

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL



**“EFECTOS DEL USO DE CAMPAÑAS DIFERENCIADAS DE MARKETING
EN UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN MICROFINANZAS EN PERÚ”**

Trabajo monográfico presentado por:

Vanessa Alzamora Sánchez

Para optar por el Título Profesional de:

Ingeniero en Gestión Empresarial

La Molina, 9 de Diciembre del 2014

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.1.1. Descripción del problema.....	2
1.1.2. Formulación del problema.....	4
1.2. Objetivos	5
1.2.1. Objetivo general	5
1.2.2. Objetivos específicos	5
1.3. Justificación	5
1.3.1. Conveniencia	5
1.3.2. Relevancia Social	6
1.3.3. Implicaciones Prácticas	6
1.3.4. Valor Teórico.....	6
1.3.5. Utilidad metodológica	6
1.4. Limitaciones.....	6
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA.....	7
2.1. Antecedentes de la investigación	7
2.2. Marco teórico	11
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	24
3.1. Lugar.....	24
3.2. Tipo de estudio.....	24
3.3. Diseño	24

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
3.5. Población	25
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	26
4.1. Resultados.....	26
4.2. Discusión de la investigación	34
CONCLUSIONES	36
RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
ANEXOS	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Número de empresas en el Sistema Financiero	13
Tabla N°2: Participación de mercado en el segmento de la Micro y Pequeña Empresa de Dic-2012 a Set-2014	17

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Participación (en porcentaje) de los créditos y deudores de la micro y pequeña empresa en el total de créditos y deudores del Sistema Financiero.....	14
Figura N°2: Distribución (en porcentaje) de los créditos de consumo y créditos a la micro y pequeña empresa por tipo de entidad financiera según nivel de pobreza.....	15
Figura N°3: Composición de la cartera de la empresa.....	16
Figura N°4: Evolución de participación de mercado (cartera en S/.millones) en el segmento de la Micro y Pequeña Empresa de Dic-2011 a Set-2014.....	18
Figura N°5: Evolución de participación de mercado (en número de clientes) en el segmento de la Micro y Pequeña Empresa de Dic-2011 a Set-2014.....	18
Figura N°6: Aporte de las campañas al desembolso de la empresa en el 2013	20
Figura N°7: Composición de las campañas por tipo de cliente (en número de operaciones).....	21
Figura N°8: Ticket promedio de las campañas y de la empresa en el 2013.....	21
Figura N°9: Aporte de las campañas al número de operaciones mensuales de la empresa.....	26
Figura N°10: Aporte de las campañas al monto desembolsado mensual de la Empresa (S/. millones).....	27

ÍNDICE DE ABREVIATURAS O SIGLAS

- CM: Caja municipal.
- CRAC: Caja rural de ahorro y crédito.
- Edpyme: Entidad de desarrollo para la pequeña y microempresa.
- ICBC: es el Banco Industrial y Comercial de China (en inglés: *Industrial and Commercial Bank of China*).
- IMF: Instituciones Microfinancieras. Se consideran a las Cajas Municipales, Cajas Rurales, Edpymes, Mibanco y a las empresas financieras especializadas en microcréditos.
- MM (S/.): Millones de Nuevos Soles.
- ONG: Organización No Gubernamental.
- PJ: Persona jurídica.
- PN: Persona natural.
- RCC: es el Reporte Crediticio Consolidado que se actualiza mensualmente y que tiene la información de cada cliente en el Sistema Financiero. Es la SBS la encargada de consolidar esta información y ponerla a disposición de las entidades del SF.
- Remuneración variable (RV): es el monto adicional al sueldo mensual que percibe el asesor, que se obtiene siempre y cuando tenga el cumplimiento mínimo solicitado en los indicadores medidos. A mayor cumplimiento, mayor RV.
- SBS: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Es el organismo encargado de la regulación y supervisión de estos sistemas, así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
- SF: Sistema Financiero.

RESUMEN

El objetivo principal de la investigación consiste en reconocer que mediante el uso de las campañas diferenciadas de marketing, una empresa especializada en microfinanzas puede transformar una herramienta obsoleta y poco confiable en una que aporte significativamente a la empresa y que le permita crecer o mantenerse en el mercado.

Mediante un diseño no experimental de tipo transversal se describirá las diferencias entre las campañas de marketing empleadas en el 2013 y 2014 para su posterior análisis, además se empleará un cuestionario dirigido a personal de la empresa que está vinculado a la generación y/o uso de estas campañas.

Finalmente la principal conclusión que se obtiene como resultado de la investigación consiste en que efectivamente al segmentar las campañas por tipo de cliente o el perfil de riesgo que tiene cada uno de ellos, se pueden generar campañas efectivas con ofertas atractivas diferenciadas, valoradas tanto para el cliente externo como el interno.

Palabras clave: campañas, microfinanzas, desembolsos, perfil, riesgo.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación resulta interesante por ser de actualidad y nos describe cómo afecta a una empresa especializada en microfinanzas el mejorar la cartera de sus clientes y motivar a su fuerza de ventas para lograr sus objetivos a través de las campañas diferenciadas.

Los cambios internos y un entorno de fuerte competencia en las microfinanzas generan incertidumbre en el personal y también menguan la productividad de la empresa, ya que a pesar de contar con una herramienta de alto potencial pero sin el uso correcto, su aporte no era tan significativo. Es ahí donde radica la importancia de poder medir con indicadores las mejoras que tiene la empresa al repotenciar sus campañas con bases de datos y así lograr sus objetivos.

El diseño de la investigación es no experimental de tipo transversal pues se analizará la información en una determinada fecha y se realizarán entrevistas personales con personas involucradas en la generación y uso de las campañas en la empresa para poder comprender su transición y situación actual.

Finalmente se compararán y analizarán indicadores de las campañas y de la empresa para poder determinar si el uso de esta herramienta ha mejorado y si éstos se ven reflejados en los resultados generales; así como también verificar si los nuevos filtros generan valor para los clientes internos y externos.

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Descripción del problema

A continuación se entrega la descripción del enfoque de la empresa y su generación de campañas, que es motivo de la presente investigación.

Del enfoque de la empresa

La empresa tiene experiencia en el sector de microfinanzas y ha logrado ir creciendo a lo largo de estos años de manera sostenida, teniendo como misión el brindar oportunidades de progreso a las personas y empresarios de la micro y pequeña empresa fomentando así una inclusión financiera responsable.

La empresa tiene como fuerza de ventas a los promotores que se encargan de la prospección de clientes y a los funcionarios de negocio que los evalúan y asesoran para que puedan adquirir el producto que mejor se adecúe a sus necesidades.

En junio del 2012 se observa en el Sistema Financiero (SF) que sólo las instituciones microfinancieras no bancarias eran 35 y representaban el 56% del total de entidades en el SF, por lo que había una alta competencia entre ellas por atraer clientes (SBS, Evolución del Sistema Financiero a junio de 2014).

Por ello, en ese mismo año, la empresa establece que las metas para toda la fuerza de ventas debía ser más agresiva, sobre todo en uno de sus

indicadores: monto desembolsado por lo que se modificó su remuneración variable (RV), pero se descuidó la mora.

Asimismo, la productividad de los funcionarios de negocio fue disminuyendo progresivamente de 22 operaciones mensuales en el 2012 a 13 operaciones en el 2013. Este impacto fue crítico para la empresa, ya que no se atraía la cantidad de clientes necesarios para refrescar la cartera, además el repago era mayor y la mora seguía incrementándose.

De la motivación de la fuerza de ventas

A finales del 2013 empezaron los rumores en todo el mercado microfinanciero de la posible compra de la empresa para una futura fusión; a pesar de que éstos fueron desmentidos, esta situación se concretó y se hizo pública durante el primer trimestre del 2014.

Desde staff se plantearon soluciones de corto plazo que no brindaron los resultados deseados y la fuerza de ventas perdió el rumbo. Además, la rotación mensual en agencias siguió incrementándose de 250 colaboradores (20% en el 2013) a 308 (28% en el 2014). Los asesores nuevos asumían grandes carteras y había mayor posibilidad de que esos clientes cayeran en mora.

De las Campañas

Hasta el 2013 la percepción que las agencias tenían de las campañas no era la mejor porque no estaban relacionadas a las necesidades de éstas o de las

plazas en donde se ubicaban y tampoco tenían valor para los clientes ya que en muchas ocasiones el monto de la oferta era menor a la que realmente deseaba y no había una diferencia clara en la evaluación que le hacía el asesor por estar en campaña.

Durante la reestructuración de la empresa, la fuerza de ventas perdió el interés por estas campañas; sin embargo, cada gerente de agencia era consciente de su potencial ya que informalmente solicitaban datos con filtros propios para poder lograr sus metas mensuales.

