



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ECONOMÍA ♦ DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROGRAMA ÚNICO DE ESPECIALIZACIONES EN ECONOMÍA

*Mejores prácticas de programas de fidelización a clientes en
instituciones microfinancieras en México.*

ENSAYO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
Especialista en Microfinanzas

PRESENTA:
Claudia Anahí Vargas Martínez

TUTOR:
Dr. José Carlos González Núñez

CIUDAD DE MÉXICO, NOVIEMBRE DE 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Resumen

La competencia en el mercado de las microfinanzas se acentuado en los últimos años, de tal manera que los clientes cuentan con más opciones que les permite hacer una comparación y escoger el servicio que más sea de su agrado. Estudios anteriores muestran que el tema de la lealtad del cliente no se tomaba en cuenta para diseñar los productos en las microfinancieras, sin embargo, ante la creciente competencia actualmente es un tema fundamental para conservar e incluso incrementar el número de clientes en una institución financiera.

En el presente trabajo se proponen mejores prácticas para los programas de fidelización que se pueden implementar en las microfinancieras apoyadas de la difusión de los programas directamente en las instituciones o por medio de las redes sociales. El objetivo en todo momento es reconocer la preferencia del cliente.

Abstract

The competition in the microfinance market has been accentuated in recent years, so that customers have more options that allow them to make a comparison and choose the service that is most to their liking. Previous studies show that the issue of customer loyalty was not considered when designing products in microfinance institutions, however, given the increasing competition currently, it is a fundamental issue to preserve and even increase the number of clients in a financial institution.

In this paper, we propose best practices for loyalty programs that can be implemented in microfinance supported by the dissemination of programs directly in institutions or through social networks. The objective always is to recognize the customer's preference.

Clasificación JEL G29, M31

Palabras Clave: Microfinanzas, lealtad, fidelización,

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción | 7 |
| 1. Antecedentes..... | 9 |
| 1.1 Metodologías de microcrédito..... | 10 |
| 1.1.1 Banca Comunal..... | 11 |
| 1.1.2 Grupo Solidario | 12 |
| 1.1.3 Crédito Individual | 14 |
| 1.2 ¿Cómo se establecen las Instituciones Microfinancieras en México? | 15 |
| 1.3 El boom de las Microfinancieras en México. | 18 |
| 2. Cartera de clientes y el desarrollo de la lealtad | 21 |
| 2.1 Cartera de clientes en las Instituciones Microfinancieras en la actualidad..... | 21 |
| 2.2 La lealtad del cliente | 28 |
| 2.2.1 Antecedentes de la lealtad | 28 |
| 2.2.2 La economía de la lealtad del cliente | 30 |
| 2.2.3 La fidelización de clientes genera beneficios | 33 |
| 3. El impacto de los programas de fidelización en la cartera de clientes | 35 |
| 3.1 Estrategia para mantener a los clientes en las principales Instituciones Microfinancieras de México | 35 |
| 3.1.1 Compartamos | 36 |
| 3.1.2 Financiera Independencia | 41 |
| 3.1.3 CAME..... | 42 |
| 3.2 Mejores prácticas de fidelización a clientes en Instituciones Microfinancieras en México..... | 43 |
| 3.2.1 Cómo crear la lealtad en los clientes..... | 44 |
| 3.2.2 Propuesta de implementación de un programa de fidelización en las Instituciones Microfinancieras. | 47 |

| | |
|--------------------|----|
| Conclusiones | 52 |
| Bibliografía | 54 |

Introducción

I. Problema o argumento

Las Microfinanzas han aparecido en la economía de muchos países como la alternativa para superar la pobreza, principalmente en países que se encuentran en vías de desarrollo. El impacto que las microfinanzas ha sido importante en cuanto a la inclusión financiera, las personas con bajos ingresos ahora tienen acceso a productos financieros que hace algunos años sólo eran considerados para clientes que pertenecían a la banca tradicional. Sin embargo, una de las interrogantes que se ha expuesto recientemente es si ¿Las microfinanzas están cumpliendo con su objetivo principal de erradicar la pobreza mediante la obtención de microcréditos? Y al mismo tiempo nace la pregunta ¿Cuál es el impacto real de los microcréditos en los microempresarios? La respuesta a esta última pregunta indaga en la experiencia que cada cliente ha tenido respecto al uso que le dio al préstamo, de tal forma que la respuesta se torna un tanto subjetiva. El propósito de este trabajo es de manera objetiva mostrar que ante la gran diversidad de productos se puede cubrir con las expectativas de los clientes, de manera que están satisfechos con la institución microfinanciera de su elección y generar lealtad. Previamente con un contexto histórico y teórico acerca de las microfinanzas, posteriormente se desarrollará la influencia que tiene el manejo de la lealtad en los clientes y para tener un ejemplo palpable se muestran los programas de fidelización que manejan las principales microfinancieras en México como Compartamos, Financiera Independencia y CAME.

Finalmente, se exponen mejores prácticas para crear programas de fidelización de clientes mediante la creación de la lealtad.

Si bien es cierto que las microfinanzas son una opción que ayuda a las personas de bajos ingresos a mejorar su calidad de vida mediante un crédito, tampoco se debe de mirar como la solución para erradicar la pobreza totalmente.

II. Finalidad

Objetivo:

Identificar los elementos de la estrategia en los programas de fidelización en las Instituciones Microfinancieras.

Hipótesis: Los programas de fidelización en las Instituciones Microfinancieras permiten retener a los clientes por más tiempo.

1. Antecedentes

En general las microfinanzas se han convertido en proveedoras de servicios financieros y difusoras de conocimientos financieros dirigidos a la población de bajos ingresos. Las instituciones microfinancieras operan microcréditos, los cuales consisten en ofrecer préstamos para el desarrollo de una actividad productiva, a tasas de interés de mercado, con recuperaciones semanales, que no tienen una garantía específica. A diferencia de la banca tradicional se basan en la confianza y en el pago solidario, además los montos son pequeños los cuales pueden fluctuar desde los 600 y los 800 pesos, hasta los 10,000 y 15,000 pesos.

La población meta de las microfinanzas son las personas pobres que generalmente su actividad se encuentra en la informalidad. Estas instituciones tratan de ajustarse a las necesidades de las personas que recurren a ellas. Por lo general comienzan con cantidades pequeñas y en algunas ocasiones también están acompañadas por un ahorro. Las cantidades gradualmente se incrementan con la finalidad de construir un historial crediticio sano a las personas y ayudar a consolidar su patrimonio.

Una gran parte de la población objetivo de las microfinanzas son mujeres. Gracias a los microcréditos el empoderamiento de las mujeres se ve beneficiado, el agruparse y estar en común acuerdo con sus vecinos, vecinas o familiares para solicitar un crédito les proporciona un sentimiento de pertenencia y de seguridad. Estas cualidades junto con la inclusión a los servicios financieros, incentiva a la población de bajos ingresos a tener una estabilidad económica sobre todo a las mujeres.

Según la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) define al microcrédito de la siguiente manera:

“Microcrédito, en singular o plural, a los créditos cuya fuente de pago la constituya el producto de la actividad comercial, industrial, agrícola, ganadera, pesquera, silvícola o de servicios, incluidos en este último concepto los servicios profesionales prestados por el acreditado, así como los otorgados a pequeños empresarios, personas físicas o morales, titulares de microempresas o a grupos de personas físicas solidarios o mancomunados.” (CNBV, 2018)

Por lo tanto, la característica principal de los microcréditos es que deben ser utilizados para emprender una actividad productiva localizada primordialmente en zonas rurales.

Algunas de las entidades que ofrecen microcréditos financieros adoptan diferentes figuras jurídicas como: bancos especializados en microfinanzas, cajas solidarias, cooperativas, cajas populares, sofoles y sofomes.

La manera de proveer microcréditos depende de la metodología que utilicen, a continuación, se explican cada una de ellas.

1.1 Metodologías de microcrédito

En este apartado se van a presentar las tres metodologías en las que se basan las Instituciones Microfinancieras para otorgar un microcrédito, las cuales son Banca Comunal, Grupo Solidario y el Crédito Individual. La zona en donde se establece la microfinanciera influye para utilizar alguna de estas metodologías, generalmente las zonas rurales se apoyan en los bancos

comunales, mientras que los grupos solidarios y el crédito individual están enfocados a zonas urbanas.

1.1.1 Banca Comunal

Los créditos que se rigen bajo esta metodología se caracterizan por un conjunto de personas se organizan y se encargan del manejo de los recursos. El modelo original fue propuesto en 1989 por John y Marguerite Hatch en “El manual de bancos comunales”. El manual describe los motivos por los cuales las personas pobres están sumidas en esta condición; principalmente mujeres, de modo que, la creación de grupos se convertiría en un apoyo para que las mujeres tuvieran un sentimiento de pertenencia y empatía, asimismo incentivaba el ahorro y los prestamos serían dirigidos a una actividad generadora de ingresos.

