

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS



MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADO EN BANCA Y FINANZAS

TEMA DE INVESTIGACION:

ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MULTISERVICIOS EN LA GESTIÓN, EVOLUCIÓN Y CAPTACIÓN DE DEPÓSITOS EN BANCO PROCREDIT NICARAGUA Y SU RELACIÓN CON LA PERCEPCIÓN POR PARTE DE LOS CLIENTES DESDE SU IMPLEMENTACIÓN EN EL AÑO 2014.

NOMBRE DEL AUTOR: BR. JEFFRY ALEXANDER MÉNDEZ JUÁREZ

NOMBRE DEL TUTOR: MSC. SANDRA GUADALUPE ALVARADO CERVANTES

MANAGUA, NOVIEMBRE 2015

Dedicatoria

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mi padre Eduardo Osmin Méndez por brindarme su apoyo en todo momento y enseñarme que todas las cosas hay que valorarlas, trabajarlas y luchar para lograr los objetivos propuestos en la vida.

A mi madre Esther Johana Juárez por todo su amor, ternura y aliento que me ha dado a lo largo de mi vida.

A mis abuelos, José Osmin Méndez y Margarita de Jesús Mejía quienes siempre han estado presentes durante mi vida y, me han dado las fuerzas y coraje para seguir siempre adelante.

Agradecimientos

En esta monografía le agradezco a Dios por sobre todas las cosas por haber puesto en mi camino a personas buenas que me apoyaron en el feliz término de esta etapa de mi vida que significa un paso más para ser mejor, fungir como un profesional y ser un ciudadano nicaragüense de provecho.

Le agradezco a unas personas especiales como lo es Karla María Aguilar, mis abuelos, mi padre y mi madre, que me motivan cada día a salir adelante e impulsándome a intentarlo una vez más, a no desfallecer en el intento aunque todas las circunstancias sean desfavorables.

Agradezco de manera muy especial a mí maestra y tutora Msc. Sandra Guadalupe Alvarado Cervantes la cual me enseñó de una manera dedicada y paciente, por su apoyo y comprensión ante las situaciones presentadas durante la elaboración de esta monografía. Reconozco que sin el apoyo de ella no hubiese logrado presentar esta monografía.

Carta aval

Managua, 04 de agosto del 2015

Msc. Álvaro Guido Quiroz
Director del Departamento de Contaduría Pública y Finanzas
Su despacho.

Estimado Maestro Álvaro Guido:

Remito a usted los ejemplares del Informa Final de Monografía titulada con el tema de investigación: **“Análisis de la incidencia de la implementación del modelo Multiservicios, gestión y evolución en la cartera de clientes del Banco ProCredit Nicaragua y su relación con la percepción por parte de los clientes desde su implementación en el año 2014.”**, presentado por el bachiller: Jeffry Alexander Méndez Juárez, carnet No. 09204150, para optar al título de Licenciado en Banca y Finanzas.

Este informe final reúne todos los requisitos metodológicos, para el Informe de Monografía, que especifica la Normativa para las modalidades de Graduación como formas de culminación de estudios, Plan 1999, de la UNAN-Managua.

Solicito a usted fijar la fecha de defensa según lo establecido para tales efectos.

Si más que agregar al respecto, deseándole éxitos en sus funciones, aprovecho la ocasión para reiterar mis muestras de consideración y aprecio.

MSC. Sandra Guadalupe Alvarado Cervantes
Tutor

Resumen

El objetivo de la presente monografía fue analizar la incidencia de la implementación de Multiservicios en la gestión, evolución y captación de depósitos en Banco ProCredit Nicaragua y su relación con la percepción por parte de los clientes desde su implementación en el año 2014; se analizaron los efectos en la gestión de cartera de clientes, el impacto en los depósitos captados por el banco y la percepción que tienen los clientes de Multiservicios. Se examinaron las características del modelo, los procesos de gestión de clientes y los índices de evolución de la cartera para una mejor apreciación de las diferencias que se obtuvieron de este modelo en comparación con el modelo tradicional de la banca del sistema financiero nacional.

Debido a la naturaleza cualitativa de la monografía se llevó a cabo el método de inducción que va de lo particular, como es un nuevo modelo implementado en años recientes, hasta lo general y su afectación a nivel institucional. Correlacionando cada una de las variables mostradas en la operacionalización de esta monografía, permitiendo un panorama más amplio sobre las principales afectaciones del modelo. Para recopilación de fuentes primarias se utilizó la técnica de la entrevista y para la obtención de fuentes secundarias, la consulta de fuentes bibliográficas tanto de libros como de páginas web.

Concluyendo que a pesar del tiempo transcurrido desde que se realizó el proceso de migración hacia el nuevo modelo de atención aún existen debilidades por parte de la institución, como lo es el tiempo de atención y, que de mejorar los aspectos considerados en las recomendaciones podría obtenerse un mejor beneficio, para el país al tener personas capacitadas con vocación de asesoría en la bancarización de la población, para la institución por el fondo recibido de los recursos del público y para los clientes que reciben un mejor servicio acorde a sus necesidades.

Índice

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
CARTA AVAL	III
RESUMEN	IV
I. INTRODUCCIÓN.	1
1.1 ANTECEDENTES	3
<i>1.1.1 Antecedentes teóricos</i>	<i>3</i>
<i>1.1.2 Antecedentes de campo</i>	<i>4</i>
1.2 JUSTIFICACIÓN	6
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	8
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	10
1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.	10
II. OBJETIVOS.	11
2.1 OBJETIVO GENERAL.	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	11
III. MARCO TEÓRICO.	12
3.1. PERFIL DE LA EMPRESA.	12
<i>3.1.1. Historia.</i>	<i>12</i>
<i>3.1.2. Misión, visión y objetivos de la empresa.</i>	<i>13</i>
<i>3.1.3. Valores.</i>	<i>15</i>
<i>3.1.4. Organigrama.</i>	<i>16</i>
3.2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO.	18
<i>3.2.1. Elementos del Sistema Financiero.</i>	<i>19</i>
<i>3.2.2. Estrategias del marketing de servicios en la banca.</i>	<i>28</i>
3.3. GESTIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES DE UN BANCO.	41
<i>3.3.1. Concepto de cartera de clientes.</i>	<i>41</i>
<i>3.3.2. Importancia de la gestión de cartera.</i>	<i>42</i>
<i>3.3.3. Proceso de gestión de cartera.</i>	<i>43</i>
<i>3.3.4. Tipos de cartera de clientes.</i>	<i>44</i>
<i>3.3.5. Modelos de gestión de cartera.</i>	<i>47</i>
<i>3.3.6. Indicadores financieros para la gestión de carteras de clientes.</i>	<i>49</i>
3.4. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE.	50
IV. PREGUNTAS DIRECTRICES.	51
V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.	52
VI. DISEÑO METODOLÓGICO.	55
6.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.	55
6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.	55
6.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.	56

6.4. PLAN DE MUESTREO.....	56
6.5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	58
6.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	58
VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	59
7.1. ANÁLISIS POR OPERALIZACIÓN, MULTISERVICIOS.....	60
7.2. ANÁLISIS POR OPERALIZACIÓN, GESTIÓN DE CARTERA.....	63
7.3. ANÁLISIS POR OPERALIZACIÓN, PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES.....	69
VIII. CONCLUSIONES.....	74
IX. RECOMENDACIONES.....	77
X. BIBLIOGRAFÍA.....	79
XI. ANEXOS.....	81

I. Introducción.

En los últimos años el sistema financiero ha tenido un paulatino crecimiento a nivel mundial porque las empresas, instituciones, particulares, entre otros, requieren tener acceso a los distintos servicios financieros que ofrecen los bancos, ya sea para realizar sus transacciones de forma rápida y eficiente o por la necesidad de un financiamiento inmediato.

De cualquier forma, antes de elegir con que banco se ha de contratar los servicios que se adecúen mejor a la necesidad de los clientes se debe pensar cual es la oferta de productos y los servicios ligados a los mismos, los beneficios que conllevan, el respaldo financiero y estabilidad del banco, y lo más importante no olvidar que la atención al cliente es uno de los pilares fundamentales en un mercado tan competitivo como es el del sector bancario.

De forma que puedan cumplirse con todas las expectativas de los clientes han surgido ideas innovadoras sobre la forma de hacer banca a través de modelos de atención donde el cliente pueda ser asesorado y se le brinde una atención personalizada con la finalidad de identificar cuáles son los productos o servicios que mejor se adapten a sus demandas.

En el presente trabajo monográfico se estudió y analizó el modelo Multiservicios, concepto que surge en respuesta a la banca tradicional y la forma de hacer negocios bancarios actualmente. Se estructuró de la siguiente manera:

- Introducción, que consiste en una breve descripción y acercamiento al tema analizado.
- Antecedentes y justificación del tema. Contiene una breve descripción del tema y la razón de la presente monografía así como los antecedentes tanto teóricos como de campo
- Planteamiento del problema, que expresa sus síntomas y causas.

- Objetivos propuestos. Con una finalidad de contribuir a la solución del problema planteado y alcanzar un grado de conocimiento más amplio sobre la banca en la actualidad, esta finalidad será el objetivo que constituirá el punto de partida y orientará así el curso de todo el proceso investigativo.
- Marco teórico: Comprendiendo generalidades e información relevante para el desarrollo de la monografía y permitiendo describir, comprender, explicar e interpretar el problema desde un plano teórico, así como el planteamiento de las hipótesis que contienen una respuesta al problema en estudio.
- Preguntas directrices. Que permiten la sistematización del problema y consiste en desagregar la pregunta general realizada en la formulación, en sus componentes internos.
- Operalización de variables. Acápite que estará reflejado en factores medibles conocidos como indicadores capaces de realizar una evaluación cuantitativa y cualitativa de la monografía.
- Diseño metodológico, descripción sobre la metodología aplicada en la monografía y la razón por la cual se implementó durante la realización de la misma.
- Análisis de los resultados obtenidos. Interpretando los datos obtenidos para lograr una mejor formulación de la conclusión de este trabajo, apoyando a su vez a concretizar las recomendaciones a proponer.
- Conclusiones del tema y recomendaciones. Acápite que consiste en indicar las consecuencias, las implicaciones y recomendaciones a las que dio lugar el trabajo y las interrogantes que se pudieran derivar de esta investigación y que aún quedan sin responder.

En el caso de Nicaragua se tomó en cuenta a Banco ProCredit para llevar a cabo la realización de esta monografía, porque actualmente es el único banco del sistema financiero nacional en poner en práctica el nuevo modelo de negocio. La importancia del modelo Multiservicios radica en los beneficios que conlleva para la empresa que lo implementa así como para los clientes de la misma, permitiendo un mayor conocimiento, entendimiento y transparencia sobre las operaciones realizadas por los bancos pudiendo lograr aumentar el nivel de bancarización actual en países con economías en desarrollo. En otras palabras, el modelo Multiservicios pretende aumentar la cartera de clientes de la institución, mayor acceso a la banca para la población y consecuentemente mejorar la estabilidad financiera y económica del país donde se aplique.

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes teóricos

“El concepto de Multiservicios tiene sus orígenes en un modelo de mercadeo que surgió en Estados Unidos a inicios de los años 30, cuando era llamado One Stop Shop¹” (Martin, 2005) cuya referencia significaba que cualquier empresa podía ofrecer toda la gama de productos o servicios, incluso información, en un solo lugar, de esta forma el cliente tendría la conveniencia de solucionar múltiples necesidades en una sola locación, en lugar de tener que moverse a distintas tiendas.

¹ Compras centralizadas.

Cuando los especialistas en el departamento de mercadeo se dieron cuenta que la venta cruzada y el modelo de “One Stop Shop” podrían combinarse de tal forma que los negocios de las empresas aumentarían comenzó a implementarse el nuevo concepto en Europa de One Stop Banking con la idea de ofrecer a través de un solo contacto soluciones integrales y un servicio personalizado a los clientes. Es decir, un banco ya no sería capaz de ofrecer transacciones de caja, servicios bancarios y préstamos de forma separada, unificando sus servicios también serían capaces de asesorar a los clientes sobre los productos, servicios y toda la información requerida sobre la industria.

Banco ProCredit Nicaragua forma parte de una red de bancos a nivel internacional, teniendo su sede en Alemania, donde está ProCredit Holding. Siendo un banco europeo ha tenido que adaptarse a este modelo adoptado por la competencia, implementándolo no sólo en la sede principal sino también en todas sus filiales en distintos países, cada una con un toque distintivo de acuerdo a sus estructuras o normas por cuales se rigen, sin embargo el modelo es el mismo y el objetivo al que apuntan en aumentar la cartera de depósitos está en línea con ProCredit Holding.

1.1.2 Antecedentes de campo.

Tesis encontrada por el autor Claudio Ansorena de la universidad de comercio internacional e industria de México D.F. realizada en julio del 2007. La tesis se tituló “Competencia y regulación en la banca: El caso de Nicaragua” y su objetivo fue fortalecer la capacidad técnica e institucional del sector bancario de los países de Centroamérica, como

resultado el estudio demostró que a lo largo del período (1980-2005) se ha consolidado una estructura oligopólica de la industria, como consecuencia de un proceso de quiebras bancarias y de la falta de una regulación adecuada, lo que llevó a la concentración de activos y pasivos en muy pocos bancos e instituciones financieras. En conclusión, este proceso refleja en una mayor dificultad para acceder al crédito por parte del sector productivo, especialmente para el sector agropecuario y el de pequeñas y medianas empresas.

Se encontró una tesis doctoral, “El desarrollo de la banca electrónica en España. Un análisis comparativo entre entidades online y tradicionales en España y Estados Unidos” realizada por Alexandre Momparler Pechuan en el año 2008, en la ciudad de Valencia, España teniendo como principal objetivo la identificación, definición y análisis de los modelos de negocio de las entidades financieras antes y después de la irrupción de Internet en el entorno competitivo del sector bancario. La tesis presentó a un sector financiero que no puede actuar de manera pasiva ante la evolución del propio sector y de los hábitos y costumbres que se van asentando en la sociedad como consecuencia de la difusión de Internet, como canal de distribución en el sistema financiero español, sino que se debe actuar mediante una planificación pro-activa, concluyendo en la constitución de un modelo que permita formalizar un cuerpo teórico en el cual se definan los conceptos clave para el éxito de una implantación activa.

En el año 2008 en Santiago de Chile se realizó la tesis, “Plan de marketing para un banco orientado al segmento de menores ingresos” por Christian Eduardo Fuenzalida Troncoso la cual tiene como objetivo un plan de marketing para un banco que se le permita penetrar con éxito en el segmento de menores ingresos de la población, en términos de volumen y rentabilidad. La

tesis desarrolla una estrategia genérica de enfoque en costos, y considera entre las principales claves de éxito del proyecto, la oferta inicial de un producto fácil de entender como el crédito de consumo y utilizar como red de distribución los Centros de Pagos de Pensiones que opera BBVA Chile. El trabajo expuesto concluye que los segmentos emergentes de la población representan hoy una oportunidad de negocios a través de los procesos de bancarización de la población, lo cual está estrechamente ligado al comportamiento de la economía nacional e internacional, y a su capacidad de generación de riqueza y desarrollo.

1.2 Justificación

El negocio bancario ha experimentado importantes transformaciones en la forma de prestar servicios a sus clientes, la forma de hacer banca actualmente está basado en un modelo de atención tradicional, donde hay agentes de servicios bancarios captando clientes fuera de una caja donde se realizan operaciones en efectivo pasando desapercibidos muchos clientes potenciales para un banco, no percatándose de los posibles negocios a realizar. Aunque los cambios en el sistema financiero nacional han ampliado el campo del negocio, ha sido la incorporación de nuevas estrategias lo que ha transformado la distribución bancaria de manera más directa.

Dentro de la nuevas estrategias se ha aplicado el modelo de atención Multiservicios por parte de Banco ProCredit en Nicaragua, basado en una plataforma comercial de hacer negocios implementada primeramente en países Europeos, poniéndolo en práctica en distintos países de Latinoamérica al día de hoy, ya que los beneficios como: la reducción de costos operativos e identificación de clientes de forma más oportuna por parte de los agentes bancarios pueden resultar en la generación de mayor rentabilidad para la empresa.

