

**MODELO DE FIDELIZACIÓN PARA EMPRESAS DEL SECTOR
MICROFINANCIERO MEDIANTE LA CREACIÓN DE UN CLUB DE
DESARROLLO INTEGRAL**

**ROCÍO DEL PILAR MARTÍNEZ BELLO
SONIA MILENA SARMIENTO VESGA**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2017

**MODELO DE FIDELIZACIÓN PARA EMPRESAS DEL SECTOR
MICROFINANCIERO MEDIANTE LA CREACIÓN DE UN CLUB DE
DESARROLLO INTEGRAL**

**ROCÍO DEL PILAR MARTÍNEZ BELLO
SONIA MILENA SARMIENTO VESGA**

Monografía para optar el título de: Especialista en Alta Gerencia

**Director:
LAERCIO BEJARANO REYES
Especialista en Planeación Estratégica**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2017**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. JUSTIFICACIÓN	17
2. OBJETIVOS	19
2.1 OBJETIVO GENERAL	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	20
4. MARCO TEÓRICO	21
4.1 MARKETING RELACIONAL	21
4.2 FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	23
4.2.1 Elementos claves en la fidelización	27
4.2.2 Tipos de clientes	28
4.2.3 Qué no es fidelización.	28
4.2.4 Factores claves de éxito en la administración de clientes	29
4.3 SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO	29
4.4 BANCARIZACIÓN EN COLOMBIA	35
4.5 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL SECTOR	38
4.6 INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS EN COLOMBIA	44
4.6.1 Establecimientos de crédito: Establecimientos bancarios y compañías de financiamiento comercial	45

4.6.2 Cooperativas Financieras	51
4.6.3 Cooperativas de ahorro y crédito	53
4.6.4 ONGs	55
5. CARACTERIZACIÓN DEL CLIENTE MICROFINANCIERO	56
6. CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN EL SECTOR	57
6.1 BANCOLOMBIA	57
6.1.1 Bancolombia mi negocio	58
6.1.2 Estrategias de fidelización	59
6.2 BANCO WWB	61
6.2.1 Canales de servicio	62
6.2.1.1. Enlaces comerciales	62
6.2.1.2 Corresponsales Bancarios	62
6.2.2 Puntos de Recaudo	63
6.2.2.1 Página WEB	63
6.2.3 Metodología de crédito	67
6.2.4 Programa de fidelización	68
6.3 BANCAMIA	70
6.3.1 Cobertura	72
6.3.2 Clientes	73
6.3.3 Canales de comunicación con el cliente	75
6.3.4 Estrategias de fidelización	76
6.4 BANCO AGRARIO	90
6.4.1 Estrategias de fidelización	91

6.4.2 Núcleos y Grupos Solidarios	92
6.4.2.1 Grupos Solidarios	94
6.4.2.2 Tarjeta de crédito mujer microempresaria	95
7. PROPUESTA DEL CLUB DE DESARROLLO INTEGRAL (CDI)	98
7.1 DETERMINACIÓN DE CLIENTES VALIOSOS.	99
7.2 OBJETIVOS DEL CLUB	100
7.3 BENEFICIARIOS DEL CLUB	101
7.3.1 Beneficios	101
7.3.1.1 Para las Socias	101
7.3.1.2 Para la organización	102
7.3.2 Funcionamiento	103
7.3.2.1 Capacitación a los clientes sobre uso de las herramientas de internet, canales del Banco, ambientes virtuales de aprendizaje	103
7.3.2.2. Desarrollo de actividades presenciales.	104
7.3.2.3 Implementación de plan de capacitación en habilidades gerenciales, administrativas y financieras	105
7.3.2.4 Servicio de asesoría	105
7.4 INCENTIVOS PARA LAS BENEFICIARIAS	105
7.5 REQUISITOS NECESARIOS	106
7.5.1 Definición de roles	106
7.5.2 Comunicación del proyecto a las partes interesadas	106
7.5.3 Requerimientos básicos de cada actividad	106
7.5.3.1 Capacitación a los clientes sobre uso de las herramientas de internet	106
7.5.3.2 Desarrollo de actividades presenciales.	107

7.5.3.3 Implementación de plan de capacitación en habilidades gerenciales, administrativas y financieras	107
7.5.3.4 Servicio de asesoría	107
7.6 SEGUIMIENTO Y MEDICION	108
8. CONCLUSIONES	110
BIBLIOGRAFIA	112

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Participación en el mercado por tipo de entidad.	20
Gráfica 2. Cinco etapas de la experiencia del cliente.	25
Gráfica 3. Ciclo de vida del cliente	26
Gráfica 4. Mercado Intermediado	31
Gráfica 5. Crecimiento real anual de la cartera bruta de los establecimientos de crédito	33
Gráfica 6. Rentabilidad del Activo (ROA)	34
Gráfica 7. Margen de Intermediación ex ante, usando la tasa pasiva de CDT	34
Gráfica 8. Participación en la cartera por modalidad de crédito	46
Gráfica 9. Profundización financiera por modalidad de crédito	46
Gráfica 10. Comportamiento de la profundización financiera del microcrédito	47
Gráfica 11. Participación en número de deudores	48
Gráfica 12. Crecimiento anual de deudores	48
Gráfica 13. Deudores compartidos	49
Gráfica 14. Distribución de cartera del sector cooperativo colombiano por modalidad de crédito en 2012	52
Gráfica 15. Evolución de la cartera de microcrédito del Sector cooperativo colombiano, 2005-2012	53
Gráfica 16. Distribución de la cartera Cooperativa con actividad financiera	54
Gráfica 17. Distribución de la cartera bruta ONGs Microfinancieras	55
Gráfica 18. Marco estratégico Bancamía	71
Gráfica 19. Gestión basada en procesos	72
Gráfica 20. Ingreso, pobreza y equidad.	73
Gráfica 21. Segmentación por localización	74
Gráfica 22. Distribución por género	75

Gráfica 23. Escolaridad	75
Gráfica 24. Modelo de actuación comercial.	76
Gráfica 25: Mapa estratégico corporativo	90
Gráfica 26. Desembolsos de crédito por banca	91
Gráfica 27. Comportamiento del riesgo	100
Gráfica 28. Pirámide de necesidades de Maslow	102
Gráfica 29. Modelo de Fidelización	108

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Bancarización en Colombia	36
Tabla 2. Número de personas con productos financieros, por tipo de producto	36
Tabla 3. Matriz de bancarización	37
Tabla 4. Corresponsales bancarios	42
Tabla 5. Apertura de Corresponsable bancarios discriminado por entidad	42
Tabla 6. Comportamiento del microcrédito	43
Tabla 7: Participación del microcrédito en los volúmenes desembolsados	49
Tabla 8. Participación en la colocación de los Bancos en microcrédito	50
Tabla 9. Desembolsos de microcrédito de las Compañías de financiamiento comercial	51
Tabla 10. Desembolsos de microcrédito Cooperativas Financieras	52
Tabla 11. Descripción de las características del microcrédito en Bancolombia	60
Tabla 12. Productos que ofrece Banco WWB	64
Tabla 13. Productos Banco WWB	65
Tabla 14. Principales productos de Bancamía	79
Tabla 15. Productos microfinancieros del Banco Agrario	96
Tabla 16. Indicadores del proceso de fidelización	109

RESUMEN

TÍTULO: MODELO DE FIDELIZACIÓN PARA EMPRESAS DEL SECTOR MICROFINANCIERO MEDIANTE LA CREACIÓN DE UN CLUB DE DESARROLLO INTEGRAL*

AUTORES: ROCÍO DEL PILAR MARTÍNEZ BELLO
SONIA MILENA SARMIENTO VESGA**

PALABRAS CLAVES: Sector Microfinanciero, ONGs, club, fidelización.

DESCRIPCIÓN:

El Sector Microfinanciero Colombiano en los últimos años ha presentado una evolución favorable y de igual forma se estima como uno de los sectores con mayores oportunidades de crecimiento para las entidades financieras y microfinancieras especializadas.

A través de este documento se presenta un modelo de fidelización dirigido a ONGs, el cual se desarrolla a partir de la descripción del Sistema Financiero Colombiano, las características del sector, la identificación de los productos, servicios, estrategias de fidelización aplicadas por entidades del sector y los criterios que aplican para determinar a los clientes valiosos.

El modelo presenta el desarrollo de un Club de Fidelización Integral (CDI), basado en los principios de marketing relacional, y ajustado a las características propias de las microfinanzas, que busca establecer relaciones de largo plazo con los clientes, ofrecer atención y servicios diferenciales que permitan agregar valor a los clientes. Para ello se presenta el modelo basado en cuatro actividades principales: capacitación sobre uso de herramientas informáticas y ambientes virtuales de aprendizaje, desarrollo de actividades lúdico pedagógicas de integración de los beneficiarios del club y la entidad, plan de capacitación en habilidades gerenciales, administrativas y financieras y servicios de asesorías en desarrollo de proyectos, temas administrativos y legales.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías fisicomecánicas Escuela de estudios industriales y empresariales
Especialización en alta gerencia director: Dr. Laercio Bejarano Reyes

ABSTRACT

TITLE: LOYALTY MODEL FOR MICROFINANCE COMPANIES THROUGH THE CREATION OF A COMPREHENSIVE DEVELOPMENT CLUB*

AUTHORS: ROCÍO DEL PILAR MARTÍNEZ BELLO
SONIA MILENA SARMIENTO VESGA**

KEYWORDS: microfinance sector, ONGs, club, loyalty.

DESCRIPCION:

The Colombian microfinance sector in recent years has presented a favorable evolution and similarly estimated as one of the sectors with the greatest growth opportunities for specialized financial and microfinance institutions.

Through this paper a model of loyalty led to ONGs, which develops from the description of the Colombian Financial System, the characteristics of the sector, identification of products, services, loyalty strategies applied by entities in the sector is presented and the criteria used to determine the valued customers.

The model presents the development of a comprehensive Loyalty Club (CDI) based on the principles of relationship marketing, and adjusted to the characteristics of microfinance, which seeks to establish long-term relationships with clients, providing care and services differential to add value to customers. To this end, based on four main activities model is presented: training on use of IT tools and virtual learning environments, pedagogical development of recreational activities integration of beneficiaries of the club and the entity, plan management skills training, and administrative and financial advisory services in project development, and administrative issues legal

* Monograph

** Faculty of Physicomechanical Engineering School of industrial and business studies
Specialization in senior management director:: Dr. Laercio Bejarano Reyes

INTRODUCCIÓN

La competencia que se ha desarrollado dentro de los mercados ha generado la evolución de los conceptos de la administración y todas las áreas relacionadas que persiguen la sostenibilidad financiera de las organizaciones y la permanencia en el mercado.

En las últimas décadas los estudiosos han centrado su atención en el cliente, considerándolo como esencial en el éxito empresarial. De allí que normas como la ISO 9001, define la calidad como la medida en que se satisface los requisitos del cliente, de la misma forma dentro de la planificación estratégica y prospectiva de las organizaciones se visualizan a través de sus clientes, los sistemas de producción y atención se han transformado de sistemas enfocados en productos a sistemas enfocados en clientes.

El conocimiento del cliente se considera como ventaja competitiva de largo plazo ya que aunque se tenga altos estándares de producción, producción en masa, precios competitivos, recursos humano calificado, proveedores estratégicos, integración de la cadena de suministros todos deben reflejarse en aceptación por parte del cliente y mayores márgenes.

El criterio de compra del cliente actualmente evalúa los componentes técnicos del producto como tal, es decir su funcionalidad y que este pueda cumplir con sus expectativas pero de igual forma junto al producto evalúa a la empresa y demuestra si está de acuerdo con sus prácticas empresariales, por tanto existe una apertura hacia los conceptos de responsabilidad social empresarial, impacto sobre el medio ambiente y fidelización.

Las organizaciones del sector financiero, son las entidades que presentan unos de las mayores rentabilidades anualmente; se han desarrollado grupos empresariales o conglomerados financieros que cuentan con gran solidez financiera, con tecnología de avanzada, con cobertura a nivel nacional e internacional, lo cual les facilita el ingreso a nuevos sectores como el microfinanciero. Las barreras de entrada y consolidación en este sector se basan en la administración del cliente.

Las microfinanzas, según el Banco Mundial, debe entenderse como: “el suministro de servicios financieros en pequeña escala a empresas y familias que tradicionalmente se han mantenido al margen del sistema financiero”.

El Banco Interamericano de Desarrollo define a las microfinanzas como: “los servicios financieros destinados principalmente a las microempresas, sus propietarios, operadores y sus empleados”.

La Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), define las microfinanzas como: “la prestación de servicios financieros (créditos, ahorros, seguros, intermediación de pagos, transferencias) a aquellos sectores de la población que, o bien habitualmente no tienen acceso a ellos, o no satisfacen adecuadamente sus necesidades”.

A pesar que en su mayoría relaciona las microfinanzas con los conceptos anteriores las microfinancieras de las entidades especializadas y líderes se identifican con el concepto de “las microfinanzas como el conjunto de actividades de orden financiero **y no financiero**, que permiten otorgar pequeños préstamos a personas, que en virtud de su situación económica, están excluidos del sistema financiero tradicional, destinados a realización y fortalecimiento de proyectos

productivos¹”, a través de este documento se presenta una alternativa para que las microfinancieras puedan aumentar su diferenciación a través de un modelo de fidelización de clientes, mediante la integración de servicios no financieros.

¹ ALVAREZ, John. Evaluación del impacto del microcrédito en la cooperativa de ahorro y crédito Colanta. Tesis de maestría en ingeniería Administrativa. Universidad Nacional de Colombia. Medellín 2013.

1. JUSTIFICACIÓN

Las microfinanzas a nivel mundial surgieron con el fin de generar desarrollo económico y social dentro de las comunidades que no tenían acceso a la financiación formal y gracias al sentido humanitario por las que fueron creadas han impactado positivamente millones de vidas que han sobrepasado los límites de pobreza en las comunidades del mundo, lo cual se refleja en desarrollo económico generalizado de las naciones.

Actualmente existe una inminente preocupación por la transformación del concepto de microfinanzas, ya que ha pasado de su contexto social a evaluarse sobre la rentabilidad, y hay marcadas diferencias en ambos conceptos, y aunque se mantiene la idea de beneficiar a los más pobres, las entidades se han esforzado por aumentar la colocación o desembolsos, incrementando los valores a prestar y por tanto disminuyendo el acceso a los microempresarios objeto inicial de las microfinanzas, los que cuentan con pocas garantías, pocos ingresos, ya que desarrollan sus actividades en un ambiente de informalidad.

Ante el ambiente competitivo existente por mantenerse dentro del sector, se presenta un modelo de fidelización de clientes que permita a las entidades microfinancieras especializadas y especialmente las ONGs seguir prestando el servicio social que hasta ahora se ha desarrollado de forma sostenible, minimizando la amenaza del sector bancario al afectar la credibilidad de la población en estas instituciones al mostrar los montos de colocación que manejan y puedan llevar a que entidades como las ONGs tiendan a desaparecer, lo cual afectaría directamente a las personas de menos ingresos y que en realidad solo cuentan con estas entidades para su financiación.

“A medida que se ha dado la consolidación de las instituciones reguladas, también se han ido introduciendo productos de ahorro. Es así como, de las entidades entrevistadas para un estudio reciente que evalúa la situación del sector en Latinoamérica (Otero y Marulanda, 2005), 70% de los bancos comerciales y 44% de las microfinancieras reguladas que respondieron al cuestionario ofrecen libretas de ahorro. Obviamente dentro del grupo de ONG este tipo de productos no puede ser ofrecido, pues no están sujetas a la supervisión especializada del Estado ni están autorizadas para captar recursos del público”²

Según un estudio desarrollado por la Universidad Sergio Arboleda “los consumidores microfinancieros escogen a la entidad crediticia en un porcentaje superior al 70% por recomendaciones de amigos o familiares y por contacto de los asesores comerciales. La publicidad y otros mecanismos son marginales en la selección de la entidad”³. Por tanto se evidencia una oportunidad para las entidades microfinancieras que logren desarrollar relaciones de largo plazo con sus clientes y se facilita su desarrollo por el modelo de atención personalizada que se ha implementado en el sector.

² DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Microfinanzas y pobreza 2007. [en línea]. Disponible en:

<https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDS/Pobreza/MICROFINANZAS.pdf>

³ REVISTA CIVILIZAR DE EMPRESAS Y ECONOMIA. Protección al consumidor y microfinanzas en Colombia. Universidad Sergio Arboleda. Bogotá. 2011. Volumen 3. [en línea]. Disponible en: <http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/economia/index-edicion-3.htm>

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia que presente una propuesta de valor a los clientes de las instituciones microfinancieras para lograr su fidelización.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

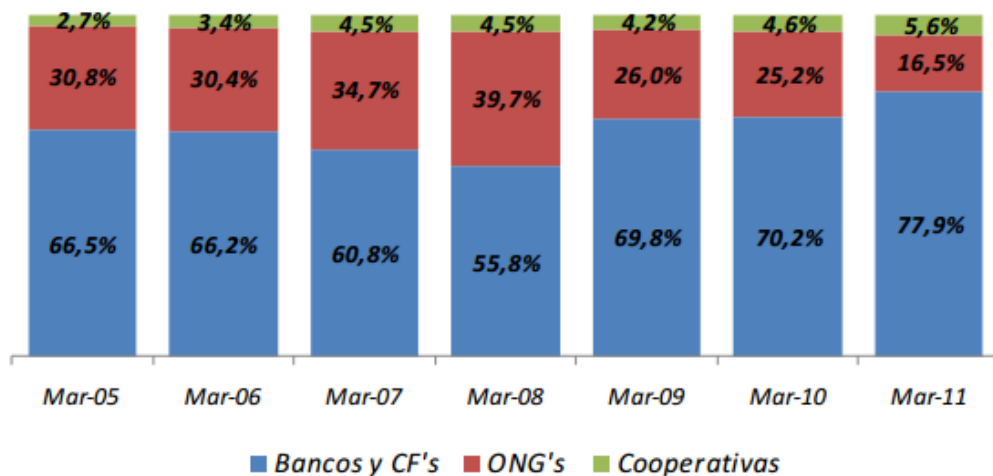
- Caracterizar las empresas microfinancieras con presencia en Colombia
- Identificar las estrategias de fidelización de algunas instituciones microfinancieras a nivel nacional.
- Plantear un modelo de fidelización que contribuya al fortalecimiento de las empresas microfinancieras especializadas.

3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El sector microfinanciero ha presentado un crecimiento positivo desde su apertura y de igual forma se han desarrollado nuevos actores interesados en acceder al sector, esto gracias a la gestión y resultados obtenidos por las organizaciones precursoras, quienes demostraron que aunque la relación financiera requiere depositar la confianza en el beneficiario y creer en su buena voluntad de cumplimiento de compromisos, y basando la aprobación de los recursos en el análisis cualitativo del cliente, han logrado rentabilidades atractivas, desarrollando un modelo exitoso de gestión.

La competencia dentro del sector ha aumentado y los establecimientos de crédito (bancos y cooperativas financieras) han aumentado en forma significativa su participación en el mercado de microcrédito, afectando principalmente a las ONGs y entidades microfinancieras especializadas.

Gráfica 1. Participación en el mercado por tipo de entidad.



Fuente: Superfinanciera, Supersolidaria, Emprender.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 MARKETING RELACIONAL

El proceso evolutivo del hombre con su capacidad de percepción ha transformado a través de la historia su entorno económico, social, demográfico, empresarial, viéndose reflejado en los últimos años cambios de manera acelerada por el desarrollo de las nuevas tecnologías y las telecomunicaciones, generando una tendencia en los mercados de un consumidor tradicionalista es decir, consumidores que no eran influenciados por la publicidad y vivían bajo un entorno con una competencia poco agresiva, a un consumidor que con la llegada del internet, los medios sociales, la revolución de las comunicaciones son más analíticos, críticos y exigentes al momento de adquirir un producto y/o servicio con el propósito de garantizar la satisfacción de sus necesidades con la alta gama de información que pueden obtener en milésimas de segundos con solo hacer clic frente a un computador.

Ante esta situación las organizaciones han tenido que adoptar estrategias importantes de pensamiento, orientadas a organizaciones cada vez más flexibles que se puedan adaptar a cambios en el mercado, en la tecnología, en la implementación del concepto de calidad del servicio; desarrollando una cultura basada en la innovación que logren llegar a esas necesidades que en este momento sería el insumo básico para poder alcanzar altos niveles de competitividad y romper todos los esquemas necesarios para generar más valor a sus productos y/o servicios.