La realización de la actividad de los bancos comunales comienza cuando las agencias promotoras prestan cierta cantidad de dinero a los bancos comunales y estos a su vez lo prestan a sus miembros. El primer préstamo generalmente es de 50 dólares, por un plazo de cuatro meses, con pagos programados semanalmente. Las tasas en la mayoría de los programas varían entre 1% y 3%, las cuales son tasas de interés comerciales. Al término del programa la agencia promotora recibe los intereses generados en las dieciséis semanas más el capital. Si el banco devuelve en su totalidad el préstamo podrá acceder a un segundo préstamo tomando en cuenta los ahorros de los miembros del grupo que hayan acumulado durante el primer periodo. Según la metodología de John Hatch se prevé que los miembros ahorraran un mínimo que corresponde al 20% del monto del préstamo por ciclo.

Por consiguiente, los miembros se esfuerzan en crear suficientes ahorros para incrementar la cantidad de dinero en los préstamos subsiguientes hasta alcanzar el límite máximo de cuenta externa de 300 dólares en tres años y “graduarse”. Todo esto a condición de que el banco siempre realice los pagos de manera puntual, en caso de que alguna prestataria no pueda cumplir con el pago semanal el banco puede correr el riesgo de que la agencia le niegue un crédito posterior. De tal forma que, se ejerce una presión entre las prestatarias con la finalidad de evitar atrasos en los pagos. El modelo está diseñado para que la cantidad de 300 dólares sean suficientes para cubrir el financiamiento de una actividad generadora de ingresos y al mismo tiempo los ahorros de los miembros permitirán financiar el funcionamiento del banco.

El objetivo principal de esta metodología es que a través de un financiamiento las mujeres pobres obtengan ingresos de una actividad productiva, mediante un grupo que funciona gracias a la responsabilidad y la presión social que ejercen las prestatarias una a la otra. Las políticas de los préstamos incentivan el ahorro y el sentido de superación para llegar a “graduarse”.

1.1.2 Grupo Solidario

Es una de las metodologías más replicadas en todo el mundo, se ha difundido en las últimas décadas y ha tenido mucho éxito. Cada uno de los países adopta y moldea esta metodología según las necesidades de las personas y del país, por lo que se puede encontrar tanta diversidad en ella. El objetivo de los grupos solidarios es ofrecer un préstamo a personas de

bajos ingresos, mismas que pertenecen a un grupo donde su garantía es la presión social para alcanzar la autosuficiencia financiera.

El grupo solidario se conforma de entre cinco y ocho personas que tienen una relación cercana entre ellas (familiar o vecindad) (Otero, 1998, pág. 147). El proceso del préstamo se divide en dos etapas; en la primera una vez formado el grupo se les proporciona capacitación y asistencia a través de un promotor, esta persona designada les ayudará a elegir a un coordinador del grupo, enseñarles el trabajo en equipo, explicarles los términos del crédito que va a adquirir cada uno y reforzar la idea del compromiso y la responsabilidad que obtiene cada miembro al otorgarle el préstamo. En la segunda etapa se revisa la solicitud previamente llenada por el grupo y el promotor, en caso de que el crédito sea aprobado el grupo es notificado por medio del promotor. Cada persona recibe la cantidad de dinero que solicitó y el coordinador es el encargado de recaudar los pagos y entregarlos a la institución completos y puntalmente. La integración del grupo debe ser solida a efecto de cubrir cualquier imprevisto de incumplimiento por parte de alguna persona, teniendo en cuenta que el grupo puede adquirir una cantidad mayor si se paga la totalidad del préstamo puntualmente. El grupo también se puede apoyar a través del ahorro para formar un fondo de emergencia y cumplir con el pago total en caso de algún imprevisto. Como ya se mencionó anteriormente esta metodología puede estar moldeada según cada país, sin embargo, a continuación, se presentan algunas características generales:

- ✓ Se basan en la garantía social, los propios miembros del grupo ejercen presión entre ellos para ser puntuales en cada pago. El exhibir a la persona que no haya sido responsable ante sus familiares, vecinos o conocidos es el peor castigo. Por ello, al formar

el grupo siempre se recurre a personas cercanas con la finalidad de asegurar que el préstamo se concluya de forma correcta y obtener el beneficio de incrementarlo al ciclo posterior.

- ✓ El crédito debe ser destinado a una actividad productiva, la persona debe de demostrar que cuenta con una microempresa en funcionamiento o tienen la capacidad de emprender una actividad económica.
- ✓ Esta metodología permite reducir costos de administración y de operación al otorgar un segundo préstamo.
- ✓ Opera de forma descentralizada. Cada sucursal dispone de autonomía para tomar decisiones, por lo que los promotores desarrollan su actividad en las comunidades acercándose a los clientes en sus sitios de trabajo o residencia lo que reduce también costos de transacción.
- ✓ La metodología permite que el proceso sea sencillo y rápido, los requerimientos en las solicitudes son muy simples. Las cantidades de los créditos y de los plazos generalmente son muy reducidos, con el objetivo de facilitar la devolución de los prestatarios. Por último, las tasas de interés deberán cubrir los costos de operación.
- ✓ Finalmente se ha observado en muchos países que los integrantes de los grupos solidarios están compuestos mayormente por mujeres. (Calderón, 2008, pág. 108)

1.1.3 Crédito Individual

A esta metodología recurren la mayoría de las Instituciones Microfinancieras, a diferencia de las dos anteriores este crédito está dirigido a personas que tienen la capacidad de sostener un método de pagos

personal. Definitivamente la responsabilidad del crédito recae en una sola persona, sin embargo, la solvencia moral es un factor importante para determinar si se le otorga el crédito. El monto del crédito va a estar determinado por la capacidad del pago que el individuo pueda demostrar de acuerdo con su actividad económica, además generalmente los prestatarios deben de contar con una persona que funja como aval, misma que va a garantizar tener ingresos suficientes o contar con garantías no tradicionales. Comúnmente los montos del crédito individual son más cuantiosos a diferencia de los grupos solidarios y bancos comunales. El destino del crédito es financiar un proyecto productivo ya establecido, con una operación mínima de seis a doce meses. Los plazos son cortos y con pagos parciales, los créditos en un inicio son pequeños y posteriormente van incrementando, considerando tanto el cumplimiento correcto de la devolución del crédito como su capacidad de pago.

Una vez que se expusieron las metodologías de las microfinanzas, a continuación, se aborda el tema específicamente en México.

1.2 ¿Cómo se establecen las Instituciones Microfinancieras en México?

Si bien las crisis en México han acentuado diversos problemas como la pobreza, la pérdida del poder adquisitivo, el debilitar el sistema financiero, inestabilidad política, desempleo; también han propiciado la búsqueda de alternativas para mitigar estos problemas.

Remontémonos a la década de los 90 donde un fenómeno a destacar es el “error de diciembre”. Los mexicanos vaciaron las reservas de dólares del Banco Central en un 50%, el país para contrarrestar este efecto adquirió un crédito con Estados Unidos, el cual destinó 50 mil millones de dólares elevando así la deuda externa del país.

En unos cuantos meses las tasas de interés se incrementaron del 15% al 110%, provocando que los créditos que las personas y las empresas habían adquirido con la banca comercial no pudieran cubrir sus pagos. Como consecuencia la cartera vencida de los bancos se incrementó y muchos de ellos se declararon en bancarrota. El gobierno preocupado ante esta situación decidió a través del Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA) financiar el fondo con subsidios públicos. El gobierno no diferenció entre préstamos fraudulentos y la cartera vencida que tenían los bancos. Más que una ayuda fue un premio a los bancos por su mal manejo en la cartera vencida, dejando una deuda que se estima se terminará de pagar en un par de décadas más.

En este entorno turbulento, se dio un proceso de desintermediación financiera, que se evidenció en una reducción de los activos y un colapso del crédito al sector privado. Antes de la aparición de las Instituciones Microfinancieras la única alternativa de acceso a servicios financieros con la que contaba la población eran las cajas de ahorro y otro tipo de instituciones que habían surgido en los noventa, propiciadas por diversos esfuerzos gubernamentales de reactivar la dinámica del crédito. Sin embargo, no fue suficiente para cubrir la demanda de crédito popular, pues a nivel de los hogares también se produjo una aguda desintermediación.

De este modo, en medio de la crisis comienzan a surgir las primeras Instituciones Microfinancieras en México como lo fueron FincaMéxico (1989), Compartamos (1990), CAME (1991) y FinComún (1994). Recién comenzada la década del 2000 se incorporaron al sector nuevas instituciones entre las que cabe resaltar AISol (1999), Pro Mujer (2001), Prosperidad (2002), Solfi (2002) y FinSol (2003). Esto indujo a que en paralelo se generara un auge del crédito directo de compañías comerciales, siendo el caso más conocido el de Elektra, que luego dio lugar a la creación del Banco Azteca y, posteriormente, otras compañías comerciales siguieron el mismo ejemplo.

