



EL MERCADEO

PARA LAS MICROFINANZAS

Una Publicación de Women's World Banking

Esta publicación ha sido posible gracias al generoso apoyo de The MasterCard Foundation



**The MasterCard
Foundation**

y de Accenture Foundation

accenture

High performance. Delivered.

Esta publicación se llevó a cabo gracias a la generosa contribución del
Banco Interamericano de Desarrollo (BID) - Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).



Banco Interamericano de Desarrollo



CONTENIDO

PREFACIO	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO 1: EL COMIENZO	1
Proceso para Desarrollar una Estrategia de Mercadeo	3
Estructuración de un Departamento de Mercadeo.....	5
CAPÍTULO 2: ENTENDER AL CLIENTE	9
La Mentalidad del Cliente	11
Investigación del Cliente	13
Segmentación.....	15
CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DEL MERCADEO.....	19
Tasas de Captación de Clientes.....	21
Retención de Clientes	24
Análisis de la Competencia.....	28
CAPÍTULO 4: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE MERCADEO	31
Objetivos y Estrategias de Mercadeo	33
Tácticas de Mercadeo Tradicionales	35
Tácticas de Mercadeo Informales	39
Control de los Resultados.....	43
CAPÍTULO 5: DESARROLLO DE UNA MARCA.....	45
Definición de una Marca	47
Lanzamiento de la Marca	49
CAPÍTULO 6: ATENCIÓN AL CLIENTE	55
Deleitar al Cliente	57
Implementación de Programas para la Atención al Cliente	59
APÉNDICES	
I LECTURAS ADICIONALES	65
II EJEMPLOS DE COMUNICACIONES EFECTIVAS	67
III EJEMPLOS SOBRE EL ASPECTO DE LAS SUCURSALES	71
IV MODELOS	77
Modelo de un Plan de Mercadeo	78
Modelo de Tácticas de Mercadeo	82
NOTAS.....	83



Prefacio

Esta publicación está diseñada como una guía de referencia para las organizaciones de microfinanzas que buscan desarrollar sus capacidades de mercadeo. Se describen en detalle las etapas necesarias para desarrollar, implementar y revisar una estrategia de mercadeo. Proporciona ejemplos de organizaciones de microfinanzas y bancos, e incluye las herramientas diseñadas para los especialistas en mercadeo.

Esta es una simple guía de referencia y no cubre la gama completa de disciplinas de mercadeo. La investigación sobre la clientela, la segmentación, el desarrollo de una marca y la atención al cliente pueden ser todos temas para un libro—aquí están incluidos, pero analizados brevemente. El desarrollo de nuevos productos, la asignación de precios y los canales de distribución constituyen funciones importantes en mercadeo, pero no están incluidos en esta guía.

Los ejemplos presentados en esta publicación provienen directamente de las instituciones de microfinanzas o de los bancos que suministran servicios microfinancieros. En algunos casos, se ha alterado cierta información básica para preservar la confidencialidad.

La autora desea reconocer el invalorable apoyo y contribución de su colegas para el desarrollo del programa de mercadeo para las microfinanzas, de Women's World Banking: Inez Murray, Celina Kawas, Anna Gincheran, Saiful Islam, Hans Dellien y Harsha Thadhani Rodrigues.

Este trabajo no habría sido posible sin la contribución de las siguientes personas:

- *Banco ADOPEM, República Dominicana:* Dra. Mercedes P. de Canalda, Mercedes Canalda de Beras-Goico, Eva Carvajal y Glorimer Yunes
- *Banco da Família, Brasil:* Isabel Baggio, Rita Cardoso y Cristiane Rodrigues
- *Equity Bank Limited, Kenia:* James Mwangi y Susan Wakonyo
- *FinComún, México:* Vicente Fenoll, Carolina Zuñiga Ramírez, Luis Alberto Gallegos Almonte y Juan Ahedo Rozada
- *Fundación Mundial de la Mujer, Colombia:* Dra. Teresa Eugenia Prada, Manuel Enrique Olago Villamizar, Ivette Fraser Sánchez y Silvia Patricia Cala
- *Kashf Foundation, Paquistán:* Roshaneh Zafar y Sadaffe Abid
- *MI-BOSPO, Bosnia-Herzegovina:* Nejira Nalic, Alma Bijedic y Senad Kreki
- *Microfund for Women, Jordania:* Arije Al Amad y Mais Alkahayat
- *Sobre desarrollo de una marca:* Lisa Parrot
- *Sobre atención al cliente:* Ivan D. Cortes, Use Ideas LLC

Yasmina McCarty
 Women's World Banking
 Asociada Principal, Estrategia y Percepción del Cliente
 Diciembre 2007

Introducción

Un mercado cambiante

En los primeros tiempos de la industria microfinanciera, el principal enfoque de las instituciones de microfinanzas estuvo dirigido al desarrollo de sólidas operaciones de crédito. Los recursos financieros y humanos estaban dedicados a los departamentos de crédito y el tiempo de la gerencia, a supervisar las funciones crediticias. Para la mayoría de las organizaciones de microfinanzas, los indicadores institucionales que se controlaban eran los desembolsos, el atraso en los pagos y la cartera pendiente.

En los últimos años, sin embargo, el sector de las microfinanzas se ha vuelto muy dinámico y las organizaciones, cada vez en mayor escala, enfrentan nuevos desafíos en el mercado entre los que se incluyen una implacable competencia, demanda de productos diversificados y clientes más selectivos. Como resultado de esto, los proveedores de microfinanzas afrontan un incremento en las tasas de deserción de clientes y algunas veces bajos porcentajes en la atracción de los mismos.

En este mercado cambiante, las organizaciones de microfinanzas han comenzado a reconocer que sus operaciones se pueden fortalecer mediante el empleo de técnicas de mercadeo, que tradicionalmente se aplican en el sector privado.

El poder del mercadeo

Mercadeo se define como “el proceso gerencial que identifica, anticipa y satisface las necesidades del cliente de manera rentable”¹. Las prácticas de mercadeo del sector privado pueden incrementar significativamente el porcentaje en el que las organizaciones atraen nuevos clientes y reducir el número de clientes que pierden cada año.

La función más importante del mercadeo, en las microfinanzas, consiste en el desarrollo de una cultura centrada en el cliente que fortalezca, en diferentes formas, los lazos existentes entre la organización y el cliente, y entre éstas se incluyen:

- **Hallar al cliente:**
El mercadeo ayuda a las organizaciones a incrementar su base de clientes al expandirse en nuevos mercados y trabajar con nuevos segmentos de clientes. El mercadeo también ayuda a las organizaciones a alcanzar su misión social, al garantizar que las personas de bajos ingresos conocen los servicios que están disponibles para ellos.
- **Escuchar al cliente:**
Aunque las organizaciones de microfinanzas están en contacto físico cercano con sus clientes, muy a menudo carecen de un enfoque

sistemático para escucharlos. El mercadeo ayuda a las organizaciones a diseñar mecanismos que les permitan conocer lo que los clientes necesitan y desean.

- **Dar respuesta al cliente:**
El departamento de mercadeo es la voz del cliente en la organización. Asegura que la organización considera las necesidades de sus clientes en cada punto de decisión y encuentra la forma de responder a esas necesidades.
- **Retener al cliente:**
El mercadeo asegura que la organización brinda especial atención a sus actuales clientes y los mantiene leales a la institución.

Mercadeo para inspirar a las mujeres empresarias

Women's World Banking (WWB) también ha encontrado que el mercadeo puede ser un arma ponderosa para estimular y aun fortalecer a las mujeres empresarias. Existen dos estrategias de mercadeo que son particularmente importantes para impulsar este esfuerzo: creación de una marca y atención al cliente.

Las marcas que se han creado, en torno a las mujeres empresarias, las inspiran y estimulan en cuanto a sus esfuerzos para expandir sus negocios y mejorar el bienestar de sus familias. Las marcas enfocadas hacia la mujer reconocen públicamente el esfuerzo de las empresarias, elevando su condición social dentro de sus comunidades.

La investigación de WWB ha mostrado el efecto de empoderamiento que produce la marca y ha demostrado que el mercadeo social puede profundizar el impacto de las microfinanzas. Arije al Amad, Gerente General de Microfund for Women, que lanzó una marca dirigida a la mujer, en Jordania, manifiesta: “La mujeres nos dicen: ‘Ustedes han aumentado nuestra capacidad para controlar nuestro bienestar mediante el lanzamiento de esta campaña’. Se sienten orgullosas. Microfund las hace sentir importantes”.

La atención al cliente asegura que las mujeres sean tratadas con respeto cuando interactúan con una institución. La investigación de Women's World Banking ha mostrado que los clientes de las microfinanzas desean ser tratados con respeto y que quieren procesos simples, así como productos flexibles.

Hace ya mucho tiempo que los proveedores de microfinanzas han tomado conciencia de que sus clientes constituyen su mayor activo. También entienden que mantener este activo, en tanto se incrementa la competencia, es de vital importancia. Esta publicación presenta proveedores de microfinanzas con un mercadeo bien analizado y con estrategias para la atención al cliente, que los ayudan a llegar hasta ellos, entender sus necesidades, cumplir sus deseos y ganar su lealtad.

CAPÍTULO 1

1. PROCESO PARA DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO
2. ESTRUCTURACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE MERCADEO



El Comienzo

Los proveedores de microfinanzas, normalmente, enfrentan cuatro retos que pueden ser manejados a través del mercadeo:

Escaso conocimiento:

Los clientes potenciales pueden no estar familiarizados con la organización y, por lo tanto, no necesariamente la considerarán cuando necesiten un préstamo o deseen ahorrar dinero.

Escaso entendimiento:

Puede ser que los clientes potenciales hayan oído hablar acerca de la organización, pero no entienden exactamente lo que hace o lo que ofrece.

Bajos porcentajes de activación:

Los clientes potenciales conocen la organización y lo que ofrece, pero posiblemente no tengan ninguna buena razón para solicitar un préstamo o hacer un depósito.

Bajos porcentajes de retención:

En el pasado, los actuales clientes han trabajado con la organización, pero es posible que no tengan ninguna buena razón para continuar trabajando con ella.

La responsabilidad de un gerente de mercadeo consiste en identificar los problemas que enfrenta la organización, diseñar y ejecutar estrategias apropiadas para dar respuesta a los mismos y llevar a cabo el seguimiento de los resultados.

Proceso para Desarrollar una Estrategia de Mercadeo

Una estrategia de mercadeo inteligente constituye un proceso repetitivo que involucra trabajo de campo, colaboración con el personal de campo y la gerencia, y lo que es más importante, pensamientos claros. Para diseñar un estrategia de mercadeo es necesario seguir cinco pasos:

1. Análisis del problema:

Lo primero es identificar los problemas que existen en la organización y que pueden ser resueltos a través del mercadeo. En el capítulo tres, se analizan las herramientas y las métricas que pueden ser útiles en este proceso. Solamente después de completar este proceso se puede diseñar la estrategia correcta.

2. Fijación de los objetivos y las estrategias:

Después de identificar los retos que enfrenta la institución, la gerencia debe establecer sus objetivos y seleccionar de dos a tres estrategias de mercadeo para lograr alcanzarlos. Las estrategias de mercadeo constituyen las iniciativas amplias en las que la organización deberá enfocarse, tales como *mejorar el servicio al cliente* o *lanzar una nueva marca*. Algunas veces las organizaciones se entusiasman acerca de las tácticas de mercadeo y se apresuran a hacer calendarios para los clientes y regalar sombrillas. No existe ninguna razón para hacer estas cosas hasta tanto la organización no haya establecido sus objetivos y definido las estrategias.

3. Selección de las tácticas:

Las tácticas de mercadeo son las iniciativas específicas que la organización llevará a cabo, tales como anuncios radiales, eventos en la comunidad o rifas. Una vez establecida la estrategia de mercadeo, es un proceso relativamente simple la selección de las tácticas de mercadeo más efectivas y eficientes, necesarias para lograr los objetivos. Las

EN ESTA SECCIÓN:

¿Cuáles son los pasos necesarios para desarrollar una estrategia de mercadeo?





tácticas de mercadeo tradicionales varían ampliamente e incluyen avisos impresos, televisión, radio y afiches vallas. Luego, están las técnicas más informales de la promoción en campo y la recomendación verbal boca a boca.

4. Ejecución de la estrategia:

El mercadeo no es una ciencia compleja. Realmente, es a menudo bastante simple. Pero el poder del mercadeo está en la ejecución—comunicaciones efectivas, recursos financieros y humanos adecuados, personal de campo capacitado y alineación de los diferentes departamentos.

5. Medición de los resultados:

La efectividad de la estrategia de mercadeo puede ser juzgada, solamente, a través de controles y seguimientos cuidadosos. Es el gerente de mercadeo quien debe demostrar la efectividad en los costos y en los resultados por cada dólar, peso o rupia invertido en mercadeo.

Establecer el Presupuesto de Mercadeo

Históricamente, las organizaciones microfinancieras han tenido muy pequeños presupuestos para mercadeo. Sin embargo, debido a las condiciones cambiantes del mercado, las organizaciones están gastando más dinero para mantener su crecimiento.

No existe una fórmula mágica para establecer el presupuesto de mercadeo. Uno de los enfoques consiste en considerar el monto que una organización puede gastar en mercadeo. Otro de los enfoques más comunes, es trabajar en retroceso a partir de los resultados deseados y determinar cuánto es necesario invertir. Si necesitamos crecer un 34% este año, ¿cuánto deberemos invertir en mercadeo?

El presupuesto correcto de mercadeo debe tener en consideración el entorno competitivo y el desempeño comercial de la institución. Además, el costo de mercadeo varía tremendamente de país a país. Las instituciones que operan en mercados con una industria publicitaria desarrollada, normalmente deberán efectuar mayores gastos.

La última prueba de cualquier estrategia de mercadeo está dada por el retorno sobre la inversión. Cada departamento de mercadeo debe mostrar que el dinero no se ha “gastado” sino “invertido” en actividades de mercadeo, que ayudarán a que la institución crezca y logre su misión.

Estructuración de un Departamento de Mercadeo

El desarrollo de la capacidad de mercadeo de una institución significa tomar decisiones acerca de qué tipo de persona contratar, alguien de fuera de la institución o bien capacitar y promover a alguien de la misma institución, cuáles deberían ser sus responsabilidades y cuál debería ser su posición dentro de la organización.

En una organización de microfinanzas, el gerente de mercadeo tiene las siguientes responsabilidades:

1. Desarrollo de una estrategia de mercadeo:

Desarrollo, implementación y supervisión del plan de mercadeo.

- Diseñar las estrategias de mercadeo y tácticas de comunicación
- Identificar y trabajar con agencias externas para ejecutar tácticas efectivas de comunicación
- Colaborar con el personal de campo para implementar tácticas de mercadeo
- Diseñar un método para trabajar con el SIG y con el personal de campo, para verificar y analizar los resultados

2. Atención al cliente y su satisfacción:

Desarrollo e implementación de iniciativas de atención al cliente

- Conducir (o coordinar con compañías de investigación) investigaciones periódicas sobre los clientes, para evaluar la satisfacción y necesidades de los mismos
- Desarrollar e implementar medidas para calcular la satisfacción del cliente y mecanismos constantes para asegurar que se obtienen sus comentarios
- Analizar y evaluar preocupaciones/problemas del cliente y recomendar soluciones

EN ESTA SECCIÓN:

- ¿Cuáles son las responsabilidades de un gerente de mercadeo?
- ¿Qué es lo que se debe buscar cuando se va a contratar a un gerente de mercadeo?





- Formular políticas y procedimientos para la atención al cliente
- Capacitar y asesorar a los demás, especialmente al personal de campo, acerca de cómo responder efectivamente a las necesidades de los clientes.
- Controlar mensualmente el porcentaje de deserciones y diseñar estrategias para mejorar la retención y lealtad de la clientela.

3. Desarrollo de productos:

- Modificación de los productos existentes: Colaborar con el personal de operaciones y de campo para identificar los problemas de los clientes con respecto a los productos existentes y buscar soluciones; y colaborar con el equipo financiero para conocer el costo de cualquier modificación que se realice en los productos.
- Desarrollo de nuevos productos: Identificar las oportunidades en el mercado y los mercados meta fundamentales para los nuevos productos; evaluar la demanda de nuevos productos en el mercado; colaborar con las compañías/consultores de investigación de mercado, para diseñar prototipos de productos; y colaborar con el equipo financiero para conocer los costos y beneficios de los nuevos productos.

4. Análisis de la competencia:

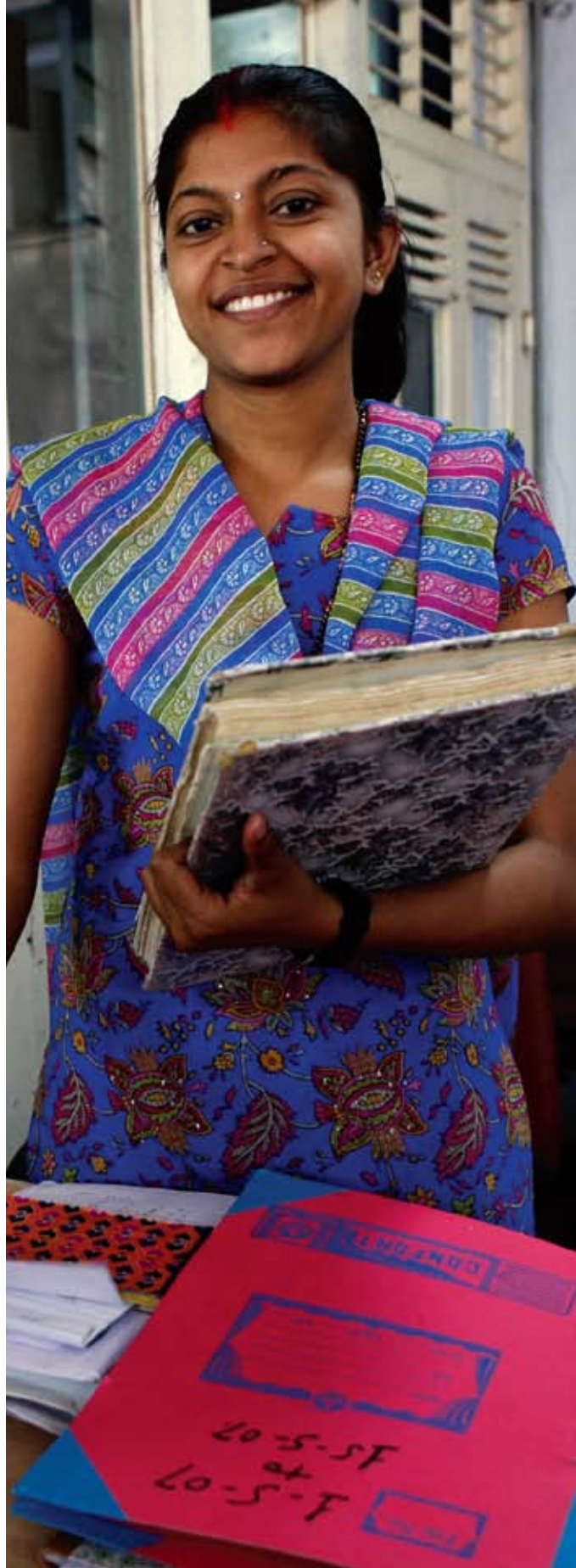
- Realizar evaluaciones regulares de los competidores clave en el mercado, en términos de iniciativas de mercadeo, oferta de productos y enfoques de servicio al cliente.
- Examinar las innovaciones en mercadeo de la industria microfinanciera, para detectar nuevas ideas y estrategias.

El nivel de experiencia que se requiere del gerente de mercadeo depende del panorama competitivo de la institución, de la estrategia de negocios y de los retos del mercadeo. Los mejores candidatos para este puesto deberán contar con al menos cinco años de experiencia en mercadeo y comunicaciones, específicamente en investigación y análisis de mercado, desarrollo de estrategias de mercadeo, desarrollo de planes de mercadeo, planificación integrada de comunicaciones y control y seguimiento de las iniciativas de mercadeo.

Lo que es muy importante, es que el gerente de mercadeo se sienta cómodo realizando trabajo de campo (por lo menos dos días a la semana) y que respete al personal de campo. A diferencia de los trabajos de mercadeo tradicionales, el mercadeo para las microfinanzas requiere una sólida interacción con los clientes de bajos ingresos y una significativa colaboración con el personal de campo— gerentes de sucursales, agentes de crédito y personal de la sucursal.

La ubicación de las funciones de mercadeo, en la estructura organizacional, difiere de organización a organización. Pero definitivamente se recomienda que el gerente de mercadeo esté al mismo nivel que el gerente de crédito. La función de mercadeo representa la voz del cliente dentro de la institución. Si éste es un puesto de gerencia media, la voz del cliente no estará adecuadamente representada a nivel de la gerencia superior.

✂ Además de contar con un especialista en mercadeo, es necesario crear otras capacidades de mercadeo a través de la organización, en una diversidad de niveles, a fin de desarrollar una gama completa de competencias en mercadeo. Vea la publicación de Women's World Banking "Desarrollar la Capacidad de Recursos Humanos: Desarrollo de Competencias para las Instituciones de Microfinanzas", a fin de obtener una descripción detallada de las competencias institucionales para el mercadeo.