Según Cosimo Chiesa de Negri en su libro: “Las Cinco Pirámides del Marketing Relacional”, los retos de la empresa excelente de hoy en día es:

- La búsqueda de una innovación constante.
- La creación de un entorno que facilite la creación de una mayor calidad personal de todo su equipo.
- Una clarísima orientación al cliente.
- Una estrategia de “liderazgo itinerante”, en la cual sus directivos vivan de cerca cómo estamos tratando y atendiendo a los clientes⁴.

Desde la década de los años 90, los enfoques del Marketing han ido presentando una serie de transformaciones y el concepto de Marketing Tradicional fue sustituido por Marketing Relacional.

Diferentes autores definen el Marketing Relacional así:

Cosimo Chiesa de Negri: “Sistema de gestión empresarial y comercial que, identificando a nuestros clientes, establece y cultiva relaciones duraderas con ellos, creando vínculos con beneficios para ambas partes”⁵.

Pablo Reinares y José Manuel Ponzoa en su libro Marketing Relacional lo definen como: “Las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos o hacia un determinado público o segmento de los mismo, dirigidas a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida la fuga hacia otros competidores”⁶.

⁴ CHIESA DE NEGRI, Cosimo. CRM Las Cinco Pirámides del Marketing Relacional. Barcelona. 2005.

⁵ Ibid.

⁶ BURGOS GARCÍA, E.: Business Pocket Marketing Relacional, Cree un plan de incentivos eficaz. España. 2007

Manuel Alfaro lo define en su libro Temas Clave en Marketing Relacional, como: “Un esfuerzo integrado para identificar y mantener una red de clientes, con el objetivo de reforzarla continuamente en beneficio de ambas partes, mediante contactos e interacciones individualizados que generan valor a los largo del tiempo”⁷

Y la entidad de mayor prestigio internacional en el ámbito del Marketing **American Marketing Association**, de una forma concreta la define como: “Realizar acciones de marketing con el ánimo consciente de desarrollar y gestionar relaciones de confianza a largo plazo con clientes, distribuidores, proveedores u otras partes implicadas en el ámbito del marketing”⁸.

Todos estos conceptos llevan a concluir lo siguiente: Las organizaciones hoy en día deben reconocer individualmente a cada cliente para así ofrecer productos y/o servicios de su interés para lograr los objetivos de su la filosofía del Marketing Relacional que consisten en:

1. Crear y desarrollar relaciones rentables con los clientes.
2. Vincular a los clientes con la empresa/marca.
3. Fidelizar a los clientes reduciendo deserciones.
4. Rentabilizar a los clientes⁹.

4.2 FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

La gestión de fidelización de clientes es una estrategia que permite identificar a los clientes más rentables para conservarlos y aumentar los ingresos que

⁷ Ibid

⁸ Ibid

⁹ CHIESA, Op. cit p. 44.

proceden de ellos a través de unas relaciones interactivas de valor añadido a mediano y largo plazo.

La fidelización de clientes se basa en la teoría de Pareto la cual para este caso aplicaría que el 20% de los clientes genera el 80% de ingresos, por tanto se busca identificar los clientes más rentables para conservarlos y de igual forma aumentar los ingresos que provienen de ellos. Esto no implica que la empresa descuide el trato del restante 80% de sus clientes sino por el contrario desarrolle estrategias que los lleven a convertirlos en clientes valiosos.

La gestión de fidelización está orientada a la administración de las relaciones del cliente, a través de propuestas de valor generando barreras que impidan la salida del mismo.

Los pasos que sigue un cliente a lo largo de su estado de fidelidad hacia la marca son los siguientes:

- Satisfacción
- Diálogo
- Repetición de Compras
- Totalidad de la Cuota Relativa
- Prescripción a terceros

Gráfica 2. Cinco etapas de la experiencia del cliente.



Fuente: WOMEN'S WORLD BANKING- El Mercadeo para las microfinanzas

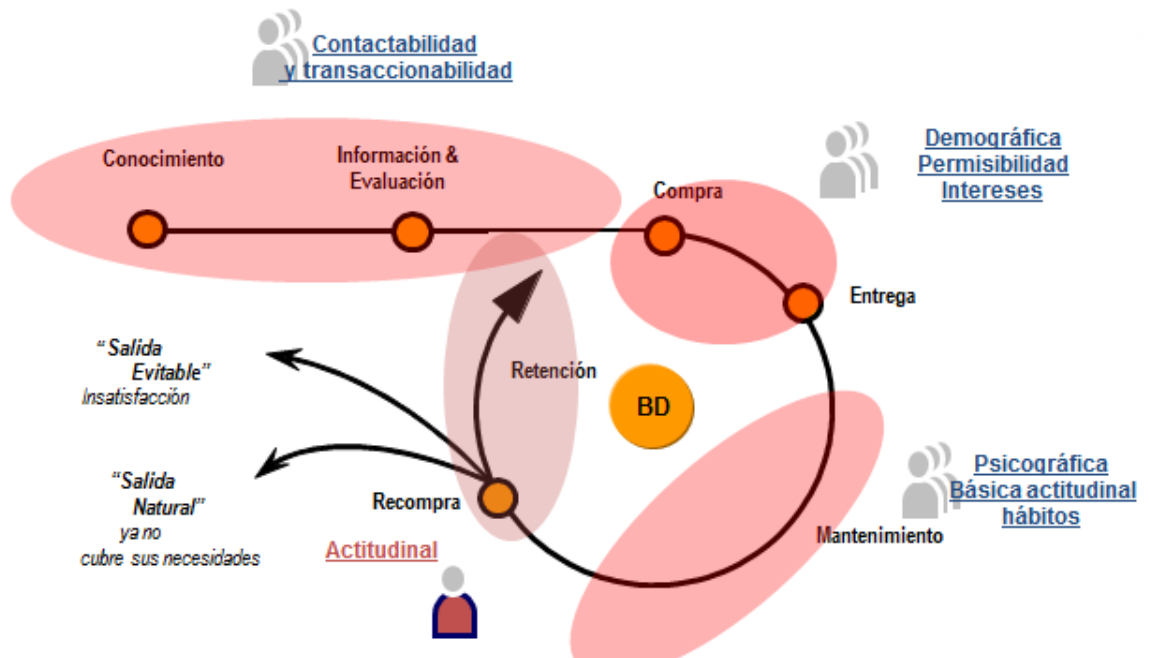
La fidelización considera relevante el valor del cliente a lo largo de su vida, y por tanto aplica el concepto de relaciones de largo plazo y se basa en el conocimiento del cliente y la relación personalizada con el mismo, con el fin de obtener mayores rentabilidades. El ciclo de vida del cliente, el cual se define como el tiempo que pasa el cliente en su relación con la empresa pasa de ser un proceso focalizado en el proceso de venta, a un proceso focalizado en la satisfacción, de tal forma que el cliente no termine su relación con la empresa.

Todos los esfuerzos se enfocan en generar la recompra a través del mantenimiento y la retención del cliente (Gráfica 3).

A través de la administración de las relaciones con los clientes se pueden desarrollar lazos con los clientes de diferente tipo:

- Lazos emocionales, este tipo de lazo es aquel que refuerza la identificación del cliente con los valores de la empresa.
- Lazos racionales, enfocados a los beneficios económicos, como promociones, programas de puntos, etc.
- Lazos de servicio, atención especial a través de servicios añadidos que recibe un socio a través del programa de fidelización.

Gráfica 3. Ciclo de vida del cliente



Fuente: AZURIAN

4.2.1 Elementos claves en la fidelización La fidelización está enmarcada dentro del marketing relacional, desarrollándose en las bases de la mejora continua o ciclo PHVA. Para ello es necesario:

- **Identificar a los clientes**

Los clientes son el eje central de la estrategia, por tanto es indispensable contar con la información relacionada de los clientes, conocerlos y valorar los canales de comunicación con los que se cuenta, para obtener información de calidad.

- **Segmentación**

Consiste en identificar y analizar los perfiles de grupos de consumidores que puedan tener necesidades diferentes. Establecer tipos de clientes y sus perfiles.

- **Desarrollar productos de acuerdo a las necesidades del cliente**

A partir del conocimiento del cliente generar valor a través de entrega de productos de acuerdo a las preferencias y características. Las diferentes acciones o iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos, deben orientarse a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida la fuga hacia otros competidores

- **Retroalimentación**

Hay que conseguir que la comunicación sea de ida y vuelta, es decir, que el cliente nos haga llegar sus impresiones de lo que la empresa está haciendo, de lo que le satisface de esa relación y de lo que le disgusta o se podría mejorar. En caso de que no exista feedback no existe relación, y no existe mejora.

4.2.2 Tipos de clientes A partir de la relación clientes rentabilidad, se puede distinguir cuatro tipos¹⁰:

1. Cliente valioso

Se trata del cliente que más dinero nos aporta y que más potencial de crecimiento tiene.

2. Cliente Potencial

En el momento actual no aporta mucho beneficio económico pero se convertirá en cliente valioso.

3. Cliente Migratorio

Es un cliente indeciso al que debemos llevar a uno de los dos niveles anteriores.

4. Cliente Lastre

Nos interesa que se vaya a la competencia porque las perturbaciones que nos supone atenderle no nos son rentables en relación a los ingresos que nos genera.

En resumen, que es mejor que se vaya a la competencia.

4.2.3 Qué no es fidelización. El auge que ha tenido el marketing relacional en los últimos años ha generado algunos conceptos que en sí solo no corresponde con lo que enmarca la fidelización, como los siguientes:

- No es una solución tecnológica
- No es solo marketing
- No es un call center
- No es un producto

¹⁰ ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL- EOI. La fidelización de los clientes. España. 2006. [en línea]. Disponible en: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45104/componente45102.pdf

- No es una tarjeta de crédito

4.2.4 Factores claves de éxito en la administración de clientes

- Compromiso de la alta gerencia.
- Primero la estrategia, luego la tecnología.
- Compromiso con el largo plazo.
- Trabajo en equipo (involucrar a diferentes áreas de la compañía).
- Priorizar la inversión en los clientes y prospectos más valiosos.
- Asegurar que todos los aspectos relacionados con el servicio favorezcan la relación con el cliente.
- Desarrollar comunicaciones basadas en las necesidades de cada grupo de clientes.
- Mantener un diálogo y poblar la base de datos con nueva información constantemente.
- Mostrar los resultados permanentemente para crear.

4.3 SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO

Existen varios mercados dentro del sistema financiero Colombiano, dentro de los cuales, los más accesibles resultan ser el intermediado y el de capitales y; sin embargo, existen otros mercados como el de divisas, o el monetario, en el que interactúan otros actores del sistema.

Para el presente estudio es de interés presentar la información relacionada con el mercado intermediado el cual está compuesto por (artículo 1 Estatuto Orgánico del Sistema Financiero):

Establecimientos de Crédito: Instituciones financieras cuya función principal consiste en captar en moneda legal recursos del público, ya sea en depósitos a la vista (cuentas de ahorro, corriente) o a término (CDT y CDAT´S), para colocarlos nuevamente a través de préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito. Son establecimientos de crédito:

Establecimientos Bancarios: Tienen por función principal la captación de recursos en cuenta corriente bancaria así como también la captación de otros depósitos a la vista o a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito.

Corporaciones Financieras: Tienen por objeto la movilización de recursos y la asignación de capital para promover la creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de cualquier tipo de empresas así como para participar en su capital, promover la participación de terceros, otorgarles financiación y ofrecer servicios financieros que contribuyan a su desarrollo.

Compañías de Financiamiento: Su función principal es la de captar recursos del público con el propósito de financiar la comercialización de bienes y servicios y realizar operaciones de arrendamiento financiero o leasing.

Cooperativas Financieras: Adelantan actividad financiera en los términos de la Ley que los regula.

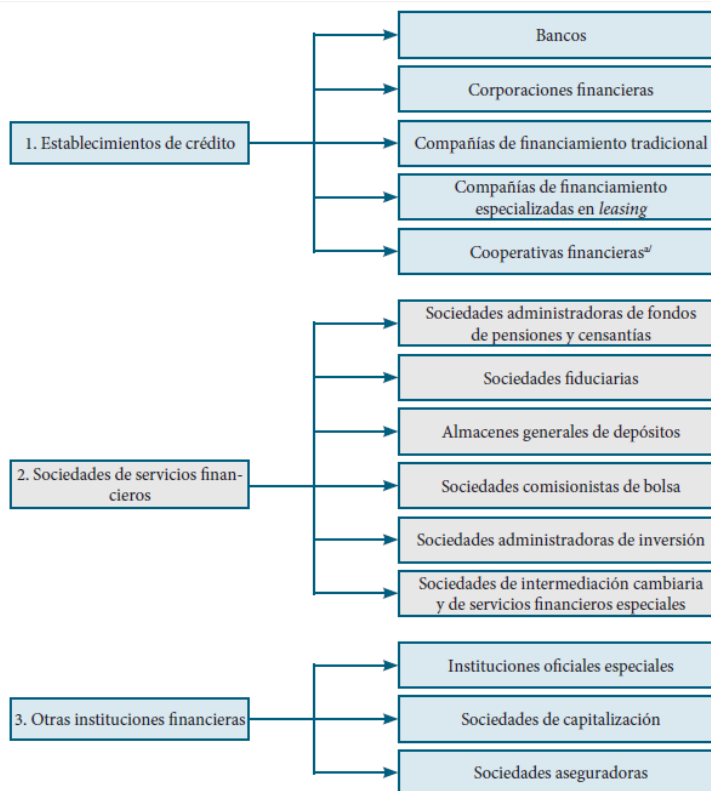
Sociedades de Servicios Financieros: Sociedades que tienen por función la realización de las operaciones previstas en el régimen legal que regula su actividad, si bien captan recursos del ahorro público, por la naturaleza de su actividad se consideran como instituciones que prestan servicios complementarios y conexos con la actividad financiera. Son sociedades de servicios financieros: Sociedades Fiduciarias, Almacenes Generales de Depósito,

Sociedades Administradoras de Pensiones y Cesantías y Sociedades de Capitalización

Entidades Aseguradoras: Su objeto es la realización de operaciones de seguro, bajo las modalidades y los ramos facultados expresamente. Son entidades aseguradoras: Compañías de Seguros, Compañías de Reaseguros y Cooperativas de Seguros.

Intermediarios de Seguros y Reaseguros: Son intermediarios de seguros: Corredores de Seguros, Agencias de Seguros, Agentes de Seguros y Corredores de Reaseguros.

Gráfica 4. Mercado Intermediado



Fuente: Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (EOSF).

Las Instituciones microfinancieras (IMF) se encuentran clasificadas dentro de los establecimientos de crédito. La principal función de los establecimientos de crédito es la de canalizar recursos de los agentes superavitarios de la economía hacia los deficitarios, mediante la captación de fondos del público en moneda legal, para su posterior colocación por medio de préstamos y otras operaciones activas.

En su forma de funcionamiento el sistema financiero colombiano ha venido evolucionando de un esquema de banca especializada hacia uno más cercano a la multibanca. En efecto, a partir de la Ley 45 de 1990 se introdujo en el país el modelo de matrices y filiales, con el objetivo de eliminar desventajas de una banca especializada y al tiempo contar con algunos beneficios de la banca universal, de tal manera que se tuviera control sobre aspectos como: i) la regulación y supervisión de los conflictos de interés que se pudieran generar; ii) la posible existencia de *piramidación* de capital, y iii) la presencia del riesgo de contagio. Para propósitos de supervisión se entiende por *conglomerado financiero* el conjunto de entidades vigiladas por la SFC y sus filiales y subsidiarias en el exterior que ejerzan la actividad financiera, bursátil o aseguradora, entre quienes existen vínculos de propiedad por tener un mismo beneficiario real controlante (Circular Externa 042 de 2009 de la SFC)

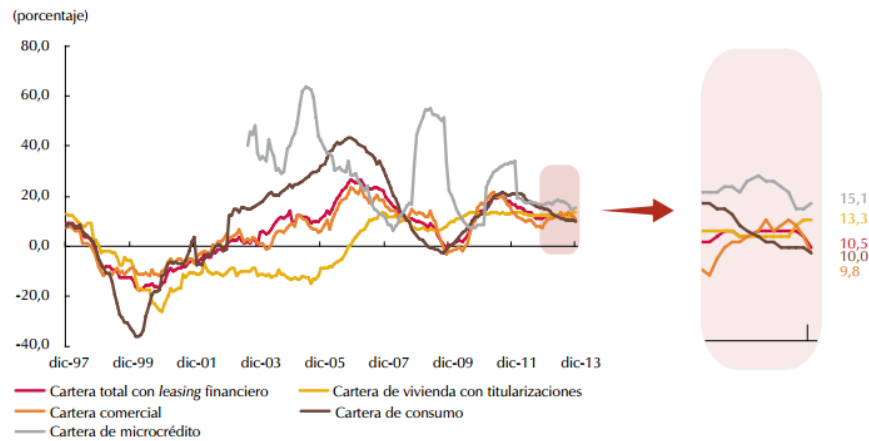
A diciembre de 2012 existían once conglomerados financieros (entendidos como aquellos que cuentan con entidades que desarrollan tres o más actividades financieras): Grupo Aval Acciones y Valores, Grupo de Inversiones Suramericana, Bancolombia, Sociedades Bolívar, Fundación Social, Mercantil Colpatría, GNB Sudameris, BBVA Colombia, Corpbanca, Citibank Colombia y Skandia¹¹ .

El control, supervisión y regulación del sistema financiero es ejercido por el Ministerio de Hacienda y crédito público, la Superintendencia Financiera de

¹¹ BANCO DE LA REPÚBLICA El sistema financiero Colombiano, estructura y evolución reciente. Bogotá. Enero de 2013. [en línea]. Disponible en <http://www.banrep.gov.co/es/revista-1023>

Colombia (SFC), el autorregulador del Mercado de Valores (AMV), los fondos de garantías (Fogafin y Fogacoop) y el Banco de la República.

Gráfica 5. Crecimiento real anual de la cartera bruta de los establecimientos de crédito



Fuente: SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, cálculos banco de la República

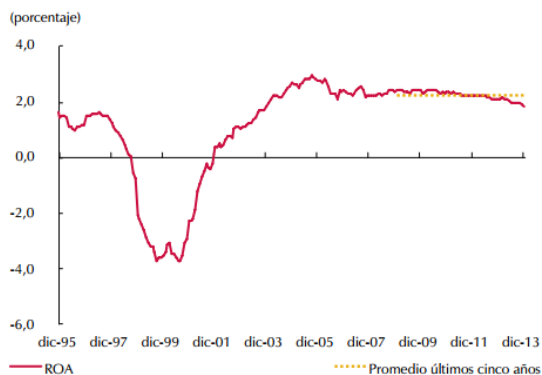
En la gráfica 5, se observa el comportamiento de la cartera en los últimos años, donde se presenta una desaceleración en la cartera en todos los productos, exceptuando el de vivienda, aun así el microcrédito presenta el mayor porcentaje de cartera bruta.

Al evaluar el indicador del ROA, se establece que presenta una tendencia leve a la baja en el segundo semestre del 2013, esto debido al menor ritmo del crecimiento de las utilidades, el indicador se encuentra por debajo del promedio de los últimos cinco años (ver gráfica 6)¹²

¹² BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Reporte de Estabilidad Financiera.(En línea). Bogotá. Marzo de 2014. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/reporte-estabilidad-financiera> *El margen ex ante corresponde a la diferencia entre las tasas activas a las que los intermediarios colocan los créditos de cada una de las modalidades y la tasa pasiva.

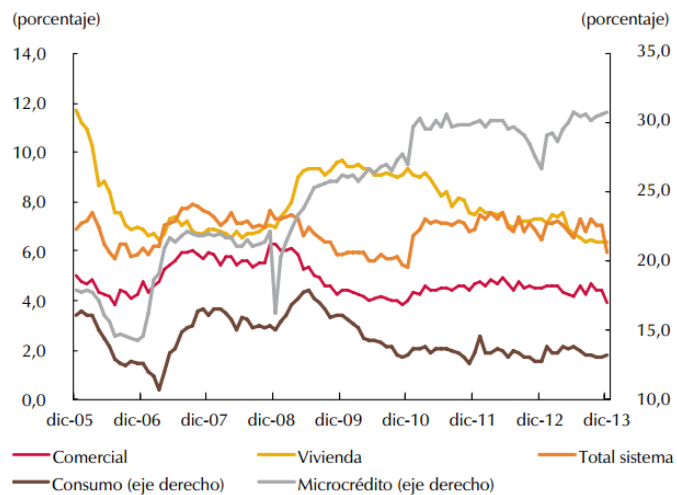
El margen de intermediación ex ante*, se observa que la línea de microcrédito cuenta con la mayor tasa de intermediación a diciembre de 2013, y presenta crecimiento en comparación con el año anterior a diferencia de las líneas de crédito que presentan una disminución en el margen de intermediación.

