



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE LAS  
INSTITUCIONES BANCARIAS EN HONDURAS: CASO BANCO  
POPULAR HONDURAS**

**SUSTENTADO POR:**

**PASTOR GABRIEL RAMIREZ ORDOÑEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN,  
HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2013**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JEFFREY LANSDALE**

**LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE LAS  
INSTITUCIONES BANCARIAS EN HONDURAS: CASO BANCO  
POPULAR HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**CARLOS AUGUSTO ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO**

**VIRGILIO PAREDES MACHADO**

**MIEMBROS COMISIÓN EVALUADORA:**

**REINA FIALLOS**

**PERLA CALIDONIO**

## **DEDICATORIA**

A Dios todo poderoso quien ilumina mi camino y me sustenta en los momentos de flaqueza, y quien suple todas mis necesidades.

A mis padres por darme la vida y guiarme con su ejemplo de trabajo, por brindarme su cariño y compañía.

A mi esposa por ser la compañera ideal y por su comprensión a lo largo de nuestro camino.

A mis hijas que son la inspiración en mi vida.

Pastor Gabriel Ramírez Ordoñez

## **AGRADECIMIENTO**

A mis asesores de tesis Carlos Zelaya Oviedo y Virgilio Paredes Machado, por su colaboración, orientación y consejo, durante la elaboración de este documento.

A mis compañeros maestrantes con quienes compartimos a lo largo de estos dos años, momentos de alegría, trabajo y esfuerzo y quienes además de su compañerismo me brindaron su amistad

Pastor Gabriel Ramírez Ordoñez

## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS EN HONDURAS: CASO BANCO POPULAR HONDURAS**

Pastor Gabriel Ramírez Ordoñez

#### Resumen

Ante el ambiente tan competitivo al que se enfrentan las instituciones dedicadas al microcrédito, los directivos de éste tipo de organizaciones deben formular estrategias empresariales que logren la sostenibilidad de sus instituciones. Ésta investigación trato de analizar elementos inherentes al sector de las microfinanzas. El estudio se realizó en el Banco Popular Honduras, donde se investigo si la calidad de servicio prestada por el banco satisfacía las expectativas de sus usuarios y de qué forma ésta satisfacción influía para lograr la fidelización de sus clientes finales. Para recolectar las opiniones de los usuarios se creo un instrumento de medición que contenía 25 variables relacionadas con la lealtad y la satisfacción del cliente, lo que permitió calificar el servicio entregado por Banco Popular y concluir que éste es aceptado en forma positiva por el mercado meta que ellos sirven. Además se encontró que el cliente de Banco Popular recomienda la institución a sus amigos y hay un sentimiento de pertenencia. Sin embargo otro de los hallazgos consistió en que muchos de los clientes experimentan problemas de tipo financiero que los obligan a tomar períodos de descanso para luego solicitar un nuevo préstamo. También se encontró que hay oportunidades de negocio que la institución puede explotar tal como la bancarización de los clientes que reciben remesas, y penetrar más en el sector de los microseguros a fin de fidelizar a los clientes mediante el consumo de más productos de la institución. Sin embargo el desarrollo de un plan de fidelización más adecuado generaría una relación de pertenencia de los usuarios del banco, esto se traducirá en más ingresos para la institución y por ende el banco experimentaría un crecimiento económico.

A su vez se finaliza entregando un marco de trabajo para que el Banco Popular de Honduras pueda desarrollar una estrategia de fidelización y retención de clientes efectiva, la cual sea medible en base a los indicadores de seguimiento que el banco estime convenientes.

Palabras clave: satisfacción, fidelización, retención, lealtad, cliente

## **FACULTY OF POSTGRADUATE STUDIES**

### **CUSTOMER LOYALTY OF BANKING INSTITUTIONS IN HONDURAS: STUDY CASE BANCO POPULAR HONDURAS**

Pastor Gabriel Ramirez Ordoñez

#### **Abstract**

Given the competitive environment facing the microcredit institutions, managers of such organizations must formulate business strategies that achieve the sustainability of their institutions. This research try to analyze elements related to microfinance, the study was conducted in Banco Popular Honduras, where we investigated whether the quality of service provided by the bank met the expectations of its users and that this satisfaction is influenced to achieve the end customer loyalty. To collect the opinions of users believe a measuring instrument containing 25 variables related to loyalty and customer satisfaction, allowing rate the service provided by Banco Popular and conclude that this is positively accepted by the target market they serve also found that customers of Banco Popular encourages the institution to friends and there is a feeling of belonging yet another of the findings was that many of the problems customers experience financial nature that force them to take periods of break and then apply for a new loan. We also found that there are business opportunities that can be exploited as the institution of banking customers who receive remittances, and deeper into the microinsurance sector in order to build customer loyalty by consuming more products. However the development of a more appropriate plan would generate loyalty membership relation of bank users, this will result in more revenue for the institution and the bank will experience economic growth. In turn ends delivering a framework for the Banco Popular of Honduras to develop a loyalty strategy and effective customer retention, which is based on measurable indicators to monitor the bank deems appropriate.

Keywords: Satisfaction, Loyalty, retention, fidelization, customer.



## INDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1.INTRODUCCIÓN .....	1
1.2.ANTECEDENTES .....	2
1.3.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.3.3.1. Pregunta central .....	4
1.3.3.2. Preguntas secundarias .....	4
1.4.OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	5
1.4.1. OBJETIVO GENERAL .....	5
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5. VARIABLES .....	5
1.6. JUSTIFICACIÓN .....	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1. EL VALOR DE LOS CLIENTES .....	7
2.2. EI PROCESO DE FIDELIZAR.....	14
2.3. SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE CLIENTES CRM.....	21
2.3.HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LOS CLIENTES .....	24
2.4 METODO KANO .....	25
2.5 EI METODO SERVQUAL .....	26
2.6 CASOS DE ÉXITO: BANCO COMPARTAMOS MEXICO.....	28
2.7 BANCO ADOPEN .....	31
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>35</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	35
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
3.3 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN .....	36
3.4 MUESTRA.....	37
3.5 METODOLOGÍA.....	38
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	39

3.6.1. FUENTES PRIMARIAS.....	39
3.6.2. FUENTES SECUNDARIAS.....	39
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>41</b>
4.1 DATOS DEMOGRÁFICOS .....	41
4.2 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO .....	47
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>53</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	53
5.2 RECOMENDACIONES .....	53
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....</b>	<b>55</b>
6.1 ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN Y RETENCIÓN DE CLIENTES .....	55
6.2 MEJORAR LA LEALTAD DEL CLIENTE .....	56
6.3 INDICADORES DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	59
6.4 PLAN PARA LA RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE.....	60
6.6 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN .....	67
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>72</b>
<b>INDICE DE ECUACIONES .....</b>	<b>76</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>77</b>
<b>INDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>78</b>

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1.INTRODUCCIÓN**

Se puede afirmar que Honduras es un país altamente bancarizado, los 18 departamentos que conforman el territorio nacional todos cuentan con la presencia de una institución bancaria. De acuerdo a datos estadísticos de la CNBS hay 17 instituciones bancarias operando en el territorio hondureño, las cuales tienen 727 agencias distribuidas en el territorio hondureño. Dentro de ellos hay dos bancos que atienden el sector MIPYME y los créditos de consumo como son el Banco Hondureño del Café y el Banco Azteca de Honduras. Hay dos bancos especializados en el sector de las microfinanzas como son el Banco Popular, S.A y el Banco Procredit de Honduras adicionalmente hay 5 organizaciones privadas de desarrollo financiero y 10 sociedades financieras, de las cuales 3 se especializan en microfinanzas.

Toda esta información nos lleva a concluir que el sector bancario tiene un alto grado de competencia y que los bancos con mayor capital económico desarrollan estrategias para competir en segmentos donde tradicionalmente no han entrado. Por esa razón están incursionando en el sector de los microcréditos, esta tendencia se observa con los productos que ofrecen bancos como Ficohsa, Bac de Honduras al sector MIPYME o la incursión de Banco Azteca en los créditos de consumo masivo. Podemos afirmar que la banca esta llegando inclusive a los clientes con menos recursos económicos. Ante este panorama las instituciones bancarias deberán diseñar estrategias de fidelización y de vinculación de sus clientes para evitar que estos puedan migrar a otras instituciones.

Los ejecutivos del Banco Popular S.A esta inmerso en una problemática derivada de la saturación de ofertas en materia de créditos que afecta la vinculación de sus clientes por lo que han considerado oportuno y necesario el estudio de dicha situación. El producto de esta investigación será una propuesta metodológica de fidelización que de una guía a sus directivos para administrar las relaciones y fidelización de su cartera de clientes.

## 1.2.ANTECEDENTES

Existen distintos oferentes de servicios financieros para las micro y pequeñas empresas de Honduras, entre ellos bancos, financieras, organizaciones privadas de desarrollo (OPD), organizaciones privadas de desarrollo financieras (OPDF), cooperativas de ahorro y créditos (CAC) y sistemas de financiamientos alternativos rurales (SIFAR) cuya forma organizativa es diversa (Asociación Comunal de Ahorro y Préstamo AC, Caja Rural, Banco Comunal, entre otros). Datos recopilados del estudio Micro finanzas en Honduras de la CEPAL sugieren que existen más de 3,600 organizaciones que facilitan servicios financieros, de las cuales 3,319 son SIFAR sin mayor información en cuanto a cartera colocada, y del resto de oferentes se estima una cartera de USD 602.9 millones.

De las 230 cooperativas 76 forman parte de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Créditos de Honduras (FACACH); y cerca de 25 instituciones entre OPD, OPDF, Financieras y Bancos se encuentran agremiadas en la Red de Micro financieras de Honduras (REDMICROH). Sin embargo el mercado financiero hondureño esta siendo penetrado por varias instituciones en forma acelerada. Esto está proveyendo mayores oportunidades para los clientes finales pero representa una amenaza para las instituciones del sector micro financiero que tradicionalmente habían operado en un sector no tan competido.

Una de las organizaciones insignia dentro de este sector ha sido el Banco Popular S,A su historia se remonta al año 2004 cuando se adquiere la licencia de una Asociación de Ahorro y Préstamo con el nombre de Metropolitana S.A, en el año de 2005 abre sus puertas al público como institución financiera regulada, posteriormente para enfrentar el crecimiento de la competencia en el sector micro financiero, en el año 2006 se decide crear un banco especializado en micro finanzas, que se denomina Banco Popular Covelo S.A, que se conoce como “Bancovelo”, especializada en los micro y pequeños empresarios que no pueden acceder a bancos comerciales, es decir de ingresos reducidos.

En mayo del 2010 los accionistas internacionales de la institución deciden adquirir el 99.32% de las acciones de Banco Popular Coveló, S.A y capitalizan el banco con 120.6 millones de dólares. Entre los socios estratégicos de dicha institución figuran: Accion Investments, Finance for Development (FMO), Development Through Investment, Internacional Finance Corporación (IFCE), Banco Centroamericano de Integración Económica. Ese mismo año se decide cambiar el nombre de la institución a Banco Popular Coveló. El segmento al cual el banco está orientado es la micro, pequeña y mediana, empresa (MIPYME).

La misión del banco es “somos un banco, especializado en satisfacer las necesidades de los sectores económicos populares, a través de las metodologías de gestión adecuadas, con productos y servicios accesibles, para mejorar la calidad de vida de las familias hondureñas.” Su misión es “siempre, el primer banco, especializado en microfinanzas, modelo a nivel nacional e internacional, para honra y beneficio de Honduras. El Banco actualmente cuenta con 22 agencias con cobertura en 13 departamentos del país.

### 1.3.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En la actualidad existe una oferta amplia de servicios bancarios en Honduras, la mayor parte de las instituciones cuentan con cobertura en los 18 departamentos del país, oferta de varios productos que incluyen: cuentas de ahorro, cuentas de cheque, depósitos a plazo, cajeros automáticos, banca electrónica, seguros, auto bancos, entre otros. De acuerdo a estadísticas manejadas por la AHIBA para el año 2008 Honduras había alcanzado el quinto lugar a nivel latinoamericano en bancarización atrás de Brasil, Guatemala, Costa Rica y Panamá.

Los directivos de los grandes bancos formulan estrategias y definen productos que permite aumentar su cartera de clientes, mediante la migración de clientes de instituciones más pequeñas. En cambio los directivos de los bancos más pequeños elaboran estrategias para aumentar el grado de fidelización de sus usuarios. Pero en general las instituciones no pueden mejorar el desempeño de las relaciones con sus

clientes sin determinar el grado de fidelización de su clientela actual. Hay que reorientar los modelos de gestión empresarial a fin de contar con un sistema de fidelización que retenga y cree lealtad en la cartera de clientes, pero que ocurre si la estrategia no es la adecuada.

La institución se encuentra preocupada porque no logra mantener una cartera de clientes con los que establezca una relación duradera. La mayoría de sus usuarios, utilizan a la institución como la solución inmediata a sus problemas crediticios, pero una vez que se les ha otorgado el crédito y cumplen con sus obligaciones de pago optan por retirarse utilizando los servicios bancarios de otras instituciones.

### 1.3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La estrategia actual de fidelización de clientes con que cuenta el Banco Popular de Honduras es inadecuada porque no ha logrado el posicionamiento deseado por el Banco en la mente de sus clientes lo que se traduce en la falta de penetración de todo el portafolio de servicios en su base de usuarios actuales.

El banco necesita una nueva estrategia de fidelización a fin de competir en un mercado con tantos protagonistas como es el mercado financiero nacional.

### 1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

#### 1.3.3.1. Pregunta central

¿El diseño de una nueva estrategia de fidelización de clientes contribuirá a la generación de valor para el Banco Popular, S.A?

#### 1.3.3.2. Preguntas secundarias

- a) ¿Cuál es el grado de fidelización de los clientes de Banco Popular S.A?
- b) ¿Los clientes de Banco Popular consideran que el banco cuenta con una gama de productos que satisfacen sus necesidades?
- c) ¿Qué herramientas contribuirían para aumentar la fidelización de los clientes de Banco Popular, S.A?

## 1.4.OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir a incrementar la lealtad, retención y penetración de servicios diferentes a los préstamos mediante la propuesta de una estrategia de fidelización de clientes para Banco Popular, S.A para que la institución brinde una mejor atención y construya relaciones duraderas con los clientes.

### 1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar el grado de satisfacción y lealtad de la clientela de Banco Popular de Honduras.
- b) Analizar los factores que contribuyen para que los clientes del banco no utilicen todo el portafolio de servicios, también se analizara que factores influyen para que los usuarios cambien de institución bancaria.
- c) Proponer una estrategia de fidelización de clientes para el Banco Popular de Honduras.

## 1.5. VARIABLES

La variable dependiente es la fidelización del cliente.

Las variables independientes son imagen, expectativas del cliente, valor percibido, valor del servicio, satisfacción, innovación, adaptabilidad.



**Figura 1. Definición de variables.** Fuente: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, 1985)

## 1.6. JUSTIFICACIÓN

Desde la perspectiva de la investigación este estudio trató de responder las interrogantes que los ejecutivos del Banco Popular, S.A se hacían respecto al grado de fidelización de su clientela y cual seria la estrategia mas adecuada para retener y fidelizar a sus clientes actuales. Con la entrega de la propuesta de fidelización se espera que después de su implementación la rentabilidad de banco mejore. La investigación trata de romper el paradigma comercial de enfocarse plenamente en la captura de nuevos clientes sin proponer opciones de mejora a los clientes ya adquiridos.

La gestión del servicio al cliente se convierte en un generador de valor y un diferenciador para afrontar a los competidores del sector bancario. Banco Popular esta comprometido con la mejora continúa del servicio al cliente y cree firmemente que esta investigación contribuirá para alcanzar una mejor posición en el sistema bancario nacional.

Desde la perspectiva personal esta investigación contribuyo al incremento de los conocimientos dela autor sobre fidelización y estrategias para gestionar la relación con los clientes.



## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. EL VALOR DE LOS CLIENTES

Según Vicente (2009), el nuevo tipo de cliente cuenta con características absolutamente diferentes a las que conocíamos hasta hace un par de años atrás. El perfil del consumidor es más difícil de rastrear y de complacer, los clientes de nuestra época son mas exigentes, conocen lo que quieren, y no son fieles a las marcas. El conocimiento de los productos y servicios que piensan adquirir es mas maduro debido a la cantidad de medios de comunicación y al acceso rápido a diferentes alternativas de compra gracias al Internet. El cambio también se produce en el escenario social, la integración rápida y progresiva de mujeres a la fuerza laboral, el poder de decisión de los niños a la hora de comprar, los cambios han penetrado hasta el núcleo familiar y las redes de decisión son muy diferentes.

Hoy en día estamos ante la presencia de un nuevo consumidor que exige la mejor calidad, al precio más conveniente para su bolsillo. Este grupo de consumidores demanda una relación uno a uno y le disgusta el trato masivo y despersonalizado. La segmentación de nuestros clientes se vuelve indispensable, los negocios tienen que abandonar los viejos moldes y romper los paradigmas comerciales, una empresa que decide enfocarse solamente en la estrategia de venta y descuida la relación con sus clientes estará destinada al fracaso. Se trata de un cambio sustancial que permita a las corporaciones moverse de un marketing de transacciones a un marketing de relaciones.

“Hoy sabemos que los productos deben ser algo mas que productos, el servicio algo mas que servicio. El uno y el otro guardan relación con el uso y la satisfacción del consumidor” (Mólla Descals, 2006, pág. 195)

La ventaja competitiva para una empresa se dará en la medida que su estrategia gire en función del cliente, para luego analizar y proponer acciones cuyo fin sea la satisfacción de sus consumidores, sin olvidar que debe hacerlo mejor que sus competidores. Para medir la mejora de esta relación las organizaciones deben introducir más indicadores de desempeño como costo de obtención de nuevos clientes, tasa de retención, vida media por cliente, beneficio unitario. Pero este cambio de

paradigma no es ajeno al concepto de rentabilidad porque en la medida que se vaya creando relaciones duraderas y con lealtad se reflejara un creciente volumen de compra y la retención de los clientes por un largo periodo, creando valor para ambas partes.

De acuerdo a Kotler & Keller (2006) los consumidores de hoy en día tienen acceso a más información y se encuentran más educados, cuentan con mejores herramientas para comparar los diferentes productos y servicios que hay en los mercados. Los consumidores tienden a maximizar el valor de los productos que escogen, actuando dentro de sus posibilidades económicas, dependerá del grado de satisfacción que los consumidores tengan de los productos para repetir la experiencia de compra. En este punto introducimos el concepto de valor percibido por el cliente o VPC y que es simplemente la diferencia que el consumidor aprecia entre las ventajas de un producto y el total del costo al compararlo con productos similares en el mercado.