Si bien, esta nueva estrategia mercadológica de ofertar los servicios bancarios representa importantes avances para la empresa, así como beneficios para el cliente mediante una atención personalizada, integral y de menos tiempo para efectuar transacciones, existe un aspecto fundamental que ha de ser considerado: La inclusión de medios electrónicos y plataformas en línea (vía internet), para una mayor transaccionalidad fuera de la sucursal, dejando más tiempo al personal del banco para el proceso de negociación con los clientes. Los cambios tecnológicos en la comunicación han posibilitado el desarrollo de ese nuevo medio, “el uso del Internet en las transacciones financieras” (Núñez y Lisbona, 2001). Consecuentemente, los consumidores de servicios bancarios están incrementando el uso del internet, aun cuando no lo han adoptado todavía en forma masiva para sus transacciones financieras, debido fundamentalmente a la “desconfianza a la atención impersonal a la inseguridad que caracteriza a este sistema de transacción comercial” (Vásquez-Párraga, 2005).

Nicaragua no es la excepción a esa inseguridad presentada por parte de los clientes, es por eso que este trabajo monográfico está orientado a analizar la factibilidad de un modelo como Multiservicios así como los resultados obtenidos desde su implementación en Nicaragua, donde el nivel de bancarización que existe es de sólo el 13.7% de la población según datos del Banco Mundial a Enero del 2014, mismo año en que comenzó la aplicación de Multiservicios. Permitirá un análisis a mayor profundidad de los procesos realizados en Banco ProCredit aportando una mejoría en la gestión y procesos llevados a cabo en el modelo de atención, un personal más capacitado en el desempeño laboral y una mejor atención para los clientes, dando como resultado mayor reconocimiento para la empresa aumentando su captación y fondeo con los depósitos del público.

Por lo tanto, debido a la naturaleza del modelo Multiservicios y a las mejoras propuestas se lograría una atención más personalizada para el público en general dando acceso a la banca a toda la población nicaragüense, asesorándolos sobre los beneficios y el uso de los productos bancarios ofertados en el Sistema Financiero Nacional, reduciendo así de forma significativa los datos obtenidos por el Banco Mundial al conseguir que un mayor porcentaje de la población esté totalmente bancarizada. Por consiguiente es de vital importancia que temas como este sean expuestos ante la comunidad de ciencias económicas de la universidad, por su relevancia en la mejora de los procesos de las empresas realizados en la actualidad y el beneficio que conlleva.

Siendo yo el principal autor de esta monografía lograré culminar mi carrera universitaria como licenciado de banca y finanzas brindando: un aporte a la empresa donde actualmente laboro, un legado a la universidad donde estudié, y un mejor entendimiento al público en general sobre cómo operan los bancos en el Sistema Financiero Nacional y el papel que juegan en la economía de Nicaragua.

1.3 Planteamiento del problema.

En Banco ProCredit Nicaragua, la forma en que actualmente se brindan los servicios bancarios ha adoptado un modelo diferente al que se conoce normalmente en la banca, donde las transacciones realizadas en caja y gestiones con los oficiales de servicios bancarios se han visto unificadas en una nueva plataforma llamada Multiservicios o One Stop Banking, el cual a pesar de ser un modelo innovador lleva un proceso de transición donde muchas de las operaciones realizadas en ventanilla deben migrar a medios electrónicos, afectando la atención brindada a

aquellos clientes que no están totalmente bancarizados y no confían en la alternativa de delegar la responsabilidad de sus transacciones de forma digital a máquinas diseñadas especialmente con ese propósito, siendo este el principal problema en países del tercer mundo como en el caso de Nicaragua, existiendo una cultura de banca tradicional.

En el sistema bancario de Nicaragua se ha trabajado de forma que las operaciones se realicen de forma personal y Banco ProCredit redefine la forma de operar al implementar el modelo de Multiservicios en todas sus sucursales a nivel nacional, teniendo clientes apegados al modelo tradicional y que se han visto renuentes al cambio, lo que ha causado que un modelo de atención eficiente no se implemente de la forma en la que fue diseñado. De seguir con Multiservicios con clientes no bancarizados la afluencia de transacciones por sucursal no disminuirá y teniendo al mismo personal asesorando, realizando transacciones en efectivo y servicios bancarios congestionando las filas, aumentando el tiempo de espera, repercutiendo en la atención brindada a los clientes, su disgusto, rechazo y cancelación de servicios con el banco, impactando de manera directa a la cartera de depósitos lo cual no es permisible ante una cartera de crédito que está creciendo cada vez más, pudiendo no ser capaz de mantener el financiamiento con los depósitos del público (principal actividad económica de todos los bancos).

La realización de este nuevo proyecto llegará a culminar con éxito sí se cuenta con un personal altamente capacitado, capaz de asesorar continuamente a todos los clientes para migrar la mayor parte de transacciones a medios electrónicos, con un sistema amigable, ágil y fácil de usar, dedicando más tiempo en ventanilla a la atención personalizada de todos los productos y servicios de Banco ProCredit, facilitando la comunicación e identificación de necesidades bancarias y negocios a realizar para asegurar la satisfacción con el servicio brindado a los clientes.

1.4 Formulación del problema.

¿De qué forma ha incidido la implementación de Multiservicios en la gestión y captación de depósitos en Banco ProCredit Nicaragua y cuál es la aceptación por parte de los clientes desde su implementación en el año 2014?

1.5 Sistematización del problema.

- ¿En qué consiste el modelo Multiservicios?
- ¿Cuáles son los conceptos de cartera de clientes y cuáles son sus procesos de gestión en un banco?
- ¿Cómo es la factibilidad de Multiservicios en comparación con la banca tradicional?
- ¿Cuáles han sido los efectos del nuevo modelo de Multiservicios sobre la cartera de pasivos del Banco ProCredit desde su implementación durante el año 2014?
- ¿Cómo ha sido la reacción y aceptación de parte de los clientes al experimentar el nuevo servicio durante la realización de sus operaciones bancarias durante el año 2014?
- ¿Cómo ha sido la gestión de multiservicios desde su aplicación en el año 2014 hasta su desarrollo actual 2015?

II. Objetivos.

2.1 Objetivo general.

Analizar la incidencia de la implementación del modelo Multiservicios, gestión y evolución en la cartera de clientes del Banco ProCredit Nicaragua y su relación con la percepción por parte de los clientes desde su implementación en el año 2014.

2.2 Objetivos específicos.

- Definir las generalidades relacionadas al modelo Multiservicios.
- Explicar los conceptos de cartera de clientes y sus procesos de gestión en un banco.
- Comparar la factibilidad de Multiservicios con respecto a la forma en que opera la banca tradicional.
- Demostrar los efectos que tiene el nuevo modelo Multiservicios sobre la cartera de pasivos de Banco ProCredit desde su implementación en el año 2014.
- Conocer la reacción y aceptación que se ha tenido por parte de los clientes al experimentar el cambio en la forma en que realizan sus operaciones bancarias para el año 2014.
- Analizar la gestión de Multiservicios desde su aplicación en al año 2014 hasta su desarrollo actual 2015.

III. Marco teórico.

3.1. Perfil de la empresa.

Banco Procredit S.A. es una institución financiera perteneciente a la red internacional de bancos ProCredit, los cuales consolidan en ProCredit Holding AG & Co. KGaA de Alemania (PCH, calificada internacionalmente 'BBB-' por Fitch²), ProCredit Holding es el accionista mayoritario de Banco ProCredit Nicaragua y ostenta el 94.5% de las acciones.. Se dedica al ofrecimiento de servicios financieros enfocados hacia los sectores de la micro, pequeña y mediana empresa (PyMEs), manteniendo un enfoque hacia el fomento del desarrollo económico a través del financiamiento de actividades productivas, sin promover el crédito de consumo. La compañía presta sus productos de ahorro y crédito en los segmentos de banca personas, banca empresas y eco créditos (Créditos enfocados al sostenimiento ambiental) y cuenta con 22 agencias y 343 empleados alrededor del país.

3.1.1. Historia.

Banco ProCredit S.A. es el resultado de la confianza en el país demostrada por accionistas mayoritariamente europeos que conforman el Grupo ProCredit, integrado por 22 instituciones a nivel mundial.

En su fase inicial las instituciones de la red ProCredit se enfocaron en otorgar préstamos, con el tiempo y a medida que ampliaban su gama de productos, las instituciones se convirtieron en Bancos que hoy ofrecen todos los servicios financieros sin perder su enfoque en los micros, pequeños y medianos empresarios.

² Calificadora de riesgo internacional.

El grupo financiero orientado a las micro finanzas que ha integrado el Holding ProCredit, no ha sido aplicado con éxito solo en Nicaragua, también en muchos otros mercados de América Latina, Europa del Este y África.

Banco ProCredit S.A. Nicaragua es parte de una red de 22 bancos que aplican similares políticas de negocios, con una tecnología crediticia estándar y con una misma misión institucional y filosofía, estableciéndose en el año 2000 con la razón social de Corporación Nicaragüense Financiera, S.A. En abril de 2004, adoptó la denominación de Financiera ProCredit y, desde 2005, opera como banco.

ProCredit Nicaragua es actualmente el banco más pequeño de Nicaragua, con 2.3% en participación de los activos totales del sistema a marzo de 2014. El banco continúa exhibiendo niveles bajos de rentabilidad, explicados, principalmente, por la pesada carga operativa en relación a su volumen de negocios actual (Sánchez, 2014).

3.1.2. Misión, visión y objetivos de la empresa.

Misión:

«Banco ProCredit es un banco orientado al desarrollo que ofrece servicios financieros integrales, brindando un servicio de excelencia para empresas y personas particulares.

Nuestras actividades se rigen por una serie de principios fundamentales: valoramos la transparencia en la comunicación con los clientes, no fomentamos el crédito al consumo, y suministramos servicios basados en la buena comprensión de la situación de cada cliente y en un

prudente análisis financiero. Este enfoque de práctica bancaria responsable nos permite establecer relaciones a largo plazo con nuestros clientes basados en la confianza mutua.

En nuestras operaciones con clientes empresariales nos orientamos principalmente a las muy pequeñas, pequeñas y medianas empresas, porque estamos convencidos que éstas son quienes crean el mayor número de empleos y contribuyen significativamente a las economías en las que operan.»

Visión:

«La visión general del grupo ProCredit es establecer estándares elevados de servicios al cliente en los mercados en que operamos. Queremos marcar la diferencia no sólo en lo que concierne a la clientela a la que servimos y a la calidad de los servicios financieros que prestamos, sino también con respecto a los principios éticos de nuestro negocio.»

Objetivos:

«Ofreciendo soluciones simples y accesibles de depósitos y servicios bancarios e invirtiendo considerables recursos en la educación financiera, aspiramos fomentar una cultura de ahorro y responsabilidad que contribuya a una mayor estabilidad y seguridad en los hogares de la gente común.

Nuestros accionistas buscan obtener una rentabilidad sostenible de su inversión a largo plazo, en lugar de concentrarse en la maximización de ganancias en el corto plazo. Esto nos permite invertir considerables recursos en la capacitación y desarrollo de nuestro personal, para

crear un ambiente de trabajo abierto y eficiente, y brindar a nuestros clientes un servicio amable y competente. >>

3.1.3. Valores.

« Los valores corporativos desempeñan un papel clave en este contexto. Seis principios esenciales guían las operaciones de las instituciones ProCredit:

Transparencia: Facilitamos información transparente a nuestra clientela y al público en general, así como a nuestros empleados, manteniendo en todo momento una actitud clara y abierta.

Cultura de comunicación abierta: Somos abiertos, justos y constructivos en nuestro modo de comunicar y manejamos los conflictos en el trabajo de manera profesional, trabajando en conjunto para encontrar soluciones.

Responsabilidad social y tolerancia: El Banco ofrece a sus clientes asesoría sensata basada en la evaluación integral de su situación económica y financiera, así como el potencial de su negocio y su capacidad de pago, para que se beneficien de los productos crediticios más adecuados a sus circunstancias. La promoción de una cultura del ahorro es una parte importante de nuestra misión. Asimismo nos comprometemos con tratar a todos nuestros clientes y empleados de manera justa y respetuosa, independientemente de su origen, raza, idioma, género o creencias religiosas o políticas.

Orientación hacia el servicio: Todos los clientes son atendidos de manera amable, competente y cortés. Nuestros empleados están comprometidos con ofrecer un servicio excelente a todos los clientes, independientemente de su procedencia o del tamaño de su negocio.

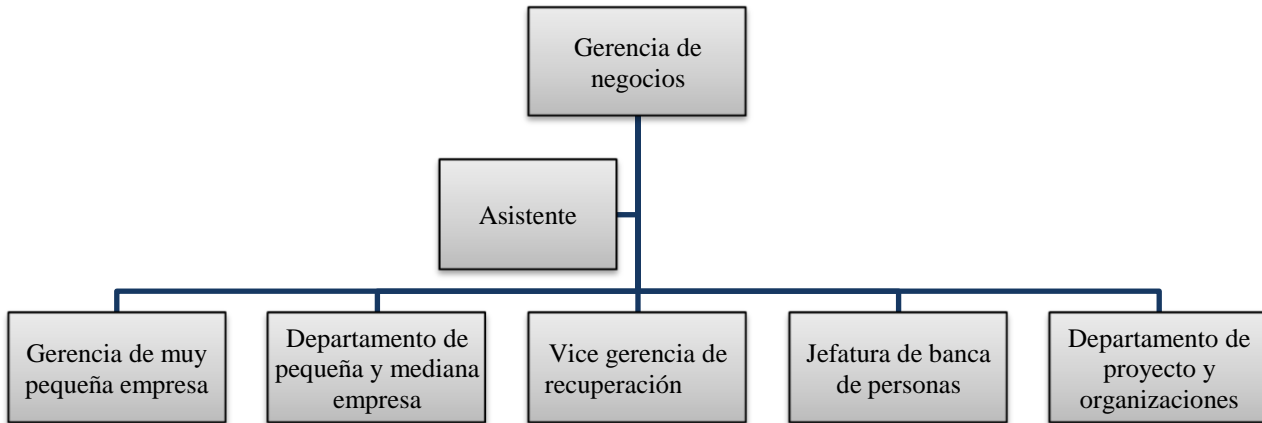
Estándares profesionales elevados: Cada empleado es responsable de la calidad de su trabajo y pone todo su empeño en mejorarla constantemente.

Elevado grado de compromiso personal: Este valor va de la mano con la integridad y la honestidad personal, características que se esperan y exigen de todos los empleados del grupo ProCredit.»

3.1.4. Organigrama.

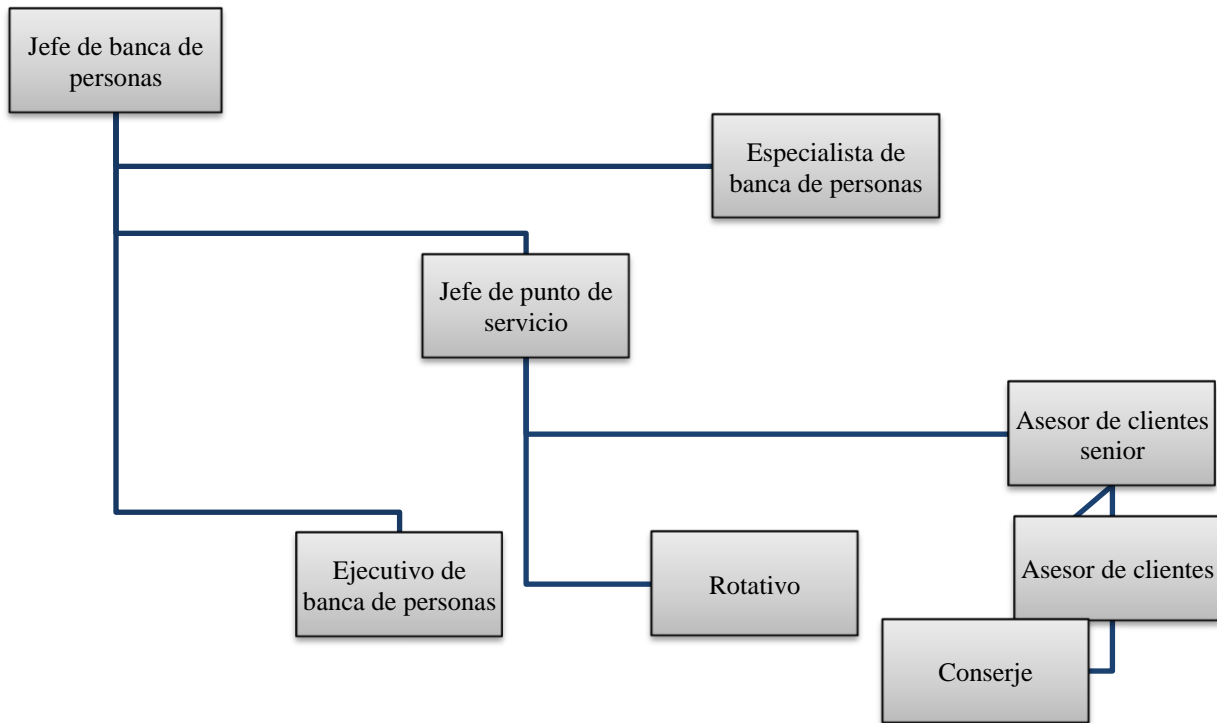
En el organigrama de Banco ProCredit se puede ver una diversificación de productos, complejidad organizativa y extensión territorial, donde se puede apreciar que la toma de decisiones exige una responsabilidad que sobrepasa los límites de capacidad de un solo gerente, la cual adopta una organización más compleja, basada en gerencia múltiple. No existe un solo gerente, si no que, por el contrario, las competencias gerenciales quedan desglosadas en varias gerencias.