En el mandato de Vicente Fox (2000-2006) uno de los objetivos para atacar el desempleo y la informalidad fue a través de los famosos “microchangarros”. La idea central era que los mexicanos crearan su propio trabajo por medio de negocios propios, desafortunadamente los programas implementados carecieron de seguimiento y coordinación, por lo que no fueron tan eficientes. No obstante, algunos gobiernos estatales ofrecieron servicios de microcrédito a través de instituciones financiadas con fondos públicos, como FONDESO en el Distrito Federal y Santa Fe de Guanajuato A.C. en el estado de Guanajuato. Adicionalmente, el gobierno federal también participó en varios segmentos del mercado de microfinanzas, desde varias de sus dependencias y con muy diversos resultados como con la creación con del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (Pronafim) de la Secretaría de Economía (SE) que fue creado en 2001, se apoyó también en los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), Financiera Rural, Nacional Financiera (NAFIN), Banco del Ahorro

Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI), Programa de Asistencia Técnica a las Microfinanzas Rurales (PATMIR), entre otras.

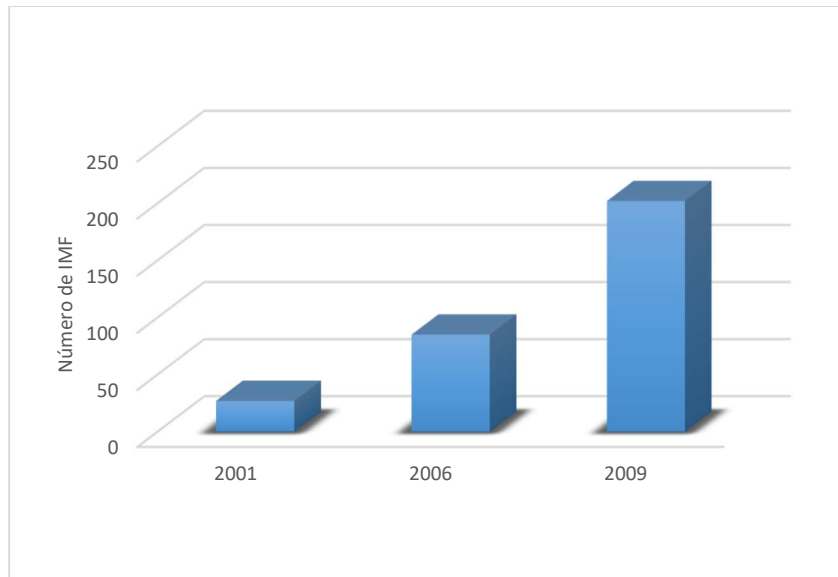
En los últimos años de la década de los noventa no había muchas alternativas de financiación, además sólo existían unas pocas Instituciones Microfinancieras y la clientela atendida era absolutamente de bajos ingresos. Las condiciones que se presentaban en el país dieron paso a un auge de las Microfinancieras, como se verá en el siguiente apartado.

1.3 El boom de las Microfinancieras en México.

Durante la década de los años 2000, el sector de las microfinanzas evolucionó desde un pequeño grupo de instituciones (en su mayor parte sin fines de lucro), a un grupo mayor en número y tipo, en el que se comenzaron a destacar instituciones con fines de lucro. Las microfinancieras estaban constituidas por diversos tipos de entidades, entre las que se destacaban aquellas que se pueden denominar genéricamente ONG, representadas por las asociaciones de la sociedad civil, cooperativas, uniones de crédito que se pueden catalogar como aquellas sin ánimo de lucro, sin embargo, comenzaban a notarse diversas sociedades con figuras jurídicas que denotaban su interés en obtener algún beneficio. A partir del 2007, las cifras no indican tan solo una expansión, sino más bien una explosión de las Instituciones Microfinancieras. El gráfico 1 nos muestra el crecimiento exponencial de las microfinanzas en México. Al comienzo de la década del milenio se habían contabilizado menos de cincuenta Instituciones Microfinancieras, mientras que para el año 2009 se identificaron doscientas

dos instituciones. De tal forma, que en una década el crecimiento fue de más de un 400%.

Gráfico 1 Número de Instituciones Financieras 2001-2009



Fuente: Microfinanzas en México. Elaborado por: Marulanda Consultores en colaboración con DAI México con datos tomados de ProDesarrollo, FINAFIM, FOMMUR, MIX MARKET y CGAP.

La existencia de una amplia disponibilidad de recursos, un marco regulatorio flexible, las altas tasas de interés toleradas por un mercado con poca oferta y el efecto demostración generado por la oferta pública inicial (OPI) del Banco Compartamos sin dejar a un lado los éxitos alcanzados por varias cadenas comerciales con su negocio de crédito de consumo, generaron un entorno propicio, que incentivó la creación de instituciones que deseaban dedicarse al negocio de otorgar créditos a los segmentos de bajos ingresos. Por ello, no debe sorprender el primer gran auge que explica que varios cientos de empresas se inscribieran en el 2007 como sociedades de objeto

múltiple (SOFOMES), el vehículo legal que se creó en el 2007 para aglutinar a todas aquellas empresas, sociedades anónimas con ánimo de lucro, que se quisieran dedicar a otorgar créditos a cualquier sector de la economía; no solo a microempresarios siempre y cuando lo hicieran con recursos propios o de pasivos con terceros no captados del público. Sin embargo, la crisis del 2008 trajo como consecuencia una restricción a la disponibilidad de fondeo internacional y de fuentes de capital de riesgo, por ende, varias de estas iniciativas no se volvieron realidad.

La crisis financiera global mostró su mayor impacto en el 2009, y fue exacerbada además por el virus de la influenza H1N1, el narcotráfico y los desastres naturales. A raíz de estos factores, el PIB en México cayó en un 6.5% y las remesas (que representan una fuente de ingresos para amplios sectores de México) registraron una caída del 11.5% en el primer semestre del 2009. Por este motivo, las variables macroeconómicas tuvieron una desaceleración lo que repercutió para la creación de nuevas entidades y que muchas de las que se habían inscrito nunca entraran a operar.

El primer objetivo estaba cubierto; captar la mayor parte de los clientes de bajos ingresos, hoy en día la finalidad es retener a esos clientes. En seguida se presenta un panorama actual con diversas alternativas para crear lealtad en los clientes de las Instituciones Microfinancieras.

2. Cartera de clientes y el desarrollo de la lealtad

2.1 Cartera de clientes en las Instituciones Microfinancieras en la actualidad

Como bien se mencionó anteriormente la población objetivo de las microfinanzas son las personas más vulnerables; principalmente las mujeres. Son personas que no tienen acceso a los servicios comunes de la banca tradicional debido a que representan un riesgo mayor a diferencia de las personas que sí cuentan con garantías reales. Definitivamente las microfinanzas tuvieron un cambio en las personas de bajos recursos. En los últimos años los microcréditos han aumentado de manera considerable lo que refleja que la población acude cada vez más a las instituciones microfinancieras dejando de lado a los prestamistas como los agiotistas. A continuación, se presenta un panorama general de las sociedades que se encargan de otorgar microcréditos y su cartera de clientes en México.

Las entidades que ofrecen microfinanciamiento y que son reguladas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores jurídicamente son las siguientes: Sociedades Financieras de Objeto Múltiple Reguladas (**SOFOM**), Sociedades Financieras Populares (**SOFIPO**), Sociedades de Cooperativas de Ahorro y Préstamo (**SOCAP**), Uniones de Crédito (**UC**) y algunas entidades que son consideradas bancos.

De acuerdo con la CNBV una SOFOM es:

“Una sociedad que realiza de manera habitual y profesional el otorgamiento de crédito, así como la celebración de arrendamiento financiero o factoraje financiero, y solamente se considera como Sofome para todos los efectos

legales, cuando cuente con un registro vigente ante la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef), previo cumplimiento a ciertos requisitos” (CNBV, 2018)

Las **SOFOMES** no pueden captar ahorros del público, su forma de financiación es a través de préstamos otorgados por la banca múltiple; también pueden emitir obligaciones subordinadas y demás títulos de crédito que pueden ser adquiridos por el público inversionista.

Además, las SOFOMES pueden administrar cualquier tipo de cartera crediticia, así como otorgar en arrendamiento bienes muebles o inmuebles. Adicionalmente pueden actuar como comisionistas de otras entidades financieras, en los términos y condiciones que establezcan la legislación y disposiciones aplicables.

Otra característica es que las SOFOMES “reguladas” no tienen un capital mínimo regulatorio, sin embargo, deben de cumplir con la normatividad en cuanto al capital requerido para estas sociedades.

Las **SOFIPOS** se caracterizan por ser entidades constituidas como Sociedades Anónimas de Capital Variable, entre sus funciones más importantes están las siguientes: recibir depósitos, recibir préstamos y créditos de bancos, fideicomisos públicos y organismos internacionales, afores aseguradoras y afianzadoras, entre otros. Otorgar préstamos o créditos a sus clientes, distribuir seguros, fianzas, así como recursos de programas gubernamentales, entre otras.

