



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**DESARROLLO DE LA BANCA DE GRADUADOS PARA
MIBANCO SAC**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión de Instituciones Microfinancieras**

**Presentado por
Luis Carlos Morales Baldeon
Yris Marlene Bruno Chira**

Asesora: Gina Pipoli de Azambuja
[0000-0003-4802-5349](tel:0000-0003-4802-5349)

Lima, diciembre de 2005

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JOSÉ MARTÍN MAGUIÑA ALIAGA deja constancia que el trabajo de investigación titulado “DESARROLLO DE LA BANCA DE GRADUADOS PARA MIBANCO SAC” presentado por Don Luis Carlos Morales Baldeon y Doña Yris Marlene Bruno Chira para optar el Grado de Magíster en Gestión de Instituciones Microfinancieras fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 28 de febrero del 2025 dando el siguiente resultado:



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Escuela de
Postgrado

DESARROLLO DE LA BANCA DE GRADUADOS PARA
MIBANCO SAC

Trabajo de Investigación
presentado para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión de Instituciones Microfinancieras

Presentado por
Luis Carlos Morales Baldeon
Yris Marlene Bruno Chira

Asesora: Gina Pipoli de Azambuja
0000-0003-4802-5349

13% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

Fuentes principales

- 13% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 2% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fecha: 28 de febrero de 2025

DEDICATORIAS

A mi esposa Sandra, por alentarme a su especial estilo durante estos largos tres años. A mi hija Sandra Emperatriz, para quien pretendo ser un ejemplo. A Luis Junior, a quien esperamos para enero. Especial agradecimiento a Luis Andrés y Emma: mis Padres, por enseñarme a tolerar los momentos difíciles y a no confundirme en los instantes de gloria. A Mibanco, por permitirme aprovechar esta oportunidad única. A mis Profesores de la UP, por su vocación, los envidio.

Luis Carlos Morales Baldeon

Mi agradecimiento a mi madre Flor y a mi padre Alfredo por su constante aliento, a Mibanco por esta brillante oportunidad, a la UP por su valiosa contribución a nuestro aprendizaje y la profesora Gina Pipoli por sus valiosos aportes para la culminación de este trabajo.

Yris Bruno Chira

RESUMEN EJECUTIVO

MIBANCO es un banco especializado en microfinanzas. En cuanto a captaciones ofrece productos como cuentas de ahorro y depósitos a plazo, mientras que, en colocaciones, productos como créditos para capital de trabajo, compra de maquinaria y equipo, construcción, remodelación y compra de locales comerciales.

La investigación tiene como objetivo principal justificar la creación de un producto capaz de fidelizar a los clientes de mayor valor mejorando las condiciones crediticias para ellos sin afectar la rentabilidad del negocio consiguiendo, incluso un crecimiento marginal de las colocaciones, pero mejorando la calidad de la cartera para el periodo 2006 al 2010.

Actualmente, el segmento donde se desarrolla es altamente competitivo y Mibanco tiene una oportunidad de expansión y posicionamiento mediante la apertura de nuevas agencias en zonas desatendidas por la banca tradicional; como atributo valorado y sostenible la empresa tiene una estrategia basada en el servicio y la cercanía a su mercado que se mantendrá en el plan estratégico.

El objetivo general de Mibanco es posicionarse como líder en servicios para la microempresa para el periodo mencionado mediante soluciones financieras a medida contando con una red de agencias que le permita afianzarse en su sector. Para ello mantendrá un crecimiento de entre 8% a 12% de las ventas anuales respecto del 2005 y un incremento adicional sobre la utilidad neta proyectada de al menos 2% hasta el final del periodo proyectado.

Los pilares de apoyo de Mibanco serán las áreas de negocios, marketing, operaciones, recursos humanos y tecnología de la información.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	3
1. Factor económico.....	3
2. Factor político.....	4
3. Factor legal.....	4
4. Factor tecnológico.....	5
5. Factor socio cultural.....	5
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	6
1. Análisis del sector.....	6
2. La competencia.....	6
3. Análisis competitivo.....	8
3.1. Amenaza de nuevos competidores.....	8
3.2. Rivalidad entre instituciones existentes.....	8
3.3. Amenaza de servicios sustitutos.....	8
3.4. Poder de negociación del consumidor.....	8
3.5. Poder negociación del proveedor.....	9
3.6. Poder de supervisión del ente regulador.....	9
4. Barreras de entrada.....	9
CAPÍTULO III. LA EMPRESA	10
1. Antecedentes.....	10
2. La empresa.....	10
3. Organización.....	11

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	12
1. Objetivo general.....	12
2. Investigación secundaria.....	12
3. Investigación primaria.....	12
3.1. Investigación cualitativa.....	12
3.1.1. Entrevistas en profundidad.....	12
3.1.1.1. Objetivos específicos.....	12
3.1.1.2. Metodología y técnicas utilizadas.....	12
3.1.1.3. Diseño de la muestra.....	13
3.1.2. Conclusiones de la investigación cualitativa.....	13
3.2. Investigación cuantitativa.....	15
3.2.1. Encuesta.....	15
3.2.1.1. Objetivos específicos.....	15
3.2.1.2. Metodología y técnica utilizadas.....	15
3.2.1.3. Diseño de la muestra.....	15
3.2.2. Conclusiones.....	16
4. Conclusiones finales de la investigación de mercado.....	17
CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	19
1. Visión y misión.....	19
2. Análisis FODA.....	19
3. Objetivos y estrategias.....	20
4. Estrategia genérica.....	20
5. Estrategia de crecimiento.....	21
6. La cadena de valor.....	22
CAPÍTULO VI. MATRIZ ESTRATÉGICA.....	23
1. Objetivos del plan.....	23
1.1. Corto plazo (un año).....	23

1.2. Mediano plazo (tres años).....	23
1.3. Largo plazo (5 años).....	23
2. Estrategias centrales.....	24
2.1. Segmentación.....	24
2.2. Posicionamiento.....	25
2.3. Postura competitiva.....	26
3. Marketing Mix.....	26
3.1. Desarrollo del portafolio de productos/servicios.....	26
3.1.1. Naturaleza del servicio.....	26
3.1.2. Diseño del servicio.....	27
3.2. Estrategia de precio.....	28
3.3. Estrategia de distribución.....	29
3.4. Estrategia de promoción.....	31
3.4.1. Retención de clientes de mayor valor.....	31
3.4.2. Desarrollo de clientes de mayor potencial.....	32
3.4.3. Tácticas de <i>merchandising</i>	33
3.5. Personas.....	33
3.6. Procesos.....	35
3.7. Proactividad del consumidor.....	36
CAPÍTULO VII. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA.....	37
1. Presupuesto promocional.....	37
2. Elementos de control del plan de marketing.....	37
2.1. Control del plan anual.....	37
2.2. Control del servicio.....	38
2.3. Control de los canales de distribución.....	38
2.4. Control de eficiencia del personal.....	39
2.5. Control de publicidad y promociones.....	39
2.6. Control estratégico.....	39

3. Plan de contingencia.....	39
3.1. Objetivo.....	39
3.2. Elementos clave del plan de contingencia.....	40
3.3. Capacidad de recuperación.....	40
3.4. Administración del plan de contingencia.....	41
CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS FINANCIERO.....	42
1. Objetivos financieros.....	42
2. Supuestos.....	42
3. Fuentes de financiamiento.....	43
4. Costo de oportunidad del capital.....	43
5. Estado de resultados proyectados.....	43
6. Evaluación económico-financiera.....	44
7. El valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).....	45
8. Análisis de sensibilidad.....	47
CONCLUSIONES.....	48
BIBLIOGRAFÍA.....	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Segmentación de la cartera.....	25
Tabla 2. Presupuesto de marketing para implementación.....	37
Tabla 3. Estado de pérdidas y ganancias sin plan de marketing.....	43
Tabla 4. Estado de pérdidas y ganancias con plan de marketing.....	44
Tabla 5. Indicadores financieros comparativos con y sin plan de marketing.....	45
Tabla 6. Flujo de caja sin plan de marketing.....	45
Tabla 7. Flujo de caja con plan de marketing.....	46
Tabla 8. Resumen de evaluación financiera.....	46
Tabla 9. Objetivo de crecimiento de los ingresos.....	47
Tabla 10. Resultado de sensibilidad.....	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Producto bruto interno global.....	3
Figura 2. Cadena de valor.....	33

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Participación de mercado.....	52
Anexo 2. Accionariado de Mibanco.....	54
Anexo 3. Estructura organizacional de Mibanco.....	55
Anexo 4. Directorio y plana gerencial de Mibanco.....	56
Anexo 5. Resultado de encuesta sobre nuevas herramientas para la MYPE.....	57
Anexo 6. Entrevistas a profundidad.....	58
Anexo 7. Encuesta a clientes graduados.....	59
Anexo 8. Muestreo por selección aleatoria por estratos.....	63
Anexo 9. Tabulación de resultados de las encuestas.....	64
Anexo 10. Plan de contingencia.....	68

INTRODUCCIÓN

El Perú es uno de los países en los cuales la actividad microfinanciera ha logrado un gran desarrollo. La mayoría de los bancos ha mejorado sustancialmente sus resultados. En el capítulo I se describen en cifras estas tendencias al segundo trimestre del año, del mismo modo se revisan algunos indicadores de nuestra economía.

En este contexto, la banca se ha planteado la necesidad de aumentar su base de clientes optando por dirigirse al segmento de las microfinanzas con mayor fuerza y como consecuencia de ello hay un nuevo escenario: “guerra de precios”, en el cual se ofrece al cliente microempresario un menor costo por el dinero, pero que conlleva a las entidades financieras a asumir riesgos como el sobreendeudamiento de sus clientes y la reducción de la rentabilidad de esta industria, explicado por los altos costos operativos.

El trabajo de investigación que presentamos a continuación nace a consecuencia de la preocupación de las instituciones dedicadas al microfinanciamiento en los últimos años como consecuencia del nuevo escenario. En este caso en particular se trata de Mibanco S.A.

La deserción de clientes, sobre todo los de mayor valor para Mibanco y el ostensible incremento del porcentaje de clientes compartidos con otras entidades financieras ha llamado mucho la atención y ha sido objeto de múltiples esfuerzos por revertir dicha tendencia. Para comprender mejor el escenario en el que se desarrollan estas variables el capítulo II presenta un análisis del microentorno que incluye el análisis del mercado y de sus fuerzas competitivas. El capítulo III muestra los antecedentes y el contexto actual de la empresa.

Esta problemática propone una alternativa de solución enfocada en la planificación estratégica. Lo que se busca es diferenciar el servicio, especializar los procesos en función a los clientes más importantes, aquellos que se encuentran en la cima de la pirámide de rentabilidad del banco.

Existe un importante número de clientes que ya cuenta con historial crediticio en Mibanco y en ellos se concentra gran parte de nuestros ingresos. Ellos se han graduado como clientes importantes para nosotros y por lo tanto debemos crear una nueva forma de agruparlos para atenderlos de una manera más eficiente, de tal modo que no recurran a otras entidades de la competencia en busca de satisfacer sus nuevas demandas financieras.

Para corroborar la existencia de estas necesidades fue necesario realizar investigaciones de tipo exploratoria y concluyente (encuestas) cuyo estudio encontramos en el capítulo IV.

El capítulo V nos acerca más al conocimiento de la estrategia actual del banco que sirve de base para sustentar la respuesta al problema planteado.

La banca para graduados es la propuesta de segmentación de cartera de clientes que nace como resultado de esta investigación y que deberá encontrar en las siguientes páginas los argumentos necesarios para considerarla como la respuesta.

El capítulo VI propone las bases para la segmentación de la nueva banca identificando la proporción de cartera involucrada, así como el número de clientes que representa este grupo denominado clientes de mayor valor. Para ellos los productos de línea de capital de trabajo, transferencias al exterior, cuenta corriente y tarjeta de crédito contarán con los atributos que deben responder a sus necesidades particulares.

La implementación de esta propuesta y su impacto en las utilidades son expuestas en los Capítulos VII y VIII.

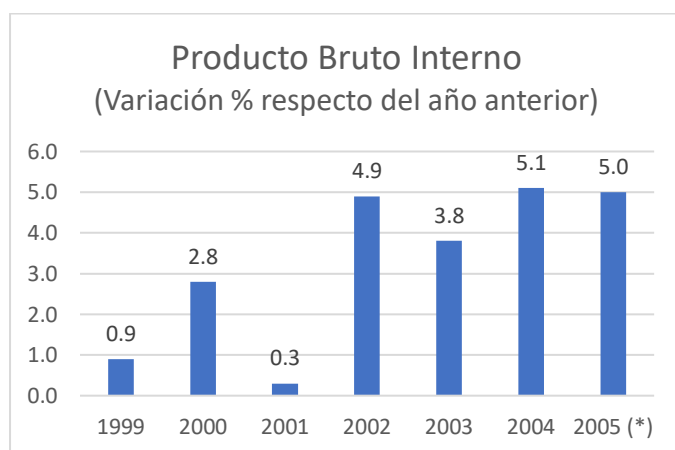
CAPÍTULO I. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

1. Factor económico

En la actualidad, en el Perú es posible encontrar consenso entre las diferentes opiniones cuando a proyecciones de crecimiento económico se refieren. Sin duda, este consenso se debe al crecimiento logrado en los últimos años. Con respecto al Producto Bruto Interno (PBI), la Figura 1 muestra la variación registrada.

Figura 1

Producto interno global



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú – Proyección a jun-2005

Para el sector financiero el entorno económico se presenta como una oportunidad para acentuar su crecimiento. La recuperación de la economía ha permitido al sistema bancario exhibir indicadores alentadores como el índice de morosidad que llegó al 3%, el nivel más bajo después de 23 años¹. Del mismo modo la banca de consumo y los créditos dirigidos a la microempresa registran el comportamiento más dinámico del sistema. A junio del 2005, los créditos a la microempresa alcanzaron US\$ 547 millones, cifra mayor en US\$ 150 millones respecto a junio del 2004².

Considerando el desarrollo microempresarial presentado tanto en Lima como en provincias, y el creciente interés e incursión de la banca tradicional en este segmento, se espera que estos créditos mantengan su crecimiento en los próximos meses.

¹ ASBANC; “Boletín financiero a junio 2005 – La información más reciente a su alcance”; N° 45; 2005; p.24

² <https://www.sbs.gob.pe>

La inflación en los primeros seis meses del año acumuló una variación de 1.03%, alcanzando un 0.26% en el mes de junio 2005. Estos indicadores se deben a factores ajenos a la conducción de la política monetaria como por ejemplo el reajuste de algunas tarifas de servicios públicos; mejores condiciones climáticas que favorecen en mayores cosechas y por ende en menores precios de los productos, mayor competencia en el mercado interno y la disminución de los precios internacionales de insumos de la industria alimentaria.

Con respecto a las tasas de interés se observa que el arduo trabajo de las empresas bancarias por atender las necesidades de financiamiento de la microempresa y la mayor oferta de productos en soles para reducir el riesgo cambiario, han permitido la reducción de las tasas de interés en soles. Mibanco presenta una composición de cartera en su mayor parte en moneda nacional (69.84%³). Sin embargo, a pesar de las actuales bajas expectativas devaluatorias, el banco presenta, en el mediano y largo plazo, cierta exposición a riesgo de crédito derivado de riesgo cambiario.

Hoy encontramos en el Perú las condiciones esenciales que facilitan la ejecución de propuestas de mejora para la atención al sector microfinanciero. Entre estas pueden mencionarse un sistema bancario en funcionamiento y la ausencia de hiperinflación.

2. Factor político

El Perú se prepara para un nuevo proceso de transición presidencial mediante elecciones generales. Este ambiente de respeto por la democracia ha logrado que la incertidumbre generada en el plano político desaparezca. Este factor es trascendental para instituciones financieras que se fondean con líneas de crédito del exterior por lo que el riesgo país significa.

3. Factor legal

Durante los últimos años, la regulación ha avanzado sustancialmente: en 2001, la Superintendencia de Banca y Seguros introdujo las normas sobre administración de riesgos, divulgación de información sobre tasas de interés y el régimen de lavado de activos. En el año 2002 se emitieron los reglamentos para la Administración de los Riesgos de Operación y para la Administración de Riesgo País. Durante 2003 y 2004 se actualizó el reglamento de evaluación de deudores y constitución de provisiones. En 2005 se establecieron las normas para la administración del riesgo cambiario crediticio y el riesgo legal en la gestión de riesgos

3 <https://www.sbs.gob.pe>

de operación, habiendo logrado así implantar un esquema de supervisión basado en riesgos habiendo alcanzado ya un grado de cumplimiento de 96% en los principios de Basilea II.

Por otra parte, la Superintendencia de Banca y Seguros, Indecopi y la Asociación de Bancos, elaboraron en junio un proyecto para defender al usuario de servicios bancarios. Entre otros puntos, el proyecto establece que las entidades del sistema financiero deberán mejorar la redacción de contratos que celebran con sus clientes, además se aprobó la fórmula de cálculo de intereses en las operaciones financieras.

4. Factor tecnológico

En general, la tecnología del Sistema Financiero se caracteriza por estar en constante innovación y entidades como al Banco de Crédito del Perú, el Continental e Interbank lideran en el uso de tecnología virtual para atender a sus clientes.

Pero, además, una buena parte del sector es atendida por entidades financieras no bancarias como las cajas y edpymes que presentan muchas limitantes en este aspecto. En ese sentido, Mibanco está realizando una cuantiosa inversión para implementar un nuevo *core system*, que de acuerdo a los lineamientos estratégicos del Directorio 2005- 2007, debe estar operativo para el primer trimestre del 2006, muestra de su constante preocupación por estar a la vanguardia en herramientas que le permita ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

5. Factor socio cultural

El Perú es un país con un elevado índice de pobreza. El mapa demográfico del Perú, indica un empobrecimiento general de la población y sobre todo desempleo y sub- empleo de manera significativa. Ante este panorama la MYPE se constituye en un motor de generación de empleo, estas empresas y pequeños talleres se caracterizan por procesos productivos simples y la distancia socio-cultural del entre el empresario y su fuerza de trabajo es muy reducida por lo que se perciben culturalmente cercanos dado que tienen los mismos orígenes, lo posibilita pensar en un destino común y confianza mutua⁴. Por ello, el perfil del microempresario es propio y hay que conocerlos para atender sus necesidades. Mibanco es una de las principales entidades dedicadas a proporcionar servicios financieros a sectores de bajos ingresos, otorgando productos con características adecuadas a las necesidades de este grupo social.

⁴ SÁNCHEZ YABAR, Guido; "Aprendiendo a aprender"; 2005; p.117

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

1. Análisis del sector

El auge de las microfinanzas en el Perú se refleja por el ingreso al sector microfinanciero del primer banco nacional Banco de Crédito del Perú, la incursión de Cajas Municipales a la ciudad de Lima, la mejora en la gestión de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, así como de las Entidades de Desarrollo a la Pequeña y Microempresa (Edpymes). El sector de las microfinanzas ha demostrado al mundo financiero que los microempresarios son buenos pagadores y con total claridad han demostrado ser un gran negocio. Esta cartera ha experimentado un proceso de bancarización en los últimos años, debido principalmente al atractivo crecimiento del sector y a las elevadas tasas activas, además del crecimiento de las entidades especializadas. Esto ha motivado que la banca múltiple dirija su atención hacia este mercado, participando en casi el 50% del total de colocaciones al sector.