Estos cambios a nivel estructural y coyuntural demandaron la generación de un plan estratégico que le permita a toda la organización redirigirse a su objetivo primario: generar mayor rentabilidad con calidad de cartera.

1.1.2. Formulación del problema

A. Problema General

¿La empresa analizada cuenta con campañas efectivas de marketing que permitan incrementar los desembolsos y mantener la calidad de cartera de clientes?

B. Problemas Secundarios

- ¿La red de agencias confía en las campañas diferenciadas de marketing?
- ¿Los criterios para la generación de campañas diferenciadas de marketing se adecúan a lo que necesita la empresa?

- ¿El seguimiento a las campañas diferenciadas de marketing de la empresa es el adecuado para incrementar sus ventas?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Evaluar los resultados de las campañas diferenciadas de marketing en los años 2013 y 2014 para validar que los cambios implantados hayan generado más ventas y mejorado los indicadores de la empresa.

1.2.2. Objetivos específicos

- Consultar a la red de agencias sobre su percepción y el uso de las campañas diferenciadas de marketing para verificar su relación con los objetivos de la empresa.
- Evaluar el aporte de las campañas de marketing a los indicadores de la empresa.
- Identificar que el seguimiento que se realiza a las campañas diferenciadas de marketing sea oportuno y el más adecuado para mejorar la gestión de las mismas.

1.3. Justificación

1.3.1. Conveniencia

Con la presente investigación se identificará una herramienta que el asesor de negocio puede emplear para facilitar la prospección de clientes con la posibilidad de mejorar la calidad de su cartera.

1.3.2. Relevancia Social

La investigación permitirá que empresas especializadas en microfinanzas conozcan de una herramienta que les permitirá brindar beneficios a determinados clientes para que puedan satisfacer su necesidad de un crédito y así puedan generar mayores ingresos en sus negocios.

1.3.3. Implicaciones Prácticas

Con la información obtenida se podrá identificar qué beneficios valoran los clientes y qué requieren los asesores de negocio para poder generar campañas centralizadas con ofertas atractivas.

1.3.4. Valor Teórico

La investigación permitirá redescubrir las campañas con bases de datos, una herramienta efectiva para atraer clientes teniendo en cuenta sus necesidades y el recurso humano de la empresa.

1.3.5. Utilidad metodológica

Esta investigación podría ayudar a la empresa a identificar qué otras campañas se pueden generar para otros perfiles de clientes, otra segmentación, para algún producto específico, entre otros.

1.4. Limitaciones

- Disponibilidad de la información de desembolsos a través de campañas en años anteriores al 2013 y relacionados a los costos totales de las campañas.
- Disponibilidad de tiempo de los encuestados.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes de la investigación

Parte del problema del sector de las microfinanzas es el otorgamiento de créditos sin una adecuada gestión de riesgo crediticio, ya que muchas IMF (Instituciones Microfinancieras) desviaron su objetivo inicial de otorgar microcréditos a las organizaciones y personas que no tenían acceso a la banca tradicional o que por su propia característica no son el mercado objetivo de la mismas, hacia la ampliación de su cartera de productos a aquellos de consumo y compra de deuda.

Además se tiene que muchas empresas del sector entran a competir con tasas más bajas, obviamente esto es atractivo para el cliente pero no significa necesariamente que sostener esta tasa les sea rentable. Lo que sí es importante es poder diferenciarse del resto pero no entrando a una batalla por precio, si no en mejor calidad de atención al cliente, menor tiempo de respuesta y acceso al crédito, un asesoramiento real y adecuado al negocio del cliente, menor papeleo o documentación, entre otros beneficios que sean percibidos como tales por los clientes.

Fernández (2013) indica que el nivel competitivo que tiene actualmente el mercado de las microfinanzas es adecuado porque la competencia es fuerte y agresiva en el ámbito tradicional que ya está bancarizado. Además menciona que cuando en el entorno hay muchas instituciones es usual que ocurran anomalías que son malas para el sistema pues la tasa disminuye, se presta en exceso al

cliente y se bajan las condiciones; lo que se traduce en una mora más alta, clientes más endeudados, primas de riesgo no adecuadas, etc.

Equilibrium (2013) considera muy importante que las IMF restablezcan su visión, estrategia, que adopten medidas de control interno y riesgo crediticio para mantener la calidad de cartera y en consecuencia, la rentabilidad del negocio. Este entorno les exige que se reestructuren buscando la eficiencia y la expansión de forma rentable, de modo que empiecen a redefinir sus plazas de acción quedándose en aquellas donde su participación es relevante y enfocando sus recursos en sus nichos estratégicos, con estas acciones podrían reducir la carga operativa y atacar el decrecimiento de sus colocaciones.

Matute et al (2008) propone que las empresas microfinancieras deben conocer las necesidades de sus clientes o potenciales clientes para poder satisfacerlas, por lo que es vital que exista una adecuada segmentación de mercado que identifique y clasifique a los clientes de acuerdo a sus necesidades, comportamientos y tendencias, que permita llegar a interiorizar e intimar con el cliente en sus gustos, preferencias y expectativas para finalmente ofrecer productos y servicios individualizados. Asimismo, recomienda tener en cuenta las siguientes características básicas del marketing de servicios bancarios para el caso de financiamiento a la micro y pequeña empresa:

- Segmentación de clientes con base en rasgos o características similares, que permitan diferenciar a la gran masa de clientes.
- Etiquetas o nombre para cada segmento, que permita identificar a cada uno de ellos por una cualidad específica en su segmento.

- Relación muy cercana entre cliente-empleado, el cual desarrolla una relación más personalizada, íntima y consistente.
- Oferta de servicios enfocados a las necesidades del cliente y no al tipo de servicio definido por la empresa.

Estas características no excluyen a las IMF pues están tomando medidas para afrontar el mayor riesgo de crédito y la principal es la rigurosidad del otorgamiento de créditos a través de herramientas estadísticas y campañas de marketing.

De Luca (2006), señala que estas condiciones actuales del mercado han generado que las campañas bancarias sean concebidas como una herramienta estratégica clave y puede hablarse con propiedad de que en su diseño existe un enfoque u orientación estratégica. Agrega que ya no es suficiente generar de forma operativa una base de datos sólo con filtros básicos, sino que es vital que se defina correctamente quiénes serán los clientes o no-clientes que recibirán una oferta atractiva en un determinado periodo.

A pesar que el crédito no es lo único que se requiere para generar el desarrollo económico, éste permite que las personas con pocos recursos o aquellas que hasta el momento no figuran en el sistema financiero puedan adquirir un capital de trabajo o un activo fijo para poder impulsar sus negocios, además les permite contar con alternativas de ahorro y microseguros que pueden cubrir la deuda del cliente; situación muy diferente si estas personas sólo trabajaran con capital propio.

Matute et al (2008), indica que la variedad de productos y servicios de microcrédito que hay actualmente en el país se debe al afán de estas entidades especializadas en microfinanzas que buscaban atender las necesidades de los clientes de este segmento, que en su mayoría era desatendido por la Banca Múltiple pues eran percibidos como clientes de alto riesgo. Es por este mismo motivo, por tratarse de un perfil de cliente diferente, que las características de éste difieren a las de un cliente corporativo:

- Rapidez en el desembolso: esta atención está sujeta a la entrega total de documentos necesarios o que la empresa requiere por política para atender al cliente.
- Canales de distribución: están íntimamente ligados a la forma de trabajar del cliente, ya que prefiere un trato directo, que el funcionario lo busque en su negocio para que pueda asesorarlo. De esta manera el cliente también conoce a su asesor y puede buscarlo en agencia en cualquier momento.
- Beneficios adicionales: éstos tienen relación a la política de cada empresa y les permite generar una mayor relación con el cliente y fidelizarlo.

Matute et al (2008), en relación a los atributos reconoce también que es muy importante tener en cuenta los más valorados por los clientes, por lo que al realizar una encuesta a personas de este segmento identifica que el 98.9% de sus encuestados consideraban como muy importante el hecho de que sus asesores no le pidan muchos requisitos, que los desembolsos sean rápidos, que haya calidad en la atención y que la asesoría sea constante, no sólo para identificar el producto ideal sino para saber cómo manejar el negocio y cómo hacerlo crecer.

Es por ello que las campañas para las IMF son una herramienta de marketing muy importante que puede apoyar al logro de los objetivos de la empresa, siempre y cuando se definan correctamente y se trabajen de acuerdo a las características y el perfil de los clientes del segmento, teniendo en cuenta los atributos que más valoran.

2.2. Marco teórico

Situación de las microfinanzas en Latinoamérica y en Perú

The Economist (2013), Latinoamérica y el Caribe obtuvo el puntaje regional más alto en el ranking 2013 del Microscopio Global debido a las prácticas de negocios y la interacción con los clientes y a las condiciones regulatorias y de ingreso al mercado; así como también es considerada la región políticamente más estable para las microfinanzas.