La CNBV determina cuatro niveles de operación para las SOFIPOS que son determinados por el tamaño de los activos totales conforme lo siguiente:

- Iguales o inferiores a 15 millones de UDIS, nivel I;

- Superiores a 15 millones de UDIS e iguales o inferiores a 50 millones, nivel II;
- Superiores a 50 millones de UDIS e iguales o inferiores a 280 millones, nivel III;
- Superiores a 280 millones de UDIS, nivel IV. (CNBV, 2018)

Mientras que las Sociedades de Cooperativas de Ahorro y Préstamo son definidas por la CNBV como:

“Son aquellas sociedades constituidas y organizadas que tienen por objeto realizar Operaciones de Ahorro y Préstamo con sus Socios, y quienes forman parte del Sistema Financiero Mexicano (SFM) con el carácter de integrantes del Sector Popular, sin ánimo especulativo y reconociendo que no son intermediarios financieros con fines de lucro. Se encuentran organizadas conforme a la Ley General de Sociedades Cooperativas.”
(CNBV, 2018)

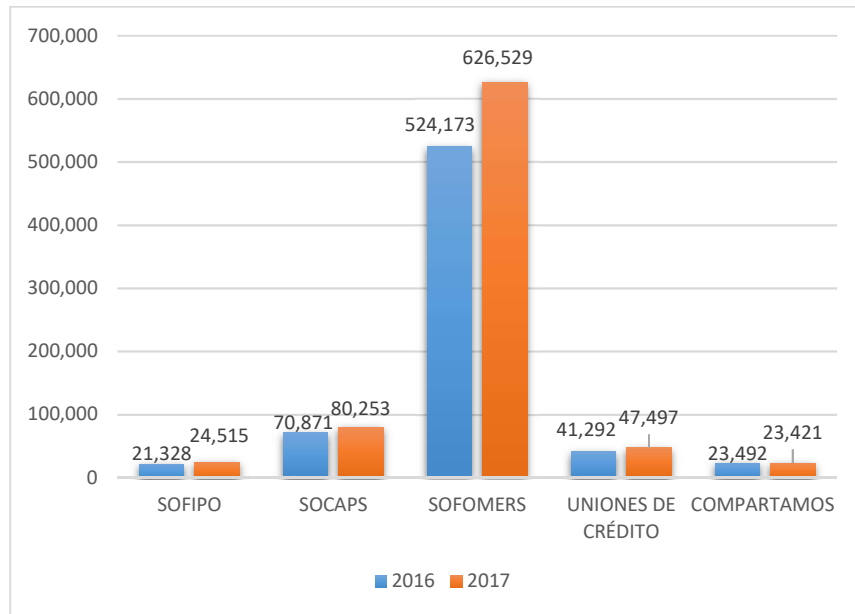
Por lo tanto, las Socaps sin ánimos de lucro son de las principales entidades que tienen por objetivo hacer llegar los productos y servicios financieros a la población vulnerable, con la finalidad mejorar su calidad de vida e incluirlos en el sistema financiero del país.

Las **Uniones de Crédito** tienen como propósito principal facilitar a sus socios el acceso al crédito y a la inversión en condiciones más favorables. Su peculiaridad es que sus servicios financieros están dirigidos al ramo agropecuario, el cual aún es representativo para nuestro país. Las UC pueden realizar actividades comerciales como la venta o compra de insumos para sus socios, así como la comercialización, transporte y transformación de sus productos.

Los recursos que obtiene principalmente provienen de sus socios, los cuales pueden ser personas físicas o morales con actividad económica; aunque también reciben recursos vía Banca Múltiple, Fondos de Fomento y Banca de Desarrollo.

En seguida se puede observar la cartera de clientes de las sociedades anteriormente expuestas:

Gráfico 2 Cartera de clientes en las IMF en México 2016-2017 (millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Portafolio de Información de la CNBV (2018)

El Gráfico 2 muestra el comportamiento del principal activo de las microfinancieras, el más representativo es de las SOFOMES Reguladas, por lo tanto, la mayoría de las entidades financieras que conforman el mercado de las microfinancieras son SOFOMES. Aunque en los últimos años se ha

presentado una desaceleración en general en el sector de 2016 a 2017 se observa un crecimiento en la cartera de clientes. Específicamente la cartera de clientes de Compartamos Bancos pareciera que se mantiene, sin embargo, hay una pequeña disminución.

Las instituciones que ofrecen microfinanciamientos se han distribuido en todo el territorio mexicano, en su mayoría los estados de la república mexicana están cubiertos en servicios de microfinanzas, según el informe de ProDesarrollo del año 2017¹ están atendiendo a las y los microempresarios a través de 3 mil 360 sucursales, las cuales están distribuidas en 2 mil 329, de 2 mil 4584 municipios existentes. Según el informe del año anterior, estas cifras representan un crecimiento del 3% en la cobertura de municipios atendidos, pasando de 2 mil 263 a 2 mil 329, es decir, 66 municipios más. (PRODESARROLLO, 2017)

De acuerdo con las figuras jurídicas que adoptan estas entidades al 2017 del 100% casi dos terceras partes correspondían a Sociedades Financieras de Objeto Múltiple No Reguladas (SOFOM ENR), seguidas de las SOFIPOS y SOFINCO. En algunos estados de nuestro territorio las microfinancieras cubren en su totalidad cada uno de los municipios, sin embargo, hay algunos que aún no cubren todo el territorio como los siguientes: Chihuahua y Oaxaca con 84%, Sonora y Zacatecas con 88%, Nuevo León 94%, Nayarit 95%, Coahuila, Durango y Jalisco con 97%, Tamaulipas y Chiapas con 98%. En total son 129 municipios no atendidos, de los cuales 91 pertenecen al estado de Oaxaca.

Una característica que diferencia a las microfinanzas de la banca tradicional es que la mayor parte de sus servicios están dirigidos a las mujeres. De

¹Benchmarking ProDesarrollo 2017

acuerdo con las metodologías en los créditos grupales el 95% de los clientes son mujeres; mientras que en los créditos individuales las mujeres representan el 42%, lo que quiere decir que los hombres tienen mayor participación en los créditos individuales. Esto puede estar influenciado por la zona donde se ofrece el crédito, es decir, que en las zonas rurales tras el efecto de migración de los hombres hacia Estados Unidos principalmente, la mayor parte de la población son mujeres. A ellas son las que están dirigidas las microfinancieras principalmente.

Con base a las microfinancieras que estudia ProDesarrollo, en el cuadro número 1 podemos observar qué tipo de crédito ofrecen las microfinancieras, siendo el mixto (grupal e individual) el que más ofrecen las instituciones actualmente, sin embargo, en estas instituciones predomina el crédito grupal. De tal forma, que estas instituciones cuentan con una cantidad mayor de clientes activos. Por metodología el crédito individual ofrece cantidades mayores de crédito a diferencia de los créditos grupales, en promedio el tamaño del crédito para el segundo trimestre de 2017 fue de alrededor de 9 mil pesos, a diferencia de los créditos grupales donde el promedio fue de 5 mil pesos. También podemos observar que el porcentaje de la cartera en riesgo mayor a 30 días y 90 días en general no representan un alto porcentaje, lo que nos transmite que las personas que no pagan puntualmente son pocas. Incluso las personas que tienen un atraso mayor a 90 días representan casi la mitad de aquellas que tienen un atraso mayor a 30 días. Es decir que se reduce el porcentaje entre más días de atraso pasen. Referente a la productividad nos muestra cuántos clientes actualmente está atendiendo en promedio un promotor u oficial de crédito.

Cuadro 1 Indicadores de las Microfinancieras según su metodología

| METODOLOGÍA | | | |
|---|---------------|-------------------|--------------|
| | GRUPAL | INDIVIDUAL | MIXTA |
| Número de IMF | 21 | 13 | 44 |
| Total de Clientes Activos de Crédito | 10,370 | 1,307 | 11,520 |
| Tamaño del Crédito Promedio (miles de pesos) | 8.29 | 9.92 | 9.14 |
| Porcentaje de Cartera en Riesgo > a 30 días | 4.55% | 7.69% | 5.22% |
| Porcentaje de Cartera en Riesgo > a 90 días | 2.51% | 4.77% | 2.89% |
| Clientes de Crédito / N° de promotores u oficiales de crédito | 142 | 111 | 148 |

Fuente: BENCHMARKING de las microfinanzas en México 2016-2017 ProDesarrollo Datos al 2T de 2017.

Ante el mercado tan competitivo y la gran oferta de productos que se encuentran al alcance de los clientes, actualmente se tiene que trabajar para conservar a los clientes. A continuación, se va a desarrollar el tema de la lealtad del cliente con la finalidad de identificar conceptos importantes y beneficios para las microfinancieras.

2.2 La lealtad del cliente

Alrededor del mundo la competencia en el sector de las microfinanzas ha ido impulsando a las instituciones a desarrollar la lealtad del cliente, la misma competencia está forzando a las IMF a ser más eficientes y darle una mayor importancia a un buen servicio al cliente. Una mayor lealtad en los clientes se traduce en menores costos de operación y mejor rendimiento. Este capítulo trata acerca de lealtad de los clientes, cómo específicamente en la IMF es un tema importante debido a la rivalidad que existe en el mercado, además se expone cómo a lo largo del tiempo algunas modalidades para retener a los clientes han evolucionado porque así lo exige la inercia del mercado.