Gráfica 6. Rentabilidad del Activo (ROA)



Fuente: Asobancaria

Gráfica 7. Margen de Intermediación ex ante, usando la tasa pasiva de CDT



Fuente: Banco de la República

4.4 BANCARIZACIÓN EN COLOMBIA

Colombia ha logrado mejorar la cobertura de la red bancaria a través de la creación del programa de Inversión Banca de Oportunidades. Dicho programa nació en el 2006 justificada en la falta de cobertura y acceso de los colombianos de bajos ingresos, ubicados en zonas marginales de las ciudades o en municipios lejanos.

Según el documento CONPES 3424 “En Colombia, la bancarización, medida por la cartera como porcentaje del Producto Interno Bruto-PIB- es cercana al 22%, siendo aún más limitada en los sectores de la economía informal y en los grupos poblacionales de menores ingresos. En cuanto a la cobertura geográfica del sistema bancario en Colombia, a septiembre de 2005 existía una sucursal financiera en el 71% de los municipios equivalente a una cobertura del 92% de la población del país. Sin incluir el Banco Agrario, la cobertura de la banca privada sólo llega al 25% de los municipios, cubriendo al 73% de la población.”¹³

Por tanto el programa permitió la Creación de los corresponsales no bancarios y de las cuentas de ahorro de bajo costo, además de impulsar el microcrédito a través de incentivos a los establecimientos de crédito del sistema financiero.

A fecha de diciembre de 2013, se ha alcanzado una bancarización del 71,5% (ver tabla 1).

¹³ LA BANCA DE OPORTUNIDADES una política para promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros buscando equidad social. Consejo Nacional de Política Económica y Social. Bogotá. Mayo 16 de 2006. [en línea]. Disponible en http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/conpes_3424_banca_oportunidades.pdf
*Indicador Bancarización = Número de personas mayores de edad con al menos un producto financiero/Número de personas mayores de edad

Tabla 1. Bancarización en Colombia

Año	Personas con al menos un producto financiero	Indicador de Bancarización*
2010 IV	18.558.773	62,2%
2011 IV	19.744.908	64,9%
2012 IV	20.827.472	67,2%
2013 IV	22.593.356	71,5%

Fuente: Asobancaria-CIFIN y DANE

En la tabla 2, se presenta la participación de cada uno de las modalidades de colocación, en la cual el microcrédito presenta un crecimiento en el último año, y de igual forma cuenta con una participación del 5% dentro del total de producto, siendo la menor participación del conjunto.

Tabla 2. Número de personas con productos financieros, por tipo de producto

Producto	Cédulas				Diferencias		Crecimientos	
	2010 IV	2011 IV	2012 IV	2013 IV	dic 12- dic 13	sep 13- dic 13	dic 12- dic 13	sep 13- dic 13
Cuentas de Ahorro	17.494.742	18.551.419	19.436.986	20.780.234	1.343.248	683.912	6,9%	3,4%
Cuentas Corrientes	1.399.970	1.451.619	1.508.370	1.535.806	27.436	7.577	1,8%	0,5%
Consumo	4.083.448	4.349.594	4.728.650	5.171.869	443.219	174.001	9,4%	3,5%
Vivienda	691.527	731.370	779.813	837.387	57.574	16.795	7,4%	2,0%
Microcrédito	1.175.393	1.534.716	1.724.809	1.790.968	66.159	28.531	3,8%	1,6%
Tarjetas de crédito	5.201.395	5.530.896	5.975.863	6.667.433	691.570	173.154	11,6%	2,7%
Depósito electrónico	0	365.948	733.618	1.910.936	1.177.318	147.818	160,5%	8,4%

Fuente: Asobancaria-CIFIN. Cálculos Asobancaria

La matriz de bancarización (tabla 3) refleja el mayor cubrimiento de las cuentas de ahorro en el general de la población y de igual forma el poco acceso que tienen al crédito.

Tabla 3. Matriz de bancarización

Producto	Cédulas			
	2010 IV	2011 IV	2012 IV	2013 IV
1. Con cuenta de ahorros	10.427.533	10.788.639	10.683.138	11.115.704
2. Con cuenta corriente	39.217	39.388	36.789	41.976
3. Con crédito	387.117	434.601	566.156	604.588
4. con tarjeta de crédito	459.135	444.703	446.608	482.848
5. Con cuenta corriente y cuenta de ahorros	119.450	124.405	122.701	129.318
6. Con crédito y cuenta de ahorros	2.121.778	2.454.264	2.976.578	3.257.460
7. Con cuenta de ahorros, cuenta corriente, crédito y tarjeta de crédito	848.035	891.847	930.033	947.967
8. Con tarjeta de crédito y cuenta corriente	10.275	9.500	8.383	9.454
9. Con crédito y tarjeta de crédito	89.730	86.156	89.211	105.414
10. Con tarjeta de crédito, cuenta de ahorros y cuenta corriente	83.262	82.812	83.359	96.369
11. Con tarjeta de crédito, cuenta de ahorros y crédito	1.805.112	1.996.102	2.206.198	2.567.889
12. Con tarjeta de crédito, cuenta corriente y crédito	37.448	34.818	31.472	33.481
13. Con cuenta de ahorros, cuenta corriente y crédito	221.174	228.392	254.380	241.516
14. Con cuenta corriente y crédito	41.109	40.457	41.253	35.725
15. Con cuenta de ahorros y tarjeta de crédito	1.868.398	1.984.958	2.180.599	2.424.011
Al menos un producto financiero	18.558.773	19.641.042	20.656.858	22.093.720

Fuente: Asobancaria-CIFIN. Cálculos Asobancaria

4.5 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL SECTOR

Las microfinanzas a nivel mundial, son concebidas por MUHAMMAD YUNUS, de origen Bangladesh, quien se dio cuenta que la pobreza se perpetuaba porque dejaba a los pobres fuera de la economía. Los bancos tradicionales no concedían préstamos a aquellos que no pudiesen ofrecer garantías, y ello generaba un círculo vicioso de pobreza. De esta forma creó el Banco de los pobres, el cual atendía principalmente a mujeres artesanas de bajos recursos, con el fin de generar acceso a recursos, que a su vez permitiera mejorar su nivel de vida. El Grameen Bank y Muhammad Yunus fue galardonado con el Premio Príncipe de Asturias de la Concordia en 1998, Premio Internacional Simón Bolívar en 1996 y con el Premio Nobel de la Paz de 2006 “por sus esfuerzos para crear desarrollo económico y social desde abajo”¹⁴.

En Colombia las microfinanzas incursionaron a través de la Organización de las Naciones Unidas quien acogió la Declaración de las Mujeres Africanas de Ghana, suscrita en el State House de ese país, en la cual Esther Ocloo lideró la propuesta de hacer realidad el acceso al crédito para las mujeres de escasos recursos en el mundo. Ese año fue el preparatorio de la “Década de la Mujer” establecida por la ONU desde 1976 a 1985. En 1977 se estableció un comité formal de quince mujeres africanas, asiáticas europeas y norteamericanas, para crear el Women’s World Banking con la misión específica de generar mecanismos que permitieran a las mujeres de escasos recursos económicos, el acceso al crédito y con ello a la actividad productiva y financiera.

El grupo promotor tomó la decisión de adelantar la creación de entidades en América Latina y África, que permitieran el cumplimiento de la Misión. En

¹⁴ MUHAMMAD Yunus el padre de las microfinanzas. Revista digital Honduras. Marzo de 2013. [en línea]. Disponible en: <http://www.revistamym.com/2013/03/muhammad-yunus-el-padre-de-las-microfinanzas/>

consecuencia de lo anterior, en diciembre de 1980, se reunió por primera vez en Cali el grupo de mujeres, que se convirtió en el promotor de *Friends of Women's World Banking – Cali, Colombia*, filial local del WWB, que se constituyó, a escala mundial, en la primera entidad afiliada a ésta red. Se crean adicionalmente en Colombia entre 1985 y 1987, la Corporación Mundial de la Mujer Medellín, la Fundación Mundial Mujer Bucaramanga y la Fundación Mundo Mujer en Popayán¹⁵.

Por tanto el sector microfinanciero se conformó a través de las ONGs, quienes a pesar de su poca experiencia financiera han podido atender las necesidades del sector y han crecido de forma sostenible.

Para los inicios el sector microfinanciero no se consideraba relevante dentro de la estructura financiera y económica de Colombia, por tanto no contaba con la regulación necesaria. En el 2000 el gobierno legisla sobre el particular a través del La ley 590 del 2000, que tiene por objeto: “Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.”¹⁶

La cual definió en el Artículo 39. Sistemas de microcrédito. Con el fin de estimular las actividades de microcrédito, entendido como el sistema de financiamiento a microempresas, dentro del cual el monto máximo por operación de préstamo es de veinticinco (25) salarios mínimos mensuales legales vigentes sin que, en ningún

¹⁵ HENAO, Diana. Micro crédito productivo agropecuario Optar al Título de Administración de Empresas. Sabaneta. Fundación Universitaria CEIPA. P 18. [en línea]. Disponible en: http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/microcredito_agrop_euario.pdf

¹⁶ CONGRESO DE COLOMBIA, Ley 590 de 2000. Julio 10 del 2000. [en línea]. Disponible en: www.mincit.gov.co/descargar.php?idFile=2309

tiempo, el saldo para un solo deudor pueda sobrepasar dicha cuantía autorízase a los intermediarios financieros y a las organizaciones especializadas en crédito microempresarial, para cobrar honorarios y comisiones, de conformidad con las tarifas que autorice el Consejo Superior de Microempresa, no repuntándose tales cobros como intereses, para efectos de lo estipulado en el artículo 68 de la Ley 45 de 1990

Como consecuencia de lo anterior, la Superintendencia Financiera de Colombia en 2001, mediante la expedición de una Circular Externa 50, acogió la definición legal y estableció una nueva modalidad de crédito diferente a las tradicionales, esto es: (i) consumo; (ii) comercial; (iii) vivienda; y, (iv) microcrédito.

Es así como se presentan nuevos actores dentro del sector ingresando las entidades financieras de intermediación Bancos, Cooperativas Financieras y cooperativas de ahorro y crédito, cajas de compensación Familiar. También se evidencia el interés de estos actores en ingresar al mercado ya que con la experiencia de las fundaciones se demuestra que el sector bien manejado genera altas rentabilidades y altos índices de recuperación, por tanto se estima menos riesgo.

El gobierno nacional en 2006, implementa la creación de la banca de oportunidades la cual impulsa y genera cambios significativos en el desarrollo microempresarial. A continuación se describe las principales características de la banca de oportunidades y sus resultados.

“LA BANCA DE LAS OPORTUNIDADES es un programa de inversión administrado por el Banco de Comercio Exterior – Bancoldex. Tiene como objetivo promover el acceso a servicios financieros a familias en pobreza, hogares no bancarizados, microempresarios y pequeña empresa. Se enmarca dentro de la política de largo plazo del Gobierno Nacional, dirigida a lograr el acceso a

servicios financieros para la población de bajos ingresos con el fin de reducir la pobreza, promover la igualdad social y estimular el desarrollo económico en Colombia

La Red de la Banca de las Oportunidades la conforman los bancos, compañías de financiamiento comercial, las cooperativas, las ONG, y las cajas de compensación familiar, quienes son las encargadas de extender su cobertura y llevar los servicios financieros a la población desatendida. Esta Red financia con sus propios recursos los préstamos que otorga y asume su correspondiente riesgo”¹⁷.

La banca de oportunidades ha impulsado los siguientes programas:

Ampliación de cobertura*

Banca de las Oportunidades promueve la ampliación de cobertura y el mejoramiento en el acceso a los servicios financieros en todas las regiones y ciudades del país, especialmente en zonas con baja presencia financiera.

Lo anterior con el propósito de lograr que el ciento por ciento de los municipios y ciudades tenga presencia financiera

Corresponsales Bancarios

En el tema de Corresponsales Bancarios, y de acuerdo con la reglamentación existente se permite a los intermediarios financieros contratar con terceros: por ejemplo supermercados, droguerías, panaderías, etc., la prestación de servicios financieros.

¹⁷ BANCA DE OPORTUNIDADES [en línea]. Disponible en: <http://www.bancadelasoportunidades.com/>

*La información se tomó de la página web.

En cuanto a crecimiento y cobertura presenta un comportamiento creciente, con el aumento de los corresponsales bancarios (ver tabla 4):

Tabla 4. Corresponsales bancarios

Corresponsales Bancarios	A diciembre de 2013	A diciembre de 2012	Incremento
No. de CB	49.181	34.180	43,9%
No. de Municipios	1.069	987	8,3%

Fuente: Banca de las oportunidades

Este programa ha permitido la ampliación de los canales de acceso de las Instituciones Financieras reguladas principalmente, como se observa en la tabla 5

Tabla 5. Apertura de Corresponsable bancarios discriminado por entidad

Entidad	feb-14	% Participación
AV VILLAS	8.506	14,17%
BCSC	7.315	12,18%
COLPATRIA S.A.	7.144	11,90%
BANAGRARIO	6.997	11,65%
CITIBANK	6.637	11,05%
BANCO DAVIVIENDA S.A.	6.345	10,57%
BANCO DE OCCIDENTE	5.620	9,36%
GIROS Y FINANZAS	3.128	5,21%
BANCOLOMBIA	2.288	3,81%
BANCO DE BOGOTA	1.654	2,75%
BBVA	1.547	2,58%
MI PLATA	1.398	2,33%
TUYA S.A.	472	0,79%
OPPORTUNITY INTERNATIONAL	296	0,49%
FINAMERICA S.A.	286	0,48%
BANCO POPULAR	197	0,33%
BANCAMIA S.A.	61	0,10%
BANCO FALABELLA	49	0,08%
BANCO WWB S.A.	32	0,05%
MICROEMPRESAS DE COLOMBIA	30	0,05%
GNB COLOMBIA	27	0,04%
COOPROCAL	15	0,02%
COOPERATIVA FINANCIERA DE ANTIOQUIA	3	0,00%
COMERCIACOOP	2	0,00%
Total Nacional	60.049	100%

Fuente: Banca de las oportunidades

Incentivo al Microcrédito¹⁸

Banca de las Oportunidades promueve programas de incentivo al microcrédito que beneficien a microempresarios sin acceso al crédito formal, a través de incentivos monetarios para las entidades financieras interesadas en colocar microcréditos e incentivos por pago oportuno para los clientes que cumplan oportunamente con las cuotas.

Banca de las Oportunidades también promueve la implementación de la metodología de microcrédito agropecuario en intermediarios financieros interesados en ofertar el producto para los pequeños y micro productores agropecuarios en zonas rurales del país

El microcrédito ha presentado un aumento en la colocación del 6% en relación al 2012. (Ver tabla 6)

Tabla 6. Comportamiento del microcrédito

Microcréditos	Enero- diciembre 2013	Enero- diciembre 2013	Incremento
No desembolsos	2.434.597	2.295.659	6%

Fuente: Banca de las oportunidades

Banca Móvil

Banca de las Oportunidades fomenta la Inclusión Financiera a través de la implementación de soluciones que promuevan las transacciones electrónicas en segmentos de la población de bajos recursos y que contribuyan a la formalización de los pagos en la economía colombiana.

¹⁸ Ibid.

El objetivo es incrementar las transacciones electrónicas generadas por la población de bajos recursos a través de apoyar la creación de la Banca Móvil en instituciones financieras y nuevos servicios en productos de Banca Móvil para promover la bancarización.

Banca de las Oportunidades ha venido promoviendo la implementación de la banca móvil en el país como canal y medio para aumentar la inclusión financiera y la bancarización. En desarrollo del programa de Transacciones electrónicas, en el segundo semestre de 2013, tres entidades financieras iniciaron proyectos que permitirán desarrollar nuevos servicios: Transfer (AV Villas) y Ahorro a la Mano (Bancolombia) y la implementación de la banca móvil en Bancamía que no tiene este producto.¹⁹

Por último es relevante señalar que el sector se ha visto afectado por una alta competencia suscrita por el ingreso de la banca comercial al negocio micro financiero, atraída por el margen que ostenta este mercado.

4.6 INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS EN COLOMBIA

Las instituciones financieras se agrupan en cuatro categorías básicas:

- Establecimientos de Crédito: Bancos comerciales y compañías de financiamiento comercial
- Cooperativas financieras
- Cooperativas de ahorro y crédito
- ONGs

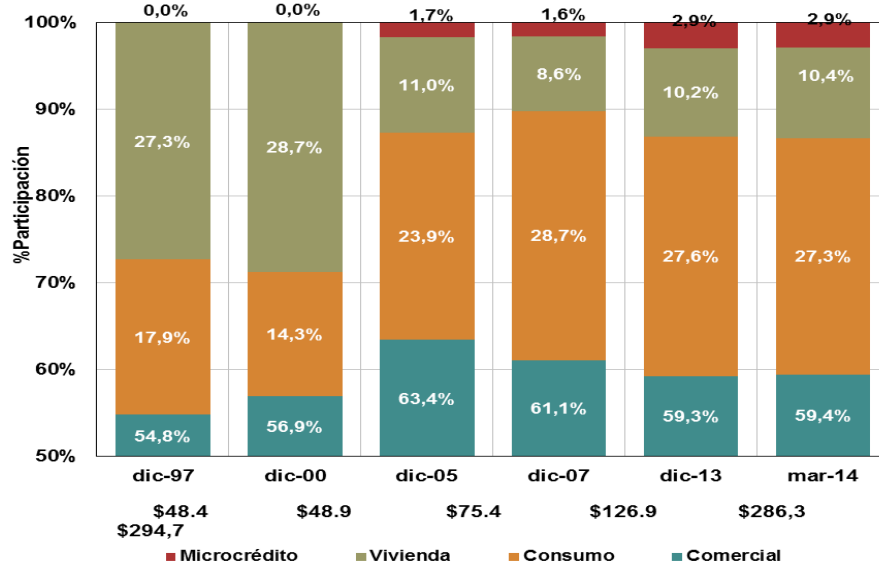
¹⁹ BANCOLDEX. Informe de gestión y resultados programa de Inversión Banca de oportunidades. (En línea). Diciembre de 2013. Disponible en: http://bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Logros%20-%20Informe/Informe_gestion_%20%20y_resultados_%202013.pdf

4.6.1 Establecimientos de crédito: Establecimientos bancarios y compañías de financiamiento comercial Se encuentran sometidos a la vigilancia de la Superintendencia Financiera (SFC) y como tal pueden captar ahorro del público en la modalidad de cuentas de ahorros y certificados depósito a término; los establecimientos bancarios lo pueden hacer adicionalmente a través de cuentas corrientes; tradicionalmente han sido usuarios del crédito de redescuento, aspecto importante si se tiene en cuenta la existencia de líneas del Banco de Comercio Exterior (Bancoldex) para microempresas. En el Anexo 1 se presenta el listado de todos los establecimientos bancarios, vigilados por la superintendencia financiera.