En este estudio, entre 55 países analizados, Perú logró por sexto año consecutivo el primer lugar del ranking por contar con las mejores condiciones de negocios para las microfinanzas a nivel mundial: un entorno regulatorio adecuado, un mercado competitivo e innovador y el mayor avance en protección al cliente. Los otros países que lograron estar en el top cinco de este estudio son Bolivia, Pakistán, Filipinas y Kenya.

Equilibrium (2013), refuerza que el desarrollo microfinanciero en Perú es creciente en los últimos años por lo que muchas entidades de este sector aparecieron en el mercado adecuándose a las necesidades de los empresarios de la micro y pequeña empresa.

Matute et al (2008) identifica dos vertientes que ofrecen servicios microfinancieros en Latinoamérica: el *upscaling* y el *downscaling*. La primera hace referencia a aquellas entidades financieras especializadas en microcrédito que crecen para atender un segmento de mayor desarrollo y nivel económico, pasan a ser supervisadas o reguladas formalmente y están autorizadas a brindar más productos y beneficios a sus clientes, por ejemplo las que en un inicio fueron ONG's y pasaron a ser Edpymes, Financieras o Bancos. La segunda se refiere a los Bancos que incursionan en el segmento de microfinanzas buscando la expansión de sus clientes con potencial de desarrollo, ofreciendo nuevos productos especializados para el segmento; esto puede darse con cartera propia o mediante la fusión o adquisición de otras empresas especializadas, como son los casos de: Banco de Crédito con Edyficar y Banco Continental con Caja Nuestra Gente.

A junio del 2014, el sistema financiero (SF) estaba conformado por 62 empresas (Tabla N°1) y a pesar que esta cifra no ha variado mucho en los últimos dos años, internamente sí hubo varios cambios, por ejemplo: ingresaron al mercado el Banco Industrial y Comercial de China (ICBC) y la Edpyme BBVA Consumer Finance; la Caja Municipal Pisco fue declarada en proceso de liquidación por la SBS y la Edpyme Nueva Visión se convirtió en Financiera; en marzo de 2012 Inversiones La Cruz inició operaciones como Edpyme, en agosto Proempresa se convirtió de Edpyme a Financiera y en el mismo mes la Financiera Universal adquirió el 98% de las acciones de la Caja Rural Profinanzas.

Tabla N°1: Número de empresas en el Sistema Financiero

	<u>jun-12</u>	<u>jun-13</u>	<u>jun-14</u>
Empresas bancarias	15	16	17
Empresas financieras	10	11	12
Instituciones microfinancieras no Bancarias	35	32	31
Cajas municipales (CM)	13	13	12
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	11	9	9
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (EDPYME)	11	10	10
Empresas de arrendamiento financiero	2	2	2
SISTEMA FINANCIERO	62	61	62

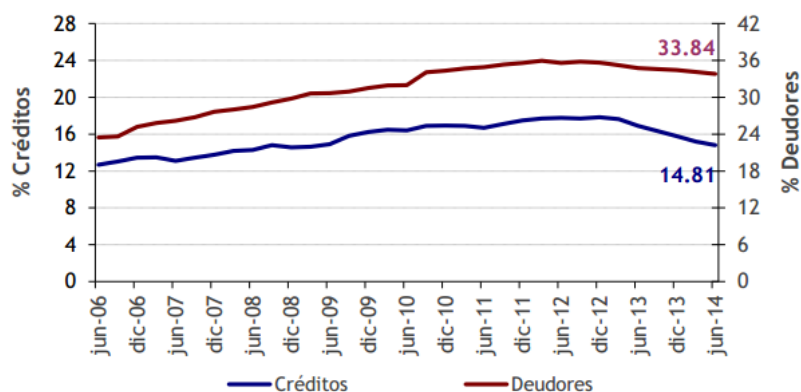
Fuente: SBS, Evolución del Sistema Financiero (junio 2014)

Elaboración: SBS

Equilibrium (2013), considera relevante señalar que a pesar de que hace décadas las microfinanzas no eran consideradas muy rentables por la Banca formal, ahora son muy atractivas por el crecimiento potencial que involucra cada una de estas micro y pequeñas empresas, por lo que el sector se ha visto afectado por una alta competencia debido al ingreso de la Banca Comercial al negocio microfinanciero (*downscaling*) atraída por los márgenes que ostenta este mercado.

La SBS (2014), informa que la participación de personas con deuda vigente en microfinanzas se ha duplicado prácticamente en los últimos 12 años, representando en junio del 2014 el 33.84% del total de deudores y el 14.82% de créditos (Figura N°1).

Figura N°1: Participación (en porcentaje) de los créditos y deudores de la micro y pequeña empresa en el total de créditos y deudores del Sistema Financiero



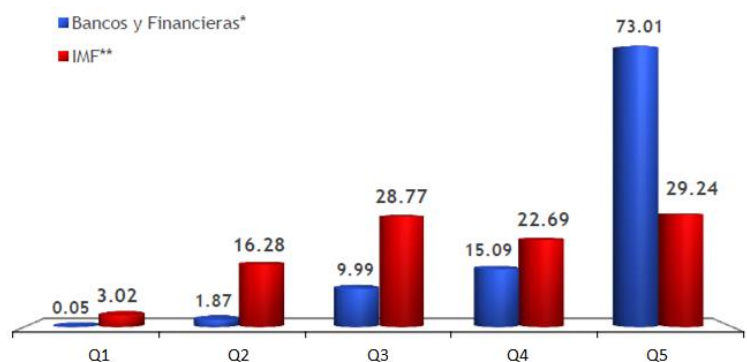
(*) Corresponde a los créditos a la micro y pequeña empresa otorgados por las empresas del sistema financiero, de acuerdo con el Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones (Resolución SBS N° 11356-2008).

Fuente: SBS, Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones (junio 2014).

Elaboración: SBS

El aporte de las instituciones microfinancieras (IMF) es mayor cuando la población es más pobre o no tiene acceso al sistema financiero (Figura N°2); sin embargo, muchas IMF como se indicó anteriormente, desviaron su foco diversificando su cartera e introduciéndose en los productos de consumo (líneas de crédito).

Figura N°2: Distribución (en porcentaje) de los créditos de consumo y créditos a la micro y pequeña empresa por tipo de entidad financiera según nivel de pobreza



* Bancos y Financieras no consideran Mibanco ni empresas financieras especializadas en microcrédito (Proempresa, Compartamos, Confianza, Nueva Visión, Edyficar y Qapaq).
 ** Las IMF consideran a las Cajas Municipales, Cajas Rurales, Edpymes, Mibanco y las empresas financieras especializadas en microcrédito.

(*) Quintiles ponderados por la población, donde el 1=Más pobre y el 5=Menos pobre.

Fuente: Mapa de Pobreza distrital de Foncodes 2006, actualizado con el censo 2007.

Fuente: SBS, Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones (junio 2014).

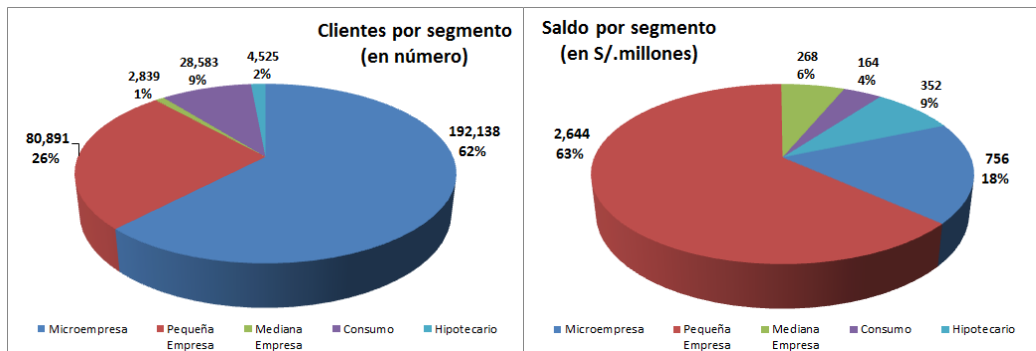
Elaboración: SBS

Situación de la empresa

La empresa analizada tiene una misión muy marcada orientada a mejorar las condiciones de vida de sus clientes, brindándoles alternativas de progreso contribuyendo así de manera directa a la inclusión financiera. Está dividida en 12 regiones y 3 territorios para facilitar la administración de las agencias.

A setiembre del 2014, según el Reporte Crediticio Consolidado (RCC), la empresa tiene 308,976 clientes con un saldo de S/4,184 millones; pero la concentración se da en la micro y pequeña empresa (Figura N°3) pues del total de clientes el 88% son de este segmento y representan S/3,400 millones (81% del saldo total).