2.2.1 Antecedentes de la lealtad

Generalmente las Instituciones Microfinancieras basándose en las diferentes metodologías de las microfinanzas diseñaban un sólo producto, obligando al cliente a moldearse a las necesidades del producto. Los productos se comportaban como un método de selección de clientes. Cualquier persona que no pudiera pagar el préstamo automáticamente se le negaba un crédito subsecuente. El personal de las IMF estaba autorizado para excluir prestamistas según su comportamiento. Esta acción pudo haber impactado en muchas microfinancieras, pero debido a la demanda estas medidas rigurosas fueron exitosas a causa de que las personas estaban conscientes que las instituciones estaban corriendo un gran riesgo al otorgarles el crédito, sin embargo, este modelo está cambiando. En México

se ha observado una desaceleración en el crecimiento de la cartera de clientes en el sector microfinanciero, por un lado, los clientes se están especializando en la adquisición de productos financieros y por otro lado, las condiciones rigurosas que planteaban algunas microfinancieras han caído en el exceso y en la desmotivación del cliente de permanecer en la misma institución por más de un ciclo. La realidad es que ante al aumento de la competencia también el cliente se ha vuelto un poco más objetivo y tiene la oportunidad de comparar diferentes productos, escogiendo el que más le convenga.

De esta manera, recientemente se ha ido trabajando en desarrollar la lealtad del cliente. A continuación, se mencionan algunas características del comportamiento de un cliente leal.

Un cliente leal es aquel que decide volver a usar un producto o servicio en lugar del de la competencia. Generalmente la actitud de un cliente leal siempre se refleja en los comentarios y sentimientos positivos que expresa al volver a adquirir el producto. La lealtad es la atracción que siente un cliente hacia el personal, productos y servicios de una organización. Un cliente leal es alguien quien:

- ✓ Compra regularmente
- ✓ Compra abarcando las líneas de productos y servicios
- ✓ Refiere a otros
- ✓ Demuestra indiferencia hacia la atracción de la competencia

Un concepto importante es que la lealtad debería impulsarse por la demanda, el nuevo enfoque es hacer inercia con los clientes y diseñar nuevos productos con base en la información proporcionada por los usuarios

de los créditos, con el objetivo de satisfacer la mayor cantidad de ellos y lograr lealtad.

2.2.2 La economía de la lealtad del cliente

La lealtad de los clientes es un factor que influye en la rentabilidad de la microfinanciera, por esta razón las instituciones tienen presente que si el cliente al que están dirigidos no consume su producto definitivamente elegirá alguno de la competencia. A pesar de ello, los competidores no son la única limitante para retener a un cliente; no ofrecer un buen servicio y de calidad también influye para que la pérdida de clientes crezca.

La finalidad de retener a los clientes es que permanezcan por lo menos hasta que generen las ganancias suficientes para cubrir las pérdidas que ellos generaron durante los ciclos de préstamo iniciales. Según Churchill, en su estudio de la lealtad de los clientes en las microfinancieras menciona que generalmente las IMF recuperan los gastos de un cliente solo después del cuarto o quinto préstamo. (Churchill, 2001)

Es bien sabido que los gastos de adquisición e investigación durante los primeros préstamos son muy altos, mismos que son consecuencia de las cantidades bajas que solicitan los prestamistas. Es después de varios préstamos cuando los costos se reducen, puesto que durante el proceso se pueden ahorrar algunos trámites (como es la investigación del cliente pues ya cuenta con un historial en la institución) y los ingresos pueden incrementar (a través de préstamos mayores) con el objetivo de que el préstamo genere un ingreso positivo neto, y tomaría aún más tiempo que las

Instituciones Microfinancieras produzcan ingresos suficientes para cubrir las pérdidas que se originaron en los primeros ciclos.

Churchill ejemplifica el caso de MiBanco en Perú de la manera siguiente:

“Mibanco en Perú estima que no alcanza el límite de rentabilidad hasta después del cuarto ciclo de préstamo. Si este cliente se retira antes del límite de rentabilidad, Mibanco perderá dinero. Si este cliente se marcha y decide pedir prestado a un competidor, y usa sus antecedentes de crédito ejemplares con Mibanco para tener acceso a mejores términos (plazos) de otra MFI, entonces no solamente Mibanco perdería dinero con el cliente, pero está subvencionando efectivamente a la competencia.” (Churchill, 2001)

Una alternativa para neutralizar estas pérdidas es a través de la diversificación de la cartera de clientes tomando en cuenta el plazo, el tamaño del préstamo y la frecuencia.

En la siguiente tabla se explica cómo en las microfinanzas la lealtad de los clientes ayuda a obtener mayores ganancias. De igual forma se puede observar como la combinación de los diversos factores puede hacer a la institución rentable.

Cuadro 2 La importancia de la lealtad del cliente

| | (A) | (B) | (C) | (D) | (E) |
|--|-----------------------------|--|--|---|---|
| 1. Segmentos de clientes claves | Prestatario por primera vez | Prestatario frecuente con baja afinidad y tamaño de préstamo pequeño | Prestatario frecuente con alta afinidad y tamaño de préstamo pequeño | Prestatario frecuente con baja afinidad y tamaño de préstamo grande | Prestatario frecuente con alta afinidad y tamaño de préstamo grande |
| 2. Promedio de cantidad de préstamos pendientes al año | \$300 | \$200 | \$400 | \$700 | \$1000 |
| 3. Número de años probables que se mantenga un cliente | 2.5 | 1 | 8 | 2 | 4 |
| 4. Multiplicar 2 x 3 | 750 | 200 | 3200 | 1400 | 4000 |
| 5. Promedio de margen de ganancias | -2% | 1% | 5% | 1% | 5% |
| 6. Multiplicar 4 x 5 = valor del cliente | -\$15 | \$2 | \$160 | \$14 | \$200 |

Fuente: Cómo desarrollar la lealtad del cliente, pág. 116. (Churchill, 2001)

Tomando en cuenta los años, observamos que los clientes que solicitan un préstamo pequeño y que son altamente leales (C) tienen una probabilidad más alta de quedarse por más tiempo a diferencia de los clientes que de igual forma tienen una alta afinidad, pero solicitan un préstamo grande (E).

Esto se puede justificar debido a que las personas que requieren un préstamo mayor pueden insertarse en la banca tradicional, es decir, que sus necesidades ya no podrían ser cubiertas por las microfinancieras. Adicionalmente, las ganancias dependiendo de las características del cliente notamos que los préstamos a largo plazo retribuyen una mayor ganancia, derivado de la amortización de los costos iniciales a lo largo del tiempo. No obstante, los préstamos pequeños también pueden generar ganancias mayores; la microfinanciera puede decidir si impulsar pequeños préstamos con clientes que probablemente permanezcan más tiempo o atender a los grandes préstamos. No obstante, lo recordable es como se planteó desde un principio diversificar la cartera.

2.2.3 La fidelización de clientes genera beneficios

En general la fidelidad genera beneficios a las empresas dentro de los cuales podemos destacar los siguientes:

- ✓ Los clientes leales generan más ingresos por más años.
- ✓ El costo de mantener los clientes actuales es frecuentemente más bajo que de adquirir nuevos clientes.
- ✓ Existe una relación directa entre fidelidad del cliente y un mayor volumen de adquisición en cada transacción respecto al cliente esporádico. Adicionalmente, la frecuencia de adquirir un producto en la misma empresa es mayor.
- ✓ El cliente fiel será más proclive a la adquisición de nuevos productos desarrollados por la empresa, pudiéndosele así aplicar la venta cruzada de otros productos. Con clientes fieles no resulta tan difícil

introducir nuevos productos o mejoras en los servicios de la empresa.

- ✓ Una fuerte fidelidad a una empresa o marca es sinónimo del poder de esta empresa o de esa marca en el mercado.
- ✓ El cliente fiel y, por tanto, satisfecho, es la mejor fuente de comunicación para la empresa: mucho más creíble y barata que la publicidad en medios masivos.
- ✓ A medida que una empresa fideliza a sus clientes y les aporta ventajas sostenibles está, al tiempo, generando barreras tanto protectoras como de entrada a su competencia.
- ✓ Atender a un cliente fiel supone un ahorro de costo para la empresa, porque en la medida en que se conocen mejor sus deseos, cuesta menos atenderle bien.
- ✓ Atender a un cliente fiel genera mayor satisfacción y rendimiento en los empleados de la empresa. Resulta más estimulante para los colaboradores volcarse en los clientes fieles que en los esporádicos. Al hacerlo incrementan la productividad y la eficiencia.
- ✓ Los clientes fieles son menos sensibles a los precios, asimilan mejor los precios elevados, porque también sienten que perciben valores adicionales en los servicios y en las personas que los prestan. Se produce una relación inversa entre lealtad del cliente y elasticidad de su demanda. A mayor lealtad menor elasticidad.
- ✓ Los clientes de “toda la vida” son la mejor fuente de ideas para nuevos productos y para la mejora de los servicios ofrecidos.
(Martínez-Ribes, 1999)

Se ha demostrado que las empresas que se preocupan por retener a sus clientes han reducido la tasa de pérdida de clientes hasta en un 5% y los resultados se han transformado en un aumento de sus beneficios de un 25 a un 85%. Igualmente, si se disminuye la tasa de un 20 a un 10%, se dobla en promedio la longevidad del cliente.