ESTUDIO DE CASO 1: Contratación del Gerente de Mercadeo WWB Cali, Colombia

WWB Cali es una institución microfinanciera líder en América Latina, con casi 200.000 clientes activos en 55 puntos de servicio en toda Colombia. En WWB Cali, la función de mercadeo está al mismo nivel que la función de crédito y el gerente de mercadeo es responsable de:

- Conducir los estudios de investigación de mercado
- Medir los niveles externos de satisfacción del cliente
- Establecer, implementar y evaluar estrategias de promoción y publicidad
- Investigar y desarrollar nuevos productos y nuevos mercados
- Desarrollar, implementar y evaluar programas de cobranza y crear programas para lograr la lealtad del cliente
- Desarrollar programas para la evaluación de la actividad televisiva
- Desarrollar, implementar y evaluar estrategias de servicio al cliente
- Manejar las relaciones públicas con las asociaciones de microempresarios, apoyar y capacitar a las organizaciones y a los proveedores de productos y servicios para microempresarios
- Evaluar la competencia
- Proponer y participar en los estudios acerca de la apertura de nuevas sucursales
- Proponer y suministrar lineamientos con relación al mantenimiento de la identidad visual corporativa
- Proponer un plan de mercadeo estratégico
- Proponer el reconocimiento del personal y un plan de incentivos
- Diseñar y supervisar la página “web”

Cuando WWB Cali decidió contratar a un gerente de mercadeo, fuera de la organización, lo hizo por las siguientes razones:

1. Cuando se analizaron las habilidades del personal con que se contaba en ese momento, ninguno de los candidatos reunía los requisitos necesarios para el nuevo puesto.
2. Existía el deseo de infundir en la institución nuevas ideas y conocimientos, que pudieran promover importantes cambios en cuanto al servicio al cliente.

La función de mercadeo ha tenido los siguientes resultados positivos para la institución:

- Introducción de un enfoque dirigido al cliente
- Estandarización de la imagen corporativa
- Establecimiento de un mecanismo eficiente para comunicarse con los clientes
- Desarrollo de una actitud positiva hacia el servicio al cliente, en el departamento de crédito
- Promoción de la creatividad como una de las bases para el crecimiento de la institución

“En las instituciones microfinancieras existe una tendencia a delegar el trabajo de mercadeo a los procesos de crédito lo que, en la mayoría de los casos, resulta contraproducente porque los indicadores de operaciones—tales como crecimiento y calidad de la cartera—se convierten en obstáculos para lograr un buen servicio al cliente que, en definitiva, es lo que garantiza la continuidad o el futuro de la organización. El grado de importancia que se le da a esta función está directamente relacionado con las características del mercado en el que se desarrollan las actividades (tamaño, monopolio, competencia moderada) y con el tamaño o grado de desarrollo de la institución”.

- Néstor Raúl Plata
Director Ejecutivo, WWB Cali

Fuente: Taller de trabajo sobre MicroMercadeo de WWB, 2005

CAPÍTULO 2

1. LA MENTALIDAD DEL CLIENTE
2. INVESTIGACIÓN DEL CLIENTE
3. SEGMENTACIÓN



Entender al cliente

Una institución de microfinanzas, que ofrecía solamente préstamos grupales, decidió introducir el préstamo individual para alcanzar un nuevo segmento de clientes. Conversaron con los clientes y confiaban en que existía una demanda de mercado. Diseñaron el producto—plazo de los préstamos, montos de los mismos, tasas de interés, etc. Como requisito para obtener un préstamo, solicitaban a los clientes que suministraran cheques posfechados y un título de propiedad. Muy pocos de los empresarios tenían una cuenta bancaria y las mujeres empresarias no podían presentar un título de propiedad. El producto tenía una aceptación muy baja, hasta que unos meses más tarde fue modificado exigiendo requisitos menos severos. Escuchar y responder a su cliente es un elemento fundamental para lograr el éxito en las microfinanzas.

La Mentalidad del Cliente

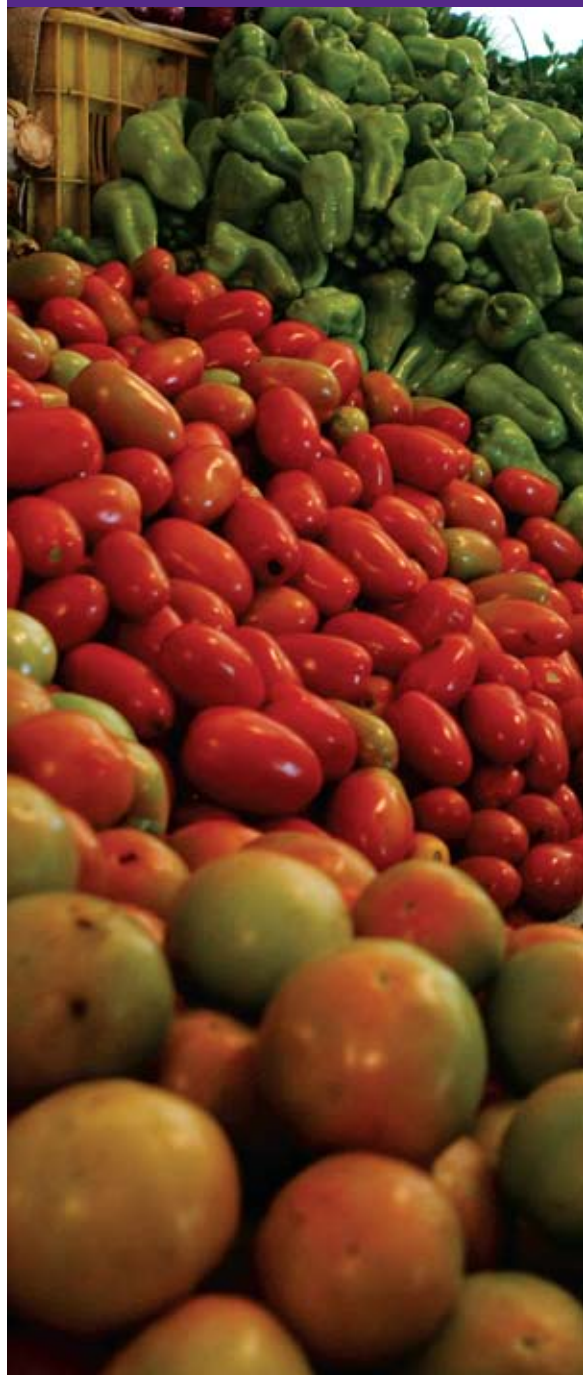
En general, desde el instante en que alguien oye hablar por primera vez acerca de una organización, hasta el momento en que se convierte en un cliente leal, deberá pasar a través de cinco etapas. A medida que una institución desarrolla su estrategia de mercadeo, deberá identificar las etapas en las que se encuentran los clientes.

Figura 1: Las cinco etapas de la experiencia del cliente



EN ESTA SECCIÓN:

- ¿Cuáles son los pasos necesarios para desarrollar una estrategia de mercadeo?





Los diferentes segmentos de clientes pueden hallarse en distintas etapas. Por ejemplo, si la organización ha introducido recientemente préstamos para PME, es posible que los clientes potenciales sólo se den cuenta, en ese momento, de la existencia de la organización. Al mismo tiempo, la organización puede estar tratando de transformar a los clientes de préstamos microfinancieros individuales, en clientes reiterados y leales.

El objetivo de cada táctica de mercadeo consiste en mover a la persona a través del ciclo, desde un cliente potencial a un cliente reiterado.

Figura 2: Objetivos del mercadeo



Investigación del Cliente

La investigación del cliente está en el corazón del mercadeo. A través de esta investigación las organizaciones comprenden a sus clientes y aprenden de qué forma se puede responder a sus necesidades y deseos.

El proceso de investigación

1. Definir el problema que va a ser investigado
2. Diseñar la metodología de la investigación considerando lo siguiente:
 - Seleccionar una investigación cualitativa, cuantitativa o una combinación de ambas
 - Determinar si se ha de realizar la investigación utilizando personal de la organización o contratando a terceros
 - Diseñar las herramientas para la investigación, tales como guías para análisis e instrumentos de evaluación
 - Definir la población muestra, p.ej. clientes actuales, clientes potenciales, hombres, mujeres, geografía, ingresos mensuales netos del negocio, ciclo del préstamo, etc.
3. Realizar la investigación
4. Analizar los resultados
5. Preparar el informe sobre la investigación y las recomendaciones

Definir la pregunta de la investigación

La primera pregunta que las organizaciones deben responder, es: “¿Qué necesitamos saber?” Los gerentes a menudo indican que no comprenden el comportamiento de ciertos clientes. Pero si no se define precisamente qué es lo que desean conocer, los resultados de la investigación serán inútiles.

EN ESTA SECCIÓN:

- ¿Cuál es el proceso para la investigación del cliente?
- ¿Cómo selecciono la metodología correcta para la investigación?



Ejemplos de Preguntas para la Investigación:

- ¿Cuántos clientes estarían interesados en un producto de seguro de vida?
- ¿Cuáles son los atributos del producto—tales como monto del préstamo, plazo, tasa de interés, costo del servicio o garantes—más importantes para los clientes respecto a la nueva línea de crédito?
- ¿Hasta que punto están los clientes satisfechos con el servicio que se les brinda?
- ¿Por qué los clientes toman préstamos de nuestros competidores y no de nosotros?
- ¿Por qué existe una baja aceptación de las cuentas con libreta de ahorro?
- ¿Por qué los clientes se retiran después de un ciclo de cuatro préstamos?
- ¿Por qué no hay más clientes que tomen el préstamo estacional?

Investigación cuantitativa versus cualitativa

El segundo desafío que las organizaciones deben enfrentar es la selección entre la investigación cuantitativa o cualitativa, o una combinación de las dos. ¿Debe la organización realizar grupos focales o llevar a cabo encuestas?

La investigación cuantitativa utiliza encuestas e instrumentos de investigación estandarizados, para responder a las preguntas de la investigación con un nivel estadístico de exactitud. La investigación cualitativa es mejor para responder a la pregunta “¿cuántos?”

¿Qué porcentaje de clientes están satisfechos?
¿Cuántos clientes estarían interesados en productos de seguros?

Inicialmente, la investigación cuantitativa a menudo requiere una investigación cualitativa, para diseñar el instrumento cuantitativo.

La investigación cualitativa utiliza los grupos focales y las entrevistas en profundidad, para comprender mejor las actitudes y conductas de

los clientes. Es mejor utilizar la investigación cualitativa para responder a la pregunta “¿por qué?”

¿Por qué no están satisfechos los clientes?
¿Por qué los clientes se sienten frustrados con el proceso del préstamo? *¿Por qué los clientes no están interesados en el producto de seguros?*

Tabla 1: comparación de la metodología

Cuantitativa	Cualitativa
Más costosa: Para una mayor confianza estadística, se requiere una muestra de mayor tamaño, elevando los costos	Menos onerosa
Más demanda de tiempo: De 10 a 14 semanas desde el diseño de la investigación hasta el análisis de resultados	Menor demanda de tiempo: De 4 a 6 semanas desde el diseño de la investigación hasta el análisis de los resultados
Más precisa: Amplias muestras al azar estratificadas aseguran que los resultados son estadísticamente representativos de la población investigada	Menos precisa: Pequeñas muestras bien diseñadas aseguran resultados confiables, pero los datos no son estadísticamente representativos de la población investigada

Tabla 2: Aplicaciones típicas de la investigación cuantitativa y cualitativa

	Cuantitativa	Cualitativa
Tamaño del mercado	✓	
Demanda de nuevos productos	✓	
Diseño de nuevos productos		✓
Modificaciones de productos		✓
Satisfacción del cliente: Porcentaje de clientes satisfechos o insatisfechos	✓	
Satisfacción del cliente: Razón por la cual los clientes están satisfechos o insatisfechos		✓
Investigación sobre deserciones de los clientes	✓	
Prueba de prototipo de productos	✓	

Fuente: WWB

Segmentación

La segmentación es el proceso por el que se identifican conjuntos de individuos con características similares. La segmentación del mercado permite lograr estrategias de mercadeo más inteligentes y la introducción exitosa de nuevos productos. En las microfinanzas, la segmentación tiende a ser utilizada más comúnmente para hacer coincidir los productos de crédito y ahorro de la organización, con el segmento de clientes a los que mejor se ajustan.

Una compañía puede utilizar un número de variables para segmentar a sus clientes. La más común en las microfinanzas es la demográfica—edad, género e ingresos.

Tabla 3: Variable útiles para la segmentación en microfinanzas

Variable	Fundamento	Aplicación
Edad/ciclo de vida	Los clientes necesitan y desean diferentes productos a diferentes edades	Para clientes de mayor edad se ofrecen productos de ahorro a 10 años, para el retiro; para mujeres, en edad de concebir, se les ofrece seguro de salud que cubre la maternidad
Género	Los hombres y las mujeres tienen diferentes roles y responsabilidades en la unidad familiar, lo que significa que también tienen diferentes modalidades en sus gastos, ahorros e inversiones	A las madres con niños se les ofrecen cuentas de ahorro programadas para gastos de colegio; a los hombres jóvenes se les ofrecen préstamos para motocicletas
Ingreso neto mensual del negocio	Indica la capacidad de reembolso de un préstamo y la capacidad de absorción de otros productos financieros	Se ofrecen a los clientes préstamos grupales, en vez de préstamos individuales
Ingreso neto mensual de la unidad familiar	Indica la capacidad de ahorro de la unidad familiar y su preferencia por la liquidez	Se ofrecen a los clientes libretas de cuentas de ahorro, en vez de depósitos a plazo fijo

EN ESTA SECCIÓN:

- ¿Cuáles son los diferentes enfoques respecto a la segmentación?
- ¿De qué manera es la segmentación relevante para las microfinanzas?



Segmentación para el desarrollo de nuevos productos

Utilizando una segmentación demográfica básica para el desarrollo de productos, es necesaria una segmentación más profunda basada en la conducta financiera. Con esta segmentación financiera lista, las organizaciones pueden

alinear los productos de crédito y ahorro con las necesidades financieras de sus clientes.

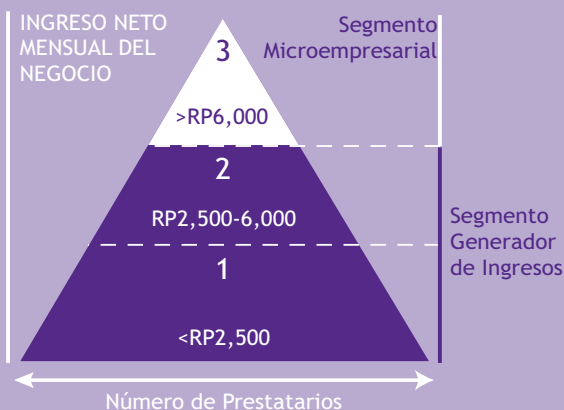
Para los productos de crédito, la segmentación debe considerar factores tales como el ingreso mensual promedio disponible, los gastos de la unidad familiar, sus activos y los activos del negocio.

ESTUDIO DE CASO 2: Segmentación del Préstamo Individual Kashf Foundation, Paquistán

Kashf Foundation es una institución microfinanciera líder en Paquistán, con más de 208.000 clientes. En 2004, la organización quiso introducir un producto de préstamo individual por lo que procedió a segmentar su base de clientes, para identificar el tamaño del negocio que mejor se podría ajustar a ese producto. Tal como lo indica la gráfica siguiente, se identificaron tres segmentos. En la parte superior de la pirámide se halla el segmento tres, el segmento de la microempresa: negocios que generan suficientes ingresos para cubrir los gastos de la unidad familiar, quedando lo suficiente para reinvertir en el negocio. Este segmento sería elegible para grandes préstamos, utilizando la metodología de préstamo individual. Por el contrario, los segmentos dos y tres representan el segmento que genera ingresos: pequeñas actividades llevadas a cabo desde el hogar, con una elevada estacionalidad y en el que es necesario retirar las ganancias del negocio para cubrir los gastos de la unidad familiar. Los préstamos se reembolsan mediante los ingresos generados por las actividades, más otras fuentes de ingresos. Estos negocios se adecuan mejor a los préstamos de montos más pequeños, utilizando la metodología del préstamo grupal.

Mercado de empresarios en Lahore

Rupias Paquistaníes



Se llevó a cabo un análisis detallado del flujo de caja del negocio y de los ingresos de la unidad familiar, para desarrollar esta segmentación. Los resultados de este análisis permitieron a Kashf Foundation determinar a qué segmento dirigirse para el préstamo individual y diseñar su producto de crédito de acuerdo con sus necesidades (ver la siguiente tabla).

Segmentación basada en el ingreso mensual disponible

Rupias Paquistaníes

Ingreso Neto del Negocio (RP)	Segmento 1 < 2,500	Segmento 2 2,500-6,000	Segmento 3 > 6,000
Ingreso Neto Promedio del Negocio	1,145	4,096	15,142
Porcentaje de Casos	30.5%	35.2%	35.3%
Promedio de Activos Totales	30,347	60,802	69,667
Promedio de otros Ingresos "Familiares"	6,651	5,230	6,425
Gastos Promedio de la Familia	5,794	5,971	9,963
Excedente Familiar Promedio	2,002	3,355	11,604
Porcentaje de Cuotas/Excedente Familiar	107%	43%	17%

Fuente: Kashf Foundation, Paquistán, 2004.

Para los ahorros, la segmentación debe analizar factores tales como las fuentes de ingresos de la unidad familiar, los gastos de la misma, promedio de ahorros mensuales y mecanismos de ahorro utilizados.

Nota: La totalidad de las herramientas para llevar a cabo el análisis de segmentación para el préstamo individual, está descrita en la Guía Informativa sobre "Introducción del Préstamo Individual" de WWB.

Segmentación para mejora de los productos y servicios

Otro uso de la segmentación en microfinanzas consiste en modificar los productos y el servicio de atención al cliente, para cubrir las necesidades de segmentos específicos.

Segmentación para mercadeo

En el sector de las microfinanzas, la segmentación para el mercadeo tiende a utilizarse para mejorar los productos y servicios (anteriormente

descritos) en las siguientes formas adicionales:

- **Promoción del producto correcto para el cliente adecuado:**
Por ejemplo, ofrecer préstamos paralelos/ préstamos estacionales a los clientes que desean aprovechar las oportunidades de negocios y que tienen la capacidad de reembolsar el préstamo.
- **Segmentación de la clientela actual para mejorar las estrategias de retención:**
Por ejemplo, desarrollar incentivos de renovación para clientes en su tercer ciclo de préstamos, los que presentan elevadas tasas de deserciones.
- **Comprensión de la demanda de nuevos productos específicos por parte de diferentes grupos de clientes:**
Por ejemplo, los agentes de crédito informan a la gerencia que sus clientes de préstamos grupales, en su quinto ciclo, desean productos de crédito adicionales y mayores montos.

Una segmentación más sofisticada considera el aspecto “psicográfico”, esto es, las actitudes y comportamientos de los clientes. Por ejemplo, una institución podría identificar a mujeres de entre 25 y 39 años, casadas y con hijos, que ganan de \$1 a \$5 diarios, que no se sienten cómodas al utilizar la banca tradicional, que no les gusta tratar con agentes de crédito masculinos y que disponen de muy poco tiempo.

Este tipo de segmentación es extremadamente útil para diseñar estrategias de mercadeo, porque proporciona una percepción de la mentalidad del cliente, respondiendo a preguntas tales como:

¿Qué necesitan? ¿Qué desean? ¿Cómo desean ser tratados?

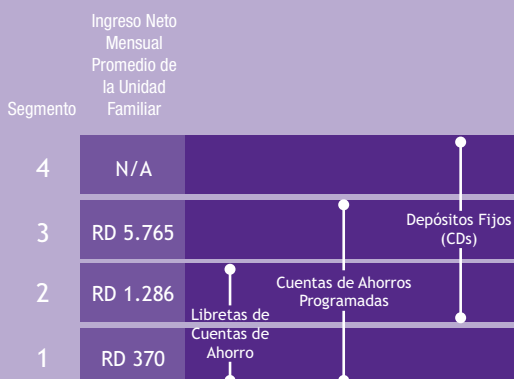
Hasta ahora, no se utiliza muy frecuentemente este tipo de segmentación en las microfinanzas, pero contiene un gran potencial como área de desarrollo.

ESTUDIO DE CASO 3: Segmentación para el Ahorro Banco ADOPEM, República Dominicana

Cuando ADOPEM estaba transformándose de una ONG a un banco, segmentó su mercado para determinar qué tipo de productos de ahorro iba a desarrollar. Los ahorristas potenciales se dividieron en cuatro segmentos de acuerdo con su ingreso neto mensual total (negocios más la unidad familiar).

La gráfica siguiente muestra los productos de ahorro en los que los clientes estaban interesados (ver listado en las líneas verticales), dependiendo de su capital e ingresos disponibles. Actualmente, Banco ADOPEM ofrece libretas de ahorro, ahorros programados y certificados de depósito a más de 50.000 clientes.