Respecto al tema de microfinanzas se resalta lo siguiente:

- Existe un convenio general entre el Gobierno Nacional y la Asociación Bancaria de Colombia (Asobancaria) para el desarrollo de las microfinanzas, con compromisos específicos de colocación de microcrédito y ampliación de la cobertura del banco de las oportunidades a través de los corresponsales no bancarios.
- El microcrédito aporta a la cartera de créditos a marzo de 2014 únicamente el 2,9%. Gráfica 8

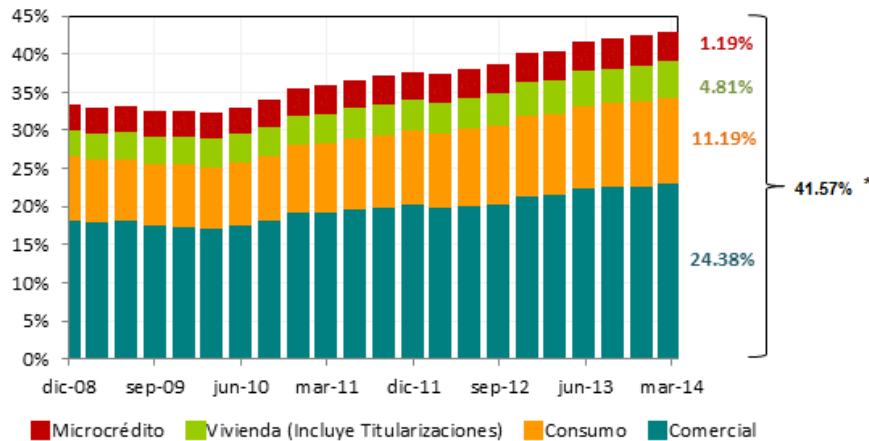
Gráfica 8. Participación en la cartera por modalidad de crédito



Fuente: Superintendencia financiera de Colombia

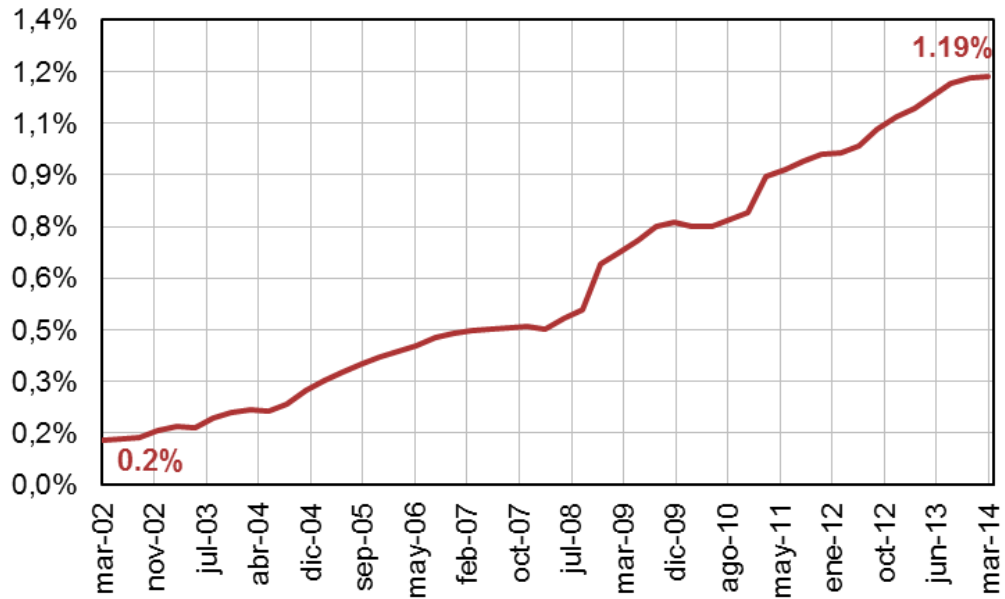
- La profundización financiera en microcrédito es de 1,19%. El microcrédito presenta una tendencia creciente en profundización, pasando del 0,5% en 2008 a 1,19% en marzo de 2014. En razón a su dinámica y a la población a la que está dirigido, aún hay mucho potencial de crecimiento. A continuación, gráfica 9 y 10.

Gráfica 9. Profundización financiera por modalidad de crédito



Fuente: Superintendencia financiera de Colombia

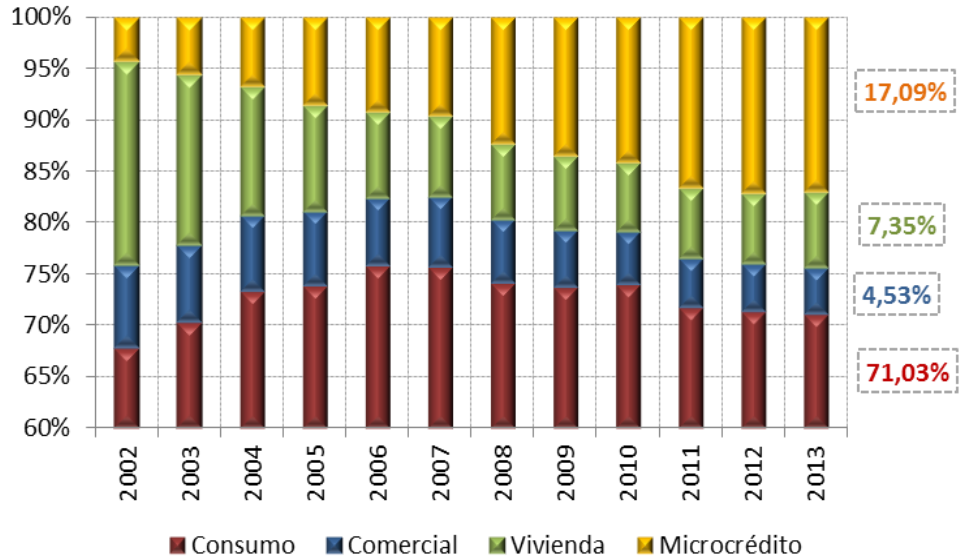
Gráfica 10. Comportamiento de la profundización financiera del microcrédito



Fuente: Superintendencia financiera de Colombia

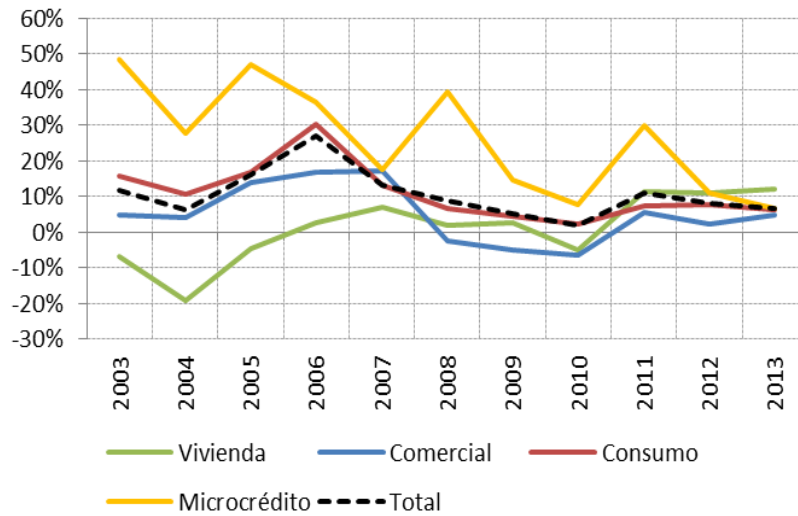
- La mayor participación en número de deudores corresponde a la cartera de consumo (71%), seguida de microcrédito (17%). El portafolio de microcrédito es el que presenta una mayor tasa de crecimiento en el número de deudores así como una mayor volatilidad. A continuación gráfica 11 y gráfica 12.

Gráfica 11. Participación en número de deudores



Fuente: Superintendencia financiera de Colombia

Gráfica 12. Crecimiento anual de deudores

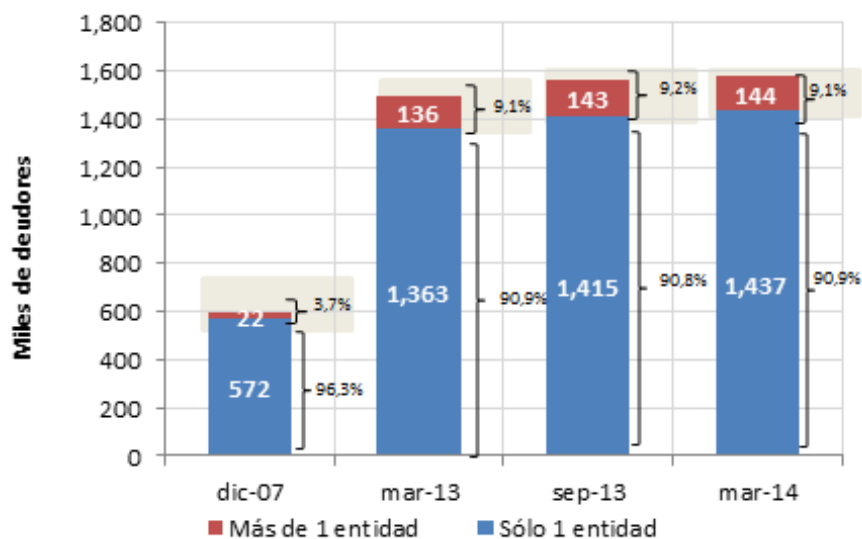


Fuente: Superintendencia financiera de Colombia

- El 25% del saldo de la cartera corresponde a municipios urbano-rurales y solo el 4,7% a municipios eminentemente rurales. Por tanto se establece que se han centrado en los clientes urbanos.

- El porcentaje de deudores en una sola entidad disminuye del 96% en 2007 a 91% en 2014, a marzo de 2014 alrededor del 9% de los deudores son compartidos entre entidades, se presenta una tendencia a que los clientes tomen más de un producto y con diferentes entidades. A continuación (gráfica 13)

Gráfica 13. Deudores compartidos



Fuente: Superintendencia financiera de Colombia

- La evidencia en los procesos de supervisión reveló que una buena parte del deterioro del portafolio obedeció a deficiencias en los procesos de originación, al desconocer las particularidades del segmento al cual está dirigido el microcrédito.

Tabla 7: Participación del microcrédito en los volúmenes desembolsados

MODALIDAD DE CREDITO	2013	2012	2011	2010
CONSUMO	13%	12%	11%	7%
ORDINARIO	21%	21%	19%	22%
MICROCREDITO	1,10%	0,96%	0,875%	0,464%

MODALIDAD DE CREDITO	2013	2012	2011	2010
PREFERENCIAL	23%	20%	17%	26%
TESORERIA	4%	5%	5%	14%
TARJETAS DE CREDITO	10%	9%	8%	6%
SOBREGIROS	23%	28%	36%	22%
VIVIENDA	4%	4%	3%	2%

Fuente. SFC y Cálculo de los autores

La participación de cada una de las entidades bancarias a informe de la Superintendencia de marzo de 2014, se muestra en la tabla 7, de la cual se puede establecer que Bancamía, Banco WWB, Banco Caja Social, Banco Agrario y Bancolombia aportan el 89%. (tabla 7).

Tabla 8. Participación en la colocación de los Bancos en microcrédito

No	ENTIDAD	DESEMBOLSO (2010-MARZO 2014) (\$)	PORCENTAJE
1	BANCO COOPERATIVO COOPCENTRAL	10.332	0,10%
2	BANCO FINANDINA	9.333	0,09%
3	BANCO WWB	1.797.859	17,70%
4	BANCAMIA	3.435.485	33,83%
5	PROCREDIT	140.842	1,39%
6	AV VILLAS	41.942	0,41%
7	BANCO AGRARIO	1.121.616	11,04%
8	DAVIVIENDA	118.676	1,17%
9	BANCO CAJA SOCIAL BCSC	1.593.070	15,69%
10	BANCOLOMBIA	1.114.326	10,97%
11	BANCO POPULAR	32.137	0,32%
12	BANCO DE BOGOTA	739.846	7,29%
	Total	10.155.464	

*En miles de millones de pesos

Fuente: SFC

En cuanto a las compañías de Financiamiento comercial, la más significativa corresponde a Finamericana CFC. (tabla 8)

Tabla 9. Desembolsos de microcrédito de las Compañías de financiamiento comercial

No	ENTIDAD	VALOR DE DESEMBOLSOS 2010-MARZO 2014) (\$)*
1	Oportuninity	56.642
2	Credifinanciera	20.827
3	Financiera Compartir C.F.C.	41.134
4	GMAC DE COLOMBIA	15.216
5	Financiera Andina C.F.C.	2.649
6	Confinanciera C.F.C.	139.159
7	Finamerica C.F.C.	1.023.144

*En miles de millones de pesos

Fuente: SFC

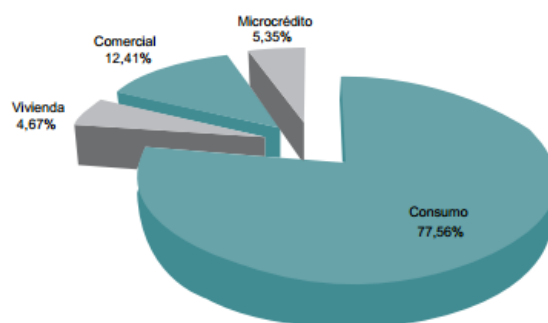
4.6.2 Cooperativas Financieras Vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia (Ley 454 de 1998). Son cooperativas financieras los organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera, es decir aunque se constituyen como Cooperativas pueden adelantar la actividad financiera para el público en general.

En cuanto al microcrédito se resalta que:

- La Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop) firmó un acuerdo con el Gobierno Nacional, para la promoción de las microfinanzas, con metas específicas en términos de colocación de crédito para microempresarios.

- A 2012 el microcrédito participa en el 5,35% en el sector, como se presenta en la gráfica 14, pero ha presentado un crecimiento constante desde el año 2005.(gráfica 15)
- En cuanto a las entidades que ofrecen el servicio de microcrédito a nivel nacional se encuentran 7 de las cuales la que cuenta con la mayor participación en el sector es CONFIAR.

Gráfica 14. Distribución de cartera del sector cooperativo colombiano por modalidad de crédito en 2012



Fuente: CONFECOOP. Desempeño sector cooperativo colombiano 2012. (En línea). Disponible en: http://www.confecoop.coop/images/informes_anuales/Informe_2012.pdf

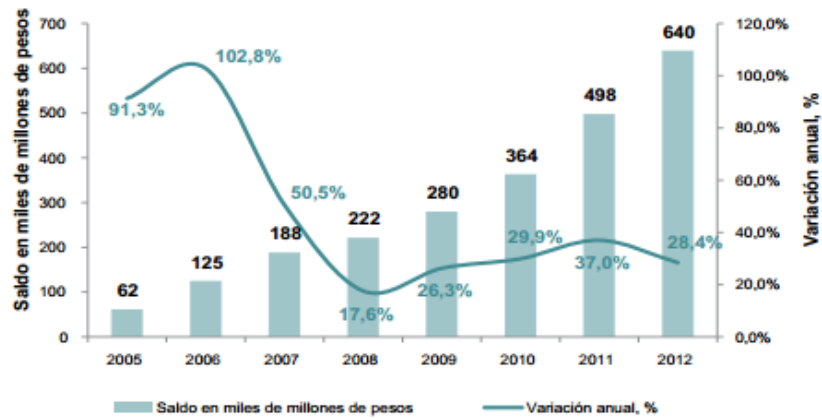
Tabla 10. Desembolsos de microcrédito Cooperativas Financieras

No	ENTIDAD	VALOR DE DESEMBOLSOS 2010-MARZO 2014) (\$) *
1	COOPERATIVA FINANCIERA DE ANTIOQUIA	48.617
2	EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN	5.161
3	COOTRAFA	16.670
4	CONFIAR	118.783

*En miles de millones de pesos

Fuente: SFC

Gráfica 15. Evolución de la cartera de microcrédito del Sector cooperativo colombiano, 2005-2012



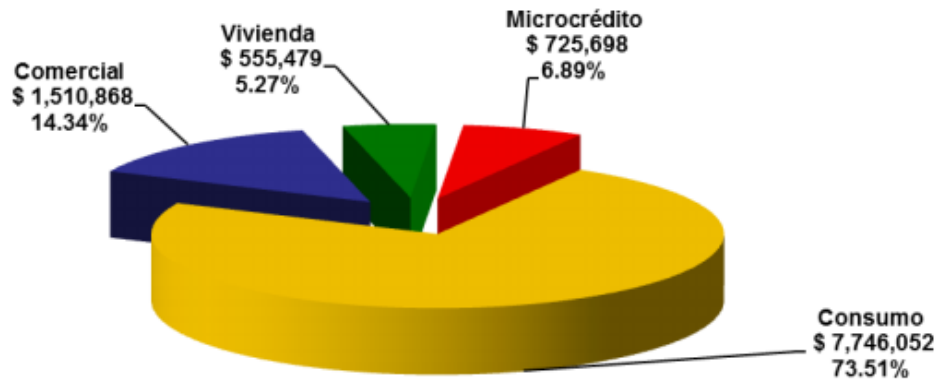
Fuente: Confecoop

4.6.3 Cooperativas de ahorro y crédito Artículo 41, Ley 454 de 1998, “Son cooperativas de ahorro y crédito los organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera exclusivamente con sus asociados, su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988 y se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria.”²⁰

A fecha de mayo de 2014 existen 180 Cooperativas de Ahorro y crédito en Colombia. En el Anexo 2 se presenta el listado de las Cooperativas de ahorro y crédito. El microcrédito dentro de las cooperativas tiene participación del 6,89% dentro de la colocación.

²⁰ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 454 de 1998. (En línea).Bogotá. Agosto de 1998. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3433>

Gráfica 16. Distribución de la cartera Cooperativa con actividad financiera



CONFECOOP- marzo de 2014 - millones de \$

A continuación se presenta la lista de las primeras cooperativas en actividad financiera por volumen de cartera colocada²¹.

- Cooperativa de ahorro y crédito de Santander- Financiera Comultrasan
- Juriscoop
- Jk kennedy
- Coopcentral
- Cooperativa del magisterio - Codema
- Cootrafa
- Caja cooperativa petrolera -Coopetrol
- Cooperativa de ahorro y crédito Crediservir
- Cooperativa de ahorro y crédito Fincomercio
- Cooperativa nacional de trabajadores Coopetraban
- Cooperativa latinoamericana de ahorro y crédito Utrahuilca
- Cooperativa de los trabajadores del instituto de los seguros sociales Cooptraiss
- Entidad cooperativa de los empleados de saludcoop- Progressa
- Cooperativa financiera para el desarrollo solidario de Colombia -Coomuldesa

²¹ CONFECOOP, Sector Cooperativo con actividad financiera a marzo de 2014. (En línea). Marzo de 2014. Disponible en: <http://www.confecoop.coop/images/stories/observatorio/No37.pdf>

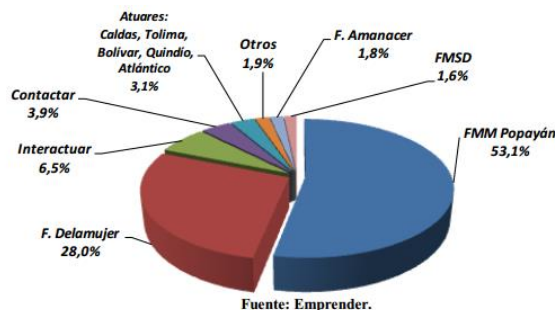
- Cooperativa de profesores - Coopprofesores
- Cooperativa de ahorro y crédito - Colanta

4.6.4 ONGs Como ya se mencionó las ONGs fueron las instituciones precursoras en el Sector. La particularidad de estas instituciones radica en que estas entidades no son vigiladas por la Superintendencia Financiera; por lo tanto no pueden captar ahorro del público, lo cual constituye una de sus principales debilidades, por tanto se financian a través de crédito bancario o ONGs del exterior.

En el caso de las ONGs se presenta que debido a las limitaciones, dos de sus integrantes principales se han transformado en bancos, siendo el caso de Bancamía quien está conformada por lo que antes era Corporaciones Mundial de la Mujer Colombia y Corporación Mundial de la mujer Medellín. De igual forma La Fundación WWB Colombia en 2010 pasa a ser el BANCO WWB. Estas transformaciones impactaron considerablemente la participación de las ONGs microfinancieras dentro del total de la cartera, a favor de las Entidades reguladas.

Las ONGs con mayor participación son en su orden: FMM Popayán, Fundación de la mujer, Interactuar. En las cuales se concentra el 87% de la cartera.

Gráfica 17. Distribución de la cartera bruta ONGs Microfinancieras



Fuente: EMPRENDER. Informe microfinanciero No 45. (En línea). Junio de 2011. Disponible en: <http://www.cooperativaemprender.com/uploads/media/Boletin-No-45-Junio-2011.pdf>

5. CARACTERIZACIÓN DEL CLIENTE MICROFINANCIERO

Los clientes del sector microfinanciero en Colombia son empresarios de micro y pequeñas empresas, en su mayoría mujeres, pertenecientes a estratos socioeconómicos de bajos ingresos, presentan bajo nivel educativo, la mayoría no tiene casa propia y con frecuencia cambian de domicilio y de negocio, ofrecen pocas garantías para respaldar un crédito, dependen económicamente de sus microempresas, las cuales requieren permanentemente de capital de trabajo.

Usualmente no llevan registros contables de sus negocios y destinan parte del crédito a cubrir gastos o inversiones que no tienen relación directa con su microempresa.