2. La competencia

El sistema financiero peruano agrupa varios tipos de instituciones que atienden al segmento de la microempresa. Un primer grupo está conformado por aquellas instituciones que están en el mercado bajo la estrategia de penetración al segmento y que tienen como única actividad de negocios a la microempresa. Estas son:

Las Cajas Municipales de Ahorro y Créditos (CMAC): Pertenecen a los Municipios de las ciudades donde operan. Actualmente se encuentran en funcionamiento 14 que cubren 16 departamentos del país, habiendo alcanzado una importante participación de mercado en su conjunto. Los depósitos del público son su principal fuente de fondeo. La estructura de los créditos a agosto de 2005 ha mostrado un ligero decrecimiento en la participación de los créditos a microempresas con un 34.3% del total del sistema (Ver Anexo 1).

Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC): Al cierre de agosto de 2005 mantienen su conformación por 12 empresas. Su participación de mercado alcanza un 6.1% del total del sistema por tipo de crédito, habiendo cedido posiciones en un punto porcentual desde diciembre de 2003 (Ver Anexo 1). Sus principales fuentes de financiamiento son los adeudados, los cuales representan la mayor parte de los pasivos, que se complementan con los depósitos en menor proporción.

Las Entidades de Desarrollo a la Pequeña y Microempresa (Edpymes): En abril de 1998 la Superintendencia de Banca y Seguros dispuso acelerar el proceso mediante el cual las asociaciones sin fines de lucro, que otorgaban financiamiento a terceros con recursos provenientes de la cooperación técnica internacional, se podían convertir en Edpymes. A agosto de 2005 su participación de mercado llega a 9.1%, mostrando el mismo comportamiento decreciente de las cajas (ver Anexo 1).

El segundo grupo lo conforman las instituciones pertenecientes a la banca múltiple. Aunque no es su negocio principal ellas tienen una clara orientación al segmento, cuentan con grandes capitales y una red de agencias importante. Su participación de mercado asciende al 50.8 (ver Anexo 1).

Banco de Crédito del Perú (BCP): Está reorientando sus actividades a sectores más dinámicos C y D, para contribuir con la bancarización. Cuenta con 210 sucursales. Durante el primer semestre de 2005, su estrategia estuvo enfocada en fortalecer sus operaciones de banca minorista y el desarrollo de negocios en segmentos de baja penetración como la micro y pequeña empresa, manteniendo su actual manejo de riesgo crediticio en los segmentos corporativo, empresa y personas.

Banco de Trabajo: Mantiene una sólida posición en el mercado, durante el primer semestre del año el banco estuvo enfocado hacia los canales de distribución. En la actualidad cuenta con 72 agencias ubicadas en 21 departamentos del Perú (33 agencias en Lima y 2 agencias en el Callao). De esta manera ofrece nuevos productos a la microempresa con una participación de 23% del mercado dentro del sistema bancario, a pesar de la creciente competencia que enfrenta.

Banco Wiese-Sudameris: El año 2004 ha sido un año de importantes avances en el desarrollo del Plan Estratégico 2003-2005, consolidando el cambio de imagen institucional emprendido poniendo en marcha una estrategia de incremento de los negocios en segmentos objetivo, con énfasis en la banca minorista, priorizando los segmentos de mayor potencial y más rentables. Cuenta con 106 agencias.

Banco Financiero: Ha incursionado en el sector microempresarial en octubre de 2004 a través de su división Solife. A junio de 2005 el 3.64% de la cartera total corresponde a microfinanzas

De acuerdo a los diferentes análisis de las empresas clasificadoras de riesgos es posible observar que en estas empresas financieras se ha desarrollado una recomposición en la

estructura de colocaciones, dirigiendo sus recursos hacia los créditos de consumo y de microempresa.

3. Análisis competitivo

3.1. Amenaza de nuevos competidores

Es cada vez mayor la posibilidad de entrada de nuevos competidores en el financiamiento de la microempresa, debido a las economías de escala que pueden ser capaces de desarrollar los bancos comerciales tradicionales y a la demanda insatisfecha del segmento. La propuesta del gobierno de apoyar el desarrollo de la microempresa ha logrado generar propuestas de creación de nuevos agentes financieros como la mejicana Electra a través de CrediFácil, quien a la fecha ya abrió oficinas en varios puntos de la capital. El crecimiento de Mibanco podría verse alterado con el ingreso al mercado de nuevos competidores.

3.2. Rivalidad entre instituciones existentes

En los últimos años ha crecido el número de instituciones financieras que dedican parte de su cartera al sector de la microempresa, lo que ha generado un creciente flujo fondos. La rivalidad entre estas instituciones se manifiesta de diferentes maneras, a través de las tasas de interés para créditos, mejora en el servicio al cliente, metodologías de evaluación crediticia eficientes y aplicación de la tecnología en el desarrollo de productos innovadores. Mibanco con el fin de responder al mercado ha desarrollado una metodología de evaluación crediticia que responde a los cambiantes requerimientos del sector microempresario lo que se quiere mantener la estrategia de enfoque frente a competidores con objetivos más amplios.

3.3. Amenaza de servicios sustitutos

Tenemos a los prestamistas informales que eligen a sus clientes por recomendación. Generalmente la cobranza es diaria y en el mismo negocio. No merece mayor atención porque es bastante caro con relación a lo que ofrece Mibanco. Citamos también los créditos personales que otorgan las mismas casas comerciales a sus clientes.

3.4. Poder negociación del consumidor

Con la ampliación de la oferta de fondos en el país, se intensificó la competencia entre instituciones que atienden al sector de la microempresa, fortaleciendo a este último en el logro de un mayor acceso a la información que le permite una mejor posición en la negociación.

El empresario en este segmento es sensible al buen trato, busca la personalización del servicio, siendo este elemento muchas veces determinante en la negociación. Por otro lado, las tasas de interés han ido disminuyendo haciendo que este empresario acceda a recursos a un menor costo.

3.5. Poder negociación del proveedor

Hay muchas dificultades para lograr el consenso de accionistas que quieran apoyar a entidades dedicadas a las microfinanzas por la incertidumbre sobre los resultados que se pueden obtener y por la percepción de riesgo en el sector. Dado que las pequeñas y medianas empresas dependen en mayor medida de las grandes empresas y de su financiamiento bancario, la mayor protección de los derechos de los acreedores y el consiguiente desarrollo del sistema financiero contribuyen a reducir el racionamiento de crédito que sufren las empresas de menor dimensión.

3.6. Poder de supervisión del ente regulador

La Superintendencia de Banca y Seguros juega un rol decisivo en la vida diaria de los bancos. Un ejemplo de este rol en la actualidad lo representa la venta del Banco *Wiese Sudameris* por el grupo Intesa a *Enfoca Finance*, habiendo alcanzado un acuerdo de compra. Esta última empresa se ve en la obligación de seguir esperando la decisión de la Superintendencia de Banca y Seguros en donde se ha preferido evaluar otras alternativas que suponen una mejora para el sistema. Las decisiones que se toman en esta instancia están orientadas a ordenar y garantizar el buen funcionamiento del sistema financiera nacional.

4. Barreras de entrada

- Marco regulatorio en la exigencia de capitales mínimos para el establecimiento de alguna institución financiera dedicada a las microfinanzas.
- Experiencia en gestión en microfinanzas, que pueden conseguir las empresas después de haber trabajado muchos años en el sector.
- Lealtad de la que gozan las empresas existentes en el mercado, producto del buen servicio que otorgan a sus clientes y a las características de sus servicios.

CAPÍTULO III. LA EMPRESA

1. Antecedentes

Mibanco, Banco de la Microempresa S.A. se formó sobre la base operativa desarrollada por Acción Comunitaria del Perú (ACP), organización no gubernamental dedicada hace más de 35 años a brindar apoyo financiero, asesoría técnica y capacitación a MYPEs. Al inicio de las operaciones de Mibanco, ACP transfirió una cartera de más de 30,000 clientes y 13 agencias, permitiéndole contar con una cartera de clientes con historial conocido y documentado.

Mibanco inició operaciones el 04 de mayo de 1998, como una entidad bancaria comercial dedicada a las microfinanzas especializada en atender las necesidades financieras de los microempresarios.

En el Perú, las pequeñas empresas constituyen un importante sector. En Lima se concentraría el 70% de la demanda de créditos para la pequeña y microempresa, por lo que existe un gran potencial de demanda.

La entidad se especializa exclusivamente en la atención del segmento de la micro y pequeña empresa, concentrándose en el otorgamiento de préstamos en nuevos soles básicamente, a corto plazo, por montos pequeños, acordes con la capacidad de generación de cada agente económico y destinados en su mayoría a ser usados como capital de trabajo. El banco viene registrando una buena consistencia en sus bajos niveles de morosidad comparados con el promedio del sistema financiero, esto como consecuencia de la concientización lograda en los clientes que Mibanco considera como socios comerciales, y que están plenamente identificados con su sector, logrando así una eficiente recuperación de los créditos otorgados.

2. La empresa

Mibanco cuenta con una oficina principal y una red de 53 agencias distribuidas de la siguiente manera: en Lima 37 y en provincias 16. Presenta una concentración de agencias en el departamento de Lima, siendo los distritos donde tienen mayor presencia, San Juan de Lurigancho, Comas, San Juan de Miraflores, Los Olivos, Lima y Callao. Para este año el banco planificó llegar a totalizar 62 Agencias incluyendo Lima y Provincias, encontrándose por inaugurar 3 Agencias en Lima y el resto en las ciudades de Arequipa II, Tarma, Chiclayo II, entre otros.

En Junta General de Accionistas de fecha 19 de agosto de 2004 confirmó la conclusión del proceso de compra de las acciones clase "B" (sin derecho a voto), quedando la titularidad de dichas acciones en manos de: Mibanco con 4"180,302 acciones con el 88.29% de participación y varios (6 personas naturales) con 554,356 acciones que representa el 11.71%.

Durante el 2004, el banco pasó por un proceso de reorganización interna el apoyo de la consultora mexicana *Plexus*, que permitió un rediseño de la estructura y establecer mejoras sobre los procedimientos internos con la finalidad de afrontar el crecimiento esperado para el 2005, teniendo como base los lineamientos del planeamiento estratégico del Directorio para el 2005-2007 que incluye consolidar su liderazgo en el segmento a nivel nacional. En este sentido, durante el primer semestre del 2005 se realizó la inauguración de las agencias de Ceres, Cañete, Huacho, Cajamarca, Piura, Cuzco.

La estructura del accionariado de Mibanco está constituida principalmente por Acción Comunitaria del Perú, como accionista principal con una participación del 63.85% y con otros accionistas con participación menor al 9% (ver Anexo 02).

3. Organización

En cuanto al número de personal que labora en el banco, a septiembre de 2005 tenemos: 11 Gerentes, 43 funcionarios y 812 empleados.

Desde el 23 de febrero del 2005 el organigrama de la empresa no ha sufrido mayores cambios en su estructura (ver Anexo 3)

Los miembros del directorio son 8 integrantes en total y los principales gerentes también son 8 (ver Anexo 4).

La estructura administrativa es de tipo jerárquica lineal.

Como características del sistema organizacional de Mibanco podemos mencionar:

- Existe un manual de organización y funciones (MOF) actualizado.
- Existe un manual de procedimientos y un código de conducta y ética actualizados.
- Existe un reglamento de otorgamiento de créditos y reglamento interno de trabajo.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. Objetivo general

Definir los atributos del servicio que valoran los clientes graduados de Mibanco e indagar acerca de las características de sus necesidades financieras y nos permita establecer las estrategias que nos lleven al logro de los objetivos de la empresa.

2. Investigación secundaria

Se analizaron reportes con los que cuenta PROMpyme, como la última encuesta realizada el primer trimestre del 2,005 (ver Anexo 5), dirigida a medir la intención de los empresarios de la PYME de capacitarse en temas de gestión empresarial. A través del canal virtual (*Internet*), este estudio involucró a 1,407 empresarios de 39 diferentes actividades económicas. Así mismo se investigó el comportamiento de competidores actuales a través de *Internet*, tomando como base la información de los diferentes productos expuesta en los tarifaros para servicios dirigidos a la microempresa.

3. Investigación primaria

3.1. Investigación cualitativa

3.1.1. Entrevistas a profundidad

3.1.1.1. Objetivos específicos

- Reconocer cuales son los motivadores que influyen en la decisión de los clientes graduados de solicitar préstamos en nuevas entidades financieras o de seguir trabajando con la misma.
- Identificar las variables críticas de los procesos que afectan de manera positiva o negativa el otorgamiento del servicio.
- Indagar acerca de las necesidades actuales en productos o servicios de los empresarios MyPE y de sus preferencias, específicamente de los graduados.
- Identificar medios de comunicación utilizados por el público objetivo, y las estrategias promocionales y campañas con mayor probabilidad de éxito.

3.1.1.2. Metodología y técnica utilizadas

Para la realización de esta investigación se utilizó la recopilación de información a través de entrevistas dirigidas mediante una investigación exploratoria de tipo cualitativo en base a preguntas abiertas de acuerdo a un guion previamente determinado (Ver Anexo 6). Se buscó a

los representantes más entendidos del tema de microempresa dentro de cada una de estas instituciones.

3.1.1.3. Diseño de la muestra

La muestra estuvo conformada por 10 profesionales, ya sea jefes o gerentes de bancos relacionados al segmento MyPE y con gran experiencia atendiendo directamente a este sector. También colaboraron profesionales dedicados al área de marketing y de investigación y capacitación. Las empresas que han contribuido en el aporte de la información aceptando una entrevista son (por orden alfabético): Banco de Crédito del Perú, Banco de la Microempresa Mibanco SA., Banco Financiero, Banco Wiese Sudameris, Edpyme Edyficar, PROMpyme y Universidad del Pacífico.

3.1.2. Conclusiones de la investigación cualitativa

A. Motivadores para solicitar préstamos en nuevas entidades financieras o para seguir trabajando con la misma.

- Todo indica que los clientes graduados tienen como principal motivador de elección de su entidad financiera la variable precio.
- Sin embargo, otro de los motivadores que influyen en la decisión del empresario graduado es el nivel del servicio, ya sea a través de servicios complementarios o simplemente referido al llamado servicio personalizado, que genera más confianza y empatía del cliente hacia su institución financiera. Reconociéndose esta variable como buen trato.
- Aunque no se ha señalado de manera explícita, se ha mencionado que el acceso y la flexibilidad son factores decisivos, tomando en cuenta que el tiempo es muy valioso para los graduados y estas variables afectan a un motivador que es decisivo como la rapidez.

B. Identificar las variables críticas de los procesos que afectan de manera positiva o negativa el otorgamiento del servicio.

- Los expertos reconocen que el nivel del servicio tiene otras aristas, entre ellas está el tema de los procesos y aquí redundan en afirmar que el trato que reciben los empresarios dentro de las agencias puede afectar la decisión final de ellos. Así tenemos que las colas se convierten en un punto al que habrá que prestar especial atención.

- Del mismo modo, la percepción que hay sobre la atención personalizada que recibe el cliente de parte de su asesor o sectorista está al nivel de sus expectativas, sin embargo, encontramos un espacio de mejora en cuanto a la atención que recibe dentro de las agencias por parte del personal de oficina constituyéndose este hecho en otra variable a tener en cuenta.
- Se reconoce que la confianza en una institución financiera sólida e identificada con el segmento se convierte en un atributo valorado a considerar.
- Otro atributo que influye en la percepción de buen servicio se refiere a los horarios de atención y a la cantidad de agencias disponibles o a la cercanía de las mismas a los negocios de los clientes.

C. Referente a las necesidades actuales de los clientes graduados en lo referente a productos o servicios.

- Los expertos coinciden en que los empresarios de este segmento tienen problemas de gestión por ello la capacitación es un factor decisivo para ellos.
- En relación al tema de productos reconocen que la libre disponibilidad de efectivo es muy valorada por estos clientes.
- Otros productos mencionados como importantes son la cuenta corriente y las transferencias al extranjero.

D. Medios de comunicación y propuestas de promociones o campañas con probabilidad de éxito.

- De manera general se acepta que la manera más eficiente de influir en este segmento es a través de la publicidad boca a boca, sin embargo, es clave la venta y el servicio personalizado del asesor o sectorista y la publicidad dirigida, independientemente de los medios masivos de publicidad.
- Por otro lado, se hizo mucho énfasis en el tema de los obsequios y el valor que le dan los clientes a ellos.
- Para el tema de promociones acompañados de regalos se concluye que éstos deberían ser a través de premiación directa y no a través de sorteos, es decir, la tangibilidad de la recompensa es un atributo valorado por el cliente.
- Otro aspecto mencionado es el descuento de cuotas o la reducción de intereses como parte de las promociones.

3.2. Investigación cuantitativa

3.2.1. Encuesta

3.2.1.1. Objetivos específicos

Esta etapa del estudio toma como base los resultados de la etapa anterior, es decir, las propuestas de nuevos productos o servicios, los factores que determinan en los clientes su deseo de renovar sus créditos o trabajar con otros operadores y desertar, aquellos atributos que mejoran la percepción del servicio y por último los medios de comunicación y las promociones con mayor probabilidad de éxito.

Sin embargo, la encuesta propone un acercamiento directo con el pensamiento y percepciones de un universo tal de clientes que permite a esta investigación proponer, además de los objetivos arriba indicados, otros adicionales que, pasamos a mencionar de manera resumida y específica:

- Conocer cuáles son las principales debilidades y fortalezas de Mibanco y las de la competencia.
- Conocer cuál es el nivel de lealtad hacia Mibanco y sus productos ofrecidos, así como a los de la competencia.
- Conocer los principales motivadores de participación en las campañas lanzadas por Mibanco y la competencia.

3.2.1.2. Metodología y técnica utilizadas

En esta etapa del estudio la aplicación de encuestas personales (Ver Anexo 7) fue la forma para la recolección de datos mediante entrevistas estructuradas con preguntas cerradas principalmente de múltiples opciones.

Para estas encuestas la definición de grupos o estratos se basó principalmente en el estado actual de los clientes del banco y de la exclusividad de los mismos, en este caso, el enfoque fueron el estado activo (cliente vigente) e inactivo (desertor) y cliente exclusivo o compartido con otra institución financiera (ver Anexo 8).

3.2.1.3. Diseño de la muestra

Para el diseño de muestra se aplicó una selección aleatoria para obtener un nivel de confianza del 95% y un margen de error +/- 5%. Luego de aplicar la fórmula estándar se obtuvo un tamaño de muestra de 384 encuestados.

De esta manera se tiene:

$$N = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2} = 384 \text{ encuestas}$$

La selección se efectuó de acuerdo a las variables críticas de tal forma que contenga elementos representativos de interés para el estudio. Se asignó las entrevistas en cantidades proporcionales a dichos criterios (ver Anexo 8).

3.2.2. Conclusiones

- Motivadores para mantenerse o cambiar de entidad financiera:

El precio y el servicio son los principales motivadores de cambio con 30.0% y 27.1% cada uno, luego tenemos a la confianza con un 24.8% (ver Anexo 9).

El 32.3% de los clientes valora la simpleza de los trámites, encima incluso del precio que ocupa el segundo lugar con un 24.8%.

El buen trato 15.2% y la rapidez 16.4% conforman un segundo grupo de atributos valorados.

- Variables críticas que afectan al servicio:

Las otras entidades financieras muestran un mejor manejo de las colas, así el 17.0% de los clientes del Banco del Trabajo lo señala como un atributo valorado, mientras que para el Banco Wiese Sudameris (BWS) el 12.9%, para el Banco de Crédito del Perú (BCP) el 11.4% y para Mibanco apenas el 3.6%.

La cantidad de cajeros se muestra como un factor a observar en Mibanco.

El 31.3% de clientes señala que la cantidad de personal de atención es entre regular y muy mala.