Figura N°3: Composición de la cartera de la empresa



Fuente: Reporte Crediticio Consolidado (Setiembre 2014)

Elaboración: Propia

En las microfinanzas y para la empresa analizada el producto estrella es el capital de trabajo, ya que permite a las personas independientes con negocio propio poder financiarse para la compra de mercadería, insumos y materia prima; con el fin de satisfacer la demanda e incrementar sus ventas.

Entre los variados productos del activo que ofrece la empresa a sus clientes, también tiene los créditos para bienes muebles, bienes inmuebles y rurales. También tiene productos del pasivo como cuentas de ahorros y depósitos a plazo fijo; además cuenta con microseguros que permiten proteger los bienes, mercadería, equipos y maquinarias de los clientes frente a situaciones específicas: incendios, terremotos, inundaciones, vandalismo, robo, etc.

Pueden incluso llegar a zonas alejadas, máximo hasta dos horas en transporte público desde la agencia, para poder atender a los clientes bajo la modalidad que mejor se les acomode y así poder asesorarlos e introducirlos al sistema financiero.

Según el RCC, de diciembre del 2012 a setiembre 2014, el mercado de la Micro y Pequeña Empresa ha disminuido en 0.2% en número de clientes pero la cartera (saldo) se incrementó en un 4%. No obstante, la empresa analizada tuvo resultados contrarios, ya que ambos indicadores disminuyeron: -41.4% en clientes y -17.9% en cartera; lo que trajo consigo la pérdida en participación de mercado (Tabla N°2).

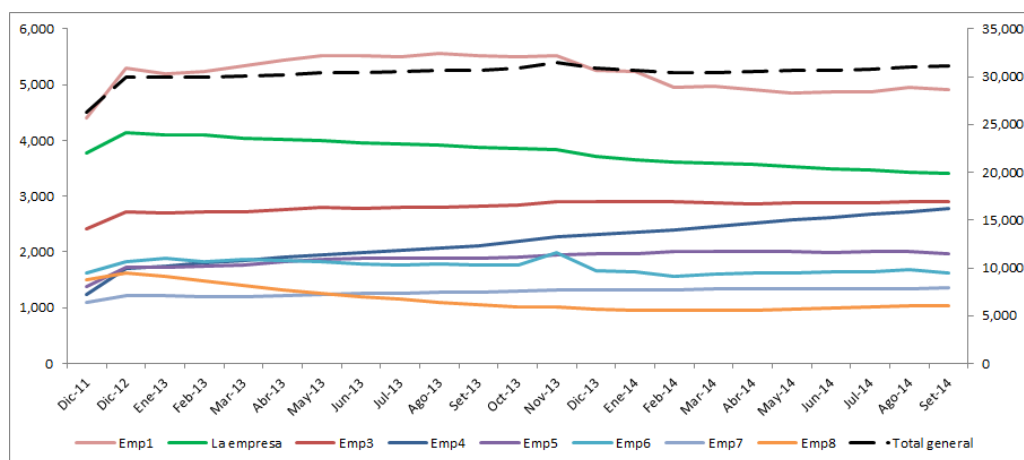
Tabla N°2: Participación de mercado en el segmento de la Micro y Pequeña Empresa de Dic-2012 a Set-2014

Periodo	Sistema Financiero			La empresa				
	Cartera (S./MM)	Mora (%)	Clientes	Cartera (S./MM)	Part. Mercado (%)	Mora (%)	Clientes	Part. Clientes (%)
Dic-12	29,924	5.36%	2,583,682	4,139	13.83%	4.79%	465,536	18.02%
Dic-13	30,847	6.86%	2,567,443	3,708	12.02%	5.73%	329,407	12.83%
Set-14	31,121	8.11%	2,577,673	3,400	10.93%	7.56%	273,029	10.59%

Fuente: Reporte Crediticio Consolidado (Setiembre 2014)
Elaboración: Propia

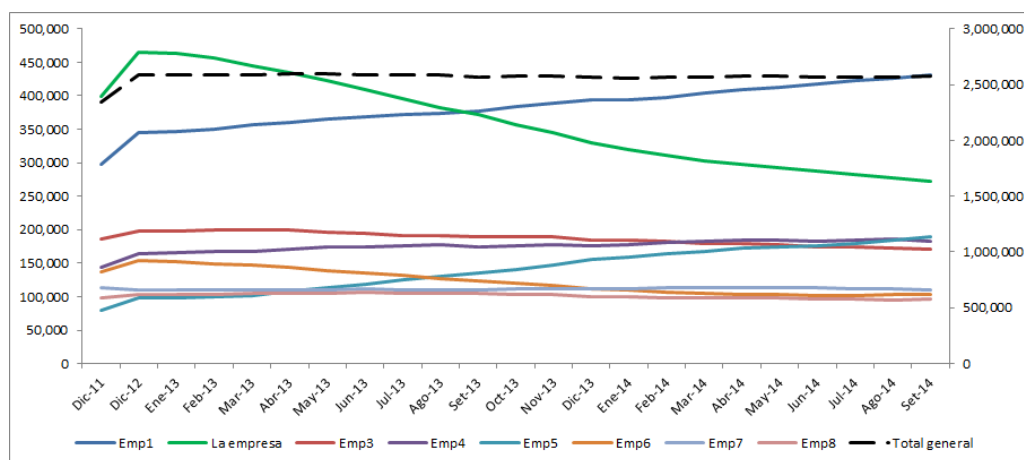
En las figuras N°4 y N°5 también se observa que la participación que la empresa va perdiendo en los últimos meses es aprovechada por otras empresas del sector. Dada la alta competencia en el mercado, la empresa no logra retener a sus clientes empleando las mismas estrategias de años pasados y no atraía los suficientes clientes nuevos para poder renovar su cartera.

Figura N°4: Evolución de participación de mercado (cartera en S/.millones) en el segmento de la Micro y Pequeña Empresa de Dic-2011 a Set-2014



Fuente: Reporte Crediticio Consolidado (Setiembre 2014)
Elaboración: Propia

Figura N°5: Evolución de participación de mercado (en número de clientes) en el segmento de la Micro y Pequeña Empresa de Dic-2011 a Set-2014



Fuente: Reporte Crediticio Consolidado (Setiembre 2014)
Elaboración: Propia

Según el RCC al cierre de setiembre del 2014, en el segmento de la micro y pequeña empresa se tienen 2.5 millones de clientes con un saldo de S/31 mil millones, de los cuales las empresas “Top Cinco” en cada indicador aportan el 51% y 48% respectivamente y la empresa en investigación aporta el 11% en ambos casos.

Los indicadores que se utilizan

Los indicadores más frecuentes que utiliza la empresa son los que miden los desembolsos (en número de operaciones y monto), los que miden la cartera de clientes (en número y monto), los que nos indican la calidad de la cartera (mora), los que nos indican la rentabilidad, la bancarización y la participación de mercado (en cada segmento).

Para las campañas, como son una herramienta de apoyo de los asesores, se puede medir su aporte a los indicadores de la empresa; además también es muy importante la efectividad, ya que con ella se puede medir si la fuerza de ventas está utilizando las campañas en los desembolsos diarios:

$$\text{Efectividad de la campaña (en porcentaje)} = \frac{\text{Número de clientes desembolsados con campaña}}{\text{Número total de clientes con campaña}}$$

Para la presente investigación se analizarán los desembolsos, la calidad de cartera y la efectividad de las campañas según los resultados obtenidos en los periodos 2013 y 2014 (hasta setiembre).

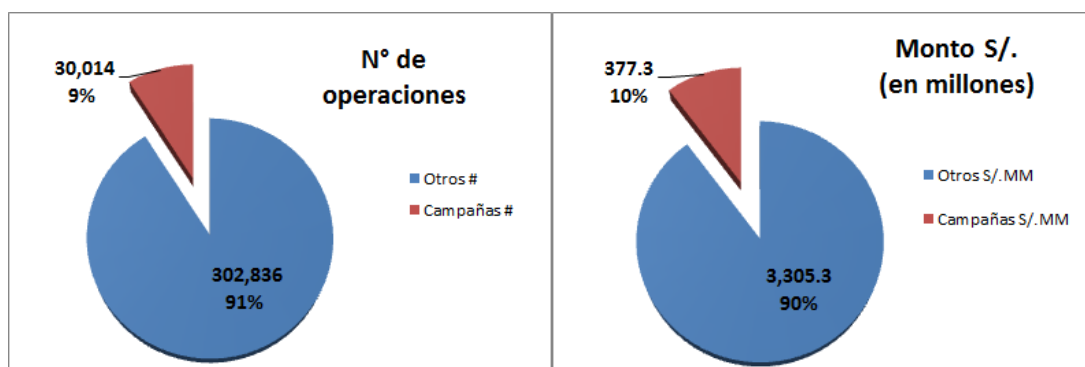
Situación de las campañas en la empresa hasta el año 2013

La empresa contaba con tres tipos de campañas: las campañas aprobadas, pre-aprobadas y con evaluación. Las primeras no requerían que el asesor evaluara al cliente, bastaba con que se le haya generado una oferta desde la oficina principal para que dicho cliente desembolsara un crédito. Para las campañas pre-aprobadas y con evaluación, era fundamental que el asesor visitara al cliente y evaluara todos

sus ingresos para poder otorgarle un préstamo, la única diferencia era que en las pre-aprobadas esta evaluación era más breve (resumida).