Por lo general financian sus negocios con créditos de prestamistas o gota a gota, prefieren los créditos rápidos, oportunos y de corto plazo, aprecian la atención personalizada, valoran los procesos sencillos, eligen manejar montos de crédito que no les exija codeudor^{22 23}

²² PORTALES PUJ Ponencia WWB Banco Mundial de la mujer [en línea] disponible en: http://portales.puj.edu.co/simposio_microcredito/Memorias/Clara%20de%20Akerman/Ponencia_WWB_Banco_Mundial_de_la_Mujer.pdf

²³ DOCPLAYER Simposio internacional de microcréditos universidad javeriana experiencia exitosa en microfinanzas wwb Colombia ponencia [en línea] disponible en: <http://docplayer.es/6894819-l-simposio-internacional-de-microcreditos-universidad-javeriana-experiencia-exitosa-en-microfinanzas-wwb-colombia-ponencia.html>

6. CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN EL SECTOR

6.1 BANCOLOMBIA

El grupo empresarial Bancolombia tiene enfoque hacia el cliente “El cliente punto de partida- Construir relaciones de largo plazo basadas en la confianza con nuestros clientes, construimos un modelo de servicio orientado a la filosofía de ofrecer soluciones ágiles, simples e impecables a través de un relacionamiento cálido, cercano, respetuoso e incluyente”²⁴

Dado la promoción del sector microfinanciero por parte del Estado, Bancolombia decidió comenzar a invertir en los microcréditos e hizo una serie de estudios sobre otros bancos (BancoSol en Bolivia, Mibanco en Perú, Banco Solidario de Ecuador, etc.) con experiencias exitosas en microfinanzas en la región, a fin de decidir la estructura requerida para poder ofrecer este nuevo servicio. Como resultado se desarrolló una mezcla de estrategias basadas en los ya mencionados entes financieros.

A través de los estudios que describían las experiencias de estos otros bancos, Bancolombia concluyó que tendría que crear productos y servicios específicos para el nuevo segmento del mercado: los microempresarios. Se identificó que los productos deberían ser simples de entender y de vender, estandarizados, de bajo costo, con condiciones cómodas de pago/recaudo, y con procesos particulares para la aprobación, entrega y seguimiento.

²⁴ BANCOLOMBIA. Informe de gestión empresarial responsabilidad corporativa 2012. [en línea]. Disponible en <http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/gobiernoCorporativo/resultadosFinancieros/resultadosAnuales/anuales/2012/InformeGestion2012.pdf>

Entonces estableció su estrategia a través de ejecutivos de cuenta que trabajarían el sector por zonas dentro de las ciudades. Para el análisis del cliente, el ejecutivo revisaba todo lo que tenía que ver con la vida personal y empresarial del cliente, “El ejecutivo de crédito entra en su negocio a ver como está. Habla con la familia, los clientes, los amigos de sus clientes, conoce la casa del cliente, el carro y básicamente, captura lo que es esa persona para poder evaluar su posición personal y financiera y determinar si sería un buen cliente para el Banco²⁵.”

Además de datos financieros de la casa y la empresa, Bancolombia solicitaba tres referencias del posible cliente. Dichas referencias normalmente eran de un familiar, un amigo y un cliente que a veces es otro comerciante.

6.1.1 Bancolombia mi negocio Bancolombia desarrollo el segmento de micro y pyme que se denomina Bancolombia “Mi Negocio” es un equipo comercial especializado que atiende a microempresarios colombianos a través de ejecutivos de crédito con conocimiento del sector y capacitados para brindar una mejor asesoría y servicio a sus clientes.

Bancolombia Mi Negocio se creó en 2004 para apoyar los microempresarios del país. Hoy cuenta con una cartera superior a los \$90.000 millones, con más de 35.000 clientes, el 85% de ellos con seguro de vida que vela por su tranquilidad y la de sus familias²⁶.

Aunque al principio del programa, Bancolombia era bastante laxo en sus requisitos para otorgar créditos, había venido aumentando su nivel de exigencia cuando su

²⁵ INCAE. Bancolombia el programa de ejecutivos de microcrédito. Costa Rica. 2007. [en línea]. Disponible en: <http://www.portalmicrofinanzas.org/gm/document-1.9.35868/Caso%20Bancolombia.pdf>

²⁶ BANCOLOMBIA. Sala de prensa. [en línea]. Disponible en: <http://saladeprensa.grupobancolombia.com/>

mora comenzó a crecer. Para esto implementó cambios, como el efectuar un **análisis de riesgo más estricto**

Actualmente Bancolombia Mi Negocio cuenta **con 26 oficinas**, distribuidas en las principales zonas del país en **13 ciudades**.

Tienen un portafolio integral de crédito, ahorro y seguros, para financiar las necesidades del sector. A través del programa Bancolombia Mi Negocio, el Banco ofrece microcréditos desde 1 salario mínimo, los cuales han sido demandados principalmente por microempresas del sector comercio, **20% de ellos son madres cabezas de familia**.

A este programa se suman las alianzas con Bavaria para la financiación de tenderos y con Argos, para facilitar crédito dirigido a reformas locativas. Igualmente, en convenio con la Universidad CES, Bancolombia adelanta un Diplomado para capacitación de microempresarios en varias ciudades del país.

6.1.2 Estrategias de fidelización Las Estrategias de fidelización aplicadas por el banco son:

- Preparar la fuerza de ventas del Banco y abrir nuevos mercados
- Se crean herramientas y campañas para la fidelización de los clientes como volantes, material publicitario, telemarketing.
- La fidelización por medio de un servicio totalmente personalizado.
- La renovación de los clientes después de determinado tiempo, según su índice de mora.
- Apoyo de toda la estructura del banco como canales de atención telefónica, banca móvil, oficinas, cajeros electrónicos.

Bancolombia representa al sector bancario tradicional que ha incursionado en el sector, para lo cual desarrollo una estrategia específica y lo considera como uno

de sus segmentos, su cubrimiento radica en el **sector urbano** de las ciudades principales, **a pesar que cuenta con oficinas y sucursales bancarias en gran parte del país**. Su estrategia de fidelización se basa en el servicio personalizado y en tratar de retener a los clientes que presenten mejor comportamiento de pago.

Tabla 11. Descripción de las características del microcrédito en Bancolombia

LÍNEA MICROCRÉDITO
Es una línea de crédito que se puede destinar para financiar materia prima, inventarios, compra de maquinaria y activos, pago a proveedores y reforma locativa.
Características
<ul style="list-style-type: none"> • Montos: desde \$1SMMLV hasta 120 SMMLV (salario mínimo mensual legal vigente). • Plazo: hasta 24 meses. • Periodicidad: mensual con abono de capital e intereses. • Seguro de vida: Si el cliente decide aceptarlo, se le realizará un cobro mensual sobre el saldo del capital. • Garantía: -Personales. -Fondo Nacional de Garantías: Hasta el 50 por ciento. • Abono extra a capital: para estos créditos se permite abono extra a capital, con este abono se puede solicitar disminuir el plazo o recalcular cuota.
Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> • Tasa fija y cuota fija durante toda la vigencia del crédito • Ejecutivo de crédito visita su negocio • Pocos requisitos y documentos • Acceso al sistema financiero formal • Estudio de crédito GRATIS • Pago de cuota a través de débito automático a una cuenta de ahorros y tarjeta débito sin cuota de manejo
Trámites de apertura
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor de edad con cédula de ciudadanía • Tener menos de 10 empleados, activos inferiores a 500 SMMLV y un endeudamiento no superior a 120 SMMLV (excluyendo hipotecario) • Ser propietario de negocio con experiencia mínima de 12 meses • Estar ubicado en las zonas de cobertura

LÍNEA MICROCRÉDITO
<ul style="list-style-type: none"> • Tener un buen comportamiento crediticio.
<p align="center"><i>Canales de atención</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Para realizar pagos, retiros y consultas en la red de oficinas a nivel nacional • Para retiros en Cajeros electrónicos • Para retiros, consignaciones y consultas en Corresponsales No bancarios • Sucursal virtual(para consulta de saldos)

Fuente: Pagina Web. Bancolombia

6.2 BANCO WWB

El banco WWB empezó como entidad sin Ánimo de lucro en 1980. En el 2011 se convirtió en Banco.

Con sede principal en la ciudad de Cali, cuenta con una red de 118 oficinas a nivel nacional, en 25 departamentos, 23 ciudades capitales y cobertura en 383 municipios.

La Fundación WWB Colombia desde su creación había orientado sus actividades hacia la prestación de servicios que tuviesen un impacto en la generación de ingresos de sectores sociales menos favorecidos, como el crédito y la asesoría a los microempresarios del sector informal de la economía, principalmente a las mujeres de escasos recursos. Esta orientación correspondía a las directrices que había trazado la red internacional del Women's World Banking para sus instituciones afiliadas.

6.2.1 Canales de servicio

6.2.1.1. Enlaces comerciales Son personas autorizadas por el Banco, para acceder a sus productos y servicios. Con la característica que es se permite la inscripción de personas en general para ser enlaces comerciales.

Los enlaces autorizados llegan hasta la puerta del negocio para ofrecer y tramitar productos y servicios.

A través de los enlaces comerciales se Ahorra tiempo y dinero evitando desplazamientos.

6.2.1.2 Corresponsales Bancarios Son puntos de atención donde se brindan servicios financieros del Banco WWB, se pueden encontrar en tiendas, supermercados o puntos autorizados.

Los beneficios que genera son:

Acceso fácil a productos y servicios

- Mayor rapidez y seguridad, al no realizar grandes desplazamientos para utilizar los servicios.
- Horarios de atención flexibles, orientados a brindar un mejor servicio.
- Seguridad y cercanía en puntos reconocidos en la comunidad.

A través de los corresponsales bancarios se realizan:

- Recepción de solicitudes de crédito.
- Recaudo de cuotas.
- Desembolso de créditos

6.2.2 Puntos de Recaudo Son alianzas que han desarrollado el Banco para que puedas realizar el pago de tu crédito en puntos autorizados. Valor recaudo \$1.500 IVA incluido.

6.2.2.1 Página WEB En la página web se encuentra toda la información de interés sobre su organización:

- Productos.
- Servicios.
- Agencias y canales de servicio.
- Educación financiera.
- Chat amigo.
- Solicitud de créditos.

Tabla 12. Productos que ofrece Banco WWB

CREDITO EMPRESARIAL	CRÉDI IMPULSO	CRÉDI EQUIPO	CRÉDI MEJORA HOGAR	CRÉDI MEJORA LOCAL
Es un crédito para el desarrollo de la microempresa para la compra de activos fijos o capital de trabajo con posibilidad de renovarse varias veces.	Es un crédito para microempresas que están funcionando desde hace seis meses o más tiempo. Especial para vendedores ambulantes o microempresarios que necesitan capital de trabajo.	Es un crédito para financiar hasta el 100% de compra, reparación o reconversión de maquinaria nueva o usada para microempresarios de todos los sectores económicos (producción, comercio, servicios y agropecuario).	Es un crédito específico para la mejora de vivienda, para reparación, remodelación o ampliación con financiación hasta el 100% del valor.	Es un crédito específico para la mejora de local comercial como reparación, remodelación o ampliación, se financia hasta el 100% del valor.
Características	Características	Características	Características	Características
<ul style="list-style-type: none"> • Monto de 1 a 120 SMMLV • Antigüedad mínima de negocio 1 año. • Garantía sujeta al estudio del crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Monto mínimo de 1 SMMLV y el máximo de \$1.000.000. • Antigüedad mínima del negocio seis 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere cotizaciones de compra, reparación o reconversión de la maquinaria. • El pago de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un crédito vigente de microempresa. • Contar con un presupuesto de obra. Para remodelación es indispensable la cotización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un presupuesto de obra. • Para remodelación es indispensable la cotización. • Garantía Sujeta al estudio del crédito • Tasa de interés

CREDITO EMPRESARIAL	CRÉDI IMPULSO	CRÉDI EQUIPO	CRÉDI MEJORA HOGAR	CRÉDI MEJORA LOCAL
	(6) meses. <ul style="list-style-type: none"> Nuevo, renovación y preferencial. 	maquinaria o equipo se realizará a nombre de un tercero. <ul style="list-style-type: none"> Garantía Sujeta al estudio del crédito 	<ul style="list-style-type: none"> Garantía Sujeta al estudio del crédito Tasa de interés preferencial 	preferencial

Fuente: Banco WWB

Tabla 13. Productos Banco WWB

CRÉDI COMPRA HOGAR	CRÉDI COMPRA LOCAL	VOY SEGURO	CUENTA DE AHORRO
Es un crédito creado para la compra de vivienda, se financia hasta el 90% del valor de la compra del inmueble	Es un crédito diseñado para la compra de local comercial, se financia hasta el 90% del valor de la compra.	VOYSEGURO es un seguro adicional al crédito de microempresa que cuenta con una línea de protección básica creado para clientes WWB y sus familias por solo \$4.990 mensuales, incluye cuatro beneficios distribuidos en dos líneas de protección que te darán la tranquilidad que necesitas: Un nuevo miembro en la familia.	Permite realizar retiros, consignaciones, transferencias entre cuentas del Banco WWB a nivel nacional y débito de la cuota del crédito. Una forma segura de manejar tu dinero y disfrutar los beneficios de guardarlo en buenas manos.

CRÉDI COMPRA HOGAR	CRÉDI COMPRA LOCAL	VOY SEGURO	CUENTA DE AHORRO
		Si llegas a faltar.	
Características	Características	Características	Características
<ul style="list-style-type: none"> • Tener un crédito vigente de microempresa Es un crédito específicamente dirigido a clientes renovación y preferencial que tengan crédito vigente. • Tasa de interés preferencial. • No cobra comisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un crédito vigente de microempresa • Tasa de interés preferencial 		<ul style="list-style-type: none"> • Dirigido a Personas naturales, jurídicas y menores de edad. • Monto mínimo de apertura: \$10.000 o con el desembolso de un crédito. • Titularidad: Individual, conjunta o colectiva. • No tiene cuota de manejo y no requiere saldo mínimo

Fuente: Banco WWB,.

6.2.3 Metodología de crédito El banco WWB, se enfoca principalmente a atender las mujeres de escasos recursos, considerando que “La mujer es uno de los principales motores de la economía e invertir en su empoderamiento económico contribuye directamente a la erradicación de la pobreza, a la igualdad de género y al crecimiento económico inclusivo. Se ha comprobado que la mujer no solamente busca beneficiarse económicamente ella, sino que elige primero beneficiar a su familia a través de la inversión en la salud y en la educación de sus hijos. De esta manera se puede llegar a frenar el ciclo de la pobreza y por ende contribuir en la construcción de un país más equitativo y menos violento²⁷”

WWB, cuenta con una amplia cobertura a nivel nacional y ha desarrollado productos de acuerdo a las necesidades del cliente, los cuales corresponden a una estrategia de venta escalonada y reducción de tasa o manejo de tasa preferencial a sus clientes más valiosos (ver ANEXO 3. Tasas de interés). Las modalidades de crédito se establecen de acuerdo a la antigüedad del cliente, la puntualidad en el repago (historial crediticio) y al crecimiento del negocio, lo cual redundará en mayores montos, flexibilidad en las garantías, agilidad en los desembolsos y preferencias en la atención.

La Metodología de crédito está basada en un estricto análisis de la capacidad y voluntad del pago del cliente. Las garantías cumplen un rol secundario.

- Se atienden oportunamente las solicitudes de crédito; las nuevas en un máximo de 5 días y las renovaciones en un máximo de 3 días.
- Se utilizan trámites sencillos, cortos y transparentes.
- Los formatos para el levantamiento de la información sobre el cliente son fáciles de diligenciar.

²⁷ FUNDACION WWB COLOMBIA. Informe de Gestión 2013. [en línea]. Disponible en: undacionwwbcolombia.org/wp-content/uploads/2014/05/Informe2013.pdf

- Se brinda atención personalizada. El agente de crédito visita la unidad familiar y el negocio del cliente.
- Se lleva a cabo un seguimiento diario y personalizado a la morosidad a través de un procedimiento de cobro riguroso.
- Los procedimientos de crédito se encuentran escritos y se actualizan permanentemente con la participación de todo el personal.
- La rotación del personal es baja debido a los salarios competitivos, al programa de motivación e incentivos, al buen ambiente laboral y a los programas de bienestar social.
- Los servicios que se prestan se encuentran descentralizados. Cada oficina ofrece la posibilidad de recaudo y desembolso, y cuenta con personal con la debida autonomía administrativa y operativa lo cual le da mayor eficiencia a la Institución.
- Se implementan controles adecuados por parte de los jefes para cada uno los procesos involucrados en el otorgamiento y recuperación del crédito (solicitud, análisis, aprobación, desembolso y recuperación), así como para la gestión administrativa.
- La Auditoria Interna verifica el cumplimiento de los procedimientos y controles.
- La tecnología de crédito incluye un sistema de información que arroja alrededor de 200 reportes estadísticos y el departamento de Sistemas genera 45 reportes adicionales, tales como: Informe de mora diaria, solicitudes pendientes por agente de crédito, directorio de clientes, informe diario de cartera, etc.
- La tecnología utilizada es de punta (software, hardware y nuevos aplicativos).

6.2.4 Programa de fidelización Banco WWB, ha diseñado un Programa de Fidelización de clientes, el cual hace seguimiento a los créditos no renovados con el objeto de incrementar la retención de los mismos.

De igual forma ha generado iniciativas como:

- El Centro de Liderazgo para la Mujer de la Fundación WWB Colombia, el cual inició sus actividades en 2013 ofreciendo cursos de educación no formal y realizando eventos de tipo social que aportan a la construcción del modelo de liderazgo de las mujeres de nuestro país. Su visión es convertirse en cinco años en un referente a nivel nacional de una oferta de formación integral, presencial y virtual, que convoque la red consolidada de mujeres emprendedoras, empresarias y sus familias.

A través del Centro de Liderazgo se desarrollaron otras actividades que además de posicionar a la entidad en su enfoque por proyectar a la mujer empresaria, amplían la oferta de servicios formativos. Es así, como a través de las redes sociales institucionales se llevó a cabo el concurso “Mujer Líder”

- Paralelamente y como una apuesta para llegar a todos los rincones del país promoviendo la inclusión digital y financiera, se desarrolló la herramienta digital del “Aula Virtual” a la cual se accede a través de la página web de la Fundación WWB Colombia. Esta herramienta, amigable y de fácil uso, permite a las usuarias acceder a los cursos y actividades de la Fundación, además de relacionarse virtualmente con otras mujeres con quienes pueden compartir sus experiencias, sueños y necesidades. En 2013 se recibieron un total de 3.397 visitas al aula, de las cuales 424 personas se inscribieron con el deseo de recibir un curso. El primer curso de diseño de páginas web inició como proyecto piloto en el mes de diciembre.
- “Mujeres que Inspiran Mujeres” fue otro evento que se llevó a cabo en el mes de noviembre de 2013 en la ciudadela Nuevo Latir, al oriente de Cali y el cual reunió a 200 mujeres empresarias y representantes de instituciones que trabajan por la mujer en la ciudad. Durante el evento fueron premiadas las tres mujeres líderes elegidas por la comunidad virtual de la Fundación WWB

Colombia dentro del marco del concurso “Mujer Líder” y se presentó la conferencia de la reconocida consultora de Recursos Humanos María Clara Villegas “La gente feliz es más exitosa”

El banco WWB es uno de los líderes del mercado microfinanciero, lo cual a través de sus estrategias de gestión del cliente se enfocan a prestar otros servicios diferentes a los financieros, donde tratan de generar beneficios a sus clientes sin necesidad de tener un vínculo mayor. Los mayores beneficiarios de sus estrategias se encuentran en el occidente del país donde tienen su mayor cobertura y se encuentra su sede principal.

6.3 BANCAMIA

Bancamía se constituyó en el año 2008 con la unión de la Corporación mundial de la mujer Medellín, corporación mundial de la mujer Colombia y la Fundación Microfinanzas BBVA.

Gracias a la experiencia de las ONGs y del conglomerado BBVA hoy en día son los líderes del mercado microfinanciero en Colombia.