El trato de su Asesor de negocios es considerado entre excelente y bueno por el 89.9%.

El 35.4% de los encuestados manifestó que el personal de agencia se encuentra muy atareado a la hora de dar atención a los clientes.

- Productos preferidos:

Más que un producto, los clientes valoran la capacitación con 21.7% de las preferencias, luego viene libre disponibilidad de efectivo con 19.9%, descuento de letras 16.1%, créditos sin garantía 15.9%, y cuenta corriente 14.3%.

Referente al uso del crédito, el principal destino del mismo es capital de trabajo con el 46.3%, remodelación de local 11.6%, equipos 10.4%, compra de local 9.1%, construcción de vivienda 8.5%, abrir nuevo local 6.1%.

- Medios de comunicación v promociones:
 La televisión es el medio más efectivo con 29.8%, pero el 34.7% de los encuestados manifiesta que se entera de las promociones a través de su asesor o por su acercamiento a las agencias, la radio 14.4%.
 El descuento sobre los intereses 23.2% y los regalos sin sorteos 20.6% son las promociones con mayor probabilidad de aceptación, seguidos por el descuento de una cuota con 17.2%.
- Debilidades v fortalezas de Mibanco y de los competidores:
 Referente al atributo de trámites simples Mibanco lidera con un 33.1% en la percepción de sus mismos clientes, seguido del Banco de Crédito del Perú (BCP) con 26.4% y el Banco del Trabajo con 24.5%.
 Los atributos de servicios adicionales y buen trato son liderados por el Banco Continental (BBVA) con un 30% y 20% respectivamente. En este último atributo Mibanco tiene 15.2% de reconocimiento mientras que el BCP 9.3%.
 El Banco del Trabajo, el Banco Wiese Sudameris (BWS) y el Banco de Crédito del Perú (BCP) lideran en la percepción del factor precio con un 28.3%, 27.4% y 27.1% respectivamente.
 El buen manejo de las colas se percibe como atributo para el Banco del Trabajo con 17.0%, para el Banco Wiese Sudameris (BWS) es 12.9% y para el Banco de Crédito del Perú (BCP) es 11.4%, mientras que esta sería una debilidad para Mibanco con 3.6%.
- Nivel de lealtad:
 El 19.8% de los encuestados desea cambiar de entidad financiera.
 El 9.3% de clientes de Mibanco solicitaría un préstamo en el Banco de Crédito del Perú (BCP).
 El 56.8% de clientes compartidos renovarían su préstamo en Mibanco.
 El 72.2% de clientes está conforme con el servicio recibido en Mibanco, el 13.6% prefiere el servicio del Banco de Crédito del Perú (BCP) y el 9.1% considera al Banco del Trabajo.

4. Conclusiones finales de la investigación de mercado

- Para los expertos el factor precio ocuparía el primer lugar en la percepción de los clientes graduados como el atributo más valorado, sin embargo, las encuestas desplazan a este atributo al segundo lugar. Es la agilidad y la simpleza de los trámites el atributo más reconocido por estos clientes. Esto obedece a que el factor tiempo es muy apreciado por ellos.

- Un atributo tan apreciado como el precio resulta ser la confianza de los clientes en Mibanco. Muchos manifestaron que no cambiarían de banco porque sería tedioso iniciar el trámite de un nuevo crédito en otra entidad financiera cuando ya tienen todos sus papeles en Mibanco, además la mayoría está conforme y tienen confianza.
- El servicio personalizado del asesor de Mibanco es valorado por los clientes graduados, pero este mismo atributo pierde valor cuando estos clientes encuentran que la atención en las agencias no es de la misma calidad por la poca cantidad de cajeros que los atiende que hace que ellos y el resto de personal de oficina se vean ocupados por otras tareas. Como consecuencia de ello los principales competidores de Mibanco obtienen una mejor percepción cuando se refieren al tema de las colas en las agencias.
- La mayor preocupación de los graduados se refiere a la obtención de capital de trabajo por lo que la línea de libre disposición de efectivo es el producto más deseado.
- Referente a las promociones son los regalos directos sin sorteos los que tienen mayor aceptación mientras que el medio de comunicación más reconocido para realizar este tipo de promociones es la televisión.
- La fidelidad de los clientes está sujeta a los atributos valorados. En función a ello el 19.8% de los graduados ha decidido cambiar de entidad financiera, sea de Mibanco a otras entidades o de estas otras a terceras.

CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Visión y Misión⁵

Visión

“Ser líderes en brindar servicios financieros de calidad para los empresarios de la micro y pequeña empresa, así como para los sectores de bajos ingresos de la población que tienen difícil acceso a la banca tradicional”.

Misión

“Somos un equipo humano comprometido primordialmente con el desarrollo de los empresarios de la micro y pequeña empresa, así como con los sectores de la población de bajos ingresos y difícil acceso a la banca tradicional; brindando servicios de calidad que superen sus expectativas en un marco de innovación, eficiencia, respeto y honestidad como contribución a la bancarización, intermediación y crecimiento de nuestro país”.

2. Matriz FODA

Fortalezas

1. Experiencia de su personal y de sus accionistas y posicionamiento en su mercado objetivo.
2. Créditos atomizados.
3. Acceso a fuentes de financiamiento, incluyendo mercado de capitales.

Debilidades.

1. Elevados costos operacionales.
2. Concentración en sus depositantes, pero la disponibilidad de fondos observada mitiga dicho riesgo.

Oportunidades

1. Expansión de operaciones hacia provincias.
2. Diversificación de sus operaciones hacia el sector inmobiliario

⁵ Mibanco Memoria Anual 2004; Perú; p.3

Amenazas

1. Competencia a través del ingreso al mercado de nuevas instituciones especializadas.
2. Sobreendeudamiento de los clientes que deteriore eventualmente la calidad de cartera

3. Objetivos y estrategias

- La estrategia de desarrollo se basa en la especialización focalizada en los segmentos sociales en desarrollo y crecimiento.
- El objetivo inmediato es el crecimiento de la cartera - con más cobertura de asesores, más agencias, más canales de distribución y/o alianzas corporativas. Se tendrá que proponer una estrategia de crecimiento que incorpore un incremento en la participación de mercado y que mantenga la rentabilidad.
- Replantear un nuevo modelo de negocio que permita ser más competitivos y dé soporte a nuestro crecimiento.
- Creación de nuevos productos y canales para obtener una mayor penetración en el mercado.
- Generar y fortalecer la sinergia regional (Perú-Ecuador-Bolivia).
- Generar y desarrollar estrategias de reducción de gastos operativos.
- Desarrollar procesos que permitan retener y fidelizar al personal y contar con la infraestructura necesaria para garantizar el crecimiento.

4. Estrategia genérica

De manera tradicional este modelo define las estrategias en relación con la ventaja competitiva que presenta la empresa y el mercado al cual se dirige. En este caso la ventaja competitiva de Mibanco se da como consecuencia de factores relacionados al acceso y a la flexibilidad para este mercado. De esta manera Mibanco busca orientar sus productos a una parte y no a todo el mercado; es decir, a través de sus productos, intenta satisfacer las necesidades que presenta uno o más segmentos homogéneos del mercado total. En ese sentido, Mibanco actualmente utiliza modelos de segmentación de su cartera de colocaciones basados en variables de valor (microempresa, pequeña empresa, dependientes), y de beneficios deseados (consumo, inversión o capital, vivienda), por el cliente. Estos modelos deben seguir siendo usados principalmente en las labores de adquisición de clientes.

Sin embargo, para poder atender a los clientes graduados será preciso poner las bases para incorporar herramientas más avanzadas exigiendo contar adicionalmente con una segmentación de clientes actuales, que oriente el manejo de las relaciones de la empresa con

ellos. Esta segmentación se basa principalmente en los ingresos que genera (o potencialmente puede generar) cada cliente para la empresa, se reconoce que la empresa debe prestar un servicio diferenciado poniendo énfasis en los clientes que merecen mayor atención (concentración de clientes de mayor valor). Ambos enfoques de segmentación deben convivir dentro de la organización y, en algunos casos, complementarse para el desarrollo de campañas de retención.

5. Estrategia de crecimiento

La propuesta es desarrollar una estrategia sobre la base de productos existentes y del mercado actual al que se orienta Mibanco. Así la estrategia será de penetración de mercado realzando los atributos o ventajas que ofrecen sus productos frente a los que muestra la competencia para captar una mayor demanda dentro del mercado al cual se dirige. Las acciones que deben respaldar esta estrategia tienen que ver con la mejora del servicio, principalmente de los atributos valorados por el cliente y que han sido identificados, como lo son: el buen trato, el servicio personalizado, la atención en agencia (colas) y la difusión de promociones con mayor aceptación. La percepción de los clientes graduados sobre el atributo de "trámites simples" debe alentar la ejecución de acciones dirigidas a mantener esta ventaja competitiva como tal. Esto se sustenta en primer lugar por el enfoque que se tiene que dar a los niveles socio económicos C y D, direccionando los mayores esfuerzos hacia los conos de Lima y hacia las provincias.

Al conseguir la fidelización de los clientes, se espera conseguir un incremento de ingresos producto de nuevas compras de los clientes fieles, a la cual llamamos incremento de la porción de la billetera. En el mismo sentido, al mejorar el servicio personalizado y lograr la satisfacción del cliente se espera también captar clientes de la competencia que valoran un servicio de excelencia.

De otro lado, de acuerdo a los lineamientos estratégicos del directorio para el 2,005 - 2,007 se espera incursionar en negocios inmobiliarios, de remesas y otros servicios de ahorros y de comercio exterior, lo que implica una estrategia de diversificación concéntrica y de integración horizontal generando las sinergias comerciales correspondientes a este objetivo y promoviendo las mejoras tecnológicas en la intermediación financiera, pero dirigidas a clientes de los niveles socio económicos B y C.

6. La cadena de valor

La diferenciación alcanzada por la gerencia de negocios se basa en los siguientes puntos:

- Cuenta con una red de agencias a nivel de Lima ubicadas en zonas marginales y urbanas y en todo el Perú donde la presencia de la MYPE es mayoritaria y le permite una aceptable cobertura del sector.
- La gerencia de RR.HH. ha complementado un área de capacitación, en donde es un requisito para ser asesor de negocios haber aprobado con éxito los cursos que brinda.
- El sistema de cómputo, ha sido nuevamente adquirido y tiene un alto potencial de aplicaciones.
- Cuenta con liquidez adecuada proveniente del aporte de accionistas, de instituciones del exterior y de la captación de fondos del público.
- Posee un margen de solidez, seguridad y confianza ante el sector MYPE, debido a los muchos años de funcionamiento como Acción Comunitaria.

CAPÍTULO VI. MATRIZ ESTRATÉGICA

El plan de marketing ha sido elaborado en base a los resultados obtenidos del análisis FODA, a la investigación de mercados y en coherencia con los objetivos del Banco.

1. Objetivos del plan

1.1. Corto plazo (primer año)

- Iniciar el nuevo posicionamiento de Mibanco: Mejor servicio; logrando que el 80% de los clientes graduados tengan como primera alternativa a Mibanco.
- Incrementar la fidelización de los clientes graduados, manteniendo el atributo de trámites simples como una ventaja competitiva y logrando que los atributos como "servicio personalizado", "buen trato" y "colas" mejoren en su percepción, al menos en un 5%.
- Incrementar ingresos por ventas cruzadas y servicios colaterales a clientes graduados en un 10%.
- Disminuir el índice de deserción de clientes graduados a un 25%.

1.2. Mediano plazo (segundo y tercero año)

- Reforzar el posicionamiento de Mibanco, logrando que el 85% de los clientes graduados tengan, si no como la única, por lo menos sí como su primera alternativa a Mibanco.
- Incrementar en un 10% la fidelización de los clientes graduados para los atributos de "servicio personalizado", "buen trato" y "colas" y seguir liderando con el atributo de "trámites simples".
- Mantener en un 20% los ingresos por ventas cruzadas y servicios colaterales a clientes graduados.
- Disminuir el índice de deserción de clientes graduados a un 20%.

1.3. Largo plazo (cuarto y quinto año)

- Consolidar el posicionamiento de Mibanco en su segmento de graduados, logrando ser la empresa con clientes más satisfechos del mercado.
- Mantener la fidelización de los clientes graduados a través de la mejora continua en sus atributos valorados por el cliente como "buen trato", "servicio personalizado", "colas", y de la consolidación en la percepción de atributos como "rapidez" y "trámites sencillos".
- Mantener el índice de deserción de clientes graduados en 20%.

2. Estrategias centrales

2.1. Segmentación

Variables geográficas: Geográficamente el mercado meta de Mibanco está distribuido en los diferentes distritos de la capital y en provincia. Si revisamos la composición de las carteras de las diferentes agencias de Lima podemos observar que en los conos se concentra un gran número de clientes y un saldo de colocación promedio por cliente de S/.3,500 a S/.5,500, mientras que en las agencias del centro la concentración en clientes es menor, pero el promedio de colocación por cliente es de S/.7,500 a S/.9,500.

Variables demográficas. El 60% de los clientes del banco se encuentran en una edad promedio de 36 a 55 años, mientras que casi el 30% de clientes son menores de 35 años lo que indica que se trata de clientes jóvenes y adultos en su mayoría con carga familiar. De acuerdo al sexo la distribución es equitativa en número de créditos para hombres y mujeres. Aunque la conducta de pago de las mujeres muestra mejor performance.

Variables psicográficas. Desde sus inicios Mibanco se ha dirigido a los segmentos C y D de la población, sin embargo, a través de su desarrollo y del desarrollo de sus clientes en los últimos años se está logrando acceder incluso al NSE B. Esto se debe básicamente a la incursión de Mibanco en créditos hipotecarios por Mivivienda.

Variables conductistas. Para entender el comportamiento del microempresario es importante mencionar que existen tres niveles de microempresa. Los que se encuentran en subsistencia no escatiman en el precio, lo que valoran es el acceso al crédito, con ello buscan cubrir sus necesidades básicas y en ocasiones recurren a usureros. Los empresarios en crecimiento ya tienen acceso y empiezan a interesarse por el servicio y sus necesidades son de autorrealización. Los empresarios en desarrollo tienen acceso y no sólo exigen un mejor servicio, sino que tienen la posibilidad de elegir el precio. Tienen un mayor poder de negociación. Con respecto a sus necesidades, éstas se relacionan a status y reconocimiento.

Diferenciación de clientes por valor. Segmentando la cartera de Mibanco por créditos desembolsados encontramos que el 11% de clientes concentra el 47% del saldo de la cartera. O sea, que el 89% de clientes restantes solo concentra el 53% de las colocaciones. La Tabla 1 muestra el concepto de Pareto en las siguientes dimensiones:

Tabla 1.*Segmentación de cartera*

Rango de Crédito	Número de Clientes	% Clientes	% Clientes x Estrato	Saldo Cartera S/. M	% Cartera	% Cartera x Estrato
de 0 a 3,000	74,400	60%	60%	12,580	3%	3%
de 3,001 a 5,000	19,840	16%	29%	109,660	29%	50%
de 5,001 a 10,000	16,120	13%		80,220	21%	
de 10,001 a 20,000	9,920	8%	11%	84,040	22%	47%
de 20,001 a 40,000	2,480	2%		45,840	12%	
de 40,001 a más	1,240	1%		49,660	13%	
Total	124,000	100%	100%	382,000	100%	100%

Fuente: Elaboración sobre la cartera de Mibanco; marzo 2005

De esta manera el tercer estrato contiene a los clientes de mayor valor (CMV) quienes concentran casi la mitad del saldo de la cartera (47%), mientras que el segundo estrato contiene el 29% de clientes que representa el 50% del saldo de la cartera; ellos son los clientes de mayor potencial (CMP). Con estos dos estratos existen reales posibilidades de establecer relaciones de mediano y largo plazo a través de productos del activo (créditos) y del pasivo (ahorros y depósitos).

2.2. Posicionamiento

La fusión de Financiera Solución con el Banco de Crédito el año 2003 posicionó a este último como el líder del mercado de la microempresa con una mayor participación sobre el resto. De esta manera Mibanco se ve forzado a pasar de una estrategia de nicho de mercado a otra de posicionamiento del segundo, en este caso el seguidor cercano. Luego de analizar los atributos que los clientes perciben como de valor en la prestación de los servicios, identificamos a los trámites simples y al precio como los de mayor influencia, seguidamente se encuentra la rapidez y el buen trato (basado en la atención personalizada). Por las características del negocio, los factores estratégicos deben estar relacionados al servicio. El concepto elegido es que Mibanco se preocupe por ofrecer a sus clientes un servicio de excelencia; en adición a los servicios o productos existentes.

Otro factor que sustenta posicionarse en el servicio, es el hecho que ninguna empresa de la competencia lo ha hecho y que la empresa tiene una mejor reputación en este aspecto en el mercado.

La propuesta se basa en el hecho que el servicio personalizado que ofrece Mibanco le permite conocer mejor a sus clientes e ir al ritmo de sus necesidades.

2.3. Postura competitiva

De acuerdo a los lineamientos del plan estratégico de Mibanco la estrategia base para conseguir los resultados durante los siguientes dos años se basa en el incremento de la demanda a través de la ampliación de la cobertura geográfica.

Mibanco se ha distinguido de las demás empresas de la industria por haber entrado a un nuevo mercado como lo son las MYPEs, y por consolidarse en este segmento que, en su momento, fue dejado de lado por los otros bancos y que ha logrado despertar un mayor interés en ellos, lo que los ha llevado a la creación de áreas que apoyan a este sector. Debido a ello será importante concentrar esfuerzos por mantener lo logrado a través de una estrategia de defensa de su lugar, apoyándose en la excelencia del servicio. Para conseguir esto será importante no solo trabajar en la mejora de aquellos atributos identificados por los clientes como una debilidad de Mibanco como lo son el tema de colas y de los servicios complementarios, sino que también se deberá considerar las debilidades que muestra la competencia sobre todo en los atributos como trámites simples y buen trato. Esto sustenta la propuesta de adicionar una estrategia de flanqueo que permita enfrentar a las empresas del sector micro financiero, poniendo énfasis en la calidad del servicio. Siendo Mibanco una empresa especializada la propuesta es que compita en el mercado aplicando una estrategia de servicio diferenciado (a través de la generación de valor para el cliente).

3. Marketing mix

Aquí se desarrollarán las 7 variables del mix de Marketing para Mibanco, ya que es una empresa de servicios. En el desarrollo de las tácticas se harán las acotaciones pertinentes que conlleven a dejar abierta la posibilidad de integrar en el mediano plazo esta estrategia comercial con herramientas más avanzadas de fidelización de clientes.

3.1. Desarrollo del portafolio de productos/servicios

3.1.1. Naturaleza del servicio

La intermediación financiera por su naturaleza propone el desarrollo de productos intangibles, lo que significa que se trata de servicios. Destacamos tres estrategias de prestación de servicios de Mibanco: estándar, excepcional y premium.

El servicio estándar es aquel préstamo que se desembolsa de acuerdo a los parámetros establecidos en el tarifario de Mibanco. El cliente no percibe valor agregado más allá de la satisfacción de su necesidad de financiamiento (“Comida Rápida”).

El servicio excepcional es el préstamo desembolsado fuera de los parámetros establecidos en el tarifario, pero que son el resultado de una negociación previa entre el asesor de negocios y su cliente. Esta negociación nace a raíz de una contraoferta de la competencia enfocada en las condiciones del préstamo: tasa de interés, plazo, período de gracia, garantías, rapidez y/o requisitos. La mejora en las condiciones cubre las expectativas del cliente, aunque éste percibe que tuvo que negociar para alcanzar esa mejora.