De tal forma que el capítulo siguiente, trata de las estrategias que las principales microfinancieras implementan para conseguir la lealtad del cliente.

3. El impacto de los programas de fidelización en la cartera de clientes

3.1 Estrategia para mantener a los clientes en las principales Instituciones Microfinancieras de México

En este apartado se exponen las estrategias que utilizan las microfinancieras más representativas en el mercado para mantener a los clientes en México. El banco más importante enfocado en servicios microfinancieros en nuestro país, reconocido en toda América Latina es Compartamos, seguido de Financiera Independencia y posteriormente CAME.

3.1.1 Compartamos

Compartamos es un banco mexicano dirigido al sector de las microfinanzas que inicia operaciones en 1990 como una ONG ofreciendo microcréditos principalmente para mujeres de bajos ingresos. Conforme se incrementaba el número de personas que atendían, diez años después Compartamos adquiere la figura jurídica como Sociedad Financiera de Objeto Limitado (SOFOL) incrementando la base de clientes 10 veces. Fue hasta el año 2006 cuando obtienen la licencia de banca comercial y un año después, 19 de abril de 2007, Compartamos Banco se convirtió en la primera institución microfinanciera de América Latina en ofrecer participación por medio de una oferta pública inicial. Los accionistas de Compartamos, vendieron el 29,9% de las acciones de Compartamos en una oferta secundaria anunciada en la Bolsa Mexicana de Valores. Esta venta recaudó 466 millones de dólares, con compras por 5,920 inversionistas institucionales y minoristas de México, Estados Unidos, Europa y América del Sur. Hacia el 2013 Compartamos Banco evoluciona a Genera, con la finalidad de integrar a las diferentes empresas que se han unido al proyecto Compartamos e incursionar de manera integral en la inclusión financiera. Actualmente ofrece los siguientes productos en relación con el crédito, *Crédito Mujer*, *Crédito Comerciante*, *Crédito Crece Tu Negocio*, *Crédito Mejora tu casa* y en la división de seguros, ofrece seguros de vida y seguro integral.

En este contexto histórico, Compartamos Banco ha sido un referente para las microfinanzas en México. Por muchos años la institución mostraba un crecimiento en el número de sus clientes constante, sin embargo, no solo es incorporar nuevos clientes sino, mantener a los que ya se encuentran dentro

del banco. En seguida se mostrarán los productos que ofrece el banco para generar lealtad en sus clientes.

Campaña Clientazo Compartamos

Participan los clientes activos en el producto Crédito Mujer². Los requisitos para ser reconocido como un Clientazo Compartamos son los siguientes:

Paso 1. Pagar Puntualmente el Crédito:

- El grupo deberá pagar puntualmente cada una de sus fichas en tiempo y forma.
- Si se contara con un producto adicional no deberá tener atrasos en el pago de éste.

Paso 2: El grupo deberá renovar el crédito en un máximo de 30 días.

Paso 3: Incrementar el monto en el siguiente crédito o mantener el límite máximo del monto en el Producto, el incremento debe ser de \$3,000.00 mil pesos en adelante

Paso 4: Sólo para para integrantes del Comité:

- Si además es cliente del Comité y el grupo cumplió los pasos 1 y 2, podrá recibir un beneficio adicional por la gestión del grupo.
- El monto que podrá recibir la clienta se calculará de acuerdo con el número de integrantes que haya concluido el ciclo anterior.

² Los productos aquí presentados están vigentes del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018.

- El monto máximo que podrás recibir por la gestión de grupo es de \$2,000.00

Campaña Invito y Gano

Participan clientes activos o en proceso de renovación en cualquiera de los productos Crédito Mujer, Crédito Comerciante, Crédito Individual, siempre y cuando no exceda los 59 días naturales inactivo.

Dinámica:

1. Se proporcionará un beneficio de \$200 pesos por cada recomendado efectivo (que haya cobrado su Orden de Pago /Tarjeta de Dispersión) en cualquiera de los productos de crédito siguientes: Crédito Mujer, Crédito Comerciante y Crédito Individual.
2. El beneficio económico obtenido se te depositará en una tarjeta de regalo de Edenred. En esta tarjeta se notificará cada pago de los recomendados.

Recomendado

- Para que un prospecto sea considerado como Recomendado efectivo deberá ser de nuevo ingreso a Compartamos Banco (que nunca haya tenido ningún crédito), o que su último crédito (en cualquier producto) haya concluido hace más de 60 días naturales a la fecha de la solicitud del nuevo crédito.

Participante:

- Para poder recomendar, el Aliado o aliada/Participante de Invito y Gano deberá tener un crédito activo en Crédito Mujer, Crédito Comerciante, Crédito Individual o podrá estar en proceso de renovación, siempre y cuando no exceda los 59 días naturales inactivo
- Para poder recibir la tarjeta con el pago por recomendado, el participante deberá tener un crédito activo en los productos Crédito Mujer, Crédito Comerciante y Crédito Individual.

Programa Aliados Compartamos 2018

En este programa participan clientes activos o en proceso de renovación en cualquiera de los productos Crédito Mujer, Crédito Comerciante, Crédito Individual que cumplan con las siguientes características:

- *Líder*, que sea un cliente que participe activamente en la recomendación y que tenga la habilidad de seguir recomendando.
- *Que sea Cumplido*, en sus pagos.
- Que tenga *Buena Actitud* ante el Grupo.
- Que sea *Comprometido*.
- Que *NO sea prestanombres*.
- Que *NO sea conflictivo* en el grupo.
- Que haya tenido *un buen desempeño en este Programa y en la Campaña Recomienda y Gana 2017*.
- Que haya cumplido *3 ciclos de manera consecutiva*.

Dinámica:

1. Recibirá un beneficio económico del programa por cada recomendado efectivo (que haya cobrado su Orden de Pago /Tarjeta de Dispersión) en cualquiera de los productos de crédito: Crédito Mujer, Crédito Comerciante y Crédito Individual.
2. El beneficio económico obtenido se depositará en una tarjeta de regalo.
3. No tiene límite en el número de recomendados efectivos, sin embargo, en función al número de estos se asignará un nivel para el cálculo del beneficio económico del programa.

Condiciones:

- Para que una persona se considere como recomendado efectivo el solicitante deberá ser de nuevo ingreso en Compartamos Banco (que nunca haya tenido un crédito), o que su último crédito (en cualquier producto) con Compartamos Banco haya concluido hace más de 60 días naturales a la fecha de captura del crédito.
- NO será necesario que sus recomendados efectivos ingresen a tu mismo grupo.
- Los recomendados efectivos podrán solicitar su crédito (Crédito Mujer, Crédito Comerciante o Crédito Individual), ingresar a otros grupos o formar grupos nuevos, en caso de Crédito Mujer y Crédito Comerciante.

3.1.2 Financiera Independencia

Financiera Independencia se ha consolidado como una de las financieras más importantes de México. Su primera sucursal se inauguró en octubre de 1993 en Toluca, Estado de México como la primera Institución Financiera del País que ofrecía Préstamos Individuales dirigidos a personas en busca de desarrollo y crecimiento. Debido a su crecimiento en 1999 comenzó a trabajar en el Centro Operativo en León Gto., cuya infraestructura permitió operar con agilidad y dinamismo el proceso de otorgamiento de préstamos. Ya en el 2000 Financiera Independencia contaba con 30 sucursales en operación, distribuidas en 19 estados de la República Mexicana, 104,967 clientes y 1,302 colaboradores. En 2009 se lleva a cabo la adquisición de Financiera Finsol México y del Instituto Finsol Brasil. Posteriormente en 2011 adquiere Apoyo Financiero Inc. (AFI), Apoyo Económico Familiar (AEF) y la empresa se consolida como Grupo FINDEP.

Hoy en día cuenta con más de 630,000 clientes, a quienes se atiende a través de más de 150 sucursales, ubicadas a lo largo y ancho de la República Mexicana.

El beneficio que ofrece Financiera Independencia por la lealtad de sus clientes es muy similar al de compartamos, el cual lleva por nombre *Recomienda a un amigo* y funciona de la siguiente manera:

- ✓ Por cada amigo o familiar que el cliente recomiende y obtenga su préstamo, Financiera Independiente abonará \$150 al capital de su cuenta. (No hay límite en el número de recomendados)

3.1.3 CAME

El motor para iniciar actividades para CAME fue el terremoto que vivió la Ciudad de México en septiembre de 1985. Su antecesor es la Fundación Los Emprendedores (FLE), la cual otorgaba microcréditos a las personas que habían sido afectadas por el terremoto para reactivar actividad económica. Fue hasta 1993 cuando se crea formalmente CAME, sus ejes principales eran el ahorro, actividades productivas y el microcrédito. En el año 2005 se da un efecto de expansión nacional muy importante e inauguran el primer Centro CAME y en el 2009 se consolidan como Sociedad Financiera Popular (SOFIPO), regulada por la CNBV. Hoy cuenta con cerca de 239 sucursales distribuidas casi en toda la República Mexicana y tiene una diversificación en sus productos otorgando prestamos grupales, individuales, ahorro, seguros y educación financiera.