Bancamía ha desarrollado una orientación al cliente *“Con alma, con corazón, con vocación social y con pasión... una pasión por el cliente que nos hace comprometernos con su desarrollo y su éxito, interpretando activamente sus necesidades²⁸”*

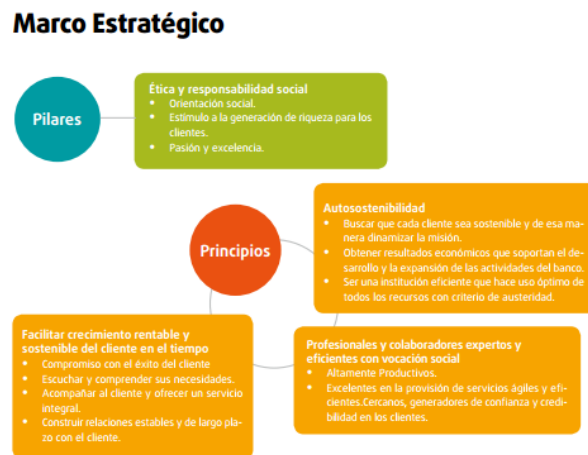
...”Porque en Bancamía creemos en las capacidades y habilidades de las personas y reconocemos su deseo natural de prosperar, desde la dignidad. Por

²⁸ BANCAMIA. Informe de Gestión sostenible 2012. [en línea]. Disponible en: https://www.bancamia.com.co/pdf/estados_financieros_2012/informe_bancamia_2012.pdf

ello, en Bancamía construimos **relaciones de largo plazo con nuestros clientes** y nos comprometemos con su éxito, ofreciéndoles una propuesta de valor idónea, con un alto nivel de calidad en nuestra amplia gama de servicios financieros, y brindándoles educación financiera y capacitación empresarial con el fin de que puedan mejorar la capacidad de administrar sus finanzas personales y domésticas, y hacer crecer sus negocios²⁹”

Se distingue por ser una organización con un proceso de crecimiento planificado y controlado, todas sus estrategias apuntan a sus objetivos estratégicos, y han incorporado temas como la responsabilidad social y marketing relacional dentro de su marco estratégico. (Ver grafica 18)

Gráfica 18. Marco estratégico Bancamía

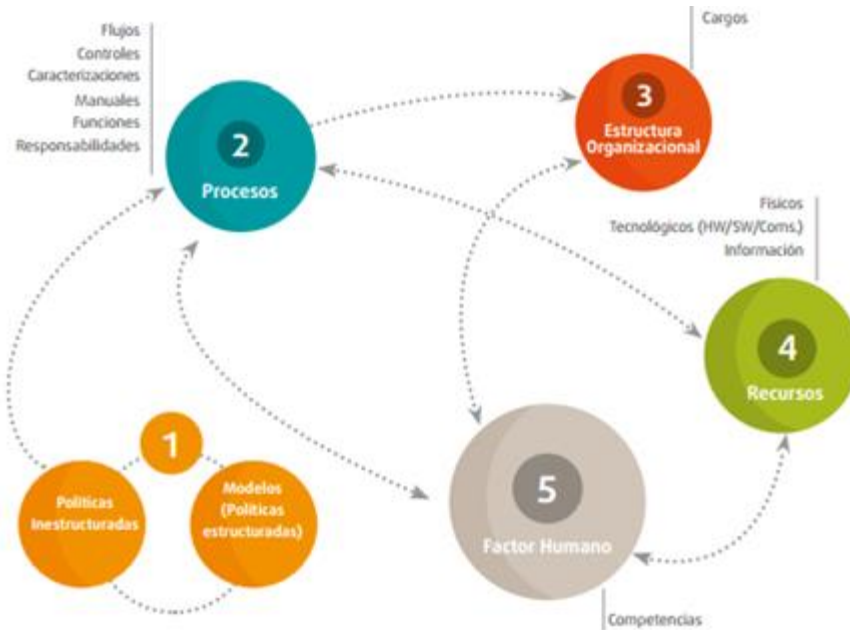


Fuente: BANCAMIA. Informe de gestión 2013. [en línea]. Disponible en https://www.bancamia.com.co/pdf/estados_financieros_2013/informe_bancamia_2013.pdf

Basa su gestión en procesos y al considerar sus planes de acción los desarrolla como proyectos gestionados bajo la metodología PMI (Project Management Instituto por su sigla en inglés)

²⁹ Ibid.

Gráfica 19. Gestión basada en procesos

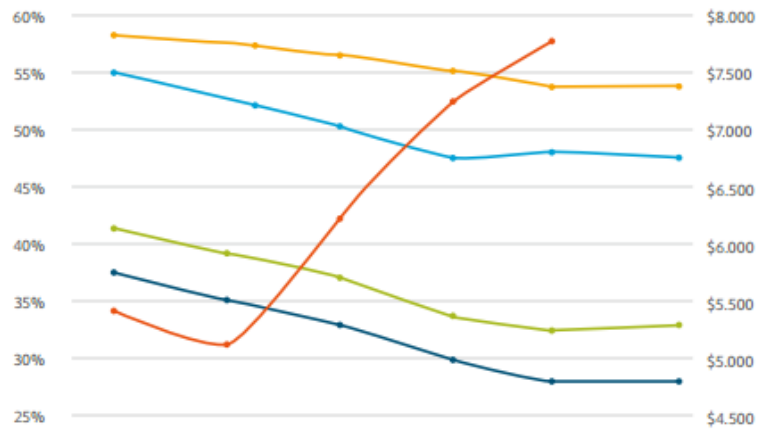


Fuente: Bancamía

6.3.1 Cobertura Cuenta con presencia en 29 departamentos, 817 municipios, con 181 oficinas. Es decir se encuentra en el 73% de cobertura de municipios de Nivel Nacional y refleja un crecimiento respecto al año 2008 del 242%

A diferencia de otras entidades, en los últimos años uno de sus objetivos ha sido profundizar su presencia en el sector rural, en donde se concentra el 46,1% de la pobreza del país. (gráfica 20). Es así que se presenta un incremento de la colocación en este sector pasando del 29% al 35% en el 2013.

Gráfica 20. Ingreso, pobreza y equidad.



	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Coefficiente Gini	59%	58%	56%	55%	54%	54%
Pobreza Nacional	42%	39%	37%	34%	33%	32%
Pobreza Rural	55%	52%	50%	46%	47%	46%
Pobreza Urbana	37%	35%	33%	30%	28%	28%
Ingreso per cápita anual (US\$)	\$5.405	\$5.117	\$6.179	7.149	\$7.748	-

Linea de Pobreza: Ingresos mensuales inferiores a COP\$205.000 (1/3 del salario mínimo), US\$106,4.
 TRM 31/12/2013: \$1.926,83 pesos colombianos por dólar estadounidense.
 Fuente: Diseño gráfico a partir de datos del DANE

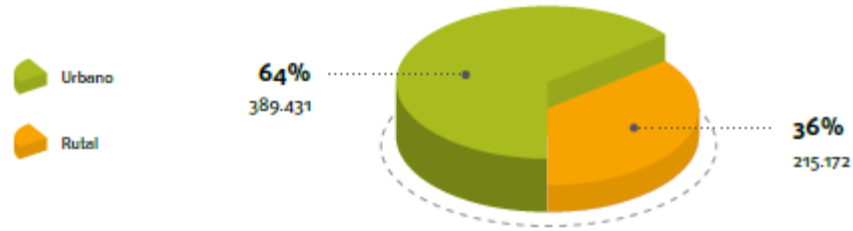
6.3.2 Clientes Bancamía ha logrado identificar sus clientes y desarrollado segmentación de acuerdo a ubicación geográfica, por productos, por ciclo de vida del cliente, por género y por edad. Donde se presenta preferencia por las personas mayores de 40 años.

Bancamía ha segmentado sus clientes en tres grupos en función de la zona geográfica de sus actividades productivas y de la naturaleza de sus emprendimientos:

Urbano

- Rural

Gráfica 21. Segmentación por localización



Fuente: Bancamía

Adicionalmente, tiene tres clasificaciones en función de los productos:

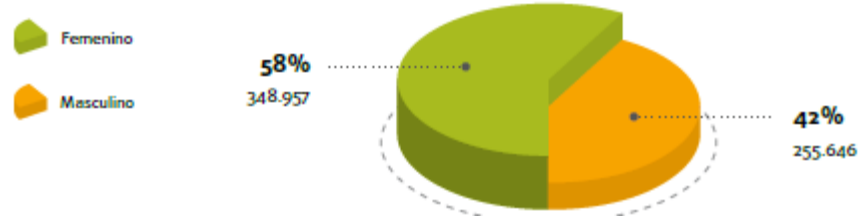
1. No. De créditos urbanos 351.843
2. No. De créditos agropecuarios 54.268
3. No. De exclusivos del pasivo 96.869

Respecto a la composición de clientes con microcrédito desde el concepto de ciclo de vida,

- el 87% corresponde al segmento **en formación**: emprendedores que generan ingresos suficientes para cubrir sus necesidades más básicas y excedentes mínimos;
- el 11% son clientes **en desarrollo**: se caracterizan por tener estabilidad, crecimiento y rentabilidades moderadas,
- 2% son clientes en consolidación: quienes evidencian sostenibilidad y crecimiento constante.

Bancamía atiende un 58% de mujeres y 42 % hombres, lo que muestra que ha avanzado sobre la cobertura de hombres. El 70% de sus clientes tiene más de 40 años, El 9% está entre 18 y 25 años.

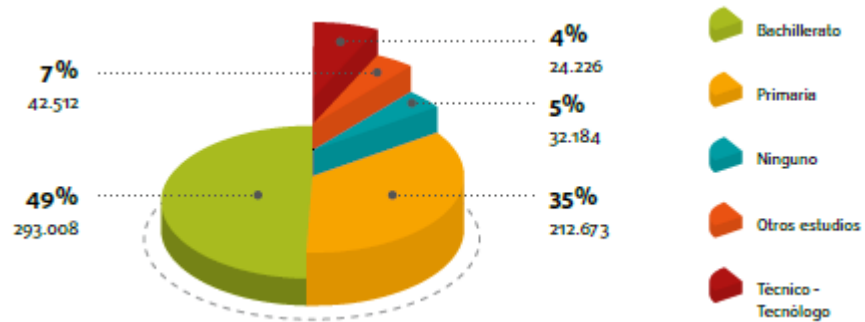
Gráfica 22. Distribución por género



Fuente: Bancamía

El nivel de estudios de los clientes registra un 35% con solo primaria y un 49% con bachillerato. El 5% no tiene ningún estudio

Gráfica 23. Escolaridad



Fuente: Bancamía

6.3.3 Canales de comunicación con el cliente

- Ejecutivos de microfinanzas
- Corresponsales bancarios
- Pool de promotores
- Campañas de comunicación y mercadeo
- Línea mía
- Página web
- Oficina

- Mensajes de texto
- Call center

6.3.4 Estrategias de fidelización Bancamía según su informe de gestión de 2013, presenta un indicador de retención del 91%

1. Bancamía aplica el modelo de gestión de clientes relación con clientes de una forma homogénea, atendiendo a la vez, los conceptos de segmentación de las propuestas de valor.

Este Modelo es aplicado bajo el principio de Negociación Responsable, que se realiza para todo producto y tipo de cliente (ver grafica 24).

Gráfica 24. Modelo de actuación comercial.



Fuente: Bancamía.

2. Bancamía tiene claro el perfil de todos sus clientes, lo que le permite desarrollar estrategias y productos acordes, además de tener un mayor control del riesgo.
3. Incrementando la gama de productos y servicios financieros ofrecidos para responder mejor a las necesidades básicas de sus clientes. En la tabla 13, se presenta la descripción de algunos de los productos de Bancamía, la cual ofrece 3 líneas de seguro y productos de CDTs.

Aplica el concepto de venta escalonada, permitiendo que los clientes que tenga clasificación positiva en comportamiento de pago accedan a mayores montos de financiación.

4. Ampliando nuevos puntos de atención, aperturando nuevas oficinas en poblaciones en las que el banco no tenía presencia, así como desarrollando nuevos modelos innovadores y eficientes, como la red de corresponsales bancarios, que permiten acercar de manera más ágil y rápida sus servicios a aquellas personas que por su situación geográfica se encuentran más alejadas.
5. A través de los programas de educación financiera:
 - **Programa “Echemos Números”:** Realización de talleres presenciales en los que se tratan los temas de Ahorro, Presupuesto, Administración de la deuda, Negociaciones Financieras y Riesgos y Seguros. Se atiende a través de este programa a clientes y no clientes de las comunidades donde tienen presencia.
 - **Asesoramiento objetivo:** brindan información al cliente en el lugar donde el Ejecutivo de microfinanzas interactúa con él. Se tratan los temas de ahorro, presupuesto, administración de la deuda, riesgos y seguros. Entre

15 y 30 minutos es el tiempo promedio que se dedica a impartir educación financiera.

- **Educación financiera para niños y jóvenes:** adelanta jornadas lúdicas de trabajo con niños y jóvenes en las oficinas o en las Instituciones Educativas. Desarrollo de la semana del ahorro, en la cual se desarrollan brigadas en colegios y jardines escolares a través de 59 oficinas de la red.
6. Asesoría técnica a través de los ejecutivos de microfinanzas, que va desde ideas de mercadeo hasta respuestas básicas en tratamiento de animales y cultivos. Para esto el perfil del asesor se establece de acuerdo al segmento que va a fortalecer, para el sector rural se vinculan profesionales de carreras afines como agronomía, zootecnia etc.

Tabla 14. Principales productos de Bancamía

	CREDIMÍA SINCO	CREDIMÍA MEJORAS LOCATIVAS	CREDIMÍA 1^a
DEFINICION	Línea de crédito multipropósito de fácil acceso para microempresarios, que tiene como objetivo satisfacer necesidades inmediatas de financiación	Línea de crédito dirigida a microempresarios, con necesidades puntuales de mejoramiento o adecuación de su negocio	Cupo de crédito fijo o rotativo que se otorga a los microempresarios que han demostrado ser excelentes clientes del Banco, con el fin de premiar su buen comportamiento
CARACTERISTICAS	Destino: Capital de trabajo e inversión. Cliente: Nuevos o antiguos, urbanos y rural no agro. Monto: Min:70% SMLMV y Max: 120 SMLMV. Plazo: Desde 6 hasta 48 meses. Experiencia: Acreditar posesión del negocio mínimo de 10 meses.	Destino: Inversión. Cliente: Antiguos, urbanos y rural no agro. Monto: Min:70% SMLMV y Máx: 25 SMLMV. Plazo: Desde 6 hasta 48 meses.	Monto: Min:70% SMLMV y Máx: 25 SMLMV. Plazo: Desde 6 hasta 36 meses
REQUISITOS	Ser propietario de una microempresa y demostrar experiencia en el desarrollo de la actividad. Acreditar posesión del negocio mínimo de 10 meses.	Tener un (1) crédito vigente en nota 4 ó 5. Ser propietarios de la vivienda o local. Presentar presupuesto de obra a realizar en la vivienda	Tener dos (2) créditos cancelados con nota 4 o 5 y el último nota 5 (incluyen créditos paralelos). Tener una experiencia crediticia con el Banco

	CREDIMÍA SINCO	CREDIMÍA MEJORAS LOCATIVAS	CREDIMÍA 1ª
	<p>Tener un comportamiento de pago adecuado (no estar reportado en centrales de riesgo).</p> <p>Ser mayor de 18 y menor de 74 años.</p> <p>Aplican las demás condiciones y requisitos establecidos por el Banco.</p>	<p>o local.</p> <p>Aplican las demás condiciones y requisitos establecidos por el Banco</p>	<p>mínima de 24 meses de continuidad, con una inactividad no mayor a 6 meses entre operaciones.</p> <p>El Cupo tendrá una vigencia de 12 meses, y podrá ser prorrogado según capacidad de pago y actualización de información del solicitante.</p> <p>Aplican las demás condiciones y requisitos establecidos por el Banco</p>
BENEFICIOS	<p>Satisface cualquier necesidad de capital de trabajo e inversión de su negocio (inventario, pago proveedores, compra de maquinaria).</p>	<p>Puede destinar el dinero para ampliar, mejorar o adecuar el negocio sin necesidad de hipotecas.</p>	<p>En la medida que pague oportunamente la cuota de su cupo, irá liberando recursos que podrá volver a utilizar en el momento que lo necesite.</p> <p>Disponibilidad de dinero todo el tiempo.</p> <p>Tasa de interés inferior a la de un crédito normal con el Banco.</p>

	CREMÍA VEHICULAR	CREDIMÍA GAS VEHICULAR	CREDIMÍA PARALELO
DEFINICION	Línea crédito dirigida a los microempresarios del sector de transporte (público, escolar o carga), interesados en realizarle mantenimiento a su vehículo o trámite de algún documento del mismo.	Línea de crédito dirigida a los microempresarios del sector de transporte (público, escolar o carga), interesados en convertir su vehículo productivo a Gas Natural	Línea de crédito enfocado a nuestros clientes microempresarios antiguos, que funciona como un préstamo adicional con el objetivo de satisfacer necesidades inmediatas de capital de trabajo
CARACTERISTICAS	Destino: Inversión. Cliente: Nuevos o antiguos, urbanos y rural no agro. Monto: Min:70% SMLMV y Max: 25 SMLMV. Plazo: Desde 6 hasta 48 meses	Destino: Inversión. Cliente: Nuevos o antiguos, urbanos y rural no agro. Monto: Min:70% SMLMV y Máx: 25 SMLMV. Plazo: Desde 6 hasta 48 meses. Experiencia: Acreditar posesión del negocio mínimo de 10 meses	Monto: Min:70% SMLMV y Máx: 25 SMLMV. Plazo: desde 6 hasta 18 meses.

	CREMÍA VEHICULAR	CREDIMÍA GAS VEHICULAR	CREDIMÍA PARALELO
REQUISITOS	<p>Vehículo en buen estado y sin límite de modelo.</p> <p>La tarjeta de propiedad del vehículo deberá estar a nombre del solicitante del crédito.</p> <p>Aplican las demás condiciones y requisitos establecidos por el Banco.</p>	<p>Ser propietario de una microempresa y demostrar experiencia en el desarrollo de la actividad.</p> <p>Ser mayor de 18 y menor de 74 años.</p> <p>Tener un comportamiento de pago adecuado. (No estar reportado en centrales de riesgo).</p> <p>Vehículo en buen estado y sin límite de modelo.</p> <p>La tarjeta de propiedad del vehículo deberá estar a nombre del solicitante del crédito.</p> <p>Anexar cotización de la conversión a gas.</p> <p>Aplican las demás condiciones y requisitos establecidos por el Banco</p>	<p>Tener un crédito cancelado con nota 4 o 5 y un crédito vigente con la misma calificación. O clientes sin ningún crédito cancelado, donde el crédito vigente es nota 4 o 5 y haya cancelado al menos el 50% de la cuotas.</p> <p>El valor del crédito corresponde a la diferencia entre el valor del crédito vigente y el saldo a capital en la fecha de aprobación del paralelo, sin que este sea inferior al 70% de un SMLMV.</p> <p>Aplican las demás condiciones y requisitos establecidos por el Banco</p>
BENEFICIOS	<p>El dinero puede ser utilizado para el mejoramiento del vehículo o trámite de documentos sin necesidad</p>	<p>Le permite convertir su vehículo productivo a gas natural y de esta forma disminuir los gastos de</p>	<p>Posibilidad de contar con otro crédito para atender necesidades de Capital de Trabajo en temporadas</p>

	CREMÍA VEHICULAR	CREDIMÍA GAS VEHICULAR	CREDIMÍA PARALELO
	de pignorar su vehículo	operación y percibir mayores ingresos sin necesidad de pignorar su vehículo	especiales. Rápida aprobación

	CREDIMIA CLIENTES EN CONSOLIDACION	AGROMÍA CAPITAL DE TRABAJO	AGROMIA INVERSION
DEFINICION	Línea de crédito para financiar necesidades de Capital de trabajo e inversión, enfocada a microempresarios nuevos que tienen como objetivo consolidar su negocio	Línea de crédito enfocada a financiar los costos directos e indirectos de las actividades productivas agropecuarias, necesarios para la siembra (únicamente de ciclo corto), sostenimiento (únicamente en periodo productivo), compra de animales (ceba), transformación o comercialización y que su plazo no supere los 24 meses	Línea de crédito enfocada a financiar los costos directos e indirectos de las actividades productivas agropecuarias, necesarios para la siembra (únicamente de cultivos perennes), mantenimiento (cultivos perennes durante periodo improductivo), compra de animales (cría), compra de maquinaria, adecuación e infraestructura y otras inversiones necesarios en el desarrollo de la actividad productiva, transformación o comercialización y que su plazo supere los 24 meses

	CREDIMIA CLIENTES EN CONSOLIDACION	AGROMÍA CAPITAL DE TRABAJO	AGROMIA INVERSION
CARACTERISTICAS	<p>Monto: Min: 25 SMLMV y Max:120 SMLMV</p> <p>Plazo: Desde 12 meses Hasta 36 meses</p>	<p>Destino: Capital de Trabajo</p> <p>Monto: Min: 70% de 1 smmlv y Max: 25 smmlv</p> <p>Plazos: Siembra Cultivos de Ciclo Corto desde 3 meses hasta 12 meses.</p> <p>Sostenimiento Cultivos Perennes desde 3 meses hasta 24 meses.</p> <p>Sostenimiento Pecuario hasta 24 meses.</p> <p>Experiencia: Actividades agrícolas: dos (2) cosechas anteriores del producto a cultivar.</p> <p>Actividades pecuarias: un (1) año en la actividad específica.</p> <p>Financiación: hasta el 90% de los costos directos e indirectos</p>	<p>Destino: Inversión.</p> <p>Monto: Min: 70% de 1 smmlv y Max: 25 smmlv</p> <p>Plazos: Desde 12 meses hasta 60 meses, incluyendo periodo de gracia.</p> <p>Experiencia: Proyectos productivos agrícolas: dos (2) cosechas anteriores del producto a cultivar o 24 meses.</p> <p>Proyectos productivos pecuarios: dos (2) años en la actividad.</p> <p>Financiación: hasta el 90% de los costos directos e indirectos para proyectos productivos (agrícola y pecuario), y hasta el 90% de la inversión fija</p>