Premium es un nivel elevado del servicio bajo el cual el préstamo desembolsado se acoge a parámetros pre establecidos para los clientes graduados, además de los beneficios colaterales que mejoran las condiciones ordinarias del tarifario y buscan superar las expectativas del cliente, aunque en condiciones razonables de precio (“Receta”). Se trata de una línea de capital de trabajo en condiciones especiales además del acceso a un crédito premium y de otros servicios con valor agregado.

3.1.2. Diseño del servicio

Las características básicas del servicio propuesto son:

- Línea de capital de trabajo para clientes identificados por el sistema de Mibanco como graduados pertenecientes únicamente al segmento de independientes tanto de la banca de pequeña empresa como microempresa. La antigüedad de estos clientes no debe ser menor a 24 meses consecutivos y el mínimo desembolsado en ellos no ha de ser menor a 10,000 nuevos soles o su equivalente en moneda extranjera con un récord de pagos con promedio de mora no mayor a 8 días en los últimos 24 meses.
- El monto de esta línea es una suma estándar que asciende a US\$ 12,000 o S/. 42,000. Para ello el cliente deberá mantener actualizada la información financiera de su negocio, así como su documento de identidad.
- El plazo de esta línea de capital es de 24 meses pudiendo el cliente ampliarla a 36 o reducirla a 12 de acuerdo a su capacidad de pago.
- Es una línea pre aprobada cuya cuota está calculada con una ratio máxima del 80% sobre su excedente mensual. A pesar del monto a desembolsar no se requiere la constitución de garantías. Incluso si el cliente requiere otro tipo de préstamo adicionalmente a la línea de capital de trabajo puede acceder a un crédito *Premium* hasta por US\$ 3,000 sin garantía real. Para montos mayores el tratamiento se ajusta a la normativa de créditos y de garantías vigente.

- El crédito *Premium*. Se trata de un crédito para capital de trabajo con cuota móvil Premium o cuota Premium. Dentro de su cronograma de pagos y a partir de la tercera cuota el cliente puede elegir un mes en el cual no efectuará pago alguno. La cuota de ese mes (*Premium*) será trasladada al final del cronograma de pagos, sin cargos ni incremento de intereses. A la hora del desembolso el funcionario de operaciones hace firmar al cliente un formato con la opción que permite ver el mes de preferencia para aplicar la cuota Premium, si el cliente así lo desea.
- La limitante de US\$ 3,000 para el crédito Premium está dada por la presencia de garantías. Con las garantías del caso este crédito puede llegar hasta US\$ 8,000.
- El cliente graduado no necesariamente deberá tener casa propia para acceder a estos beneficios. En caso no tenga casa propia podrá presentar garantía real a partir de saldos mayores a US\$ 10,000 o su equivalente en moneda nacional.
- Mantiene la opción de presentar aval para evitar los costos por tasación y constitución de garantías en caso no tenga casa propia.
- Al estar identificado como cliente graduado las tasas para la línea de capital de trabajo y crédito Premium serán preferenciales.
- Los clientes graduados recibirán trato preferencial cuando accedan al uso de cajeros y al módulo de atención a clientes en cualquier agencia de Mibanco. El ordenador de colas permitirá identificar al graduado y priorizar su atención
- Los productos colaterales con valor agregado se refieren al acceso a servicios como transferencia de fondos al extranjero con tarifa plana, servicio personalizado, tipo de cambio preferencial, cuenta corriente con pago de interés por *floating*, etc.

A parte de las restricciones dadas por los parámetros de puntualidad internos del banco, se deben considerar los reportes de las centrales de riesgo como sanciones por giro de cheques sin fondo, protestos y calificación límite de acuerdo a las categorías fijadas en el reglamento interno.

3.2. Estrategia de precio

La investigación de mercado muestra que el segundo atributo más valorado por el cliente graduado es el precio. Esto se debe a que este tipo de clientes ya registra un historial en el sistema financiero, por lo tanto, es fácilmente identificable por los competidores. De esta manera puede comparar precios antes de tomar su decisión. Así debemos considerar que la

fuerte competencia es un factor que está llevando a la disminución de las tasas, debido a la elasticidad precio de la demanda.

Sin embargo, ya hemos analizado anteriormente que existe una tendencia a la reducción de las tasas de interés en la medida en que incursionan más actores a este segmento, situación que no es sostenible en el tiempo. En este sentido, cualquier reducción de precios a todos los clientes afecta directamente la rentabilidad del banco y en general a la industria. En consecuencia, la estrategia es manejar esta variable de manera selectiva con los clientes de mayor valor. Así las posibilidades de retener a clientes graduados se afirman, dejando abierta la posibilidad de entablar mayores relaciones de ventas con ellos.

Objetivos

- Conseguir una alta fidelización de clientes de mayor valor (graduados).
- Incrementar la penetración de mercado sobre la base de estos clientes.
- Mantener el liderazgo en la calidad de servicios ofrecidos por el banco.

Tácticas

- El crecimiento de los saldos de la cartera del banco tendrá como base aquellos clientes que generan mayor valor, los graduados. En estos casos la estrategia de fijación de precio debe ser de paridad o competitiva, es decir, a la par con los precios de la competencia que, sumado a la oferta de servicio de excelente calidad, aseguren la fidelización en estos clientes.
- Aunado con la estrategia de producto, la diferenciación obtenida favorece el hecho de fijar los precios según el valor percibido, es decir, al mejorar la calidad de los servicios diferenciados en base a las necesidades de los clientes y al ofrecer servicios complementarios, el banco podría establecer los precios en base a la percepción de valor del cliente

3.3. Estrategia de distribución

Con el nuevo enfoque, la variable plaza no solo debe ser vista como los canales de distribución de servicio, sino también como la cadena de interacción con el cliente. Es decir, por un lado, se debe asegurar una vía para que el producto llegue y por el otro debe servir de contacto para recoger sus apreciaciones y conocerlo mejor.

Objetivos:

- Mantener el nivel de calidad de los servicios ofrecidos en todos los canales.
- Ampliar la cobertura del mercado.
- Ampliar los medios de interacción con los clientes.
- Incorporar el uso intensivo de la Internet como un canal para llegar al cliente graduado.

Tácticas

- Para ampliar la cobertura de mercado Mibanco abrirá más agencias en Lima y provincias. Alineado con el plan estratégico para el periodo 2,005 - 2,007, se ha propuesto cerrar el 2,005 con 62 agencias, considerando que empezó el año con 32.
- Para mantener el nivel de calidad de los servicios en todos los canales el área de capacitación deberá programar los talleres de inducción al nuevo personal, así como los de reforzamiento y capacitación en reglamento, técnicas y tecnología crediticia, para el personal de las nuevas agencias y de las actuales.
- Los convenios comerciales y alianzas estratégicas deberán tomar mayor relevancia, logrando identificar a aquellas que están operando con éxito. En ese sentido la idea es centralizar el manejo de los convenios a través de pocas agencias para poder establecer un mejor control
- La apertura de nuevas agencias deberá contar no solo con un previo estudio de mercado si no que a éste se le deberá añadir la opinión de las agencias y de los mismos clientes, acerca de la ubicación y de los horarios de las mismas.
- Incluso las nuevas micro agencias deberán contar con personal de plataforma con todos los atributos necesarios para resolver cualquier exigencia de los clientes.
- Las autonomías de los encargados de las micro agencias deberán ser ampliadas a niveles de subadministrador y cada una podrá generar sus reportes de tal manera que puedan desempeñarse con normalidad sin depender demasiado de las agencias matrices, de tal manera que se garantice la fluidez y calidad del servicio.

Tipos de canales

Se debe procurar que el nivel de los servicios complementarios que se ofrezcan sea homogéneo en todos los canales.

Canales directos, son las agencias, las que deben marcar la pauta en cuanto a estándares de calidad en la entrega del servicio. El ambiente físico debe estar orientado a la atención al cliente, incluyendo un sistema de manejo de colas que permita diferenciar a los clientes graduados y dar atención preferente.

Canales Indirectos son empresas con convenio y son canales no exclusivos a los cuales se les brindará apoyo en asesoría de ventas y soporte promocional.

Deberá realizarse una evaluación previa como años en el mercado, crecimiento y nivel de beneficio alcanzado, solvencia, reputación y grado de cooperación. La formación de los miembros del canal será acreditada por Mibanco a través de cursos de capacitación y programas de desarrollo de capacidades.

Canal virtual, por su practicidad y bajo costo viene siendo usado por más clientes. A través de la *Internet* el cliente graduado realizará transacciones como el pago de servicios o generar su estado de cuentas o movimientos, pudiéndose desarrollar la posibilidad de que el cliente realice la cancelación por la compra de algún producto de alguna de las empresas con convenio, o presente alguna sugerencia o queja.

3.4. Estrategia de promoción

El posicionamiento de Mibanco en el servicio necesita de una promoción que personalice el servicio a sus clientes graduados.

Objetivos

- Identificar a los clientes de mayor valor y con mayor potencial
- Diferenciar a los clientes de mayor valor y de mayor potencial
- Lograr la interacción con estos clientes
- Personalizar el servicio
- Comunicar a los clientes las ventajas de Mibanco en cuanto al servicio.
- Desarrollar la preferencia de estos clientes hacia la marca Mibanco, resaltando su ventaja competitiva.
- Concretar la preferencia de los graduados a través de nuevas operaciones.

3.4.1. Retención de clientes de mayor valor

La actual plataforma de Mibanco permite identificar a los clientes que vienen generando los mayores ingresos a la institución (Ver cuadro número 1). Del mismo modo existen reportes que permiten diferenciar a estos clientes: Reporte de gestión generado por el sistema SIAF del banco y reporte mensual de clientes con deuda en otras entidades financieras que permite determinar la participación de Mibanco en el cliente. En este caso el valor real del cliente está dado por la deuda reportada al sistema financiero sólo por Mibanco mientras que el valor potencial está dado por la deuda reportada por las demás entidades financieras al mismo mes

de corte. Así Sobre la base de clientes de mayor valor es posible proponer un programa de retención que considera las siguientes tácticas:

- Vía *mailing* será posible establecer contactos personales con los clientes, por ejemplo, en el día de su cumpleaños, día de la madre, del padre, etc.
- Trimestralmente se enviará a cada cliente el boletín informativo con novedades de interés e invitándolos a compartir sus sugerencias con el banco incentivando su participación a través de crucigramas con premiación trimestral.
- Otro instrumento promocional que ha sido identificado en el estudio de mercado es la premiación directa sin sorteos. En ese sentido, los 500 primeros clientes que llenen el crucigrama tendrán opción de escoger uno de los 250 relojes Mibanco de pulsera o uno de los 250 maletines deportivos Mibanco.
- Se implementa un programa de puntos acumulados que premiará trimestralmente el uso de la línea de capital. Se enviarán catálogos con premios como: artefactos, artículos para el hogar, pasajes nacionales, etc. Los clientes sabrán cuantos puntos necesitan para acceder a determinado premio. Se cumple con el objetivo de concretar nuevas operaciones manteniendo los saldos de la línea de crédito al tope.
- Los asesores de banca de graduados deben encontrarse capacitados y motivados (se detalla en las tácticas de personas) para interactuar y resolver de manera oportuna y acertada las inquietudes que este tipo de clientes normalmente presenta
- Impulsar los “Lonches Empresariales” que consisten en capacitar a los clientes graduados en temas de gestión, marketing para la MYPE, tributación y aspectos legales. Vía mailing y por Internet se comunicará la fecha de inicio de estos eventos y el contenido de los mismos a realizarse en cuatro sesiones durante el año.

3.4.2. Desarrollo de clientes de mayor potencial

- Los reportes arriba mencionados permiten al asesor de la nueva banca identificar oportunamente la posibilidad de proponer ventas cruzadas, créditos paralelos o ventas ascendentes a estos clientes.
- De acuerdo al consumo de líneas de capital de trabajo y de tarjetas de crédito se otorgará vales de consumo en una cadena de restaurantes de reconocido prestigio.
- Se otorgarán de manera temporal ciertos servicios de valor agregado, por ejemplo, la transferencia de fondos al extranjero con tarifa plana mínima o la de apertura de cuenta corriente con pago de intereses de 1% por floating y la recepción de remesas del extranjero a costo cero. Todo esto durante los tres primeros meses de uso

3.4.3. Tácticas de *merchandising*

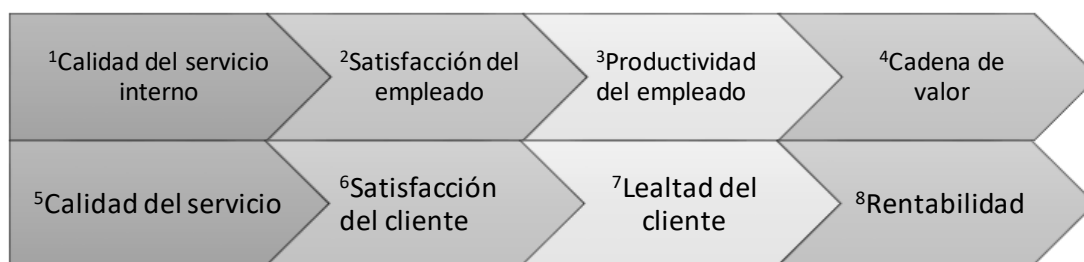
Se confeccionará material publicitario como polos, lapiceros, tacos, llaveros, calendarios, cuadernillos de apuntes, agendas de bolsillo, etc. para ser distribuidos en especial a clientes graduados con el objeto de promover la imagen y la recordación de la marca institucional.

3.5. Personas

De acuerdo a los lineamientos estratégicos del directorio para el periodo 2005 - 2007, uno de los objetivos principales consiste en desarrollar procesos que permitan obtener y fidelizar al personal, tomando en cuenta que el recurso humano es quien efectivamente presta los servicios al cliente siendo capaz de generar valor (ver Figura 2).

Figura 2.

Cadena de valor



Objetivos

- Contar con personal sensible a las necesidades del cliente, los cuales serán evaluados y recompensados sobre las metas alcanzadas.
- Lograr empleados capacitados, motivados y comprometidos con el servicio al cliente.
- Ampliar las posibilidades de hacer línea de carrera dentro del banco.

Tácticas de selección de personal

- Recopilar las actitudes de vocación de servicio y reformular los perfiles de los puestos de trabajo.
- En función a estos perfiles se debe realizar una evaluación del personal actual, con el objeto de detectar diferencias a corregir en el plan de capacitación.

Tácticas de capacitación

- Se debe transmitir los lineamientos estratégicos y cómo encaja cada área con los objetivos de rentabilidad enfocados en el servicio al cliente.

- Se realizarán charlas de atención al cliente, técnicas de resolución de problemas y asesoría técnico financiera de la pequeña y microempresa.
- Se deben integrar técnicas de análisis y mejoras en los procesos enfocados en los beneficios adicionales del cliente como resultado de la eficiencia operacional.
- Implementar un programa de superación de obstáculos para un desarrollo profesional eficaz apoyado en herramientas para la valoración personal y de la empresa como seminarios de planificación profesional que pueden ser llevados a cabo por el área de RRHH o por un proveedor externo.
- Implementar centros de valoración que permitan realizar ejercicios circunstanciales (como entrevistas, ejercicios de resolución de tareas y juegos empresariales) que permitan identificar a los talentos directivos.

Tácticas de motivación

- Los asesores para graduados estarán motivados porque pertenecer a esta nueva área de negocios supone encontrarse calificado para ofrecer una atención de calidad que le permite contar con mayor autonomía.
- El número de clientes de un asesor de la banca de graduados será significativamente menor a la del resto de asesores, es decir, el número de operaciones para ellos será menor pero la exigencia en cuanto a la calidad del servicio será mayor. Esta variable podrá ser medible a través de la rapidez: número de días en la atención de una solicitud y por encuestas de satisfacción.
- Los asesores que no accedan a esta nueva banca no deberán sentirse relegados, ya que en su momento contarán con la posibilidad de postular para este cargo en fechas preestablecidas de acuerdo al incremento de la cartera.
- La ventaja de los asesores de las otras bancas es que su esquema remunerativo les permitirá acceder a bonificaciones en algunos casos incluso mayores a la de los graduados. El factor económico no será desalentador.
- La condición para acceder a este tipo de banca es que sea asesor de nivel II, y esto será considerado como un peldaño más en la línea de carrera. Esto de por sí representa un sueldo básico diferenciado al del resto de asesores.
- Los asesores senior para graduados y para no graduados (tutores) tendrán las mismas posibilidades de postular a una administración en igualdad de condiciones.

3.6. Procesos

La definición de los parámetros de la nueva banca pasa por la identificación de los procesos críticos que esta definición supone. Así tenemos:

Procesos de aprobación de créditos. Se mantienen las aprobaciones en línea con la posibilidad de lograr que un crédito aprobado en la agencia A pueda desembolsarse en la agencia B.

Procesos de supervisión El administrador deberá tener un mínimo de visitas de supervisión para verificar el negocio, así como la calidad del servicio recibido.

Indicadores de gestión. Siendo los mejores clientes del banco con el mejor servicio, la nueva banca deberá exhibir resultados óptimos en cuanto a mora, crecimiento de cartera, deserción e incremento de captaciones.

Evaluación del personal nuevo y antiguo. Los asesores deberán ser capaces de identificar y cuestionar los actuales procesos que no generan valor a los clientes graduados.

Objetivos

- Asegurar que los procesos otorguen valor al cliente.
- Reducir la complejidad y diversidad de los procesos.
- Asegurar que la carga laboral del asesor le permita brindar una atención personalizada de excelencia al cliente graduado.
- Identificar otros requerimientos para la personalización y automatización de los procesos.

Tácticas

- Los Asesores de la nueva banca atenderán a un máximo de 250 clientes.
- Los niveles de autonomía para estos asesores se incrementarán en un 50% con respecto al resto de asesores de acuerdo a su nivel.
- El nivel de autonomía de los administradores será en un 25% mayor cuando se trate de estos clientes (de US\$ 12,000 a US\$ 15,000 — plan acciones) para la aprobación de créditos.
- Los clientes podrán hacer efectivo sus desembolsos en cualquier agencia, no necesitarán apersonarse a la agencia de su asesor.
- El crédito será asignado al asesor graduado, pero pertenecerá a la agencia a la que corresponda por territorio.

- Esto asegurará que el graduado reciba el mismo trato personalizado por parte del administrador y funcionario de la agencia correspondiente.
- El tarifario fijo para los clientes con servicio estandarizado permitirá a los jefes zonales reducir el tiempo de atención a los correos de excepciones por reducción de tasa que se limitará a las operaciones que provengan sólo de la banca de graduados y que excedan el nivel de autonomía de los Administradores responsables.
- El sistema de manejo de colas considera para los clientes graduados el uso de tarjetas preferenciales que les permitirá ser atendidos muy rápidamente sobre todo en las horas o días punta.

3.7. Proactividad del consumidor

La fidelización de los clientes pasa por un tema de comunicación constante y por el reforzamiento de la propuesta de valor a través de una serie de elementos colaterales.

Evidencia física esencial

Para ello contará cada agencia de Mibanco con locales acondicionados con aire o adecuada ventilación, los interiores de las agencias contarán con una buena presentación y estarán “vestidas” con los productos y servicios que ofrece Banco personal que atiende directamente al cliente debe estar correctamente presentada con el uniforme de Mibanco. Asimismo, cada agencia debe contar con número de equipos necesarios para atender al cliente de manera eficiente.

Evidencia física periférica

- Material publicitario con el logo de Mibanco.
- Buzón de sugerencias por escrito en cada una de las agencias.