Figura No 1. Gerencia general.



Fuente: (Manual de banca de personas Banco ProCredit).

Figura No 2. Banca de personas.



Fuente: (Manual de banca de personas Banco ProCredit).

3.2. Conceptualización del Sistema Financiero.

El Sistema Financiero Nacional puede definirse como el conjunto de organismos e instituciones que captan, administran y canalizan a la inversión, el ahorro dentro del marco legal que corresponde en territorio nacional.

Algunos autores detallan aún más sus actividades y lo definen como aquel que "...agrupa diversas instituciones u organismos interrelacionados que se caracterizan por realizar una o varias de las actividades tendientes a la captación, administración, regulación, orientación y canalización de los recursos económicos de origen nacional como internacional" (Ortega, 2002).

Hacen parte del Sistema Financiero aquellas entidades que se encargan de prestar servicios y facilitar el desarrollo de múltiples operaciones financieras y comerciales. De igual manera, el concepto de Sistema Financiero "abarca el conjunto de normas, instrumentos y regulaciones que recaen sobre personas e instituciones que actúan en el mercado financiero" (Prieto, 2008), ya sean o no intermediados.

Por su parte Samuelson (2005) establece que el sistema financiero "es una parte muy crítica de la economía moderna", puesto que a través de éste se realizan toda clase de actividades financieras, tales como transferir recursos en el tiempo, entre sectores y entre regiones por lo que esta función permite que las inversiones se dediquen a sus usos más productivos, en vez de embotellarse en donde menos se necesitan.

Sin embargo, Para Mántey (2003) “la desregulación del crédito interno, y la consecuente elevación del multiplicador monetario, ha ocasionado que la emisión de deuda pública interna con propósitos de regulación monetaria sea aún mayor”. Esta autora menciona que todo lo anterior se ha agravado por que el financiamiento se ha destinado a gastos de consumo que no incrementan la capacidad exportadora.

3.2.1. Elementos del Sistema Financiero.

(Martinez, 2010)

Los instrumentos financieros son reconocimientos de deuda emitidos por un prestatario y adquiridos por un prestamista. De lo anterior, se deduce, que los instrumentos financieros pueden verse desde una doble perspectiva: para el emisor, son un pasivo financiero; y para el comprador, son un activo financiero

Un instrumento financiero es, por tanto, “un reconocimiento de deuda que emite un prestatario, quien recibe a cambio financiación, y entrega al prestamista, que ha facilitado los recursos correspondientes”. (Fernández y De la Cuesta, 2009)

Características.

Liquidez: La facilidad y certidumbre de su rápida conversión en dinero sin sufrir pérdidas. Depende de la existencia de mercados secundarios y de que su volatilidad sea pequeña.

Seguridad: Es la probabilidad de que el emisor proceda a devolver el crédito concedido al vencimiento del instrumento financiero. Depende de la solvencia futura, pero al ser esta indeterminada, en términos actuales depende de la solvencia presente y del período de tiempo que debe transcurrir hasta el vencimiento del instrumento financiero. Algunos instrumentos financieros aumentan su seguridad aportando

garantías adicionales. A la probabilidad de que el emisor incumpla sus obligaciones al vencimiento se le denomina riesgo de crédito.

Rentabilidad: Es la probabilidad que tiene un instrumento financiero de producir rendimientos y se expresa en términos de tipo de interés.

Se distingue entre:

Rentabilidad directa o financiera, que es el rendimiento que otorga el instrumento financiero a su propietario.

Rentabilidad Indirecta, que incluye ventajas de otro tipo derivadas de su adquisición, fundamentalmente de carácter fiscal.

Variedad de los instrumentos financieros: en función del emisor: públicos, privados, directos, indirecto.

Conforme a la residencia del emisor: nacionales y extranjeros. Por la forma de emisión: emitidos singularmente y emitidos en serie. Por la rentabilidad: de renta variable, de renta fija, de interés fijo y de interés variable.

Por la forma de abonar los intereses: con cupón periódico; generalmente emitido a medio/largo plazo. Incorporan el derecho para el tenedor de percibir intereses en fechas determinadas. Cupón cero; el abono de intereses se hace de una vez al momento de su amortización. Generalmente emitidos a medio plazo. Al descuento: o “al tirón”, emitidos a corto plazo. El adquiriente abona una cantidad (efectivo) inferior al nominal percibiendo este en el momento de la amortización.

Por su naturaleza jurídica: títulos, nominativos o al portador; anotaciones en cuenta.

Atendiendo a su vencimiento: corto plazo: hasta 18 meses; medio plazo: 3-5 años; largo plazo: > 5 años.

Por la garantía que aportan: con garantía personal, con garantía real, garantía hipotecaria, garantía mobiliaria, por su liquidez.

3.2.1.2 Mercados Financieros.

Un mercado financiero es un lugar o mecanismo en el que se compran y venden instrumentos financieros y se determinan precios y volúmenes negociados. “Aunque la existencia de un mercado financiero no es una condición necesaria para la creación y el intercambio de un activo financiero, en la mayoría de economías los activos financieros se crean y posteriormente se comercian en mercados financieros.” (Fabozzi, Modigliani y Ferri, 1996).

Históricamente se hacía en un lugar físico, pero con la llegada de los ordenadores y las tecnologías de la información, los procedimientos de negociación no requieren la existencia de un espacio físico.

Tipos según (Frank J. Fabozzi, 1996)

Primarios / Secundarios

Mercado primario se refiere a los de primera colocación de un instrumento financiero en el mercado, mientras que los secundarios o de negociación abarcan todas las compraventas posteriores a la primera emisión. Los mercados secundarios son muy importantes tanto para emisores como tenedores de instrumentos financieros porque otorgan liquidez y facilitan la colocación en mercados primarios en mejores condiciones.

Monetarios / De capitales

En los mercados monetarios se negocian instrumentos financieros al por mayor, de gran seguridad, elevada liquidez y generalmente a corto plazo. Ej: Bonos del Banco Central y pagarés de empresa.

Los mercados de capitales recogen operaciones de financiación a medio y largo plazo dirigidas a financiar inversiones duraderas. Cabe distinguir los mercados de valores y los mercados de crédito a largo plazo.

Directos / Intermediarios

Los mercados directos recogen todas las operaciones que se realizan entre agentes con capacidad de financiación y los necesitados de ella. Ej: Financiaciones entre familiares o empresas pertenecientes a un mismo grupo. Los mercados intermediarios son aquellos en los que al menos uno de los participantes en un intermediario actuando como tal.

Al contado / A plazo

Los mercados al contado o “spot” realizan operaciones al contado, en las que coinciden las fechas de contratación y de liquidación o a lo sumo no superan unos días convenidos, generalmente 2 días.

Los mercados a plazo son aquellos donde el período transcurrido entre las dos fechas excede los días convenidos. Ej: Mercado de divisas a plazo y mercados de futuros financiero.

Operaciones a plazo a medida / normalizadas

Las operaciones a plazo a medida son las más adecuadas en cuanto a cobertura pero tiene el inconveniente de su escasa liquidez.

Las operaciones a plazo normalizadas solo permiten coberturas parciales pero tienen una elevada liquidez. Además existen unas cámaras de compensación que garantizan el cumplimiento del contrato. Ej: Control de futuros financieros.

En las operaciones a plazo, llegado el momento de la liquidación de los contratos cabe distinguir entre:

- Liquidación con entrega
- Liquidación por diferencias
- Operaciones dobles / sencillas

Intermediarios Financieros

Son capaces de solventar los problemas de financiación directa, que surgen de las divergencias frente a la financiación, entre las necesidades de oferentes y demandantes. Transforman los instrumentos financieros directos, que tienen niveles reducidos de seguridad y liquidez en otros indirectos, más líquidos y seguros. De esta forma, minimizan los costes asociados a la financiación directa, entre ellos los de transacción.

Clases:

Bancarios / No bancarios

Los intermediarios financieros bancarios tienen la capacidad de crear un pasivo financiero aceptado como medio de pago, considerado como dinero. Los bancos centrales crean dinero legal, mientras que las restantes entidades bancarias generan depósitos a la vista, denominado dinero bancario. A nivel muy general, puede decirse que “estas funciones derivan de las llamadas economías de escala, es decir, de operar con grandes cantidades de fondos.” (Ramírez, 2007).

Los intermediarios financieros no bancarios, no tienen la capacidad de crear dinero bancario. Ej: Compañías de seguros, agencias de valores y fondos de inversión.

Se pueden clasificar en función de la propiedad:

- Públicos / Privados
- Nacionales / Extranjeros

(Frank J. Fabozzi, 1996)

3.2.1.1. Instituciones financieras.

Las instituciones financieras son entidades que prestan servicios financieros a sus clientes, es decir, una compañía que ofrece a sus clientes (familias, empresas, estado) servicios relacionados con el dinero que posee o necesita.

Por lo tanto, las instituciones financieras son meros intermediarios ya que se ubican entre las distintas partes intervinientes.

Por ejemplo: necesito hacer llegar dinero a mi hermano que está en Estados Unidos pero me resulta muy caro ir allí y darle el dinero, o que él venga aquí y se lo dé. Una institución financiera (banco, caja de ahorros,...) me ofrece la posibilidad de hacer una transferencia de dinero a su cuenta bancaria en Estados Unidos, a cambio de una comisión por los servicios de intermediación prestados. (Las instituciones financieras, 2012)

Existen infinidad de ejemplos de la labor de las instituciones financieras y distintos tipos de instituciones financieras, ya que no todo son bancos y no todo son personas naturales las que realizan operaciones con las mismas.

Para velar por el buen funcionamiento de las instituciones financieras, dar seguridad y estabilidad al sistema financiero, existen organismos supranacionales y nacionales que tienen distintos objetivos. Entre los objetivos que persiguen está el regular, vigilar y por lo tanto, sancionar en caso de incumplimiento a las instituciones financieras a las que supervisan (no a las que no son supervisadas por ellos).

3.2.1.1.1 Entes reguladores.

De acuerdo con el Comité de supervisión bancaria de Basilea. (Comité de Basilea, 2010):

El Comité de Basilea es la organización mundial que reúne a las autoridades de supervisión bancaria, cuya función es fortalecer la solidez de los sistemas financieros. El Comité fue establecido en 1975 por los presidentes de los bancos centrales de los once países miembros del Grupo de los Diez (G-10) en aquel momento. Normalmente se reúne en el Banco de Pagos Internacionales Basilea, Suiza, donde se encuentra su Secretaría permanente, de 12 miembros. A sus reuniones plenarias, que se celebran cuatro veces al año, asisten también representantes de la autoridad nacional supervisora cuando esta función no recaer en el banco central respectivo.

El Comité de Basilea está constituido actualmente por representantes de las autoridades de supervisión bancaria de los bancos centrales de Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Países Bajos, Suecia, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos, y dos países más que no son miembros del G-10, Luxemburgo y España.

El comité formula las normas generales de supervisión y directrices y recomienda las declaraciones de buenas prácticas en la supervisión bancaria con la esperanza de que las autoridades miembro y las autoridades de países no miembros tomarán medidas para ponerlas en práctica a través de sus propios sistemas nacionales, ya sea en forma legal o de otra manera. Efectivamente, a pesar de no tener autoridad para hacer cumplir sus recomendaciones, la mayoría de los países, miembros o no, tienden a implementar las políticas dictadas por el Comité.

Banco Central de Nicaragua. (Reseña histórica, 2014).

El Banco Central de Nicaragua fue creado de acuerdo con el Arto. 148 inc. 19 de la Constitución Política de 1950 mediante Decreto Legislativo No. 525 del 16 de septiembre de 1960. Sus operaciones las inició el 1 de enero de 1961, como una institución del Estado con autonomía funcional, duración indefinida, patrimonio propio y personalidad jurídica.

Actualmente se rige conforme el Arto. 99 de la Constitución Política vigente, el cual establece que: "El Banco Central es el ente estatal regulador del sistema monetario". A partir de 1999 se modernizó el marco jurídico del Banco con la Ley No. 317: "Ley Orgánica del Banco Central de Nicaragua", donde se le define como un ente descentralizado del Estado, de carácter técnico, de duración indefinida, con personalidad jurídica, patrimonio propio y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

El objetivo fundamental del Banco Central de Nicaragua es la estabilidad de la moneda nacional y el normal desenvolvimiento de los pagos internos y externos. Entre sus principales funciones se encuentran:

- Formular y ejecutar la política monetaria y cambiaria del Estado.
- Promover el buen funcionamiento y la estabilidad del sistema financiero del país, sin perjuicio de las atribuciones de la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras (SIBOIF).
- Ser responsable exclusivo de la emisión de moneda en el país, así como de la puesta en circulación y retiro de billetes y monedas de curso legal dentro del mismo.
- Prestar servicios bancarios no crediticios al Gobierno y actuar como agente financiero del mismo, cuando éste lo solicite, supeditado al cumplimiento de su objetivo fundamental.
- Actuar como banquero de los bancos y de las demás instituciones financieras, de acuerdo con las normas dictadas por su Consejo Directivo.

- Asumir la representación del Estado en materia financiera, y en tal carácter celebrar y ejecutar las transacciones que se deriven de la participación en los organismos financieros internacionales pertinentes.

Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras (SIBOIF). (Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, 2006)

La Superintendencia de Bancos Nacional es la Institución Autónoma del Estado con plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones respecto de aquellos actos o contratos que sean necesarios para el cumplimiento de los objetivos establecidos, entre los que se encuentra velar por los intereses de los depositantes que confían sus fondos a las Instituciones Financieras, legalmente autorizadas para recibirlos, y preservar la seguridad y confianza del público en dichas instituciones; promoviendo una adecuada supervisión que procure su solvencia y liquidez en la intermediación de los recursos a ellos confiados.

Las principales funciones de la Superintendencia son: autorizar, supervisar, vigilar y fiscalizar la constitución y el funcionamiento de todos los bancos, sucursales y agencias bancarias que operen en el país, ya sean entidades estatales o privadas, nacionales o extranjeras, que se dediquen habitualmente en forma directa o indirecta, a actividades de intermediación entre la oferta y la demanda de recursos financieros o a la prestación de otros servicios bancarios.

También autorizará, supervisar, vigilará y fiscalizará las instituciones financieras no bancarias, que operen con recursos del público en los términos establecidos en la Ley General de Bancos, Instituciones Financieras no Bancarias y Grupos Financieros. A su vez, ejercerá las mismas funciones para las Instituciones Financieras no Bancarias que por leyes especiales corresponda regular su funcionamiento.

Por lo tanto, algo a tener en cuenta al contratar productos o servicios bancarios ya no son sólo las condiciones de los mismos, sino también si la entidad con la que se contrae el producto ofrecido está supervisada y/o respaldada por las instituciones pertinentes.

3.2.2. Estrategias del marketing de servicios en la banca.

Dentro del Marketing Bancario se distinguen dos aspectos, por una parte el que se refiere al Marketing de Entidad u Organizacional que se fundamenta en cada uno de los departamentos y áreas, así como en los responsables de las mismas. Y por otra parte el que se refiere al núcleo en el que se desarrolla el negocio y sobre el que gira la producción del servicio como es la oficina, es el Marketing de la oficina bancaria.

Las planificaciones estratégicas que se realicen en ambos ámbitos deben indiscutiblemente ir correlacionadas, existiendo interdependencia y comunicación continua. Para asegurarse el cumplimiento de los objetivos marcados, no puede, o no debe planificarse una sin contar inexorablemente con la otra.

Teniendo en cuenta estos dos aspectos se define Marketing Bancario como el análisis, planificación, control y coordinación entre los distintos departamentos y la oficina bancaria de las actividades, estrategias, y los recursos orientados hacia los mercados actuales y potenciales, y que tienen una influencia directa sobre el consumidor, con la finalidad de satisfacer de forma duradera los deseos y necesidades de grupos de clientes seleccionados de forma rentable por una parte, y del cumplimiento de los objetivos de la Entidad Bancaria por otra.