En relación a los indicadores de gestión de las campañas, hasta el 2013 el aporte de éstas al desembolso de la empresa representaban un 9% en número de operaciones y 10% en monto desembolsado (Figura N°6). Estas cifras son el resultado de que la empresa haya tenido campañas enfocadas sobre todo en clientes retorno, pues al ser clientes vigentes la institución tiene mayor conocimiento de su comportamiento de pago y estos clientes tienen un historial en ella, por lo que es más factible poder convencerlos para desembolsar un nuevo crédito y brindarles un mayor monto (Figura N°7).

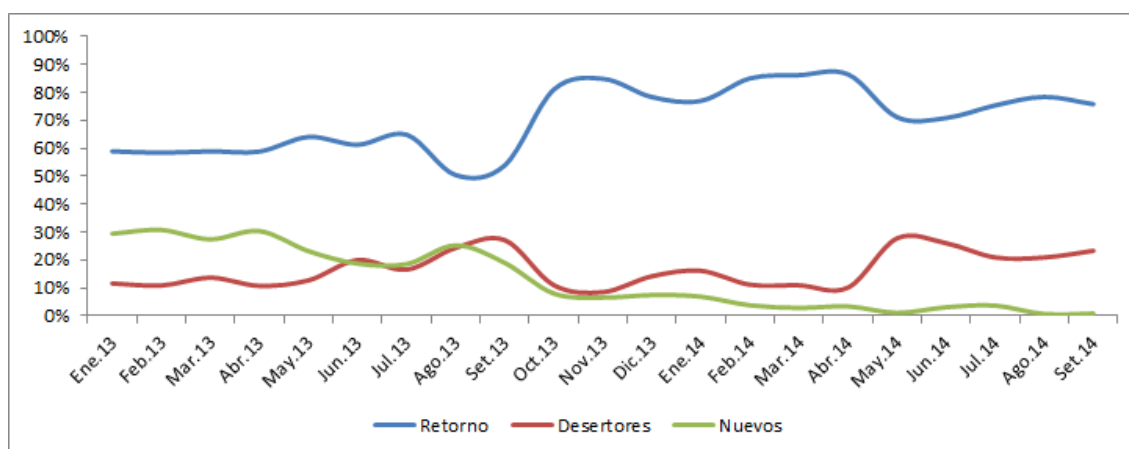
Figura N°6: Aporte de las campañas al desembolso de la empresa en el 2013



Fuente: La empresa (Setiembre 2014)

Elaboración: Propia

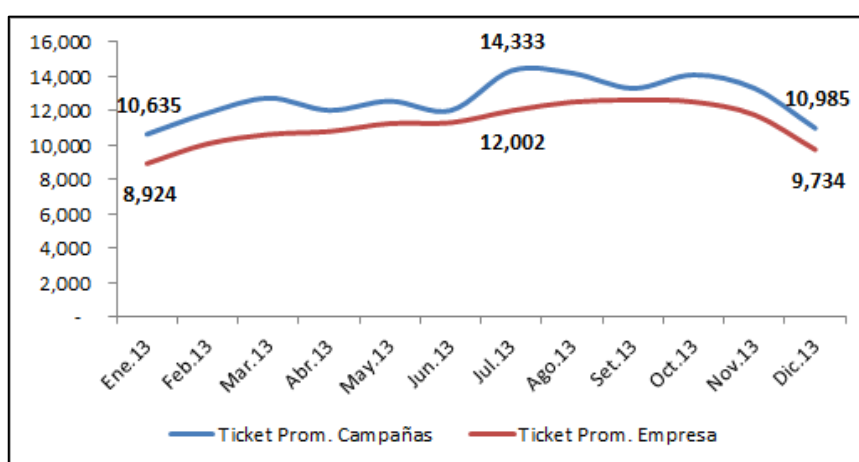
Figura N°7: Composición de las campañas por tipo de cliente
(en número de operaciones)



Fuente: La empresa (Setiembre 2014)
Elaboración: Propia

Además, en el año 2013 el ticket promedio de la empresa es S/.11 mil aproximadamente y el de las campañas es S/.12,500 (14% más); sin embargo, en diciembre estas cifras cayeron un 12% y 12.6% respectivamente (Figura N°8). Pero a pesar de ello las campañas siguen aportando al monto desembolsado total de la empresa.

Figura N°8: Ticket promedio de las campañas y de la empresa en el 2013



Fuente: La empresa (Setiembre 2014)
Elaboración: Propia

Análisis FODA de las campañas de la empresa

<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. El prestigio de la empresa en el sector microfinanzas.2. El buen posicionamiento de su marca en el mercado.3. Conocimiento del mercado de las microfinanzas.4. La existencia de una segmentación en las campañas por perfil de cliente.5. Campañas con beneficios tangibles para sus clientes.	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. La atracción de clientes desertores y nuevos.2. La retención de clientes retorno.3. Posibilidad de hacer una venta cruzada a los clientes.4. La proximidad de la campaña navideña y escolar.5. Entorno propicio para las microfinanzas.6. Bancarizar clientes.
<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Hay incertidumbre por la fusión.2. Falta de motivación del personal.3. Alta rotación de asesores (fuerza de ventas).	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. La competencia es mayor que años pasados y es más agresiva.2. La competencia en algunas zonas tiene mejores tasas (compra de deuda).3. Hay más competidores y cada vez más de ellos usan campañas.

De este análisis FODA se pueden desprender las siguientes estrategias:

<p style="text-align: center;"><u>Estrategias FO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar su reputación y años de experiencia para bancarizar clientes y contribuir a la inclusión social (F1, F2, F3, O5,O6). 2. Utilizar las campañas y la marca bien para atraer y retener clientes del perfil de riesgo que necesita la empresa (F2, F4, F5, O1, O2). 3. Generar campañas que permitan la venta cruzada y la fidelización de los clientes (F3, F5, O3, O5). 4. Atender a los clientes mediante campañas de marketing según sus s necesidades (F3, F4, F5, O4, O5). 	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias DO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuir la incertidumbre para motivar al personal y mantener la buena imagen de la empresa a los clientes para generar más ventas (D1, D2, O1,O2). 2. Capacitar al personal nuevo para que conozca las herramientas de la empresa para poder lograr los objetivos mes a mes (D3, O1, O2, O5).
<p style="text-align: center;"><u>Estrategias FA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar qué canales deben atender a los clientes para que la atención sea personalizada y oportuna (F3, A1). 2. Ofrecer a los clientes los beneficios de las campañas de marketing y no entrar a una batalla por precios con la competencia (F4, F5, A1). 3. Mejorar la segmentación de los clientes e identificar los perfiles con los que la empresa va a trabajar las campañas de marketing (F3, F4, A2). 	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias DA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivar a la fuerza de ventas brindándoles campañas efectivas de marketing que le permitan llegar a su meta (D2, A1, A2, A3). 2. Capacitar a la fuerza de ventas para contrarrestar la alta rotación y para que aprendan técnicas de ventas (D2, D3, A2, A3). 3. Evitar los rumores y desmotivación del personal informando sobre la situación de la empresa y fomentar el trabajo en equipo para el logro de objetivos (D1, D2, D3, A1).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Lugar

La presente investigación se desarrollará en la ciudad de Lima –Perú, teniendo en cuenta la información disponible del 2013 a setiembre 2014.

3.2. Tipo de estudio

Se trata de una investigación descriptiva, que describirá delimitadas características del grupo de elementos estudiados que van de lo general a lo particular.

3.3. Diseño

El diseño de la investigación es no experimental ya que no se manipularán variables independientes deliberadamente, además es de tipo transeccional (transversal).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se determinó que para el presente estudio se utilizará un cuestionario que será empleado en una entrevista personal con los involucrados en la generación y uso de las campañas de marketing. Es el instrumento más adecuado, ya que los datos serán proporcionados por personas de distintas áreas de la empresa involucradas en el proceso.

Las preguntas serán abiertas, según el cuestionario planteado (Anexo N°2) pues no se busca delimitar las respuestas de los entrevistados, sino todo lo contrario; así

se tendrá una respuesta directa y más cercana a la realidad de la empresa y del entorno dada la nueva coyuntura que está sufriendo ésta.