El valor total es el valor económico percibido del total de ventajas de un producto siendo estas de índole económica, funcional o psicológica que los consumidores esperan de una oferta concreta. El costo total es el total de costos que se presentan al momento de utilizar, desechar, evaluar una oferta económica. Podemos afirmar que el cliente obtiene beneficios y asume costos, así que el valor percibido se basara en la diferencia que el cliente percibe y al final recibe. Cuando un consumidor tiene que elegir entre dos ofertas de bienes o servicios escogerá la que mayor valor percibido tenga, si no percibe diferencias no tendrá preferencia por ninguna de las dos. El juego de las empresas comerciales de hoy en día es aumentar los beneficios de los consumidores, asumiendo costos aceptables.

Al incrementar el valor percibido de un producto se incrementa la lealtad hacia una determinada marca ó compañía, por tal razón estudiar el proceso de fidelizar se vuelve crucial para las organizaciones.

Lealtad es “un profundo compromiso de volver a comprar o adquirir un producto o servicio en el futuro, a pesar de las influencias coyunturales o de los esfuerzos del marketing que podrían inducir un cambio de comportamiento” (Oliver, 1999, p.34)

“La lealtad, en cambio, implica respeto mutuo, colaboración y un proceso de elección permanente, o de capacidad de elección permanente, entre proveedor y cliente, que si las transacciones son satisfactorias deberían mantenerlo vinculado de por vida” (Dvoskin, 2004, pág. 431)

“En un marco conceptual integrado, la lealtad del cliente se visualiza, como la relación entre la actitud relativa del individuo hacia una entidad (marca, servicio, tienda o proveedor) y el comportamiento de este como cliente habitual.” (Schiffman & Lazar Kanuk , 2005, pág. 243)

Para ser competitivas las empresas deberán diseñar una propuesta de valor superior y entregarla a sus clientes, esta acción contribuirá a ganar la lealtad de sus clientes. Kotler & Keller (2006) la marca constituye la promesa de valor que los consumidores esperan de las empresas, para que la institución se asegure del cumplimiento de sus promesas de valor debe introducir un sistema de administración de las experiencias de los clientes cuando estos utilizan sus productos y servicios.

Según Vicente (2009) hoy en día las organizaciones están reflexionando sobre la orientación del nuevo marketing, el nuevo enfoque es atraer clientes que generan beneficios y que son rentables para la empresa, no se pretende abandonar a los clientes de poco beneficio, el nuevo objetivo es reorientar la fuerza de ventas para que busque compradores frecuentes que adquieran los productos y servicios de mayor rentabilidad para la organización. Ésta situación ha provocado que los gerentes cambien sus estrategias para conseguir dos objetivos principales: vender la mayor cantidad de productos rentables, y cuidar con el mayor empeño a los clientes que representan una alta rentabilidad para la compañía. El principio de Pareto se aplica a la gestión de ventas, ya que el 20% de los clientes generan el 80% de las utilidades.

Muchas empresas se están enfocando en la masificación de servicios y por ende cuentan con una amplia cartera de clientes, pero no necesariamente los clientes que más compran son los más rentables, usualmente los clientes del segmento más alto son los que demandan más servicio, las organizaciones incurren en más trabajo por retenerlos, contrario a los clientes del segmento medio que no tienen tanto poder de

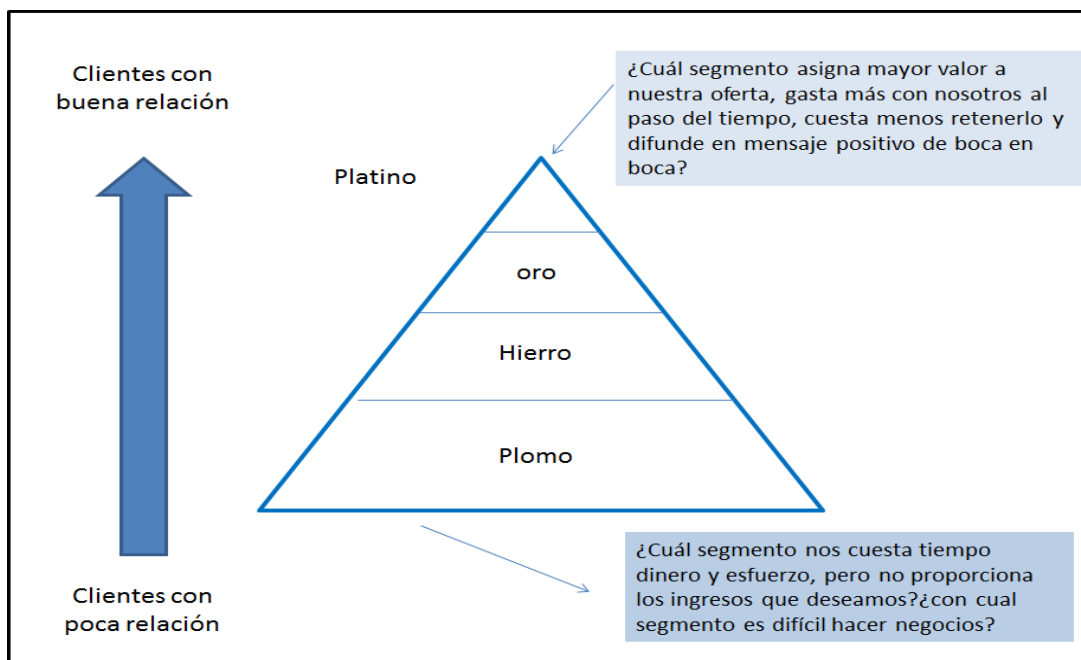
negociación consumen los productos estándar y dan la masa crítica para los ingresos de la empresa. Un cliente rentable es aquel que durante un período de tiempo determinado proporciona mayores ingresos que los costos incurridos para su adquisición y retención. Las instituciones deberán orientarse a vender productos que generen beneficios e incorporar a la empresa clientes rentables.

“Toda empresa necesita una base mínima de clientes que le asegure su subsistencia; de esta base dependerá que la empresa supere o no el punto muerto, y logre en consecuencia, niveles de rentabilidad...” (Marketing Publishing, 2007, Pag.11)

De acuerdo a Lovelock & Wirtz (2009) el nuevo enfoque de los mercadólogos es tener una estrategia para retener, subir de nivel o finiquitar la relación con un cliente. Para retener será necesario el desarrollo de vínculos de largo plazo pero los esfuerzos de retención deben dirigirse enfocados a los segmentos de mayor beneficio para la organización. Las empresas cuentan con diferentes niveles de servicios que van vinculados al valor de estos, una recomendación es hacer una jerarquización de clientes, de forma de segmentarlos por niveles de rentabilidad, datos demográficos, gustos y preferencias, patrones de consumo, entre otros. Las empresas que disponen de esta información en una base de datos pueden orientar sus campañas de fidelización.

La revista Entrepreneur (2011) clasifica a los clientes de la siguiente forma: 1. los que dan estatus y credibilidad en el mercado esto son los que te ayudan a vender mas en ciertos segmentos de mercado; 2. los que permiten incrementar el volumen de ventas, estos dan la masa critica al negocio; 3. los que te dan mayor rentabilidad, es probable que la cartera que te da la mayor rentabilidad no represente a los que te dan más volumen y prestigio. Cada segmento requiere su propia estrategia. Hoy en día se cuenta con diferentes herramientas que ayudan a las organizaciones a manejar su base de clientes, un CRM permite administrar rentabilidad de clientes, oportunidades de ventas, cuanto dura un ciclo de ventas, que tanto servicio postventa te demanda un cliente.

De acuerdo Zeithaml, Rust, Lemon (2001) los clientes se pueden clasificar en los siguientes segmentos: Clientes platino representan una base muy pequeña pero son los que aportan mayores beneficios; clientes oro aportan menos utilidades que los platino son mas voluminosos y mas sensibles al precio; clientes hierro son el segmento mas voluminoso gracias a esto la empresa obtiene las economías de escala pero su nivel de negocio no alcanza el grado para darles un trato preferencial, estos clientes son los que permiten construir una base de infraestructura para poder brindar una estructura de servicio superior a los clientes platino y oro; clientes plomo son los que generan pocas utilidades pero requieren el mismo grado de servicio que los clientes hierro.



**Figura 2. La pirámide del cliente. Crear y servir clientes rentables,** fuente: California management review

De acuerdo a Bilancio (2008), no todos los clientes son iguales y los niveles de lealtad pueden definirse mediante técnicas cualitativas de investigación de mercados que pueden dar resultados diversos. Sin embargo la transacción o acción de compra tiene una comprobación cuantitativa.

La clasificación de clientes a la que hace referencia es la siguiente:

- a) Adicto: rechazan cualquier alternativa que no sea su marca.

- b) Los altos usuarios: son altos compradores pero podrían tolerar el cambio en caso de necesidad extrema.
- c) Los exigentes: estos se caracterizan por una tolerancia cero al incumplimiento.
- d) Los Leales: se quedan con la marca y solo aceptan sustituciones cuando no pueden alcanzarla.
- e) Los clientes básicos: confían en la marca pero pueden remplazarla por comodidad.
- f) Los mercenarios: son clientes por conveniencia, no tienen fidelidad hacia ninguna marcas.
- g) Los fan: son quienes en toda ocasión están recomendando la marca.
- h) Los esporádicos: hacen poco uso de la marca, no siempre la recomiendan y la pueden sustituir fácilmente.
- i) Los indiferentes: no son cliente son simplemente una transacción.

		Niveles de lealtad		
		Máximo	Medio	Mínimo
acción de compra	Alto	Adictos	Altos usuarios	Exigentes
	Medio	Leales	Básicos	Mercenarios
	Bajo	Fans	Esporádicos	Indiferentes

**Figura 3: Niveles de lealtad, Marketing.** Fuente: Las ideas, el conocimiento, y la acción (2008)

De acuerdo a Lovelock & Wirtz (2009) el capital de clientes es la suma de los valores de vida de todos los clientes. Se infiere que este capital se incrementa a medida que la retención de clientes aumenta, así que los esfuerzos por conservar a los clientes rentables repercutirán de forma positiva sobre el capital de clientes de la compañía. Hay tres elementos que conforman el capital de clientes:

1. Capital de valor.
2. Capital de marca.
3. Capital de relaciones.

El capital de valor es la apreciación positiva que un cliente tiene de una marca cuando compara con los costos que debe incurrir para alcanzarla. El capital de valor a su vez se compone de tres elementos: calidad precio y conveniencia. Pero cada industria deberá discernir cual de estos elementos influye más en sus modelos de negocio.

(Basurto Amparano, 2005) Pag.592

“El capital de clientes es la imagen que nuestro producto o servicio ha ido ganando en el mercado a fuerza de estar desarrollando a la gente y logrando que esta comparta sus nuevos conocimientos y los plasme en el proceso a través de la creación de valor”

(Schiffman & Lazar Kanuk , 2005) Pag.244

El término capital de marca se refiere al valor inherente que confiere un nombre de marca reconocido. Este valor es el resultado de la percepción del consumidor respecto de la superioridad de la marca y de la estima social que su uso ofrece, así como de la confianza y la identificación del consumidor con la marca

El capital de marca también suele conocerse como equidad de marca y se refiere a la valoración simbólica que el cliente realiza sobre la marca, este se compone de tres elementos: conocimiento, actitud y percepción ética de la marca, las compañías construyen este prestigio por medio de sus campañas publicitarias y promocionales desarrolladas con el fin de posicionarse sobre sus competidores.

(López Cabarcos & Grandío Dopico, 2005) Pag.52

El capital relacional engloba el valor del conjunto de relaciones que una empresa mantiene con el exterior. Dichas relaciones se consideran en un bloque distinto por la importancia y características diferenciadoras que poseen. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa, y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro son evidentemente cuestiones clave para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, etc)

El capital de relaciones en cambio se define como la tendencia que tienen los consumidores de ser leales con su marca, lo componen elementos como la propensión a recomendar la marca, voluntad de permanecer y grado de identificación con la misma. Herramientas como los programas de lealtad, campañas de fidelización, clubes de descuento contribuyen a incrementarlo.

“En la dura competición por conseguir el éxito en un mercado caracterizado por la proliferación de productos y marcas cada vez son mas las empresas que intentan construir relaciones con sus clientes que sean duraderas, intensas y llenas de significado” (Rives & De Maya, 2007, Pag.62)

Según Lovelock & Wirtz,(2009) son los gerentes y estrategas de las organizaciones los que tienen la ultima palabra y el poder de decisión, para enfocar su estrategia en el crecimiento del capital de clientes, pero ante un mercado tan competitivo, ante la gran masificación de productos y servicios la identificación y creación de lealtad sobre los clientes emerge como un gran diferenciador y por ende un generador de ventaja competitiva. En los últimos años las compañías han visto el desarrollo de un sin numero de herramientas del marketing que contribuyen a mejorar la administración de la empresa, hoy en día se cuenta con mejores estadísticas, mejores bases de datos y sistemas gerenciales para la toma de decisiones, en esencia estamos ante una nueva era donde en un mercado masivo debemos tratar en forma personal a nuestros clientes.

## 2.2. EL PROCESO DE FIDELIZAR

De acuerdo a Bilancio (2008) las empresas deben superar las expectativas de los clientes siempre, con el propósito de diferenciarse esto se transforma en familiaridad, estima y afecto y así va surgiendo la fidelización. Al fidelizar se conserva la cartera de clientes y estos a su vez traen nuevos clientes por sus recomendaciones. El proceso de fidelización involucra los siguientes aspectos:

- a) Recompensa: para expandir satisfacción en los procesos de compra del cliente (bonos, descuentos, cupones).
- b) Reconocimiento: la personalización le traduce en relaciones duraderas y de confianza.
- c) Autoestima: reconocimiento de la marca, símbolos que el consumidor crea.
- d) Compromiso: respaldar a los clientes en toda instancia.

De acuerdo Gonzalez Muñoz (2009), la pérdida de clientes es uno de los factores que más impactan el resultado, ninguna empresa puede mantener contento a sus clientes



con tan solo basarse en las actividades del día a día, el 70% de la fuga de clientes se debe a malas experiencias en el servicio y al olvido de sus cuentas.

Ante esta situación las compañías deben reaccionar y realizar las siguientes acciones:

- a) Identificar y medir cualquier tipo de deserción de los clientes, midiendo las repercusiones sobre los resultados de la compañía.
- b) Determinar que clientes son los que tienen mayor valor y anticiparse al abandono
- c) Implementar una estrategia de fidelización de clientes
- d) Conseguir que los programas de relación con el cliente trabajen en función de la compañía basándose en los siguientes principios: priorización, pro actividad y sistematización.

De acuerdo a Dominguez Doncel & Muñoz Vera (2010), hay que identificar y comprender las causas de abandono de los clientes, este análisis podrá concluir en la predicción de los clientes que quieran abandonar la compañía, al igual que conocer mas a fondo la base de clientes fieles. El abandono de clientes debido a la insatisfacción o a la competencia es uno de los mayores retos que enfrentan las compañías.

Hay que identificar los diferentes tipos de abandono por parte de los clientes estos pueden clasificarse de la siguiente forma:

- a) Total: el cliente cesa por completo su relación con la compañía, usualmente ocurre por las malas experiencias en el servicio recibido
- b) Parcial: el cliente deja de usar ciertos servicios, modifica su estructura.
- c) Oculto o silencioso: el cliente no abandona oficialmente la compañía pero cada vez sus transacciones son menores.

Por tal razón, las compañías deben comenzar a predecir el abandono del cliente basándose en el criterio de cliente activo o cliente inactivo. Sin embargo en la práctica las compañías no hacen una segmentación de su cartera de clientes y aplican su estrategia de retención sin diferenciar en los grados de abandono de los diferentes segmentos. En general se puede afirmar que el abandono es un proceso que no se presenta de la noche a la mañana y que puede ser detectado y revertido orientando las

acciones correctas. Un ejemplo típico es el cliente de una entidad bancaria que no abandona por completo la institución mantiene una cuenta pero cada vez realiza menos movimientos, abre una cuenta en otro banco donde realiza sus movimientos diarios, deja de utilizar su tarjeta de debito, pero como no ha manifestado su deseo de abandonar el banco la institución lo sigue considerando como un cliente aunque realmente ya no le pertenece. Es aquí donde el concepto de inactividad se vuelve crucial y sobre todo en la industria bancaria.

Según Lopez Sanchez (2009) la estrategia relacional surge como la manera en que las entidades realizan sus relaciones comerciales con los clientes estableciendo procesos que favorezcan a ambas partes en sus actividades comerciales. La estrategia relacional esta ayudando a las entidades a potencializar su relación con los clientes más prioritarios, incrementando de esta forma beneficios y rentabilidad, su potencial esta en los procesos que permiten identificar el comportamiento de los clientes, la información del cliente se vuelve indispensable. Una de las barreras para lograr este objetivo es la calidad de información que puede ser calificada como escasa.

El enriquecimiento y fortalecimiento de la información influye en la estrategia relacional de la entidad, la mejora de la información parte desde la memoria histórica del usuario, a cualquier dato que nos ayude a predecir el comportamiento del cliente, el análisis esta resultando fundamental para entender que no todos los cliente son iguales y que el enfoque con cada segmento se debe abordar con un plan de fidelización diferente.

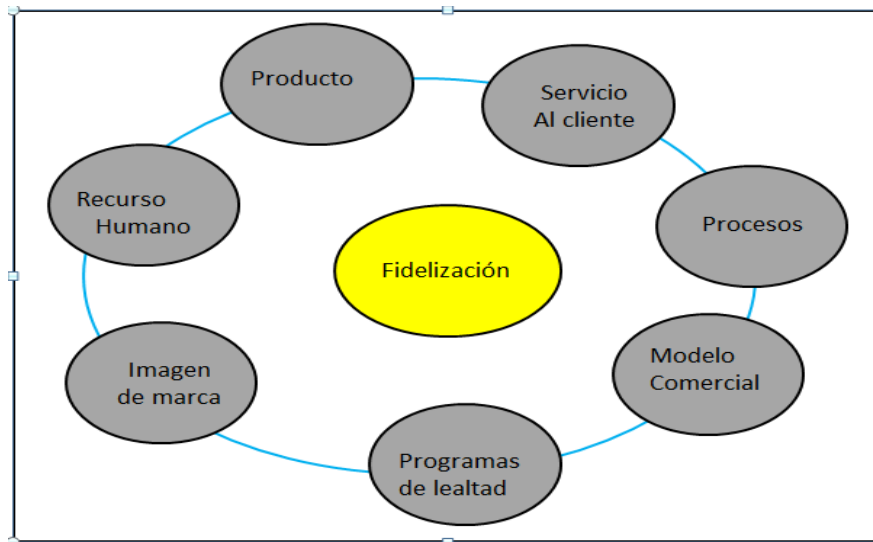
De acuerdo a Gonzalez Muñoz (2009) después de afianzar el concepto de cliente inactivo y segmentar la cartera de clientes para enfocarse en los clientes más rentables el paso a seguir es evitar la fuga de los clientes pero es aquí donde la mayoría de las compañías fracasan. Las estrategias para evitar fugas de clientes deben centrarse en tres pilares fundamentales:

1. Duración: son todas aquellas estrategias para mantener al cliente en la compañía por un largo periodo de tiempo. Por esta razón la oferta generada debe estar diseñada de acuerdo a los segmentos. La compañía debe de estar consiente en que debe reducir la brecha entre lo esperado y lo entregado.