El mercadeo bancario es un fenómeno que aún no se expande completamente debido a las condiciones de constante cambio generadas por la globalización, las privatizaciones y el surgimiento de otros tipos de instituciones financieras.

La actual crisis económica internacional ha hecho que la banca se vuelva desconfiable para sus usuarios, ya que sufrió la pérdida de ahorros, de capacidad adquisitiva, caída del consumo, desconfianza de la moneda, entre otros. Debido a esto, la credibilidad del sistema bancario ha descendido y es aquí donde el marketing juega un rol fundamental, puesto que ofrece muchas alternativas para acercar nuevamente a clientes y banqueros:

- Recrea la confianza.
- Genera productos con baja percepción de riesgo.
- Introduce financiación.

Los clientes deben saber lo que ocurre con la situación bancaria y los banqueros, deben cubrir las necesidades del mercado, para que la confianza crezca y el costo del dinero no se eleve.

Para confrontar los próximos retos del sector financiero, “hay que acelerar la reestructuración y evitar los frenos a la iniciativa privada, ya que al tiempo que aumenta la transparencia informativa, es necesario que mejore la imagen de las entidades financieras”.

(Jiménez, 2012)

3.2.2.1 La estrategia bancaria.

Para descubrir cómo surge en el sector bancario la idea de conseguir una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia, que aporte valor y logre un crecimiento rentable,

hay que pararse a analizar las economías de diferentes países y su desarrollo. Se observan una serie de cambios en todas ellas referidos a factores socio-culturales, legales/políticos, económicos y demográficos, que provocan que la estructura del sector bancario experimente un proceso acelerado de transformación.

Las entidades ante estos cambios en el entorno bancario y con un afán de supervivencia se posicionarán mostrando una actitud innovadora, con una búsqueda continua de diferenciación. De este modo nace la estrategia bancaria comprendiendo puntos fuertes a implementar como:

Segmentación bancaria

Las nuevas realidades de la actividad bancaria permiten el surgimiento de diferentes enfoques en cuanto al negocio. De esta manera, la premisa fundamental es desfasar la tradicional banca de productos, para pasar hacia la nueva y dinámica banca de clientes. Esto responde a la evolución del mercado, puesto que está más abierto y competitivo, el cual responde a un perfil de personas con conocimientos bancarios más especializados.

La tendencia actual del marketing bancario se enfoca en diferenciar a entidades a través de ventajas competitivas que satisfagan al cliente, todo esto mediante un mercadeo personalizado e individualizado que permita el diálogo mutuo, es decir, basarse en la especialización por cada cliente categorizándolos de forma que estén claras la naturaleza, comportamiento y percepción de cada uno de los segmentos en que se encuentran divididos los clientes.

Imagen corporativa y atención al cliente:

En un mercado saturado de instituciones que ofrecen productos y servicios similares, la imagen corporativa constituye un elemento fundamental de diferenciación y posicionamiento en la mente del cliente. Para captar la atención del cliente es necesario desarrollar una fuerte imagen

corporativa, ya que es la carta de presentación de toda empresa, la primera impresión que los clientes tendrán. Para que dicha imagen funcione y ayude a obtener confianza por parte de los clientes a los que se dirige la institución es necesario reflejar una presentación corporativa en la presentación personal de cada uno de los funcionarios en una institución financiera.

De igual forma, reconociendo que el activo máspreciado para cada organización es el cliente. El servicio al cliente se convierte en una de las mayores estrategias para el éxito de cada empresa, ubicándose como prioridad en todo lo que se desarrolla ya que es parte fundamental en la imagen que se quiere proyectar.

En los negocios a realizar se deben crear ventajas competitivas sostenibles, y aquella que es capaz de crearse y que puede ser difícilmente imitada por los competidores, es contar con el talento humano con las aptitudes necesarias para enfocarse en la satisfacción del cliente y la auto renovación continua. Es por eso que el servicio al cliente tiene vital importancia para un buen posicionamiento en el mercado posibilitando difundir la imagen de cualquier institución, obteniendo información para adecuarse al mercado y apoyar la promoción y divulgación de los productos financieros a ofertar.

Canales de distribución bancarios. (Molina, 2012)

Uno de los elementos integrantes de la estrategia de Marketing de cualquier entidad financiera es la distribución, que trata de poner en contacto a la entidad bancaria con el usuario de la misma controlando la llegada del producto y la prestación del servicio al cliente en condiciones de tiempo y de lugar "irresistibles" para la compra.

El desarrollo de los canales de distribución bancarios viene directamente influenciado por las nuevas tendencias del sector de la banca:

- Reducción de costes por parte de las entidades financieras.

- Reducción de márgenes financieros.
- Disminución de la importancia de la proximidad geográfica valorándose menos tener un banco cerca, como el saber que el servicio del banco está accesible.
- Por parte de la entidad financiera se busca una mayor satisfacción del cliente anticipándose a sus necesidades
- Captación de nuevos clientes mediante una oferta integral de productos.
- El aumento de la competencia, que plantea dificultades a las entidades a la hora de diferenciarse por los productos que ofrecen.
- Creciente capacidad de los clientes para formular sus exigencias. El cliente demanda realizar sus operaciones bancarias cuando, donde y como lo solicite.
- Micro segmentación de los clientes en base a sus necesidades de servicios financieros y a la rentabilidad que aportan.
- Demanda de una mayor seguridad por parte de los clientes. Frente a las diversas modalidades de fraude relacionado con la banca por internet (phising, pharming,...), las entidades han desarrollado nuevas fórmulas de combinación de claves y una serie de recomendaciones para que el cliente bancario tenga el mínimo riesgo.
- Aumento de toma de decisiones de los clientes basadas en la sensibilidad respecto al precio.
- Banca a distancia.

La importancia de la información al instante ha supuesto que la banca a distancia ocupe uno de los lugares destacados dentro de los canales de distribución bancarios de cada entidad. Su éxito dependerá de la tecnología escogida, de la capacidad de mantener actualizada la información para ofertar sus productos y servicios, y de la llegada de forma efectiva en el tiempo y lugar deseados de estos productos y servicios al cliente.

La banca a distancia facilita el acceso a las operaciones y disminuye los costes operativos consiguiendo una mayor comodidad para el cliente y una reducción de costes. Para que la banca a distancia cumpla su cometido es imprescindible la complementariedad con los canales de distribución tradicionales.

Existen distintos modelos de banca a distancia:

La banca virtual, banca en línea, e-banking o genéricamente banca electrónica, es la banca en la que se está produciendo más desarrollo e inversión por parte de las entidades financieras. Es la banca a la que se puede acceder mediante internet que permite al cliente realizar una serie, cada vez más amplia de transacciones bancarias sin necesidad de ir a la sucursal, los usuarios desde cualquier lugar acceder a la información deseada, influenciados por el uso generalizado de los nuevos soportes como son los smartphones, PDAs y las tablets. Los productos y servicios ofrecidos a través de la banca electrónica pueden ser de información (consulta de saldos, movimientos de cuentas, tarjetas,...) o de órdenes (transferencias, domiciliación recibos, petición de talonarios, venta de valores...).

Tarjeta monedero o monedero electrónico, es el sistema de micro pagos multipropósito que es utilizado para aquellas transacciones de bajo monto y alto volumen que requieren gran velocidad y seguridad. El sistema ha permitido a los usuarios pagar más rápido que con efectivo y las transacciones se llevan en menos tiempo.

Banca telefónica, es un sistema que permite al usuario realizar consultas y operaciones a través de un número de teléfono que la entidad pone a disposición de quienes deseen utilizar este servicio. De este modo, la presencia física del cliente en la sucursal no es necesaria a la hora de consultar los últimos movimientos de la cuenta, realizar transferencias, pagar recibos o bloquear las tarjetas en caso de extravío.

Cajero automático, con información actualizada de los nuevos productos y servicios. Aumentan progresivamente los servicios que prestan (reintegros, abonos,

transferencias, ingreso de cheques, consulta de movimientos, recarga de teléfonos móviles, pagos de recibos, adquisición de localidades...). Su facilidad de uso y flexibilidad (están en oficinas bancarias, estaciones, aeropuertos, centros comerciales, empresas..., funcionan las 24 horas del día), los ha convertido en un instrumento bancario fundamental.

Agentes, son personas (a veces, también empresas), que actúan por cuenta de las entidades, pero que no son empleados suyos. Las entidades los utilizan para llegar hasta los clientes que viven en lugares donde no tienen oficinas.

Consecuencias de la progresiva utilización de estos canales:

- Permiten al cliente relacionarse con su oficina sin desplazarse, ahorro de tiempo.
- Comodidad y servicios de conveniencia, 24 horas del día, 7 días a la semana.
- Ahorro de costes para la entidad bancaria, que repercuten en el cliente, como la reducción de costes de transacción (una transacción realizada vía Internet puede costar a un banco un 1% de lo que vale en la sucursal).
- Acceso a la información general del banco y transparencia en la información (marketing directo).
- Capacidad de elección de los clientes

Los nuevos canales de distribución bancaria conducen al micro marketing con una información segmentada a los clientes, consiguiendo que los clientes consigan un servicio acorde a sus expectativas, adelantándose a las necesidades del cliente. Conduce a una oferta de productos y servicios personalizada, lo cual redundará en su fidelización. Esto implica la ejecución de estrategias segmentadas. (Molina, 2012)

3.2.2.1. Multiservicios.

La industria bancaria ha experimentado en los últimos años un intenso proceso de innovación financiera, impulsada por la intensificación de la competencia. En este sentido, las entidades de depósito han debido adaptar su composición productiva, ofreciendo una mayor o menor gama de productos en función de sus alternativas estratégicas de especialización o diversificación, con el resultado general de una significativa expansión de las operaciones fuera de balance. En este sentido, resulta de interés analizar en qué medida los consumidores valoran la provisión de múltiples servicios financieros en un único punto, hipótesis que se ha denominado Multiservicios.

Llevándose a cabo la optimización de procesos ejecutados en las áreas de caja y atención al cliente mediante la reorganización e integración de perfiles y funciones en estos puestos de trabajo, de forma tal que un “Asesor de Cliente”, básicamente atenderá los requerimientos de los clientes en lo relativo a las dos áreas (caja y atención al cliente), lo que permitirá que los clientes realicen sus transacciones en una sola estación Multiservicios, especialmente aquellas que requieran asesoría personalizada o más tiempo por su grado de complejidad.

Algunas de sus características son:

- Gestión centralizada de registros de cuentas de clientes e información, solución empresarial que consiste en un conjunto de Aplicativos desarrollados en forma modular, lo que facilita una rápida personalización de acuerdo a las necesidades de cada cliente permitiendo a la institución una información centralizada donde todos puedan acceder, estandarización de procesos reduciendo los costos, ventajas operativas y una mínima participación del personal para su administración.

- Administración integrada y segura, ejerciendo en todo momento un control total sobre la cadena de valor de los servicios relacionados con los productos pasivos, dejando a los clientes que se concentren en realizar sus transacciones de manera confiable y en hacer uso de todos los productos bancarios dependiendo de la necesidad integral de cada cliente.
- Cumple con regulaciones locales, estatales e internacionales siendo uno de los pilares de la banca europea donde se cumple con las normas propuestas de Basilea III aplicando la debida diligencia con el cliente para prevenir el lavado de dinero.
- Proceso orientado y adaptable a cualquier modelo de negocio, debido a su procedencia de un modelo comercial conocido como One Stop Shopping es aplicable tanto a empresas de servicios, producción y distribución por la integración que puede resultar de funciones de dos cargos diferentes, con variantes dependiendo del rubro de la institución donde sea puesto en marcha.
- Creación ágil de productos, ya que permite la venta cruzada basada en la interacción con el cliente resultante de un contacto directo en cualquiera de sus transacciones pudiendo ser fácilmente identificables las necesidades financieras del cliente y nuevas oportunidades de negocio para la institución. (Cobiscorp, 2015)

Beneficios. (CISTEC, 2014)

Permitirá optimizar recursos, lo que es lo mismo, beneficiarse de una importante disminución de costes. La centralización garantiza un ahorro considerable en el número de equipos y fuerza laboral.

Mejorar la productividad. Una gestión centralizada hará que la revisión de los sistemas sea más rápida y ágil. Así mismo, garantizará una búsqueda, uso y gestión más

sencilla puesto que la centralización no resulta viable si no se aplican unos criterios mínimos de organización y orden tanto de los equipos conectados como de su disposición.

Más seguridad. Al quedar centralizado, el sistema establece unos sistemas de control y acceso a la información clara y contundente lo que impide la pérdida por error o por el acceso indeseado de elementos externos o que no disponen de la autorización pertinente para acceder al sistema.

Competitividad. Cifrada, fundamentalmente, en dos aspectos muy importantes. Una buena centralización debe facilitar en todo momento la implantación rápida de nuevos sistemas operativos, ya sean estos físicos o virtuales. Vinculada a esta primera característica, una buena centralización debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las necesidades cambiantes tanto de la empresa como de las nuevas soluciones tecnológicas que salen al mercado.

Multiservicios y Banca 2.0: Innovación en la distribución de los productos bancarios y solución integral apoyada en el portal de banca electrónica. (Fiserv Inc., 2014)

El sistema bancario está pasando por uno de los mayores ajustes que se conocen. Pero esta situación no solo está afectando a una región en particular sino que es extensible a la mayoría de bancos del mundo. La crisis financiero económica en la que estamos inmersos hace necesaria una reconversión de la banca.

Esta reconversión, conocida como Banca 2.0, tiene como objetivo cambiar el sistema de adquisición de los productos bancarios y la forma en que se realizan las transacciones bancarias hoy día. Tradicionalmente, esta distribución ha sido desvinculada en un negocio extensivo en sucursales, lo que provocaba que todos los productos

financieros fueran contratados a través de oficiales de servicios bancarios y las transacciones realizadas con cajeros en ventanilla.

Con la introducción de Internet y la Banca Online, esta tendencia ha cambiado, pero no lo suficiente. Desde la aparición de este nuevo canal, la operativa diaria se ha trasladado hasta elevados porcentajes (algunos casos más del 70% de las operaciones) a los canales digitales, pero la distribución de productos sigue produciéndose en las sucursales.

Hoy en día, los bancos necesitan cambiar su modelo de negocio y enfocarse en una distribución 100% de sus productos, delegando pagos, transferencias y toda operación relacionada con el flujo de efectivo a canales alternos. A pesar de que solo se trata de migrar a los clientes a medio electrónicos aparenta ser sencillo, en realidad es algo realmente complejo y que repercutirá directamente en el crecimiento futuro de las entidades bancarias.

Las claves para poder desarrollar una estrategia de distribución digital de productos y servicios bancarios radican en la innovación y promoción de formas alternas para revolucionar la banca tradicional. Adicionalmente, otro aspecto importante es el relacionado con los clientes del banco, las personas que suelen estar acostumbradas a ir a la sucursal a contratar todos sus productos. Para conseguir una interacción digital será necesario cambiar los hábitos de los clientes, conduciéndolos hacia el medio online y alejándolos de la sucursal física. Esto puede ser conseguido mediante la oferta de productos más atractivos y mejor remunerados en el medio online, así cada vez que un cliente vaya a una sucursal a preguntar por un depósito se le ofrezca una manera más rápida y eficiente de realizar su gestión. De esta forma, los clientes entenderán que el sitio para realizar sus transacciones es a través de medios electrónicos, seguros y capaces de realizar la tarea de una forma práctica y cómoda, porque es más rápido, más ágil y tiene mejores condiciones que hacerlo en una ventanilla de caja.

Estas son algunos ejemplos de cómo los bancos pueden enfocar y adaptar sus modelos de negocio tradicionales a los tiempos cambiantes. Esta tarea es complicada y requiere del esfuerzo continuo, pero también es necesaria que sea realizada pensando en la innovación y en los casos de éxito de los comercios online. (Fiserv Inc., 2014)

Funcionalidad e implementación.

Multiservicios convence a los clientes con muchas características de la banca electrónica moderna: varias opciones de conexión, pagos, informes, gestión de tesorería y de liquidez, financiación de operaciones comerciales, cuentas virtuales, facturación electrónica y buzón de documentos. Entre los servicios ofrecidos por la banca del nuevo modelo se destacan:

Pagos nacionales e internacionales:

- Transferencias de crédito, depósitos y pagos urgentes.
- Importe de efectivo manual y automatizado desde sistemas externos.
- Seguimiento de los pagos pendientes y transmitidos.
- Cómodas funciones de valor añadido, como pagos periódicos por débito automático, planillas de pagos y libreta de control de ahorros digital.