3.5. Población

Se determinó que para la presente investigación se entrevistará a 40 personas que trabajan en la empresa, son de distintas áreas y tienen diferentes cargos: Gerentes Territoriales, Gerentes Regionales, Jefes de Calidad y personal de staff de las áreas Comercial, de Riesgos y Marketing, que conocen la transición de las campañas y que han participado activamente en la generación y aplicación de éstas.

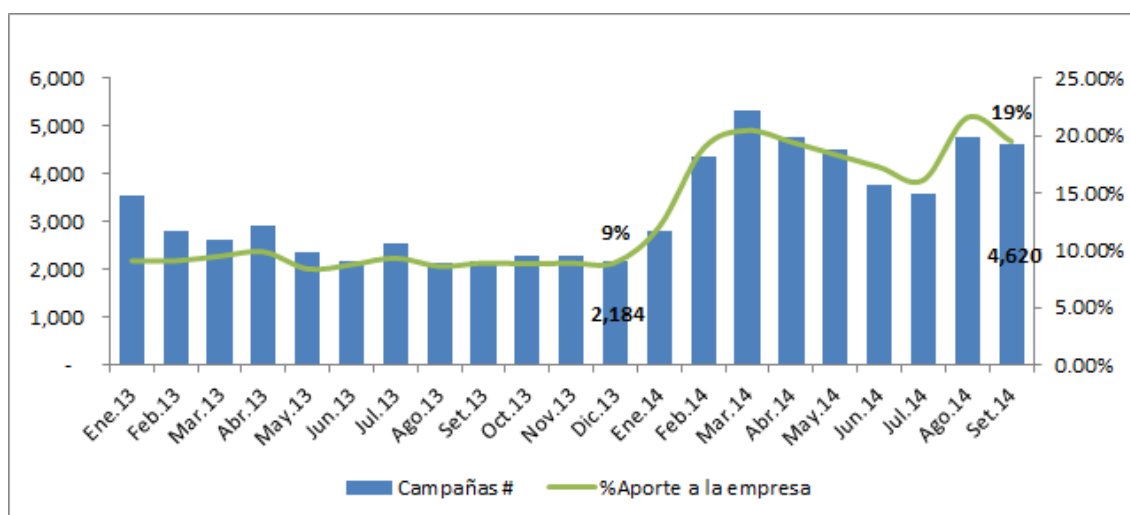
De esta manera se aprovechará la experiencia que estas personas tienen tanto en el sector microfinanzas como en las campañas de marketing.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Resultados

Luego de analizar los resultados de los desembolsos de estos periodos, se identificó que durante el año 2013 las campañas de esta empresa le generaron 30 mil clientes (Figura N°9) lo que representó un aporte de 9%. Sin embargo, la mora era muy alta (alrededor del 6%) pues en las campañas aprobadas los asesores no evaluaban al cliente.

Figura N°9: Aporte de las campañas al número de operaciones mensuales de la empresa de Ene-2013 a Set-2014



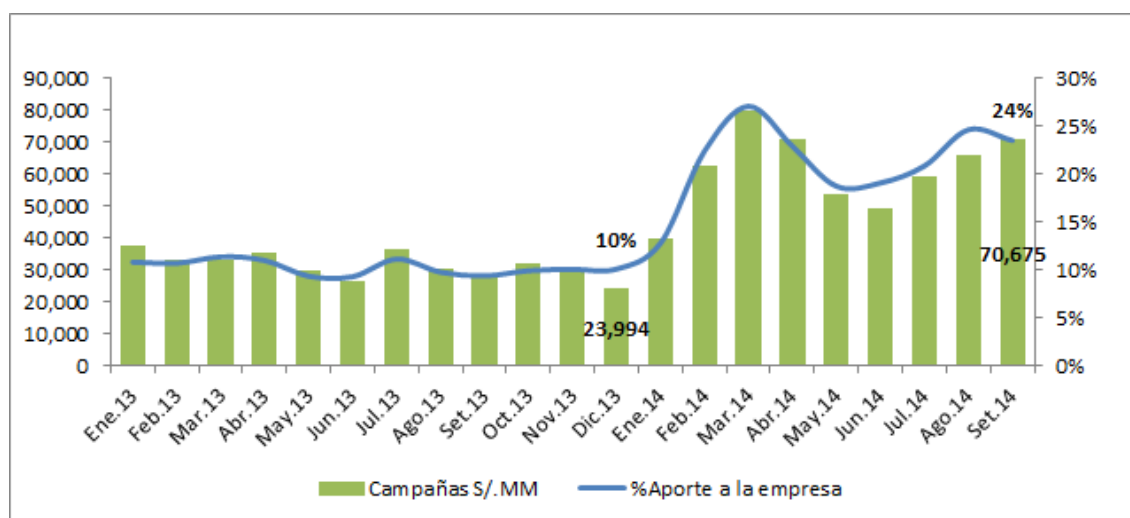
Fuente: La empresa (Setiembre 2014)

Elaboración: Propia

Al comparar los resultados de las campañas en clientes desembolsados durante el mismo periodo, enero a setiembre del 2013 y 2014, se tienen alrededor de 23 mil (9%) y 38 mil clientes (18%) respectivamente; esto representa un crecimiento del 65% de un año a otro. Además la mora que presentaban las campañas de marketing en el 2014 estaba muy por debajo de la esperada por la empresa.

Con respecto a los resultados en monto, en el 2013 la empresa logró desembolsar mediante las campañas S/.377 millones que representa un aporte del 10% al indicador de la empresa (Figura N°10).

Figura N°10: Aporte de las campañas al monto desembolsado mensual de la empresa de Ene-2013 a Set-2014 (S/. millones)



Fuente: La empresa (Setiembre 2014)
Elaboración: Propia

Durante el mismo periodo, enero a setiembre del 2013 y 2014, al comparar los resultados en monto desembolsado se tienen S/.291 millones (10%) y S/.552 millones (21%) respectivamente; esto representa un crecimiento del 90%.

Estas cifras demuestran que las capacitaciones realizadas durante los primeros meses del 2014 a la red de agencias tuvo un efecto positivo; además, se tiene que la efectividad de las campañas en el 2013 era de 2% y en el 2014 es del 7% ya que están recobrando la confianza en las campañas diferenciadas de marketing y las están usando en su día a día para lograr los objetivos mensuales.

También se identificó que durante el 2014 la empresa realizó una segmentación por tipo de cliente más marcada y se agregó el perfil de riesgo del cliente para poder asignarle una campaña y calcular una oferta atractiva y tangible tanto para las personas que necesitan los créditos (clientes externos) como para los asesores y promotores de venta (clientes internos).

Durante el 2013, no estaba muy bien definido el límite que diferenciaba a un cliente retorno de un desertor, además a este último era considerado como tal cuando tenía como mínimo tres meses de no ser cliente de la empresa. Sin embargo, para el 2014 se consideró necesario poder definir bien estos conceptos:

- Cliente retorno: cliente vigente, que actualmente tiene una deuda en la empresa.
- Cliente desertor: cliente que en algún momento tuvo deuda en la empresa pero ahora no la tiene.
- Cliente nuevo: cliente bancarizado, que tiene deuda con otra entidad pero nunca ha sido cliente de la empresa.

Durante este año la empresa también se percató del alto potencial que tenía la herramienta de campañas de marketing para atraer clientes, por lo que se fomentó que todas las áreas involucradas (Comercial, Marketing y Riesgos) trabajaran en un equipo multidisciplinario para optimizar recursos y estar alineados con lo que se requería.

Es importante resaltar que la empresa dentro de su plan estratégico tiene un conjunto de iniciativas a las cuales denominó Fénix (haciendo alusión a un

renacer), motivo por el cual también se consideró llamar bajo el mismo nombre a una de las campañas más efectivas.

Es importante segmentar a los clientes en base a rasgos o características similares y etiquetarlos para identificarlos con mayor facilidad, para lo cual se crearon las siguientes campañas:

- Pequeña Empresa: destinado a personas naturales (PN) y personas jurídicas (PJ) con los mejores riesgos y a los cuales se les puede dar hasta S/.120 mil como riesgo total (deuda total en la empresa) sin alguna garantía real (hipotecaria). Esta campaña está dirigida a clientes retorno y desertores (máximo hasta 3 meses de deserción) y la evaluación que tienen que hacer los asesores es completa.
- Fénix: destinado a PN y PJ con los mejores riesgos y a los cuales se les puede dar hasta S/.90 mil como riesgo total. Tienen el beneficio de presentar pocos documentos (sólo DNI y recibo de servicios). Esta campaña está dirigida a clientes retorno y desertores (máximo hasta 18 meses de deserción) y la evaluación que tienen que hacer los asesores puede ser resumida o completa, dependiendo de lo que indique la base que se les haya compartido.
- Regulares: destinado a PN y PJ de riesgo medio y a los cuales se les puede dar hasta S/.90 mil como riesgo total. Están pre-filtrados. Esta campaña está dirigida a clientes retorno, desertores (máximo hasta 24 meses de deserción) y nuevos bancarizados y la evaluación que tienen que hacer los asesores es completa.