	CREDIMIA CLIENTES EN CONSOLIDACION	AGROMÍA CAPITAL DE TRABAJO	AGROMIA INVERSION
REQUISITOS	<p>Ser propietario de una microempresa y demostrar experiencia en el desarrollo de la actividad de mínimo 2 años.</p> <p>Ser mayor de 18 y menor de 74 años.</p> <p>Acreditar posesión del negocio mínimo de 10 meses.</p> <p>Tener un comportamiento de pago adecuado (no estar reportado en centrales de riesgo)</p>		
BENEFICIOS	<p>A mayor monto, menor tasa de interés:</p>	<p>Enfocada a clientes rurales que desarrollan una actividad agropecuaria principal o varias actividades mixtas (agropecuarias y no agropecuarias).</p> <p>Posibilidad de financiar la siembra de cultivos de ciclo corto o el sostenimiento de cultivos perennes.</p> <p>En actividades pecuarias,</p>	<p>Enfocada en clientes rurales que desarrollan una actividad agropecuaria principal o actividades mixtas (agropecuarias y no agropecuarias).</p> <p>Posibilidad de financiar el establecimiento y/o mantenimiento de cultivos durante el periodo improductivo mayores a 2</p>

	CREDIMIA CLIENTES EN CONSOLIDACION	AGROMÍA CAPITAL DE TRABAJO	AGROMIA INVERSION
		podrá financiar animales con ciclos de vida cortos, incluida la compra de animales para levante y ceba. Podrá financiar hasta el 90% de los costos directos e indirectos de producción	años. En actividades pecuarias, podrá financiar la compra de animales con ciclos de vida mayores a 2 años en procesos de reproducción. Podrá financiar hasta el 90% de los costos directos e indirectos de producción o de la inversión fija.
VENTAJAS		Pagos anticipados. Sistemas de amortización diferencial (Mensual, bimensual, trimestral, cuatrimestral y semestral) dependiendo de la actividad o proyecto productivo a desarrollar	Sistemas de amortización diferencial (Mensual, bimensual, trimestral, cuatrimestral y semestral) dependiendo de la actividad o proyecto productivo a desarrollar Cuenta con periodo de gracia hasta por un (1) año dependiendo de la actividad a desarrollar

	AHORRAMIA	CUENTA DE AHORRO PROGRESIVA	CUENTA DE AHORROS SOÑANDO JUNTOS
DEFINICION	La cuenta de ahorros Ahorramía es un producto de ahorro con disponibilidad inmediata de los recursos, que le permite administrar su dinero en forma fácil y segura	Cuenta de Ahorro Progresivo, es una modalidad de cuenta de ahorro diseñada para acompañar al cliente a formar su cultura de ahorro a través de un plan de ahorro voluntario con categorías específicas.	La cuenta de ahorros Soñando Juntos, es un producto diseñado para acompañarlo a usted a formar su cultura de ahorro, a través de un plan de ahorro programado, que le permite: Escoger su sueño, establecer un monto de ahorro, establecer un plazo de ahorro, crear una disciplina de continuidad y disfrutar su sueño al verlo realidad
CARACTERISTICAS	Ahorramía, se caracteriza por conocer lo que usted valora: Contar con un producto sin cuota de administración. Posibilidad de abrir su cuenta Ahorramía desde \$10.000 para persona natural y \$50.000 para persona jurídica. Manejo de su cuenta a través de un comprobante único que	Abono automático de Giros Internacionales. Incentiva el ahorro a través de un plan de ahorro que le permite construir metas y alcanzar sueños. Posibilidad de elegir el plazo del plan de ahorro de 3 a 36 meses. Entrega de un plan de ahorro voluntario que le permite controlar su ahorro.	Apertura mínima con \$50.000. Plazos de ahorro disponibles de 6,12,18 y 24 meses. Se premia la permanencia del cliente en el plan que elige, ganando puntos adicionales de intereses, al finalizar el plan de ahorro. Incentiva el ahorro a través de un plan de ahorro que le permite construir metas y

	AHORRAMIA	CUENTA DE AHORRO PROGRESIVA	CUENTA DE AHORROS SOÑANDO JUNTOS
	<p>le entrega el banco sin costo, al momento de realizar sus transacciones.</p> <p>Seguridad y disponibilidad en el manejo de los recursos</p> <p>Rentabilidad, cuenta con una tasa de interés definida de acuerdo a las políticas internas del Banco.</p>	<p>Cuota de administración gratis.</p> <p>Manejo de la cuenta a través del formato universal disminuyendo costos para el cliente.</p> <p>Seguridad y disponibilidad en el manejo de los recursos.</p> <p>Apertura de la cuenta desde \$10.000 para persona natural.</p> <p>Cuenta con cinco (5) categorías de ahorro voluntario</p>	<p>alcanzar sueños.</p>
BENEFICIOS	<p>Su cuenta de ahorros Ahorravía, le permite:</p> <p>Realizar retiros, depósitos, transferencias y consulta.</p> <p>Programar el pago de las cuotas de su crédito vigente en Bancavía a través del Débito Automático.</p> <p>Obtener la liquidación y pago de intereses sobre saldo</p>	<p>Ahorro sin costo</p> <p>Gratis cuota de administración de la cuenta</p> <p>Disponibilidad inmediata de los recursos</p> <p>Liquidación de intereses sobre saldo promedio mensual.</p> <p>Exención del GMF (4 x 1000), previo cumplimiento de los requisitos de ley.</p>	<p>Ahorro sin costo.</p> <p>Gratis cuota de administración de la cuenta.</p> <p>Atención personalizada.</p> <p>El cliente elige libremente el monto fijo de depósito mensual y plan que más le convenga.</p> <p>Liquidación de intereses sobre saldo promedio mensual.</p>

	AHORRAMIA	CUENTA DE AHORRO PROGRESIVA	CUENTA DE AHORROS SOÑANDO JUNTOS
	<p>promedio mensual. Marcación con la exención del GMF (4x1000), previo cumplimiento de los requisitos de ley. Construir metas y alcanzar sus sueños acompañado de Bancamía. Seguridad y disponibilidad en el manejo de los recursos. Rentabilidad, cuenta con una tasa de interés definida de acuerdo a las políticas internas del Banco.</p>	<p>Solicitud de extracto, cuando lo requiera en la oficina Entrega del plan de ahorro definido por el cliente Amplia cobertura de oficinas a nivel nacional Monto máximo para pago de giros US\$2.00</p>	<p>Exención del GMF (4 x 1000), previo cumplimiento de los requisitos de ley</p>

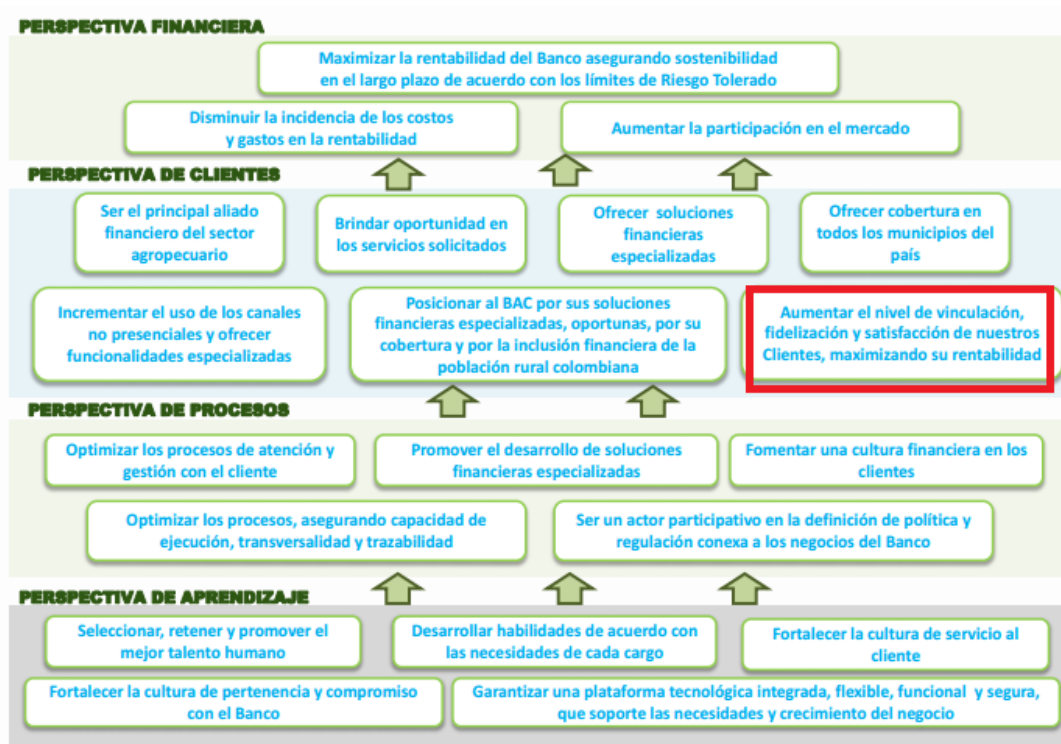
Fuente: Datos tomados de Bancamía

6.4 BANCO AGRARIO

El 28 de junio de 1999 el Banco Agrario de Colombia S.A., entidad financiera estatal, abrió sus puertas al público con el objetivo principal de prestar servicios bancarios al sector rural.

Está orientado por procesos y refleja dentro de su mapa estratégico el interés por la administración el cliente.

Gráfica 25: Mapa estratégico corporativo

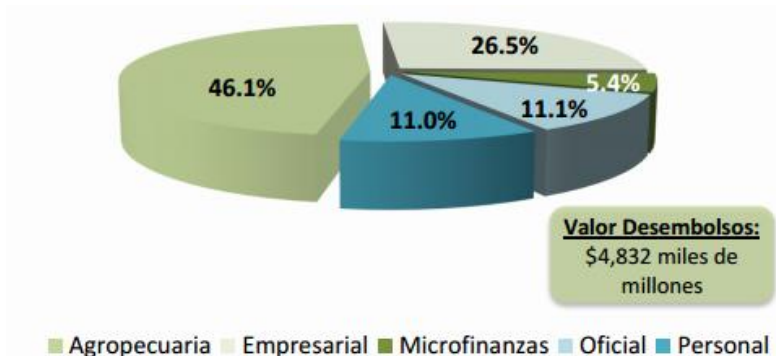


Fuente: BANCO AGRARIO. Informe de gestión 2012. [en línea]. Disponible en: http://www.bancoagrario.gov.co/RelacionAccionistas/Documents/Inf_gestion/IG_2012.pdf

El banco Agrario es el banco comercial con mayor cobertura presencial del país, en el 2013 alcanzó el 93,76% de los municipios del país a través de canales presenciales oficinas y corresponsales bancarios.

Cuenta con 742 oficinas, 6,974 corresponsales bancarios y 643 cajeros. En el sector microfinanciero específicamente sus desembolsos alcanzan el 5,4%. (ver grafica 26)

Gráfica 26. Desembolsos de crédito por banca



Fuente: BANCO AGRARIO. Informe de gestión 2013. [en línea]. Disponible en: http://www.bancoagrario.gov.co/RelacionAccionistas/Documents/Inf_gestion/IG_2013.pdf

6.4.1 Estrategias de fidelización Su estrategia de fidelización se basa en la ventaja que ha desarrollado sobre cobertura y sobre las mejoras en la atención dentro de zonas de cobertura, específicamente con:

1. Canales de atención, oficinas, corresponsales bancarios, Servicio call center
2. Atención personalizada a través de asesores agropecuarios
3. Educación financiera
 - Desarrollo de charlas en temas de ahorro, presupuesto, medidas de seguridad, canales de atención, dirigidos a Escuelas y colegios, Gremios, Reparación y víctimas, etnias y minorías.
 - Rediseño e impresión de cartillas de educación financiera. Dos niveles básico y avanzado.
4. Mensajes de texto: contenido de consejos y recomendaciones de seguridad para los clientes.

5. Sistema de turnos y pantallas informativas, se presenta el contenido de los productos y servicios, medidas de seguridad , canales de atención y educación financiera.
6. Adecuación de 536 oficinas en 2013, de acuerdo a la imagen corporativa del banco y mejorar el servicio al cliente
7. Desarrollo de productos diferenciados, como los núcleos y grupos solidarios, tarjeta de crédito mujer microempresaria, en la tabla 14 se resumen los productos generales del Banco agrario.

6.4.2 Núcleos y Grupos Solidarios³⁰ Metodología conocida a nivel internacional también como Banca Comunal, la cual facilita el acceso a microcrédito a personas de bajos recursos mediante la conformación de grupos autoseleccionados de una misma comunidad. Estos grupos se basan en la solidaridad y el apoyo mutuo. En Colombia el único banco que desarrolla estas metodologías es el Banco Agrario de Colombia. Aspectos fundamentales:

Ahorros: Se incentiva el habito del ahorro mediante un esfuerzo adicional que cada integrante debe hacer de manera anticipada al crédito y de manera diferida adicionada a la cuota. Estos recursos son depositados en una cuenta de ahorros especial que no genera costos por medios de manejo.

Capacitación financiera: Los integrantes de cada agrupación son invitados a una serie de reuniones previas a la solicitud, en las cuales de manera muy lúdica el Banco les explica a detalle las características del servicio ofrecido, los beneficios, los deberes y derechos de cada integrante, entre otros.

Servicios no financieros: Estos servicios son los que sustentan la metodología de la Banca Comunal logrando idealización en clientes y excelentes hábitos de

³⁰ BANCO AGRARIO. Núcleos solidarios [en línea]. Disponible en: ww.bancoagrario.gov.co/Microfinanzas/Paginas/Emp-Nucleos-Solidarios.aspx

pago. El Banco Agrario de Colombia a través de alianzas busca llevar una oferta integral de servicios que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas. Entre los servicios no financieros que se esperan desarrollar, se encuentran capacitaciones en temas como:

- Primera Infancia
- Derechos de niños y niñas
- Talentos de niños y niñas
- Manejo de las emociones
- Abuso Sexual
- La familia embarazada y la lactancia materna
- Entorno saludable, entre otros.

Características Generales:

- Créditos desde \$100.000 por integrante
- Plazos desde 2 meses con pagos semanales
- Se financian fortalecimientos y emprendimientos
- Conformación de una Junta directiva que facilita la administración de la agrupación.

Objetivos:

- Llevar a las comunidades una oferta integral de servicios financieros y no financieros que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los miembros del grupo y promuevan el desarrollo en la comunidad
- Motivar y facilitar a sectores de bajos ingresos el acceso al portafolio financiero del Banco
- Ofrecer condiciones financieras favorables en cuanto a costos, tasas y garantías con el fin de liberar a las comunidades de prestamistas informales que con sus altas tasas debilitan la economía familiar.
- Trabajar metodologías especializadas que permitan mitigar el riesgo crediticio.

Beneficiarios:

- Poblaciones de escasos recursos
- Negocios ubicados en la zona de trabajo: Microempresarios con cualquier actividad comercial, de servicios o de producción, personas de bajos recursos, etc.

Beneficios:

- Se promueve el ahorro
- Se benefician de los convenios y alianzas institucionales
- Atención personalizada a través de Asesores Especializados
- No se requiere experiencia financiera
- Garantías apropiadas: Firma solidaria
- Descuentos mínimos al desembolso.
- No se generan costos por estudios de desembolsos y otros conceptos
- Desarrollo de la comunidad
- Generación de ingresos
- Seguro de vida
- Retanqueos escalonados

6.4.2.1 Grupos Solidarios³¹ Se financian personas con experiencia en actividades productivas que conformen grupos de entre 5 y 10 integrantes con mínimo un año de vivienda en la misma zona.

Primer Crédito:

Monto: Desde 1 SMMLV por integrante de núcleo

Plazo: Hasta 12 meses

Amortización: Semanal, catorcena o cada veintiocho (28) días

Garantía: Solidaria

³¹ Ibid

6.4.2.2 Tarjeta de crédito mujer microempresaria Dirigido a microempresarias que les sea aprobado crédito por la línea “Mujer Microempresaria”.

Características:

Monto del cupo: Desde (1) SMLMV y el máximo siete (7) SMLMV sin que sea superior al 30% del valor total de la operación que se le apruebe por la línea “Mujer Microempresaria”.

Amortización: La cuota de la tarjeta es mensual fija determinada por el cliente y validada por el asesor de acuerdo a los parámetros establecidos (existe una cuota mínima por monto otorgado), no varía por las utilizations con lo que se garantiza que la cliente tenga un mejor control de su flujo de caja mensual.

Cuota de manejo: Cero

Plazo avances: Los avances realizados en cajeros automáticos son diferidos a 24 meses, los realizados en oficinas bancarias pueden ser diferidos hasta 24 meses (lo decide el cliente).

Beneficios: Los definidos por VISA para los tarjetahabientes

Tabla 15. Productos microfinancieros del Banco Agrario

MICROCREDITO DE FORTALECIMIENTO	MICROCREDITO MUJER EMPRESARIA	MICROCREDITO AGROPECUARIO	CREDITO PARA MEJORAS LOCATIVAS	MICROSEGURO
Está dirigido a personas naturales con negocios en marcha. Los recursos del crédito estarán destinados al crecimiento y fortalecimiento del negocio y del microempresarial	Dirigido a mujeres microempresarias con negocios en marcha	Se financia microempresarios agropecuarios cuya unidad familiar cuente con varias fuentes de ingresos. Los solicitantes deben tener mínimo 2 años de experiencia en la actividad a financiar	Clientes actuales de microcrédito y microempresarios potenciales con necesidad de financiar mejoras locativa	Seguro ofrecido a microempresarios que estén vinculados o tramitando una nueva operación a través de las líneas de microcrédito.
Características	Características	Características	Características	Ampara muerte o incapacidad total y permanente
Monto: Desde 1 SMMLV	Monto: Desde 1 SMMLV	Monto: Desde 1 SMMLV	El destino del crédito es exclusivamente para mejoramiento de vivienda. Se exige propiedad del predio objeto de los arreglos o mejoras. Las personas con acceso a esta línea son las mayores de 25 años.	
Destinado a capital de trabajo e inversión	Destinado a capital de trabajo e inversión	Destino y Plazos: Capital de trabajo e inversión desde 3 meses		
Garantía: Firma	Garantía: Firma	Garantía: Firma		

MICROCREDITO DE FORTALECIMIENTO	MICROCREDITO MUJER EMPRESARIA	MICROCREDITO AGROPECUARIO	CREDITO PARA MEJORAS LOCATIVAS	MICROSEGURO
personal y/o avalista solvente o Fondo Nacional de Garantías, según clasificación del cliente	personal y/o avalista solvente o Fondo Nacional de Garantías, según clasificación del cliente	personal y/o avalista solvente o con finca raíz, según clasificación del cliente	Deben tener mínimo 24 meses como independientes en la actividad y 12 meses en el local actual.	

Fuente: Datos de Banco Agrario

7. PROPUESTA DEL CLUB DE DESARROLLO INTEGRAL (CDI)

En el capítulo anterior cuando se documentaron las estrategias de fidelización de algunos de los actores del sector microfinanciero, de cual se observó y evaluó que todos han desarrollado una orientación al cliente, y que en su mayoría concentran sus acciones de fidelización a través de la mejora continua de su servicio, traducido esto en canales de atención, servicio personalizado, segmentación de productos, cobertura, con lo cual es posible afirmar que coinciden con la experiencia de JUAN ZANÓN -CRM Head – Bankinter* “Muchas veces nos preguntan qué acciones de retención tenemos y claro siempre contestamos lo mismo, para nosotros todas y cada una de nuestras acciones son de retención. Todo lo que hacemos, ya sea generando acciones del tipo que sea, para los comerciales en las oficinas o usando todos y cada uno de los canales que el cliente tiene a su disposición son acciones que tiene como fin último que el cliente permanezca el mayor tiempo posible en la entidad, ya que queremos que viva una experiencia única**.”³²

Aunque la fidelización está completamente relacionada con calidad del producto o servicio, para el sector microfinanciero cabe desarrollar estrategias puntuales para lograrlo ya que como se ha identificado es un sector que recibe tratamiento personalizado y que no tiene las mismas características que los sectores bancarios comerciales. La propuesta del CDI busca desarrollar un vínculo emocional con el cliente, el cual al evaluar la relación existente es posible

³² EVERIS. Excelencia en gestión de clientes. Estudio everis global de ejecutivos de entidades financieras.

* Bankinter: en el Banco español pionero de referencia. Fueron los primeros en crear la banca por internet, los primeros en traer el banco al teléfono móvil, y los primeros en enviar mensajes de texto para confirmar los pagos con tarjeta.