Productos de ahorro por segmento (ADOPEM)



Fuente: Presentación de WWB, Conferencia de Sanabel Network 7 de diciembre, 2004

ESTUDIO DE CASO 4: Segmentación para Mejoras en Productos y Servicios

Microfund for Women, Jordania

Microfund for Women, la organización microfinanciera más grande de Jordania, llevó a cabo una investigación cualitativa del cliente, entre otras cosas, para conocer sus niveles de satisfacción. Se segmentó a los clientes según sus ingresos y género, y por separado se les solicitó que identificaran los criterios más importantes que llevaban a la selección de un proveedor de servicios financieros. Para las mujeres dueñas de negocios las cuatro prioridades más importantes se concentraban en el servicio al cliente, mientras que los hombres, dueños de negocios, tenían entre sus cuatro prioridades principales el producto de crédito y el proceso del mismo.

Calificación de los atributos de productos y servicios

Dinarea de Jordania (DJ)

MUJERES DE NEGOCIOS con > de 300 DJ como ganancia neta mensual del negocio		HOMBRES DE NEGOCIOS con > 300 DJ como ganancia neta mensual del negocio	
Importancia de los atributos	Calificación	Importancia de los atributos	Calificación
Relación con la institución	1	Garante	1
Cooperación, sonrisa	2	Evaluación del valor del proyecto	2
Respuestas a las preguntas, claridad	2	Proceso fácil para recibir el préstamo/ rápido despacho	3
Claridad de los términos y condiciones	2	Monto del préstamo	4
Monto del préstamo	5	Duración (plazo)	5

Fuente: Microfund for Women, Jordania, 2006

Las investigaciones de WWB en muchos países han dado como resultado significativas diferencias entre las necesidades de los hombres y las mujeres, dueños de negocios. Las mujeres dueñas de negocios tienden a poner un mayor énfasis en el servicio al cliente, que los hombres.



CAPÍTULO 3

1. TASAS DE CAPTACIÓN DE CLIENTES
2. RETENCIÓN DE CLIENTES
3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA



Diagnóstico del Mercadeo

Las estrategias de mercadeo inteligentes comienzan con un exhaustivo análisis. Dado que el principal objetivo del mercadeo consiste en obtener nuevos clientes y retener un mayor número de los actuales, el primer paso en el desarrollo de una estrategia de mercadeo consiste en analizar la captación de clientes y las tasas de retención.

Tasas de Captación de Clientes

El análisis de captación de clientes investiga la velocidad con que la organización, una sucursal o un producto está agregando nuevos clientes. Muchos proveedores de servicios microfinancieros realizan un seguimiento en cuanto a la captación de clientes, como parte de sus operaciones diarias, pero la información está incluida en los informes de las operaciones de crédito y no adecuadamente analizada para utilizarla con propósitos de mercadeo.

Cinco preguntas deben guiar el análisis de captación de clientes:

Pregunta 1: ¿Estamos penetrando el mercado de manera completa?

Métrica: PENETRACIÓN EN EL MERCADO

Cálculo:
$$\frac{\text{Clientes activos de la organización}}{\text{Total estimado del tamaño del mercado}}$$

Métrica: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Cálculo:
$$\frac{\text{Clientes activos de la organización}}{\text{Total de clientes atendidos por proveedores de servicios microfinancieros}}$$

Análisis:

- ¿Estamos atendiendo a la gama completa de segmentos de clientes?
- ¿Ofrecemos al cliente productos y servicios que cubran sus necesidades?
- ¿Solicitan los clientes préstamos en múltiples instituciones?
- ¿Ahorran los clientes en múltiples instituciones?

EN ESTA SECCIÓN:

- ¿Cómo puedo medir las tasas de crecimiento con fines de mercadeo?

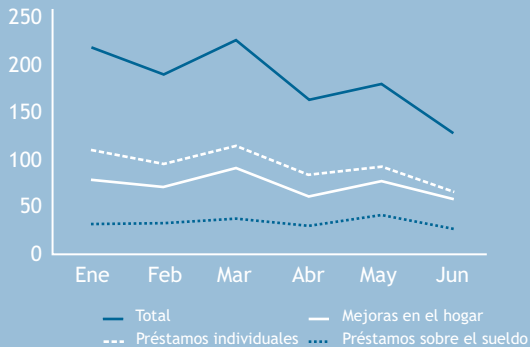


ESTUDIO DE CASO 5: Obtención de Clientes

Banco da Família, Brasil

Como resultado de la declinante aceptación de sus productos, en una de sus áreas de operaciones, Banco da Família reconoció la necesidad de hacer que éstos fueran más competitivos. El Banco rediseñó sus productos de crédito, especialmente el de préstamo individual, haciéndolo más flexible y accesible para sus clientes. La obtención de nuevos clientes y la aceptación del producto se incrementaron drásticamente en 2007.

Nuevos clientes por producto en la sucursal x



Fuente: Banco da Família, Brasil, 2006

Pregunta 2: ¿Están todas las áreas de las sucursales alcanzando su total potencial de crecimiento?

Métrica: NUEVOS CLIENTES POR SUCURSAL

Cálculo:
$$\frac{\text{Nuevos clientes de la sucursal X en el trimestre 1}}{\text{Total de clientes activos de la sucursal X en el trimestre 1}}$$

Análisis:

- ¿Por qué algunas sucursales crecen más rápidamente que otras?
- ¿Qué estrategias de promoción se utilizan en cada sucursal?
- ¿Son algunas sucursales más efectivas que otras en cuanto a la promoción?
- ¿Son algunos de los agentes de crédito más efectivos que otros en lo que se refiere a la promoción?
- ¿Se ha entrenado a todo el personal de campo de manera consistente en lo que se refiere a la promoción?
- ¿Son algunos mercados más receptivos que otros con respecto a la organización?
- ¿Tienen los clientes potenciales, cercanos a la sucursal, conocimiento adecuado acerca de la organización?

Pregunta 3: ¿Tiene cada producto una adecuada aceptación?

Métrica: TASA DE CRECIMIENTO POR PRODUCTO

Cálculo:
$$\frac{\text{Desembolsos del producto X en el trimestre 2} - \text{desembolsos del producto X en el trimestre 1}}{\text{Desembolsos del producto X en el trimestre 1}}$$

Análisis:

- ¿Cuál es la temporada para la utilización del producto? ¿Cuáles son los meses buenos? ¿Cuáles son los meses flojos?
- ¿Los meses flojos se deben a la conducta del cliente o a la falta de promoción por parte del agente de crédito? Por ejemplo, si el negocio del cliente permanece activo durante el verano, pero hace demasiado calor como para que los agentes de crédito realicen la promoción de campo, se podrían desplegar otras estrategias de mercadeo para mantener elevados los números de captación de clientes.
- ¿Cubre el diseño del producto las necesidades del cliente?
- ¿Está el producto creciendo más rápidamente en ciertas regiones?
- ¿Recibe el personal incentivos adecuados para promover el producto?

Para un análisis específico de un producto de libreta de ahorro, examine el número de cuentas de ahorro, el balance promedio de las cuentas y la frecuencia de los depósitos. También considere el número de cuentas sin movimiento del número total de cuentas. Observe las tendencias por trimestre y por sucursal. Si los números muestran una tendencia descendente, utilice la preguntas anteriores para hallar la razón.

Pregunta 4: ¿Están los clientes utilizando toda la gama de productos?

Métrica: NÚMERO DE PRODUCTOS POR CLIENTE

Cálculo:
$$\frac{\text{Préstamos activos} + \text{productos de ahorro activos} + \text{seguros, etc.}}{\text{Total de clientes activos}}$$

Análisis:

- ¿Conocen los clientes la gama total de productos que están disponibles para ellos?
- ¿Son los clientes elegibles para la gama total de productos?
- ¿Son efectivas las estrategias de mercadeo de venta cruzada?
- ¿Se ha capacitado al personal, que trabaja con los clientes, en la venta cruzada de productos?
- ¿Están los sistemas de incentivos para el personal, acordes con la venta de productos múltiples al cliente?
- ¿Permiten los SIG ayudar al personal a conocer cuáles son los clientes elegibles para cada clase de producto?

Pregunta 5A: ¿Son los agentes de crédito efectivos en la promoción? ¿Es el área de la sucursal receptiva a nuestra oferta de productos y servicios?

Métrica: TASAS DE CONVERSIÓN (PROMOCIÓN HASTA SOLICITUD)

Cálculo:
$$\frac{\text{Número de solicitantes de préstamos}}{\text{Número de personas que recibieron promoción directa}}$$

Pregunta 5B: ¿Hacemos promoción para solicitantes calificados?

Métrica: TASAS DE CONVERSIÓN (SOLICITUD HASTA APROBACIÓN)

Cálculo:
$$\frac{\text{Número de préstamos aprobados}}{\text{Número de solicitudes de préstamos}}$$

Análisis:

- ¿De qué manera pueden las estrategias de promoción ser más efectivas?
- ¿De qué manera podemos dirigirnos a los solicitantes más calificados para el producto?

EN ESTA SECCIÓN:

- ¿Qué porcentaje de mis clientes deseo retener?
- ¿Cuál es la mejor forma de medir las tasas de retención para el mercadeo?



Retención de Clientes

Los proveedores de servicios de microfinanzas han tardado en hacer de la retención de clientes una prioridad institucional, sin embargo, ésta es fundamental para la rentabilidad y el impacto social. Tasas de retención más elevadas conducen a instituciones más rentables. Además, unas mayores tasas de retención confirman que la organización está cumpliendo con su misión, que consiste en proveer excelentes servicios financieros para aquellos que más los necesitan.

No importa cuántos nuevos clientes se integran en una organización, es sumamente difícil crecer si la organización pierde tantos clientes como los que gana.

Figura 3: Retención de clientes



Fuente: Burke Institute

A través de las industrias, se estima que hallar un nuevo cliente puede costar hasta cinco veces más de lo que cuesta retener a un cliente actual². También se estima que, para los bancos microfinancieros e instituciones financieras no bancarias, el costo de la prestación de servicios a clientes reiterados es de un 10 a un 39% menor que el costo de hallar a un nuevo cliente³. Aunque el costo exacto en microfinanzas varía de institución a institución, es indudablemente más caro reclutar, filtrar, analizar y desembolsar un nuevo préstamo, que realizar una renovación para un cliente con un buen historial de pago.

Punto de referencia para la retención de clientes

La pregunta que las instituciones microfinancieras siempre formulan, es: “¿Cuál es el punto de referencia para la retención de clientes? ¿Qué porcentaje de mis clientes debo retener? ¿70%? ¿75%?”

Desafortunadamente la respuesta es: “Depende”.

Para establecer la tasa de retención meta, se debe analizar la competencia en el mercado y calcular los parámetros del mercado. Entonces establecer la meta más alta para la institución, tomando en cuenta sus tasas de retención actuales.

La tasa de retención es un indicador de 1) satisfacción del cliente y 2) disponibilidad de otras opciones en el mercado. Cuando existen opciones en el mercado, los clientes insatisfechos se alejan y encuentran otra organización. Por lo tanto las tasas de retención están dirigidas por la competencia y por aquellos elementos determinantes de la satisfacción del cliente— productos, procesos y servicios:

- **Competencia:**
En mercados competitivos, los clientes tienen opciones y prueban otras organizaciones. En los mercados no competitivos, tienen menos opciones y están más predispuestos a permanecer con el proveedor con el que ya tienen un historial de crédito. Sin embargo, aun en ciertos mercados competitivos, tal como el de la Ciudad de México, los clientes no pasan de una institución a otra. Los clientes simplemente negocian con muchas instituciones a la vez. Tal como nos dijo un cliente en México: “Yo tengo préstamos con Crédito Familiar, Banco Axteca y CAME. Si [FinComún] nos diera mayores préstamos, no habría necesidad de buscar otros préstamos...”
- **Disponibilidad de productos:**
Si el préstamo grupal básico es el único producto de crédito disponible, debe esperarse que el cliente se retire cuando su crecimiento va más allá de lo que ofrece el producto. Si se hallan disponibles productos de crédito múltiples, ahorros y seguros, para los negocios y las unidades familiares, se puede esperar una mayor retención, ya que se cubren las necesidades del ciclo de vida de los clientes.
- **Proceso:**
Los procesos lentos y tediosos para obtener un préstamo o abrir una cuenta de ahorro, frustran al cliente. La investigación de WWB ha mostrado que ciertos segmentos de clientes dan prioridad a la rapidez de la transacción. Esto es especialmente cierto con los préstamos sucesivos, para los que los clientes esperan procedimientos más simples.
- **Servicio al Cliente:**
Cuando los clientes están satisfechos con los servicios que les brinda su proveedor, ellos regresan. Los clientes insatisfechos no vuelven. Aún peor, los clientes insatisfechos informan a sus amigos de lo mucho que los disgusta la institución: un cliente hombre insatisfecho se lo dice a un promedio de 11 personas y una clienta insatisfecha se lo dice a un promedio de ¡52 personas!¹⁴ El servicio al cliente es el mayor factor en cuanto al nivel de satisfacción de un cliente.

Calcular la retención de clientes

El cálculo de la retención de clientes puede resultar bastante complejo y la industria continúa debatiendo cuál sería la mejor fórmula. Una de las usadas más comúnmente es:

$$\frac{\text{Clientes al comienzo del periodo}}{\text{Clientes al final del periodo}}$$

Este es un cálculo fácil y produce como respuesta un porcentaje simple. Sin embargo, la desventaja de esta fórmula es que asume que todos los clientes tuvieron la opción de una

renovación durante el periodo. Más importante aún, este número no revela nada útil para fines de mercadeo. Está ligado a un periodo de tiempo arbitrario (normalmente un año) e indica de qué manera se han desempeñado, tanto la retención como la captación de nuevos clientes, en vez de analizar exclusivamente la retención.

Para fines de mercadeo, uno de los enfoques más efectivos para analizar la retención de clientes consiste en calcularlo por el ciclo del préstamo. Este cálculo responde a una pregunta directa: “Cada vez que un cliente tiene la oportunidad de renovar un préstamo, ¿lo renueva o se retira?”

El periodo de tiempo exacto puede establecerse considerando con qué frecuencia la institución desea medir la retención. El periodo más común es el de 12 meses. Sin embargo, es una buena idea realizar este cálculo cada seis meses o sobre una base trimestral, especialmente para instituciones que operan en mercados competitivos.

Tabla 4: Cálculo de retención por ciclo del préstamo

Pregunta	Fórmula
Durante un periodo X de tiempo, ¿cuántos clientes que finalizaron su 1er. préstamo continuaron para obtener un 2do.?	$\frac{\text{Nro. de clientes que obtuvieron un 2do. préstamo}}{\text{Nro. de clientes que finalizaron su 1er. préstamo}}$
Durante un periodo X de tiempo, ¿cuántos clientes que finalizaron su 2do. préstamo decidieron obtener un 3ro.?	$\frac{\text{Nro. de clientes que obtuvieron un 3er. préstamo}}{\text{Nro. de clientes que finalizaron su 2do. préstamo}}$
Durante un periodo X de tiempo, ¿cuántos clientes que finalizaron su 3er. préstamo continuaron para obtener un 4to.?	$\frac{\text{Nro. de clientes que obtuvieron un 4to. préstamo}}{\text{Nro. de clientes que finalizaron su 3er. préstamo}}$
Durante un periodo X de tiempo, ¿cuántos clientes que finalizaron su 4to. préstamo continuaron para obtener un 5to.?	$\frac{\text{Nro. de clientes que obtuvieron un 5to. préstamo}}{\text{Nro. de clientes que finalizaron su 4to. préstamo}}$
...etc.	...etc.

Fuente: WWB

Un cálculo más sutil de la retención por ciclo de los préstamos, toma en cuenta periodos de descanso y cuenta a los clientes como renovaciones en la medida en que su siguiente préstamo haya tenido lugar dentro de un periodo de tiempo específico, tal como seis meses. También ignora a aquellos clientes, cuyos préstamos la organización no quiso renovar, tales como los clientes morosos:

Todos los clientes que obtuvieron un 2do préstamo en 2007, dentro de los 6 meses después de terminado el 1er. préstamo

Todos los clientes que finalizaron su 1er. préstamo en 2007
 – clientes morosos que finalizaron su 1er. préstamo en 2007
 – clientes que dejaron sus negocios
 – clientes que fallecieron, etc

Lo bueno de calcular la retención por cada ciclo del préstamo es que las instituciones pueden emprender acciones de acuerdo con la información. Si los clientes se retiran en el tercer ciclo, el mercadeo puede dirigirse a los clientes de ese ciclo. Si numerosos clientes se retiran una vez terminado el primer préstamo individual, puede ser que el personal haya fallado en brindarles claras expectativas acerca del préstamo.

La clave para calcular cualquier tasa de retención de clientes, es la consistencia. El mismo enfoque debe repetirse cada trimestre, cada seis meses o cada año, para poder comparar los cambios.

Finalmente, el mercadeo sólo puede responder a las bajas tasas de retención, si se conocen los motivos por los que los clientes se retiran de la organización. La investigación sobre la satisfacción del cliente es fundamental para las instituciones. Si los clientes se retiran porque los productos de la organización son inferiores a los de la competencia, se deberán mejorar los productos. Si los clientes se retiran porque se les brinda un servicio pobre, la estrategia de mercadeo deberá hacer que se produzcan mejoras en el servicio al cliente.

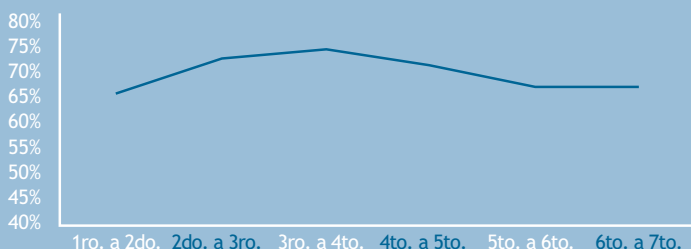
ESTUDIO DE CASO 6: Retención de Clientes por Ciclo de Préstamo

Microfund for Women, Jordania

Cuando Microfund for Women analizó la retención de clientes para uno de sus productos de crédito, halló que las tasas de retención eran bajas entre el primer y segundo préstamo, y entre el cuarto y el quinto. Después de observar este análisis, la organización decidió llevar a cabo las siguientes acciones:

- Conocer la razón por la que los clientes obtenían solamente un préstamo y después se alejaban. ¿Estaba el personal analizando adecuadamente a los nuevos clientes? ¿Había establecido el personal expectativas poco realistas con respecto a los nuevos clientes?
- Conocer mejor la razón por la cual los clientes se retiraban después del cuarto préstamo y establecer programas para incrementar la lealtad del cliente después del mismo.

Porcentaje de clientes que continúan en el siguiente ciclo



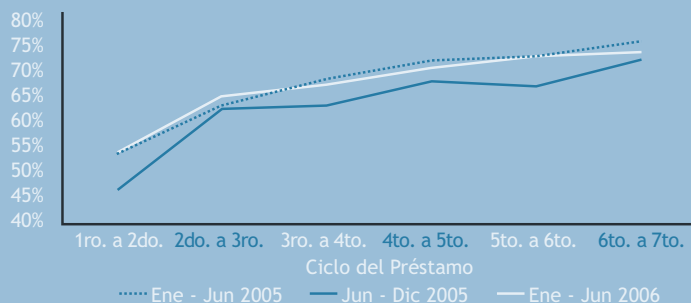
Fuente: Microfund for Women, Jordania, 2005

FinComún, México

Cuando FinComún analizó uno de sus productos, halló que había una saludable tasa de retención después que el cliente había permanecido con la organización durante cuatro o más ciclos, pero muchos de ellos la dejaban después de los primeros ciclos. Fincomún modificó el proceso crediticio, haciendo que los nuevos préstamos y las renovaciones fueran más sencillos y rápidos.

Retención por ciclo de préstamo

Tasa de retención



Fuente: FinComún, México, 2006



EN ESTA SECCIÓN:

- ¿Qué necesito saber acerca de mis competidores para llevar a cabo mi estrategia de mercadeo?
- ¿Cómo puedo analizar los productos de mis competidores, su marca y el servicio al cliente?



Análisis de la Competencia

Generalmente, las organizaciones realizan un análisis de la competencia y de la industria durante la planificación de sus negocios. Un análisis de mercadeo de la competencia utiliza esta evaluación y agrega detalles adicionales, desde una perspectiva del mercadeo. Este ejercicio ayuda a la organización a determinar cómo utilizar el mercadeo para diferenciarse a sí misma.

Comparación de productos

Un análisis de la competencia es una comparación de productos, esto es, entre los productos de la organización y los de los competidores. ¿Hay diferencias entre los productos? ¿Qué los hace mejores? ¿En qué aspectos son peores?

Para llevar a cabo este análisis, seleccione los atributos del producto que son importantes para el cliente de la institución, p.ej. plazo del préstamo, tasas de interés, requisitos, colateral, rapidez del servicio, etc. Entonces seleccione a los competidores que los clientes consideran como opciones y efectúe la comparación.

Diferenciación de la marca

Antes de invertir tiempo y dinero en desarrollar una marca, una organización debe analizar las marcas de sus competidores. Puesto que las compañías raramente exponen la imagen de su marca públicamente, recoja y analice las comunicaciones públicas del competidor, p.ej. folletos y estrategias de promoción.

En los análisis de la siguiente página (Tabla 5), todos los prestamistas a clientes locales posicionaban sus marcas como crédito rápido y fácil. Para diferenciarse, el Banco da Família claramente necesitaba enviar un mensaje diferente. Se decidieron por el eslogan, “apoando seu trabalho” que se traduce como “apoyando su trabajo”.