CAPÍTULO VII. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

1. Presupuesto promocional

El presupuesto general de marketing para la puesta en marcha de esta propuesta asciende a S/. 1, 062,530 soles, considerando todos los gastos de promoción, publicidad y servicios complementarios.

Tabla 2.

Presupuesto de marketing para implementación - Expresado en nuevos soles

Publicidad		Merchandising	
Volantes	6,500	Lapiceros	8,000
Polos	80,000	Tacos	8,000
Marketing Directo		Polos	30,000
Boletines trimestrales	30,000	Llaveros	6,000
Mailing trimestral	24,000	Calendarios	5,000
Cartas personales	20,000	Cuadernillos	6,000
Folletos	8,000	Agendas	50,000
Sobres, etiquetas	5,000	RRPP	
Promoción - Premios		Auspicios	100,000
Relojes	4,500	Vitrinas	22,500
Maletines	6,500	Aniversarios	36,000
Polos	10,000	Capacitación - Lonche	17,680
Floating	30,000	Alquiler de local - Lonche	4,800
Electrodomésticos	53,760	Agasajo - Lonche	3,600
Artículos del hogar	80,000	Procesos	
Pasajes nacionales	9,500	Controlador de colas	42,500
Catálogos	60,000	Logística - infraestructura	53,000
Personas		Infraestructura	100,000
Capacitación técnica	13,260		
Programa de superación	6,630		
Sueldos	121,800	Total	1,062,530

Elaboración propia

2. Elementos de control del plan de marketing

Existen diferentes mecanismos de control de acuerdo a las siguientes variables:

2.1. Control del plan anual

El siguiente análisis será la base para controlar el plan:

- Variación de los saldos de cartera en clientes graduados con respecto a los objetivos del plan.

- Análisis del mercado, se evaluará la participación de cada agencia con respecto a los objetivos.
- Análisis financiero, se controlarán las principales ratios de la cartera como la morosidad, la tasa promedio por monedas y el impacto de esta banca en las utilidades del banco.

2.2. Control del servicio

Los mecanismos que nos permitirán medir el grado de satisfacción de los clientes serán:

- El establecimiento de metas de desempeño en la prestación de servicios (como tiempo de atención, cantidad de clientes, etc.).
- Los controles de estas metas se realizarán por medio de:
 - a. Mediciones de los indicadores de desempeño.
 - b. Encuestas de satisfacción al cliente.
 - c. Cliente incógnito.
 - d. Preguntas de inspección a algunos de los clientes atendidos.
 - e. Concentrar especial atención a lo encontrado en el buzón de sugerencias o
 - f. quejas, en las agencias.
 - g. Realización de grupos focales con clientes actuales.
- La principal fuente de información para el desarrollo de productos debe ser el análisis de las necesidades de los clientes actuales, recopiladas durante las interacciones con los clientes.
- Se incorporará el análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción y las sugerencias o quejas que los clientes han vertido con respecto a productos actuales.

2.3. Control de los canales de distribución

Será importante lograr ofrecer un servicio de la misma calidad en todos los canales de distribución, para ello los mecanismos de control serán:

- Exámenes periódicos al personal de todas las agencias y al personal que atiende nuestros prospectos en los puntos de venta de las empresas con convenio.
- La revisión del buzón de quejas y sugerencias permitirá identificar las mejoras por realizar en los puntos de venta.
- El cliente incógnito cada trimestre permitirá trabajar en los errores típicos en la atención al cliente.

- La evaluación periódica de los convenios permitirá descartar ó continuar con aquellos convenios que generan valor agregado.
- Cuatrimestralmente se deberá realizar una encuesta al cliente interno y externo para identificar las mejoras a plantear.

2.4. Control de la eficiencia del personal

Para evaluar la productividad y la calidad del servicio ofrecido por los asesores de negocios y en general por los puntos de contacto con el cliente se deberá implementar los siguientes controles:

- Control del número de operaciones de los asesores de la nueva banca.
- La calidad del servicio es una variable cuyo control incluirá la medición de la rapidez del servicio: número de días en la atención de una solicitud.
- Otro mecanismo se refiere a las encuestas de satisfacción.

2.5. Control de publicidad y promociones

Para medir el grado de eficiencia de los medios de comunicación y para planificar oportunamente el uso de la publicidad se aplicarán los siguientes mecanismos de control.

- Plataforma recogerá la opinión directa de los clientes acerca de la forma en que se enteraron de alguna campaña o promoción lanzada por Mibanco.
- El control mensual de eventos y aniversarios para el próximo bimestre, deberá ser incluido en el *check list* que usan los jefes zonales en sus agencias.
- Control sobre el cumplimiento del presupuesto.

2.6. Control estratégico

Los mecanismos de control que permitirán cumplir con los objetivos o replantearlos de manera oportuna son:

- Revisión periódica de los objetivos generales del plan.
- Análisis de desajustes o variaciones.
- Revisión de la evolución del mercado y la competencia.
- Adopción de medidas correctivas.

3. Plan de contingencia

3.1. Objetivo

El objetivo del Plan de Contingencia es disminuir el riesgo por cambios no previstos en el análisis del entorno, que podrían evitar el cumplimiento de los objetivos planteados en las

estrategias propuestas. Para ello, se diseñará un sistema de control para ir evaluando en cada periodo (mensual), en qué medida se han alcanzado los objetivos planteados para poder realizar los ajustes pertinentes.

3.2. Elementos clave del plan de contingencia

Las actividades de Mibanco están sujetas a factores de riesgos e incertidumbre, tanto de origen interno como externo, que pueden impactar en su gestión y resultados por ello el objetivo del plan de contingencia es controlar de manera inmediata los efectos negativos que pudieran presentarse en esa situación adversa. Para evaluar el desempeño de las estrategias del plan de marketing, se establecerán indicadores de alarma para detectar los atrasos que se produjeran en el avance periódico de modo que se realicen los ajustes necesarios. Los principales indicadores que se utilizarán, así como sus niveles para aplicar el plan de contingencia se presentan en el Anexo 10.

Dado que los períodos son anuales, el control de los indicadores, se realizará trimestralmente, y el control detallado de manera semestral.

3.3. Creación de la capacidad de recuperación

Cada indicador es medible en el corto y el mediano plazo. La capacidad de recuperación ante los desvíos del plan está en función a la capacidad de respuesta de los ejecutantes. La oportuna comunicación de imprevistos amerita la atención de los responsables por área: para el caso de desviaciones en el presupuesto es necesario coordinar la ampliación del mismo con la jefatura productos activos y medios de pago de marketing. Del mismo modo la jefatura de calidad y servicio al cliente es la instancia responsable de proveer los resultados en cuanto a la medición de satisfacción del cliente graduado. Luego de la revisión y análisis de este indicador se obtendrán las pautas a seguir para alinear las acciones a las estrategias planteadas.

El área de finanzas revisa la variación de ingresos netos incrementales y su impacto en las utilidades.

Los indicadores de gestión como deserción y morosidad, así como la evaluación de los convenios comerciales proponen acciones inmediatas ante cualquier desvío ya que la jefatura tendrá autonomía de decisión.

3.4. Administración del plan de contingencia

El plan de contingencia, al igual que el control de los indicadores, serán llevados a cabo por el jefe de la banca de graduadas cuya gestión implica monitorear los avances, conseguir la asignación oportuna de los recursos por parte de las demás áreas otorgando las facilidades a los asesores para el cumplimiento de los objetivos trazados, así como tomar las medidas oportunas para corregir los desvíos y reportar de todo ello a la gerencia de negocios.

El plan de contingencia propuesto esta detallado en el Anexo 10 y está diseñado para dar respuesta a las posibles eventualidades a las que puede estar expuesta la propuesta del presente plan de marketing, por ser parte de las actividades regulares de Mibanco.

CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS FINANCIERO

La evaluación financiera demostrará que la inversión realizada en el plan de marketing ofrece un retorno positivo mayor al costo de oportunidad (COK) manejado por Mibanco. Para ello, se comparará el flujo de inversión realizada sin considerar el plan de marketing versus el flujo de utilidad neta incremental obtenido con el plan, todo ello descontado con una tasa similar al COK.

1. Objetivos financieros

- Incrementar la participación de la cartera de graduados (clientes de mayor valor) con respecto de la cartera de colocaciones de 49% a 55%.
- Aportar una utilidad neta marginal para el año 2010 de 12.7 millones de nuevos soles.
- Incrementar el margen de utilidad sobre los ingresos al 25% para el 2010.
- Incrementar el volumen de captación de fondos de clientes graduados en 5 millones de nuevos soles para el año 2010.

2. Supuestos

- Los datos se presentan en nuevos soles considerando la estabilidad de nuestra moneda. Los saldos de las cuentas de créditos, depósitos y adeudados se han convertido en nuevos soles utilizando el tipo de cambio promedio bancario.
- La proyección de los ingresos y gastos tiene como fuente los reportes históricos emitidos por Mibanco a la Superintendencia de Banca y Seguros.
- Estas proyecciones se basan en escenarios conservadores de crecimiento de los negocios de Mibanco, con respecto a los lineamientos estratégicos del Directorio para el periodo 2005 -2007.
- Los ingresos anuales proyectados mantienen el mismo comportamiento creciente hasta el año 2,008. Los últimos dos años se proyecta un incremento menor en términos relativos, pero en términos absolutos este crecimiento sigue siendo mayor. Esto se explica porque la base de la proyección crece año tras año.
- Los ingresos producto de los intereses crecen a una tasa de 4% anual mientras que los gastos crecen a una tasa de 10% anual. Esto se explica porque el nuevo tipo de banca propone personalizar las tasas de interés para clientes de alto valor reduciéndose de esta manera el spread financiero.
- A diferencia de los otros gastos, se asume que los gastos por impuestos crecen al ritmo de los ingresos (4%) toda vez que ellos están directamente relacionados a los resultados producto del spread.

3. Fuentes de financiamiento

Mibanco se financia a través de instituciones del extranjero, organismos internacionales e instituciones del país, aunque su mayor fuente de financiamiento lo constituyen en la actualidad las obligaciones con el público. Esto con el fin de cubrir el total de sus créditos otorgados. Sin embargo, para el presente plan de marketing y para todas las actividades de comercialización efectuadas anteriormente, Mibanco se financiará con recursos propios.

4. Costo de oportunidad del capital – COK

El costo de oportunidad del capital usado para la implementación de la propuesta será de 9.5%. Este valor se fundamenta en la tasa promedio ponderada de las líneas obtenidas por Mibanco. Son cifras referenciales ya que el banco está implementando los ajustes para poder reflejar la diversidad de variables que incluyen la ganancia esperada por cada línea de crédito y su participación sobre el total.

5. Estado de Resultados Projectados

Los estados de pérdidas y ganancias proyectados 2006 — 2010 se detallan a continuación:

Tabla 3

Estado de Pérdidas y Ganancias sin plan de marketing (por años)

Expresado en nuevos soles

Rubros/Años	dic-06	dic-07	dic-08	dic-09	dic-10
INGRESOS					
Intereses, Comisiones y Otros	190,000	212,800	238,336	257,403	277,995
EGRESOS					
Costos Financieros					
Intereses y Otros	25,650	28,728	32,175	34,749	37,529
Provisiones por Valores y Créditos	16,150	18,088	20,259	21,879	23,630
Gastos por Servicios Financieros	570	638	715	772	834
Costos de Operación					
Gastos Administrativos	91,200	102,144	114,401	123,553	133,438
Depreciación y Amortización	5,700	6,384	7,150	7,722	8,340
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos	50,730	56,818	63,636	68,728	74,224
Impuesto, Participaciones y Exposición	17,414	19,504	21,844	23,592	25,479
Utilidad Neta	33,316	37,314	41,792	45,136	48,745

Elaboración propia

Tabla 4*Estado de Pérdidas y Ganancias con plan de marketing (por años)**Expresado en nuevos soles*

Rubros/Años	dic-06	dic-07	dic-08	dic-09	dic-10
INGRESOS					
Intereses, Comisiones y Otros	197,600	221,312	247,869	267,699	289,115
EGRESOS					
Costos Financieros					
Intereses y Otros	28,215	31,601	35,393	38,224	41,282
Provisiones por Valores y Créditos	17,765	19,897	22,284	24,067	25,993
Gastos por Servicios Financieros	627	702	787	849	917
Costos de Operación					
Gastos Administrativos	91,322	102,266	114,523	123,675	133,559
Depreciación y Amortización	6,270	7,022	7,865	8,494	9,174
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos	53,401	59,824	67,017	72,390	78,190
Impuesto, Participaciones y Exposición	18,331	20,536	23,005	24,849	26,840
Utilidad Neta	35,070	39,288	44,012	47,541	51,350

Elaboración propia

6. Evaluación económico financiera

Las principales conclusiones del plan son las siguientes:

- La participación de mercado se elevaría de un nivel de 10.9% a 15% al final del año 2010. De este incremento el 30% (1.5%) se logrará gracias al aporte marginal por la implementación de la nueva banca de graduados en las ciudades de Lima y provincias.
- Las utilidades netas y el margen de utilidad logran elevarse como consecuencia del incremento de la cartera y del menor costo financiero en que se incurre al captar mayores recursos del público y colocarlos en el mercado MES. El margen de utilidad tiene un ligero incremento porcentual desde un 17.5% al 17.8% en el año 2010.

Tabla 5*Indicadores financieros comparativos con y sin plan de marketing*

	2006	2007	2008	2009	2010
Participación de mercado MES %					
Con plan de marketing	12%	13%	14%	14%	15%
Sin plan de marketing	11%	12%	12%	13%	13%
Utilidad neta-miles nuevos soles					
Utilidad neta con plan	35,070	39,288	44,012	47,540	51,349
Utilidad neta sin plan	33,316	37,314	41,792	45,135	48,746
Ingresos Totales					
Ingresos totales con plan	197,600	221,312	247,869	267,699	289,115
Ingresos totales sin plan	190,000	218,000	238,336	257,403	277,995
Margen de utilidad %					
Margen de utilidad con plan	17.7%	17.8%	17.8%	17.8%	17.8%
Margen de utilidad sin plan	17.5%	17.1%	17.5%	17.5%	17.5%

Elaboración propia

7. El valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) de la inversión

Se hizo la evaluación económica financiera del escenario esperado calculando el VAN entre la inversión ejecutada con el plan de marketing y su impacto en las utilidades neta incremental resultante de la diferencia entre la inversión con el plan versus la inversión sin el plan.

Tabla 6.*Flujo de Caja sin plan de marketing (por años)**Expresado en nuevos soles*

Rubros / Años	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
INGRESOS							
Ingresos Total		190,000	212,800	238,336	257,403	277,995	
EGRESOS							
Inversión							
Activos Tangibles	79,798	1,437	1,300	1,300	1,300	1,300	
Activos Intangibles							
Capital	40,084	4,810	5,387	4,023	4,344	4,692	63,340
Intereses y Otros		25,650	28,728	32,175	34,749	37,529	
Provisiones por Valores y Créditos		16,150	18,088	20,259	21,879	23,630	
Gastos por Servicios Financieros		570	638	715	772	834	
Gastos Administrativos		91,200	102,144	114,401	123,553	133,438	
Impuesto a la Renta		17,414	19,504	21,844	23,592	25,479	
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-119,882	32,769	37,011	43,619	47,214	51,093	63,340
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-119,882	32,769	37,011	43,619	47,214	114,433	
Tasa Interna de Retorno (TIRE)	28.00%						
Valor Actual Neto (VANE)	79,666						
Tasa de Retorno Requerida (COK)	9.50%						

Elaboración propia

Tabla 7.*Flujo de Caja sin plan de marketing (por años)**Expresado en nuevos soles*

Rubros / Años	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
INGRESOS							
Ingresos Total		197,600	221,312	247,869	267,699	289,115	
EGRESOS							
Inversión							
Activos Tangibles	80,016	1,437	1,380	1,300	1,380	1,340	
Activos Intangibles							
Capital	40,879	4,905	5,494	4,102	4,430	4,785	64,595
Intereses y Otros		28,215	31,601	35,393	38,224	41,282	
Provisiones por Valores y Créditos		17,765	19,897	22,284	24,067	25,993	
Gastos por Servicios Financieros		627	702	787	849	917	
Gastos Administrativos		91,322	102,266	114,523	123,675	133,559	
Impuesto a la Renta		18,111	20,284	22,718	24,535	26,498	
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-120,895	35,218	39,688	46,762	50,539	54,741	64,595
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-120,895	35,218	39,688	46,762	50,539	119,336	
Tasa Interna de Retorno (TIRE)	30.28%						
Valor Actual Neto (VANE)	90,943						
Tasa de Retorno Requerida (COK)	9.50%						

Elaboración propia

El VAN positivo obtenido es de 11,277 mil nuevos soles habiéndose utilizado un costo de oportunidad de capital de 9.5% como tasa de descuento, así mismo la tasa interna de retorno resultó en 30.28%.

Tabla 8.*Resumen de evaluación financiera (Miles de nuevos soles)*

	2006	2007	2008	2009	2010
A. Inversión Incremental Plan de Marketing	664	718	857	903	1,031
Inversión con plan de marketing	120,546	126,847	133,674	139,042	144,814
Inversión sin plan de marketing	119,882	126,129	132,817	138,139	143,783
B. Utilidad Neta Incremental	1,754	1,974	2,220	2,405	2,603
Utilidad neta con plan de marketing	35,070	39,288	44,012	47,540	51,349
Utilidad neta sin plan de marketing	33,316	37,314	41,792	45,135	48,746
C. Flujo Neto (B-A)	1,090	1,256	1,363	1,502	1,572
TIR	30.3%				
VAN Inversión incremental plan de marketing	3,141				
VAN de utilidad neta incremental	8,265				
VAN de utilidad - inversión	5,124				

Elaboración propia

8. Análisis de sensibilidad

Con el plan de marketing las colocaciones proyectadas superaran en 4% anual para el periodo 2006 al 2010 a las colocaciones proyectadas sin el plan de marketing. Al introducir los escenarios, se asume que este crecimiento será mayor en 10% (optimista) y menor en 10% (pesimista) (ver Tabla 9).

En el caso pesimista, este menor crecimiento de los ingresos financieros permite incluso mejorar ligeramente el margen de utilidades. Recién una sensibilización a un -22% convierte a la inversión en inviable lo que obligaría a desistir del plan (ver Tabla 10).

Tabla 9.

Objetivo de Crecimiento de los Ingresos (En miles de soles)

	2006	2007	2008	2009	2010
Escenario Pesimista (-10% del objetivo)	6,840	7,661	8,580	9,266	10,008
Escenario esperado	7,600	8,512	9,533	10,296	11,120
Escenario Optimista (+10% del objetivo)	8,360	9,363	10,486	11,326	12,232

Elaboración propia

Tabla 10.

Resultado de Sensibilidad

	TIR	VAN
Escenario Pesimista (-10% del objetivo)	29.51%	2,793
Escenario esperado	30.28%	5,124
Escenario Optimista (+10% del objetivo)	31.05%	7,459

Elaboración propia.

Los resultados del análisis financiero en el escenario pesimista todavía muestran un VAN positivo, con lo cual supera la prueba de sensibilidad.