Firma digital:

- Autorización segura de pagos a través de uno o varios firmantes.
- Desde cualquier lugar a través de Internet, teléfono inteligente o tableta.
- Acceso seguro solo para usuarios autorizados.
 - Informes de saldos y operaciones:
- Extractos de cuentas, operaciones, saldos de valor, etc.

Resumen de liquidez:

- Varias opciones para controlar la liquidez según la información exhaustiva de la cuenta

Autoservicio del cliente:

- Administración de permisos (en base a plantillas), nuevos usuarios y accesos bancarios por los propios clientes.

Otras aplicaciones:

- Capacidad multibanca a través de medios electrónicos como terminales de Autoservicio, cajeros automáticos para la realización de depósitos y retiros.
- Avisos por correo electrónico o SMS.
- Mensajes con información bancaria destacada.

Durante el desarrollo e implementación de Multiservicios se utilizan las tecnologías de internet más avanzadas, de forma que los clientes naturales o empresariales del banco no necesitan instalar ningún software; ni siquiera necesitan estar en el despacho para realizar sus operaciones bancarias. Los usuarios y administradores trabajan en interfaces configuradas de forma personalizada en su idioma, a través del navegador web del ordenador o de sus dispositivos móviles, como teléfonos o tabletas. Toda la información bancaria de un solo vistazo, en la unidad de atención y de forma móvil.

3.3. Gestión de la cartera de clientes de un banco.

Orientación al cliente, innovación y herramientas son las tres palancas de diferenciación estratégica que han seleccionado los ejecutivos como más relevantes en la actualidad para una entidad financiera.

La gestión de clientes asiste al auge de nuevas iniciativas, modelos y herramientas orientadas a proporcionar al cliente productos y servicios adaptados a su comportamiento y ajustados a sus expectativas. Establecer relaciones de largo plazo con los clientes, basadas en la excelencia y en la cercanía, e incrementar el esfuerzo de la entidad por lograr un mayor grado de personalización de oferta y servicios resultan clave para conseguir satisfacer a unos clientes más exigentes, que disponen de más alternativas comerciales que nunca, muchas de ellas con un elevado nivel de sofisticación y accesibilidad a través de múltiples canales.

La gestión de la cartera de clientes es por tanto, una opción estratégica de primer orden y una cuestión de eficiencia en la distribución: las entidades que mejor conozcan a sus clientes tendrán una clara ventaja competitiva frente a sus competidores.

3.3.1. Concepto de cartera de clientes.

(Marquina, 2014).

El concepto Gestión de Cartera de Clientes debe entenderse como una metodología cuyo objetivo consiste en incrementar la eficiencia de los esfuerzos que llevan a cabo empresas con una finalidad retentiva evitando salidas y vinculándose a sus clientes. En finanzas, un portafolio o cartera es una combinación de las inversiones realizadas por una institución o un individuo.

La creación de un portafolio es parte de una estrategia de diversificación de la inversión y limitar el riesgo. Al ser propietario de varios activos, determinados tipos de riesgos (en particular, el riesgo específico) puede reducirse. Los activos del portafolio pueden incluir cuentas bancarias, acciones, bonos, opciones, warrants, certificados de oro, materias primas, contratos de futuros, las instalaciones de producción, o cualquier otro elemento que se espera que conserve su valor.

3.3.2. Importancia de la gestión de cartera.

- Desarrollar un mejor conocimiento inteligente de clientes.
- Rediseñar los modelos de negocio.
- Crear un mix de servicios diferencial hacia una gestión segmentada de clientes.
- Llevar a cabo un proceso de cambio destinado hacia una orientación al cliente.
- Crear buenas métricas para el seguimiento de los resultados relacionados con la base de clientes.

Teniendo en claro que la tarea de marketing es captar clientes, si bien la tarea de la Gestión de Cartera de Clientes es retener clientes. Podríamos considerarlo como un nuevo enfoque en el modo de hacer negocios, en el que se integrarían: actividades de marketing, ventas y servicios.

Este grado de retención dependerá de múltiples factores, sobre todo de las acciones de fidelización (Mérida, 2012), del sector de trabajo (Guadix et al. 2005), del vínculo que sea capaz de fomentar entre el cliente y el centro, de los tipos de clientes captados, del vínculo necesidad–servicios que se oferte, del prestigio del centro, de la proximidad que tengan los servicios con la

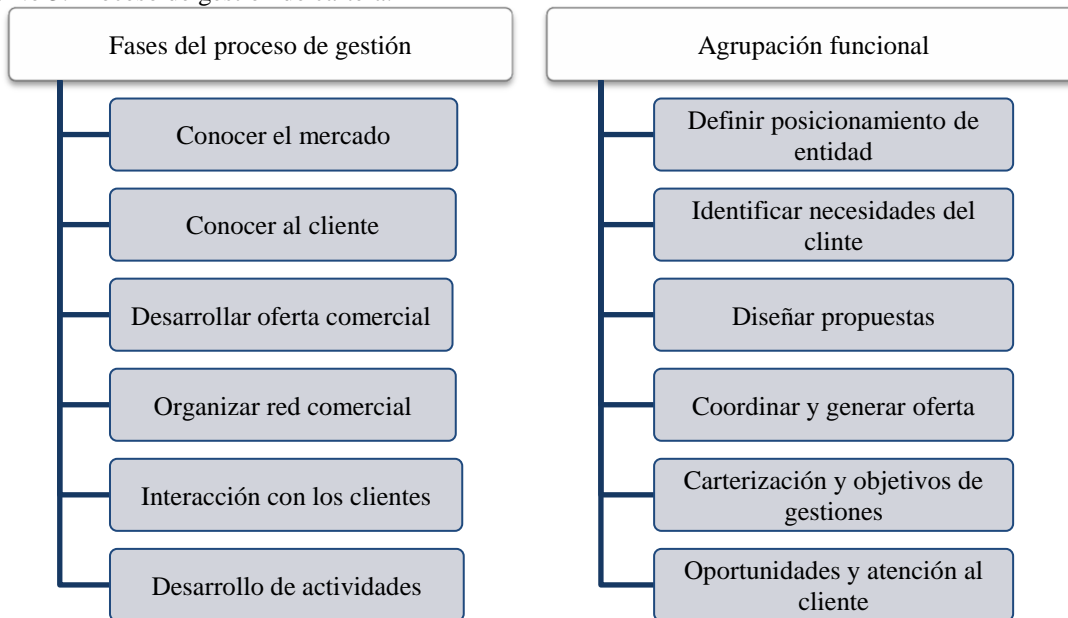
residencia de los clientes, de la disponibilidad de ofertas sistemáticas, etc. Todos esos elementos se han de utilizar antes de la negociación para lograr segmentar al cliente y conocerlo mejor.

Una visión amplia del concepto indica que la Gestión de Cartera de Clientes comprende todas las acciones que las empresas desarrollan en el proceso de negociación. Es decir que, “las instituciones financieras tienen una conducta racional a la hora de seleccionar su cartera de inversión y por lo tanto siempre buscan obtener la máxima rentabilidad sin tener que asumir un alto nivel de riesgo.” (Markowitz, 1952).

3.3.3. Proceso de gestión de cartera.

El proceso de gestión de cartera representa una forma de instrumentalizar la orientación al cliente empleando el conocimiento sobre el mismo en todas las tareas que son susceptibles de explotarlo. A su vez, debe asegurar ciertos requerimientos que garanticen su eficacia e idoneidad, como la integración de todo el flujo de gestión del cliente en la entidad.

Figura No 3. Proceso de gestión de cartera.



Fuente: (Everis, 2013)

A través de mejores prácticas, cambios a la estructura organizativa, optimización de procesos y herramientas, se facilita la evolución de un modelo de gestión que, cada vez con más fuerza, debe lograr un mayor grado de equilibrio y complementariedad entre los ejes producto y cliente.

El estudio global de ejecutivos de entidades financieras se organiza por tanto en apartados que reflejan las fases más significativas del modelo propuesto por las instituciones financieras. En cada una de estas fases se busca reflejar la situación actual de las entidades participantes e identificar las claves que permiten reforzar procesos clave de negocio.

Para determinar qué funciona y qué no, hasta dónde ha calado la preocupación por el cliente en el seno de las entidades y qué prioridades se están considerando, se desarrolla trabajo profundo que excede la mera presentación de resultados, para aportar una visión sobre los paradigmas y mejores prácticas que son susceptibles de ser utilizadas actualmente.

3.3.4. Tipos de cartera de clientes.

Los tipos de cartera de clientes se explican a continuación según Santos (2001):

Cartera pasiva o captación de fondos. Para un Banco es fundamental la captación de recursos financieros en las mejores condiciones, tanto en tipo de moneda, como en tasa de interés y plazos de devolución. Una mixtura de fondos disponibles contribuirá a brindar a los demandantes de créditos una diversidad de servicios bancarios y en las mejores condiciones. Por ejemplo si un Banco tiene concertado líneas de crédito de promoción de los países exportadores, estará en condiciones de ofrecer a sus clientes recursos para financiar las importaciones que realicen las empresas. Otra referencia, es por ejemplo, si

una entidad bancaria tiene captaciones de mediano y largo plazo en moneda nacional, puede ofrecer créditos en dicha moneda y a ser devueltos en un periodo amplio, sin tener la presión de sus depositantes por los fondos confiados al Banco.

Los Bancos están interesados en captar fondos del exterior a tasas de interés bajas y con plazos de devolución lo más amplio posibles. La captación de fondos en el mercado local es un poco más delicada, está limitada por la capacidad de ahorro de las personas y entidades que estén en condiciones de generar excedentes.

Los Bancos tienen como reto dar confianza a los depositantes, para que la tasa de interés que ofrecen resulte atractiva y decidan mantener sus fondos por un plazo razonable. Para determinados segmentos del mercado de depositantes, el Banco establece mecanismos de captación vía trato personalizado para administrar dichos fondos. Asimismo, participan en la subasta de fondos que realicen algunas entidades del Estado, bajo condiciones de competencia por tasas de interés y plazo de los depósitos.

Entre las formas de la cartera depósitos que ofrecen los Bancos, se tiene:

Depósitos a la vista, son depósitos en cuenta corriente, a ser giradas por el depositante con cheques o con cargo a cuenta, son remunerados a partir de un monto mínimo que es establecido por mutuo acuerdo entre el Banco y el depositante.

Depósitos de ahorro, son depósitos que generan un determinado rendimiento, sin necesidad de montos mínimos y plazos; son los más frecuentes para las Personas Naturales. Es posible establecer cuentas múltiples que combinen las cuentas a la vista con las de ahorro o de otras modalidades de depósito.

Depósitos a plazo fijo, son depósitos que contemplan montos y plazos mínimos, pueden ser con intereses capitalizables o no en la misma cuenta. Si el depositante liquida su cuenta antes del plazo pactado, percibe una menor tasa de interés que el acordado.

Otros depósitos, según el monto y los requerimientos del depositante y de la entidad financiera.

Cartera activa o colocación de fondos. La función principal de los bancos es intermediar los fondos disponibles, provenientes de las captaciones y recursos propios aportados por los accionistas y los generados por el negocio, a personas o empresas debidamente identificados que son calificados como sujetos de crédito e categorizados en la cartera activa o crediticia del banco.

Cada entidad financiera desarrolla estrategias de promoción de sus servicios, para seleccionar clientes que le garanticen el retorno del financiamiento a otorgar en las condiciones de riesgo previstas. Para tal efecto, los Bancos orientan su organización a la evaluación de negocios y análisis de riesgo, en términos de personas y pequeños negocios, dando lugar a la banca de consumo; asimismo, se orientan a medianos y grandes negocios, los que requieren un trato especializado y con los cuales incluso se realizan negocios compartidos con otros bancos, es el caso de la banca empresarial. Algunos Bancos desarrollan labores de Banca de Inversión, es decir de asesoría especializada en la promoción de inversiones y en la estructuración de financiamientos alternativos.

La selección de un cliente es un proceso amplio que muchas entidades financieras han sistematizado en procesos básicos, que comprende la calificación legal, referencias bancarias y comerciales, evaluación de la capacidad de pago y la definición de garantías que el cliente debe constituir para respaldar el crédito.

Es usual para los Bancos, optan por un crecimiento gradual en el financiamiento de sus clientes, conforme éstos se van consolidando en el mercado. Entre las principales modalidades de la cartera activa, es decir los financiamientos que otorga la banca corresponden a las siguientes:

- Préstamos, son los denominados créditos bancarios, los que tienen un calendario de pago que se pacta y en el que los intereses usualmente se pagan por periodo vencido.
- Intereses adelantados y amortización al final, son créditos en los que los intereses se pagan por periodo adelantado y el capital al final de cada periodo, normalmente se aplican para descontar letras comerciales de clientes previamente calificados por el Banco.
- Cuentas Corrientes, son facilidades crediticias denominadas también sobregiros bancarios, los que se cancelan con las cobranzas previstas y/o depósitos que realice el cliente en un plazo prudencial.
- Arrendamiento Financiero, en este caso el Banco adquiere un bien seleccionado por la empresa que ha sido calificado apto para el financiamiento y lo entrega en "alquiler con opción de compra al finalizar el contrato de Leasing" y a cambio la empresa paga al Banco una cuota que comprende capital e intereses del financiamiento.
- Otras Colocaciones, se refiere a créditos por liquidar, reprogramaciones, así como créditos vencidos y en cobranza judicial.

(Santos, 2001)

3.3.5. Modelos de gestión de cartera.

La gestión de cartera representa una metodología de análisis estadístico aplicada al mercado bancario, financiero y de seguros, para cuantificar el riesgo-calidad asociado a un cliente, o para segmentar un posible mercado o cartera existente en clases homogéneas.

Confiando en su know-how³ específico y en muchos años de experiencia en el desarrollo de proyectos a nivel internacional, los modelos de gestión ofrecen un rango completo de sistemas de apoyo a la toma de decisiones con la finalidad de evaluar el riesgo y definir las estrategias de mercado más eficaces en cada etapa de la relación con el cliente.

Para la administración de cartera, los modelos de "Behavioral Scoring"⁴ ayudan a tomar las mejores decisiones en los procesos de gestión dinámica de la cartera además de proporcionar la predicción de riesgo en base a la información sobre el comportamiento de crédito del cliente.

Entre ellos encontramos: (CRIF, 2015)

- Modelos de "Attrition Scoring"⁵ que permiten identificar preventivamente a los clientes que presentan mayor probabilidad de abandonar la institución, ayudando a definir un programa de retención exitoso que permita construir relaciones más fuertes con los clientes.
- Modelos de "Propensity Scoring"⁶ que mejoran la capacidad de captar aquellos clientes que se caracterizan por tener una alta propensión para adquirir ciertos productos o servicios, o para utilizar un canal específico.
- Modelos de "Potentiality Scoring"⁷ que definen el activo financiero completo para cada cliente, identificando aquellos compartidos con otras instituciones y ayuda a las organizaciones a definir estrategias de construcción de fidelización y clientela.
- Modelos de "Insurance Scoring"⁸ que ayudan a las compañías de seguro a evaluar el riesgo y respalda la definición de políticas de precios.

³ Conozca-cómo.

⁴ Puntuación por comportamiento.

⁵ Puntuación por nivel de deserción.

⁶ Puntuación por prospección.

⁷ Puntuación por potencialidad.

⁸ Puntuación por nivel de asegurabilidad.

3.3.6. Indicadores financieros para la gestión de carteras de clientes.

Tabla N° 1. Indicadores financieros para la gestión de cartera de clientes.

N°	Indicador	Fórmula	Concepto
1	Colocación de recursos	$\frac{\text{Préstamos brutos (sin intereses)}}{\text{Recursos prestables}}$	<p>Indicador financiero que muestra la existencia de una colocación prudente de los recursos.</p> <p>Es deseable que todos los recursos que la entidad capte sean orientados hacia la principal actividad, sin excesos que pudieran presionar la liquidez</p>
2	Variación en los depósitos	$\frac{\text{Depósitos del mes} - \text{Depósitos del mes (año anterior)}}{\text{Depósitos del mes (año anterior)}}$	Muestra la evolución de la actividad del banco medida a través de la principal cuenta del pasivo relacionada directamente con la actividad de intermediación.
3	Variación en préstamos	$\frac{\text{Préstamos brutos del mes} - \text{Préstamos brutos del mes (año anterior)}}{\text{Préstamos brutos del mes (año anterior)}}$	Muestra la evolución de la actividad del banco medida a través de la principal cuenta del activo relacionada directamente con la actividad de intermediación.
4	Variación en cartera vencida	$\frac{\text{Préstamos vencidos del mes} - \text{Préstamos vencidos del mes (año anterior)}}{\text{Préstamos vencidos del mes (año anterior)}}$	Muestra la evolución de la cartera vencida.