Tabla 5: Evaluación de los materiales de mercadeo de los competidores de Banco da Família

Nombre de la Institución	Tácticas	Mensaje Primario	Mensaje de Apoyo o Secundario	Tono	Audiencia Meta: Demográfica y Psicográfica	Identificación	Posición General de la Compañía
Ejemplo: Coca Cola	Televisión	“Coca Cola es refrescante”	“Coca Cola está siempre fría”	Cool, joven, hip	Hombres y mujeres jóvenes de todos los niveles económicos, atrae especialmente a aquellos que les gusta sentirse “cool”	“Beba lo bueno”	Coca Cola es la compañía que provee refrescos a precios accesibles
	Vallas Anunciadoras	“Coca Cola es accesible”	“Coca Cola cuesta sólo 20 reales”				
FinInvest	Folleto para promover el préstamo personal	“Dinero al momento”	“Pocos requisitos, sin restricciones, sin garante. Suministre solamente su CPF, ID, prueba de ingresos y residencia”	Estimulante, fácil	Hombres y mujeres, segmento meta D/E, que necesitan dinero rápido	n/d	FinInvest suministra crédito rápido y fácil sin importar cuán bajo es su ingreso
	Folleto para promover los pagos a través de FinInvest	“Pague sus cuentas con 40 días sin interés”	“Pague todas sus cuentas de servicios públicos a través de FinInvest: sin pago de intereses durante 40 días si usa tarjeta de crédito”	Beneficioso, sencillo	Hombres y mujeres, segmento meta D/E, cabezas de familia que están atrasados en el pago de sus cuentas	n/d	
	Folleto para promover seguros	“Logre mayor seguridad para usted y su familia con un seguro”	“Cuatro productos de seguros: Plano individual, Plano individual Súper, Plano Casal, Plano Casal Súper”	Beneficioso, sencillo	Hombre y mujeres, meta D/E; padres con hijos	n/d	
Cifra	Folleto para promover préstamos para retirados	“Aproveche la vida con dinero de Cifra”	“Préstamos especiales para retirados, de 6 a 36 meses: sin restricciones de crédito, sin necesidad de cuenta bancaria”	Especial, atractivo	Retirados	“Crédito Rápido”	Cifra suministra dinero rápido para su vida
	Folleto para promover todos los productos de crédito	“Es un placer ofrecerle nuestros productos financieros”	“Crédito personal, refinanciación”	Beneficioso, de fácil acceso	Meta D/E		

Fuente: Banco da Família, Brasil, 2005

ESTUDIO DE CASO 7: Análisis de la Competencia

Banco da Família, Brasil

A fin de entender por qué los clientes estaban tomando préstamos de la competencia, Banco da Família comparó sus productos de crédito con los de los competidores en Caxias, una de las regiones en la que ellos trabajan.

Comparación de productos de Banco da Família

	Monto del Préstamo	Tasa de Interés	Criterio de Elegibilidad	Otros Cargos
Banrisul Caxias	Desde R\$500 a R\$8,000	3.90-4.95% por mes	Negocios Registrados	R\$24 para abrir R\$31 para renovación
Sicred Caxias	Desde R\$500 a R\$50,000	26.5% por año +1% cargo	Debe ser cliente del banco	R\$200 mínimo
Santander Caxias	Comienzo en R\$500	2.70-3.50% por mes	Negocio registrado, cliente del banco	R\$17 mensual

Fuente: Banco da Família, Brasil, 2005



Diferenciación en el servicio al cliente

Otra área de comparación con la competencia es la del servicio al cliente. ¿Está la organización diferenciada? ¿Cómo se compara el servicio al cliente que brinda la organización con el de los bancos locales? ¿Es el servicio al cliente mejor o peor que en otras instituciones de microfinanzas?

Un “cliente misterioso” es la mejor herramienta para realizar estas evaluaciones. Puede contratarse a una compañía de investigaciones, pero también es adecuado enviar personal de campo o estudiantes. Desarrolle una guía de observaciones con una lista de los elementos

importantes—que incluya rapidez del servicio, tiempo de espera en fila, amabilidad del personal y comodidad en la sucursal.

Haga el que cliente misterioso visite a cada uno de sus competidores y que intente solicitar un préstamo o abrir una cuenta de ahorro. Luego de su interacción, el cliente misterioso deberá calificar el nivel de servicio de la compañía. Haga que el equipo de investigación visite múltiples sucursales de una organización para determinar si sus servicios y procesos son estándar. Si son estudiantes los que realizan la investigación, pueden repetir la experiencia en su propia organización para poder comparar.

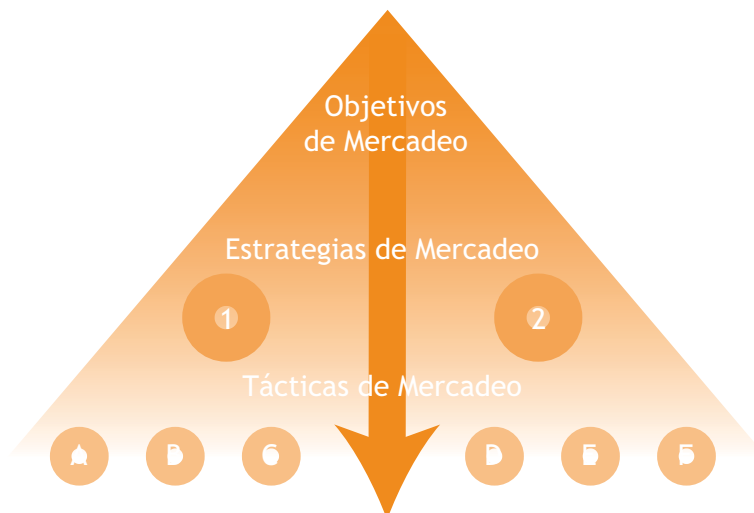
CAPÍTULO 4

1. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MERCADEO
2. TÁCTICAS DE MERCADEO TRADICIONALES
3. TÁCTICAS DE MERCADEO INFORMALES
4. CONTROL DE LOS RESULTADOS



Desarrollo de la Estrategia de Mercadeo

Con el análisis ya completado, la organización puede diseñar su estrategia de mercadeo para el año. La estrategia de mercadeo desarrollará objetivos, estrategias y tácticas para vencer los desafíos previamente identificados en cuanto a la captación y retención de clientes.



Objetivos y Estrategias de Mercadeo

Se da comienzo al plan de mercadeo estableciendo los objetivos y estrategias del mismo.

🔗 Ver en página 85 el modelo que puede utilizarse para desarrollar un plan de mercadeo.

Establecer los objetivos del mercadeo

En principio, es necesario establecer los objetivos de mercadeo para alcanzar las metas del negocio y emprender acciones en las áreas más débiles. Por lo tanto, lo primero es definir los objetivos de negocios de la organización, para el año. Luego, considerar el análisis de las tasas de captación, de retención y la competencia, que ya fueron cubiertas en el capítulo tres.

Hay dos tipos de objetivos de mercadeo: mejorar las tasas de captación y de retención de clientes.

1. Captación de clientes:

Establecer los objetivos de acuerdo con los desafíos en cuanto a las tasas de captación que enfrenta la organización. ¿Existen sucursales, segmentos de clientes o productos que deben crecer más rápidamente?

2. Retención de clientes:

Referirse al análisis realizado sobre tasas de retención de clientes, con enfoque en los ciclos de los préstamos, en los productos y en las sucursales en las que la retención es más baja. ¿Se puede retener un mayor número de clientes en estas áreas? ¿Cómo se puede retener a un mayor número de los clientes valiosos—aquellos con un buen historial de repago? ¿Cómo se puede estimular el uso reiterado de los productos crediticios? ¿Cómo se puede estimular a los clientes para que ahorren más?

Es fundamental contar con formas de medir la efectividad de cada táctica para asegurar que, cada vez más, se hace un buen uso del dinero, a lo largo del tiempo.

EN ESTA SECCIÓN:

- ¿Cómo establezco los objetivos de mercadeo?
- ¿Cómo selecciono las estrategias de mercadeo?





Seleccionar las estrategias de mercadeo apropiadas

Las estrategias de mercadeo constituyen lo que la organización realizará para lograr sus objetivos. Las estrategias deben coincidir con los desafíos que enfrenta la organización. Por ejemplo, si la organización necesita mejorar la tasa de retención, una estrategia podría ser el lanzamiento de un programa sobre lealtad del cliente. Otros ejemplos de estrategias incluyen el lanzamiento de una marca corporativa, mejorar el servicio al cliente e introducir nuevos productos.

Trate de establecer no más de tres estrategias de mercadeo fundamentales —quizá una o dos para atraer un mayor número de clientes, una o dos para mejorar su retención y una o dos para aprender. Cada estrategia requiere muchas tácticas, por lo que es importante ser muy selectivo al seleccionar las estrategias de mercadeo.

Tácticas de Mercadeo Tradicionales

El diagnóstico está completo. Los objetivos de mercadeo están establecidos. Se han seleccionado las estrategias de mercadeo. El siguiente paso es determinar la adecuada combinación de las tácticas de mercadeo.

En esta sección se observarán las tácticas de mercadeo del sector privado tradicional, tales como televisión, radio, anuncios en exteriores, folletos, posters, RP, eventos y regalos a los clientes. En la siguiente sección se delinearán las tácticas informales de mercadeo: promoción en campo y recomendación boca a boca. Combinadas, estas secciones ayudarán al gerente de mercadeo a seleccionar las tácticas más efectivas y eficientes.

Las organizaciones de microfinanzas, a menudo, consideran las tácticas de mercadeo como muy costosas. Sin embargo, su costo puede ser bastante bajo si se calcula sobre la base de clientes. Además, tácticas tales como la publicidad alcanzan a nuevos clientes mucho más rápido que las estrategias de promoción de puerta a puerta. A pie, un agente de crédito podría llegar hasta a 20 clientes potenciales, en dos horas. Un aviso radial puede alcanzar a 20.000 clientes potenciales en 30 segundos. Finalmente, las tácticas tradicionales pueden crear una credibilidad adicional para las instituciones, lo que es muy importante para las organizaciones que ofrecen productos de ahorro.

Ejemplo

2 horas de AC = \$10

Clientes alcanzados = 20

Posibles clientes generados = 4

Costo por cliente alcanzado = \$2.50

Costo de aviso en radio local = \$500

Clientes alcanzados = 20.000

Posibles clientes generados = 200

Costo por cliente alcanzado = \$2.50

EN ESTA SECCIÓN:

- ¿Cuáles son las tácticas de mercadeo que mejor funcionan para los diferentes objetivos de mercadeo?
- ¿De qué manera se puede diseñar una táctica de mercadeo tradicional?



Selección de la táctica de mercadeo

Al identificar la táctica de mercadeo más apropiada, hay que tener en cuenta dos puntos:

- **El mensaje:**
¿Qué debe decir la organización para atraer a su audiencia meta?
- **El medio:**
¿En dónde se debe colocar el mensaje para alcanzar a la audiencia meta?

Para desarrollar comunicaciones claras y concisas, las compañías pueden beneficiarse del trabajo con las agencias de publicidad que incluyen en su personal a escritores creativos y diseñadores gráficos. A falta de una agencia, hay algunas cosas que se deben tener en cuenta para diseñar tácticas de mercadeo.

ESTUDIO DE CASO 8: Tácticas de Mercadeo Creativas Equity Bank, Kenia

En ocasión de su lanzamiento en Mombasa, el banco seleccionó 300 individuos, con buenos negocios en el área que se extiende alrededor de su sucursal. Ellos fueron invitados a una cena gratis en uno de los restaurantes más caros de la ciudad. Los huéspedes pasaron una hermosa velada, tranquila, disfrutando de una deliciosa comida y de la música. Al final de la noche, Equity ofreció una pequeña presentación acerca de los servicios que ofrecía. Cuando regresaron a sus casas, los participantes comentaron con sus vecinos la noche de entretenimiento que habían pasado, con increíbles asociaciones positivas con el banco. Equity Bank es uno de los bancos con más rápido crecimiento en África y su sucursal en Mombasa continúa desarrollándose.

Tabla 6: Una breve guía sobre tácticas de mercadeo

Objetivos del Mercadeo	El Mensaje	Las Tácticas más Sólidas
Crear Conciencia	Explicar lo que es su organización y lo que ofrece	• RP • Volantes • Anuncios • Contactos de AC • Presencia de la sucursal • Radio • Periódicos • Recomendación verbal • Cupones • Patrocinio
Educar a los Clientes	Explicar cómo funciona el producto, sus beneficios funcionales y sus ventajas respecto a la competencia.	• Folletos • Sitio en la red • Contactos de AC • Eventos Comunitarios • Circulares impresas • Recomendación verbal (a veces) • RP (a veces)
Estimular a los Clientes	Explicar los beneficios del producto y mostrar cómo el producto puede resolver un problema	• Televisión • Radio • Periódicos (dependiendo del grado de alfabetismo) • Contacto de AC • Recomendación verbal
Retener a los clientes	Suministrar a sus clientes una razón para utilizar el producto nuevamente	• Programas de premios • Incentivos • Atenc. personal • Promoc. puerta a puerta • Puertas abiertas • Pequeños regalos • Incentivos de productos (tasas reducidas, mayor flexibilidad)

Tabla 7: Fortalezas y debilidades de las diferentes tácticas de mercadeo

Tácticas	Fortalezas	Debilidades
Televisión	• Conecta emocionalmente con la audiencia meta • Alcanza una gran audiencia de clientes potenciales	• Es costoso producir avisos televisivos/comprar espacios • Dificultad para enfocar una audiencia específica, p.ej. mujeres con proyectos basados en el hogar
Radio	• Motiva a los clientes a emprender acciones • Estaciones de radios locales pueden alcanzar una gran audiencia considerada como meta	• Puede ser cara • Los oyentes de radio, a menudo no prestan atención a los avisos porque están manejando, escuchan la radio como un sonido de fondo, etc.
Periódicos	• Generalmente, los clientes prestan atención cuando leen • Se puede comprar un amplio espacio para dar explicaciones detalladas	• Sólo alcanza a los clientes que saben leer, excluye a los analfabetos o semi- analfabetos (a menudo mujeres)
Prensa/RP	• Es gratis	• Usted obtiene lo que paga. El mensaje está fuera de su control—a veces es positivo y otras negativo o incorrecto
Folletos	• Les deja a los clientes algo tangible que ellos pueden leer/analizar con sus esposos/as	• Los folletos de baja calidad hacen que la organización parezca de bajo nivel
Vallas publicitarias/Anuncios	• Elevada visibilidad en lugares públicos	• Mensaje limitado—cuando las personas caminan o manejan por delante de anuncios y vallas anunciadoras sólo captan una o dos frases
Regalos de marca: bolígrafos, calendarios, calculadoras, llaveros	• Frecuentemente las personas recuerdan a la institución cada vez que utilizan el bolígrafo, el calendario, etc.	• No les dice a los clientes lo que hace la organización, lo que ofrece, cómo funciona, etc.

Fuente: WWB

Mantener el mensaje sencillo

La experiencia de crear un folleto puede ser ésta: usted comienza por componer los mensajes que desea comunicar a los clientes potenciales. La lista comienza con préstamos rápidos, requisitos sencillos, tasas de interés razonables y servicio amable al cliente. Entonces, alguien quiere agregar el hecho de que se necesitan sólo dos garantes. Alguien más sugiere el listado de las ubicaciones de todas las sucursales y la inclusión de una lista de todos los requisitos. Otra persona desea incluir la foto de un cliente. De pronto, usted se encuentra con 16 cosas diferentes para comunicar.

Pero las personas tienen lapsos de atención muy breves y una memoria selectiva, y rápidamente olvidan lo que han escuchado y visto. Por lo tanto, es fundamental ajustarse al mensaje principal—un único beneficio clave que los

clientes puedan recordar. *La organización con todos los productos para cubrir sus necesidades. O, La organización que le brinda una amable atención. O, La organización diseñada para los pequeños empresarios.*

Una vez seleccionado el primer mensaje, se puede agregar un mensaje secundario para apoyar/fundamentar su mensaje principal.

Beneficios emocionales versus racionales

Cuando usted compra un vestido, cuáles son los criterios que le conducen a la selección de uno y no otro. Podría ser el precio, la calidad, el material, el estampado, el estilo, la tienda y/o la marca. O, al comprar una motocicleta el criterio podría ser precio y calidad, velocidad, apariencia, el motor, el vendedor y/o la marca.

¿Pero qué es lo que hace que realmente el comprador elija un vestido en vez de otro o una motocicleta en vez de otra? ¡A menudo es la forma en la que se siente el cliente!

¿Me siento hermosa cuando me pongo este vestido? ¿Me siento superior cuando me siento en mi nueva motocicleta? ¿Notarán mis amigos mi nueva motocicleta? ¿Me felicitarán mis amigas por mi nuevo vestido?

Los criterios emocionales a menudo sobrepasan los criterios racionales al momento de decidir la compra. Los elementos racionales son considerados, pero la elección final está normalmente basada en los elementos emocionales.

Cuando desarrolle comunicaciones, utilice mensajes e imágenes que lo conecten con el cliente a un nivel emocional. Es aun importante comunicar los beneficios racionales de un producto, pero esto debe ser realizado de manera tal que motive al cliente a trabajar con la organización.

Calendario para las tácticas

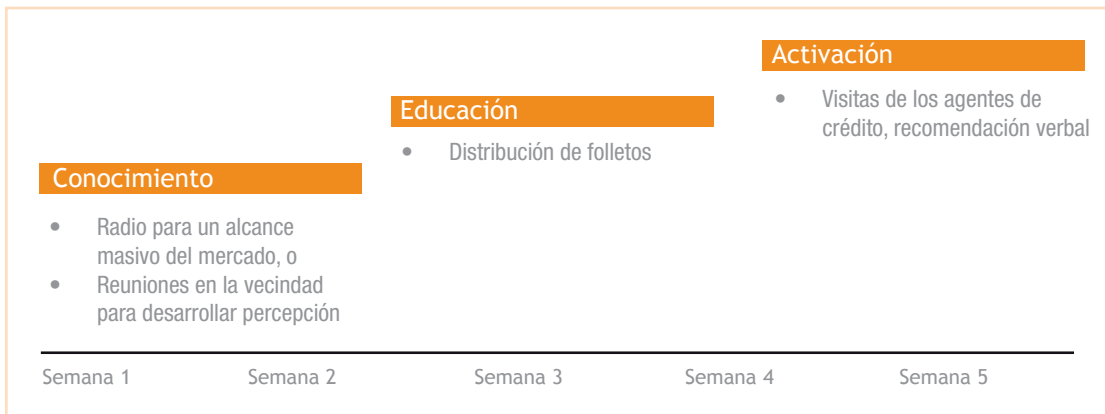
Un error común que cometen las organizaciones es diseminar las comunicaciones de manera muy escueta. Un mes, por ejemplo, tienen un aviso de radio. Debido a que esto es oneroso, esperan dos meses más y entonces erigen una valla anunciadora. Luego como todos están tan ocupados, esperan un mes más antes de realizar un evento comunitario.

Diseminar las comunicaciones a lo largo del tiempo diluye el impacto del mensaje. Una llovizna ligera, que cae de tiempo en tiempo, se olvida fácilmente. La lluvia de un enorme huracán se recuerda siempre. Lo mismo es lanzar una sólida iniciativa de comunicaciones en un corto periodo de tiempo. El objetivo es alcanzar al cliente meta al menos tres veces con el mismo mensaje. Se recomienda que sean seis veces cuando se trata de cambiar las percepciones de los clientes.

El siguiente es el ejemplo de un plan de comunicación que se ha concentrado en tácticas para un impacto máximo.

🔗 Ver en la página 89 un modelo que lo guiará a través de la creación de tácticas de mercadeo.

Figura 5: Calendario



Tácticas de Mercadeo Informales

Antes de lanzar una campaña televisiva o rentar una valla anunciadora, las instituciones microfinancieras a menudo utilizan tácticas de mercadeo “informales”. La más común es enviar a los agentes de crédito de puerta en puerta, para hallar clientes potenciales. La segunda táctica informal es el mercadeo mediante la recomendación verbal boca a boca—confiando en que los clientes transmitan a sus amigos el nombre de la organización.

Promoción de campo

La promoción de campo es la táctica de mercadeo dominante en la industria de las microfinanzas. Típicamente, los agentes para crédito grupal realizan la promoción en áreas residenciales yendo de puerta en puerta, mientras que los agentes para el crédito individual pasan tiempo en los mercados locales y en zonas comerciales, yendo de un negocio a otro. Algunas instituciones han liberado el tiempo de los agentes de crédito para que trabajen en la realización de los préstamos y utilizan “promotores” pagados, para ir de puerta en puerta.

Aunque los proveedores de servicios de microfinanzas confían plenamente en esta táctica, a menudo no invierten suficientes recursos financieros y humanos para hacerla efectiva. Frecuentemente, los agentes de crédito no están adecuadamente entrenados en promoción de ventas, ya sea con clases sobre los temas básicos o con capacitación y práctica en el campo. Los gerentes de las sucursales, a menudo, dedican muy poco tiempo a controlar la efectividad de los agentes de crédito en cuanto a generar clientes potenciales.