Según se indicó anteriormente, los atributos que más valoran los clientes son la rapidez en el desembolso, el canal de distribución adecuado y otorgar beneficios adicionales; por lo que de acuerdo con esto, la empresa consideró que las campañas debían incorporar tanto las características de cada tipo de cliente como los atributos más valorados al solicitar un crédito.

Entre las mejoras identificadas en el 2014 que no se tenían en años anteriores tenemos:

- Perfil de riesgo por cada cliente: esto permite segmentar y brindar más beneficios a los clientes que presentan menores riesgos.
- Menos documentos: se puede desembolsar el crédito presentando sólo DNI vigente y recibo de servicios.
- Clientes nuevos: por primera vez este tipo de cliente también es segmentado por su tipo de riesgo (medio), durante el 2013 sólo pasaban filtros básicos.
- Clientes específicos: se considera las necesidades de cada agencia, clientes con mayor potencial de desembolso, de algunas entidades específicas, etc.
- Mejoras en el sistema: se generaron códigos para cada campaña, de esta manera la fuerza de ventas la encontraba de manera más fácil.
- Se renombraron las campañas de modo que tenga coherencia con el plan estratégico de la empresa (que busca generar mayores desembolsos): ejm. Campaña Fénix.

Con respecto a las entrevistas, los encuestados del área Comercial y de Marketing indicaron que además de las campañas que se generaban desde la oficina

principal, las agencias hasta el año 2013, solicitaban bases con sus propios filtros para poder visitar clientes pero éstas no tenían medición porque eran solicitadas de manera informal y no estaban consideradas dentro del proceso y flujo de las campañas.

Para poder identificar el comportamiento y uso de las campañas, así como la motivación de la fuerza de ventas se elaboró un cuestionario de preguntas abiertas dirigido a las personas que están relacionadas con la generación y/o uso de las campañas, se establecieron patrones y se obtuvo el siguiente resultado:

Pregunta 1: ¿Qué percepción tenían sus agencias de las campañas del año pasado?

Casi el 80% de los encuestados indicó que las campañas del 2013 las consideraban sólo “bases de datos”, porque que no generaba valor para los asesores ni para los clientes ya que no había beneficios sustanciales o diferenciación por estar en campaña.

Pregunta 2: ¿Cuáles eran los problemas más frecuentes?

El 67% indicó que tenía problemas en el sistema al momento de vincular la solicitud de crédito con la campaña porque todos los meses los códigos y nombres de las campañas cambiaban y un 60% indicó que el área de soporte (Sistemas) se demoraba demasiado en atender las incidencias, lo que generaba malestar en el cliente.

Pregunta 3: ¿Cómo consideran a las campañas actualmente?

Un 73% percibe que las campañas de este año han sido generadas en equipo (Comercial, Riesgos y Marketing) pues todas las áreas de soporte están alineadas y hay un seguimiento por campaña y por región que promueven la sana competencia, un 53% considera que las campañas se están satisfaciendo lo que requiere cada zona, la atención de las consultas y las incidencias son atendidas con mayor prontitud. Sin embargo hay un 35% que considera se puede seguir afinando con respecto al tiempo que demanda que los analistas de Riesgos revisen los casos (sólo se aplica cuando el crédito demanda que la autorización del desembolso sea por Riesgos que por lo general son los montos más altos, los demás se pueden atender en Agencia).

Pregunta 4: ¿La fuerza de ventas en sus agencias se siente motivada?

El 27% todavía tiene incertidumbre de lo que vaya a suceder por la situación de las agencias luego de la fusión; sin embargo un 47% considera que la empresa está brindando herramientas para que logren los objetivos institucionales que se han trazado.

Pregunta 5: ¿Cómo van los indicadores de sus agencias?

El 53% indica que la productividad de la mayoría de sus agencias ha disminuido por la gran competencia que hay en la zona, porque no se está bancarizando como en años previos y porque algunas carteras tienen repagos altos que requieren ser cubiertos por montos grandes también para evitar el decrecimiento. En general, un 87%, busca apoyarse en los distintos canales, programas y herramientas que tiene

la empresa para prospectar más clientes, acción que en muchas de ellas ha funcionado.

Pregunta 6: ¿Qué competidores hay en la zona? ¿Qué estrategias emplean?

Hay competidores variados, desde Cajas, Financieras hasta Bancos, un 40% de los encuestados indicó que en zonas específicas a su cargo hay una entidad que ofrece tasas más bajas en determinados rangos de créditos o que quieren hacer compra de deuda a los clientes de la empresa evaluada.

Pregunta 7: ¿Cuál de todas las campañas vigentes les parece más atractiva?

Un 87% coincidió en que hay una campaña que les permite brindar mayor monto a unos clientes (Campaña Pequeña Empresa) y un 67% indicó que hay otra campaña que permite desembolsar un crédito con menos papeleo (Campaña Fénix). Sin embargo, un 60% está interesado en proponer clientes para que sean incluidos en estas campañas.

Pregunta 8: ¿Qué valoran más en agencia: flexibilización de documentos o una evaluación resumida?

El 60% indicó que valoran más solicitar menos documentos a un cliente, un 47% indicó que era mejor una evaluación resumida y solicitar todos los documentos necesarios pero un 93% indicó que contar con una campaña que contenga ambas cualidades es más atractivo para las agencias.

Pregunta 9: ¿Qué otra campaña les gustaría que hubiera?

A un 13% le gustaría contar con una oferta para atraer a los clientes de la competencia, a un 80% le gustaría contar con una campaña con tasas especiales o compra de deuda, a un 87% le gustaría tener ofertas para retener a clientes bien calificados en caso éstos deseen dejar de trabajar con la empresa y tener deudas en otras entidades o para fidelizarlos y evitar esta situación en un futuro.

4.2. Discusión de la investigación

La pregunta principal de la investigación buscó identificar si la empresa contaba con una herramienta efectiva de marketing que permita incrementar sus desembolsos y mantener la calidad de su cartera. Para responderla fue necesario el análisis de los resultados obtenidos desde el 2013 hasta setiembre del 2014. Se consideró de esta manera porque una de las limitantes era la disponibilidad de la información; sin embargo, en la empresa evaluada se conoce que el comportamiento de las campañas en periodos anteriores fue muy similar al del 2013 por lo que se decidió sólo considerar este año para hacer el comparativo.

En los 21 meses evaluados, se observa que las campañas han tenido un aporte considerable para los desembolsos de la empresa, esto se aprecia mucho más en el 2014 porque se realizan cambios y capacitaciones para todos los gerentes de agencia para que ellos a su vez, en cascada, realicen el despliegue respectivo a sus equipos.

Asimismo, se observa una disminución en los desembolsos generales de la empresa, al comparar el mismo periodo de enero a setiembre de ambos años, se

tiene que la empresa en el 2014 desembolsó 45 mil clientes menos (-18%) y S/.228 millones menos (-8%), por lo que el aporte de las campañas se muestra superior en este año, sobre todo en los meses de enero, febrero y julio.

Para conocer cuáles son las características de las campañas y los atributos reconocidos como tales se elaboró un cuestionario que recogiera esta información. Como resultado de éste se identificó que las agencias requieren de herramientas de fácil uso y que les permita lograr las metas que les asignan mes a mes.

En los resultados de los cuestionarios se identifica que la red de agencias necesitaba contar con campañas que tuvieran valor tanto para ellos como para los clientes; así como que se identifiquen características especiales por tipo de campaña y cliente, ya que mediante ellas se puede identificar a quiénes se debe retener o atraer para poder mantener o renovar la cartera manteniendo la calidad.

Al fomentar el uso de las campañas en las agencias, los colaboradores pueden activar su remuneración variable y bonificar al cierre de mes, ya que las campañas al ser generadas en forma conjunta, rescatan atributos valorados por ellos y pueden llegar a sus metas individuales y de sus agencias.

Sin embargo, es importante reconocer que se deben seguir haciendo mejoras para facilitar el uso de las campañas y en el proceso de atención y resolución de problemas por parte de Sistemas. Además de anticiparse a los cambios que pueda haber en el mercado de las microfinanzas para mantener el atractivo de las campañas de marketing y que éstas sigan siendo útiles para las agencias.