Fuente: (Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador, 2015)

3.4. Percepción del cliente.

Todo el análisis sobre la impresión causada en los clientes gira en torno a la calidad y satisfacción basada en las percepciones del cliente acerca del servicio recibido. El concepto básico es el de “servicio percibido” tal como se analiza en el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio.

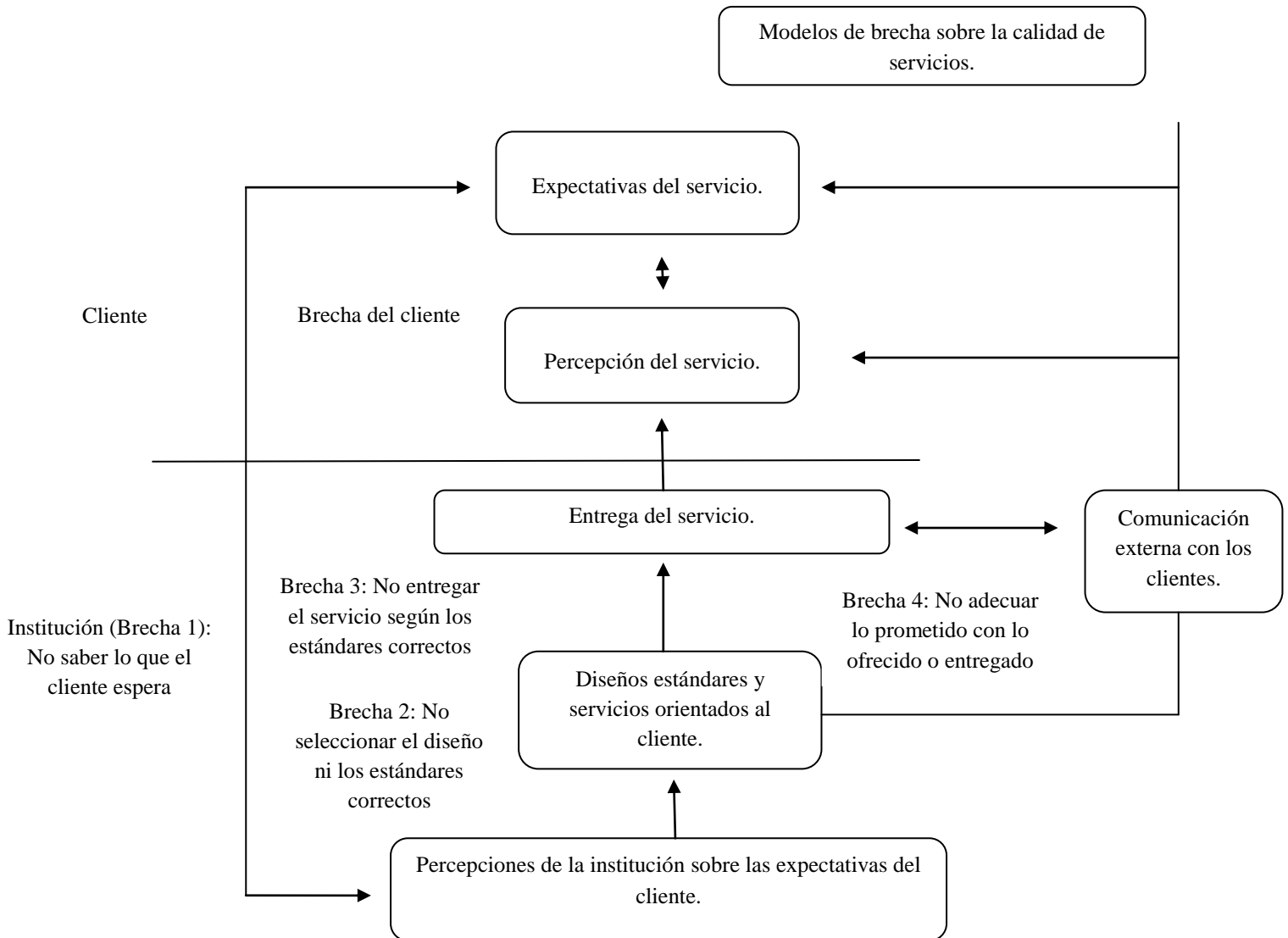


Figura N° 4 El cliente y sus percepciones del servicio.

IV. Preguntas directrices.

- ¿Qué características definen las generalidades relacionadas al modelo Multiservicios?
- ¿Cuáles son los conceptos de cartera de clientes y sus procesos de gestión en un banco?
- ¿Cuál es la factibilidad de Multiservicios con respecto a la forma en que opera la banca tradicional?
- ¿Qué efectos que tiene el nuevo modelo sobre la cartera de pasivos de Banco ProCredit desde su implementación en el año 2014?
- ¿Cómo demostrar la reacción y aceptación que se ha tenido por parte de los clientes al experimentar el cambio en la forma en que realizan sus operaciones bancarias para el año 2014?
- ¿De qué forma se debe analizar la gestión de Multiservicios desde su aplicación en el año 2014 hasta su desarrollo actual 2015?

V. Operacionalización de variables.

Tabla N° 2.

Variable	Indicadores	Pregunta	Instrumento	Técnica	Dirigido a
Multiservicios	Gestión centralizada	¿Por qué se han funcionado dos áreas para que se desempeñen por una sola persona?	Cuestionario	Entrevista	Coordinador de punto de servicios. Jefe de punto de servicio. Asesor de clientes Senior.
	Administración integral	¿Cuál es el método utilizado para la gestión de la administración?		Encuesta	Asesores de clientes. Asesores de clientes Senior.
	Regulaciones nacionales	¿De qué forma se ha logrado la puesta en función del modelo de atención acorde las normas que regulan a los bancos de la región?		Entrevista	Jefe de puntos de servicio. Asesor de clientes Senior. Asesores de clientes.
	Proceso	¿En qué consiste el proceso que se lleva a cabo por el modelo de Multiservicios?		Entrevista	Asesores de clientes. Asesor de cliente Senior.
	Implementación del modelo	¿Cuáles son los principales beneficios e inconvenientes presentados desde la implementación del modelo?		Entrevista	Asesores de clientes. Asesor de cliente Senior.

Variable	Indicadores	Pregunta	Instrumento	Técnica	Dirigido a
Gestión de la cartera	Estrategias de captación	¿Cuál es la estrategia de banca de personas para la captación de fondos del público? ¿A qué segmentos de mercado está orientada?	Cuestionario	Entrevista	Coordinador de punto de servicios. Jefe de punto de servicio. Asesor de clientes Senior. Asesores de clientes.
	Metas para el crecimiento de cartera	¿Qué metas son las propuestas de Banco ProCredit para el año 2015?		Entrevista	
	Crecimiento real y proyectado	¿Se ha logrado cumplir con lo proyectado durante el primer trimestre del año 2015? ¿Cuáles han sido las principales razones?		Encuesta	
	Eficiencia	¿Es más eficiente el modelo Multiservicios para el crecimiento de la cartera? ¿Por qué?		Entrevista	
	Portafolio de cartera	¿De qué forma esta segmentada la cartera de depósitos de Banco ProCredit Sébaco?		Entrevista	
	Fidelización	¿Qué factores han influenciado positivamente en la percepción de los clientes?		Entrevista	
	Proceso de gestión	¿Qué procesos se han implementado para la administración de la cartera de clientes?		Entrevista	
	Modelo de gestión	¿Cuál es el modelo de gestión más utilizado por la institución?		Entrevista	
	Indicadores financiero para la gestión de cartera	¿Qué indicadores son los que monitorean con regularidad? ¿Cuál es la frecuencia con la que se calculan?		Entrevista	

Indicador	Variables	Preguntas	Instrumento	Técnica	Dirigido a
Percepción de los clientes	Multiservicios	<p>¿Está conforme con el servicio brindado?</p> <p>¿Cuáles han sido los principales cambios presentados en la forma de hacer sus transacciones con el modelo de Multiservicios?</p>	Cuestionario	Encuesta	Cliente Usuarios
	Beneficios	¿De qué forma ha beneficiado el modelo de atención de Banco ProCredit en la forma de hacer sus transacciones bancarias?			
	Inconvenientes	¿Qué inconvenientes se presentan cuando asiste al banco?			
	Adaptación al modelo Multiservicios	¿Le gustaría que se adoptara nuevamente el modelo de banca tradicional o le es satisfactorio actualmente el nuevo modelo de Multiservicios?			
	Aceptación del cliente	Cómo calificaría del 1 al 10 el modelo de atención presentado por Banco ProCredit?			

VI. Diseño metodológico.

6.1. Enfoque de investigación.

Como la presente monografía se origina de la formación investigativa y aplicada de los procesos llevados a cabo en el modelo de atención de Banco ProCredit Nicaragua se apropia del enfoque cualitativo de la investigación. Recopila la información histórica del año 2014 y último trimestre del 2015 en el desarrollo institucional del banco que a nivel nacional ha promovido un modelo de Multiservicios para la gestión llevada a cabo en las sucursales, el impacto en la cartera de depósitos y la percepción por parte de los clientes desde su implementación.

6.2. Tipo de investigación.

Se ha determinado que el tipo de investigación que más se adecúa a la situación presentada en la monografía es de tipo exploratoria ya que el objetivo es analizar un tema del cual no se cuenta con antecedentes o datos similares, es decir, hay cierto grado de desconocimiento del tema. El estudio exploratorio al inicio de la investigación permitió entrar en contacto con el tema en cuestión, posteriormente se obtuvieron los datos suficientes para realizar una investigación a mayor profundidad.

Sin embargo, la investigación no concluye como explorativa ya que no mostraría los resultados deseados. La investigación posteriormente se desarrolla como descriptiva. “La investigación descriptiva es aquella que busca especificar las propiedades características, y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se

someta a un análisis” (Danhke, 1989). La investigación descriptiva ha sido porque se requirió información de la institución y área a analizar, por lo cual se logró formular las preguntas correspondientes para la obtención de datos deseados por parte de los funcionarios y clientes de Banco ProCredit.

Por último se procederá con una investigación de tipo correlacional que permitirá evaluar la evolución de la cartera pasiva desde la implementación del modelo de Multiservicios a inicios del año 2014 y a su vez determinar si el incremento o decremento de los depósitos es debido a la satisfacción o renuencia por parte de los clientes.

6.3. Método de investigación.

Debido a la naturaleza cualitativa de la monografía se ha llevado a cabo el método de inducción que va de lo particular, como es un nuevo modelo implementado en años recientes, hasta lo general y su afectación a nivel institucional. Se ha empleado el método inductivo ya que al observar hechos particulares como la atención, servicio brindado, evolución de cartera, gestión administrativa y percepción de los clientes, se ha obtenido proposiciones generales sobre la eficiencia y procedimientos llevados a cabo por la institución.

6.4. Plan de muestreo.

Para abordar el presente proyecto de estudio se ha propuesto como universo poblacional la sucursal de Banco ProCredit Nicaragua situada en Sébaco, Matagalpa. Dicha población está compuesta por los clientes de la sucursal y funcionarios que laboran en la institución. Debido a la magnitud de la población el tipo de muestreo realizado ha sido por conveniencia, donde se ha tomado como muestra 20 clientes y 4 funcionarios de la institución.

Población, compuesta por 20 clientes y 4 funcionarios del banco que tienen relación directa con la sucursal de Banco ProCredit Sébaco ha sido seleccionada en base a los criterios siguientes:

- Se excluyeron de la muestra todos los usuarios de servicios no financieros.
- Se excluyeron los gestores que realizan transacciones por los clientes.
- Se excluyeron clientes ocasionales que usan servicios tales como mesa de cambio.
- Se decidió aplicar la encuesta a clientes como más de 2 años de haber adquirido un producto financiero con el banco y funcionarios que estén estrechamente vinculados con las operaciones llevadas a cabo en la sucursal de Sébaco.

Tipo de muestreo, fue realizado en base a conveniencia debido a la magnitud de la cartera de clientes asignadas en Sébaco, ya que el valor a tomar era muy alto como para contactar a cada uno de los clientes propuestos y a su vez se podría violar el sigilo bancario de la institución al tratar de realizar dicha encuesta por teléfono para fines de estudio y valoración externa, por lo que se procedió a realizar dicha encuesta a los clientes que visitan con más frecuencia la sucursal.

En cuanto al tamaño de la muestra y su cálculo, la muestra fue de 20 clientes sin contar a los funcionarios del banco, los cuales fueron seleccionados por conveniencia aleatoriamente entre 50 clientes que cumplían con la misma características, extraídos de la base de datos y autorizados previamente por el asesor Senior quien es el encargado de llevar los controles operativos de la sucursal.

6.5. Fuentes de información.

Las fuentes tomadas fueron en su totalidad primarias, información recopilada de primera mano a través de manuales de la institución bancaria, entrevista a sus funcionarios y encuestas a los clientes del banco.

6.6. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.

La técnica utilizada ha sido el cuestionario, derivándose a su vez dos instrumentos seleccionados para cada una de las partes involucradas en esta investigación monográfica, la encuesta dirigida hacia los clientes y la entrevista hacia los funcionarios de forma que se pueda contemplar la relación y relevancia que existe entre lo definido por Banco ProCredit de forma escrita en sus manuales, la forma en que se está empleando actualmente por los colaboradores de la institución y la percepción por parte de los clientes.

La encuesta tiene como objetivo medir la satisfacción actual de los clientes con el servicio brindado por el banco de forma rápida y mediante respuestas concretas. Por su parte la entrevista contará con el objetivo de recopilar la información detallada de los procesos llevados a cabo desde la implementación del modelo Multiservicios en la sucursal de Sébaco, demostrar las experiencias de los funcionarios durante el tiempo que llevan asesorando a los clientes sobre el servicio brindado y obtener el criterio personal por parte de cada trabajador entrevistado.

VII. Análisis de resultados.

Con el fin de lograr los objetivos planteados al inicio de esta tesis, se vació la información obtenida mediante los cuestionarios realizados en la sucursal de Banco ProCredit situada en Sébaco para su análisis e interpretación. Además, se realizaron gráficas basándose en los datos recopilados para una mejor comprensión de los resultados.

Banco ProCredit, en la modernización de la atención equipa a las sucursales bancarias con un moderno servicio, similar al de países europeos, donde la persona realiza cualquier gestión en un solo lugar. One Stop Banking, servicio que en Nicaragua han denominado como Multiservicios. En las áreas donde están los cajeros automáticos se instalan otras máquinas, similar a los ATM, donde los clientes pueden realizar diversas transacciones como consultas de cuentas, pagos de servicios básicos; además de hacer cotizaciones de créditos, solicitar certificados, abrir una cuenta nueva, depósitos y transferencias internacionales.

Lo anteriormente mencionado es similar al modelo creado originalmente, sin embargo hoy en día el desarrollo de Multiservicios apunta aún más a la modernización permitiendo que los clientes bancarios con este servicio no requieran presentarse a la sucursal más que por una transacción más compleja. En Nicaragua, ProCredit no desliga completamente la atención personal brindada debido a que no todos los clientes, inclusive la mayor parte de la población nicaragüense, no cuenta con una cultura altamente bancarizada como la de los países del primer mundo.

A continuación se presentan los resultados en orden, partiendo de las prácticas y funciones con el modelo de Multiservicios implementado en la sucursal donde se realizaron entrevistas y encuestas a los trabajadores; y posteriormente, se presentan los resultados relacionados con el conocimiento, percepción y aceptación por parte de los clientes que han contratado algún servicio con el banco.

Finalmente se identifican las fallas en las que, desde el punto de vista de los clientes, se están llevando a cabo desde la adaptación del nuevo modelo de atención y que ha provocado el disgusto e insatisfacción por parte de los clientes recurrentes.

El estudio está basado sobre una muestra de 20 clientes y 4 funcionarios de la institución, y a continuación se presenta el análisis de los resultados sobresalientes, siguiendo el orden establecido en la Operalización de variables.

7.1. Análisis por Operalización, Multiservicios.

a) ¿Por qué se han fusionado dos áreas para que sean desempeñadas por una sola persona?

El Modelo de Multiservicios ha sido elaborado desde un enfoque de atención personalizada, concordando todos los entrevistados que de las estrategias principales y razón por la cual se decidió crear un solo puesto que pudiese realizar todas las transacciones de los clientes es la atención brindada y la centralización de información.

Sin embargo, a pesar de que el modelo busca centralizar todas las operaciones de los clientes no es aplicado en un 100% ya que cuando se tratan de gestiones relacionadas a créditos hay un límite sobre lo que pueden hacer con el funcionario que lo atiende en primera instancia ya que las gestiones de crédito son llevadas a cabo por un puesto aparte llamado Asesor de clientes empresariales, por lo que generalmente los clientes son remitidos a una tercera persona.

b) ¿Cuál es el método utilizado para la gestión de la administración?