En la siguiente página hay ejemplos contrastantes de conversaciones entre agentes de crédito y clientes potenciales.

EN ESTA SECCIÓN:

- ¿Cuáles son los enfoques efectivos para la promoción de campo?
- ¿Qué se puede hacer cuando la promoción de campo no funciona?
- ¿Cómo puedo generar recomendaciones mediante recomendaciones verbales?



Ejemplos: Promoción realizada por el agente de crédito

EFFECTIVA

Agente de crédito: Buenos días. Me llamo Yasmina y deseo informarle acerca de la organización Microfinance Fund. Nos dedicamos a ayudar a los dueños de pequeños negocios, como usted, a estimular su desarrollo. ¿Es usted el dueño de este negocio?

Cliente: Sí lo soy. Tengo este negocio de venta de materiales de oficina desde hace cuatro años.

Agente de crédito: Muy bien. ¿Cómo le va con él?

Cliente: Bastante bien...pero he pensado en ampliarlo.

Agente de crédito: ¿Está usted interesado en comprar más mercadería? O quizá, ¿necesita usted más estantes?

Cliente: Realmente he pensado en expandir la tienda. Pero es difícil hallar el dinero para la inversión.

Agente de crédito: Bien, nosotros tenemos un producto que podría ayudarle. Ofrecemos un préstamo para pequeños negocios denominado "Préstamo para el Crecimiento". Es a 12 meses, de \$50 a \$500.

Cliente: ¿Cuál es la tasa de interés?

Agente de crédito: Es una tasa fija del 3% mensual. Si usted toma \$300 por 12 meses, la cuota sería de \$26.

Cliente: ¿Qué clase de documentos se necesitan?

Agente de crédito: Simplemente traiga una identificación con su foto y una copia del recibo de pago de un servicio público. Necesitará un garante del préstamo. Y podemos completar el proceso total en sólo cuatro días.

Cliente: Parece bastante simple.

Agente de crédito: ¿Le gustaría hacer una cita para venir a nuestra sucursal y completar el formulario de solicitud?

Cliente: Sí, hagámosla el próximo martes, por la tarde.

Agente de crédito: Estupendo. Podemos quedar a las 15:00 hs. Por favor, traiga su identificación con foto y la boleta de pago de un servicio público. Tome este folleto que contiene más información y la dirección de la sucursal. Tendré mucho gusto en volver a verlo.

Tal como muestra este ejemplo, el agente de crédito se toma el tiempo necesario para entender las necesidades del cliente y promover el producto correcto para cubrirlos. El agente escucha al cliente y entabla una conversación en dos direcciones. El agente termina haciendo una cita para comenzar el proceso de solicitud del préstamo.

INEFICAZ

Agente de crédito: Buenos días. Me llamo Yasmina y deseo informarle acerca de la organización denominada Microfinance Fund. Ofrecemos dos productos de crédito—grupales e individuales. Con el individual puede solicitar un crédito de \$50 a \$500. Los requisitos son sencillos: una identificación con su foto y copia del recibo de pago de un servicio público. Necesita sólo un garante. El préstamo es a 12 meses.

Cliente: [Mirada en blanco]

Agente de crédito: ¿Desea usted solicitar un préstamo?

Cliente: Ahora no.

Agente de crédito: ¿Me podría proporcionar su nombre y número de teléfono?

Cliente: No, no estoy interesado en un préstamo, por lo que no deseo darle mi número de teléfono.

Agente de crédito: Bien, gracias, adiós.

Tal como muestra este ejemplo, el personal de campo suele considerar la promoción de puerta a puerta sólo como una oportunidad para dar información a los clientes. Es una interacción pasiva y no interactiva. No hay conexión con el cliente, ni se intenta entender sus necesidades. El agente ha fracasado en promover el producto correcto, llamar a la acción o cerrar una venta.



Estas fotos muestran a un personal vestido profesionalmente para comenzar la promoción de puerta a puerta. El uniforme es naranja y negro, los colores del logo de la organización. En la camisa están visibles el nombre y el logo de la organización. El personal también lleva la identificación de su compañía cuando realizan promoción de campo. Algunos empleados llevan tablillas con sujetapapeles y pequeñas calculadoras para mostrar a los clientes los montos de las cuotas mensuales.

Cuatro pasos para una promoción de campo efectiva

Paso 1. PRESENTACIÓN

- El promotor estará bien vestido y con una identificación visible
- Mira a los ojos del cliente, sonríe y se presenta.
- Presenta el nombre de la organización y realiza una descripción estandarizada, p.ej. “La nuestra es una organización dedicada a los dueños de pequeños negocios, como es su caso”.

Paso 2. COMPRENSIÓN

- En las promociones basadas en el hogar—pregunta al cliente si tiene su propio negocio.
- Promociones en el mercado—pregunta al cliente si le gustaría hacer crecer su negocio, si necesita adquirir un mayor inventario, invertir en equipos, etc.
- Escucha atentamente lo que dice el cliente.

Paso 3. PROMOCIÓN

- Explica cuál sería el producto más apropiado para el cliente—préstamo grupal, préstamo individual, ahorros, etc.
- Explica los beneficios de los productos de préstamo—rápido desembolso, requisitos mínimos (el mensaje debe ser estándar de manera que los beneficios de un mismo producto de crédito se repitan siempre de la misma manera)
- Explica los beneficios de trabajar con su organización comparada con otras organizaciones—oferta de diversos productos, confiable, etc. (nuevamente el mensaje debe ser estándar).
- Suministra información y responde a las preguntas del cliente.
- Anima al cliente para que vaya a la sucursal con sus documentos, establece una cita para encontrarse allí.
- Agradece al cliente por su tiempo y se despide.

Paso 4. SEGUIMIENTO

- Toma el nombre de los clientes interesados.
- Llama o visita a los clientes interesados en una semana.

Estandarizar la promoción de campo

Las instituciones de microfinanzas deben desarrollar una guía estándar para la promoción de campo, en la que se describa lo que el personal de campo debe hacer y decir. El equipo de mercadeo debe trabajar con los agentes de crédito más efectivos en la organización, para elaborar esta guía.

Lo siguiente, es proporcionarles a los agentes de crédito capacitación sobre técnicas de promoción de campo. En la clase, se les debe

dar la oportunidad de representar un papel de acuerdo con un libreto y practicar sus técnicas de promoción. Después de la capacitación, el gerente de la sucursal debe acompañar al agente de crédito en por lo menos dos viajes de promoción de campo y brindarle los comentarios y el entrenamiento necesario para mejorar sus técnicas de promoción. La guía puede utilizarse como una herramienta para realizar comentarios, destacando las áreas en las que el agente de crédito fracasa o en las que excede las expectativas.

Instrumentos y técnicas promocionales

Frecuentemente, los agentes de crédito temen las promociones de campo—hace mucho calor o está muy frío; el trabajo es agotador; los clientes no son receptivos—y por eso muy a menudo no generan suficientes clientes. Las sucursales no alcanzan sus metas y no se penetra totalmente en el mercado.

Antes de culpar a los agentes de crédito, los gerentes deben reconocer que la promoción de campo constituye un trabajo muy duro. Para entenderlo totalmente, cada miembro del personal, que es jefe de oficina, debe realizar, regularmente, visitas de campo y tratar de generar clientes a través de la promoción de campo. (Después de esta experiencia, la mayoría de los gerentes estarán ansiosos de regresar a sus cómodos trabajos de escritorio).

Las organizaciones deben también reconocer las limitaciones de la promoción de campo. La promoción de puerta a puerta es un modo efectivo, aunque lento, de hacer mercadeo. Consume el tiempo del agente de crédito y es especialmente lento sin otros programas de mercadeo. Sin embargo, existen instrumentos y técnicas para ayudar a los agentes de crédito en su esfuerzo para llevar adelante las promociones de campo.

Definir las zonas:

Asegurar que la zonificación en las sucursales es clara—¿conocen los agentes de crédito cuáles son las áreas de las que son responsables? ¿Están las áreas de cobertura claramente definidas y no se superponen con áreas de otros agentes de crédito?

Establecer objetivos para el alcance de clientes:

Si los agentes de crédito deben desembolsar 20 créditos al mes, ¿con cuántos clientes deben hablar

en la promoción de campo—40, 60? El número exacto depende de la efectividad que los agentes de crédito puedan desarrollar en la promoción, demanda del cliente, concentración física de las casas/negocios y la oferta competitiva en el mercado. En algunos mercados, los agentes de crédito captan sólo uno de los diez clientes potenciales con los que hablaron. En otros mercados, los agentes de crédito captan 5 de 10. Analice el mercado y establezca parámetros para los agentes de crédito.

- **Hacer un seguimiento de las visitas a los clientes:**

Hallar la forma de medir cuántas casas y negocios visitan los agentes de crédito. La organizaciones deben registrar información tal como el nombre y dirección de cada cliente visitado, si estuvo o no interesado y cuál es su tipo de negocio. Luego, el equipo de mercadeo debe analizar esta información para ayudar a determinar cuáles son las áreas de las sucursales que presentan retos a la promoción de campo.

- **Capacitar a los agentes de crédito para que sean más efectivos:**

Los agentes de crédito se sentirán mucho más motivados cuando logren captar a cinco clientes, después de haber hablado con diez de ellos, y la institución será más eficiente cuando sus agentes de crédito tarden una hora para captar cinco clientes en vez de uno. A lo largo del tiempo, la inversión en capacitación producirá beneficios financieros.

- **Alinear los incentivos de los agentes de crédito con la estrategia de captación de clientes:**

Los agentes de crédito deben estar motivados para hallar nuevos clientes. Si su desempeño se mide por los nuevos desembolsos de cada mes, contando tanto los nuevos préstamos como las renovaciones, hay poca motivación para ir tras un nuevo cliente en vez de lograr más renovaciones. Mida los resultados que usted desea alcanzar.

- **Garantizar la buena administración de la agencia:**

Si se tiene programado que los agentes de crédito realicen trabajos de promoción durante dos horas por la mañana, el gerente de la sucursal debe asegurarse de que así se haga. En el área con los números más bajos del mes, establecer periodos

adicionales para promociones especiales, en donde la mayoría del personal de la sucursal realice promoción de campo.

- **Utilizar otras tácticas de mercadeo como apoyo:**

La promoción de campo es mucho más efectiva cuando los clientes han escuchado acerca de la organización, por lo menos una vez. Utilice tácticas para desarrollar el conocimiento, tales como la radio, posters, vallas anunciadoras y avisos de televisión.

Mercadeo por recomendación verbal boca a boca

Más allá de la promoción de campo, la recomendación verbal ha constituido una táctica de mercadeo informal increíblemente poderosa en las microfinanzas. Las instituciones microfinancieras de la red de Women's World Banking dicen que las dos terceras partes de su nueva clientela fue lograda a través de la recomendación verbal. Lo bueno de esta comunicación es que es gratis. Sin invertir recursos, las organizaciones tienen clientes que simplemente aparecen en su puerta.

Pero, existen riesgos asociados con este tipo de mercadeo. Los clientes pueden decir lo que se les antoje acerca de la organización, bueno o malo, correcto o incorrecto. Pueden surgir confusiones acerca de los productos de crédito porque los clientes han diseminado información inexacta. Los individuos pueden no comprender lo que la organización ofrece y solicitar productos de crédito para los que no son elegibles.

En los mercados competitivos, el mercadeo a través de la recomendación verbal boca a boca, es menos poderoso puesto que los clientes tienen opciones y menos necesidad de preguntarse los unos a los otros en dónde conseguir un préstamo. En este caso, vale la pena crear el programa “refiera a un amigo”. Por ejemplo, cuando se desembolsa un préstamo, pregunte al cliente los nombres de dos amigos que pudieran estar interesados en conocer los productos de la organización. O realice una rifa en la que cada cliente reciba un boleto de participación por cada uno de los nombres que suministra. Aún mejor, solamente dar boletas si los nombres proporcionados califican para un préstamo.

Control de los resultados

Todas las estrategias y tácticas de mercadeo deben ser controladas para asegurarse de que están marcando una diferencia. El control del mercadeo y el seguimiento de los resultados aseguran que el dinero se está invirtiendo sabiamente y está produciendo ingresos.

Muchas organizaciones microfinancieras carecen de mecanismos para realizar el seguimiento de la efectividad del mercadeo. El gerente de mercadeo deberá desarrollar estos sistemas.

He aquí cuatro formas de analizar los resultados:

1. Cumplimiento de los objetivos de mercadeo:

En el nivel más simple, el equipo de mercadeo debe informar acerca de los resultados con relación a los objetivos de mercadeo establecidos. Por ejemplo, si el objetivo era aumentar el número de nuevos clientes, para el producto de préstamo individual, en un 28%, en 2008, ¿se ha logrado ese objetivo y cuánto se ha invertido para lograrlo? Este tipo de análisis debe ser informado a la gerencia superior, trimestralmente.

2. Control del interés:

A los clientes que piden información y a los nuevos clientes se les debe preguntar cómo conocieron la organización, por ejemplo: por recomendación verbal, folletos o avisos radiales. Esto debe ser medido a nivel de la sucursal y controlado mensualmente por el equipo de mercadeo. Desarrolle una simple matriz u hoja de trabajo para que la recepcionista mantenga esta información actualizada.

EN ESTA SECCIÓN:

- ¿Cómo defino el éxito del mercadeo?



3. Seguimiento del impacto del mercadeo:

A un nivel más detallado, considere cuán efectiva ha sido una táctica de mercadeo en cuanto a las ventas. Se trata de identificar las tácticas de mercadeo más eficientes para los costos. Este es un ejercicio muy importante y debe ayudar a establecer el presupuesto para el siguiente año. Las métricas incluyen:

- **Costo por cliente alcanzado:** ¿cuánto costó informar a un cliente potencial acerca de la organización?
- **Costo por cliente obtenido:** ¿cuánto costó obtener un nuevo cliente? Puede ser interesante comparar ahorros versus crédito—a menudo se da el caso de que se necesita más mercadeo para convencer a un cliente de que abra una cuenta de ahorro.
- **Costo para incrementar la retención:** ¿cuanto costó retener un 1% más de clientes?

4. Medición de los resultados intangibles o intermediarios:

La investigación cuantitativa o cualitativa puede analizar cuán efectivo puede ser el mercadeo para cambiar las percepciones—incrementar la confianza, incrementar el interés en la organización o incrementar la posibilidad de trabajar con la organización. ¿Confía un número mayor de clientes en la organización después de la campaña de marca, que seis meses antes de realizarla? ¿Dicen los clientes que existen mayores posibilidades de que trabajen con la organización como resultado de la mejora en el servicio al cliente? Desafortunadamente, pocas instituciones de microfinanzas pueden permitirse este ejercicio, pero es la medición lo que suplementa todos los otros análisis cuantitativos.

Cuando una organización desarrolla su análisis de los resultados del mercadeo, se debe tener en mente que los resultados de las tácticas de mercadeo no siempre son inmediatamente perceptibles. Considere un aviso radial que crea conciencia y da a conocer la organización a un cliente potencial. Aunque los clientes no vengan directamente a la sucursal después de escuchar el aviso radial, quedarán más receptivos para aceptar la visita de un agente de crédito o puede ser que después de dos meses se detengan en la sucursal porque necesitan un préstamo.

Considere que el análisis de mercadeo puede ser impreciso. Por ejemplo, suponga que una organización utiliza un folleto y un póster para animar a los clientes a que abran una cuenta de ahorro. Dos semanas después de lanzada la campaña, un cliente entra en la sucursal y abre la cuenta de ahorro. El cajero le pregunta qué lo decidió a abrir esa cuenta. El cliente dice que lo hizo porque un amigo se lo sugirió. Pero ¿vino el cliente a la sucursal simplemente por el mercadeo verbal? O, ¿es que el folleto y el póster motivaron a un cliente a que le dijera a un amigo acerca de la promoción?

CAPÍTULO 5

1. DEFINICIÓN DE UNA MARCA
2. LANZAMIENTO DE LA MARCA



Desarrollo de una Marca

Imagine una camiseta blanca. Sin marcas, ni palabras, solamente una simple camiseta blanca. ¿Cuánto podría costar? ¿Quizá \$5? Ahora considere la misma camiseta blanca, pero con una marca en ella o un “swoosh”. ¿Cuánto cuesta la misma camiseta blanca sencilla, si lleva el logo de Nike? Las marcas son un activo muy valioso y constituyen una de las estrategias de mercadeo disponibles para las organizaciones de microfinanzas.

Definición de una Marca

Definición de una marca

Muy a menudo se piensa en las marcas como logos o etiquetas, pero son mucho más que eso. Una marca es una personalidad. Es la esencia de lo que la institución simboliza: lo que es, lo que hace y en lo que cree.

Suponga que usted encuentra a alguien por primera vez. Usted conoce su nombre—Aaron. Usted ve su cara y sus características—alto, pelo corto, amistoso. Piense en esto como en el nombre de marca de una organización, el logo y la apariencia de la sucursal. Esta es la representación visual de la marca.

Con el correr del tiempo, usted llega a conocer a Aaron. Usted sabe que es dulce, colaborador y sincero. Llega a saber que siempre podrá confiar en que lo ayudará. De la misma manera, los clientes llegan a conocer la organización. Ellos aprenden que se trata de un lugar en el que son bienvenidos. Es un lugar en donde se les respeta. Es un lugar del que pueden depender, que siempre les suministra servicios financieros, en momentos de necesidad.

Esta es la marca. Esta es la esencia de la organización. Una marca es la personalidad de la organización.

El poder de la marca

Muchas organizaciones de microfinanzas ven la marca como algo muy oneroso y un derroche de tiempo—es algo para compañías como Coca-Cola o Toyota. ¿Por qué tendría un proveedor de servicios financieros que gastar dinero para crear una marca?

Una marca beneficia a un proveedor de servicios microfinancieros de muchas maneras:

- **Diferencia a la institución:**
Sea el líder del mercado antes de que llegue la competencia y establezca una reputación positiva con los inversores, reguladores y gestores de políticas

EN ESTA SECCIÓN:

- ¿Cuáles son los pasos necesarios para desarrollar una estrategia de mercadeo?



- **Unifica a la organización:**
Atraiga talentos calificados y comprometidos, motive a los actuales empleados.
- **Mejora la efectividad del mercadeo:**
Simplifique y unifique los mensajes de mercadeo y cree un mercadeo de recomendación verbal positivo.
- **Crea un significado para el cliente:**
Atraiga al cliente adecuado hacia sus productos/servicios y cree una sensación de orgullo entre la clientela, asociada con la organización.
- **Fortalece a la organización previendo tiempos difíciles:**
Supere la publicidad negativa y permanezca ileso en las caídas del mercado.
- **Incrementa la rentabilidad institucional:**
Los clientes tienen la voluntad de pagar por una marca de calidad. Una marca sólida también fortalece la lealtad del cliente y su retención.

Una vez que se convence de que la marca es importante, la organización está lista para comenzar el proceso de su desarrollo. Recuerde, la organización ya tiene una marca. Muchas personas creen que sólo cuando deciden darle una marca a la organización es que la están creando. Pero de hecho, la organización tiene una marca que existe desde el primer día de operaciones.

El punto de partida para crear una marca consiste en evaluar la marca actual mediante la investigación. Lleve a cabo una investigación cualitativa con los clientes (actuales y potenciales) y con el personal (junta, gerencia y personal de campo). La investigación debe esclarecer:

- Lo que los clientes piensan acerca de la marca actual, los productos, el servicio al cliente y las sucursales.
- Preocupaciones y motivaciones de los clientes en el manejo de sus finanzas.
- Cómo percibe el personal a la organización, qué es lo que lo motiva a llegar a su trabajo cada día y cuáles son sus aspiraciones para la organización.

- Qué creen las partes interesadas clave (inversores, donantes, asociados, etc.) que la organización puede lograr.

Para crear una nueva marca, utilice los resultados de la investigación para analizar la marca actual y así identificar las oportunidades para desarrollar una marca. La marca correcta va a ser una combinación de lo que es la organización, sus clientes y los productos que ofrece. La marca también debe distinguir a la organización de la competencia (como se analizó en la Tabla 5 de la página 29).

El rol de una marca no es tapar los errores de la organización o hacer promesas que no se pueden cumplir. Una organización aún necesita suministrar productos de calidad y buen servicio a sus clientes para atraer una mayor clientela. Si fracasa en esto, la inversión realizada para crear una marca no dará beneficios.

Figura 6: La marca



Lanzamiento de la Marca

Lanzamiento interno

Una vez que la organización ha determinado la posición de una nueva marca, debe desarrollar una estrategia para lanzarla dentro y fuera de la organización.

El lanzamiento interno, a menudo ignorado, constituye realmente la etapa más crítica. Cada persona dentro de la organización es un embajador de la marca y debe tener un profundo conocimiento de la misma. El énfasis de las microfinanzas sobre la interacción entre el personal y el cliente hace que sea especialmente crítico lanzar la marca internamente.

Internamente, el lanzamiento de la marca implica dos pasos—preparar a la organización para dar lo ofrecido por la marca y dar a conocer la nueva marca a través de la organización.