2. Intensidad: enfocada en la cantidad de transacciones que el cliente realiza y para conseguir la implicación y afinidad del cliente la compañía deberá generar vínculos duraderos con los clientes y difíciles de romper, hay que afianzar el concepto de cliente único.
3. Rentabilidad: hay que diseñar diferentes estrategias para conseguir la rentabilidad pero cuidando de no saturar al cliente.

De acuerdo a Diaz Rivas (2010) hay que segmentar la cartera de clientes en función del valor para la compañía, tomando en consideración dos variables que van ligadas al concepto de valor para la empresa: duración y rentabilidad. Un cliente muy rentable tendrá más valor que otro que lo es menos, y un cliente frecuente tendrá más valor que otro esporádico sobre los mismos productos. El segmento con más valor para la compañía será el que contiene los clientes con mayor valor a lo largo del tiempo. Estas variables son útiles para conocer como afectan decisiones que se tomen sobre el valor de la cartera pero para una correcta segmentación deben analizarse variables secundarias como: nivel de ingresos, la formación, el estilo de vida, la conducta de compra, etc.

De acuerdo a Gonzalez Muñoz (2009) las compañías que ya segmentan su cartera de clientes enfocándose en aquellos clientes de mayor valor llevan una ventaja competitiva sobre sus competidores porque manejan un histórico de transacciones de sus clientes y poseen canales de comunicación que fortalecen los vínculos con sus clientes sin embargo todo este conocimiento debe estar estructurado a través de siete estrategias globales, que resumen el interés de cada cliente:



**Figura 4.El proceso de fidelizar.** Fuente: Retención vs fidelización vs lealtad, Pag. 22.

De acuerdo a Egan (2004) en los últimos años el recurso humano esta tomando un papel fundamental en el éxito de sus negocios, conseguirlo es mas fácil cuando se cuenta con personal con las habilidades correctas y con la adecuada motivación. Estudios recientes han mostrado que existe un vínculo entre la motivación del personal y la satisfacción del cliente. El capital intelectual hace la diferencia en las organizaciones. La permanencia del recurso humano dentro de una organización hace que este se familiarice mas con los procesos de negocio, la permanencia del recurso humano incrementa su conocimiento, esto hace que el capital humano incremente su valor para la compañía, dar empoderamiento al empleado para que tome decisiones concernientes a la estrategia operativa mejorara la satisfacción del cliente y esta acción se transformara paulatinamente en fidelización.

De acuerdo a Gonzalez Muñoz (2009) el entrenamiento y la implicación del empleado ayudan a tomar acciones sobre los clientes insatisfechos y mejorar los procesos de retención sobre los más valiosos, seria utópico pensar en que se puede levantar la lealtad de los clientes con empleados insatisfechos.

En tiempos donde la oferta de servicios y productos es tan similar uno de lo diferenciadores es la calidad de servicio al cliente que la empresa brinde. La entrega de un servicio personalizado y de calidad es donde se centran los esfuerzos de las

compañías hoy día. No hay que olvidar que los clientes buscan un servicio proactivo antes, durante y después de la venta.

“El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye en centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso” (Paz Couso, 2005, pág. 1)

Hoy en día los sistemas de inteligencia de negocios proporcionan una fuente inagotable de información para la toma de decisiones. Estos sistemas permiten una mejor comprensión de los clientes sus gustos, preferencias, tendencias y permiten adaptar la oferta de forma que la estrategia de fidelización sea más adecuada. La utilización de estos sistemas de información proporciona información vital para la segmentación de clientes que la empresa realiza, priorizando las acciones comerciales.

De acuerdo a Lopez Sanchez (2009) los procesos son la guía de la organización, el marco de trabajo. Proporcionan información básica del cliente y de la entidad. Si los procesos están alineados y optimizados el trabajo del día a día se facilita. Su adecuada automatización y control proporciona una operación mas ordenada y sistematizada que toma en cuenta: los clientes, los canales, los servicios y lo productos. Las entidades se enfocan en el estudio de sus procesos actuales para mejorar sus salidas, la gestión del servicio al cliente se basa en figuras de medición de la calidad de los productos y servicios que se entrega a los clientes, esto con la finalidad de hacer mas eficientes los procesos involucrados en la gestión del cliente.

“Caracterizar los servicios prestados, interna o externamente, es una imperiosa necesidad para poder aplicar a los procesos y negocios de servicio la evolución que estamos comenzando a describir” (Pérez Fernández de Velasco, 2010, pág. 26)

Según Gunelius (2011) la magia de la mercadotecnia solamente puede contribuir a vender un mal producto hasta cierto límite. Si el producto no satisface las expectativas de los consumidores, el mercadeo boca a boca ira disminuyendo y las compras reiteradas no ocurrirán. Como menciona la revista Especial directivos (2012) la calidad del producto debe ser tal que satisfaga la demanda del segmento al que esta dirigido.

Según Kotler & Keller, Dirección de Marketing ( 2006) los productos varían de acuerdo a su diferenciación, el trabajo de los mercadólogos es encontrar varios elementos de diferenciación. La mayoría de los productos pueden establecerse dentro de uno de los cuatro niveles de desempeño: bajo, medio, alto y superior. Los fabricantes deben de elegir el nivel que el producto debe tener para satisfacer el mercado meta. La calidad es un diferenciador cada vez más importante conforme las empresas adoptan estrategias de valor.

“La imagen de marca sienta las bases para construir y apalancar su marca y para que la administración de activos de marca se asiente en la compañía” (Davis, 2002, pág. 53)

Las marcas identifican el origen y fabricante de un producto. Los consumidores evalúan los productos en función de la marca. En este mundo tan acelerado y donde el consumidor esta escaso de tiempo la marca acorta la toma de decisiones. Las marcas son indicadores de un determinado nivel de calidad, si un comprador esta satisfecho repetirá la compra, la lealtad hacia la marca es una barrera de entrada para nuevos competidores, la lealtad también hace que el consumidor pague un precio mas elevado, por tal razón las marcas son una razón de garantizar ventajas competitivas. Las marcas fuertes disfrutan de los siguientes atributos: mayor lealtad de los consumidores, mejores percepciones de los resultados de los productos.

Según Pallarés Sanchidrián (2010) los programas de fidelización son mecanismos que tienen como finalidad incentivar y estimular la compra de productos. Por la compra de sus productos las instituciones otorgan bono o descuentos para compras futuras de sus productos. Tienen la característica que se orientan al consumo exclusivo.

Según Ponzoa Casado ( 2008) todo buen programa de fidelización debe considerar cuatro aspectos con mucho énfasis y detalle:

- a. Adecuar la estrategia de la compañía, cambiando de una orientación a las ventas a una orientación al cliente.
- b. Interiorización del programa dentro de la compañía.
- c. Asegurarse de diseñar un programa adecuado para los intereses de los clientes.

- d. Identificación de los procesos y sistemas que estarán involucrados dentro del programa de fidelización.

Así los programas de fidelización surgen de la iniciativa de una empresa o grupo de empresas que copia una experiencia ya existente en otros mercados o inicia con un nuevo programa con el objetivo de incluir a sus clientes mas selectos en una plataforma de interacción en la que recibirán premios y recompensas por su participación no hay que olvidar que el ciclo de la escucha del cliente es favorecido por medio de los programas de fidelización. Las relaciones con los clientes crecen por medio de estos programas hay una comunicación permanente y un registro detallado de las interacciones, lo que se va transformando en cumulo de información almacenado en una base de datos de clientes que servirá a la empresa para muchos propósitos.

### 2.3. SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE CLIENTES CRM

“Una base de datos de clientes es un conjunto organizado de información exhaustiva sobre clientes individuales reales o potenciales que esta actualizada, es accesible y manipulable para conseguir propósitos de marketing tales como la generación de clientes...” (Kotler & Keller, 2006, P.162). La cantidad de información con la que cuentan las empresas acerca de sus clientes es inmensa y suele clasificarse en compras pasadas, información demográfica, información medio grafica, y todo lo que es útil para la empresa, la correcta administración de estas fuentes dependerá de las herramientas de gestión con que cuenten las compañías, es aquí donde la introducción al concepto CRM (Customer relationship managment) es importante.

De acuerdo a Reinares Lara & Ponzoa Casado (2002), la gran aportación de un CRM es que mezcla la tecnología, marketing uno a uno, bases de datos y el marketing relacional de la forma mas eficiente para la organización, esta eficiencia hace que se disminuyan los tiempos de respuesta y que se optimicen los procesos y procedimientos de la empresa, lo que da lugar a la posibilidad de conseguir una ventaja competitiva por medio de la satisfacción del cliente. La implantación de un CRM añade valor al cliente mediante el conocimiento de sus preferencias y el diseño de ofertas mas enfocadas a los diversos segmentos. El futuro de las organizaciones depende de la fidelización de

sus clientes actuales y esto se logra mediante la correcta administración de las relaciones.

Bilancio (2008) enumera algunos conceptos esenciales sobre CRM (P.242):

Customer Relationship Management CRM no es el tradicional marketing de base de datos.

El CRM se concentra en los valores del consumidor, no en lo que la empresa desea vender.

Internet es una herramienta importante para CRM pero no la única.

El real propósito del CRM es evaluar, transformar o reforzar el comportamiento del consumidor.

Los consumidores no desean ser tratados equitativamente sino individualmente.

CRM es mucho más que dar descuentos, puntajes, millas.

No se puede comprar un consumidor.

CRM es hacer que los consumidores vivan una vida más fácil.

No hay que estar focalizado en la tecnología, sino en el valor.

Muchos datos son tan inconvenientes, como contar con pocos datos.

CRM no significa pensar en transacciones sino en relaciones.

El CRM es un proceso de aprendizaje permanente cuyo horizonte es el tiempo de vida de los consumidores.

La clasificación mas aceptada es que los CRM son de 3 tipos: Operacional, estratégico o analítico, colaborativo. De acuerdo a Puente & Cevilla (2007) las definiciones de los CRM son las siguientes:

Es el que se encarga de gestionar los contactos de los consumidores con la organización sin importar cual es la vía por la que ocurren. Los módulos de software que lo conforman tienen relación con los procesos de los departamentos de ventas, mercadeo, cadena de suministros y servicios. Su fortaleza esta en que provee una visión completa de la interacción con los clientes sin importar el canal: internet, fuerza de ventas, tele marketing, entre otros.



Se refiere a la comprensión que la empresa quiere tener de su mercado meta y de sus clientes. El uso de las tecnologías de la información nos permite contar con grandes cantidades de información y de aquí partir para inferir datos para la toma de decisiones. Identifica dos tipos de comportamiento: el descriptivo que trata de identificar a los consumidores en base al histórico de transacciones comerciales y el predictivo que trata de identificar y anticiparse a los patrones de compra del segmento de consumidores que la empresa está estudiando. Ayuda a la gerencia a la toma de decisiones oportunas.

Es cualquier programa que permite la interacción del cliente con la empresa, los más difundidos son: e-marketing, e-selling, e-service.

De acuerdo a Best (2007) el primer paso para utilizar un programa CRM es identificar las expectativas de valor de los clientes y de la compañía. Los CRM resultan útiles para administrar la propuesta de valor para los clientes, desde su perspectiva define cuatro pasos básicos para que la implementación de estos sistemas tenga éxito:

- a) Calificar a los clientes de acuerdo a sus expectativas de valor y el valor que cada uno de ellos tenga para la compañía.
- b) Comprender individualmente lo que los clientes requieren.
- c) Construir soluciones individuales para cada cliente y establecer los puntos de contacto correctos.
- d) Realizar un seguimiento puntual de cada acción con el cliente para garantizar la entrega de valor.

De acuerdo a Garrido Moreno & Padilla Méndez (2011) el CRM es una estrategia de negocio centrada en el cliente, donde los objetivos estratégicos se definen en función del cliente, su objetivo primordial es crear valor para el cliente mediante el conocimiento de sus necesidades y preferencias y adaptando la oferta de productos y servicios a esas preferencias.

“Definimos la implementación de CRM como el proceso de adopción de estrategias orientadas al cliente. Estableciendo nuevas estrategias nuevas interacciones con los

clientes y un nuevo flujo de trabajo a través de la tecnología adecuada” (Estrategia y negocios, 2008)

“CRM brinda a la compañía la valiosa oportunidad de conocer al cliente y, por ende, aprender a servirlo. No debe ser desaprovechada” Gajardo Ugas ( 2002)

De acuerdo a García Varcácel (2001) la importancia que una estrategia CRM tiene para la empresa se basa en los siguientes objetivos:

- a. Fidelizar a los clientes
- b. Servicio personalizado
- c. Conocimiento del cliente
- d. Diferenciarse de la competencia
- e. Identificación de clientes rentables
- f. Más ingresos por cliente.

### 2.3.HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

Según Best (2007), el desarrollo de soluciones requiere que los diseñadores entiendan las expectativas en cuanto a productos y servicios de los clientes. Analizar a los usuarios líderes proporciona valiosa información para proponer mejoras a los servicios. El primer paso es identificar quienes son los usuarios de este segmento, luego debe identificarse de que manera estos clientes tratan de resolver sus propios problemas, acto seguido debe añadirse valor a los productos y servicios basándose en la necesidad de los usuarios, finalmente aplicar conceptos de ingeniería que mejoren la prestación del servicio. Existen muchos métodos y herramientas orientados a brindar una mejor comprensión de los clientes.

Los métodos de exploración, estos se centran en la observación. Observar como utilizan los clientes un determinado producto o servicio puede proporcionar nuevas perspectivas para mejorarlo.

Los métodos relacionados con los procesos, este tipo de métodos va más allá del producto, esta orientado a comprender mejor los procesos de los clientes a la hora de comprar, utilizar, y remplazar un producto. Observar mas allá de las características

físicas de los productos proporciona a la empresa la oportunidad de introducir mejoras sustanciales y nuevas fuentes de valor.

Los métodos de seguimiento se usan para vigilar el rendimiento de un producto, por medio de herramientas como encuestas las empresas obtienen información sobre las características de sus productos y servicios.

Los métodos de testado se anticipan a la reacción del cliente antes del lanzamiento de un producto.

Métodos de análisis estos incluyen herramientas de análisis estadístico que permiten analizar las variables que inciden en la satisfacción y lealtad de los clientes.

“su principal objetivo es el de ayudar a los equipos a clasificar e integrar las necesidades y atributos valorados por los clientes dentro de los productos y servicios que se desarrollan” (Luis Bassa, 2011, Pag.215)

## 2.4 METODO KANO

De acuerdo a Best, (2007) esta metodología se centra en medir las siguientes características de los productos:

- a) Básicas: éstas son las que determinan la necesidad elemental del producto.
- b) De resultados: la mejora de la calidad del producto impacta directamente la satisfacción del cliente.
- c) De entusiasmo: son factores que el cliente no expresa pero su presencia genera mayor satisfacción del cliente.
- d) De frustración: son las características que el cliente no desea en los productos y cuya presencia causa cierta insatisfacción pero eliminarlos no contribuye a la satisfacción del cliente
- e) Indiferentes: son características que al cliente no le importan que estén.
- f) Inversas son las que causan el efecto inverso en el cliente a lo esperado.

Según Luis Bassa (2011) Kano desarrollo un cuestionario para identificar los factores para cada característica del producto se formulan preguntas, las cuales el cliente puede contestar de cinco maneras diferentes, la primera pregunta se refiere a la reacción del

cliente a si el producto manifiesta esa característica, pregunta funcional, la segunda pregunta se refiere a la reacción del cliente así el producto no manifiesta esa característica, pregunta disfuncional. Al combinar todas las preguntas se pueden clasificar todos los factores, a pesar de que la metodología se desarrollo para el producto es aplicable a la fiabilidad de los clientes.

## 2.5 EL METODO SERVQUAL.

De acuerdo a Parasuraman, Zeithalm, & Berry (1985) al evaluar la calidad de servicio las personas hacen una comparación entre las expectativas del cliente y el servicio entregado, las expectativas pueden ser definidas como las predicciones hechas por los consumidores sobre lo que es probable que ocurra en una transacción inminente. La percepción del servicio dependerá de como es entregado este al cliente final, evaluando el proceso de venta, operación y servicio post venta.

El modelo SERVQUAL por sus siglas en ingles, aporta a comprender la calidad desde la perspectiva de los clientes y clasificar la calidad de servicio en 10 dimensiones. El modelo toma en cuenta las opiniones de los clientes a través de encuestas cuyas preguntas se basan en la calidad de los servicios. Las dimensiones son las siguientes:

- a) Confiabilidad: es la capacidad de realizar el servicio en forma exacta y confiable.
- b) Sensibilidad: disposición para ayudar a los clientes y entenderlos.
- c) Capacidad: conocimiento del puesto de trabajo que se esta realizando
- d) Accesibilidad: de acceso rápido y en todo momento
- e) Cortesía: respeto del personal de atención hacia los clientes
- f) Comunicaciones: transmitir los mensajes en forma clara y precisa, escuchar a los clientes.
- g) Credibilidad: credibilidad en el servicio proporcionado
- h) Sensación de seguridad: ambiente libre de riesgos o peligros
- i) Entendimiento del cliente: conocer al cliente y sus necesidades.
- j) Elementos Tangibles: orden, confort, limpieza de oficinas donde se presta el servicio.