Después de tantos años de experiencia la estrategia que ha implementado CAME para mantener a sus clientes se enfoca directamente en la vida del crédito, es decir, que los beneficios que se llegan a otorgar están en función del comportamiento del cliente durante el crédito.

Por ejemplo, en el crédito grupal le pueden regresar hasta el 35% de los intereses más IVA que el cliente haya pagado, siempre y cuando su comportamiento haya sido bueno.

En el crédito solidario se dan incentivos económicos por pago perfecto y en caso de renovación también.

3.2 Mejores prácticas de fidelización a clientes en Instituciones Microfinancieras en México

En la actualidad el servicio al cliente ha evolucionado en general, no solo en el mercado de las microfinanzas. El camino que las empresas están siguiendo es en diferenciar su producto a través del servicio que se ofrece. Se están esforzando en mejorar la calidad, la atención, sin perder de vista que el objetivo es la satisfacción total del cliente. La satisfacción del cliente va muy de la mano con la lealtad, por lo tanto, un cliente satisfecho es muy probable que recurra nuevamente a adquirir un producto. Los programas de fidelización son una herramienta que permite potenciar la lealtad de los clientes. Un caso muy particular anteriormente expuesto es el de Banco Compartamos. En el apartado numero dos observamos que la cartera de clientes pareciera que se mantiene constante, sin embargo, el banco está sufriendo una disminución tanto en su cartera como en el total de sus clientes. Al cierre del segundo trimestre de 2017 el número de clientes activos cerró en 2,721,551 teniendo un decremento de 5.6% comparado con los 2,883,409 clientes del segundo trimestre de 2016, que representó un decremento de 4.0% a diferencia de los 2,835,127 clientes con los que cerró el primer trimestre de 2017. (Compartamos, 2017)

En consecuencia, podemos observar que es la institución que más programas de fidelización promueve, a diferencia de las otras dos microfinancieras expuestas en el apartado anterior. Por lo tanto, con respecto a las mejores prácticas de fidelización a continuación se propone lo siguiente que podrían ser implementadas en las Instituciones Microfinancieras.

3.2.1 Cómo crear la lealtad en los clientes

Una Institución Microfinanciera puede generar lealtad con los clientes por medio del diseño del producto, es decir, crear un producto tomando en cuenta las características del cliente. Que el producto se adecue al cliente y no de manera contraria como se hacia anteriormente. Se debe de dar seguimiento al cliente, en el caso de los promotores u oficiales de crédito se recomienda generar una cercanía con el cliente y dar seguimiento en todo el proceso, con el objetivo de atender cualquier necesidad que el cliente pudiera tener con prontitud. Este factor permite fortalecer las relaciones y desarrollar una buena reputación.

Para entrar el equilibrio perfecto en la dirección de una Institución Microfinanciera debe tomarse en cuenta tres aspectos: el control, la eficiencia y la satisfacción del cliente.

En relación con el control, las microfinancieras controlan el riesgo de incumplimiento a través de la solvencia moral, también recurren a las reuniones semanales y la entrega de ahorros forzosos. Con respecto a la eficiencia, la mayoría de las microfinancieras ofrecen un producto básico que les permite introducirse de manera eficiente y sencilla al mercado, mismo que permite reducir y simplificar sus operaciones. El equilibrio entre el control y la eficiencia concede la satisfacción del cliente. Sin embargo, para equilibrar el control, la eficiencia y la satisfacción del cliente se necesita una estrategia de la lealtad del cliente donde se involucre a los clientes y los integrantes de la institución. La lealtad permite unir estos tres componentes, generando beneficios a largo plazo para la institución en cuestión de reducir

costos y para el cliente en cuestión de diseñar un producto que cubra sus necesidades.

Para diseñar un producto financiero nuevo es importante tomar en cuenta a los clientes que han permanecido, se debe de crecer con ellos y ofrecer productos que conforme su edad, sus condiciones de vida así lo requieran, por ejemplo, es posible que un microempresario este buscando producto de jubilación para prevenir en el futuro; o necesite un plan de ahorro para la educación de sus hijos. O bien, si su negocio se ha expandido puede necesitar servicios de nomina o desee ofrecer algunos servicios adicionales a sus empleados. La clave es anticiparse a este tipo de necesidades, con información que va a ser obtenida mediante investigaciones de los clientes y otros mecanismos que permitan recopilar información de los clientes; lo que facilita colocar productos nuevos antes que la competencia. Si una microfinanciera no utiliza la información de sus clientes para innovar en sus productos financieros, probablemente otra institución pueda atraerlos. Pese a que los nuevos productos también pueden estar dirigidos a atraer un nuevo segmento en el mercado, generalmente están enfocados a los clientes ya existentes.

Con respecto a los productos de crédito, una forma de generar lealtad es implementar los ahorros voluntarios, ocasionalmente los clientes van a tener los activos suficientes y no van a requerir crédito, sin embargo, la microfinanciera puede considerar a este cliente activo mediante sus ahorros. También muchas microfinancieras proveen servicios de desarrollo empresarial, lo que proporciona herramientas a los microempresarios para impulsar sus negocios y siguen activos en otra etapa de su negocio.

El servicio al cliente en una Institución Microfinanciera debe de estar enfocada en generar experiencias, experiencias tan buenas que puedan ser transmitidas a otras personas. Una microfinanciera debe de tener un compromiso para proporcionar un servicio de calidad apoyándose en algunos puntos importantes que reflejen la satisfacción del cliente, por ejemplo:

- ✓ Verificar que el cliente este satisfecho en los productos y servicios.
- ✓ Da seguimiento a las quejas de los clientes.
- ✓ Acepta sugerencias de los clientes para mejoras.
- ✓ Trata de cubrir las necesidades del cliente conforme vaya evolucionando.
- ✓ Se esfuerza por superar las expectativas de los clientes. (Churchill, 2001)

Adicional, la microfinanciera se debe de preocupar por tener una buena relación con los integrantes de la institución. De tal forma, que la oficina matriz debe de proporcionar un buen trato a los clientes internos que se encuentran en las sucursales para que a su vez se le proporcione un servicio de calidad a los clientes externos. La gerencia superior deberá también tener relación tanto con los clientes internos, como con los externos para observar deficiencias u oportunidades; involucrarse puede mejorar por mucho la calidad de los servicios.

Por último, un factor importante es crear una imagen de la microfinanciera con la cual se identifiquen los clientes. El objetivo es desarrollar una marca que sea fácil de recordar y de reconocer, esta puede generar lealtad porque los clientes asocian la marca con la imagen que la institución pueda proporcionarles.

3.2.2 Propuesta de implementación de un programa de fidelización en las Instituciones Microfinancieras.

Este apartado tiene como finalidad compartir algunas propuestas para implementar programas de fidelización en las Instituciones Microfinancieras en tres sentidos: primero programas dirigidos a clientes nuevos, segundo a clientes que han permanecido más de un ciclo y tercero programas apoyados por las redes sociales.

En primera instancia debemos de diferenciar a los clientes, entre los que por primera vez consumen el producto ofrecido, los clientes que piensan en renovar su crédito y por último los que ya han permanecido más de dos ciclos.

Como primer punto se expondrá programas, cuyo objetivo son las personas que por primera vez van a consumir un producto de la institución. La fidelización debe comenzar a ofrecer valor desde el primer momento que las personas se vuelven miembros de la microfinanciera, es un impulso para crear lealtad en los clientes desde un inicio. Como ya se mencionó anteriormente, el desarrollo de la lealtad puede tener varias fases y puede llevar tiempo para estudiar a los clientes. Sin embargo, implementar un programa de inicio puede brindar un sentido de pertenencia a las personas. Por ejemplo:

En el caso de las instituciones que puedan captar ahorro, pueden establecer un programa en el cual las personas que unan por medio de una cuenta nueva de ahorro se les obsequie algún artículo de línea blanca o preferentemente algún artefacto que este dirigido hacia las amas de casa, puesto que la mayoría de las personas que recurren a los microcréditos son

mujeres. Respecto a las personas que solicitan un microcrédito por primera vez y siguiendo la línea que los microcréditos están dirigidos a una actividad productiva, se les puede otorgar una membresía en algún establecimiento que está cerca del pueblo, o en algún lugar cercano de la sucursal donde puedan adquirir sus bienes de consumo para impulsar su actividad generadora de ingresos. Dicha membresía les otorgará un descuento o algún beneficio que premie su elección.

Lo anterior, son propuestas para premiar a los nuevos clientes mediante artículos o bien, a través de descuentos que premien su preferencia, el objetivo es reconocer al cliente y generar un arranque hacia la lealtad.

Como segundo punto, se debe de atender a las personas que han concluido su primer ciclo y se debe de incentivar la renovación de su crédito. Un caso que ya se presentó en el apartado 3.1 es el de Compartamos Banco; se muestra como a través de sus diferentes programas premia a sus clientes de cuatro formas diferentes.

1. Por pagos puntuales
2. Renovación del crédito
3. Recomendar a más personas
4. Y a las personas que hayan cumplido 3 ciclos de manera consecutiva.