En esta pregunta se obtuvo que se emplea la gestión administrativa centralizada sobre diversas operaciones como el inventario de tarjetas de debito o chequeras pendientes de entregar, la administración de los expedientes o el resguardo de efectivo, siendo estas llevadas a cabo por un máximo de 3 funcionarios en la sucursal lo que implica un mayor margen de error debido a la cantidad de trabajo que representa llevar una cartera de clientes de toda una sucursal.

Con el fin de constatar la correcta administración se procedió a preguntar sobre el cumplimiento de la gestión pero debido a la cantidad de personal que labora en la sucursal no ha sido posible tener todas las gestiones actualizadas pero se ha avanzado significativamente en la administración de las mismas ya que se ha destinado un tiempo prudente para sus realizaciones.

Concluyendo que, la gestión centralizada permite llevar un mejor control de los clientes de la sucursal pero que su administración es relativamente lenta debido al personal a cargo de su realización porque cuentan a su vez con la atención al cliente Multiservicios durante sus 8 hrs laborales.

c) ¿De qué forma se ha logrado la puesta en función del modelo de atención acorde las normas que regulan a los bancos de la región?

La respuesta obtenida fue la idónea debido a que la integración de dos puestos de trabajo en uno solo no implica una afectación a la ley sobre las operaciones realizadas por los bancos, justamente las implicaciones de la ley como el sigilo bancario o la correcta administración de los depósitos del público no se ven violentadas por lo que el modelo de atención fue tomado como una estrategia de mercado más de Banco ProCredit.

d) ¿En qué consiste el proceso que se lleva a cabo por el modelo de Multiservicios?

Aunque hay 3 funcionarios designados a la sucursal, solo la Asesor de Clientes Senior (persona a cargo) fue quien brindo una respuesta más explícita al respecto, reafirmando que la atención al cliente es fundamental para la diferenciación de la competencia por lo que el proceso consiste en primer lugar en la promoción de los productos ofrecidos por el banco, promoción que se lleva a cabo por la atención personalizada brindada por alguna transacción en efectivo en particular, la captación de clientes nuevos, contratación de otros servicios por parte los clientes recurrentes (identificando negocios potenciales con los clientes acorde a sus necesidades), donde por el modelo de atención el negocio puede ser llevado a cabo en el mismo punto donde se promociono y finalizando con la realización del depósito o transacción correspondiente permitiendo una rápida respuesta al servicio requerido por el cliente.

Durante la explicación brindada durante la entrevista se puede visualizar un flujo simplificado de funciones a seguir pero en el proceso no es tomado en cuenta el tiempo de respuesta al cliente presente y demás clientes en espera, así como la disponibilidad del cliente para brindar toda la información mínima requerida para contratar un servicio, la cantidad de personas en atención al cliente y las aptitudes para el puesto.

e) ¿Cuáles son los principales beneficios e inconvenientes presentados desde la implementación del modelo?

Los asesores aseguraron que el principal problema es la falta de personal en la sucursal ya que al tener múltiples funciones son muy pocas personas para cumplir con lo proyectado, a pesar de ser el único factor mencionado durante la entrevista desencadena una serie de inconvenientes como lo es el tiempo de atención y el de espera por parte de los clientes cuando la afluencia de los mismos aumenta.

En cuanto a los beneficios se citaron aquellos que se proponían con la implementación del modelo Multiservicios como es el caso de rápidas captaciones y fidelización de clientes por el tipo de atención brindada.

7.2. Análisis por Operalización, gestión de cartera.

a) ¿Cuál es la estrategia de banca de personas para la captación de fondos del público? ¿A qué segmentos de mercado está orientada?

Al igual que otros bancos del sistema financiero, Banco ProCredit está orientado a personas naturales y jurídicas, dividiéndose en: asalariados, empresarios, profesionales independientes, rentistas, jubilados e instituciones.

Durante la entrevista se mencionó que la estrategia a implementar para la captación de fondos se basaría en el modelo Multiservicios, sin brindar más detalles. Se puede asumir que lo referido es debido a casos anteriores donde el personal encargado de la cartera de créditos a su vez logró captar fondos con el mismo cliente, es decir, el cliente fue atendido de forma integral durante una sola gestión con un solo funcionario para poder tener sus operaciones activas y pasivas con la institución.

b) ¿Qué metas son las propuestas de Banco ProCredit para el año 2015?

De acuerdo a la información brindada la meta en captaciones a nivel institucional aún no se había establecido al momento de la entrevista puesto que aún no tenían todas las propuestas de las demás sucursales. Sin embargo, el compromiso de la sucursal de Sébaco era un crecimiento de cartera de \$350,000 en el año 2015. Se desconoce si estos resultados son monitoreados o se le brinda el debido seguimiento para su cumplimiento.

c) ¿Se ha logrado cumplir con lo proyectado durante el primer trimestre del año 2015? ¿Cuáles han sido las principales razones?

Según los entrevistados, a pesar del crecimiento que experimentó la cartera no se pudo lograr con la meta propuesta para el primer trimestre del año, la estrategia se mantuvo a nivel institucional pero la falta de crecimiento se debió a un factor externo. Dicho factor podría deberse a noticias anteriores sobre la presunta venta de Banco ProCredit a Banrural, banco con sede en Guatemala, ocasionando la desconfianza por parte de los clientes sobre la estabilidad financiera de ProCredit y provocando la cancelación de servicios con la institución.

d) ¿Es más eficiente el modelo Multiservicios para el crecimiento de la cartera? ¿Por qué?

El 100% del personal de la sucursal afirmó la eficiencia del modelo de atención al momento de hacer negocios debido a la experiencia en su implementación. La detección de potenciales negocios fue una de las principales razones expuestas que hacen al modelo eficiente. No se profundizó sobre el impacto en la cartera, pero según datos de los estados financieros de Banco ProCredit publicados por la SIBOIF, la cartera a Enero del 2014 (datos antes de la implementación de Multiservicios), era de C\$ 2633,678 y al cierre del primer trimestre del año 2015 fue de C\$ 2674,419.50 por lo que desde su implementación la cartera solo ha tenido un crecimiento del 1.55%.

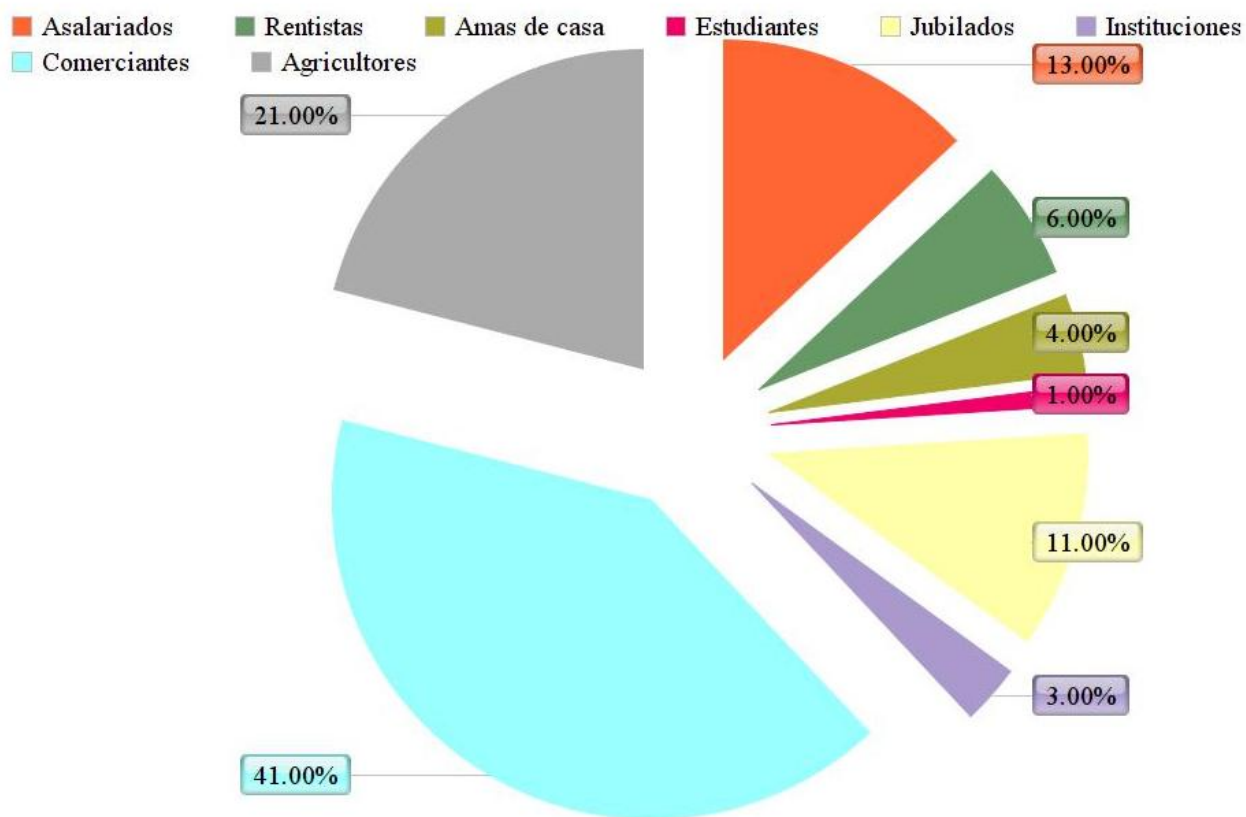
Como se mencionó en la pregunta anterior, estos datos podrían no ser reales en comparación a la eficiencia del modelo ya que en el primer trimestre del año 2015 Banco ProCredit tuvo cierre de cuentas y retiros masivos debido a la inseguridad de los clientes por la posible venta del banco.

e) ¿De qué forma esta segmentada la cartera de depósitos de Banco ProCredit Sébaco?

Sin brindar el dato exacto solo fue informado el hecho que debido a la posición de la sucursal, la cartera estaba cubierta mayormente por empresarios de la zona, agricultores y comerciantes, predominando en menor medida asalariados y jubilados, siendo no tan diversificada la cartera en cuanto montos pero si en cuanto a cantidad de clientes.

En base a la información que fue brindada se puede estimar un ejemplo de cómo podría estar segmentada la cartera de Banco ProCredit Sébaco:

Gráfico N° 1 Ejemplo de segmentación de cartera.



f) ¿Qué factores han influenciado positivamente en la percepción de los clientes?

El modelo Multiservicios comprende desde la atención al cliente y la fusión de funciones de servicios bancarios y caja hasta los medios electrónicos con los cuales se trata de innovar para cumplir con los objetivos propuestos, siendo el último un punto a reforzar según lo comentado por los funcionarios del banco, es donde recae como parte fundamental la asesoría y atención al cliente brindada, principal fortaleza expuesta por los trabajadores de la sucursal cuya veracidad se podrá validar más adelante debido a encuestas realizadas a los clientes en las cuales se podrá verificar si el servicio al cliente si ha influenciado realmente de forma positiva en la fidelización.

g) ¿Qué procesos se han implementado para la administración de la cartera de clientes?

El conocer el mercado al que el banco se dirige, es decir los clientes, es de suma importancia ya que marca la diferencia en el posicionamiento que tendrá la institución y la preferencia de los clientes al momento de contratar un servicio.

El proceso a llevar a cabo consta de: Un primer contacto con el cliente, dar a conocer la institución, identificar las necesidades del cliente y dar a conocer los productos que mejor se adecuen al cliente, dependiendo de la clase de cliente realizar visita in situ, aplicar la debida diligencia para prevenir el lavado de dinero, concretar el negocio a realizar y finalmente brindar seguimiento a los clientes para que siempre se tenga presente al banco para cualquier asesoría o necesidad que pueda surgir. Es el flujo básico según la información brindada por los entrevistados y que comentaron que cada uno de los funcionarios aplica de diversas formas.

No es un proceso alejado de la teoría, sin embargo no se hizo hincapié sobre como es que se lleva a cabo ese proceso para detectar posibles errores cometidos o buscar nuevas formas de desarrollarlo para su mejoría.

h) ¿Cuál es el modelo de gestión más utilizado por la institución?

No hay una gestión determinada para valorar la cartera de clientes que posee la sucursal debido al desconcierto presentado por los entrevistados, haciendo referencia a que se valoran los procesos administrativos y comerciales mediante datos estadísticos realizados por el departamento de organización quienes obtienen los datos del registro en sistemas y luego el departamento de banca de personas se encarga de hacer propuestas de mejora con todas las sucursales. El método se asimila al know-how de las instituciones financieras con variantes adaptadas por Banco ProCredit, siendo un término que quizás desconocían por lo que al momento de responder no fue asemejado al método del banco.

i) ¿Qué indicadores son los que monitorean con regularidad? ¿Cuál es la frecuencia con la que se calculan?

En esta pregunta se obtuvo que tanto en la sucursal como en el banco se analiza y monitorea con frecuencia solo un modelo para conocer la tendencia y comportamiento de la cartera de depósitos, y es la variación que tiene el monto de la cartera en captaciones del público de un período a otro. El cálculo de la cartera total es llevado a cabo de forma mensual y más a detalle trimestralmente, sin embargo, para poder reaccionar ante cualquier desmejora de la cartera a nivel de sucursal se realiza diariamente, como instrumento para fomentar la captación en todos los funcionarios.

Tomando como referencia los datos publicados por la SIBOIF se puede calcular la variación presentada durante el primer trimestre, modificando la fórmula original que calcula la variación de forma anual:

$$\text{Variación de depósitos} = \frac{2674,419.54 \text{ (al 31/03/2015)} - 2527,650.87 \text{ (al 31/12/2014)}}{2527,650.87 \text{ (al 31/12/2014)}}$$

$$\text{Variación de depósitos} = 0.058065246$$

Donde se puede ver reflejado un crecimiento de la cartera de depósitos del 5.81% durante el primer trimestre, de la misma forma se calcula el comportamiento de la cartera por cualquier otro período o de forma segmentada por cartera de sucursales.

7.3. Análisis por Operalización, percepción de los clientes.

a) ¿Está conforme con el servicio brindado? ¿Cuáles han sido los principales cambios presentados en la forma de hacer sus transacciones con el modelo de Multiservicios?

Con más de un año desde la implementación del modelo de atención, aún existen clientes que claman no estar enteramente satisfechos con el servicio a pesar de la constante mejoría del mismo. En este caso, 2 personas dijeron que no y otras 5 comentaron que podría mejorar, lo que hace pensar que a pesar de su aceptación existe cierta inconformidad de su parte, solo 13 clientes dijeron estar enteramente satisfechos con la atención que se les brinda.

Tabla N° 2 El cliente y sus percepciones del servicio.

N° de clientes	Percepción del servicio
2	Inconformidad con el servicio
5	Nivel de aceptación de servicio estándar, con cuestionamientos
13	Satisfechos con el servicio al cliente brindado

Entre las percepciones sobre los principales cambios realizados, todos los clientes tuvieron opiniones diversas como: tiempo de espera al ser atendido aumentó, agilidad para realizar sus transacciones es más eficiente, mayor comunicación con los funcionarios, atención personalizada porque una sola persona realiza todas sus gestiones, renuencia al cambio ó comparación desfavorable con otras instituciones financieras que siguen el modelo tradicional, fueron los cambios principales expuestos por diversos clientes ya sea que estuvieran conformes con el servicio o no, debido a que pueden notar a simple vista las debilidades y fortalezas del modelo indistintamente del nivel de satisfacción presentado.

b) ¿De qué forma ha beneficiado el modelo de atención de Banco ProCredit en la forma de hacer sus transacciones bancarias?

Durante la encuesta en llevada a cabo en la sucursal de Sébaco se destacaron 5 beneficios: Mayor conocimiento sobre la gama de productos ofertados por el banco, eficiencia en los procesos de atención al ser atendida todas sus transacciones en un solo punto, asesoría personalizada sobre la opción más viable para las necesidades del cliente, comodidad al ser atendido con la nueva infraestructura del modelo Multiservicios (Sistema de filas basado en la espera del cliente sentado sin necesidad de ser atendido de pie) y la rápida respuesta brindada en todas sus operaciones.