De acuerdo a Parasuraman (1988) citado por Malii, Naeen, & Arif, (2011) en un trabajo ,más elaborado redujo las 10 dimensiones a solamente 5, indicando que algunas eran redundantes las dimensiones pueden condensarse en las siguientes categorías:

- a. Elementos tangibles: Oficinas, limpieza, características del proveedor.
- b. Confiabilidad: entregar el servicio en forma confiable
- c. Responsabilidad: buena voluntad para ayudar a los clientes
- d. Garantía: conocimiento, habilidad para transmitir confianza.
- e. Empatía: atención individualizada que la empresa proporciona a los clientes

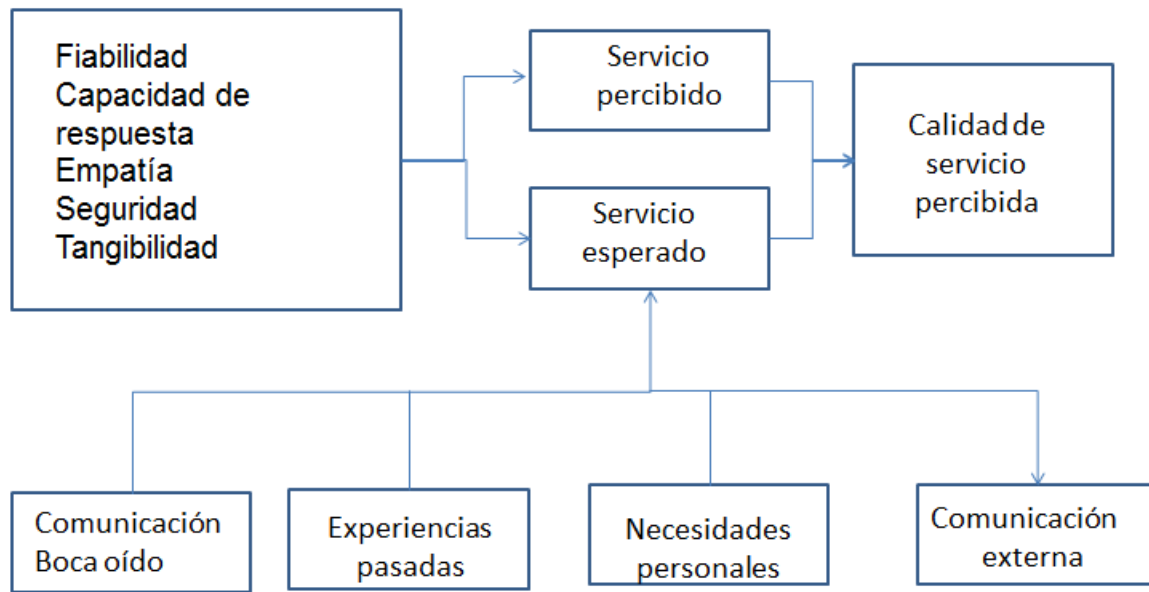
Según el trabajo desarrollado Bell, Auh, & Smalley (2005) y Chao (2008) hay otras dos dimensiones que califican la calidad de servicios recibidos por los clientes:

- a. Reconocimiento
- b. Flexibilidad

El reconocimiento esta asociado al concepto de cliente experimentado, y trata sobre el nivel de conocimiento que el cliente tiene sobre los productos y servicios de la empresa. Esta dimensión describe la experiencia que el cliente almacena al utilizar más los productos de la compañía. Esto a su vez crea lealtad. Adicionalmente puede decirse que es la adaptación de las estrategias de servicio conforme al conocimiento del cliente.

La flexibilidad es una variable de tipo operacional y esta relacionada con la capacidad de la empresa de dar respuesta cuando el cliente requiere modificaciones en los productos y servicios que consume. Estas 12 dimensiones se utilizan para realizar análisis estadístico sobre la satisfacción del servicio prestado por una entidad y su relación con fidelización.

De acuerdo a Pamies (2004) conocer cuáles son las principales dimensiones o factores que el cliente tiene en cuenta cuando evalúa la calidad de un servicio es un elemento muy importante para las organizaciones porque este conocimiento se traduce en la satisfacción del consumidor y dicha satisfacción produce lealtad hacia la empresa.



**Figura 5. Perceived service quality as a customer based performance measure/**  
 fuente: (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, Perceived service quality as a customer based performance measure, 1991)

De acuerdo a Malii, Naeen, & Arif, (2011) la conceptualización literaria sobre la lealtad del cliente ha llamado la atención de los investigadores debido a su relación con la rentabilidad de las compañías. Mantener a los clientes leales forma parte de la estrategia de las corporaciones. La medición de la lealtad del cliente se descompone en tres elementos adicionales como son: las recomendaciones que los clientes hagan de los servicios a terceros, la satisfacción del cliente y la retención de los clientes.

La economía popular se moverá mucho tiempo con necesidades continuas de financiación. La visión solidaria de la economía popular tratara de superar la idea de la micro financiación, para situarse en la participación en la gestión de las micro finanzas, para ello la fidelización de los clientes es una oportunidad para la organización del sector, facilitando su presencia la gestión de la IMF, orientando su interés hacia nuevos productos financieros, ahorro, capital riesgo, garantías recíprocas, etc. González Parada & García Cebolla (2004)

## 2.6 CASOS DE ÉXITO: BANCO COMPARTAMOS MEXICO

De acuerdo a Garcia Vallejo (2012) Compartamos Banco fue fundado en 1990 y cuenta con 2, 390,000 clientes es el banco de microfinanzas mas grande de Latinoamérica, la

mayoría de sus clientes son mujeres emprendedoras, que utilizan los préstamos para materia prima, capital de trabajo, maquinaria.

De acuerdo a Banco Compartamos, S.A., institución de banca múltiple (2008), una de las estrategias de negocio más relevantes en Compartamos Banco, es la clara segmentación de mercado, los clientes del banco están comprendidos en los niveles económicos C, D+,D.

El mercado potencial de clientes es de 14.5 millones de personas. Las actividades de negocio en la que los clientes del banco compartamos están trabajando son las siguientes:

1. Compra venta de ropa, calzados, perfumes, joyería.
2. Compra venta de productos alimenticios.
3. Tienda de abarrotes y miscelánea.
4. Servicios de alimentos
5. Fabricación de productos alimenticios y artesanías.

Su modelo de negocio es seguir creciendo mediante el desarrollo de productos complementarios para fidelizar al cliente, buscando eficiencia y fortaleciendo la filosofía compartamos.

Dentro de sus productos y servicios se encuentran los siguientes:

Crédito mujer: es el producto principal del banco y se otorga en manera personal con garantía solidaria a mujeres, en grupos desde 12 miembros hasta 50 miembros, para que lo inviertan en sus negocios.

Crédito adicional: este es un préstamo que se otorga cuando ya la cliente cuenta con su crédito mujer y solicita otro para expandir su negocio.

Crédito mejora tu casa: se otorga a clientas de crédito mujer que deseen un préstamo para realizar mejoras de sus viviendas.

Seguro de vida: pese a que todos los clientes de crédito mujer cuentan con un seguro de vida tienen la alternativa de adquirir uno adicional incrementando los montos en forma modular, los seguros se otorgan con una alianza estratégica con Banamex.

Crédito solidario: es un crédito grupal que se otorga con garantía solidaria, a emprendedores, está diseñado para 3 a 8 personas, hombres o mujeres.

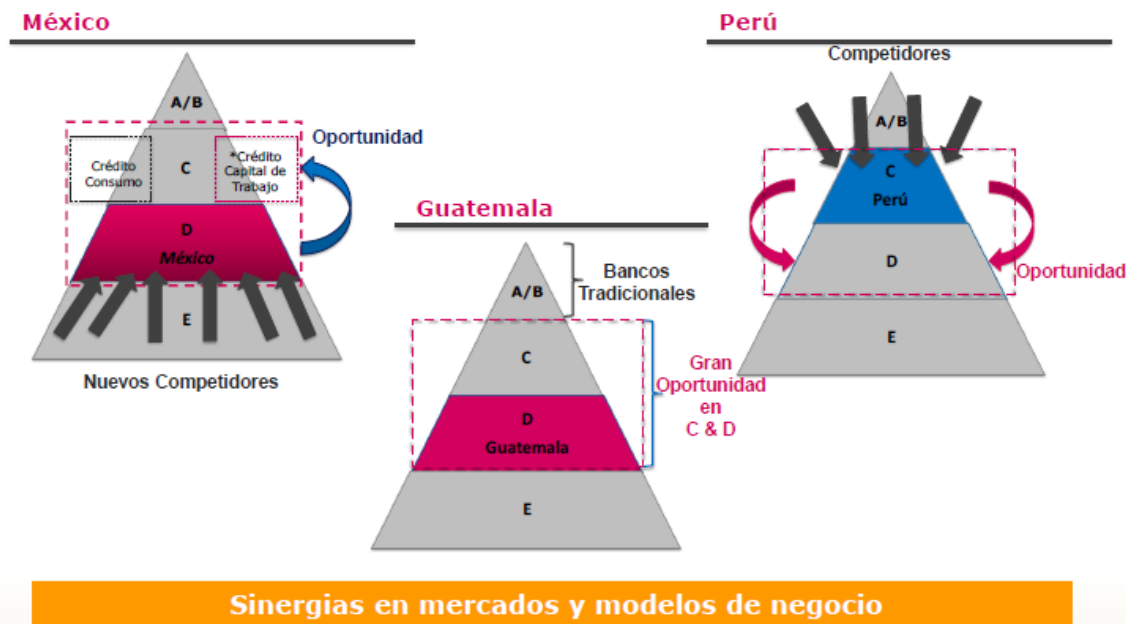
Crédito Individual: se trata de un crédito de mayor monto, diseñado para hombres y mujeres, la garantía es personal.

En cuanto a los puntos de contacto el artículo de prensa de Cordova Rojas (2008) los clientes concuerdan en que se beneficiaran porque contarán con más sucursales para realizar sus pagos, la cadena OXXO cuenta con 5,600 tiendas de conveniencia en el territorio mexicano, de esta forma Compartamos Banco y OXXO trabajan en conjunto para brindar un mejor servicio a sus clientes brindando conveniencia y seguridad. Ambas empresas muestran su empeño en satisfacer las necesidades de sus clientes, Banco Compartamos se beneficia al ofrecer nuevos canales y formas de accesos a los productos y servicios financieros que tiene. La alianza permite que Compartamos Banco llegue a un mayor número de puntos impulsando de esta forma las microfinanzas de un sector de la población que no está siendo atendido por las grandes instituciones bancarias.

De acuerdo a la presentación corporativa Compartamos Banco (2012) se han expandido a nivel latinoamericano a Guatemala y Perú atendiendo los segmentos C, D.

Su estrategia de crecimiento en 2012 está sustentada en mantener el liderazgo con el producto crédito mujer, y acelerar el crecimiento de crédito comerciante y crédito crece tu negocio. En cuanto a la fidelidad es diversificar las líneas de ahorro y seguros promocionando el crédito mejora tu casa, ofreciendo calidad y calidez para mejorar la atención al cliente. En cuanto a la eficiencia el banco está asegurando contar con la mejor tecnología y la mejora continua de sus procesos para atender a toda su base de clientes.





**Figura 6: Sinergias en mercados y modelos de negocio**, fuente: Compartamos Banco (2012)

“Una de las ventajas competitivas del Banco Compartamos es encontrar a clientes potenciales en la calle, y en los mercados y hablar acerca de sus sueños y objetivos para poder así concebir las mejores opciones que satisfagan sus necesidades financieras” (World economic forum, 2011, pág. 6)

De acuerdo a Danel (2011) datos relevantes es que sus clientes son en un 98% mujeres en los últimos años la cartera de prestamos se ha diversificado y se cuenta con un 13% de créditos en el sector vivienda. En los últimos 5 años la situación competitiva en el sector de micro finanzas a cambiado drásticamente, la institución se concentra en desarrollar mejores productos, ser mas competitiva y mas eficiente.

El Banco Compartamos en México cuenta con 391 oficinas repartidas en los 32 estados del país, y laboran más de 12,000 colaboradores. El rendimiento anual medio de capital que el banco ha brindado a sus inversionistas es de un 47%.

### 2.7 BANCO ADOPEM

De acuerdo al Dalmaso (2011) ADOPEM es el mayor banco de micro finanzas en Dominicana, cuenta con 32 sucursales a nivel nacional, cuenta con más de 131 clientes de los cuales aproximadamente el 76% son mujeres, su cartera de préstamos es casi

de 49 Millones de dólares. El banco lanzo un producto de fidelización de sus clientes enfocado en la niñez, creando cuenta de ahorros cuenta Mía.

El producto comenzó a tomar forma en 2009 con el apoyo de la fundación Nike, y de la fundación de Bill y Melinda Gates, el producto se enfoco en niños de 7 a 15 años y en los adolescentes de 16 a 24 años, cada tarjeta es personalizada en colores vivos y lleva la foto de su propietario. La campaña de comunicación se enfoco en las escuelas y el lema utilizado fue “ahorrar te hace grande”. En marzo del 2011 el producto se extendió a las 32 sucursales de Adopem en la República Dominicana, adicionalmente el banco sumara una serie de productos derivados, como tarjetas de débito y servicios de monedero electrónico a través de celular.

De acuerdo a BANCO ADOPEM (2011) para finales del año 2011 contaba con 194,939 cuentas de ahorro de las cuales 10,095 cuentas de ahorro pertenecen al programa Cuenta Mía. En materia de remesas el banco ha logrado bancarizar a 2,893 receptores de remesas mediante la apertura y uso de cuentas de ahorro, certificados financieros y micro seguros.

La clientela del banco esta conformada por microempresarios de los siguientes campos venta de productos alimenticios, confección de ropa y calzado, labores artesanales, negocios de mecanización y prestación de servicios diversos. El 74% de los clientes son mujeres, por lo que el banco continúa reconocido como el banco de la mujer. El banco se enfoca en las clases más desposeídas y en los empresarios de pequeña escala.

El banco también fideliza a sus cliente ofreciéndoles micro seguros, los microseguros ADOPEN son seguros que se diseñan luego de entender la realidad del cliente, tienen las siguientes características: primas acorde al flujo de efectivo del cliente, montos asegurados pequeños, mercado de distribución, vigencia de cobertura corta, precios grupales, no requerimiento de exámenes médicos. El programa de seguros empezó en octubre del 2009 y a Junio del 2011 se habían vendido cerca de 9,000 seguros.

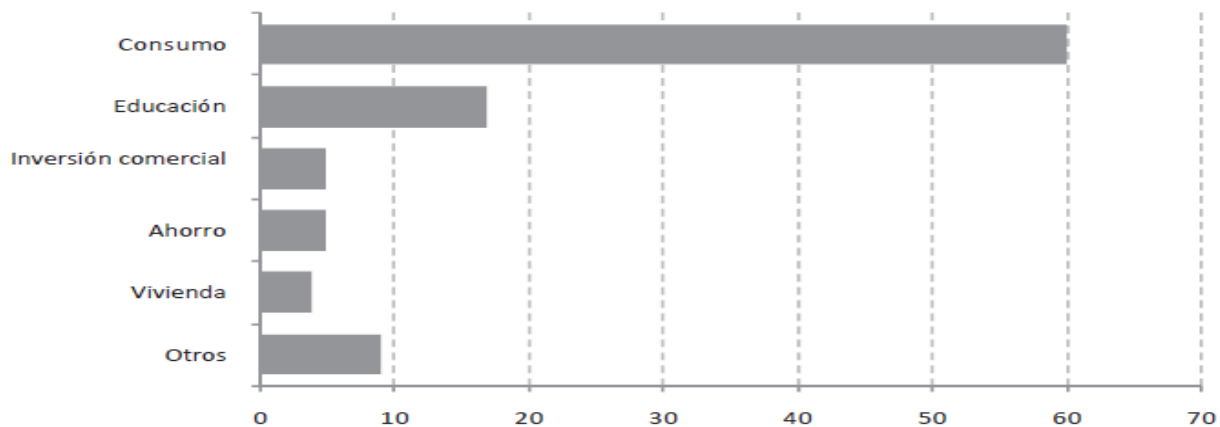
De acuerdo a Bocchio (2010) la expansión que han tenido los microcréditos en el ámbito del desarrollo ha demostrado que es necesario, sostenible y rentable ofrecerles

productos a las personas que conforman la base de la pirámide. Por tal razón las microfinancieras se preocupan por innovar y desarrollar productos financieros como por ejemplo los microseguros.

En el caso de Banco ADOPEM y dado que su mercado meta es el de los segmentos más desposeídos de los habitantes de República Dominicana, han basado sus estrategias de fidelización en la educación financiera que proporcionan a este segmento y en la creación de productos que generan un alto valor agregado a este segmento.

Otro producto piloto que se desarrollo fue el programa creación de empresas, y su intención fue el de fomentar la inversión productiva de la remesa y la mejora sustancial de los ingresos de las familias de escasos recursos.

Partiendo del hecho de que muchos de los receptores de remesas no tienen la educación formal para iniciar un negocio y administrarlo, el programa incluyo apoyo a los emprendedores en la preparación de un proyecto empresarial y la capacitación de este mercado.



**Figura 7. Perspectiva económica de américa Latina 2010**, fuente: (OECD/CEPAL, 2009)

De acuerdo a Martínez (2011) el Banco ADOPEM tiene como una de las claves de su éxito el trato personalizado de sus clientes que se manifiesta en la forma, estructuras, contenido y análisis de los estudios de viabilidad de negocio que se hacen a cada cliente, como si se confeccionara un traje a la medida. Otro objetivo además de satisfacer las necesidades financieras de sus clientes, es que estos hagan el pago de

sus obligaciones sistemáticamente y de forma que no afecten su historial crediticio. El reto del banco es fidelizar a sus mejores clientes no sólo en los préstamos si no en ahorro.

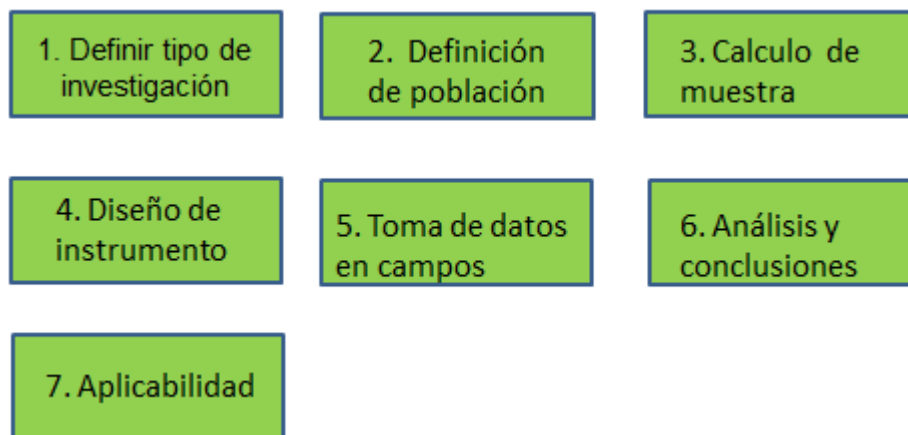
## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“La metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar los resultados y de presentar posibles soluciones al problema que nos llevará a la toma de decisiones” (Zorrilla Arena & Torres Xammar, 1993).

### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

A fin de medir el grado de satisfacción y fidelización de los clientes del Banco Popular, se estableció que el tipo de diseño de investigación a utilizar sería el no experimental, debido a que no se realizan manipulaciones deliberadas sobre las variables, todos los fenómenos a observar se encuentran en su entorno natural para su análisis y se basa en situaciones ya existentes estudiadas en un solo momento (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2007)) La investigación será del tipo cuantitativo, transversal, del tipo descriptivo.

### 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN



**Figura 8. Esquema para el diseño de la investigación.**

Al analizar detenidamente los resultados de esta investigación y basándonos en que la muestra es representativa de la población, obtuvimos datos que nos ayudan a definir el nivel de satisfacción que los clientes del Banco Popular, S.A, tienen con la institución.

La investigación fue del tipo transversal porque los instrumentos se aplicaron en un periodo determinado de tiempo, la encuesta se aplicó a la muestra en la semana del 12

de noviembre del 2012 al 18 de noviembre del 2012 con el propósito de describir la satisfacción del cliente de Banco Popular en ese momento determinado.

De acuerdo con el primer objetivo planteado en esta investigación, se acudió a técnicas específicas en la recolección de información como son las encuestas. La recolección de información a través de las encuestas, se someterá a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico, misma que se aplicó en primera instancia como piloto a una cantidad de 20 personas para poder definir si el instrumento era entendible y claro para el grupo de clientes seleccionados, con el fin de obtener una versión óptima para la correcta aplicación en la muestra de la población determinada (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio ( 2007))

La presente investigación se sustenta en la aplicación de la estadística descriptiva, que pretende como su nombre lo indica, describir el comportamiento de una población, identificando aspectos relevantes de la misma.