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que llegamos al final de la presente investigación son las siguientes:

- 1) El posicionamiento de Mibanco se da en el servicio. Hacia él deberán dirigir los mayores esfuerzos por mantener el liderazgo con énfasis en sus actuales ventajas competitivas reflejadas en los atributos de trato y trámites simples.
- 2) Los clientes de mayor valor de Mibanco son susceptibles a cambiar de entidad, básicamente por razones relacionadas a los atributos de precio y servicios.
- 3) Los objetivos de crecimiento en volumen de ventas y mejora del servicio, se dan gracias a la mayor publicidad, la implementación de programas de retención de clientes de mayor valor y desarrollo de clientes de mayor potencial, el ordenamiento de la fuerza de ventas, la capacitación de empleados y la mejora de los procesos.
- 4) La propuesta que responde a la problemática planteada se basa en la creación de la banca de graduados que dicta las acciones necesarias para la identificación y diferenciación de clientes con el objetivo de promover su interacción y la personalización del servicio.
- 5) Tras la aplicación del plan, las utilidades se incrementan de 17.5% a 17.8%, lo que representa un incremento marginal de S/.10.098 millones.
- 6) El VAN se incrementa de S/.79.665 millones a S/.90.943 millones, mientras que la TIRE pasa de 28% a 30.28%
- 7) Las razones arriba mencionadas sustentan la implementación del presente plan de marketing.

BIBLIOGRAFÍA

ASBANC; Boletín Financiero número 45 (2005) – “La información más reciente a su alcance”

BARBIERI, Renzo. (2005). Perú Económico N° 9: “Ahora ellos miran”.

CHANG, Irma; ESCALA, Isella; GASTAÑAGA, Juan; RUIZ DE CASTILLA, Jorge. (2005). “Metodología para medir la satisfacción de clientes”, Perú; CENTRUM Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

CUESTA FERNÁNDEZ, Félix. (2003). “Fidelización ... Un paso más allá de la retención”, España; McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

DATUM Internacional. (2002). “Implementación de sucursales y dinámica del mercado de microempresarios de Lurín”, Perú; LLUP National.

KOTLER, Philip. (2005). “Las preguntas más frecuentes sobre marketing”, Perú; Grupo Editorial Norma.

MARTIN MATO, Miguel Ángel. (2005). “Análisis de la concentración bancaria en el Perú”, Perú; CENTRUM Centro da negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

MAYORGA, David; ARAUJO, Patricia. (2005). “Marketing Estratégico de la empresa peruana”. (2da ed.). Perú; BUP-CENDI.

NADLER A., David, TUSHIGAN L. Michael. (1995). “El diseño de la organización como arma competitiva. El poder de la arquitectura organizacional”, México; Oxford University Press México.

PIPOLI DE BUTRON, Gina. (2003). “El Marketing y sus aplicaciones a la realidad peruana”. Perú; BUP-CENDI.

REINARES, Pedro. (2005). “Los 100 errores del CRM. Mitos, mentiras y verdades del marketing de Relaciones”, España; ESIC Editorial.

SALONER, Garth. (2005). “Administración estratégica”, México; Limusa Wiley.

SANCHEZ YABAR, Guido / BECERRA FARFAN, Shane (2005). “Aprendiendo a emprender. Manual para facilitadores de Emprendedurismo”, Lima; Artes y Diseños Laser.

SWIFT, Ronald S. (2002) “CRM: Como mejorar las relaciones con los clientes”, México; Pearson Educación de México.

VIDAL I DIEZ, Ignasi. (2004). “Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM”, España; Editorial Fundación Confemetal.

ANEXOS

Anexo 1. Participación de mercado

Colocaciones totales MES - Créditos bancarios y no bancarios
Ago-2005 (miles de soles) **3,618,111**

Créditos a la Microempresa

CMAC					
Empresa	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado	% Mercado	
1 CMAC Piura	238,864	19.27%	19.27%	6.6%	
2 CMAC Arequipa	238,559	19.24%	38.51%	6.6%	
3 CMAC Trujillo	180,315	14.55%	53.06%	5.0%	
4 CMAC Sullana	133,840	10.80%	63.85%	3.7%	
5 CMAC Cusco	105,967	8.55%	72.40%	2.9%	
6 CMAC Huancayo	86,440	6.97%	79.37%	2.4%	
7 CMAC Ica	70,665	5.70%	85.07%	2.0%	
8 CMAC Tacna	52,657	4.25%	89.32%	1.5%	
9 CMAC Paita	40,131	3.24%	92.56%	1.1%	
10 CMAC Maynas	31,937	2.58%	95.13%	0.9%	
11 CMAC del Santa	30,295	2.44%	97.58%	0.8%	
12 CMAC Pisco	14,825	1.20%	98.77%	0.4%	
13 CMAC Chíncha	10,409	0.84%	99.61%	0.3%	
14 CMCP Lima	4,794	0.39%	100.00%	0.1%	
	1,239,698			34.3%	

Créditos a la Microempresa

Bancos					
Empresa	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado	% Mercado	
1 BCP	655,683	35.83%	35.83%	18.1%	
2 Mibanco	394,675	21.57%	57.40%	10.9%	
3 B del Trabajo	393,379	21.50%	78.89%	10.9%	
4 B Wiese Sudameris	209,787	11.46%	90.36%	5.8%	
5 B Sudamericano	62,276	3.40%	93.76%	1.7%	
6 B Financiero	56,737	3.10%	96.86%	1.6%	
7 B Continental	45,159	2.47%	99.33%	1.2%	
8 Interbank	10,671	0.58%	99.91%	0.3%	
9 B de Comercio	1,218	0.07%	99.98%	0.0%	
10 BanBif	429	0.02%	100.00%	0.0%	
11 BNP Paribas Andes	0	0.00%	100.00%	0.0%	
12 Citibank	0	0.00%	100.00%	0.0%	
	1,830,014			50.6%	

Colocaciones totales MES - Créditos bancarios y no bancarios
Dic-2004 (miles de soles) **3,163,450**

Créditos a la Microempresa

CMAC					
Empresa	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado	% Mercado	
1 CMAC Arequipa	226,488	20.28%	20.28%	7.2%	
2 CMAC Piura	203,964	18.27%	38.55%	6.4%	
3 CMAC Trujillo	160,449	14.37%	52.92%	5.1%	
4 CMAC Sullana	117,023	10.48%	63.40%	3.7%	
5 CMAC Cusco	96,746	8.66%	72.07%	3.1%	
6 CMAC Huancayo	69,818	6.25%	78.32%	2.2%	
7 CMAC Ica	63,150	5.66%	83.97%	2.0%	
8 CMAC Tacna	49,220	4.41%	88.38%	1.6%	
9 CMAC Paita	43,199	3.87%	92.25%	1.4%	
10 CMAC del Santa	31,046	2.78%	95.03%	1.0%	
11 CMAC Maynas	27,825	2.49%	97.52%	0.9%	
12 CMAC Chíncha	11,715	1.05%	98.57%	0.4%	
13 CMAC Pisco	10,595	0.95%	99.52%	0.3%	
14 CMCP Lima	5,333	0.48%	100.00%	0.2%	
	1,116,571			35.3%	

Créditos a la Microempresa

Bancos					
Empresa	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado	% Mercado	
1 BCP	557,381	35.99%	35.99%	17.6%	
2 B del Trabajo	380,336	24.56%	60.56%	12.0%	
3 Mibanco	293,032	18.92%	79.48%	9.3%	
4 B Wiese Sudameris	166,232	10.74%	90.22%	5.3%	
5 B Continental	66,150	4.27%	94.49%	2.1%	
6 B Sudamericano	47,397	3.06%	97.55%	1.5%	
7 B Financiero	21,426	1.38%	98.93%	0.7%	
8 Interbank	9,691	0.63%	99.56%	0.3%	
9 BanBif	6,497	0.42%	99.98%	0.2%	
10 B de Comercio	354	0.02%	100.00%	0.0%	
11 B Standard Chartered	0	0.00%	100.00%	0.0%	
12 Bank Boston	0	0.00%	100.00%	0.0%	
	1,548,496			48.9%	

Colocaciones totales MES - Créditos bancarios y no bancarios
Dic-2003 (miles de soles) **2,241,590**

Créditos a la Microempresa

CMAC					
Empresa	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado	% Mercado	
1 CMAC Arequipa	188,298	22.61%	22.61%	8.4%	
2 CMAC Piura	164,450	19.74%	42.35%	7.3%	
3 CMAC Trujillo	104,142	12.50%	54.86%	4.6%	
4 CMAC Cusco	73,532	8.83%	63.68%	3.3%	
5 CMAC Sullana	70,520	8.47%	72.15%	3.1%	
6 CMAC Huancayo	51,884	6.23%	78.38%	2.3%	
7 CMAC Ica	42,017	5.04%	83.43%	1.9%	
8 CMAC Tacna	38,032	4.57%	87.99%	1.7%	
9 CMAC Paita	29,092	3.49%	91.48%	1.3%	
10 CMAC del Santa	28,889	3.47%	94.95%	1.3%	
11 CMAC Maynas	20,907	2.51%	97.46%	0.9%	
12 CMAC Chíncha	10,764	1.29%	98.76%	0.5%	
13 CMAC Pisco	8,213	0.99%	99.74%	0.4%	
14 CMCP Lima	2,149	0.26%	100.00%	0.1%	
	832,889			37.2%	

Créditos a la Microempresa

Bancos					
Empresa	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado	% Mercado	
1 B del Trabajo	312,588	30.33%	30.33%	13.9%	
2 Mibanco	271,894	26.38%	56.71%	12.1%	
3 BCP	225,467	21.88%	78.58%	10.1%	
4 B Wiese Sudameris	129,814	12.60%	91.18%	5.8%	
5 B Continental	81,121	7.87%	99.05%	3.6%	
6 B Financiero	3,601	0.35%	99.40%	0.2%	
7 BanBif	3,158	0.31%	99.71%	0.1%	
8 B Sudamericano	2,079	0.20%	99.91%	0.1%	
9 B de Comercio	946	0.09%	100.00%	0.0%	
10 B Standard Chartered	0	0.00%	100.00%	0.0%	
11 Bank Boston	0	0.00%	100.00%	0.0%	
12 Interbank	0	0.00%	100.00%	0.0%	
	1,030,668			46.0%	

Créditos a la Microempresa

EDPYME

Empresa	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado	% Mercado
1 EDPYME Edyficar	139,747	42.66%	42.66%	3.9%
2 EDPYME Cijonfianza	43,958	13.42%	56.09%	1.2%
3 EDPYME Crear Arequipa	36,331	11.09%	67.18%	1.0%
4 EDPYME Proempresa	26,337	8.04%	75.22%	0.7%
5 EDPYME Raíz	20,426	6.24%	81.45%	0.6%
6 EDPYME Crear Tacna	18,937	5.78%	87.24%	0.5%
7 EDPYME Nueva Visión	8,807	2.69%	89.92%	0.2%
8 EDPYME Crear Trujillo	6,726	2.05%	91.98%	0.2%
9 EDPYME Credivisión	6,243	1.91%	93.88%	0.2%
10 EDPYME Crear Cusco	6,119	1.87%	95.75%	0.2%
11 EDPYME Alternativa	5,332	1.63%	97.38%	0.1%
12 EDPYME Pro Negocios	4,954	1.51%	98.89%	0.1%
13 EDPYME Solidaridad	2,020	0.62%	99.51%	0.1%
14 EDPYME Efectiva	1,608	0.49%	100.00%	0.0%
Total	327,545			9.1%

Créditos a la Microempresa

CRAC

Empresa	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado	% Mercado
1 CRAC Nor Perú	42,471	19.23%	19.23%	1.2%
2 CRAC Sr de Luren	39,748	18.00%	37.23%	1.1%
3 CRAC Cajasur	30,819	13.95%	51.18%	0.9%
4 CRAC San Martín	23,090	10.45%	61.64%	0.6%
5 CRAC Profinanzas	21,552	9.76%	71.40%	0.6%
6 CRAC Credinka	18,345	8.31%	79.70%	0.5%
7 CRAC Cruz de Chalpón	12,814	5.80%	85.50%	0.4%
8 CRAC Chavín	7,400	3.35%	88.85%	0.2%
9 CRAC Cajamarca	7,022	3.18%	92.03%	0.2%
10 CRAC Libertadores de Ayacucho	6,761	3.06%	95.10%	0.2%
11 CRAC Prymera	5,695	2.58%	97.67%	0.2%
12 CRAC Los Andes	5,137	2.33%	100.00%	0.1%
Total	220,854			6.1%

Total Mercado MES 3,618,111 100.0%

Fuente: Boletín informativo SBS a agosto 2005
Elaboración propia

Créditos a la Microempresa

EDPYME

Empresa	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado	% Mercado
1 EDPYME Edyficar	122,688	42.43%	42.43%	3.9%
2 EDPYME Confianza	35,924	12.42%	54.85%	1.1%
3 EDPYME Crear Arequipa	31,014	10.73%	65.58%	1.0%
4 EDPYME Proempresa	27,550	9.53%	75.11%	0.9%
5 EDPYME Crear Tacna	16,305	5.64%	80.74%	0.5%
6 EDPYME Raíz	15,426	5.33%	86.08%	0.5%
7 EDPYME Nueva Visión	7,568	2.62%	88.70%	0.2%
8 EDPYME Crear Trujillo	7,043	2.44%	91.13%	0.2%
9 EDPYME Pro Negocios	6,903	2.39%	93.52%	0.2%
10 EDPYME Credivisión	5,768	1.99%	95.51%	0.2%
11 EDPYME Crear Cusco	5,419	1.87%	97.39%	0.2%
12 EDPYME Alternativa	3,465	1.20%	98.59%	0.1%
13 EDPYME Solidaridad	2,897	1.00%	99.59%	0.1%
14 EDPYME Camco Piura	1,189	0.41%	100.00%	0.0%
Total	289,159			9.1%

Créditos a la Microempresa

CRAC

Empresa	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado	% Mercado
1 CRAC Sr de Luren	38,869	18.58%	18.58%	1.2%
2 CRAC San Martín	26,697	12.76%	31.34%	0.8%
3 CRAC Nor Perú	33,397	15.96%	47.30%	1.1%
4 CRAC Cajasur	32,897	15.72%	63.02%	1.0%
5 CRAC Profinanzas	16,272	7.78%	70.80%	0.5%
6 CRAC Credinka	17,375	8.30%	79.10%	0.5%
7 CRAC Cruz de Chalpón	13,733	6.56%	85.67%	0.4%
8 CRAC Libertadores de Ayacucho	5,327	2.55%	88.21%	0.2%
9 CRAC Chavín	7,595	3.63%	91.84%	0.2%
10 CRAC Prymera	5,868	2.80%	94.65%	0.2%
11 CRAC Los Andes	5,036	2.41%	97.06%	0.2%
12 CRAC Cajamarca	6,159	2.94%	100.00%	0.2%
Total	209,224			6.6%

Total Mercado MES 3,163,450 100.0%

Fuente: Boletín informativo SBS a diciembre 2004
Elaboración propia

Créditos a la Microempresa

EDPYME

Empresa	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado	% Mercado
1 EDPYME Edyficar	99,685	45.10%	45.10%	4.4%
2 EDPYME Proempresa	23,021	10.42%	55.52%	1.0%
3 EDPYME Confianza	21,551	9.75%	65.27%	1.0%
4 EDPYME Crear Arequipa	19,409	8.78%	74.05%	0.9%
5 EDPYME Crear Tacna	12,022	5.44%	79.49%	0.5%
6 EDPYME Raíz	9,940	4.50%	83.98%	0.4%
7 EDPYME Nueva Visión	6,436	2.91%	86.90%	0.3%
8 EDPYME Pro Negocios	5,883	2.66%	89.56%	0.3%
9 EDPYME Crear Trujillo	5,848	2.65%	92.20%	0.3%
10 EDPYME Credivisión	5,439	2.46%	94.66%	0.2%
11 EDPYME Crear Cusco	4,743	2.15%	96.81%	0.2%
12 EDPYME Solidaridad	3,569	1.61%	98.42%	0.2%
13 EDPYME Alternativa	2,468	1.12%	99.54%	0.1%
14 EDPYME Camco Piura	1,014	0.46%	100.00%	0.0%
Total	221,028			9.9%

Créditos a la Microempresa

CRAC

Empresa	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado	% Mercado
1 CRAC Sr de Luren	25,816	16.44%	16.44%	1.2%
2 CRAC San Martín	24,652	15.70%	32.14%	1.1%
3 CRAC Nor Perú	22,322	14.22%	46.36%	1.0%
4 CRAC Cajasur	18,290	11.65%	58.01%	0.8%
5 CRAC Profinanzas	14,855	9.46%	67.47%	0.7%
6 CRAC Credinka	13,297	8.47%	75.94%	0.6%
7 CRAC Cruz de Chalpón	11,478	7.31%	83.25%	0.5%
8 CRAC Libertadores de Ayacucho	7,445	4.74%	87.99%	0.3%
9 CRAC Chavín	5,976	3.81%	91.80%	0.3%
10 CRAC Prymera	5,207	3.32%	95.12%	0.2%
11 CRAC Los Andes	4,007	2.55%	97.67%	0.2%
12 CRAC Cajamarca	3,660	2.33%	100.00%	0.2%
Total	157,005			7.0%

Total Mercado MES 2,241,590 100.0%

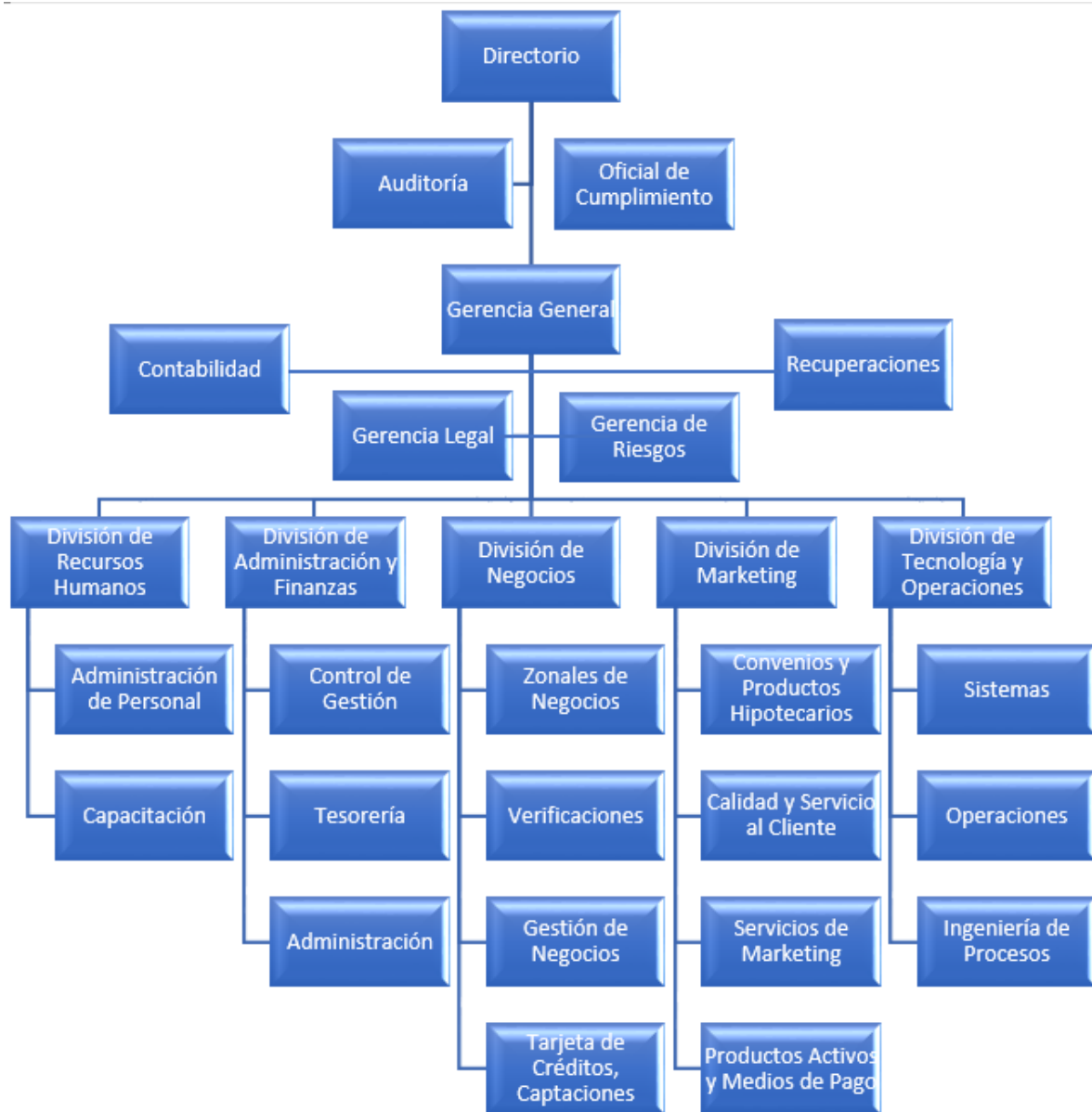
Fuente: Boletín informativo SBS a diciembre 2003
Elaboración propia

Anexo 2. Accionariado de Mibanco

Accionista	Participación	Sede
Acción Comunitaria del Perú	63.85%	Perú
Action Investments in Microfinance SPC	8.98%	EEUU
Action International	6.33%	EEUU
Stichting Hivos - Triodos Fonds	5.22%	Países Bajos
Stichting Triodos Doen	5.22%	Países Bajos
La Positiva Cía. De Seguros y Reaseguros	5.02%	Perú
Triodos Fair Share Fund	0.88%	Países Bajos
CAF	3.83%	Venezuela
Otros	0.67%	Perú
TOTAL	100.00%	

Fuente: Mibanco Memoria Anual 2004

Anexo 3. Estructura organizacional de Mibanco



Fuente: Manual de Organización de Funciones de Mibanco.