** En el estudio de gestión de clientes participaron los siguientes banco con presencia en Colombia: Bancolombia, Banco Popular, BBVA, Banco de occidente, ING, Corpbanca

considerando que a través del apoyo financiero los clientes pueden superar la pobreza por tanto la entidad microfinanciera desarrolla un vínculo con su cliente, y este lo puede llegar a considerar como su aliado o amigo.

Se propone un modelo de fidelización cuya estrategia estará enfocada al contacto con el cliente a través del “Club de desarrollo Integral” CDI. Este modelo pretende que las organizaciones microfinancieras especializadas como ONGs evalúen alternativas para competir dentro del sector, donde los grandes conglomerados desarrollan gran variedad de productos y se concentran en captación de nuevos clientes y donde las cooperativas a través de servicios adicionales adecuados a su conformación legal llevan cierta ventaja.

7.1 DETERMINACIÓN DE CLIENTES VALIOSOS.

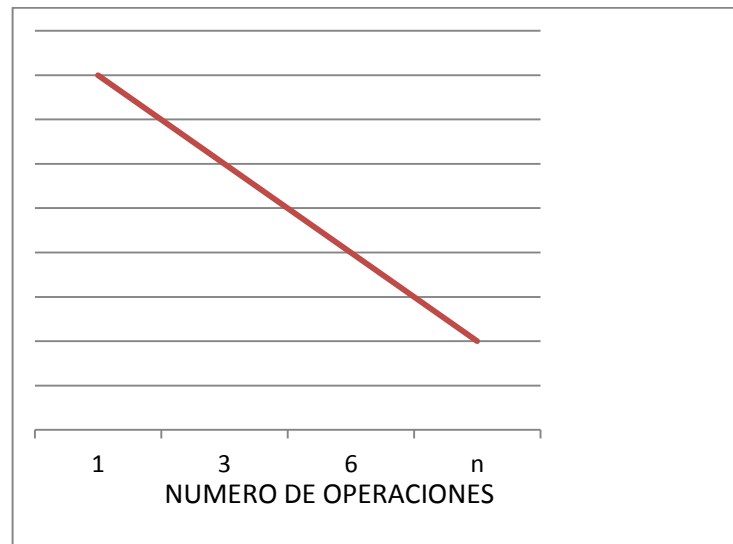
El sector financiero ha desarrollado las mediciones necesarias para determinar cuáles son sus clientes más valiosos, se basan en métricas como la renta estimada del cliente, potencial del cliente, riesgo del cliente, perfil de riesgo

Los clientes valiosos dentro de las microfinanzas son aquellos que presentan un comportamiento de pago oportuno, a través del cual se le mide su capacidad de pago, y disciplina crediticia. Cada entidad ha desarrollado clasificaciones como Cliente 1^a, Cliente calificación 5, Cliente preferencial etc.

Por tanto se presenta que desembolsar el primer crédito exige un esfuerzo superior al evaluar al cliente, al igual que el riesgo. Una vez se estudia el comportamiento real del cliente frente a las obligaciones crediticias se elimina el factor de la información imperfecta que está sujeta al riesgo. (ver grafica 27)

Entonces se puede establecer que los clientes más valiosos para las entidades microfinancieras son aquellos que tienen un excelente comportamiento de pago y por ende un bajo riesgo y gran potencial.

Gráfica 27. Comportamiento del riesgo



7.2 OBJETIVOS DEL CLUB

1. Desarrollar relaciones con los clientes de largo plazo: al estar en contacto con los clientes y su satisfacción y experiencia es elevada se reducirá las posibilidades de abandono o inactividad.
2. Ofrecer una atención diferencial: a través del CDI, los clientes recibirán una atención y servicios desarrollados de forma exclusiva.
3. Desarrollar mejoras al identificar los problemas de los clientes con los productos existentes.

7.3 BENEFICIARIOS DEL CLUB

El club estará dirigido a clientes del sector microfinanciero de género femenino. Esta consideración debido a que en las entidades financieras entre el 50% y 65% de sus clientes son mujeres.

Y considerando que el impacto será mayor ya que las mujeres, benefician de forma indirecta a su núcleo familiar.

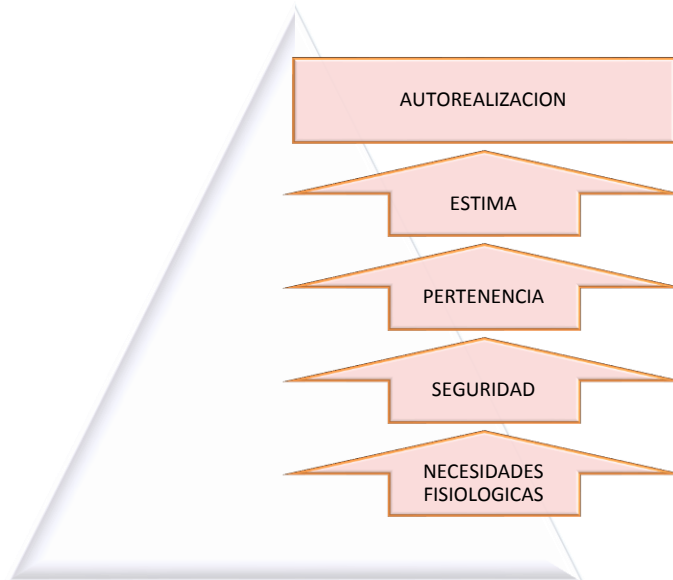
7.3.1 Beneficios

7.3.1.1 Para las Socias

- Desarrollo de redes sociales^{*33} y acogida dentro de un grupo en el cual puede participar de forma gratuita, considerando que la entidad a través de los servicios financieros ayuda a su población beneficiaria a superar sus necesidades básicas y de seguridad, el club suplirá las necesidades de pertenencia, afecto, amor y amistad, definidas por Maslow. (ver grafica 28)
- Aprovechamiento de espacios físicos y virtuales de aprendizaje de las experiencias de los participantes del club, intercambio de opiniones, generación de nuevas opiniones y nuevas posibilidades para generar acciones de cambio.

³³ Una red social es una forma de representar una estructura social, están relacionados de acuerdo a algún criterio (relación profesional, amistad, parentesco, etc.). El tipo de conexión representable en una red social es una relación diádica o lazo interpersonal, que se pueden interpretar como relaciones de amistad, parentesco, laborales, entre otros.

Gráfica 28. Pirámide de necesidades de Maslow



7.3.1.2 Para la organización

- Al desarrollar un grado de pertenencia de las personas de forma voluntaria, disminuyen la ventaja que desarrollan las cooperativas, ya que la principal acción de estas entidades es la de vincular a sus asociados y tener una relación permanente con estos, pero también se ha demostrado que aunque consigan la vinculación de los asociados muchos de ellos se retiran a causa de la percepción de los altos costos de pertenencia a las cooperativas, dado que es obligatorio de forma periódica contribuir con los que se denominan los aportes. En este caso se tomaría una ventaja al entregar una vinculación gratuita y sin restricción de pagos para acceder a sus beneficios.
- Desarrollar en las participantes identificación con los valores de la empresa, generado a través de la experiencia grupal y el desarrollo de comportamientos por imitación o contagio, los cuales se basan en el proceso de compartir las

emociones, es decir las emociones del grupo son las mismas emociones individuales.

- Desarrollar cambios en las actitudes de los participantes, promoviendo el desarrollo personal y comunitario.

7.3.2 Funcionamiento El club como estrategia de fidelización se desarrollará a partir de un proceso que se debe alinear con los objetivos estratégicos de la organización, entendiendo que se debe evaluar a mediano y largo plazo.

Su puesta en marcha se realizará de forma secuencial, lo cual dependerá en gran medida de la aceptación de los clientes y resultados alcanzados. Por tanto se propone desarrollar estudios pilotos que permitan validar el modelo a través de la medición de resultados y perfeccionarlo de acuerdo a las propias características de las organizaciones.

Todas las actividades del club propuestas se constituyen en un soporte para las demás, no se consideran productos únicos sino parte de un sistema.

El club funcionaría a través de cuatro actividades principales:

7.3.2.1 Capacitación a los clientes sobre uso de las herramientas de internet, canales del Banco, ambientes virtuales de aprendizaje. La formación en esta área es fundamental para todos los clientes por tanto se debe incorporar y establecer como objetivo en el avance en acceso de clientes de los servicios virtuales.

A través de los asesores personalizados y complementarios a la educación financiera habitual, se debe fijar la meta de apoyar el fortalecimiento de las capacidades de los clientes en el uso de las tecnologías de información.

La apertura de los clientes a construir los conceptos de correo electrónico, canales virtuales, dispositivos electrónicos, se hará a través del mejor canal de comunicación con los que se cuenta, que es a través de los asesores, quienes podrán desarrollar un proceso ajustado a cada cliente. Y el asesoramiento personalizado asegura el éxito de la formación.

En cada visita o contacto con el cliente, se debe dedicar tiempo para introducir los conceptos de:

- Correo electrónico
- Canales Virtuales del banco
- Plataformas virtuales de aprendizaje

7.3.2.2. Desarrollo de actividades presenciales. El club y sus integrantes deben referenciarse dentro de una zona geográfica, en la cual se realizará las actividades presenciales. Las cuales tienen por objeto, mantener el contacto personal con los clientes, permitir la integración de los mismos y por tanto que compartan experiencias relacionadas con los servicios financieros y con sus proyectos productivos.

Las actividades serán de tipo recreativo, cultural o de contenido variado de tal forma que se puede en estos espacios reforzar los conceptos en los que se estén trabajando con el grupo como uso de ambientes virtuales etc.

Las actividades presenciales tienen un gran valor, ya que se constituyen en los espacios directos y de los cuales se pueden tomar apreciaciones directas de los clientes sobre el uso y manejo de productos de la entidad e identificar posibles mejoras.

Actividades como:

- Celebración de fechas especiales, día de la madre, familia, el trabajo, la mujer.
- Actividades de certificación de actividades de aprendizaje
- Actividades deportivas, terapias de relajación.

7.3.2.3 Implementación de plan de capacitación en habilidades gerenciales, administrativas y financieras. Corresponde en desarrollar de forma permanente la oferta de capacitación en habilidades gerenciales y relacionadas, principalmente en ambientes virtuales de aprendizaje.

Los temas se desarrollan en pro de vincular el aprendizaje a sus proyectos productivos y su vida personal.

7.3.2.4 Servicio de asesoría Las socias del club contarán con el servicio de asesoría o consulta gratuita en temas de:

- Desarrollo de proyectos
- Temas administrativos
- Legales

7.4 INCENTIVOS PARA LAS BENEFICIARIAS

- Los incentivos para participar activamente en el club corresponde con la acumulación de puntos por formación y participación los cuales podrán redimir por premios establecidos por la entidad.
- Entrega de obsequios en las actividades presenciales de incentivos como entradas a actividades culturales, visitas a centros deportivos, objetos de uso personal etc.

- Invitación a eventos especiales desarrollados por la entidad

7.5 REQUISITOS NECESARIOS

Cada componente de la estrategia requiere del cumplimiento mínimo de:

7.5.1 Definición de roles Establecer dentro de la entidad quien se encargará del proyecto de fidelización en sus inicios hasta que se incorpore como una actividad natural de la operación. La destinación de recursos humanos se puede hacer:

- Estableciendo funciones nuevas a los cargos existentes
- Contratación de personal

Se debe vincular el equipo de trabajo necesario y responsable de las actividades del Club. Esto dependerá del alcance que se estime para realizar las pruebas pilotos iniciales.

7.5.2 Comunicación del proyecto a las partes interesadas Se debe comunicar el proyecto a los clientes internos de la organización. A pesar de que se utilicen herramientas al final es el talento de la gente trabajando junta y generando ideas lo que genera los resultados deseados.

7.5.3 Requerimientos básicos de cada actividad

7.5.3.1 Capacitación a los clientes sobre uso de las herramientas de internet

- Establecer el plan de formación a impartir y las ayudas didácticas para su desarrollo
- Establecer los medios de verificación del aprendizaje.

- Capacitar a los asesores financieros sobre el tema y el desarrollo metodológico de los temas

7.5.3.2 Desarrollo de actividades presenciales.

- Estrategias de promoción y comunicación con los asociados para garantizar su asistencia.
- Establecimiento del cronograma de actividades
- Planeación específica de cada actividad, logística.
- Herramientas de verificación del cumplimiento y aceptación de las actividades

7.5.3.3 Implementación de plan de capacitación en habilidades gerenciales, administrativas y financieras

- Desarrollo del aplicativo de acceso a los contenidos
- Estructura del plan de capacitación, evaluación, motivación, alertas de control.
- Desarrollo de contenidos
- Estimación de puntos y criterios de cumplimiento

7.5.3.4 Servicio de asesoría

- Desarrollo del aplicativo de acceso a las asesorías.
- Definición de los temas de alcance de asesoría.
- Determinación de la metodología del servicio.

7.6 SEGUIMIENTO Y MEDICION

Comprende las actividades que permitan asegurar el desarrollo o ejecución de lo planeado y la medición del alcance de los resultados. La medición es parte fundamental de la estrategia ya que comunica en qué medida se está cumpliendo los objetivos. Muchos casos de fidelización fracasan por no contar con las mediciones adecuadas, por desarrollar acciones aisladas en las que se invierten pero no se sabe si se están generando los resultados.

En la tabla 15, se sugieren los indicadores para la estrategia de fidelización.

Gráfica 29. Modelo de Fidelización



Tabla 16. Indicadores del proceso de fidelización

Proceso	Variable		Procedimiento de calculo	Unidad	Sentido
FIDELIZACION	Cientes formados en ambientes virtuales	F1	$\frac{\text{Clientes alcanzaron } 100\% \text{ de contenidos}}{\text{Total socios del CDI}} * 100$	%	Creciente
	Puntos obtenidos	F2	$\sum \frac{\text{Puntos}_i * \text{Inscritos}_i}{\text{Puntos}_i * \text{Socias que aprobaron}_i} * 100$ I= actividades	%	Creciente
	Solicitudes	F3	Solicitudes de asesoría recibidas en el período	No	Creciente
	Recompra	F4	$\frac{\text{No de socias que renovaron o adquirieron productos}}{\text{No Socias con terminación del porducto en el p}} * 100$	%	Creciente
	Referencias	F5	Cientes nuevos referidos a través del CDI	No	Creciente

8. CONCLUSIONES

1. El estado Colombiano a través de los mecanismos creados para impulsar la bancarización y el acceso al sistema financiero, ha impactado positivamente el sector al crear nuevos actores, al generar recurso de inversión y al fomentar la competencia que obliga a las entidades a mejorar.
2. La relación de microfinanzas y pobreza en Colombia presenta un sentido de incertidumbre por la transformación del concepto de préstamos a la pobreza hacia comercialización del microcrédito.
3. Se presenta que las entidades no reguladas ONGs precursoras en vista de lograr mayor competitividad y obtener mayores fuentes de fondos se han transformada entidades reguladas, caso de Bancamía y Banco WWB
4. La fidelización de clientes no se sostiene en un programa como tal o tecnología, la fidelización comprende todas las áreas de la organización, el compromiso de la alta gerencia y se refleja en todas las mejoras que puede percibir el cliente y que agregan valor.
5. Las empresas líderes en el sector estudiadas, han desarrollado diferentes niveles de especialización en servicio para garantizar la fidelización de sus clientes. Y se establece una relación directa de desarrollo empresarial con cobertura.
6. La banca comercial tradicional cuyo enfoque principal no es el microcrédito, presenta aun problemas en el conocimiento y manejo del sector. Aunque han desarrollado esquemas de atención específicos y control de riesgos no logran igualar los resultados de las entidades precursoras.
7. El Club como estrategia de fidelización, es complementaria al sistema de atención personalizado desarrollado por las entidades. Y es una oportunidad para desarrollar lazos emocionales entre las organizaciones y el cliente.

8. La propuesta presentada es una iniciativa general para establecer una estrategia de fidelización, se basa en el estudio y características detectadas en el sector, para su aplicación debe ser ajustada de acuerdo a las características propias de la entidad.

BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ, John. Evaluación del impacto del microcrédito en la cooperativa de ahorro y crédito

Banca de oportunidades [en línea]. Disponible en:
<http://www.bancadelasoportunidades.com/>

BANCAMIA. Informe de gestión 2013. [en línea]. Disponible en
https://www.bancamia.com.co/pdf/estados_financieros_2013/informe_bancamia_2013.pdf

BANCAMIA. Informe de Gestión sostenible 2012. [en línea]. Disponible en:
https://www.bancamia.com.co/pdf/estados_financieros_2012/informe_bancamia_2012.pdf

BANCO AGRARIO. Núcleos solidarios [en línea]. Disponible en:
www.bancoagrario.gov.co/Microfinanzas/Paginas/Emp-Nucleos-Solidarios.aspx

BANCO AGRARIO. Informe de gestión 2012. [en línea]. Disponible en:
http://www.bancoagrario.gov.co/RelacionAccionistas/Documents/Inf_gestion/IG_2012.pdf

BANCO AGRARIO. Informe de gestión 2013. [en línea]. Disponible en:
http://www.bancoagrario.gov.co/RelacionAccionistas/Documents/Inf_gestion/IG_2013.pdf

BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Reporte de Estabilidad Financiera. Bogotá. Marzo de 2014. [en línea]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/reporte-estabilidad-financiera>

BANCOLDEX. Informe de gestión y resultados programa de Inversión Banca de oportunidades. Diciembre de 2013. [en línea]. Disponible en: http://bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Logros%20-%20Informe/Informe_gestion_%20%20y_resultados_%202013.pdf

BANCOLOMBIA. Sala de prensa. [en línea]. Disponible en: <http://saladeprensa.grupobancolombia.com/>

Burgos García, E.: Business Pocket Marketing Relacional, Cree un plan de incentivos eficaz. España. 2007

CHIESA DE NEGRI, Cosimo. CRM Las Cinco Pirámides del Marketing Relacional. Barcelona. 2005.

CONFECOOP, Sector Cooperativo con actividad financiera a Marzo de 2014. [en línea]. Disponible en: <http://www.confecoop.coop/images/stories/observatorio/No37.pdf>

CONFECOOP. Desempeño sector cooperativo colombiano 2012. [en línea]. Disponible en: http://www.confecoop.coop/images/informes_anuales/Informe_2012.pdf

CONGRESO DE COLOMBIA, Ley 590 de 2000. [en línea]. Disponible en: www.mincit.gov.co/descargar.php?idFile=2309

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 454 de 1998. Bogotá. Agosto de 1998. [en línea]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3433>

EL SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO, estructura y evolución reciente. Banco de la República. Bogotá. Enero de 2013. [en línea]. Disponible en (<http://www.banrep.gov.co/es/revista-1023>)

EMPRENDER. Informe microfinanciero No 45. Junio de 2011. [en línea]. Disponible en: <http://www.cooperativaemprender.com/uploads/media/Boletin-No-45-Junio-2011.pdf>

ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL- EOI. La fidelización de los clientes. España. 2006. [en línea]. Disponible en: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45104/componente45102.pdf

EVERIS. Excelencia en gestión de clientes. Estudio everis global de ejecutivos de entidades financieras.

FUNDACION WWB COLOMBIA. Informe de Gestión 2013. [en línea]. Disponible en: undacionwwbcolombia.org/wp-content/uploads/2014/05/Informe2013.pdf

HENAO, Diana. Micro crédito productivo agropecuario Optar al Título de Administración de Empresas. Sabaneta. Fundación Universitaria CEIPA. P 18. [en línea]. Disponible en: http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/microcredito_agropecuario.pdf

INCAE. Bancolombia el programa de ejecutivos de microcrédito. Costa Rica. 2007. [en línea]. Disponible en: <http://www.portalmicrofinanzas.org/gm/document-1.9.35868/Caso%20Bancolombia.pdf>

LA BANCA DE OPORTUNIDADES una política para promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros buscando equidad social. Consejo Nacional de Política Económica y Social. Bogotá. Mayo 16 de 2006. [en línea]. Disponible en http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/conpes_3424_banca_opportunidades.pdf

MUHAMMAD YUNUS el padre de las microfinanzas. Revista digital (en línea). Honduras. Marzo de 2013. [en línea]. Disponible en: <http://www.revistamym.com/2013/03/muhammad-yunus-el-padre-de-las-microfinanzas/>

REVISTA CIVILIZAR DE EMPRESAS Y ECONOMIA. Protección al consumidor y microfinanzas en Colombia. Universidad Sergio Arboleda. Bogotá. 2011. Volumen 3. [en línea]. Disponible en: <http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/economia/index-edicion-3.htm>