Como fase inicial de esta investigación se estudio la literatura relacionada a fidelización, calidad de servicio, Marketing relacional, valor de clientes, programas de fidelización entre otros, con ésta información se procedió a realizar un estudio de las variables de interés, aplicando los conocimientos adquiridos.

Se utilizó un enfoque cuantitativo por medio de la recolección y análisis de datos, para contestar las preguntas de investigación mediante el levantamiento de encuestas, permitiéndose el grado de fidelización de los clientes de Banco Popular.

### 3.3 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

El universo objeto de estudio fueron todos los clientes del Banco Popular, S.A. que cuentan con algún tipo de servicio como son las cuentas de ahorro, cuentas de cheque, préstamos, remesas, etc. La ubicación geográfica de esta población está contenida en las siguientes ciudades del territorio de Honduras, Tegucigalpa, Choluteca, Juticalpa, Comayagua, San Pedro Sula, Danli, Siguatepeque, San Pedro Sula, Choloma, La Ceiba, Villanueva, Tocoa, Yoro, La Entrada, Puerto Cortes, Progreso

que corresponden a la ubicación de las agencias del banco. De acuerdo a la CNBS el Banco cuenta con aproximadamente 22,700 clientes.

La técnica utilizada para recoger la información fue el muestreo aleatorio ya que se selecciono todo el universo de clientes.

### 3.4 MUESTRA

La muestra fue del tipo probabilística porque todos los miembros de la población tuvieron la misma posibilidad de ser escogidos, y fueron obtenidos mediante una generación aleatoria. Debido a la confidencialidad de la información no fue posible obtener un listado con la información de contacto de los clientes por lo que para la recolección de las muestras se realizó una encuesta en las siguientes agencias de la ciudad de Tegucigalpa:

- 1) Belén
- 2) San Isidro
- 3) Pedregal
- 4) Kennedy

Contestar la encuesta tomaba cerca de 7 minutos.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizo la siguiente fórmula:

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

**Ecuación 1: Tamaño de la muestra.** Fuente: (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

$\sigma$ =Desviación estándar de la población

Z = Nivel de confianza

e = Limite aceptable de error muestra.

Para efectos de este estudio se utilizaron los siguientes valores:

Z = 95% o sea 1.96

N=22,700

e = 5%

$\sigma=0.5$

Por lo que:

$$n' = \frac{22,700 (0.5)^2 (1.96)^2}{(22,700-1)(0.05)^2 + (0.5)^2 (1.96)^2}$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra requerida es de 378 clientes.

El instrumento se aplicó mediante una encuesta en las agencias seleccionadas.

### 3.5 METODOLOGÍA

Del análisis de la literatura se concluyó que el método mas adecuado para medir la satisfacción del cliente era el modelo SERVQUAL que forma parte del marco teórico de este documento.

Para cada uno de las dimensiones que propone el modelo SERVQUAL se formularon preguntas de forma de calificar la dimensión investigada, a continuación mostramos la relación de las interrogantes con cada una de las dimensiones y su respectiva codificación.

Tabla 1: Codificación de variables y preguntas para medir la fidelización y satisfacción del servicio.

<b>Codificación</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Dimensión</b>
X1	Las agencias son accesibles	Elementos tangibles
X2	Las agencias están limpias y ordenadas	Elementos tangibles
X3	La tecnología del banco es adecuada (cajeros automáticos, agencias)	Elementos tangibles
X4	Los servicios de vigilancia son adecuados	Sensación de seguridad
X5	Horarios de las agencias son adecuados	Flexibilidad
X6	El plazo de los prestamos es adecuado	Producto



X7	Los montos de los préstamos son adecuados	Producto
X8	La frecuencia de pago es adecuada	Producto
X9	La tasa de interés de los préstamos es adecuada	Producto
X10	La tasa de interés de las cuentas de ahorro es adecuada	Producto
X11	Los servicios y productos que ofrece el banco satisfacen mis necesidades	Entendimiento del cliente
X12	Considero que Banco Popular es una institución sólida	Credibilidad
X13	La información que proporciona el banco es clara y entendible	Comunicación
X14	El proceso de aplicación del préstamo es rápido	Flexibilidad
X15	El oficial de créditos entiende mis necesidades	Reconocimiento
X16	El oficial de créditos es amable al atenderme	Cortesía
X17	El banco me ofrece una atención personalizada	Flexibilidad
X18	La calidad del banco es buena	Credibilidad
X19	El banco da el servicio esperado	Reconocimiento
X20	Si necesitara otro préstamo lo solicitaría en Banco Popular	Fidelización
X21	Recomendaría el banco a un amigo	Fidelización
X22	Estoy satisfecho con el servicio que el banco me brinda	Entendimiento del cliente
<b>Codificación</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Dimensión</b>
X23	Puedo afirmar que Banco Popular es mi banco	Fidelización
X24	Mi ahorro lo hago en Banco Popular	Fidelización
X25	Los oficiales de crédito conocen su trabajo	Conocimiento

### 3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 3.6.1. FUENTES PRIMARIAS

La información de los clientes del banco, bases de datos y las estadísticas internas se convierte en una fuente de información primaria.

#### 3.6.2. FUENTES SECUNDARIAS

Se utilizaron tres diferentes instancias:

- a) Bibliografías de libros de texto, revistas y diversos sitios web.
- b) Estudios similares y artículos relacionados sobre estrategias de fidelización.
- c) Tesis relacionadas al tema de estudio, disponibles en la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC).

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

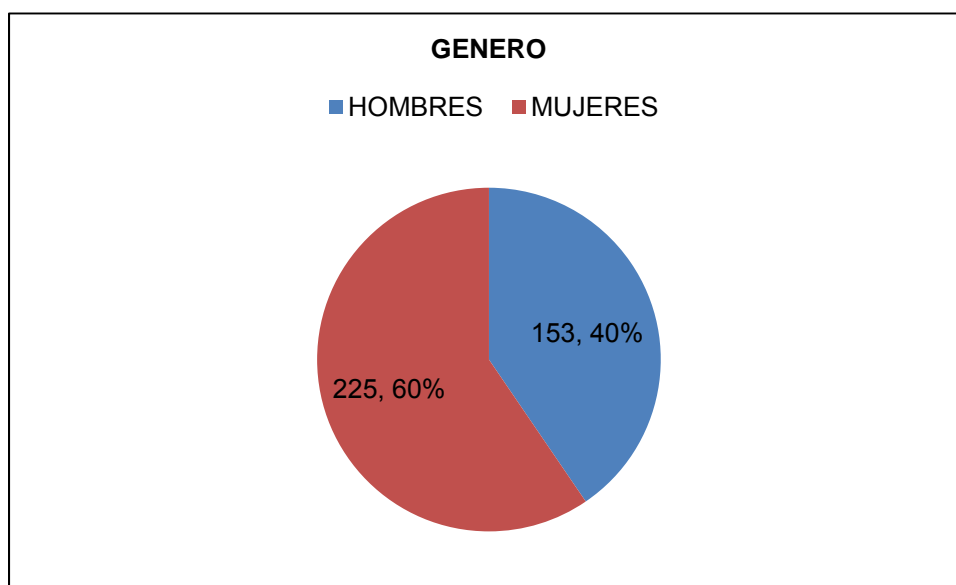
En éste capítulo, se realizó el análisis de la información recolectada mediante la aplicación del instrumento, que consistió en una encuesta diseñada para recabar datos sobre las percepciones del servicio entregado por el Banco Popular Honduras a sus clientes finales.

En el análisis de resultados se empleó estadística descriptiva, y se utilizó el programa estadístico MINITAB versión 15. Se tabularon 378 encuestas que se recolectaron en la ciudad de Tegucigalpa en las siguientes agencias de Banco Popular Honduras:

- 1) Belén
- 2) San Isidro
- 3) Pedregal
- 4) Kennedy

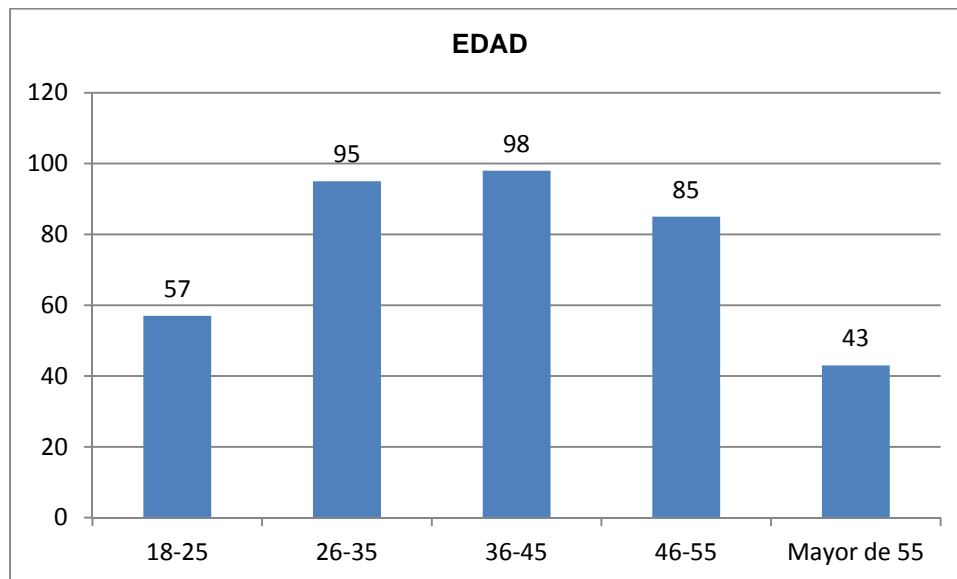
La encuesta se aplicó en las siguientes fechas 13 de noviembre del 2012 al 17 de noviembre del 2012.

### 4.1 DATOS DEMOGRÁFICOS



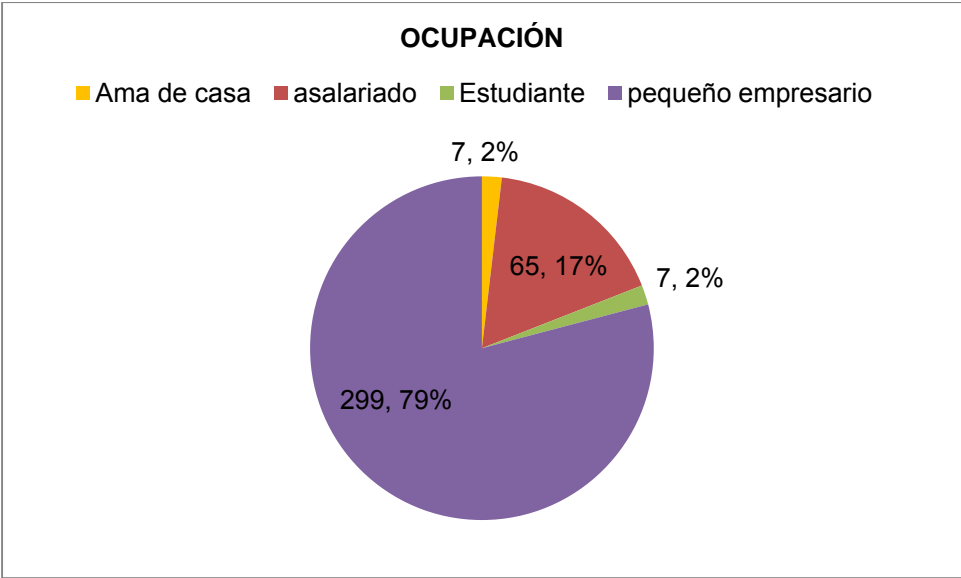
**Figura 9. Distribución de género en la muestra.**

De los 378 encuestados el 60% fueron del género femenino y el 40% del género masculino. Al igual que las instituciones de micro finanzas analizadas en el marco teórico la cartera de microempresarios usualmente esta conformada por mayor cantidad de personas del genero femenino.



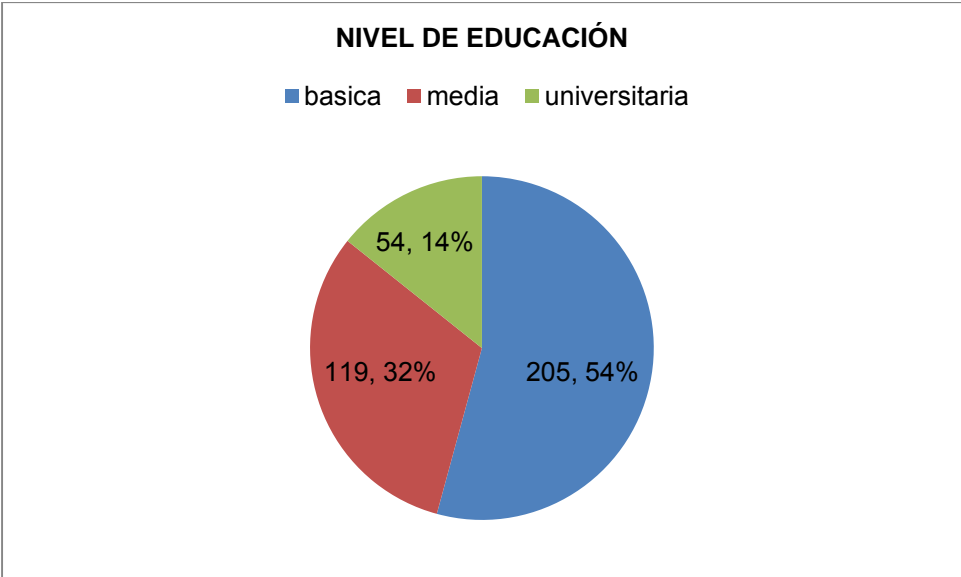
**Figura 10. Cantidad de personas por rango de edad**

De los 378 encuestados observamos que 278 se encuentran comprendidos dentro de un rango de edad de 26 a 55 años correspondiente a un 74% de la muestra, esto demuestra que la edad productiva de este sector se encuentra comprendida entre los 26 y 55 años, el 15% de los encuestados corresponden a la edad comprendida entre los 18 a 25 años, en este rango de edades las personas se encuentran decidiendo de que forma se incorporaran al sistema productivo nacional, si lo harán mediante su propio negocio o si pasaran su vida en un trabajo. De las 57 personas de este segmento se encontró que 13 son asalariadas, 5 estudiantes, 1 ama de casa y 38 están trabajando en su propio negocio. El 11% de la muestra corresponde a las personas mayores de 55 años, usualmente este segmento se encuentra en una edad cercana al retiro o dependen económicamente de otro miembro del hogar, los resultados de la encuesta demuestran que es el segmento más pequeño, y coincide con el ciclo productivo de las personas.



**Figura 11. Ocupación**

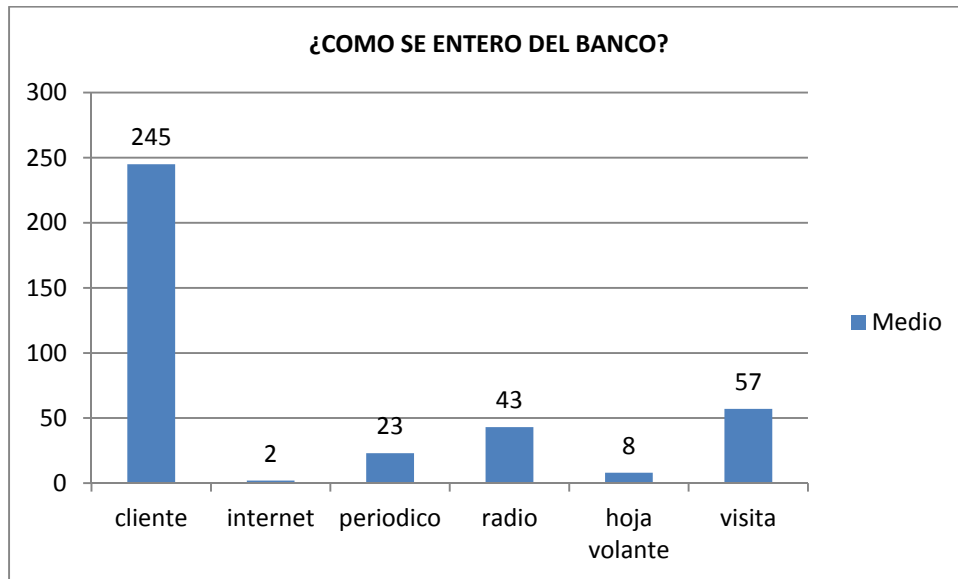
Los datos arrojan que el 79% de los encuestados son microempresarios y que el 17% corresponde al segmento de las personas asalariadas, los datos demuestran que el Banco Popular es una institución que atiende principalmente al segmento de micro empresa.



**Figura 12. Nivel de educación**

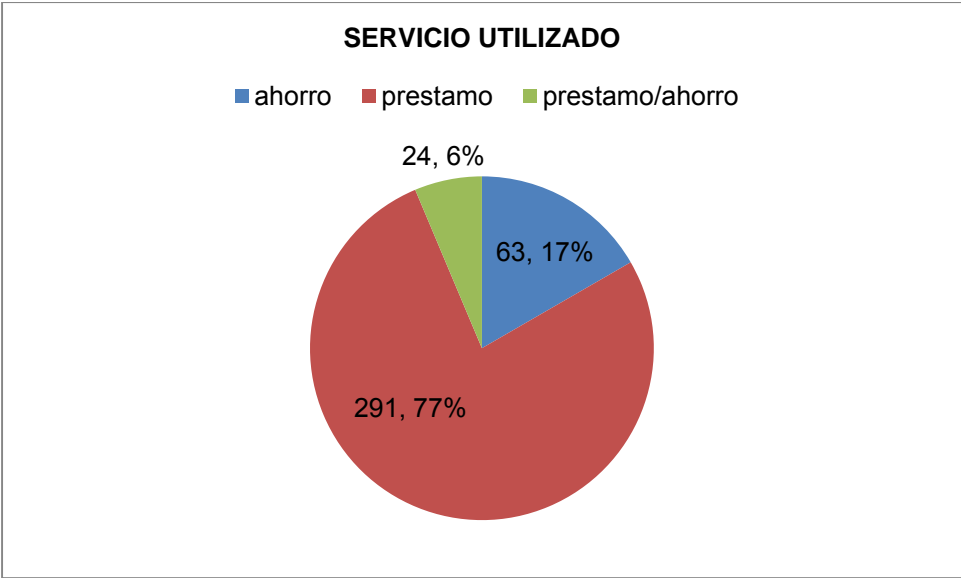
Los datos arrojan que el 54% de la muestra corresponde a micro empresarios que solo concluyeron sus estudios a nivel básico. El 32% logro alcanzar la educación media

y el 14% concluyo sus estudios universitarios. Se observa que el banco se orienta a la población con educación básica y media, no se encuestó a personas con grado de maestría. El sector del micro empresa esta orientado a la base de la pirámide donde los niveles educativos son inferiores.