1. Preparación de la organización:

Esto garantiza que la organización puede cumplir realmente con lo prometido por la nueva marca. Si la marca tiene que ver sobre todo con los clientes, ¿tiene la organización personal suficiente para servir al cliente? Si la marca tiene que ver sobre todo con la innovación en los productos, ¿tiene la organización los recursos adecuados, dedicados a la investigación y al desarrollo?

2. Comunicación de la marca:

Cada vez que los clientes interactúan con la organización, entran en contacto con la marca. Por lo tanto la marca debe ser comunicada a través de la organización—desde los miembros de la junta hasta la recepcionista—para que cada punto de contacto pueda proporcionar lo prometido por la marca.

EN ESTA SECCIÓN:

- ¿Cómo puedo lanzar mi marca dentro y fuera de la organización?
- ¿Cómo selecciono y trabajo con una agencia de publicidad?



Lanzamiento externo

El lanzamiento externo de una marca incluye la comunicación de la nueva marca a los clientes actuales y potenciales y la utilización de los valores de la marca en todas las interacciones del personal con el cliente.

Las agencias de publicidad tienen una mejor capacidad para lanzar la marca externamente. Ellas tienen una gran experiencia en el diseño y campañas de marcas. Puede ser oneroso trabajar con una buena agencia de publicidad, pero los resultados son decididamente superiores comparados con lo que pueden ofrecer los esfuerzos internos.

Las organizaciones deben ponerse en contacto con las mejores agencias de publicidad del mercado, para luego seleccionar la mejor de acuerdo con los criterios siguientes:

- **Calidad del trabajo:**
La mejor manera de juzgar a una agencia consiste en observar el trabajo realizado en el pasado. ¿Le gustó? ¿Fue creativa y atrajo su atención? ¿Estuvo basado en la percepción de los clientes o simplemente utilizaron fotos bonitas y escribieron titulares llamativos? ¿Lograron resultados?
- **Valores compartidos:**
Una organización con valores de honestidad, respeto, integridad y transparencia deseará hallar una agencia que también crea en dichos valores. Esto creará una sólida relación de trabajo y producirá anuncios que reflejen los valores de su compañía.
- **Calidad del personal:**
Las agencias pueden asignar personal subordinado a las cuentas pequeñas cuando se trabaja con pequeños presupuestos, por lo tanto solicite que el trabajo lo realice el personal superior de la agencia, especialmente al comienzo de la relación. Hable con otros clientes de la agencia y vea si a ellos les agrada trabajar con el personal de la misma.

- **Experiencia con el mercado meta:**
Muchas agencias nunca trabajaron con la población de bajos ingresos, por lo tanto busque una que tenga experiencia con su mercado meta y conocimientos a través de diversos medios. Las agencias también tienden a especializarse en ciertas tácticas (tales como la televisión y periódicos, pero no folletos) y es posible que deseen imponer esas tácticas, aun cuando no constituyan la mejor forma de alcanzar a su audiencia meta. Conozca qué experiencia y conocimientos tienen en las diferentes tácticas de mercadeo.
- **Experiencia en publicidad de productos y servicios:**
Las agencias, normalmente, tienen más experiencia en el mercadeo de un producto que en el de servicios, que requiere una propuesta más compleja. Busque una agencia que haya producido anuncios para un servicio— aun mejor, para servicios financieros.

Después de identificar a la mejor agencia para la organización, deberá negociar los costos. Regularmente, las agencias de publicidad cobran una cantidad mensual más el costo de producir/imprimir los anuncios y la compra de espacios en los medios. Trate de negociar los términos que mejor funcionen para la organización, p.ej. si se trata de una única campaña, tiene que negociar unos costos únicos. Tenga en mente lo siguiente mientras trabaja con la agencia:

- **Proporcione información a la agencia:**
Suministre la mayor cantidad de información posible acerca de su compañía, sus valores y el trabajo que usted realiza con sus clientes. Provea de información a la agencia verbalmente, así como por escrito. Un informe escrito da enfoque a los esfuerzos de mercadeo y asegura que las tácticas estén alineadas con la marca. Conduce a la realización de un trabajo mejor, más efectivo y cuantificable, y le ahorra tiempo y dinero a la agencia. Entonces, la agencia desarrolla

el informe creativo, que guiará todo el mercadeo externo, la planificación de los medios y el desarrollo de la marca.

- **Establezca las expectativas:**
Antes de firmar un contrato, sea específico con la agencia acerca de los objetivos del proyecto y lo que usted espera que se proyecte. Esta es la forma en que usted definirá y de qué manera, en última instancia, medirá el éxito.
- **Manténgase involucrado:**
Sumínistrela a la agencia toda la información que necesita, supervise el trabajo y aprenda de lo que allí se hace. Formule preguntas y rete las recomendaciones—la agencia es experta en mercadeo, pero usted es el experto en lo que a su organización se refiere.

Supervisión del impacto

Desarrollar una marca es una inversión financiera y los resultados deben ser verificados para asegurar que el dinero se está gastando sabiamente. Existen tres áreas a través de las cuales se puede dar seguimiento a la marca:

1. **Tasas de captación:**
Una campaña de marca, normalmente, no conduce directamente a incrementar las tasas de captación, pero debe constituir un vínculo indirecto. Espere apreciar un aumento en el crecimiento, en un corto periodo de tiempo, después del lanzamiento de la campaña.
2. **Tasas de retención:**
La campaña de marca debe conducir a un aumento en las tasas de retención. Puede haber o no un periodo de espera para obtener resultados.
3. **Investigación del cliente:**
Si el objetivo de la campaña consistía en cambiar la percepciones, busque cambios en las actitudes de sus clientes. La única forma de medirlo es realizando una investigación de la clientela—una investigación cualitativa o cuantitativa—con clientes antes y después de la campaña.

ESTUDIO DE CASO 9: Desarrollo de una Marca

MI-BOSPO, Bosnia-Herzegovina

MI-BOSPO es la quinta organización de microfinanzas más grande en Bosnia-Herzegovina (BiH) que presta servicios a sus clientes con una gama de productos de crédito. Las microfinanzas son sumamente competitivas en BiH, por lo que la organización ha estado buscando una forma de diferenciarse de las demás instituciones. Como una de las pocas organizaciones enfocadas exclusivamente en la prestación de servicios al mercado de la mujer, MI-BOSPO se preguntó si una marca que destacara este aspecto le proporcionaría una ventaja competitiva. La organización decidió invertir en la creación de una marca para diferenciar la institución e incrementar la retención de clientes.

Investigación

Este proyecto comenzó con una investigación a fin de evaluar la marca actual e identificar la marca deseada. La investigación del cliente consistió en entrevistas en profundidad y grupos de enfoque con tres segmentos de clientes—clientes de préstamos grupales, de préstamos individuales (el segmento prioritario de MI-BOSPO) y clientes potenciales, que están tomando préstamos de otras instituciones. La investigación identificó las actitudes de los clientes hacia la marca actual, sus preocupaciones financieras y aspiraciones, y su percepción acerca de los productos y servicio al cliente de MI-BOSPO. La investigación del personal fue realizada mediante entrevistas personales con los miembros de la junta, el equipo gerencial, el personal de la oficina principal y el personal de campo. Esta investigación consideró las percepciones del personal sobre la organización, su motivación para trabajar con ella y sus aspiraciones para la misma.

Situación de la marca actual

La investigación fue exhaustiva, pero el análisis debía condensar todo en una idea clave que representara la esencia de la organización.

El personal indicaba que creía en la organización, en su misión y valores, pero el equipo luchaba con el doble objetivo: rentabilidad y empoderamiento de la mujer. El personal estaba convencido de que la organización podía ayudar a las mujeres a obtener una mayor autoestima y confianza, mejorar su posición en sus familias y en la sociedad y desarrollar sus negocios en favor de la unidad familiar.

Las clientas no se percibían a sí mismas como mujeres de negocios; hablaban acerca de sus obligaciones en el

hogar y las responsabilidades en sus negocios. No reconocían totalmente el hecho de que se habían convertido en mujeres de negocios. Las clientas aspiraban a una independencia financiera y éxito en sus negocios, y apreciaban el poder contribuir financieramente en sus hogares.

Tanto el personal como las clientas creían en lo que la organización trataba de llevar a cabo, pero dudaban de su habilidad para lograr la totalidad de los resultados deseados. La oportunidad de una marca surgió claramente—estimuló el trabajo duro de las clientas e inspiró su éxito.

Nueva marca

El posicionamiento de la nueva marca de MI-BOSPO fue “reconocer los esfuerzos y éxitos de las mujeres empresarias”.

Primeramente, la marca fue lanzada internamente a través de la compañía. El equipo gerencial publicó un pequeño folleto explicando la marca, destacando a las clientas que ejemplarizaban la marca de MI-BOSPO y conmemorando sus 10 años de servicio. El equipo gerencial y el personal de crédito habían tenido un día y medio de capacitación sobre cómo brindar un excelente servicio al cliente, acorde con la posición de la nueva marca. Esto fue apoyado por el equipo de mercadeo, que pasó tiempo en el campo supervisando y entrenando al personal en todo lo relacionado con la oferta de la nueva marca.

Esta posición de la marca se hizo realidad gracias al equipo gerencial de MI-BOSPO, en colaboración con Saatchi & Saatchi BiH. Se colocaron anuncios (imagen 1 de la

siguiente página) a la entrada de los mercados principales de MI-BOSPO. Mostraban clientes reales de MI-BOSPO, con negocios de diferentes tamaños, pudiéndose leer en letras destacadas “MI-BOSPO para el éxito de los negocios de las mujeres”. En conmemoración del 10mo. aniversario de la organización, también decía: “10 años con ustedes”.

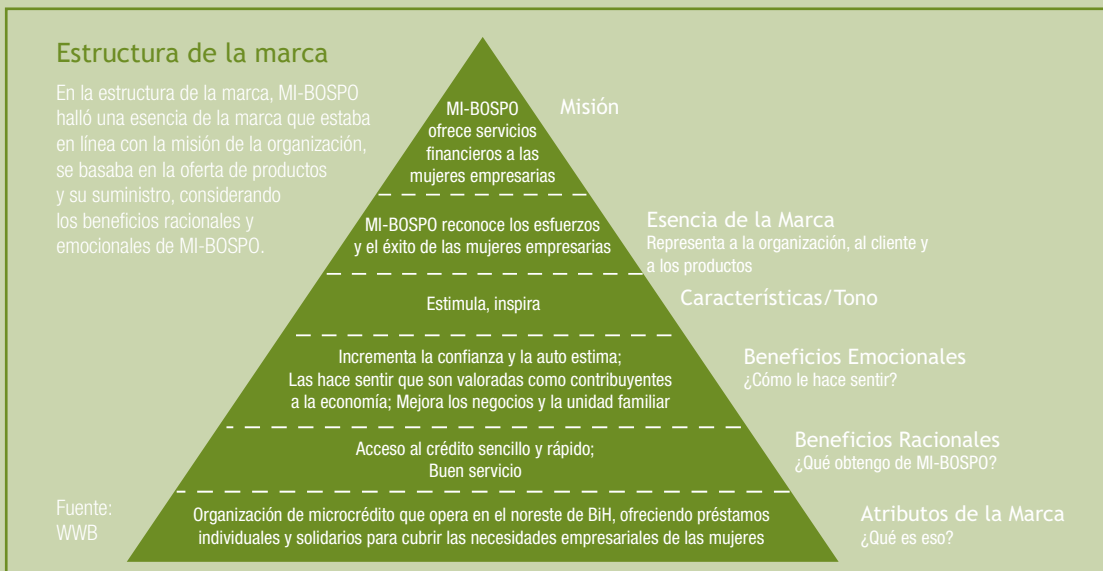
Los folletos (imagen 2 de la siguiente página) llevaban el mismo mensaje principal al frente y al final, en donde se leía: “MI-BOSPO cree e invierte en su éxito. Préstamos rápidos, sencillas garantías, excelente servicio al cliente y sin cargos”.

La marca era visible en todos los esfuerzos de mercadeo, tal como en los vehículos del personal de campo (imagen 3 de la siguiente página) y en la presencia de MI-BOSPO en todos los eventos de la comunidad (imagen 4 de la siguiente página).

Además, MI-BOSPO realizó una fiesta para lanzar la marca y celebrar a sus clientes estrella. Y en preparación para dicha fiesta, el personal de MI-BOSPO donó un día de su tiempo para subrayar su compromiso de servicio a la comunidad. MI-BOSPO también utilizó anuncios por la radio, que fueron un medio muy efectivo para alcanzar comunidades específicas en BiH.

Controles y resultados

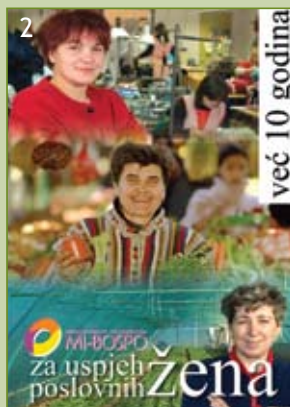
El equipo de mercadeo tenía como responsabilidad el control del lanzamiento de la marca y el seguimiento de los resultados. El objetivo del lanzamiento de la marca era mejorar la retención, honrando a sus clientes. Durante los seis meses siguientes a la campaña de mercadeo, la retención mejoró drásticamente:



ESTUDIO DE CASO 9, *continuación*

- Para clientes de préstamos solidarios, la renovación de préstamos en enero–junio de 2006, promedió un 97% comparado con el 57%, en enero–junio de 2005.
- Para los clientes individuales, las renovaciones de los préstamos (dentro de los 180 días posteriores a la finalización del préstamo), en enero–junio de 2006 promedió un 90% comparado con el 56%, de enero–junio de 2005.
- El número promedio de nuevos clientes de préstamos individuales, por mes, fue un 15% más alto en enero–junio de 2006 que en enero–junio de 2005.
- El número promedio de nuevos clientes de préstamos solidarios, por mes, fue un 25% más alto en enero–junio de 2006 que en enero–junio de 2005.

Nota: Las ganancias de MI-BOSPO con relación a lo invertido en la marca fueron muy elevadas. Estos resultados pueden no ser los mismos para todas las instituciones que invierten en mejorar la imagen de la marca.



Mi vjerujemo i investiramo u Vaš uspjeh

brzi krediti
bez troškova obrade
garancije jednostavne
odlična usluga

**do 30.000 KM
do 36 mjeseci**

Tuzla 055/ 26 98 16;
Zenica 055/ 77 25 72;
Kakma 055/ 405 15 02;
Lokva 055/ 35 38 34;
Srebrenik 055/ 44 52 95;
Zavidovići 052/ 87 77 27;
Gračanin 055/ 88 92 22;
Bihać 055/ 26 19 75;
Bosanski Šamac 21 45 50;
Zvornik 054/ 21 87 56;
Srebrenica 050/ 34 45 07;
Prijepolje 050/ 145 55 78;
Gračanica 033/ 70 87 37;
Opatovci 031/ 762 806



ESTUDIO DE CASO 10: Desarrollo de la Marca

Microfund for Women, Jordania

Dado que el mercado en Jordania resultaba cada vez más competitivo, Microfund for Women (MFW) quería asegurarse de que no hubiera un desafío con respecto a su posición como líder del mercado. Por lo tanto, decidió invertir en una marca para crear un conocimiento masivo acerca de su organización, a través del Reino de Jordania y para unificar a la organización en torno a la idea fundamental. Microfund for Women había expandido sus servicios ofreciendo no sólo préstamos solidarios a las mujeres, sino también préstamos individuales a mujeres y hombres, por lo que era necesario que el personal entendiera, en profundidad, la esencia de la organización.

Lo mismo que MI-BOSPO, MFW realizó una investigación de su personal y de sus clientes para conocer las percepciones existentes con respecto a la marca actual y las aspiraciones en cuanto a la marca deseada. Ya realizada y analizada la investigación del personal y del cliente, MFW se decidió por la siguiente posición para su marca: “Empoderar a cada Mujer Ambiciosa”. MFW trabajó con Saatchi & Saatchi Jordania para lanzar una campaña nacional que incluía clientes reales y sus negocios. Utilizaron televisión, vallas anunciadoras, anuncios en los ómnibus, posters y folletos para comunicar la imagen de su nueva marca. Saatchi & Saatchi obtuvo el Premio de los Medios de Jordania por la Mejor Campaña de Prensa en 2006.

Los clientes, especialmente las mujeres, se han sentido muy estimuladas por la campaña, y MFW permanece como líder del mercado en Jordania.

- “Cuando vi los anuncios me sentí orgullosa por haber tomado estos préstamos de MFW”.
- Segmento 2 de clientas, Irbid
- “Se siente que cuando una mujer hace algo, realmente eso es fruto de sus esfuerzos”.
- Segmento 2 de mujeres, Raghadan

MFW también renovó las sucursales para hacer que sus clientes, especialmente las mujeres empresarias, se sintieran cómodas y bienvenidas (ver página 83).

Tanto la marca de MI-BOSPO como la de MFW muestran el potencial que el desarrollo de una marca tiene para empoderar a la mujer.



CAPÍTULO 6

1. DELEITAR AL
CLIENTE
2. IMPLEMENTACIÓN
DE PROGRAMAS
PARA LA
ATENCIÓN AL
CLIENTE



Atención al Cliente

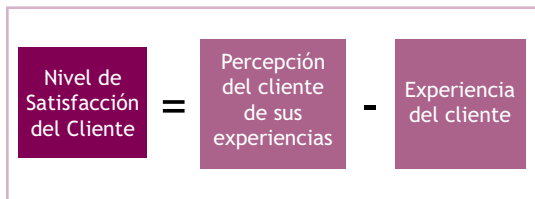
A través de cada interacción con una organización, los clientes tienen una experiencia positiva o negativa, que configura su satisfacción general acerca de la institución. Un programa de atención al cliente es una estrategia de mercadeo que los proveedores de microfinanzas pueden utilizar para desarrollar la lealtad del cliente. Puesto que las instituciones microfinancieras, a menudo, suministran productos de crédito y ahorro muy similares, los clientes están comenzando a diferenciar a las instituciones de acuerdo con el nivel del servicio que reciben.

Deleitar al Cliente

La meta final de un programa de atención al cliente es deleitar al cliente. Existe una diferencia entre la satisfacción y el deleite de un cliente, tanto en la definición como en los resultados.

El nivel de satisfacción del cliente se define como la experiencia percibida por el cliente respecto a la organización, menos las expectativas que tenía con relación a ella. Por lo tanto para satisfacer a los clientes, la institución debe **cumplir con** las expectativas de los clientes.

Figura 7: Fórmula de la satisfacción del cliente



Fuente: WWB

Durante los últimos 10 años, las investigaciones académicas y las anécdotas corporativas han proporcionado evidencias muy significativas en cuanto a que las compañías con elevada satisfacción de sus clientes tienen un mejor desempeño.

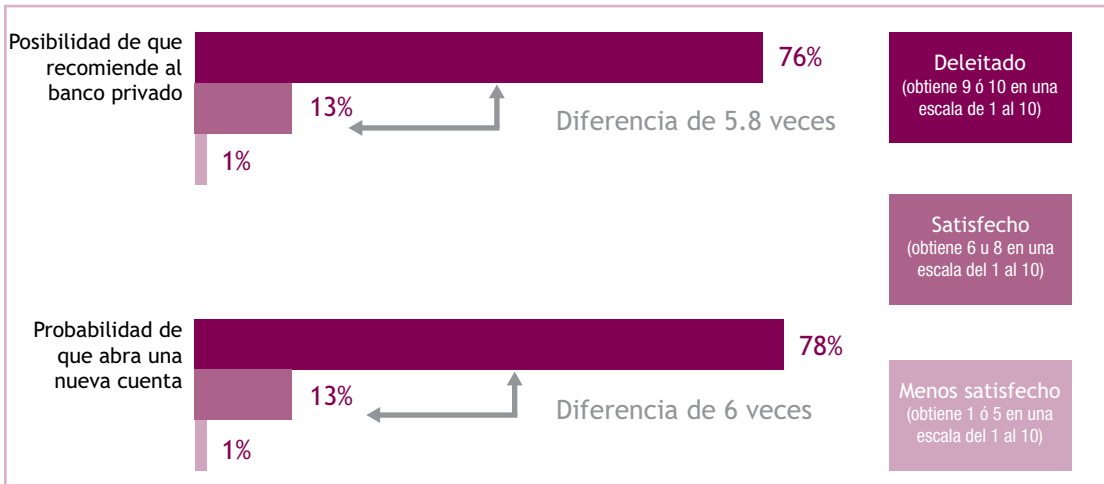
- **Tasas de retención:**
Las compañías que han incrementado la satisfacción de sus clientes también han incrementado las tasas de retención de clientes y las compras promedio por cliente. Una mejora de un 5% en la retención de los clientes puede ser causa de un incremento en la rentabilidad de entre un 25 a un 85%⁵.
- **Mayores ventas y captación de clientes:**
Es muy posible que los clientes satisfechos compren productos adicionales y que divulguen su satisfacción, lo que conduce a un incremento en la captación de clientes.

EN ESTA SECCIÓN:

- ¿Cuál es la diferencia entre la satisfacción y el deleite del cliente?
- ¿Por qué es importante deleitar al cliente?