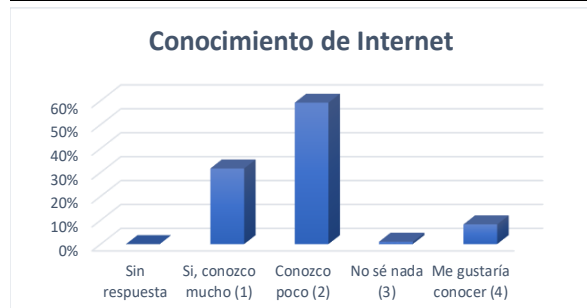
Anexo 4. Directorio y plana gerencial de Mibanco

Miembros del Directorio	Principales Gerentes
Óscar Rivera - Presidente	Rafael Llosa Barrios - Gerencia General
Luis Felipe Derteano - Vicepresidente	Jesús Ferreyra Fernández - Gerente de Negocios
Alfredo Llosa Barber - Director	Ricardo Gordillo Uribe - Gerente de Adm y Finanzas
Álvaro Quijandría Fernández - Director	José Julio Delgado Contreras - Gerente de Riesgos
Mariana Rodríguez Risco - Directora	Eduardo Franco Águila - Gerente de Operaciones
Fortunato Quesada Lagarrigue - Director	Aldo Mongiliardi Fuchs - Gerente de Recursos Humanos
María Otero - Directora	José Agois Barbier - Gte. Desarrollo, Operac., y Tecn.
Rita de Boer - Directora	Fernando Balbuena Favarato - Gerente de Marketing
Enrique Ferraro - Director	José Castillo Deza - Contador General

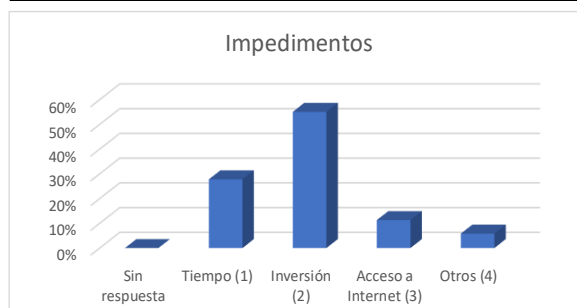
Fuente: Mibanco Memoria Anual 2004

Anexo 5 - Resultado de Encuesta sobre nuevas herramientas para la MyPE

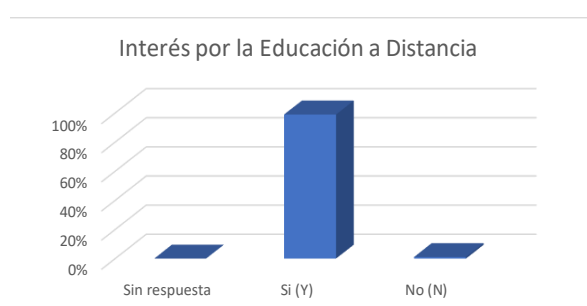
¿Diría Usted que conoce mucho, poco o nada sobre Internet y su aplicación en la capacitación a distancia?		
	No	%
Sin respuesta	0	0%
Si, conozco mucho (1)	445	32%
Conozco poco (2)	832	59%
No sé nada (3)	14	1%
Me gustaría conocer (4)	116	8%



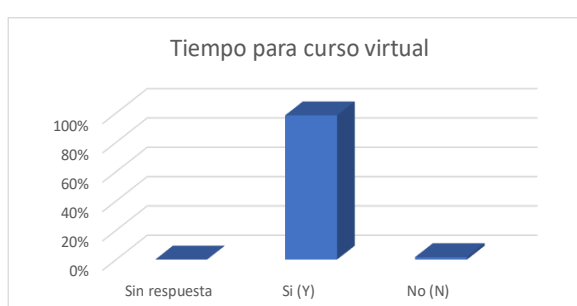
¿Cuáles considera Usted que podrían constituir impedimentos u obstáculos para que no pueda participar en un curso virtual?		
	No	%
Sin respuesta	0	0%
Tiempo (1)	391	28%
Inversión (2)	775	55%
Acceso a Internet (3)	159	11%
Otros (4)	82	6%



¿Le interesa capacitarse en temas de gestión empresarial bajo la modalidad de educación a distancia con accesos a Internet para seguir el curso?		
	No	%
Sin respuesta	0	0%
Si (Y)	1392	99%
No (N)	15	1%



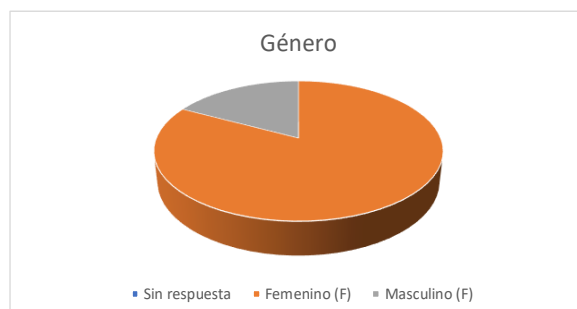
¿Dispondría de tiempo para dedicar algunas horas durante el tiempo que dure el curso virtual?		
	No	%
Sin respuesta	0	0%
Si (Y)	1384	98%
No (N)	23	2%



¿Estaría en condiciones de asumir el costo del curso?		
	No	%
Sin respuesta	0	0%
Menor o igual a S/. 50 (1)	445	32%
Entre S/. 50 y S/. 100 (2)	832	60%
Más de S/. 100 (3)	116	8%



Género		
	No	%
Sin respuesta	0	0%
Femenino (F)	391	83%
Masculino (M)	82	17%



Fuente: Ingeniero Luis León Deza – Oficina de Servicios Empresariales PROMpyme

Anexo 6. Entrevista a profundidad

Tema: Desarrollo de Banca de Graduados para Mibanco

1. Producto - Servicio: Si tuviéramos que proponer un producto o paquete de productos o servicios para los empresarios de las MYPEs ¿Por dónde deberíamos empezar nuestra propuesta?
2. Procesos: ¿Qué cree usted que necesitan las IF para desarrollar mejores propuestas para cubrir las necesidades de las MYPEs? o ¿Por qué no lo han desarrollado hasta ahora?
3. Precio - Personas — Plaza - Procesos: ¿Considera que las tasas de interés para este mercado son las adecuadas? ¿El precio es lo único que interesa al microempresario?
4. Producto: ¿Es posible repetir, en el Perú, experiencias o modelos de otras realidades?
Ejemplo
5. Promoción: ¿Qué tipo de campañas o promociones considera usted que son de gran acogida para los microempresarios? ¿Cómo se puede llamar su atención de manera positiva?
6. Promoción: ¿Y qué hay de la comunicación en los medios masivos frente a los costos que esto supone? Recordar que uno de los problemas pasa por el tema de costos y precios
7. Promoción - Posicionamiento: En este momento ¿Cuál sería la entidad financiera más reconocida en el tema de microfinanzas y porque cree usted eso?
8. Plaza. Las alianzas estratégicas son importantes. ¿Sugeriría algún tipo de alianza estratégica entre una IF y alguna otra entidad para generar valor agregado al microempresario?
9. Producto: Existen dos criterios de evaluación crediticia: capacidad y voluntad de pago. Sin embargo, algunos bancos tradicionales (Interbank, BWS, BBVA) ya están considerando la capacidad de ahorro como un criterio más. Teniendo en cuenta que para el microempresario es algo difícil sustentar sus ingresos ¿Considera que este nuevo criterio podría ser aplicado para su evaluación?

Anexo 7. Encuesta a clientes graduados

Buenos días/tardes, mi nombre es _____, estoy realizando una breve encuesta sobre el sector financiero por lo que le agradecería que me concediera unos minutos de su tiempo.

1. ¿Actualmente tiene crédito con una IF distinta a Mibanco?
 - a. SI ()
 - b. NO ()

2. ¿Ha tenido cuatro o más créditos con Mibanco?
 - a. SI ()
 - b. NO ()

3. ¿Actualmente tiene crédito en Mibanco?
 - a. SI ()
 - b. NO ()

4. ¿Con cuál de estas IF tiene o ha tenido créditos de importancia?
 - a. BCP ()
 - b. BWS ()
 - c. BBVA ()
 - d. Mibanco ()
 - e. Banco del Trabajo ()
 - f. Financiero ()
 - g. Caja de Piura ()
 - h. Caja de Arequipa ()
 - i. Otros (especificar) _____

5. ¿Cuál de estas IF le ofrece el mejor servicio?
 - a. BCP ()
 - b. BWS ()
 - c. BBVA ()
 - d. Mibanco ()
 - e. Banco del Trabajo ()
 - f. Financiero ()
 - g. Caja Piura ()
 - h. Caja Arequipa ()
 - i. Otros (especificar) _____

6. ¿Cómo define Ud. un buen servicio bancario? (enumere en orden de importancia otorgando el número 3 al más importante y 1 al de menor importancia):
 - a. Trámites simples ()
 - b. Pocas colas ()
 - c. Bajos intereses ()
 - d. Servicio personalizado ()
 - e. Buen trato - amabilidad ()
 - f. Rapidez ()
 - g. Horarios de atención ()
 - h. Otros (especificar) _____

7. ¿Cuál de los siguientes atributos refleja el servicio recibido en: (enumere en orden de importancia otorgando el número 3 al más importante y 1 al de menor importancia)

Entidad Financiera	Trámites	Colas	Interés	Servicio Personalizado	Trato	Rapidez	Horarios	Otros
BCP								
BWS								
BBVA								
Trabajo								
Mibanco								
Financiero								
Piura								
Arequipa								
Otros								

8. Solo si contesto No en la pregunta 3, Si ha sido cliente de Mibanco, pero ya no lo es, indicar los motivos de su deserción

- a. Trámites engorrosos ()
- b. Largas colas ()
- c. Altos intereses ()
- d. Servicio impersonal ()
- e. Maltrato ()
- f. Falta de rapidez ()
- g. Horarios de atención ()
- h. Otros (especificar) _____ ()

9. ¿En los próximos seis meses piensa solicitar algún tipo de préstamo en algún banco o entidad financiera?

- a. SI ()
- b. NO ()
- c. NS/NC ()

10. ¿En caso solicite préstamo cambiaría de entidad financiera o solicitaría en la misma entidad?

- a. Cambiaría de entidad ()
- b. Solicitaría en la misma ()
- c. NS/NC ()

11. Y ¿En qué entidad financiera solicitaría el nuevo préstamo?

- a. BCP ()
- b. BWS ()
- c. BBVA ()
- d. Mibanco ()
- e. Banco del Trabajo ()
- f. Financiero ()
- g. Caja Piura ()
- h. Caja Arequipa ()
- i. Otras (especificar) _____ ()

12. ¿Cuál es la principal razón por la que se mantendría o pediría préstamo en otra IF? (enumere en orden de importancia otorgando el número 3 al más importante y 1 al de menor importancia):

- a. Mejor servicio ()
- b. Menos intereses ()
- c. Promociones / obsequios ()
- d. Más confianza ()
- e. Capacitación ()
- f. Cercanía de agencias ()
- g. Otros (especificar) _____

13. ¿En qué utilizaría el préstamo obtenido? (Marcar dos opciones)

- a. Compra de equipos y maquinaria ()
- b. Compra de un local comercial ()
- c. Remodelación o ampliación de local ()
- d. Construcción o mejora de vivienda ()
- e. Compra de mercadería ()
- f. Abrir nuevo local ()
- g. Entrar en nuevo negocio ()
- h. Compra de terreno ()
- i. Gastos personales ()
- j. Otras (especificar) _____

Referente a Mibanco:

14. ¿Cuáles de los siguientes productos le gustaría que le ofreciera Mibanco? (enumere en orden de importancia otorgando el número 3 al más importante y 1 al de menor importancia):

- a. Línea de crédito (libre disponibilidad)
- b. Tarjeta de crédito – Visa Oro ()
- c. Asesoramiento – Capacitación ()
- d. Transferencias al exterior ()
- e. Créditos sin garantías ()
- f. Carta fianza ()
- g. Cuenta corriente ()
- h. Descuento de letras ()
- i. Otros (especifica) _____

15. La frecuencia de promociones y campañas de Mibanco que permiten acceder a mejores condiciones de servicio le parecen

- a. Excelente ()
- b. Buena ()
- c. Regular ()
- d. Mala ()
- e. Muy Mala ()

16. La cantidad del personal (cajeros, asistente, operaciones) de Mibanco que lo atiende en sus agencias le parece

- a. Excelente ()
- b. Buena ()
- c. Regular ()
- d. Mala ()
- e. Muy mala ()

17. El trato que le brinda el personal (asesor) encargado de resolver cualquier problema que presenta, le parece
- a. Excelente ()
 - b. Buena ()
 - c. Regular ()
 - d. Mala ()
 - e. Muy Mala ()
18. Cuando realiza alguna consulta, aprecia que la cantidad de actividades que realiza el personal (asistente, operaciones) que lo atiende es
- a. Excelente ()
 - b. Buena ()
 - c. Regular ()
 - d. Mala ()
 - e. Muy Mala ()
19. ¿Cuál es el medio de difusión por el cual se entera de las campañas y publicidad de los bancos? (enumere en orden de importancia otorgando el número 3 al más importante y 1 al de menor)
- a. En las mismas oficinas del banco ()
 - b. Por mi asesor o sectorista ()
 - c. Amigos y familiares ()
 - d. Televisión ()
 - e. Radio ()
 - f. Diarios y revistas ()
 - g. Paneles publicitarios y banderolas ()
 - h. Volantes y folletos del banco ()
 - i. Perifoneo en mercados ()
 - j. Publicidad móvil (buses, mototaxis) ()
 - k. Otros (especificar) _____ ()
20. ¿Qué promociones cree que son más atractivas? (enumere en orden de importancia otorgando el número 3 al más importante y 1 al de menor importancia):
- a. Regalos sin sorteos ()
 - b. Sorteo de un departamento ()
 - c. Sorteo de un local comercial ()
 - d. Sorteo de una camioneta ()
 - e. Sorteo de PCs y electrodomésticos ()
 - f. Sorteo de dinero en efectivo ()
 - g. Entrega de vales de consumo ()
 - h. Descuento en la tasa de interés ()
 - i. Descuento de una cuota ()
 - j. Otros (especificar) _____ ()

DATOS DE CONTROL

Nombre _____ Fecha _____
 Actividad Económica _____ Edad _____

Anexo 8. Muestreo por selección aleatoria por estratos

Total graduados encuestados			
384 (100%)			
Exclusividad			
Con crédito en otras IF		Solo con Mibanco	
180 (47%)		204 (53%)	
Estado actual de los clientes graduados			
Vigente	En deserción	Vigente	En deserción
126 (70%)	54 (30%)	143 (70%)	61 (30%)

Anexo 9. Tabulación de resultados de la encuesta

1	¿Actualmente tiene crédito con IF diferente a Mibanco?			
	Sí (Compartido)		No (Exclusivo)	
	208		188	396
	53%		47%	

2	¿Ha tenido 4 o más créditos con Mibanco?			
	Sí (Graduado)		No (Tiene más de 2 años)	
	300		96	396
	76%		24%	

3	¿Actualmente tiene crédito con Mibanco?			
	Sí (Vigente)		No (Desertor)	
	276		120	396
	70%		30%	

Filtros según variables críticas			
Cantidad de créditos con Mibanco			
4 o más			
Exclusividad			
Con otras IF		Solo Mibanco	
Estado		Estado	
Vigente	Desertor	Vigente	Desertor

Entrevista estructurada con preguntas cerradas de múltiples opciones

4 ¿Con cuál de estas IF tiene o ha tenido créditos de importancia?

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
BCP	100	52	32	16	0
BWS	52	40	8	0	4
BBVA	16	12	0	4	0
Mibanco	360	140	52	124	44
Trabajo	48	36	12	0	0
Financiero	4	4	0	0	0
Piura	4	4	0	0	0
Arequipa	0	0	0	0	0
Otros	48	20	20	0	8
	632	308	124	144	56

5 ¿Cuál de estas IF le ofrece mejor servicio?

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
BCP	40	24	12	4	0
BWS	24	12	8	0	4
BBVA	12	12	0	0	0
Mibanco	312	100	36	124	52
Trabajo	24	16	4	4	0
Financiero	0	0	0	0	0
Piura	4	4	0	0	0
Arequipa	0	0	0	0	0
Otros	16	8	8	0	0
	432	176	68	132	56

6 ¿Cómo define Usted un buen servicio bancario?

Enumere en orden de importancia 3 razones donde 3 es la más importante

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
Trámites	764	300	128	260	76
Colas	160	8	28	76	48
Intereses	588	220	76	176	116
Serv. Personalizado	104	76	16	12	0
Trato	360	96	76	112	76
Rapidez	352	132	56	144	20
Horarios	24	12	0	12	0
Otros	16	4	0	12	0
	2368	848	380	804	336

7 ¿Cómo califica el nivel de servicio recibido en ...?

Entidad Financiera	Trámites	Colas	Interés	Serv Person	Trato	Rapidez	Horarios	Otros	
BCP	148	64	152	36	52	96	4	8	560
BWS	40	32	68	12	52	44	0	0	248
BBVA	20	4	28	36	24	8	0	0	120
Trabajo	52	36	60	12	36	16	0	0	212
Mibanco	704	76	516	88	324	376	32	12	2128
Financiero	0	0	0	4	8	12	0	0	24
Piura	4	0	0	0	8	12	0	0	24
Arequipa	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	80	28	36	8	64	48	0	0	264
	1048	240	860	196	568	612	36	20	3580

Entrevista estructurada con preguntas cerradas de múltiples opciones

4 ¿Con cuál de estas IF tiene o ha tenido créditos de importancia?