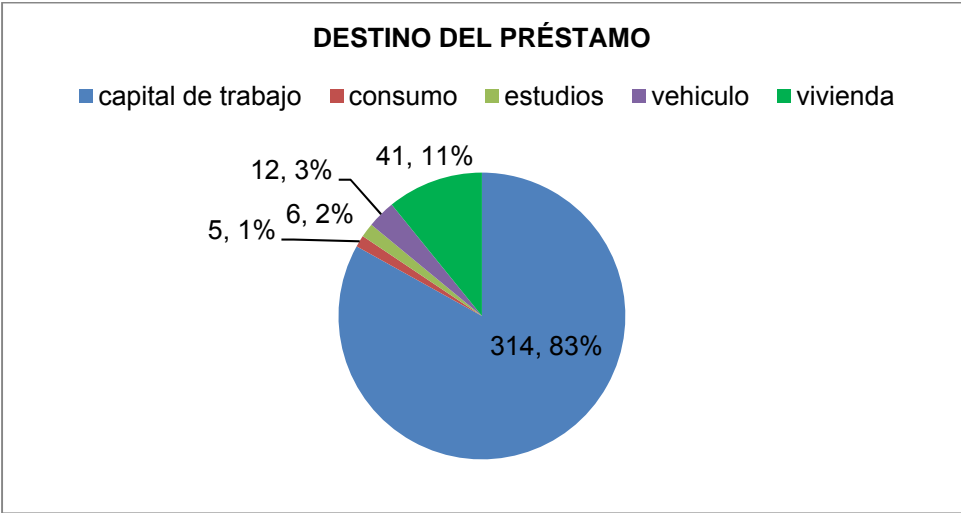
**Figura 13. ¿Medio por el que se entero del banco?**

Se observo que los clientes son quienes refieren a clientes potenciales a utilizar los servicios de banco, de las 378 encuestas se observo que 245 obtuvieron información por otro cliente del banco, el segundo método mas efectivo es la visita al negocio del cliente. Luego vienen los medios de comunicación masiva como son el periódico y el radio, de la muestra solamente dos clientes se enteraron del banco por el uso del internet, lo que demuestra que los clientes no tienen una tendencia hacia las herramientas web.



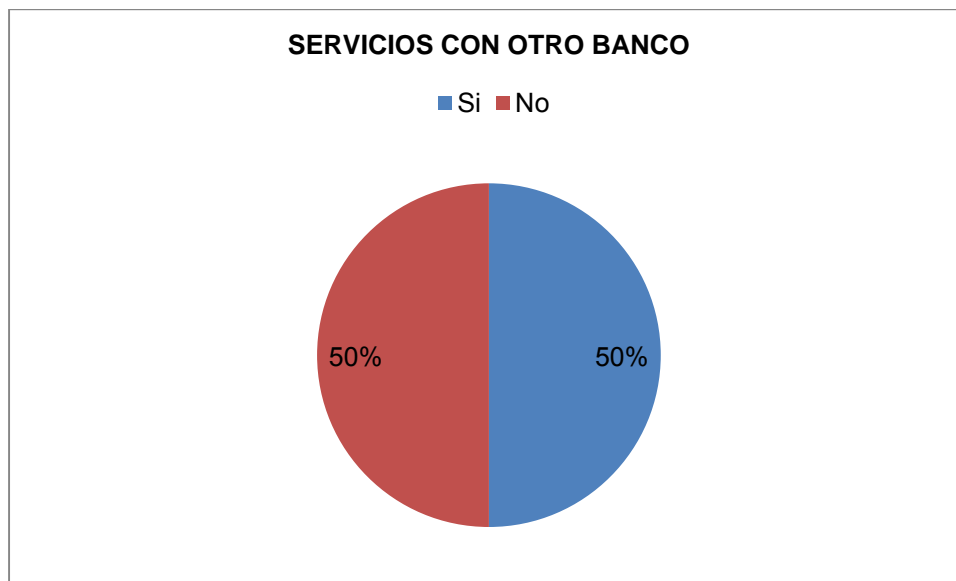
**Figura 14. Tipo de servicio utilizado**

De los 378 encuestados el 77% es cliente del banco por el servicio de préstamo, lo que pone de manifiesto la preocupación de los ejecutivos del banco en la baja penetración de los servicios de ahorro. El 23% de los encuestados manejan cuentas de ahorro con Banco Popular y solamente el 6% de la muestra utiliza exclusivamente el servicio de ahorro. Aunque no se formuló la pregunta en el instrumento muchos clientes utilizan los servicios del banco para la recepción de remesas.



**Figura 15. Destino del préstamo.**

De los 378 encuestados el 83% utiliza el préstamo otorgado para invertirlo como capital de trabajo en sus negocios en marcha. El 11% de los encuestados lo utiliza para compra de viviendas, el producto microcrédito de vivienda tiene una penetración del 11% de acuerdo a los resultados de esta encuesta. Los créditos para vehículo representaron el 3% de penetración, y el crédito de consumo mostro una penetración del 2%. Un dato interesante es que el 1% de la muestra manifestó utilizar el crédito para estudios.



**Figura 16. ¿Tiene servicios con otro banco?**

De los 378 encuestados el 50% manifestó tener servicios con otros bancos.

Tabla 2: Tipos de servicios con otros bancos.

N°	Tipo de servicio	Cantidad
1	Cuenta de ahorro	144
2	Préstamo	45

Los resultados reflejan que 90 clientes que únicamente utilizan el servicio de préstamos de Banco Popular ahorran en otros bancos, lo que corresponde al 23.8% de la muestra.



## 4.2 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO

A continuación detallamos los resultados de análisis estadístico utilizando el programa MINITAB versión 15.

Tabla 3: Resultados de la estadística descriptiva.

Variable	N	Media	MSE	Desv.Est.	Varianza	CoefVar	cuadrados
X1	378	4.27	0.0434	0.8439	0.7121	19.76	7160
X2	378	4.603	0.0329	0.6401	0.4098	13.91	8164
X3	378	4.394	0.0404	0.7849	0.6161	17.86	7531
X4	378	4.587	0.0347	0.6747	0.4552	14.71	8126
X5	378	4.421	0.0409	0.7947	0.6316	17.98	7625
X6	378	4.368	0.0446	0.8678	0.753	19.87	7495
X7	378	4.241	0.0444	0.8635	0.7456	20.36	7079
X8	378	4.439	0.0355	0.6893	0.4751	15.53	7628
X9	378	4.029	0.0513	0.9956	0.9912	24.71	6493
X10	378	4.029	0.0492	0.9562	0.9143	23.73	6481
X11	378	4.454	0.0399	0.7743	0.5996	17.39	7703
X12	378	4.535	0.0382	0.7378	0.5444	16.27	7894
X13	378	4.602	0.0321	0.6206	0.3851	13.49	8063
X14	378	4.405	0.0452	0.8736	0.7631	19.83	7521
X15	378	4.488	0.041	0.7918	0.6269	17.64	7746
X16	378	4.665	0.0345	0.6662	0.4438	14.28	8282
X17	378	4.579	0.0367	0.7088	0.5025	15.48	8008
X18	378	4.574	0.0373	0.7179	0.5154	15.7	7953
X19	378	4.501	0.0386	0.7464	0.5571	16.58	7765
X20	378	4.496	0.0429	0.8283	0.6861	18.42	7795
X21	378	4.643	0.0369	0.7108	0.5053	15.31	8205
X22	378	4.558	0.0383	0.7406	0.5484	16.25	7952
X23	378	4.409	0.043	0.8323	0.6928	18.88	7529
X24	378	4.259	0.0531	1.0276	1.0559	24.12	7179
X25	378	4.583	0.0403	0.78	0.6084	17.02	8082

Para obtener un análisis estadístico de los indicadores se creó una escala con una ponderación numérica para cada una de las variables del instrumento que coincidían con la escala de Likert utilizada:

Totalmente en desacuerdo: 1

En desacuerdo: 2

Neutro: 3

De acuerdo: 4

Muy de acuerdo: 5

De esta forma se procedió a calcular las medias sobre la percepción que tenían los clientes sobre las distintas variables, los resultados demostraron que para la mayoría de las variables los clientes se encontraban de acuerdo o muy de acuerdo con el servicio entregado por la institución bancaria. La tendencia es de aceptación de los servicios de Banco Popular.

La varianza y la desviación estándar nos dan una medida de la dispersión de los datos sin embargo si utilizamos como patrón la media menos la desviación estándar nos damos cuenta que los usuarios tendrían una tendencia neutra en cuanto a la calificación de las variables asociadas al modelo SERQUAL.

Para las variables X1, X2, X3 que representan los elementos tangibles:

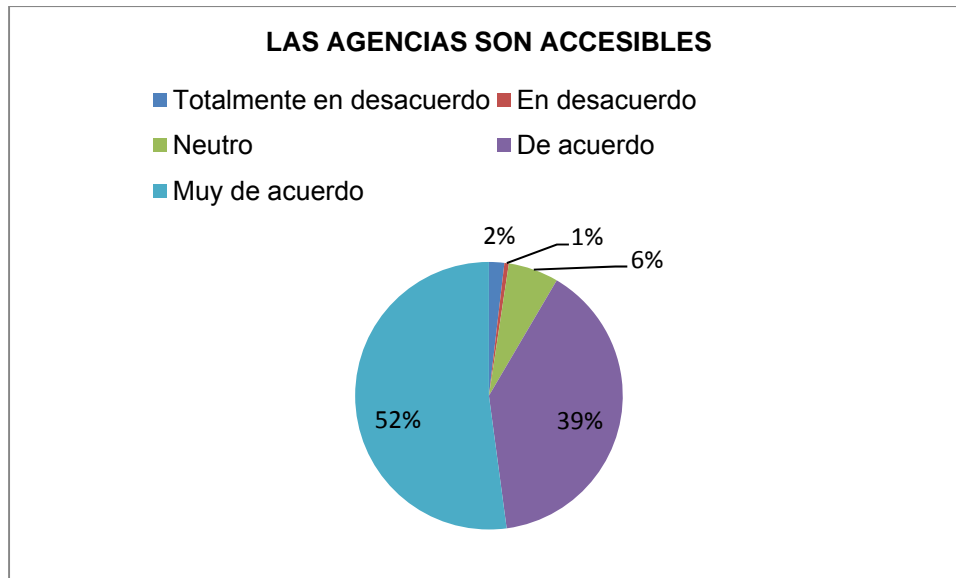
X1: las agencias son accesibles

X2: las agencias están limpias y ordenadas.

X3: la tecnología del banco es adecuada

Encontramos que la tendencia es que los clientes se encuentran entre de acuerdo y muy de acuerdo con los elementos que representan la tangibilidad del banco. Pese a que el banco no maneja muchos elementos tecnológicos como son las transacciones electrónicas, los usuarios no consideraron que esto fuera un elemento para no estar satisfechos.

Los resultados para la variable X1 nos muestran que para los elementos de tangibilidad es la menos aceptada, por lo que podemos concluir que para cierto grupo de clientes en esta muestra las agencias no son tan accesibles.



**Figura 17. Accesibilidad de las agencias.**

Los resultados mostraron que de 378 encuestados solamente el 6% mantiene una posición neutra, y el 3% restante están insatisfechos con la accesibilidad de las agencias.

El análisis de las variables producto X6-X10

X6: el plazo de los préstamos es adecuado.

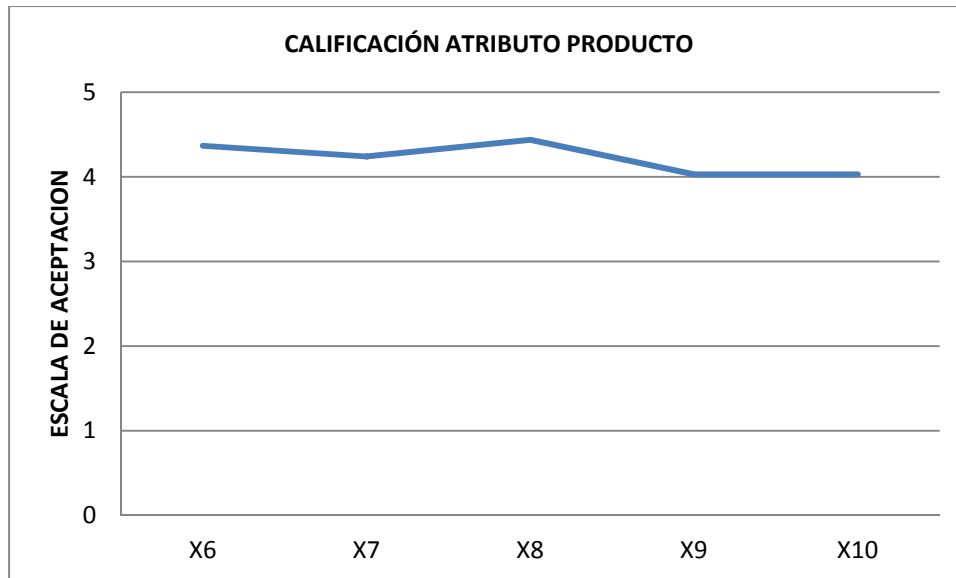
X7: los montos de los préstamos son adecuados.

X8: la frecuencia de pago es adecuada.

X9: la tasa de interés de los préstamos es adecuada.

X10: la tasa de interés de las cuentas de ahorro es adecuada.

Se calificaron entre los atributos de acuerdo o muy de acuerdo, lo que nos lleva a concluir que los clientes están conformes con los atributos del producto.



**Figura 18. Calificación atributo producto**

La dimensión de flexibilidad variable X5, X14, X17 mostraron que los clientes están satisfechos con este indicador, un porcentaje de clientes mostró cierta insatisfacción con lo horarios de las agencias. Sin embargo de los 378 encuestados 37 manifestaron un grado de inconformidad con los horarios de las agencias.

Las variables X4, X11, X12, X13, X15, X16, X18, X19, X22, X25 correspondientes a los atributos de sensación de seguridad, entendimiento del cliente, credibilidad, comunicación, reconocimiento y cortesía, mostraron una calificación entre muy de acuerdo y totalmente de acuerdo. El atributo correspondiente a sensación de seguridad es el que conto menos satisfacción por parte de los clientes, de los 378 encuestados 38 se mostraron insatisfechos. Este dato corresponde a un 10% de la muestra.

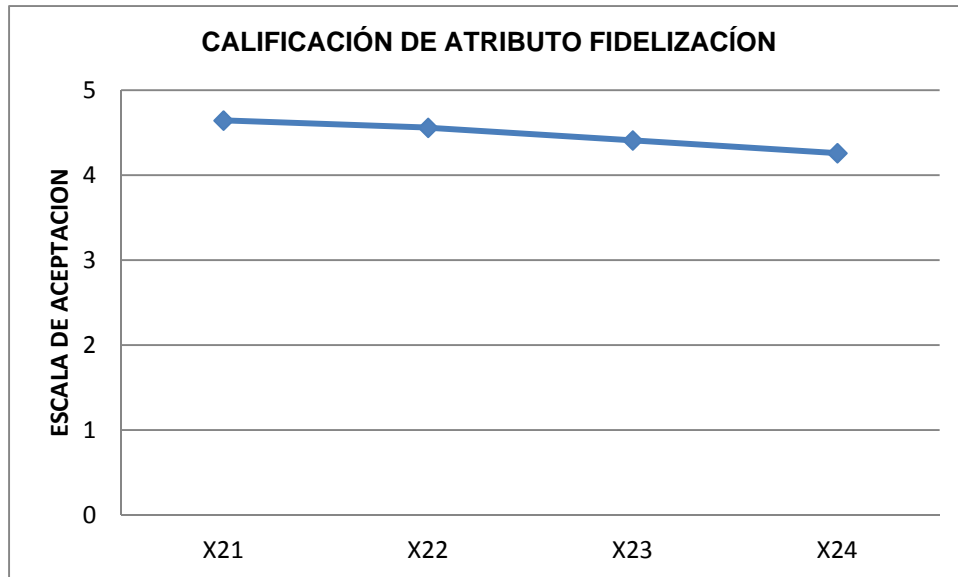
Las variables correspondientes a fidelización X20, X21, X23, X24 se calificaron satisfactoriamente por los clientes del banco, las preguntas formuladas fueron las siguientes:

X20: si necesitara otro préstamo lo solicitaría en Banco Popular.

X21: recomendaría a un amigo a Banco Popular.

X23: puedo afirmar que Banco Popular es mi banco.

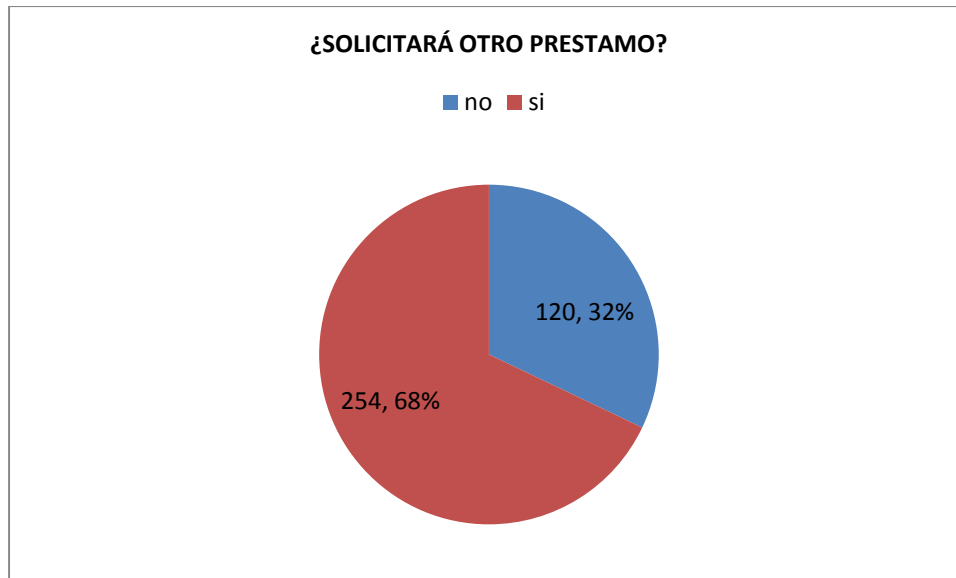
X24: mi ahorro lo hago en Banco Popular.



**Figura 19. Calificación de atributos de fidelización**

El más bajo correspondió a la variable X24 que tiene relación al ahorro, de los 378 encuestados el 50% no utiliza los servicios de ahorro de Banco Popular. Los usuarios de préstamos para capital de trabajo tienden a depositar sus ahorros en otros bancos.

Los resultados de las encuestas reflejan un grado de satisfacción bastante aceptable hacia el servicio prestado por el Banco Popular, y el grado de fidelización es alto.