CONCLUSIONES

1. En el 2014 la empresa analizada tiene campañas de marketing eficaces porque sólo a través de esta herramienta, de enero a setiembre de ese año, se desembolsó 38 mil clientes y S/.552 millones. Esto significa un incremento sobre todos los desembolsos por campañas del año 2013 (de enero a diciembre) en 28% y 46% respectivamente.
2. Las agencias en el año 2014 perciben mayores beneficios de las campañas diferenciadas de marketing y las utilizan como una herramienta importante para lograr sus metas mensuales con calidad. Esto se ve reflejado en el incremento del aporte de las campañas a los resultados generales de la empresa, pasando de 9% en el 2013 a 18% en el 2014 en número de operaciones y de 10% a 21% en monto desembolsado; lo que ha permitido que el decrecimiento que tuvo la empresa en este último año sea menor.
3. La empresa ha mejorado sus campañas de marketing al formar un equipo multidisciplinario donde participan colaboradores de las áreas involucradas: Riesgos, Comercial y Marketing; de esta manera se tiene una vista panorámica de la situación de las campañas, facilita la toma de decisiones, la implementación de mejoras continuas y un adecuado seguimiento a las agencias con el objetivo de generar mayores desembolsos.

RECOMENDACIONES

1. Analizar, en una siguiente etapa, la eficiencia de las campañas en base a la información que brinde la empresa sobre los costos asociados a éstas.
2. Identificar en un siguiente análisis, otros perfiles, segmentos o productos especiales para campañas y de este modo seguir fomentando el uso de esta herramienta para la red de agencias.
3. Fomentar la competencia sana entre agencias, regiones y territorios en los que está dividida comercialmente la empresa, para lograr mejores efectividades de campañas y mayores desembolsos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **De Luca M.P. 2006.** Plan para enfocar las campañas bancarias utilizando datamining. Tesis para Magíster, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Escuela de Postgrado, Universidad de Chile. 225pp. Disponible en: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2006/deluca_m/sources/deluca_m.pdf.
Accesado en: 10/18/2014.
- **Equilibrium, 2013.** Análisis del Sistema Microfinanciero Peruano (Cifras a diciembre de 2012). Equilibrium, Clasificadora de Riesgo S.A. 18pp. Disponible en: <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialmfidic12.pdf>. Accesado en: 10/26/2014.
- **Fernández G. 2014.** Aspectos por mejorar en las microfinanzas. Conexión ESAN. 2pp. Disponible en: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/11/14/aspectos-mejorar-microfinanzas/>. Accesado en: 10/26/2014.
- **Matute G, Bohorquez K, Carbajal L, Díaz C, Espinoza A, Jiménez C. 2008.** Segmentación psicográfica de la pequeña y microempresa. Universidad ESAN. 200p. Disponible en: http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/05/06/segmentacion_psicografica_pequena_y_microempresa.pdf. Accesado en: 10/29/2014.
- **Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. 2014.** Sistema Financiero. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/>. Accesado en: 11/01/2014.
- **Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. 2014.** Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones. 34 pp. Disponible en: <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2012/Diciembre/CIIF-0001-di2012.PDF>. Accesado en 10/18/2014.

- **Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. 2014.** Reporte Crediticio Consolidado a setiembre 2014.
- **The Economist Intelligence Unit. 2013.** Microscopio global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas 2013. The Economist. 89 pp. Disponible en: http://www.redcamif.org/uploads/tx_rtgfiles/Microscopio_Global_sobre_el_entorno_de_negocios_para_las_microfinanzas_2013.pdf. Accesado en: 11/01/2014.

ANEXOS

Anexo N°1: Matriz lógica

	Problemática	Objetivos	Conclusiones	Recomendaciones
General	¿La empresa analizada cuenta con campañas efectivas de marketing que permitan incrementar los desembolsos y mantener la calidad de cartera de clientes?	Evaluar los resultados de las campañas diferenciadas de marketing en los años 2013 y 2014 para validar que los cambios implantados hayan generado más ventas y mejorado los indicadores de la empresa.	En el 2014 la empresa analizada tiene campañas de marketing eficaces porque sólo a través de esta herramienta, de enero a setiembre de ese año, se desembolsó 38 mil clientes y S/.552 millones. Esto significa un incremento sobre todos los desembolsos por campañas del año 2013 (de enero a diciembre) en 28% y 46% respectivamente.	Analizar, en una siguiente etapa, la eficiencia de las campañas en base a la información que brinde la empresa sobre los costos asociados a éstas.
Específicos	¿La red de agencias confía en las campañas diferenciadas de marketing?	Consultar a la red de agencias sobre su percepción y el uso de las campañas diferenciadas de marketing para verificar su relación con los objetivos de la empresa.	Las agencias en el año 2014 perciben mayores beneficios de las campañas diferenciadas de marketing y las utilizan como una herramienta importante para lograr sus metas mensuales con calidad. Esto se ve reflejado en el incremento del aporte de las campañas a los resultados generales de la empresa, pasando de 9% en el 2013 a 18% en el 2014 en número de operaciones y de 10% a 21% en monto desembolsado; lo que ha permitido que el decrecimiento que tuvo la empresa en este último año sea menor.	Identificar en un siguiente análisis, otros perfiles, segmentos o productos especiales para campañas y de este modo seguir fomentando el uso de esta herramienta para la red de agencias.
	¿Los criterios para la generación de campañas diferenciadas de marketing se adecúan a lo que necesita la empresa?	Evaluar el aporte de las campañas de marketing a los indicadores de la empresa.		
	¿El seguimiento a las campañas diferenciadas de marketing de la empresa es el adecuado para incrementar sus ventas?	Identificar que el seguimiento que se realiza a las campañas diferenciadas de marketing sea oportuno y el más adecuado para mejorar la gestión de las mismas.	La empresa ha mejorado sus campañas de marketing al formar un equipo multidisciplinario donde participan colaboradores de las áreas involucradas: Riesgos, Comercial y Marketing; de esta manera se tiene una vista panorámica de la situación de las campañas, facilita la toma de decisiones, la implementación de mejoras continuas y un adecuado seguimiento a las agencias con el objetivo de generar mayores desembolsos.	

Anexo N°2: Cuestionario con preguntas abiertas utilizado en las entrevistas a colaboradores involucrados en las campañas

Nuevas Campañas

Buenos días (tardes),

Estamos trabajando para brindar a las Agencias nuevas campañas que motiven a los usuarios a emplearlas para lograr sus metas mensuales e incrementar las ventas de la empresa. Las opiniones brindadas serán totalmente anónimas, pero serán usadas como referencia para la generación de las nuevas campañas, por lo que solicitamos contestar las siguientes preguntas con total sinceridad y objetividad.

Muchas gracias por su colaboración

1 ¿Qué percepción tenían sus agencias de las campañas del año pasado? Describa

2 ¿Cuáles eran los problemas más frecuentes?

3 ¿Cómo consideran a las campañas actualmente? Describa

4 ¿La fuerza de ventas en sus agencias se siente motivada? ¿Por qué?

5 ¿Cómo van los indicadores en sus agencias?

6 ¿Qué competidores hay en cada zona? ¿Qué estrategias emplean?

7 ¿Cuál de todas las campañas vigentes les parece más atractiva? ¿Por qué?

8 ¿Qué valoran más en agencia: flexibilización de documentos o una evaluación resumida? ¿Por qué?

9 ¿Qué otra campaña les gustaría que hubiera? ¿Por qué?

Anexo N°3: Definición de términos

- Campaña: es la generación de bases de datos pre-filtradas que luego son distribuidas entre la fuerza de ventas para que visiten al cliente, les informen sobre la oferta que tienen en un determinado periodo y concreten la venta.
- Cartera: hace referencia al Saldo de colocaciones, es el monto que está pendiente de pago de un grupo de clientes.
- Colocaciones: son los desembolsos que hace cada entidad financiera.
- Desembolsar: cuando una entidad financiera otorga créditos.
- Filtros básicos: son aquellos criterios generales pero necesarios que un cliente debe cumplir si desea desembolsar un crédito en una entidad financiera.
- Funcionario de negocio o Asesor: es la única persona que se encarga de evaluar al cliente y responsable por el crédito que el cliente va a desembolsar. También puede cumplir la función de prospección.
- Promotor: es la fuerza de ventas que se encarga de prospectar clientes, no está capacitado ni autorizado a evaluarlos.
- Prospeccionar: función realizada por la fuerza de ventas que hace a la búsqueda de clientes interesados por un crédito. Al identificar a un “cliente” o “no cliente” interesado se debe solicitar sus documentos para poder ingresarlos al sistema y validar que puede aplicar a un crédito según la normativa de la empresa.
- Repago: es la cancelación de la cuota del crédito de cada cliente, que tiene impacto en la cartera de los funcionarios de negocios.
- Ticket promedio: es el resultado de dividir el monto desembolsado total entre el número de clientes que hacen ese desembolso.
- Venta cruzada: ofrecer al cliente otros productos (activo y pasivo) según sus necesidades para fidelizarlo.