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
BCP	16%	17%	26%	11%	0%
BWS	8%	13%	6%	0%	7%
BBVA	3%	4%	0%	3%	0%
Mibanco	57%	45%	42%	86%	79%
Trabajo	8%	12%	10%	0%	0%
Financiero	1%	1%	0%	0%	0%
Piura	1%	1%	0%	0%	0%
Arequipa	0%	0%	0%	0%	0%
Otros	8%	6%	16%	0%	14%
	100%	100%	100%	100%	100%

5 ¿Cuál de estas IF le ofrece mejor servicio?

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
BCP	9%	14%	18%	3%	0%
BWS	6%	7%	12%	0%	7%
BBVA	3%	7%	0%	0%	0%
Mibanco	72%	57%	53%	94%	93%
Trabajo	6%	9%	6%	3%	0%
Financiero	0%	0%	0%	0%	0%
Piura	1%	2%	0%	0%	0%
Arequipa	0%	0%	0%	0%	0%
Otros	4%	5%	12%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%

6 ¿Cómo define Usted un buen servicio bancario?

Enumere en orden de importancia 3 razones donde 3 es la más importante

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
Trámites	32%	35%	34%	32%	23%
Colas	7%	1%	7%	9%	14%
Intereses	25%	26%	20%	22%	35%
Serv. Personalizado	4%	9%	4%	1%	0%
Trato	15%	11%	20%	14%	23%
Rapidez	15%	16%	15%	18%	6%
Horarios	1%	1%	0%	1%	0%
Otros	1%	0%	0%	1%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%

7 ¿Cómo califica el nivel de servicio recibido en ...?

Entidad Financiera	Trámites	Colas	Interés	Serv Person	Trato	Rapidez	Horarios	Otros	
BCP	26%	11%	27%	6%	9%	17%	1%	1%	100%
BWS	16%	13%	27%	5%	21%	18%	0%	0%	100%
BBVA	17%	3%	23%	30%	20%	7%	0%	0%	100%
Trabajo	25%	17%	28%	6%	17%	8%	0%	0%	100%
Mibanco	33%	4%	24%	4%	15%	18%	2%	1%	100%
Financiero	0%	0%	0%	17%	33%	50%	0%	0%	100%
Piura	17%	0%	0%	0%	33%	50%	0%	0%	100%
Arequipa									
Otros	30%	11%	14%	3%	24%	18%	0%	0%	100%
	29%	7%	24%	5%	16%	17%	1%	1%	100%

8 Solo si contestó NO en la pregunta 3 (si ha sido cliente de Mibanco, pero ya no)
Indicar los motivos de su deserción

	Graduados				
	Con otras IF		Solo Mibanco		Desertor
	Vigente	Desertor	Vigente	Desertor	
Trámites	8	0	8	0	0
Colas	4	0	4	0	0
Intereses	12	0	12	0	0
Serv. Impersonal	0	0	0	0	0
Trato	4	0	4	0	0
Rapidez	0	0	0	0	0
Horarios	0	0	0	0	0
Otros	96	0	40	0	56
	124	0	68	0	56

9 ¿En los próximos 6 meses piensa solicitar algún préstamo?

	Graduados				
	Con otras IF		Solo Mibanco		Desertor
	Vigente	Desertor	Vigente	Desertor	
Si	316	100	40	124	52
No	52	32	8	8	4
NS/NC	28	12	16	0	0
	396	144	64	132	56

10 ¿En caso de solicitar un préstamo cambiaría de IF o se quedaría en la actual?

	Graduados				
	Con otras IF		Solo Mibanco		Desertor
	Vigente	Desertor	Vigente	Desertor	
Cambiaría	80	32	16	28	4
La misma	320	116	48	104	52
NS/NC	4	0	0	4	0
	404	148	64	136	56

11 ¿En que IF solicitaría el nuevo préstamo?

	Graduados				
	Con otras IF		Solo Mibanco		Desertor
	Vigente	Desertor	Vigente	Desertor	
BCP	48	20	16	12	0
BWS	20	4	8	8	0
BBVA	8	8	0	0	0
Mibanco	316	116	32	112	56
Trabajo	8	8	0	0	0
Financiero	0	0	0	0	0
Piura	0	0	0	0	0
Arequipa	0	0	0	0	0
Otros	20	8	8	4	0
	420	164	64	136	56

12 ¿Cuál es la principal razón por la que se mantendría o cambiaría de IF?
Enumere 3 razones donde el # 3 es el más importante

	Graduados				
	Con otras IF		Solo Mibanco		Desertor
	Vigente	Desertor	Vigente	Desertor	
Servicio	560	204	48	248	60
Intereses	620	228	128	208	56
Obsequios	88	52	0	36	0
Confianza	512	220	84	136	72
Capacitación	84	16	20	24	24
Cercanía	160	44	16	52	48
Otros	44	4	8	20	12
	2068	768	304	724	272

13 ¿En qué utilizaría el préstamo a obtener?

	Graduados				
	Con otras IF		Solo Mibanco		Desertor
	Vigente	Desertor	Vigente	Desertor	
Equipos	68	16	12	32	8
Compra de local	60	24	12	16	8
Remodela local	76	20	16	40	0
Constr. Vivienda	56	16	8	12	20
Mercadería	304	140	40	92	32
Abrir nuevo local	40	16	4	16	4
Nuevo negocio	32	8	4	8	12
Compra de terreno	4	0	0	4	0
Personales	8	8	0	0	0
Otros	8	0	8	0	0
	656	248	104	220	84

8 Solo si contestó NO en la pregunta 3 (si ha sido cliente de Mibanco, pero ya no)
Indicar los motivos de su deserción

	Graduados				
	Con otras IF		Solo Mibanco		Desertor
	Vigente	Desertor	Vigente	Desertor	
Trámites	6%		12%		0%
Colas	3%		6%		0%
Intereses	10%		18%		0%
Serv. Impersonal	0%		0%		0%
Trato	3%		6%		0%
Rapidez	0%		0%		0%
Horarios	0%		0%		0%
Otros	77%		59%		100%
	100%		100%		100%

9 ¿En los próximos 6 meses piensa solicitar algún préstamo?

	Graduados				
	Con otras IF		Solo Mibanco		Desertor
	Vigente	Desertor	Vigente	Desertor	
Si	80%	69%	63%	94%	93%
No	13%	22%	13%	6%	7%
NS/NC	7%	8%	25%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%

10 ¿En caso de solicitar un préstamo cambiaría de IF o se quedaría en la actual?

	Graduados				
	Con otras IF		Solo Mibanco		Desertor
	Vigente	Desertor	Vigente	Desertor	
Cambiaría	20%	22%	25%	21%	7%
La misma	79%	78%	75%	76%	93%
NS/NC	1%	0%	0%	3%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%

11 ¿En que IF solicitaría el nuevo préstamo?

	Graduados				
	Con otras IF		Solo Mibanco		Desertor
	Vigente	Desertor	Vigente	Desertor	
BCP	11%	12%	25%	9%	0%
BWS	5%	2%	13%	6%	0%
BBVA	2%	5%	0%	0%	0%
Mibanco	75%	71%	50%	82%	100%
Trabajo	2%	5%	0%	0%	0%
Financiero	0%	0%	0%	0%	0%
Piura	0%	0%	0%	0%	0%
Arequipa	0%	0%	0%	0%	0%
Otros	5%	5%	13%	3%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%

12 ¿Cuál es la principal razón por la que se mantendría o cambiaría de IF?
Enumere 3 razones donde el # 3 es el más importante

	Graduados				
	Con otras IF		Solo Mibanco		Desertor
	Vigente	Desertor	Vigente	Desertor	
Servicio	27%	27%	16%	34%	22%
Intereses	30%	30%	42%	29%	21%
Obsequios	4%	7%	0%	5%	0%
Confianza	25%	29%	28%	19%	26%
Capacitación	4%	2%	7%	3%	9%
Cercanía	8%	6%	5%	7%	18%
Otros	2%	1%	3%	3%	4%
	100%	100%	100%	100%	100%

13 ¿En qué utilizaría el préstamo a obtener?

	Graduados				
	Con otras IF		Solo Mibanco		Desertor
	Vigente	Desertor	Vigente	Desertor	
Equipos	10%	6%	12%	15%	10%
Compra de local	9%	10%	12%	7%	10%
Remodela local	12%	8%	15%	18%	0%
Constr. Vivienda	9%	6%	8%	5%	24%
Mercadería	46%	56%	38%	42%	38%
Abrir nuevo local	6%	6%	4%	7%	5%
Nuevo negocio	5%	3%	4%	4%	14%
Compra de terreno	1%	0%	0%	2%	0%
Personales	1%	3%	0%	0%	0%
Otros	1%	0%	8%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%

14 ¿Cuál de los siguientes productos le gustaría que le ofreciera Mibanco?

Enumere 3 razones donde el # 3 es el más importante

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
Línea de crédito	400	156	24	140	80
Tarjeta Visa Oro	104	20	28	48	8
Capacitación	436	180	32	192	32
Transf al exterior	52	16	0	12	24
Créd S/Garantía	320	144	52	112	12
Carta fianza	60	0	16	24	20
Cuenta corriente	288	108	100	80	0
Dcto de letras	324	144	52	76	52
Otros	24	4	0	16	4
	2008	772	304	700	232

15 La frecuencia de promociones y Mibanco que permiten acceder a mejores condiciones de servicios le parece:

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
Excelente	36	16	0	8	12
Buena	268	104	48	88	28
Regular	60	16	16	28	0
Mala	20	4	0	8	8
Muy mala	8	0	0	0	8
	392	140	64	132	56

16 La calidad del personal (cajeros, asistentes, operaciones) de Mibanco que lo atiende en sus agencias le parece:

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
Excelente	8	4	0	0	4
Buena	264	96	44	80	44
Regular	96	44	8	44	0
Mala	24	0	8	8	8
Muy mala	4	0	4	0	0
	396	144	64	132	56

17 El trato que le brinda el personal (asesor) encargado de resolver cualquier problema que se le presente, le parece:

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
Excelente	84	40	0	36	8
Buena	272	96	56	80	40
Regular	24	8	0	8	8
Mala	16	0	8	8	0
Muy mala	0	0	0	0	0
	396	144	64	132	56

18 Cuando realiza alguna consulta, aprecia que la cantidad de actividades que realiza el personal (asistente, operaciones) que lo atiende es:

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
Excelente	28	16	8	0	4
Buena	228	76	36	76	40
Regular	116	40	20	44	12
Mala	24	12	0	12	0
Muy mala	0	0	0	0	0
	396	144	64	132	56

19 ¿Cuál es el medio por el que se entera de la publicidad de los bancos?

Enumere 3 medios donde el # 3 es el más importante

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
Mismas oficinas	256	88	8	120	40
Por mismo asesor	484	204	56	156	68
Amigos	48	12	0	8	28
Televisión	636	232	136	232	36
Radio	308	144	40	104	20
Diarios y revistas	68	24	0	32	12
Paneles y banners	80	8	24	48	0
Volantes, folletos	232	88	84	40	20
Perifoneo	8	4	0	4	0
Móvil (bus, moto)	8	0	8	0	0
Otros	8	0	0	0	8
	2136	804	356	744	232

14 ¿Cuál de los siguientes productos le gustaría que le ofreciera Mibanco?

Enumere 3 razones donde el # 3 es el más importante

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
Línea de crédito	20%	20%	8%	20%	34%
Tarjeta Visa Oro	5%	3%	9%	7%	3%
Capacitación	22%	23%	11%	27%	14%
Transf al exterior	3%	2%	0%	2%	10%
Créd S/Garantía	16%	19%	17%	16%	5%
Carta fianza	3%	0%	5%	3%	9%
Cuenta corriente	14%	14%	33%	11%	0%
Dcto de letras	16%	19%	17%	11%	22%
Otros	1%	1%	0%	2%	2%
	100%	100%	100%	100%	100%

15 La frecuencia de promociones y Mibanco que permiten acceder a mejores condiciones de servicios le parece:

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
Excelente	9%	11%	0%	6%	21%
Buena	68%	74%	75%	67%	50%
Regular	15%	11%	25%	21%	0%
Mala	5%	3%	0%	6%	14%
Muy mala	2%	0%	0%	0%	14%
	100%	100%	100%	100%	100%

16 La calidad del personal (cajeros, asistentes, operaciones) de Mibanco que lo atiende en sus agencias le parece:

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
Excelente	2%	3%	0%	0%	7%
Buena	67%	67%	69%	61%	79%
Regular	24%	31%	13%	33%	0%
Mala	6%	0%	13%	6%	14%
Muy mala	1%	0%	6%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%

17 El trato que le brinda el personal (asesor) encargado de resolver cualquier problema que se le presente, le parece:

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
Excelente	21%	28%	0%	27%	14%
Buena	69%	67%	88%	61%	71%
Regular	6%	6%	0%	6%	14%
Mala	4%	0%	13%	6%	0%
Muy mala	0%	0%	0%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%

18 Cuando realiza alguna consulta, aprecia que la cantidad de actividades que realiza el personal (asistente, operaciones) que lo atiende es:

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
Excelente	7%	11%	13%	0%	7%
Buena	58%	53%	56%	58%	71%
Regular	29%	28%	31%	33%	21%
Mala	6%	8%	0%	9%	0%
Muy mala	0%	0%	0%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%

19 ¿Cuál es el medio por el que se entera de la publicidad de los bancos?

Enumere 3 medios donde el # 3 es el más importante

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
Mismas oficinas	12%	11%	2%	16%	17%
Por mismo asesor	23%	25%	16%	21%	29%
Amigos	2%	1%	0%	1%	12%
Televisión	30%	29%	38%	31%	16%
Radio	14%	18%	11%	14%	9%
Diarios y revistas	3%	3%	0%	4%	5%
Paneles y banners	4%	1%	7%	6%	0%
Volantes, folletos	11%	11%	24%	5%	9%
Perifoneo	0%	0%	0%	1%	0%
Móvil (bus, moto)	0%	0%	2%	0%	0%
Otros	0%	0%	0%	0%	3%
	100%	100%	100%	100%	100%

20 ¿Qué promociones cree que son más atractivas?

Enumere 3 promociones donde el # 3 es el más importante

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
Regalo sin sorteo	472	152	68	240	12
Sorteo de Dpto	212	92	16	56	48
Sorteo de local	208	52	44	68	44
Sorteo de camioneta	136	48	32	28	28
Sorteo PC o electrodom	128	56	12	24	36
Sorteo de dinero	88	16	8	40	24
Vales de consumo	92	8	32	52	0
Dcto de tasa	532	208	116	164	44
Dcto de cuota	396	184	80	100	32
Otros	32	8	0	24	0
	2296	824	408	796	268

Datos de Control

Edad

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
Menos de 28 años	36	8	8	16	4
29 - 35 años	76	36	8	20	12
36 - 45 años	104	52	8	36	8
46 - 55 años	124	32	24	40	28
Más de 56 años	56	16	16	20	4
	396	144	64	132	56

Actividad económica

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
Abarrotes	24	8	0	0	16
Bodegas	56	12	16	20	8
Confecciones	32	20	0	8	4
Ropa	60	16	8	28	8
Bazar	108	56	8	40	4
Ferretería	44	8	12	20	4
Otros	72	24	20	16	12
	396	144	64	132	56

20 ¿Qué promociones cree que son más atractivas?

Enumere 3 promociones donde el # 3 es el más importante

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
Regalo sin sorteo	21%	18%	17%	30%	4%
Sorteo de Dpto	9%	11%	4%	7%	18%
Sorteo de local	9%	6%	11%	9%	16%
Sorteo de camioneta	6%	6%	8%	4%	10%
Sorteo PC o electrodom	6%	7%	3%	3%	13%
Sorteo de dinero	4%	2%	2%	5%	9%
Vales de consumo	4%	1%	8%	7%	0%
Dcto de tasa	23%	25%	28%	21%	16%
Dcto de cuota	17%	22%	20%	13%	12%
Otros	1%	1%	0%	3%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%

Datos de Control

Edad

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
Menos de 28 años	9%	6%	13%	12%	7%
29 - 35 años	19%	25%	13%	15%	21%
36 - 45 años	26%	36%	13%	27%	14%
46 - 55 años	31%	22%	38%	30%	50%
Más de 56 años	14%	11%	25%	15%	7%
	100%	100%	100%	100%	100%

Actividad económica

		Graduados			
		Con otras IF		Solo Mibanco	
		Vigente	Desertor	Vigente	Desertor
Abarrotes	6%	6%	0%	0%	29%
Bodegas	14%	8%	25%	15%	14%
Confecciones	8%	14%	0%	6%	7%
Ropa	15%	11%	13%	21%	14%
Bazar	27%	39%	13%	30%	7%
Ferretería	11%	6%	19%	15%	7%
Otros	18%	17%	31%	12%	21%
	100%	100%	100%	100%	100%

Anexo 10. Plan de contingencia

Indicador	Evento	Estrategia	Seguimiento
Gasto / Presupuesto de Implementación	Uso en exceso	Pedir justificación en función a resultados	Medición trimestral. Evitar exceso mayor a 10%
% de eficiencia de los procesos. Número de clientes en espera. (Bitácora)	Trámite engorroso y/o lento	Eliminar los cuellos de botella: excepciones generalizadas, falta de autonomía, colas.	Cada tres meses se mide proximidad al 5% proyectado
% de satisfacción del cliente	No se percibe valor en el servicio	Elaborar encuesta dirigida para detectar los puntos débiles (mensual)	Si no se logra a un 80% de clientes satisfechos revisar los motivos hallados
Número de convenios con tendencia a desgastar la marca	Baja calidad del servicio	Eliminar las alianzas estratégicas que atenten contra el servicio de excelencia	Evaluación trimestral de los promotores. Cliente incógnito
Incremento neto de los ingresos financieros	Por debajo del escenario pesimista	Incrementar ventas en un mínimo de 1% mensual	Revisión trimestral de indicadores de crecimiento
Utilidades incrementales	Por debajo del escenario pesimista	Reducir costos en caso se esté logrando el incremento de ventas proyectado	Trimestralmente revisar la variable Gastos/Ingresos
Índice de deserción	Negativo	Evaluar las causas de deserción. Encuestar	Mensualmente evalúa que la tasa de deserción de graduados sea 25% menor al promedio
Índice de morosidad	Encima del promedio general	Analizar casos, intensificar seguimiento, pedir informes generales y detalle de las cuasas. Evaluar refinanciamientos	Seguimiento mensual por tramos: mora > 8 días, 15 días y 30 días. Evolución de castigos

NOTAS BIOGRÁFICAS

LUIS CARLOS MORALES BALDEON (Lima, 1970)

Es ingeniero economista por la Universidad de Ingeniería Económica de Kharkov - Ucrania y profesor de idioma ruso. Cuenta con más 8 años de experiencia de trabajo en microfinanzas, primero como asesor de negocios en la zona de Canto Grande en Acción Comunitaria del Perú y luego en Mibanco en donde ha desempeñado el cargo de administrador desde 1999 en las agencias de Puente Piedra, Los Olivos, Próceres de la Independencia, Chosica y actualmente en el Cercado de Lima.

YRIS MARLENE BRUNO CHIRA (Lima, 1971)

Es bachiller en economía de la Universidad Nacional del Callao. Lleva más de 9 años dedicados a las microfinanzas. Desde 1996 se desempeñó como asesora de negocios en Acción Comunitaria del Perú y luego como asesora senior en Mibanco hasta el 2003. Actualmente ocupa el cargo de administradora de la agencia Zarate en Mibanco.