**Figura 20. ¿Solicitará otro préstamo?**

De los 378 encuestados, 32% de los clientes no piensan solicitar un préstamo con Banco Popular. De los 120 clientes 90 no lo solicitarán porque necesitan un descanso financiero. 12 clientes no solicitarán un préstamo por las altas tasas de interés. 10 clientes cambiarán de banco, 8 clientes cerraron sus negocios.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. Las variables propuestas para medir la satisfacción general de los clientes de Banco Popular, y reflejadas en la encuesta de satisfacción de servicio y fidelización, demuestran que los clientes se encuentran satisfechos con los servicios prestados por el banco. Ésta satisfacción se traduce en fidelización la cual se refleja en el nivel de identificación de los clientes hacia el Banco Popular, sin embargo la aplicación de una estrategia de fidelización mas adecuada generaría una mejor rentabilidad al banco.
2. Hay una tendencia marcada a utilizar al banco como una fuente para obtener capital de trabajo, que se deriva del hecho de ser una institución insignia en el microcrédito, y éste segmento trata de cubrir sus necesidades crediticias con la institución. No obstante, se refleja que los productos de ahorro no tienen la penetración estimada por el banco, sin embargo, no podemos concluir que sea una consecuencia de un mal programa de fidelización de la institución.
3. En cuanto a los clientes que no continúan con los servicios crediticios porque requieren del descanso financiero, esto se deriva de la situación económica del país, que de alguna manera esta golpeando los planes de crecimiento de las pequeñas empresas. Pese a que las tasas de la institución no son las más económicas del mercado, este estudio no reflejó que esto fuera una causa para no continuar con los servicios del banco.

### **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Hacer una estrategia para atacar los clientes más populares, incluidos en la base de la pirámide, segmentos D, E hay una amplia economía que con una estrategia correcta puede hacer crecer al banco porcentualmente.
2. Bancarizar a los clientes de las remesas éste es un mercado que si se ataca correctamente puede generar mayor número de cuentas de ahorro, como el incremento de los préstamos para capital de trabajo, siempre y cuando los

recursos obtenidos de las remesas se inviertan en negocios, lo que contribuirá a fortalecer la economía del sector.

- 3.** Ejecutar un plan de fidelización mediante el cruce de productos. Ya lo están haciendo con los microseguros pero se requiere una estrategia mas fuerte para lograr mayor penetración de otros servicios



## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### 6.1 ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN Y RETENCIÓN DE CLIENTES

### 6.2 MEJORAR LA LEALTAD DEL CLIENTE

### 6.3 INDICADORES DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

### 6.4 PLAN DE RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTE

### 6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

### 6.1 ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN Y RETENCIÓN DE CLIENTES

En la actualidad el sector microfinanciero ha experimentado la incursión de la banca tradicional en la industria de los microcréditos, se ha comprobado que la demanda de servicios microfinancieros puede ser satisfecha en forma rentable y a gran escala. Las instituciones financieras están encontrando un universo de oportunidades en la base de la pirámide. Es una preocupación de las instituciones microfinancieras que los bancos estén incursionando en este segmento ya que son instituciones que cuentan con personal ampliamente capacitado para atender la amplia demanda de servicios comerciales en forma sustentable y a gran escala. Los pobres económicamente activos incluyen a microemprendedores, agricultores, personas de bajos salarios, son personas que tienen capacidad para llevar un pequeño proyecto, este segmento es al que la banca comercial se enfoca. Esta acción es lo que se conoce como el “Downscaling”.

Las necesidades financieras de los pobres económicamente activos no difieren tanto de la población con ingresos más altos, sus características comerciales, personales y la cantidad de transacciones que realizan diverge significativamente. Este grupo valora la velocidad, el servicio, y la agilidad por encima del precio del producto. Si nos referimos a los préstamos valoran la agilidad con que estos son aprobados y la reducción de requisitos a fin de tener acceso al crédito.

El mercado hondureño en términos de microfinanzas tiene una competencia feroz, en un ambiente como este la retención de los clientes se vuelve una prioridad para las

instituciones que operan en este sector. La competencia en aumento, clientes mas inteligentes, regulaciones sugieren un enfoque diferente de las microfinanzas.

La lealtad del cliente es una estrategia sumamente importante para lograr la sostenibilidad en el sector de las microfinanzas.

El diseño de una estrategia de lealtad de clientes y su consecuente retención debe de ser parte de los objetivos estratégicos de las microfinancieras. El fin es aprender a escuchar a los clientes, aprender inteligentemente de ellos a fin de entregar los productos y servicios que garanticen la satisfacción y por ende la consecuente fidelización.

## 6.2 MEJORAR LA LEALTAD DEL CLIENTE

El primer paso para mejorar la lealtad es medirla, para su medición se utiliza un modelo de tres dimensiones:

Largo: Longevidad.

Ancho: Rango de servicios.

Profundidad: Parte de las compras.

Como longevidad se entiende la cantidad de años que un cliente ha utilizado los servicios de una microfinanciera. Supervisando la longevidad de los clientes la institución puede darse cuenta si esta aumentando la lealtad de sus clientes.

La otra variable es la cantidad de servicios que los clientes mantienen con la institución, si contamos con clientes que tienen: cuentas de ahorro, préstamos para capital de trabajo, hipotecas, seguros este tipo de cliente será más leal que aquel que solamente mantiene un servicio por ejemplo un préstamo para capital de trabajo. Por tal razón el diseño de nuevos productos que puedan ir añadiéndose a la cartera de servicios de las microfinancieras se convierte en una estrategia efectiva para fidelizar al cliente, mediante esta estrategia se garantiza que los clientes no vean hacia otras instituciones en busca de nuevos productos que satisfagan sus necesidades, la institución puede brindarles todos los productos financieros que necesite.

Los datos recolectados en el estudio de campo realizado para Banco Popular reflejaron que los clientes en general utilizan únicamente un servicio, al observar la figura 13 pagina 44 de este documento solamente el 6% de la muestra cuenta con servicios de ahorro y préstamo. El banco deberá fomentar una estrategia para desarrollar nuevos productos, penetrar mas con los microseguros, diseñar una estrategia para bancarizar a los clientes del sector receptor de remesas, seguir el ejemplo del banco ADOPEM en Republica Dominicana, creando una estrategia adecuada podrá incrementarse la cantidad de ahorrantes y se fomentara la inversión y por ende el incremento para los prestamos utilizados como capital de trabajo. Banco Popular deberá orientarse en fomentar la venta de servicios cruzados.

La profundidad se mide en función de la exclusividad que tienen los clientes en sus servicios. Hasta que punto un cliente utiliza a una institución para todos sus servicios financieros. Uno de los indicadores es en que porcentaje los clientes mantienen todos sus ahorros en la institución, si manejan deudas con otras instituciones, esto mide la lealtad del cliente hacia la institución.

En el marco teórico revisamos que los clientes buscan mayor valor percibido el cual debe ser entregado por la institución. Para que esta promesa se cumpla son cuatro áreas que Banco Popular deberá trabajar:

1. Valor del producto.
2. Valor del servicio.
3. Valor del personal.
4. Valor de la Imagen.

Los resultados de la investigación reflejaron que los clientes de Banco Popular están satisfechos con los productos y servicios que la institución entrega. Esta situación es positiva, sin embargo el banco deberá continuar midiendo esta satisfacción para realizar los ajustes que fueran necesarios en caso de una disminución porcentual de los índices de satisfacción.

En cuanto a las características del producto la investigación si reflejó una pequeña insatisfacción con la ubicación de las agencias por lo que se recomienda profundizar en

la alianza estratégica con empresas de consumo masivo que le puedan permitir incrementar sus puntos de contacto con los clientes. De esta forma brindaría más comodidad y más opciones de pago a sus clientes finales.

La introducción de nuevos productos debe estar en la línea de desarrollo del banco: tarjetas de crédito, pago de planillas, alianza estratégica para el uso de cajeros automáticos.

La investigación no se orientó para medir el grado de compromiso y lealtad del recurso humano de la institución, sin embargo si reflejó que a nivel de las agencias bancarias el personal conoce los métodos y procedimientos que permiten entregar un servicio de calidad a sus clientes finales.

En cuanto a la imagen de marca recomendamos que el Banco Popular desarrolle una estrategia más agresiva. El banco deberá evaluar el impacto que la imagen de su marca tiene. Se recomienda realizar una investigación que abarque lo siguiente:

1. Lo que los clientes piensan acerca de la marca actual, productos, servicio al cliente y sucursales.
2. Preocupaciones y motivaciones de los clientes respecto al manejo de sus finanzas.
3. Como percibe el personal a la organización, que es lo que lo motiva a llegar todos los días a su trabajo y cuales son sus aspiraciones para la organización.

Hay que desarrollar una cultura para que todos los empleados de Banco Popular sean embajadores de la marca. Cada vez que los clientes están en contacto con la organización, están en contacto con la marca. Por tal razón la marca debe ser comunicada por la organización. Cada punto de contacto debe proporcionar lo prometido por la imagen de la marca. El banco deberá dar seguimiento al impacto de su marca a través de 3 áreas:

1. Tasas de captación.
2. Tasas de retención.
3. Investigación del cliente.

El Banco debe investigar si la imagen actual refleja la misión y valores de la institución.

### 6.3 INDICADORES DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

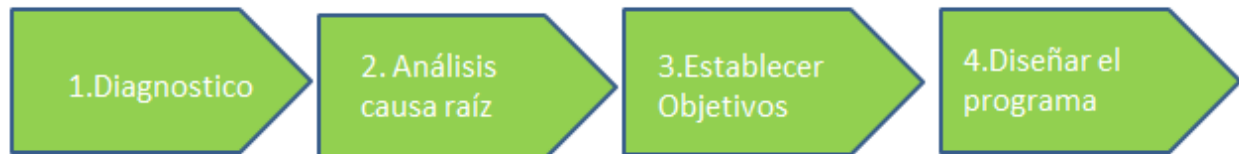
Tabla 4: Indicadores de satisfacción del cliente.

Área de servicio	Actividad	Indicadores de satisfacción cliente
Solicitud	Información de solicitud	Encuesta de la satisfacción respecto a la claridad de la información
	Llenado de la solicitud	Minutos de espera para ser atendido
		Numero de solicitudes recibidas
Análisis	Visita negocios	Días de espera desde la solicitud hasta la visita
	Venta cruzada de micro seguros	Numero de solicitudes de seguros de vida.
		Numero de aprobaciones y porcentaje de aprobaciones solicitudes
Aprobaciones rechazos	Nota de aprobación ó rechazo	Días de espera del cliente desde la visita hasta la aprobación o rechazo
Centro de atención y agencias	Quejas	Numero de quejas de cada tipo
		Horas/días para resolver quejas
	Sugerencias	Numero de sugerencias por cada tipo de quejas
		Horas/días para seguimiento del cliente

Banco Popular deberá iniciar con un análisis exhaustivo de los indicadores anteriores a fin de monitorear los llamados momentos de la verdad y lograr sostener la satisfacción del cliente.

## 6.4 PLAN PARA LA RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

Se recomienda que banco popular inicie a trabajar en la retención y fidelización de sus clientes basándose en el siguiente marco de trabajo:



### Figura 21. Fase 1

El primer paso a proponer es el desarrollo de un diagnóstico de la situación actual del banco donde se reflejen los indicadores principales asociados a la retención de clientes:

1. Tasa de deserción de clientes
2. Tasa de captación de nuevos clientes
3. Crecimiento en ventas cruzadas (clientes con más de 2 servicios)
4. Obtener grafica de crecimiento de clientes para los últimos 48 meses.
5. Crecimiento en cuentas de ahorro.
6. Crecimiento en nuevos préstamos.
7. Crecimiento en microseguros.
8. Cantidad de clientes que abandonan el banco para obtener servicios de otro banco o institución de crédito.
9. Obtener datos de segmentación de la cartera de clientes.
10. Análisis FODA.

Se recomienda al banco la contratación de una firma consultora con especialidad en las microfinanzas para el desarrollo de esta fase. A fin de garantizar la confidencialidad de la información deberán firmarse acuerdos de confidencialidad y que el Banco preste toda la cooperación para la elaboración de este trabajo.

Toda esta información se convierte en la entrada para el proceso de inteligencia de negocio y análisis de causa raíz, el seguimiento de indicadores tales como la curva de deserción y los movimientos de los competidores permitirán a Banco Popular conocer porque razón los clientes se motivan a dejar la institución.

El banco debe examinar si las causas de deserción se deben a las políticas del banco, mal servicio al cliente, si se debe a las características propias del mercado de los microempresarios y las dificultades que experimentar para continuar con sus negocios en marcha, debe considerar si la deserción se debe a la imagen que este proyecta a sus clientes.

Deben definirse los objetivos de la campaña de fidelización y retención de clientes en esta etapa deberá participar la Gerencia Estratégica del banco a fin de acordar los indicadores de desempeño que desea alcanzar la institución en los próximos 36 meses.

Se recomienda que el banco considere los siguientes objetivos estratégicos para mejorar los indicadores económicos de la institución:

1. Desarrollar una alianza estratégica con cadena mayorista para incrementar los puntos de atención al cliente.
2. Desarrollar una campaña de promoción del ahorro orientada por segmentos para incrementar los servicios de ventas cruzados.
3. Desarrollar un plan para captar más envíos de remesas y lograr la consecuente bancarización de estos usuarios.

El diseño del programa debe definir a que clientes se debe orientar la retención y fidelización de clientes.

En el marco teórico de este documento se reviso que los clientes a retener son aquellos que son más rentables para la organización, no significa que se debe abandonar al resto de la clientela mas bien es hacer un esfuerzo adicional con los segmentos más prioritarios.

La segmentación de los clientes debe ser una prioridad de la Gerencia de Mercadeo, mantener esta base actualizada y crear los criterios de segmentación que se ajusten al

a los objetivos del banco. Los clientes deben ser analizados desde varias perspectivas, llamadas variables de segmentación. En el caso de la deserción es importante notar que las variables de segmentación no solamente deben basarse en el crédito (descanso financiero, mal crédito) también deben analizar las variables psicograficas y los patrones de comportamiento del cliente que podrán explicar los motivos de su deserción.

Banco Popular deberá hacer una análisis de las variables de segmentación que aplican a su cartera de clientes, sin embargo proponemos las que se indican en la siguiente tabla:

Tabla 5: Variables para segmentación en las microfinanzas

Variable	Fundamento	Aplicación
Edad/Ciclo de vida	Los clientes necesitan y solicitan diferentes productos a diferentes edades	Para clientes de mayor edad se ofrecen productos de ahorro, para el retiro.
Genero	Los hombres y mujeres tienen diferentes orientaciones para el microcrédito	A las mujeres se les puede brindar un crédito para su negocio de abarrotería, a los hombres se les pueden ofrecer vehículos para transporte
Ingreso neto mensual del negocio	Indica la capacidad de reembolso de un préstamo y la capacidad de absorción otros productos financieros	Se puede ofrecer a los clientes préstamos grupales en lugar de préstamos individuales.

Contar con información de los clientes permitirá al banco la elaboración de planes enfocados a su público meta.



Banco Popular podrá ofrecer préstamos paralelos, estacionales a los clientes que desean aprovechar las oportunidades de negocios y que tienen la capacidad de rembolsar el préstamo.

Podrá segmentar la clientela actual a fin de mejorar la retención de su clientela, por ejemplo desarrollar incentivos de renovación de préstamos.

En el caso de las cuentas de ahorro puede hacer una segmentación dependiendo del tipo de cliente A, B, C.

Para la etapa de diseño se recomienda la contratación de una firma de mercadeo que maneje el diseño de la campaña de retención y fidelización de clientes, la firma deberá formular estrategias de acuerdo a los siguientes objetivos:

1. Conducción y formulación de investigación periódicas de clientes para evaluar la satisfacción y necesidad de estos.
2. Desarrollar un programa que capte la voz del cliente y que permita retroalimentar a la organización, para que esta oriente sus productos y campañas promocionales.

Uno de los objetivos estratégicos es el desarrollo de nuevos canales de atención al cliente, aquí se sugiere que la firma consultora investigue a fin de captar mas puntos de contacto que tipo de establecimiento comercial podría interesarle realizar una alianza con Banco Popular por ejemplo: farmacias, tiendas de conveniencia, etc.

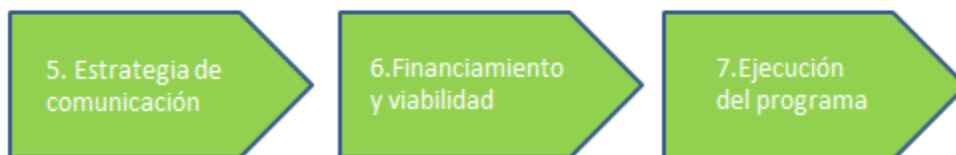
A su vez se sugiere que el Banco establezca una alianza con una cadena comercial como ser supermercados o tiendas de ropa por departamentos para crear un plan de descuento para el cliente de Banco Popular a cambio de servicios financieros.

La firma consultora deberá diseñar una campaña para impulsar el fomento del ahorro en los clientes de Banco Popular, se sugiere crear productos de acuerdo a los segmentos atendidos, por ejemplo podría crearse cuentas de ahorro con diferentes porcentajes de interés dependiendo de la cantidad promedio de ahorro, la campaña deberá considerar los medios mas adecuados para su comunicación. El banco deberá promover la educación financiera de sus usuarios a fin de incrementar el ahorro.

Se sugiere la elaboración de folletos asociados a los valores internos de los clientes, por ejemplo diseñar un folleto que incluya historias de éxito de los clientes a fin de incrementar el vínculo que el cliente tiene con el banco.

Al momento de la aplicación de la encuesta se observó que muchos clientes del banco son personas receptoras de remesas, esto representa una oportunidad para Banco Popular ya que con el diseño de una estrategia de bancarización de este tipo de usuario puede lograr un crecimiento estratégico en este segmento.

La firma consultora deberá desarrollar una campaña para retener y fidelizar a los clientes receptores de remesa, el objetivo es que este tipo de cliente pueda destinar parte del dinero recibido a la adquisición, construcción o mejora de vivienda ó desarrollar nuevos microempresarios, pese a que la institución por el momento solo apoya negocios en marcha hemos identificado que este podría ser un diferenciador para el crecimiento del banco.



## Figura 22. Fase II

Es de suma importancia que la estrategia de comunicación sea la adecuada, por el tipo de clientela no se recomendaría una campaña masiva de televisión, de la investigación se observó que el medio más efectivo de comunicación es el boca a boca, seguido de las campañas de radio. Por tal razón es importante que la agencia de mercadeo se enfoque en desarrollar este tipo de comunicación.

En esta fase el Banco tendrá que destinar recursos financieros para la ejecución de esta campaña.

Para el desarrollo de la investigación no obtuvimos información sobre el presupuesto que la institución destina a la Gerencia de Mercadeo y a los trabajos que se desarrollan en este campo, sin embargo consideramos importante invertir los recursos necesarios para la aplicación del plan de fidelización y retención de clientes. A continuación detallamos los costos aproximados:

Tabla 6: Presupuesto de inversión.