Figura 8: Satisfacción del cliente



Fuente: Bank of America, Taller de Trabajo sobre MicroMercadeo de WWB, 2005

- **Valor para los accionistas:**

Las firmas que cuentan con elevados niveles en cuanto a la satisfacción de sus clientes tienden a generar un valor para los accionistas considerablemente mayor que las firmas en las que la satisfacción del cliente presenta niveles bajos. Las compañías en EE.UU., con índices elevados de satisfacción del cliente, superan los promedios del mercado de valores. Un 5% de mejora en el Índice de Satisfacción del Cliente Americano conduce a un 35% de incremento en el flujo de caja operacional futuro de la compañía y un 19% de cambio en el valor de mercado del capital social⁷.

Satisfacer versus deleitar al cliente

Tal como lo mencionáramos, para satisfacer a los clientes, la institución debe **colmar** sus expectativas. Sin embargo, para deleitar a los clientes, la institución tiene que **exceder** las expectativas de los clientes. Pero, ¿existe la necesidad de deleitar al cliente? ¿No es suficiente la satisfacción del cliente? Bank of America ha hallado que sus clientes deleitados están 5.8 veces mejor predispuestos, que los clientes satisfechos, a abrir nuevas cuentas y 6 veces con mayores posibilidades de recomendar al banco⁶.

El Burke Institute ha encontrado que tres preguntas en la investigación cuantitativa indican no solo el nivel de satisfacción de un cliente, sino también su nivel de lealtad:

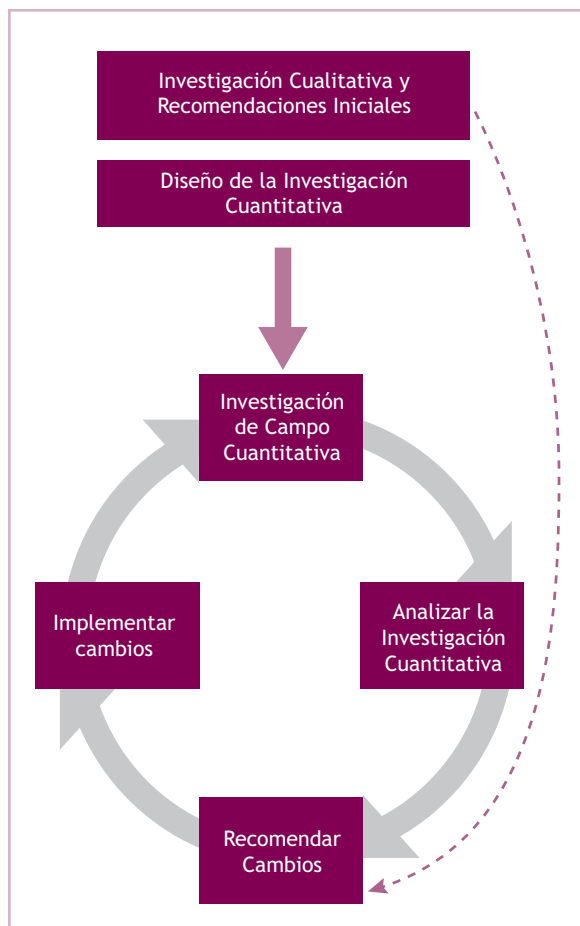
1. En general, ¿cuán satisfecho está usted con la organización? (Utilice una escala de muy satisfecho a muy insatisfecho)
2. ¿Piensa seguir trabajando con la organización? (Utilice una escala de muy posible a muy poco posible)
3. ¿Le hablaría a sus amigos acerca de la organización? (Utilice una escala de muy posible a muy poco posible)

Si el cliente le da una elevada puntuación para las tres preguntas, es que está *deleitado* y es muy probable que continúe con la organización. Por otra parte, una puntuación elevada para sólo una o dos de las preguntas, indica que el cliente está meramente *satisfecho* y puede dejar la organización, si un competidor le hace una oferta mejor.

Implementación de Programas de Atención al Cliente

Un programa de atención al cliente es una estrategia de mercadeo que refleja la voz del cliente con respecto a todo lo que la organización realiza. El programa utiliza la investigación cualitativa y cuantitativa para entender lo que no satisface, satisface y deleita la cliente. Entonces la institución decide cómo responder a los clientes y cuáles son los cambios que debe implementar.

Figura 9: Implementación de programas de atención al cliente



Fuente: WWB

EN ESTA SECCIÓN:

- ¿Cómo puedo saber lo que los clientes desean?



La voz del cliente

Women's World Banking utiliza la metodología de la "Voz del Cliente"⁸. Esta metodología comienza con una investigación cualitativa para preguntarles a los actuales clientes qué es lo que más les importa en un proveedor de servicios financieros:

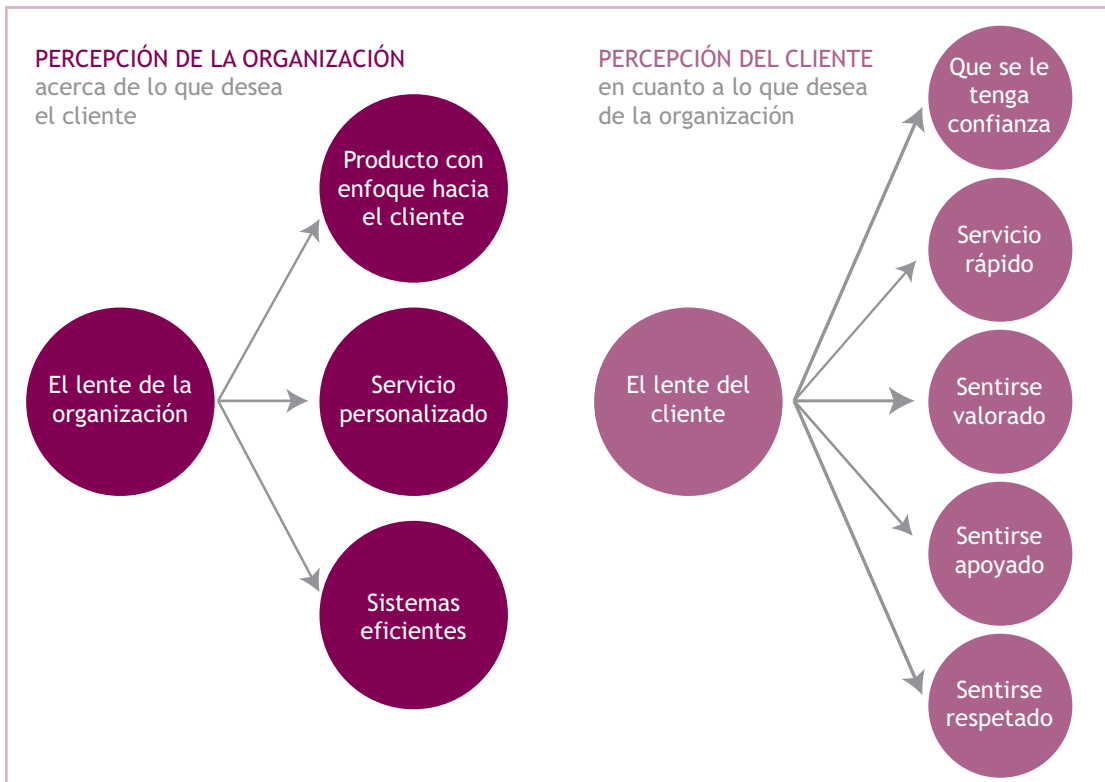
- ¿Qué le ofrece la organización?
- ¿Qué piensa usted acerca del producto de crédito? ¿Qué le gusta o le disgusta?
- ¿Cuál ha sido su experiencia al obtener un préstamo? ¿Qué le gustó o le disgustó acerca del proceso?
- ¿Cuál ha sido su experiencia con la atención al cliente? ¿Qué le gustó o le disgustó?
- ¿Puede usted pensar en un momento en el que estuvo satisfecha o insatisfecha con la organización?

- ¿Puede usted pensar en un momento en el que usted se sintió deleitado con la organización?

Toda esta información es almacenada para definir los atributos de los productos y servicios, utilizando las palabras de los clientes. Esto crea el "lente del cliente"—cómo visualizan los clientes lo que quieren de la organización. En esta etapa, es útil reunir a toda la gerencia superior para crear el "lente" de la organización. Esta etapa le permite a la organización reconocer las diferencias entre las dos perspectivas y alinear la perspectiva de la organización con la del cliente.

Los atributos de los productos y servicios, tal como los definen los clientes, se trasladan a un instrumento de calificación cuantitativa que mide estadísticamente y analiza los niveles de

Figura 10: Punto de vista de la organización versus el del cliente



Fuente: Adaptado de *Mejorando la Satisfacción del Cliente, Lealtad e Ingresos*. Johnson y Gustafsson, 2000

Tabla 8: Preguntas de la investigación cuantitativa basadas en la voz del cliente

	1	2	3	4	5	NA
Las sucursales están convenientemente localizadas						
Las sucursales son espaciosas y confortables						
Las sucursales están en zonas seguras						
Los horarios de las sucursales están establecidos de acuerdo con mis necesidades						

Una escala de cinco puntos, en donde 1 = completamente en desacuerdo y 5 = completamente de acuerdo

Fuente: WWB

satisfacción para cada atributo. A través de un análisis de regresión, la investigación cuantitativa identifica exactamente lo que conduce a la insatisfacción, satisfacción y deleite del cliente.

Por ejemplo, los clientes de una organización indicaron cuatro cosas, que eran importantes para ellos, acerca de su experiencia con las sucursales—proximidad, espacio y comodidad, seguridad y horas apropiadas de atención al público. Estos cuatro atributos se convirtieron en cuatro preguntas de la investigación cuantitativa, tal como se muestra más arriba. (Esta investigación reveló que de las cuatro, la proximidad era la más importante en cuanto a la satisfacción del cliente).

La investigación cuantitativa debe ser realizada periódicamente para poder comparar los resultados en el correr del tiempo. Las organizaciones bancarias comerciales realizan esta investigación diariamente—otras organizaciones lo hacen una vez al año. Se debe realizar una nueva investigación solamente cuando la organización haya respondido a la investigación anterior.

Respuesta al cliente

Una vez que la organización haya entendido qué es lo que conduce a la insatisfacción del cliente y cómo deleitarlos, debe determinar las acciones que debe tomar. Las solicitudes de los clientes, generalmente, caen en cuatro categorías: mejoras en los productos, mejoras en los procesos, mejoras en los servicios y mejoras en las sucursales.

Las solicitudes de algunos clientes serán muy simples y directas y la organización decidirá inmediatamente si puede o no realizar los cambios necesarios, p.ej. los clientes quieren términos de préstamos más flexibles, o los clientes quieren aire acondicionado en las sucursales. Otras solicitudes son más complejas y requieren un mayor análisis interno, p.ej. los clientes no están satisfechos con la atención en las sucursales. En este caso, la organización tiene que llevar a cabo un análisis interno para determinar qué es lo que está causando este servicio poco satisfactorio en la sucursal. ¿Es el SIG lento? ¿Es el personal ineficiente? ¿Hay suficientes miembros en el personal? ¿Está el flujo del proceso pobremente diseñado?

El análisis interno comienza con el diseño de cada interacción del personal con el cliente. Estos son los llamados “puntos de contacto del cliente” o “momento de la verdad”.

En el ejemplo al comienzo de la página siguiente, una organización analiza sus puntos de contacto con el cliente, indicando cuál es la función del personal que interactúa con él en cada uno de los puntos. Luego se analiza la frecuencia de cada una de esas interacciones: 188.000 solicitudes de préstamos, 178.000 aprobaciones de préstamos, 151.000 desembolsos de préstamos y 918.000 pagos. Las solicitudes de préstamos sólo suceden una vez al año, pero los pagos mensuales suceden 12 veces en el año. Claramente, los pagos mensuales proporcionan a la organización la mayor oportunidad para mejorar su servicio al cliente.

Tabla 9: Análisis de los puntos de contacto con el cliente

Componentes del ciclo	Solicitud		Aprobación/Rechazo			Desembolso		Pago			Renovación
	188,000		178,000			151,000		918,000			
Etapas en el ciclo de servicio al cliente	Solicitud	Visita/ Análisis	Comité de Crédito	Aprobación/ Rechazo	Introducción de datos	Documentos de desembolso	Desembolso en efectivo	Pagos normales	Pagos atrasados	Cobranza	Renovación del préstamo
Cliente											
Gerente de la sucursal											
Supervisor											
Cajero											
Asist. de operaciones											
Agente de crédito											
Recepcionista											
Teleoperadores											
Promotores											

Fuente: Fundación Mundial de la Mujer, Bucaramanga, Colombia

Entonces el análisis se adelanta a un nivel que consiste en documentar la experiencia del cliente en cuanto a sus pagos mensuales. Esto se hace a través de observaciones en las sucursales, hablando con el personal de la sucursal (especialmente con los cajeros), hablando con la gerencia superior y de la sucursal, refiriéndose nuevamente a la investigación.

Mediante el análisis se halló que el eslabón más débil era una inadecuada capacitación del personal de la sucursal, en lo que se refiere al servicio al cliente. Los agentes de crédito recibieron casi un mes de capacitación en clases internas y durante el desarrollo de sus tareas, mientras que los cajeros recibieron sólo tres días de capacitación. Los indicadores mensuales de la gerencia estaban totalmente enfocados hacia el proceso de crédito—incluyendo el número de solicitudes, los porcentajes de los préstamos aprobados y las tasas de morosidad—sin que nadie estuviera controlando la experiencia del cliente de la sucursal.

En definitiva, la organización estaba perdiendo 918,000 oportunidades de deleitar al cliente por no disponer de suficiente tiempo y dinero para la capacitación y control del personal de la sucursal. Desde que realizó este análisis, la organización ha invertido en capacitación para todo su personal, en lo que tiene que ver con servicio al cliente, y ha diseñado un sistema para supervisar dicho servicio por parte de la gerencia, en todas las sucursales.

Este es el caso de muchos proveedores de servicios de microfinanzas—invierten abundantemente en capacitación y supervisión del personal de crédito y dedican muy poco tiempo o recursos al resto del personal. Para mejorar la atención al cliente, las organizaciones deben enfocar su atención en la experiencia de las sucursales y en la atención al cliente en general. Atender al cliente significa dedicar recursos financieros y humanos para mejorar cada paso en la experiencia del cliente. Esto incluye capacitación del personal mediante clases y en el trabajo, supervisión de la atención al cliente que brinda el personal y asignación de tiempo de la gerencia a la atención del cliente.



Supervisión de los resultados en curso

Ya realizadas las mejoras, es importante para una organización contar con un sistema para supervisar los indicadores de satisfacción del cliente. Los indicadores exactos variarán significativamente según la institución, pero la Tabla 10, en la página siguiente proporciona un ejemplo de los tipos de indicadores que son útiles.

Se debe tener en cuenta que los indicadores “dirigidos” son más útiles que los de “rastreo”. Los indicadores de rastreo indican lo que sucedió en el pasado, p.ej. el mes pasado se recibieron 800 solicitudes de crédito. Los indicadores dirigidos proporcionan visibilidad sobre lo que sucederá este mes o el siguiente, p.ej. hoy se distribuirán 2.000 volantes, por lo que se esperan 200 solicitudes en las próximas dos semanas. En función de estos indicadores dirigidos, la organización podría contar con alguien extra, dentro del personal disponible, para cubrir el incremento en la demanda de los clientes para llenar solicitudes. O la organización podría alertar a los clientes que el tiempo de espera, para la visita del agente de crédito, puede ser más largo de lo normal.

Tabla 10: Indicadores de la satisfacción del cliente

Área de Servicio	Actividad	Indicadores del Deleite del Cliente
Solicitud	Información de solicitud	Encuesta sobre satisfacción del cliente respecto a la claridad de la información
	Llenado de la solicitud	Minutos de espera para ser atendido
		Número de solicitudes recibidas
Análisis	Visitas negocios/hogares	Días de espera desde la solicitud hasta la visita
	Venta cruzada: Seguros de vida	Número de solicitudes de seguro de vida
		Número de solicitudes al comité de crédito
		Número de aprobaciones y porcentaje de aprobaciones/solicitudes
Aprobaciones/Rechazos	Nota de Aprobación o Rechazo	Días de espera del cliente desde la visita hasta la aprobación o el rechazo
Centro de Llamadas	Quejas	Número de quejas de cada tipo
		Horas/días para resolver quejas
	Sugerencias	Número de sugerencias por cada tipo de queja
		Horas/días para seguimiento del cliente

Fuente: Fundación Mundial de la Mujer, Bucaramanga, Colombia

APÉNDICE I

Lecturas Adicionales



Publicidad

- Ogilvy, David. *Ogilvy on Advertising*. Random House. 1983.

Creación de una Marca

- *Corporate Brand and Identity Toolkit*. Desarrollado por MicroSave en colaboración con Women's World Banking. 2006.

Atención al Cliente

- *Customer Service Strategy Toolkit*. Desarrollado por MicroSave. 2005.
- Dutka, Alan. *Handbook for Customer Satisfaction: A complete guide to research, planning & implementation*. American Marketing Association y NTC Business Books. 1994.

Investigación del Cliente

- MicroSave: <http://www.microsave.org/>
- Burke Institute: <http://www.burkeinstitute.com/>
- Blankenship, A.B., Breen, George Edward y Alan Dutka. *State of the Art Marketing Research*. American Marketing Association. 1998.

Retención de Clientes

- Waterfield, Chuck. Kruize, Amy Davis, Jennifer E. Hansel y Peggy McInerney, Editores. *The Challenges of Measuring Client Retention. Putting Client Assessment to Work, Technical Note #2*. SEEP. 2006.

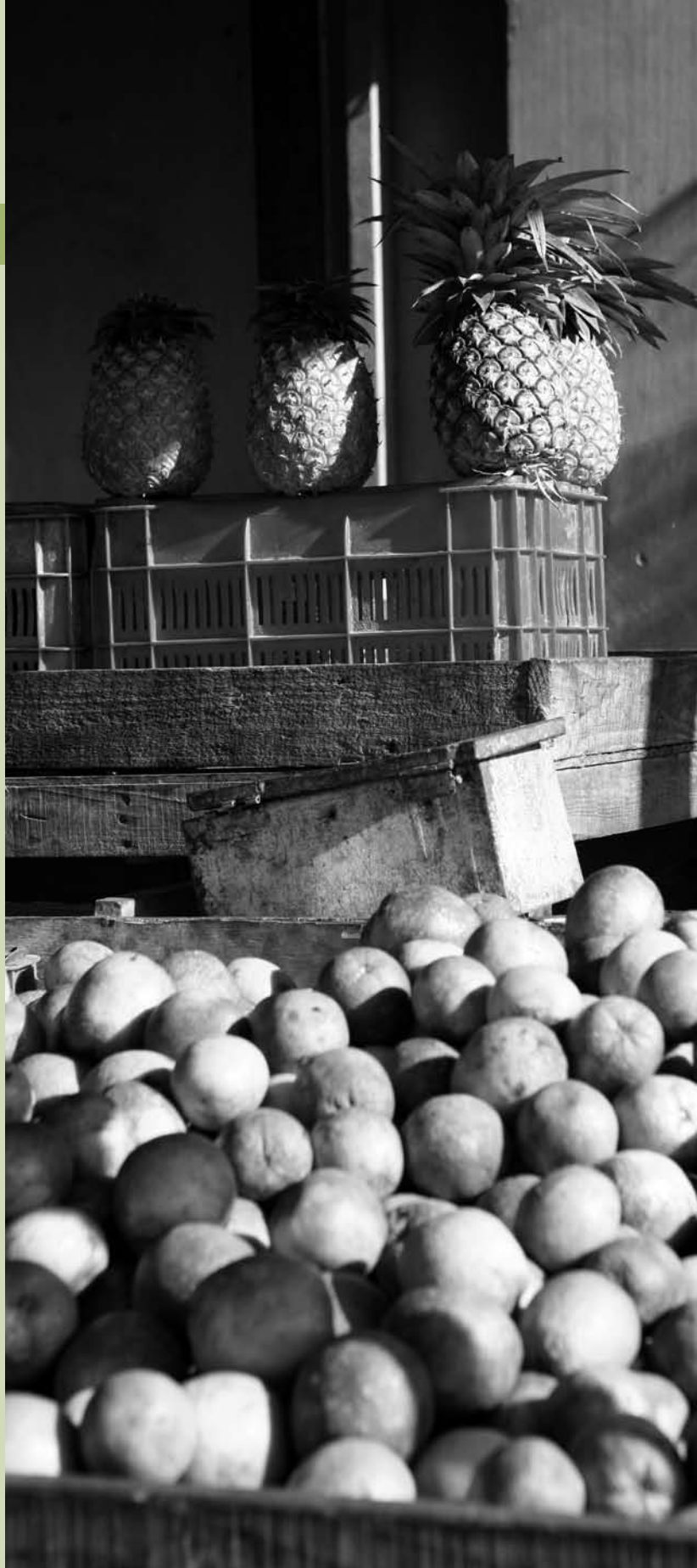
Servicios Financieros de Mercadeo

- Ehrlich, Evelyn y Duke Fanelli. *The Financial Services Marketing Handbook*. Bloomberg Press. 2004.
- Beckwith, Harry. *Selling the Invisible*. Warner Books. 1997.
- *Marketing to Women and Building Brand Equity*. Nota Técnica de Global Banking Alliance for Women. 2007.