El beneficio que obtienen los clientes de Compartamos Banco, es meramente económico cumpliendo con las condiciones específicas de la institución. No obstante, la propuesta en este trabajo está enfocada en premiar además a los clientes con reducción de tasas en sus créditos posteriores. Es un beneficio directo en el producto de crédito, es reconocer

el buen comportamiento del cliente, la preferencia ante la competencia y reconocer que se finalizó con éxito un ciclo más.

Adicional también se debe de ampliar el anaquel de productos de la mayoría de las microfinancieras, un ejemplo, es a través de tarjetas de crédito. Del mismo modo, el uso de la tarjeta puede ser una herramienta para premiar su uso mediante puntos acumulables que puedan ser canjeados por productos de su preferencia en cualquier ámbito.

Este tipo de estrategias son utilizadas usualmente por la banca comercial, los puntos equivalen a cierto porcentaje de la cantidad consumida y se permite en algunas instituciones pagar con puntos o canjearlos por productos en tiendas aliadas. La clave en este tipo de programas es no ser tan estricto a la hora de usar el saldo de la tarjeta. Algunas recomendaciones son las siguientes:

- ✓ Tener siempre activos los puntos (sin fecha de vencimiento).
- ✓ Las personas pueden utilizar desde un punto hasta el máximo acumulado.
- ✓ Los puntos pueden ser canjeables por otro producto de la microfinanciera como el pago de cualquier seguro, comisión o algún pago adicional.
- ✓ Por ser miembros de la microfinanciera, las personas son acreedoras a descuentos en establecimientos afiliados. Preferentemente en establecimientos que ofrezcan bienes de primera necesidad.
- ✓ Darle la libertad al cliente de escoger cómo desea canjear sus puntos.

Del mismo modo, también se debe tomar en cuenta a las personas que han permanecido ahorrando en la Institución Microfinanciera. La forma de

incentivar a los ahorradores es de manera contraria para los prestamistas; es aumentando la tasa. Una tasa que permita darle exclusividad a los clientes y hacerlos parte de la institución.

Con respecto a las redes sociales, es bien sabido que el mercado al que están dirigidas las microfinanzas es a la base de la pirámide. Por esta razón, no podemos considerar que todo el mercado tiene acceso a las telecomunicaciones e incluso en ocasiones es muy difícil que disponga un celular que les permita tener aplicaciones. La finalidad de este trabajo es tratar de abarcar todos los segmentos del mercado y utilizar diferentes herramientas para crear lealtad en los clientes.

Por lo tanto, los programas de fidelización apoyados por las redes sociales pueden ser implementados en las ciudades donde la mayoría de las personas cuentan con teléfono celular y acceso a internet. Los programas pueden apoyarse en Facebook que es la red social más popular entre los mexicanos de la siguiente manera:

El programa premia a las personas que comiencen a seguir el perfil de Facebook y posteriormente inviten a más amigos. También, se retribuye al compartir imágenes o seguir otras redes como Instagram. Esto será recompensado con puntos, que como ya se mencionó anteriormente pueden ser acumulables y el cliente tiene la libertad de canjearlos por productos de su preferencia.

Estas pequeñas acciones sirven para incentivar a los clientes a estar al tanto de la institución, y al mismo tiempo se puede incrementar la audiencia de manera considerable a un bajo costo.

Por último, un instrumento que también puede ayudar a la microfinanciera a realizar programas de fidelización son las aplicaciones. Este tipo de programas se apoyan en dinámicas que simplemente por ingresar a la aplicación les otorga puntos. En el caso de las microfinanzas es una buena herramienta que permite a las personas incluirlas en los servicios financieros. Además de impulsar la inclusión financiera por medio de transacciones que se realizan en el teléfono celular, también se pueden hacer actividades que permitan acumular puntos exclusivamente por el uso de la aplicación. De tal forma, que el cliente se vuelve preferente al usar la aplicación y se le otorga un beneficio.

La recomendación para el uso de las redes sociales, aplicaciones o páginas web es que el diseño sea creativo, fácil de entender y atractivo para los nuevos usuarios. La promoción debe de ser efectiva, pero no de manera excesiva. El procedimiento para ser parte del programa debe de ser muy sencillo y lo más importante es siempre resaltar que es un programa de fidelización que premia la lealtad del cliente.

Conclusiones

Tras este repaso por el tema de las microfinanzas, podemos rescatar varias ideas principales de este ensayo. Derivado de una preocupación por atacar una parte importante de la población nace la propuesta de implementar las microfinanzas para fomentar la actividad económica en las personas de bajos ingresos. La idea original de las microfinanzas fue precisamente erradicar la pobreza mediante el impulso de proyectos productivos que fomentaran la participación económica de las mujeres en lugares excluidos de los métodos tradicionales. Hoy se pueden observar apoyos también en las ciudades, no solo en las regiones vulnerables del país. Sin embargo, en términos de impacto se necesitarían más estudios para evidenciar los efectos de todos los programas.

Parte del contexto teórico nos permitió identificar que existen diferentes metodologías para implementar el financiamiento a través del microcrédito, las cuales son los grupos solidarios, el crédito grupal y el crédito individual. Anteriormente el crédito grupal era la metodología más implementada, la cual está dirigida a mujeres, jefas del hogar, emprendedoras o que ya tenían una actividad productiva, sin embargo, actualmente las Instituciones Microfinancieras han diversificado su mercado abarcando zonas rurales, como urbanas. De igual forma, las microfinancieras han optado por ofrecer créditos mixtos, tanto grupales como individuales. La finalidad es acaparar mercado mediante la adaptación de los productos a los clientes, dado que en estos últimos años el mercado de las microfinanzas se ha ampliado en México, como consecuencia la competencia ha aumentado de manera considerable. Por tal razón las Instituciones Microfinancieras han

evolucionado en el trato del cliente y ahora son ellas las que se moldean al cliente y no de manera contraria.

En consecuencia, uno de los principales motivos para trabajar en la fidelización del cliente recae en los costos que implica tramitar un microcrédito, si el cliente toma la decisión de permanecer varios ciclos en la misma microfinanciera reduciría de manera considerable los costos de investigación y de transacción. Una herramienta en la que se deben apoyar las microfinancieras para generar la lealtad del cliente es en el diseño de los productos, la calidad en el servicio al cliente y en la creación de una marca con la que los clientes se identifiquen. No es solo la promoción y el diseño de los productos financieros, sino es diseñar toda una estrategia que se dirija a la satisfacción del cliente y cuidar a los clientes potenciales. Una de las acciones que genera lealtad en los clientes es el valor agregado que el producto le ofrece, el detalle diferenciador de las demás instituciones.

Por lo tanto, implementar estrategias que estén encaminadas hacia la lealtad de los clientes permitirá a las microfinancieras conocer al cliente, atender sus quejas y sugerencias, crear nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes permanentes, y mantener una cercanía directa con los clientes.

Hoy en día, las microfinancieras, como gran parte del sector comercial, van siguiendo la evolución del cliente y las tecnologías de la información son un factor importante para anticiparse a las necesidades del cliente, así pues, las microfinancieras se están apoyando en la tecnología para generar nuevos productos que generen satisfacción en sus clientes de manera que se logre la lealtad.

Bibliografía

- Alpizar, C. A. (julio de 2006). *Los mercados de las finanzas rurales y populares en México: Una visión global rápida sobre su multiplicidad y alcance* .
Obtenido de El sector de las microfinanzas en México : <http://cide-osu.cide.edu/Sample%20Website/pagina%20web/3.Documentos/Afirma%20V%20-%20Sector%20de%20Microfinanzas.pdf>
- Bateman, M. (Mayo de 2013). *La Era de las Microfinanzas: Destruyendo las economías desde abajo*. Obtenido de OlaFinanciera UNAM:
http://www.olafinanciera.unam.mx/new_web/15/pdfs/BatemanOlaFin15.pdf
- Calderón, M. L. (2008). *Microcréditos y Pobreza. De un sueño al Nobel de la Paz* .
Madrid: Turpial .
- Churchill, C. F. (2001). *Cómo desarrollar la lealtad del cliente*.
- CNBV. (02 de 02 de 2018). *Comisión Nacional Bancaria y de Valores*. Obtenido de
http://portafolioinfooctos.cnbv.gob.mx/Documentacion/minfo/00_DOC_R1.pdf
- Compartamos, B. (30 de JUNIO de 2017). *COMENTARIOS Y ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE OPERACIÓN Y SITUACIÓN FINANCIERA*. Obtenido de
https://www.compartamos.com.mx/wps/wcm/connect/db8d8c27-c35c-429a-9b43-e4d6b17446bf/Comentarios_Administracion_BANCO+2T17.vf.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=db8d8c27-c35c-429a-9b43-e4d6b17446bf
- González, J. C. (s.f.). Metodologías de Financiamiento para Microempresas. En J. C. González, *Principios y Fundamentos de la Metodología de Crédito de Microfinanzas*.
- Martínez-Ribes, J. M. (1999). *Fidelizando Clientes*. Barcelona : Gestión 2000.

Otero, M. (1998). *El Nuevo Mundo de las Finanzas en Microempresariales*. México: SALDEBAS.

PRODESARROLLO. (2017). *Benchamarking de las Microfinancieras en México 2016-2017*.