Ítem	Descripción	Costo Lempiras
1	Consultor para elaborar diagnostico de la institución	150,000.00
2	Contratación de firma de mercadeo	595,000.00
3	Elaboración de 10,000 folletos para campaña de fidelización y retención	15,000.00
4	Campaña de radio	350,000.00
5	Mejora de Imagen de Marca para 12 sucursales	360,000.00
6	Alianzas estratégicas	0
	Total	1,470,000.00

Por último se deberá ejecutar el programa y realizar una medición de los indicadores relacionados para ver si los cambios son positivos.

Sin embargo esta inversión deberá compararse con los beneficios que se pueden obtener al realizarla.

Las investigaciones han demostrado que los márgenes de clientes leales de largo plazo son más altos debido a que los costos de adquisición iniciales se amortizan a lo largo del tiempo.

Tabla 6: Valor del cliente

1.Segmentos de clientes clave	A Prestatario por primera vez	B Prestatario frecuente con baja afinidad y tamaño de préstamo pequeño	C Prestatario frecuente con alta afinidad y tamaño de préstamo pequeño	D Prestatario frecuente con baja afinidad y tamaño de préstamo grande	E Prestatario frecuente con alta afinidad y tamaño de préstamo grande
2. Promedio de cantidad de préstamos al año.	L. 6000	L. 4500	L. 8000	L 15,000	L 20,000
3.Número de años probable que se mantendrá el cliente	2.5	1	6	2	4
4. Volumen de negocio	L.15,000	L. 4500	L.48,000	L. 30,000	L. 80,000
5.Promedio de margen de ganancias	-2%	1%	5%	1%	5%
Valor del cliente	L.-300	L. 45	L. 2,400	L. 300	L.4,000

La tabla desglosa en forma general el tipo de clientela del banco. Se describe la cantidad promedio que un usuario de la institución utiliza para financiar sus negocios.

El volumen de negocio se obtiene multiplicando la cantidad de años que el cliente permanece con la institución por el promedio de la cantidad de préstamos al año.

Se estima que los clientes nuevos en la columna A, se mantienen con la institución en un promedio de 2.5 años pero generan un margen de ganancia negativo de 2% por el alto costo de adquisición. Al multiplicar el volumen de negocio por el promedio del margen de ganancia obtenemos el valor del cliente para la institución.

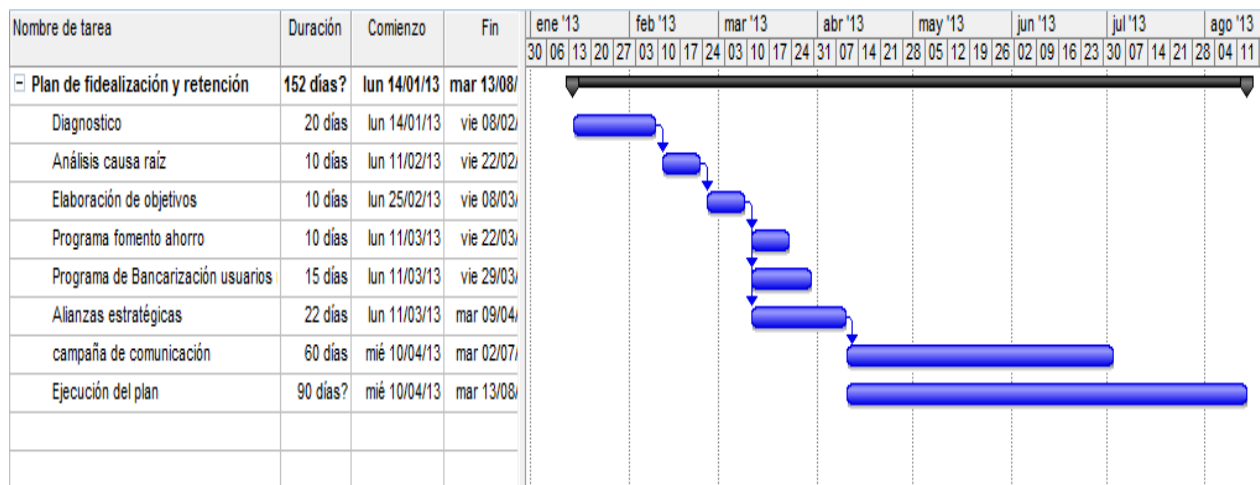
Fidelizar a 2000 clientes del segmento C Y E se convierten en un valor de clientes de la siguiente manera:

Segmento C=L. 2400 X1000= L. 2, 400,000.00

Segmento E=L. 4000 X 1000= L. 4, 000,000.00

Para un valor total de cliente de L 6, 400,000.00 esto comparado con una inversión de 1, 470,000.00 en la campaña de fidelización.

## 6.6 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN



**Figura 23.cronograma**

El proyecto se desarrollará en 8 meses de trabajo del año 2013.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BANCO ADOPEM. (2011). *Memoria anual 2011*. Santo Domingo: Amigo del hogar.
2. Banco Compartamos, S.A., institucion de banca multiple. (2008). *Generando valor, social, económico y humano. Informe anual y sustentable 2008*. Mexico : Artes graficas panorama.
3. Basurto Amparano, A. (2005). *Sistema empresa inteligente. Una propuesta al mundo sobre como debe ser la organización prototipo de la era del conocimiento*. Mexico: Empresa inteligente.
4. Bell, S., Auh, S., & Smalley, K. (2005). Customer Relationship Dynamics: Service Quality and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Customer Expertise and Switching Costs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 169-183.
5. Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: Pearson educación.
6. Bilancio, G. (2008). *Marketing. Las ideas, el conocimiento y la acción*. Mexico: Pearson.
7. Bocchio, L. (2010). Innovación social en microfinanzas. *Edición CODESPA*, 1-100.
8. Chao, P. (2008). Exploring the nature of the relationships between service quality and customer loyalty: an attribute level analysis. *The service industrial journal*, 95-116.
9. Churchill, C. F., & Halpern, S. S. (2001). *Como desarrollar la lealtad del cliente*. USAID.
10. Compartamos Banco. (30 de Septiembre de 2012). *Compartamos Banco*. Obtenido de [www.compartamos.com](http://www.compartamos.com)
11. Cordova Rojas, C. (04 de 06 de 2008). Firman Alianza OXXO y Compartamos Banco. *Económico*.
12. Dalmaso, J. P. (06 de abril de 2011). *MicAméricas*. Obtenido de <http://www.iadb.org>
13. Danel, C. (12 de mayo de 2011). Entrevista a Compartamos Banco. (G. Rojas, Entrevistador)
14. Davis, S. (2002). *La marca: Maximo valor de su compañía*. Mexico: Pearson.

15. Diaz Rivas, F. (2010). Gestionar el valor de la cartera de clientes. *MK Marketing + ventas*, 26-35.
16. Dominguez Doncel, A., & Muñoz Vera, G. (2010). *Metricas del marketing*. Madrid: ESIC.
17. Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Buenos Aires: Granica.
18. Egan, J. (2004). *Relationship marketing. Exploring relational strategies in marketing*. London: Pearson education.
19. Entrepreneur Mexico. (2011). Conquista de clientes rentables. *Entrepreneur Mexico*, 54-58.
20. Especial directivos. (2012). Ofrecer un producto en el exterior: marketing basico. *Especial Directivos*, 7-8.
21. Estrategia y negocios. (27 de marzo de 2008). *Estrategia&Negocios*. Obtenido de Estrategia&Negocios: <http://www.estrategiaynegocios.com>
22. Fernández Collado, C. (1989). *Investigación y Comunicación*. México: McGraw-Hill.
23. Gajardo Ugas, S. (07 de 24 de 2002). *De gerencia.com*. Obtenido de Gerencia y negocios en hispanoamerica: <http://www.degerencia.com>
24. Garcia Vallejo, P. (2012). *Compartamos Banco*. Obtenido de <http://www.compartamos.com>
25. García Varcácel, I. (2001). *CRM: Gestion de la relación con los clientes*. Madrid: FC editorial.
26. Garrido Moreno, A., & Padilla Mélenz, A. (2011). El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empirico en el sector hotelero español. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 101-118.
27. Gil Lafuente, A. M., & Luis Bassa, C. (2011). Identificación de los atributos contemplados por los clientes en una estrategia CRM utilizando el modelo de efectos olvidados. *Cuadernos del CIMBAGE*, 107-127.
28. Gonzalez Muñoz, P. (2009). Retencion vs fidelización vs lealtad. *MK Marketing + ventas*, 14-26.
29. González Parada, J. R., & García Cebolla, J. C. (2004). *Manual de evaluación para la cooperación descentralizado para*. Madrid: Dykinson.

30. Gunelius, S. (2011). La magia de la mercadotecnia. *Entrepreneur*, 172-173.
31. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
32. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
33. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
34. López Cabarcos, M., & Grandío Dopico, A. (2005). *Capital humano como fuente de ventaja competitiva. Algunas reflexiones y experiencias*. Madrid: Netbiblo.
35. Lopez Sanchez, I. (2009). La estrategia relacional en la entidades bancarias. *MK Marketing+ ventas*, 58-65.
36. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal tecnología y estrategia*. México: Pearson educacion.
37. Luis Bassa, C. (2011). Modelos para el análisis de atributos contemplados por los clientes en una estrategia de marketing relacional. Barcelona, España.
38. Malii, M. E., Naeen, B., & Arif, z. (2011). Impact of perceived service quality on banking customers. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 637-645.
39. Marketing Publishing. (2007). *La lealtad de sus clientes; El activo mas importante de su empresa*. Madrid: Ediciones Días de santos.
40. Martínez, J. (2011). *Negocios en la base de la piramide*. Madrid: IE.
41. Móllo Descals, A. (2006). *Comportamiento del consumidor*. Barcelona: Eureka Media.
42. OECD/CEPAL. (2009). *Perspectivas económicas de America Latina 2010*. OECD Publishing.
43. Oliver, R. L. (1999). Lealtad del consmidor ¿de donde? *Journal of marketing*, 33-44.
44. Pallarés Sanchidrián, J. (2010). CINIIF 13. Programas de fidelización de clientes; Mejoras introducidas. *Revista técnica contable*, 45-60.
45. Pamies, D. S. (2004). *De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC EDITORIAL.



46. Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Perceived service quality as a customer based performance measure. *Human resource management*, 333-364.
47. Parasuraman, A., Zeithalm, V. A., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of marketing*, 41-50.
48. Paz Couso, R. (2005). *Servicio al cliente. la comunicacion y la calidad de servicio en la atención al cliente*. Vigo: Ideas propias.
49. Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestion por procesos*. Madrid: ESIC.
50. Ponzoa Casado, J. M. (2008). Las claves de un buen programa de fidelización. *MK Marketing + ventas*, 50-61.
51. Puente, R., & Cevilla, M. A. (2007). Prácticas de la gerencia de relaciones con el cliente (CRM) en empresas venezolanas: un estudio de casos. . *Revista latinoamericana de administración*, 1-15.
52. Reinares Lara, P., & Ponzoa Casado, J. M. (2002). *Marketing Relacional un nuevo enfoque para la fidelización y seducción del cliente*. Madrid: Pearson educación.
53. Rives, M. L., & De Maya, S. (2007). La identificación del consumidor con la empresa: más allá del marketing de relaciones. *Universia business review*, 62-75.
54. Schiffman, L., & Lazar Kanuk , L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Mexico: Pearson.
55. Urquizo, J. (2006). Mejorando y monitoreando la retención de clientes. *Microcredit Summit*, 1-35.
56. Vicente, M. A. (2009). *Marketing y competitividad, nuevos enfoques para nuevas realidades*. Buenos Aires: Prentice Hall-Pearson Education.
57. World economic forum. (15 de 11 de 2011). *Pioneros e innovadores. Modelos de éxito dentro de la comunidad de empresas de crecimiento global*. Ginebra.
58. Zeithaml, V., Rust, R., & Lemon, K. (2001). La piramide del cliente. Crear y servir clientes rentables. *California Managment Review*, 118.
59. Zorrilla Arena, S., & Torres Xammar, M. (1993). *Guía para elaborar la tesis*. México: McGraw-Hill.

## ANEXOS

El presente instrumento se utilizara para evaluar la calidad de servicio que le proporciona Banco Popular Honduras

Nombre:
Rango de Edad: <input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> mayor de 55
Sexo
Ocupación: <input type="checkbox"/> Pequeño empresario <input type="checkbox"/> Asalariado
<input type="checkbox"/> Otro Especifique: _____
Fecha:
Nivel Escolar: <input type="checkbox"/> Basica <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Universitaria <input type="checkbox"/> Maestria
<input type="checkbox"/> Otra: _____

Favor responder las siguientes preguntas marcando con una X dentro de los cuadros, seleccione una respuesta.

- ¿Cómo se entero de Banco Popular? Marcar uno.  
 Anuncio de radio  Periódico  Sitio web internet  Cliente del banco  
 Otro. Explique \_\_\_\_\_
- ¿Cuál fue la razón principal por la que selecciono nuestros servicios financieros?  
 Préstamo  Ahorro  Otro. Explique \_\_\_\_\_
- En caso de tener préstamo ¿Para que lo utilizo?  
 Consumo  Empezar un negocio  Capital de trabajo  Vehículo  
 Estudios  Vivienda  Otro. Explique \_\_\_\_\_
- De los siguientes horarios de atención cual se ajusta a sus necesidades de atención.  
 8:00 am-7:00 pm  9:00 am-8:00 pm  9:00 am- 5:00 pm

5. ¿Tiene servicios con otro banco?  
 Si  No Si su respuesta es Si que servicio

Cuenta de ahorro  Préstamo  Otro: \_\_\_\_\_

6. Tiene cuenta de ahorro en Banco Popular:  Si  No

7. Con que frecuencia Ahorra

Mensualmente  Trimestral  Otra

Por cada elemento identificado a continuación rodee en un círculo el número a la derecha que considere más acorde a su opinión.

N°	PREGUNTA	ESCALA DE IMPORTANCIA				
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	Las agencias son accesibles	1	2	3	4	5
2	Las agencias están limpias y ordenadas	1	2	3	4	5
3	La tecnología del banco es adecuada (cajeros automáticos, agencias)	1	2	3	4	5
4	Los servicios de vigilancia son adecuados	1	2	3	4	5
5	Horarios de las agencias son adecuados	1	2	3	4	5
6	El plazo de los préstamos es adecuado	1	2	3	4	5
7	Los montos de los préstamos son adecuados	1	2	3	4	5
8	La frecuencia de pago es adecuada	1	2	3	4	5
9	La tasa de interés de los préstamos es adecuada	1	2	3	4	5
10	La tasa de interés de las cuentas de ahorro es adecuada	1	2	3	4	5
11	Los servicios y productos que ofrece el banco satisfacen mis necesidades	1	2	3	4	5

Por cada elemento identificado a continuación rodee en un círculo el número a la derecha que considere más acorde a su opinión.

N°	PREGUNTA	ESCALA DE IMPORTANCIA				
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
12	Considero que Banco Popular es una institución sólida	1	2	3	4	5
13	La información que proporciona el banco es clara y entendible	1	2	3	4	5
14	El proceso de aplicación del préstamo es rápido	1	2	3	4	5
15	El oficial de créditos entiende mis necesidades	1	2	3	4	5
16	El oficial de créditos es amable al atenderme	1	2	3	4	5
17	El banco me ofrece una atención personalizada	1	2	3	4	5
18	La calidad del banco es buena	1	2	3	4	5
19	El banco da el servicio esperado	1	2	3	4	5
20	Si necesitara otro préstamo lo solicitaría en Banco Popular	1	2	3	4	5
21	Recomendaría el banco a un amigo	1	2	3	4	5
22	Estoy satisfecho con el servicio que el banco me brinda	1	2	3	4	5
23	Puedo afirmar que Banco Popular es mi banco	1	2	3	4	5
24	Mi ahorro lo hago en Banco Popular	1	2	3	4	5
25	Los oficiales de crédito conocen su trabajo	1	2	3	4	5

De la lista de afirmaciones que se muestran le solicitamos lo siguiente:

1. Eliminar la opción que considere menos importante
2. Clasifique las frases que quedan de 1-3, donde 3 es lo más importante y 1 lo menos importante.

N°	ATRIBUTO	Lo más importante para mí al recibir el servicio bancario de Banco Popular es:	Después de eliminar el menos importante, clasificar según importancia de 3(mas importante) a 1 (menos importante)
1	Confiabilidad	Confiar en que me entregaran el servicio en forma exacta.	
2	Empatía	Que me atiendan en forma personalizada, que conozcan mis necesidades	
3	Reconocimiento	Que me expliquen las cosas al nivel que yo pueda entender	
4	Flexibilidad	Que se muestren flexibles y que me den opciones si quiero cambiar algo	

Favor responder las siguientes preguntas, al terminar de pagar su préstamo actual:

¿Piensa solicitar un nuevo préstamo?:  Si  No

Si su respuesta es si ¿En cuanto tiempo?:

Próximos 3 meses.  Dentro de 6 meses.  Dentro de 1 año

Si su respuesta es no ¿ Cual es la razon?

Descanso financiero  Mal servicio  Cambiara de banco

Alta tasa de interés.  Cierre de negocio.

Otra Razón explique:

Fuente: (Churchill & Halpern, 2001)

## INDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1: Tamaño de la muestra .....	37
--	----

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Codificación de variables y preguntas para medir la fidelización y satisfacción del servicio.....	38
Tabla 2: Tipos de servicios con otros bancos.....	46
Tabla 3: Resultados de la estadística descriptiva.....	47
Tabla 4: Indicadores de satisfacción del cliente. ....	59
Tabla 5: Variables para segmentación en las microfinanzas.....	62
Tabla 6: Valor del cliente .....	66

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Definición de variables. ....	5
Figura 2. La pirámide del cliente. Crear y servir clientes rentables, fuente: California management review .....	11
Figura 3: Niveles de lealtad, Marketing. Fuente: Las ideas, el conocimiento, y la acción (2008) .....	12
Figura 4.El proceso de fidelizar. Fuente: Retención vs fidelización vs lealtad, Pag 22. ....	18
Figura 5. Perceived service quality as a customer based performance measure/ fuente: (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, Perceived service quality as a customer based performance measure, 1991) .....	28
Figura 6: Sinergias en mercados y modelos de negocio, fuente: Compartamos Banco (2012) .....	31
Figura 7. Perspectiva económica de américa Latina 2010, fuente: (OECD/CEPAL, 2009) .....	33
Figura 8. Esquema para el diseño de la investigación. ....	35
Figura 9. Distribución de genero en la muestra. ....	41
Figura 10. Cantidad de personas por rango de edad .....	42
Figura 11. Ocupación .....	43
Figura 12.Nivel de educación .....	43
Figura 13. ¿Medio por el que se entero del banco? .....	44
Figura 14. Tipo de servicio utilizado .....	45
Figura 15.Destino del préstamo.....	45
Figura 16. ¿Tiene servicios con otro banco?.....	46
Figura 17.Accesibilidad de las agencias.....	49
Figura 18. Calificación atributo producto .....	50
Figura 19.Calificación de atributos de fidelización.....	51
Figura 20. ¿Solicitará otro préstamo? .....	52
Figura 21. Fase 1 .....	60
Figura 22. Fase II .....	64
Figura 23.cronograma .....	67