APÉNDICE II

Ejemplos de Comunicaciones Efectivas

1. PyME BHD
2. SANTANDER BANEFE
3. CRÉDITOS PRONEGOCIO
4. MBNA CORPORATION



Ejemplo 1: PyME BHD República Dominicana



Este folleto tiene un mensaje primario claro y convincente con una fuerte llamada a la acción: *“Nuestros préstamos son el futuro de su negocio. ¡Solicita el tuyo!”*

Ejemplo 2: Santander Banefe Chile



En **PyME BHD** te damos la oportunidad de que tu negocio crezca, con la ayuda de nuestros préstamos, con las mejores condiciones del mercado. Tenemos a tu disposición excelentes ofertas de productos y servicios que se adecuan a tus necesidades.

PRODUCTOS QUE OFRECEMOS:

- Cuentas de ahorros
- Certificados de depósitos
- Préstamos personales
- Préstamos comerciales
- Préstamos de vehículos
- Préstamos Hipotecarios
- Credilínea
- Línea de crédito

BENEFICIOS:

- Aprobación en un día
- Tasas competitivas
- Servicio personalizado a través de un Asesor de Negocios.
- Atención telefónica a través de nuestra Línea de Servicio, 809-732-3888 y desde el interior sin cargos: 1-200-3888.
- Pagos, depósitos y retiros en todas las oficinas del BHD.

OFICIAL DE NEGOCIOS ASIGNADO A TU ZONA:

Nombre: _____

Teléfono: _____

PyME BHD
Banco de la Pequeña Empresa

Línea de Servicio PyME BHD: 809-732-3888 y desde el interior sin cargos: 1-200-3888

Oficina Principal: Ave. Isabel Aguilar Exp. Calle D, Plaza Galerías de Herrera
Zona Industrial de Herrera, Sto. Dgo., R. D., Tel.: 809-544-1909, Fax: 809-544-2222

Sucursal Herrera: Avenida Isabel Aguilar #230, Barrio Quarta de Herrera
Sto. Dgo., R. D., Tel.: 809-544-6888, Fax: 809-544-1901

Sucursal Mella: Carretera Mella, Km. 5 1/2, Plaza Paleta, ver. Pinar
Sto. Dgo., R. D., Tel.: 809-544-4888 / 809-544-4910, Fax: 809-544-4779

En el dorso del folleto se describen los beneficios “rationales” que se obtienen al solicitar un préstamo a la organización y suministra información de contacto.

Este banco chileno, que suministra servicios de microfinanzas, mostró cómo ayuda a sus clientes con su producto de préstamo para la agricultura.

“Cuando lo necesite, Santander Banefe le da una mano”.

En el interior del folleto se incluye información acerca del producto y los beneficios “rationales” de trabajar con la organización.

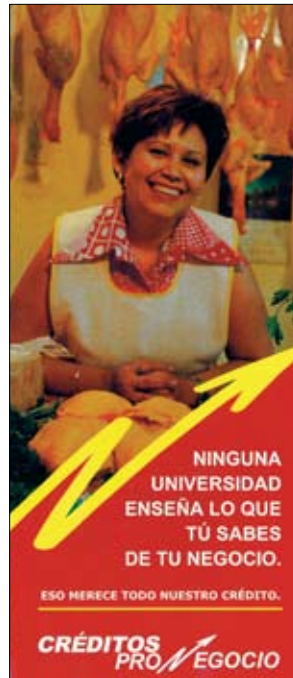
Ejemplo 3: Créditos ProNegocio México

El folleto a modo de tríptico de Créditos ProNegocio reconoce que el cliente es el experto y le explica cómo puede ayudarlo la organización. En el interior del folleto se describen los beneficios de trabajar con ProNegocio, los atributos de los productos y los requisitos para obtener un préstamo.

En el frente: *“Ninguna universidad enseña lo que tú sabes de tu negocio. Eso merece todo nuestro crédito”.*

En el dorso: *“Hacer crecer tu negocio ahora es fácil y rápido”.*

Frente



Dorso



SÓLO NECESITAS:

- Tener negocio propio
- 1 año de antigüedad en tu negocio
- Credencial de elector o pasaporte vigente
- Comprobante de domicilio
- Comprobar ingresos y gastos
- Tener un aval

Nuestros asesores te ayudarán a diseñar la mejor opción de crédito.

Tú mereces todo nuestro crédito.

CARACTERÍSTICAS DEL PRÉSTAMO:

- Te prestamos desde \$10,000 hasta \$50,000
- Tienes hasta 2 años para pagar
- Pagos fijos
- Tú decides cómo pagar: cada 15 días o cada mes
- Resolución en 24 horas

Somos la mejor opción para que tú y tu negocio sigan creciendo.

PRE-SOLICITUD

Día Mes Año

Cantidad solicitada: _____

DATOS PERSONALES

Nombre: _____

Domicilio: _____

Teléfono: _____ RFC: _____

Negocio: _____

Dirección del negocio: _____

Estado civil: _____

Giro del negocio: _____

No. de dependientes económicos: _____

SOLICITUD

Cantidad: _____

Plazo: _____

Pago mensual: _____

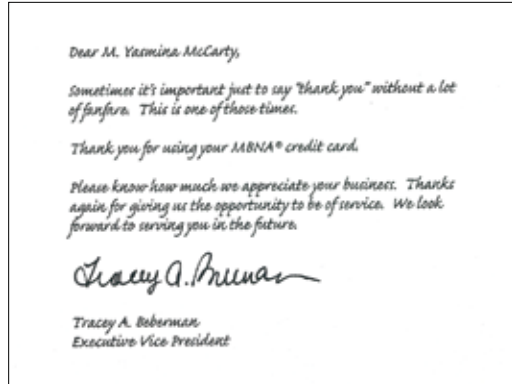
Pago quincenal: _____

ASESOR: _____

CRÉDITOS PRO/NEGOCIO

Interior

Ejemplo 4: MBNA Estados Unidos



MBNA envió una tarjeta diciendo: "sólo para decir gracias", lo que constituyó una muy buena forma de demostrar su aprecio por el cliente.

APÉNDICE III

Ejemplos sobre el Aspecto de las Sucursales

1. BANCO DA FAMILIA
2. FUNDACIÓN MUNDIAL
DE LA MUJER
3. MICROFUND FOR WOMEN



Ejemplo 1: Banco da Família Brasil



Esta sucursal tiene un letrero claro y una entrada acogedora.



Arriba muestra el área principal de la sucursal destinada a los clientes. Se colocaron globos para la inauguración de la sucursal.



Los clientes se pueden sentar para hablar con el personal. Las divisiones entre los escritorios permiten mantener la privacidad, que es algo que el cliente a menudo demanda.



El supervisor de crédito tiene una oficina con puerta para reunirse con el personal.



Los agentes de crédito tienen separadores entre sus escritorios que controlan los ruidos de fondo, cuando hablan por teléfono con los clientes.

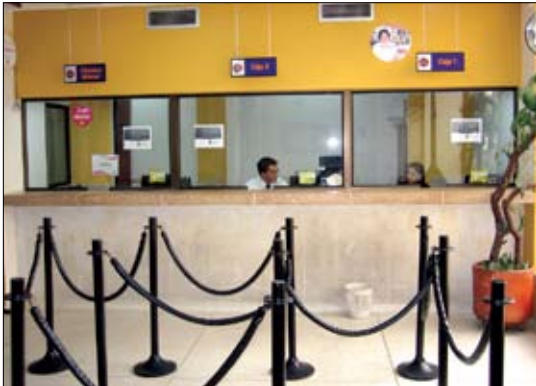


Esta es un área común para que el personal pueda aliviarse de la tensión del trabajo. Los empleados deleitados ayudan al deleite del cliente.

Ejemplo 2: Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga, Colombia

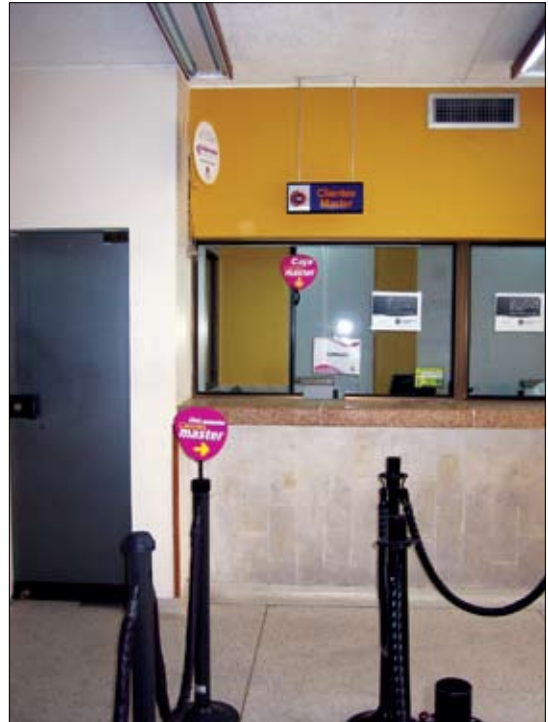


Dos miembros del personal saludan a los clientes. Uno les proporciona información y selecciona a los clientes potenciales, preguntándoles si son dueños de sus negocios y si han estado en el negocio durante más de seis meses. El segundo miembro del personal llena la solicitud junto con el cliente y entonces se la pasa al agente de crédito, que luego visitará el negocio para realizar un análisis del flujo de caja.



Esta sucursal tiene dos cajeros para todos los clientes y un cajero para los clientes con “Crédito Master” un producto de crédito preferencial para clientes con un buen historial de pago, después de dos años con FMM.

A los clientes les encanta la atención preferencial y es uno de los elementos que conduce al deleite del cliente.





Hay posters con los productos (izquierda) en las paredes de todas las sucursales, para que los clientes puedan conocer la gama completa de los productos que ofrecen. Hay también un póster que promueve la “Línea Afectiva”, una línea telefónica para que los clientes presenten sus quejas (derecha).

Ejemplo 3: Microfund for Women Jordania

En 2006, Microfund for Women remodeló todas sus nueve sucursales para apoyar a su nueva marca. Antes de la remodelación, las sucursales eran sencillas, con poca decoración. Uno de los objetivos de la remodelación fue hacer que los clientes se sintieran bienvenidos.



ANTES: Cuando los clientes entraban en la sucursal, supuestamente debían reunirse con el “agente administrativo”, pero el diseño de la oficina no contribuía a esto. Por ejemplo, en esta agencia en particular, el agente tenía una puerta en su oficina, por lo que el cliente no se sentía cómodo al entrar en ella.



DESPUÉS: Ahora los clientes son saludados de inmediato por un “representante de atención al cliente” que los conduce al miembro del personal apropiado. Este cambio fue especialmente importante, ya que los clientes potenciales de las instituciones microfinancieras se sienten nerviosos la primera vez que entran en una sucursal. Es posible que nunca hayan estado en una institución financiera anteriormente, por lo que es fundamental hacerlos sentir bienvenidos.



ANTES: Puesto que MFW es en principio un prestamista a grupos, las sucursales necesitaban contar con un amplio espacio para que los miembros del grupo se sentaran juntos. El diseño de la antigua sucursal tenía mesas y sillas blancas en una habitación que no tenía calefacción ni aire acondicionado.



DESPUÉS: Ahora los clientes pueden sentarse en un entorno acogedor con sillas y mesas confortables y con control de la temperatura ambiente.

APÉNDICE IV

Modelos

1. PLAN DE MERCADEO
2. TÁCTICAS DE MERCADEO



Modelo de un Plan de Mercadeo

1.0 Antecedentes y Percepción del Mercadeo

Proporcione un breve resumen de la situación comercial general en la que está operando su organización, incluyendo participación de mercado, posición competitiva, métricas de desempeño (número de prestatarios, ahorristas, número de préstamos pendientes, etc.) y la oferta actual de productos/servicios.

1.1 FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Revise a su competencia e identifique las oportunidades y amenazas que puedan afectar a su negocio. Preste particular atención a las FODA de mercadeo, o sea mercado meta, posicionamiento, actividades de mercadeo, etc.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Proporcione una lista de al menos 3 fortalezas para su institución	Proporcione una lista de al menos 3 debilidades de su institución
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Proporcione una lista de al menos 3 oportunidades para su institución	Proporcione una lista de al menos 3 de las amenazas que enfrenta su institución

1.2 Mercado Meta y sus Necesidades

Describa cómo ha segmentado el mercado y especifique cuáles son los segmentos más importantes para su institución. Proporcione la mayor cantidad de detalles posibles acerca de cada segmento, p.ej. género, edad, tamaño del segmento, actitudes hacia el préstamo/ahorro, etc.

NOMBRE DEL SEGMENTO	DESCRIPCIÓN DEL SEGMENTO	NECESIDADES
Nombre del segmento, p.ej. segmento de generación de ingresos, segmento de la microempresa, segmento de empleados asalariados	Describa este segmento en términos de: - Edad - Género - Unidad familiar - Tipo de negocios - Actitud hacia el préstamo/ahorro	Con base en la investigación, describa lo que este segmento necesita de la institución. Sea lo más concreto posible al describir los productos y los atributos de los productos que este segmento necesita.
		Características del diseño del servicio para el producto clave:
		Características del diseño del servicio para el producto clave:

1.3 Tendencias del Mercado

Describa cualquiera de las nuevas tendencias en servicios financieros que podría impactar en su mercado meta. Por ejemplo, ¿se están los bancos extendiendo y enfocándose en sus clientes? ¿Ha habido un incremento en el crédito de consumo y menos interés en préstamos para la microempresa, entre sus clientes?

2.0 Estrategia de Mercadeo

OBJETIVOS DEL NEGOCIO	
Establezca las metas de su negocio, p.ej. número total de nuevos clientes, número total de desembolsos, tamaño de la cartera, etc. Estas son las metas que sus iniciativas de mercadeo deberán ayudar a que se cumplan	
OBJETIVOS DEL MERCADEO	MEDIDAS DE ÉXITO
Establezca los objetivos de mercadeo, p.ej. ¿cuántos nuevos clientes en el segmento dos? ¿Cuántos nuevos clientes para el producto de seguros? ¿Cuál es la tasa de retención deseada?	• X número de clientes • X % de retención
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	MEDIDAS DE ÉXITO
Establezca objetivos de aprendizaje, p.ej. ¿cuáles son las tácticas de mercadeo más efectivas? ¿Cuáles son los incentivos otorgados a los clientes que generan una mejor respuesta? Etc.	

3.0 Estrategias de Mercadeo

Describa las principales estrategias de mercadeo para este año. Proporcione la mayor cantidad posible de detalles para cada estrategia.

3.1 Estrategia 1

3.2 Estrategia 2

3.3 Estrategia 3, etc.

3.4 Temas Críticos y Claves para el Éxito

Describa cualquier problema crítico que pueda crear desafíos para la implementación del plan de mercadeo, dentro de su organización. Por ejemplo, ¿cuenta usted con personal capacitado para el plan de mercadeo? ¿Es el presupuesto suficiente? ¿Existe un acuerdo interno acerca del plan? ¿Está el producto estandarizado a través de las sucursales?

Describa los pasos fundamentales que se deben llevar a cabo a fin de lograr que este plan de mercadeo sea exitoso, tal como trabajar en equipo, lograr un estándar de excelencia de todo el personal, contar con una persona de mercadeo dedicada o desarrollar nuevos productos que respondan mejor a las necesidades de los clientes.

4.0 Tácticas de Mercadeo y Plan de Comunicación

Para cada una de las principales estrategias de mercadeo, señaladas anteriormente, describa las tácticas clave de comunicación y su calendario.

ESTRATEGIA 1

1. Táctica clave para la estrategia 1	Cuándo
2.	
3.	
4.	

ESTRATEGIA 2

1. Táctica clave para la estrategia 2	Cuándo
2.	
3.	

4.1 Plan de Mercadeo para Sucursales/Regiones

Para cada sucursal o región, describa las tácticas clave de comunicación y su calendario.

SUCURSAL A/REGIÓN A

1. La táctica/iniciativa clave de comunicación	Cuándo
2.	
3.	
4.	

SUCURSAL B/REGIÓN B

1. La táctica/iniciativa clave de comunicación	Cuándo
2.	
3.	

5.0 Introducción y Modificación de Productos

5.1.1 Plan Piloto para Lanzar Nuevos Productos

Describa su plan para probar un nuevo producto. Describa los detalles del nuevo producto, cuál es el segmento meta para el que se diseña y las percepciones de los clientes que condujeron al desarrollo del mismo.

PLAN PILOTO	
Nombre del producto	• Nombre del producto
Descripción del producto	• Describir los términos del producto/servicio
Segmento meta para probar el producto	• Definir el segmento meta con la mayor cantidad de detalles—género, edad, actitudes, etc.
Necesidades de los segmentos	• Con base en la investigación, describir las necesidades de los clientes acerca de este producto financiero
Sucursales para probar el préstamo	• Especificar cuáles serán las sucursales en que se probará el producto y por qué
Agentes de crédito para probar el préstamo	• Especificar cuáles serán los agentes de crédito que pondrán a prueba el producto.
Calendario para la prueba del producto	• Establecer el calendario para probar este producto
Metas del negocio para la prueba	• Describir las metas de su negocio para la prueba, p.ej. número de productos por agente de crédito
Metas de aprendizaje para la prueba	• Describir sus metas de aprendizaje para la prueba, p.ej. aprender cuáles son las tácticas de mercadeo más efectivas.
Tácticas de mercadeo para la prueba	• Describir las tácticas de mercadeo que usted planea utilizar durante la fase piloto de este producto

5.1.2 Plan para Modificar los Productos Actuales

Describa su plan para hacer las modificaciones del producto o cambios de nombre—especifique qué fue lo que indujo a esta modificación y de qué manera este cambio va a mejorar el producto. Describa cualquier repercusión en los costos al realizar estas modificaciones en el producto.

PRODUCTO	SEGMENTO	NECESIDADES DEL SEGMENTO	PRODUCTO ACTUAL	MODIFICACIONES SUGERIDAS
Nombre del producto	Definir el segmento meta con el mayor detalle posible—género, edad, actitudes, etc.	Con base en la investigación, describir las necesidades de los clientes acerca de este producto/servicio financiero	Describir las especificaciones del producto actual	Resumir las modificaciones sugeridas y de qué manera las modificaciones responderán a las necesidades del segmento

6.0 Presupuesto

7.0 Control y Seguimiento

Describa las herramientas que utilizará para el control y seguimiento de las tácticas de mercadeo.

Modelo de Tácticas de Mercadeo

1. Antecedentes

¿Cuál es el problema de mercado que necesitamos resolver?

2. Objetivo

¿Qué esperamos que logre este esfuerzo de mercadeo?

¿Crear conocimiento de la marca? ¿Incrementar la captación de clientes?

¿Aumentar la retención de clientes?

3. Mercado meta

¿Cuál es nuestro mercado meta y qué conocemos acerca de él que nos pueda ayudar?

4. Tácticas

¿Cuáles son las tácticas más eficientes y efectivas?

¿Folletos? ¿Volantes? ¿Llamadas del agente de crédito a sus clientes?

¿Jornada de puertas abiertas? ¿Relaciones públicas?

5. Presupuesto

¿Cuánto podemos gastar?

6. Mensaje principal

¿Cuál es el principal mensaje que deseamos comunicar?

7. Puntos de apoyo

¿Por qué es este mensaje verdadero?

8. Tono del mensaje

¿De qué manera deseamos expresar este mensaje?

¿Gracioso? ¿Serio? ¿Estimulante? ¿Inspirador? ¿Considerado?

9. Medición

¿De qué manera le haremos el seguimiento y definiremos el éxito?

¿Número de preguntas? ¿Número de posibles clientes? ¿Número de solicitudes?

¿Número de desembolsos?

Notas

1. The Chartered Institute of Marketing.
2. Barsky, J. 1994. *World-Class Customer Satisfaction*. Irwin Professional Publishing, Burr Ridge, IL. Y: Reichheld, F.F. y W.E.Sasser. "Zero defections: Quality comes to services," *Harvard Business Review*, 68, Sept-Oct, 1990, 105-111.
3. Gheen, William E., Diego Jaramillo y Nathalie Pazmino. "Measuring Unit Loan Costs." *MicroBanking Bulletin*, Publicación No. 3, Julio 1999.
4. IFC Global Banking Alliance for Women, 2005.
5. Reichheld, F.F. y W.E.Sasser. "Zero defections: Quality comes to services," *Harvard Business Review*, 68, Sept-Oct, 1990, 105-111.
6. Taller de Trabajo sobre Micromercadeo de WWB, 2005.
7. Fornell, Claes, Sunil Mithas, Forrest V. Morgeson III & M.S. Krishnan. "Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk," *Journal of Marketing*, Vol. 70, Enero, 1990, 3-14.
8. M. Larry Shillito. 2001. Burke Institute.



En el actual sector de las microfinanzas, cada vez más dinámico y competitivo, las IMF han comenzado a emplear técnicas de mercadeo del sector privado, como manera para mejorar su desempeño. Esta publicación es una guía de referencia para las organizaciones de microfinanzas que tratan de desarrollar sus capacidades de mercadeo. Describe en detalle los pasos que conllevan el desarrollo, la implementación y el control de una estrategia de mercadeo, y está basada en ejemplos de la vida real, de organizaciones de microfinanzas y bancos de alrededor del mundo.

www.womensworldbanking.org