Gráfico N° 2 Percepción de los clientes de los beneficios del modelo Multiservicios

- Más conocimiento sobre los productos
- Eficiencia en la atención
- Asesoría personalizada
- Comodidad durante la espera
- Rápida respuesta a sus operaciones

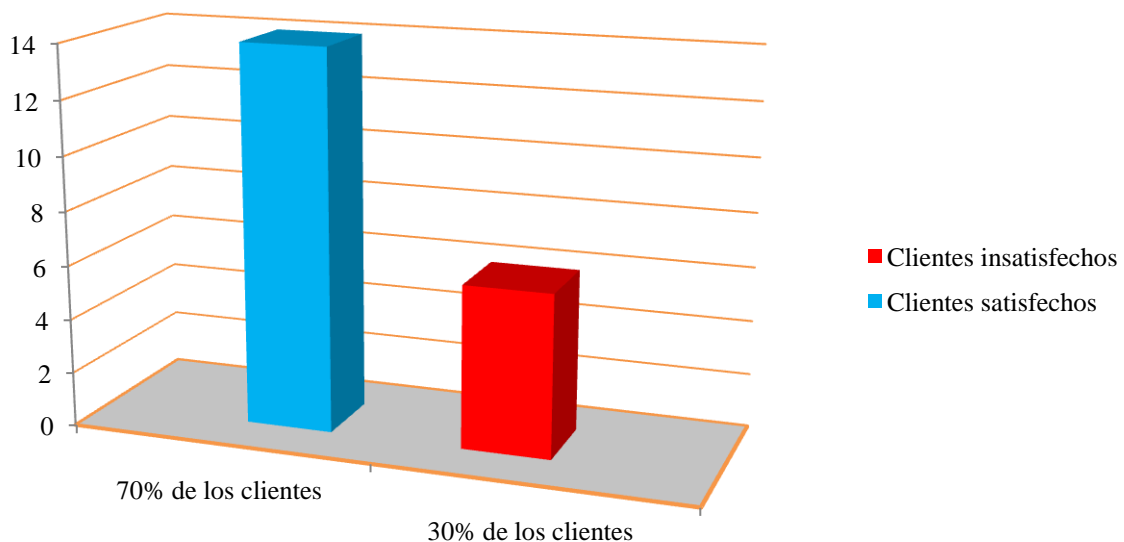


c) ¿Qué inconvenientes se presentan cuando asiste al banco?

El 50% de los clientes encuestados asociaron su inconformidad al tiempo de espera antes de ser atendidos, el 30% de los clientes aludieron los inconvenientes al poco personal de atención presente en la sucursal y el 20% dijeron que existen transacciones que por su complejidad y magnitud requieren de más tiempo y por lo tanto a criterio de los clientes deben ser separadas de transacciones más sencillas. Todas las respuestas fueron asemejadas al tiempo de espera que en promedio según declaración de los clientes es de 5 a 18 minutos cada vez que asisten a la sucursal, problema que afirman persiste en otras sucursales como las de Matagalpa y Estelí.

d) ¿Le gustaría que se adoptara nuevamente el modelo de banca tradicional o le es satisfactorio actualmente el nuevo modelo de Multiservicios?

Aun cuando de los 20 clientes encuestados 14 dijeron que les agrada el modelo nuevo que se diferencia de los demás bancos, comentaron que debería mejorar la atención en cuanto al tiempo de espera y que debe haber una mayor cantidad de personal. Los clientes que prefieren el modelo Multiservicios, por sus respuestas, se determina que no están enteramente satisfechos



pero debido a que el objetivo de la pregunta es determinar la preservación del modelo de atención, se tomará como una respuesta positiva y con propuestas de mejoría.

Al valorar las respuestas de la muestra de clientes, se estima que son necesarias las propuestas de mejora para disminuir la insatisfacción latente de los clientes que son propensos a cancelar los servicios con el banco, lo que provocaría una pérdida de cartera de depósitos, malas referencias de la institución y consecuentemente, menos captaciones.

e) Cómo calificaría del 1 al 10 el modelo de atención presentado por Banco ProCredit?

De los 20 clientes se obtuvieron diversas respuestas por lo que para una mejor representación sobre su valoración se muestra el siguiente gráfico:

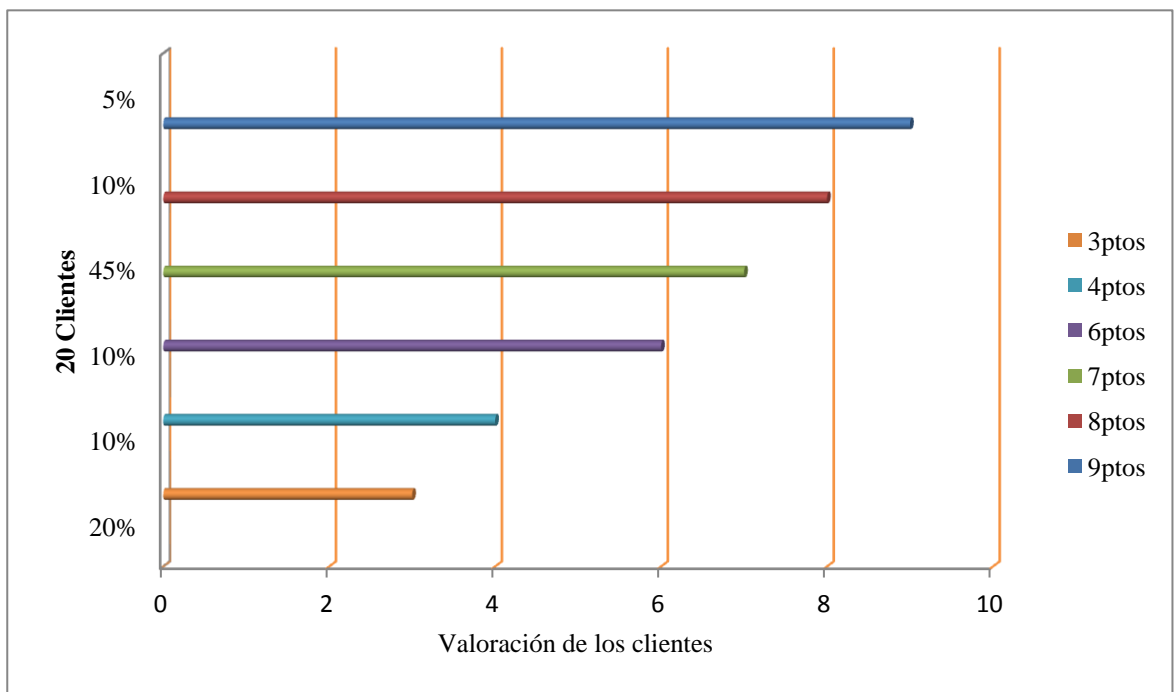


Gráfico N° 4 Calificación del modelo Multiservicios desde la percepción de los clientes

Dado los resultados se procedió con el cálculo del promedio de valoración, que es de 6ptos en una escala de 10ptos, resultados alarmantes ya que demuestran un nivel de satisfacción de conformidad por parte los clientes y que de no mejorar solo podría seguir decreciendo.

VIII. Conclusiones.

Para concluir este trabajo monográfico, este capítulo se dedicará a mostrar las conclusiones obtenidas del análisis de resultados llevado a cabo a lo largo de este proyecto, analizando la incidencia de la implementación del modelo de Multiservicios, la gestión y evolución de la cartera de clientes, y de qué forma se relaciona con la percepción por parte de los clientes. Lo anterior será con el fin de poder dar continuidad al trabajo, mostrando los beneficios obtenidos y brindando recomendaciones para la mejoría en los procesos.

- Todas las generalidades del modelo Multiservicios fueron abarcadas, logrando ver las principales diferencias que distinguen a la teoría de la puesta en práctica de Banco ProCredit, quien logra adaptar el servicio personalizado, fusionando dos áreas distintas en una sola para la comodidad de los clientes en los que se están enfocando. Entre las características fundamentales que logran destacar son, la gestión centralizada, la administración íntegra y segura, la orientación enfocada y adaptable, y la ágil realización de los negocios.
- Los conceptos de cartera de clientes fueron explicados, sin embargo, desde el punto de vista de la banca solo existen dos tipos: la cartera activa y pasiva, que componen los clientes de depósito y crédito. La presente monografía fue enfocada a los clientes de banca de persona por lo que se logró profundizar más sobre la gestión de seguimiento realizada por Banco ProCredit para evitar la cancelación de servicios de clientes recurrentes y la prospección de nuevos clientes a través de diversas herramientas como llamadas telefónicas o la segmentación de mercado.

- Se logró identificar una amplia diferencia en la forma en que opera el modelo Multiservicios de la banca tradicional, ya que a través de una sola sección donde es atendido el cliente pueden surgir nuevas oportunidades de negocio y no esperar hasta que los clientes busquen suplir una necesidad. También se logra llevar un mayor control sobre la información de los clientes y un alto grado de confianza con la institución al ser sola una persona quien lleva toda la gestión con el cliente. Sin embargo, también existe un margen de error en las comparaciones debido a que la única institución que emplea el modelo Multiservicios es Banco ProCredit y fue el ejemplo de partida para diferenciar el modelo de atención del resto del sistema financiero, la cartera de dicho banco no posee la magnitud que uno que emplea la banca tradicional por lo que podemos suponer que el mismo nivel de atención y asesoramiento personalizado podría verse sesgado por la cantidad de clientes que existen en la cartera de otros bancos.
- Durante los resultados presentados se puede observar una evolución constante y estable de la cartera de depósitos de Banco ProCredit desde la implementación de Multiservicios en enero del 2014 hasta marzo de 2015, teniendo un crecimiento del 5% en las captaciones de fondos del público, aunque el resultado pudo no ser real debido a afectaciones externas por la presunta venta del banco por parte del banco guatemalteco Banrural, provocando el cierre de cuentas debido al escepticismo de algunos clientes.
- Las diferentes repuestas obtenidas por parte de los clientes durante las encuestas realizadas demuestran un nivel de aceptación insatisfactorio principalmente por el

tiempo de espera promedio que pasan para poder ser atendidos, a pesar de que destaca la eficiencia y atención al momento de tomar su turno con cada uno de los asesores, no es suficiente para lograr el nivel de satisfacción deseado por el banco pudiendo ser un problema recurrente durante el tiempo que termina de implementar el modelo Multiservicios en su plena capacidad y a medida que la cartera de clientes de Banco ProCredit va en aumento.

- La gestión de Multiservicios llevada a cabo varía en cada sucursal del país, el estudio realizado en Sébaco prueba un avance significativo desde que el banco adoptó el nuevo modelo atención, prestando las condiciones necesarias para mejorar la atención a los clientes gracias a la integración de los servicios bancarios y caja, los medios electrónicos funcionales para reducir la transaccionabilidad de efectivo, la adecuación de las instalaciones y la asesoría brindada a los clientes. También se presentan deficiencias en la gestión de la información de los clientes, ya que los funcionarios activos en la sucursal no siempre pueden dar abasto para la digitalización y traslado de expedientes.

IX. Recomendaciones.

Ya concluida la monografía, se consideran aspectos interesantes sobre el estudio realizado los cuales pueden ser desarrollados de una forma más amplia y que pueden ser considerados en futuras investigaciones por los estudiantes de la UNAN-RUCFA, así como también ideas que podrían mejorar la implementación del nuevo modelo de atención para realizar un trabajo más eficiente y mayormente satisfactorio para los clientes de un banco. Por lo tanto, se propone:

- Extender los estudios expuestos en esta monografía a una investigación más profunda sobre cómo operan los bancos del sistema financiero nacional debido a que hay poca información sobre cómo es la administración y gestión llevada a cabo por los mismos, determinando que estrategia genérica usa cada institución, así como logro abarcarse las características más relevantes de Multiservicios en la elaboración de este proyecto.
- Ampliar el análisis realizado en esta monografía ya que por la naturaleza del modelo solo fue posible evaluar la cartera pasiva de Banco ProCredit. Para tener un panorama más completo del banco se debe analizar también la cartera activa y si el mecanismo de atención utilizado también tiene un impacto en los clientes de crédito.
- Si bien se pudieron identificar diferencias puntuales entre el modelo de atención Multiservicios y la banca tradicional, los beneficios brindados por ambos modelos pueden tomarse como ejemplo e implementarse en uno solo, dando como resultado una asesoría personalizada y multifuncional como propone el modelo Multiservicios, y una especialización más enfocada como lo es en la banca tradicional pudiendo

lograr una mejoría significativa en la atención brindada y la realización de nuevos negocios para los bancos.

- Se recomienda la elaboración de un nuevo análisis tomado a partir de abril del año 2015 hasta abril del 2016 para poder tener un resultado más cercano a la realidad sobre como impacta la estrategia del modelo de atención a la cartera de depósitos de ProCredit sin afectaciones externas, graficando el comportamiento de la cartera para una mejor comprensión y así poder concluir si en realidad es solo un modelo de negocios estable o que puede significar mayores captaciones en gran medida para la institución.
- Para una mejoría en la atención brindada a los clientes y aumentar los niveles de satisfacción expuestos en las encuestas realizadas, se recomienda mejorar la capacidad instalada de las sucursales del banco teniendo más funcionarios que puedan disminuir el tiempo de espera de los clientes ya que es la inconformidad en común que tienen al momento de realizar sus gestiones bancarias, propuesta también realizada por los mismos clientes de ProCredit.
- Se recomienda destinar personal específico para la administración de la información de los clientes en las sucursales hasta lograr la digitalización y resguardo completo de todos los expedientes, posteriormente dicha gestión podrá ser realizada por los asesores de Multiservicios, disminuyendo la carga operativa y destinando más recursos a la atención y generación de negocios que pueda aumentar el fondeo del banco con los recursos del público.

X. Bibliografía.

- CISTEC. (25 de Junio de 2014). *Los 4 beneficios que aporta la gestión centralizada de equipos físicos y virtuales*. Obtenido de CISTEC: <http://www.cistec.es/los-4-beneficios-que-aporta-la-gestion-centralizada-de-equipos-fisicos-y-virtuales/>
- Cobiscorp. (2015). *Cobis banca relacional*. Obtenido de Cobiscorp: <http://www.cobiscorp.com/cobis-relational-banking/?lang=es>
- Comité de Basilea. (27 de Octubre de 2010). Obtenido de Banco de España: <http://web.archive.org/web/20101027165536/http://www.bde.es/webbde/es/secciones/prensa/faqs/super2.html>
- CRIF. (2015). *Modelos de scoring para la gestión de cartera de clientes*. Obtenido de CRIF: www.crif.com.mx/soluciones/products/pages/Modelos-de-scoring-para-la-gestion-de-la-cartera-de-clientes.aspx
- Everis. (2013). *Excelencia en la gestión de clientes*. Argentina: Consulting, IT & Outsourcing Professional Services.
- Fiserv Inc. (2014). Solución integral de banca en línea y banca móvil. Brookfield., Wisconsin, Estados Unidos.
- Frank J. Fabozzi, F. M. (1996). *Mercados e instituciones financieras*. México: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.
- Las instituciones financieras*. (26 de Octubre de 2012). Obtenido de Educación bancaria: <https://educacionbancaria.wordpress.com/2012/10/26/52/>
- Marquina, E. (2014). *Gestión de cartera de clientes*. Obtenido de Business Innovation Network: <http://www.binet.cl/content/gesti%C3%B3n-de-cartera-de-clientes>
- Martinez, A. (2010, Marzo 09). *Ciencias empresariales*. Retrieved from Ciencias empresariales y economía: <http://cienciasempresariales.info/elementos-sistema-financiero/>
- Molina, J. A. (2012). Nuevos canales de distribución bancaria. *Blog de Marketing Bancario*, 1.

Reseña histórica. (2014). Obtenido de Banco Central de Nicaragua:

<http://www.bcn.gob.ni/banco/resena.php>

Santos, N. (2001). *El negocio bancario*. Lima, Perú: Facultad de ingeniería industrial.

Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador. (2015). *Indicadores financieros*.

Obtenido de Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador:

<http://www.ssf.gob.sv/index.php/noticias/89-informacion-financiera/guia-descriptiva-indicadores-estados-financieros/157-indicadores-financieros>

Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras. (22 de Marzo de 2006). Ley de la superintendencia de bancos y otras instituciones financieras. *La Gaceta*, pág. 1.

Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras. (2015). *Instituciones supervisadas*. Obtenido de SIBOIF:

<http://www.superintendencia.gob.ni/index.php?web=contenido&idd=3&idw=8>

XI. Anexos.

Anexo 1. Instituciones Bancarias. (Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, 2015)

- Banco de Finanzas S.A. - (BDF)
- Banco Corporativo, Sociedad Anónima - (BANCORP)
- Banco de Fomento a la Producción (Banco PRODUZCAMOS) (PRODUZCAMOS)
- Banco de la Producción S.A. - (BANPRO)
- Banco Procredit S.A. - (PROCREDIT)
- Banco Citibank de Nicaragua S.A. - (CITIBANK)
- Banco LaFise Bancentro, S.A. - (BANCENTRO)
- Banco de América Central S.A. - (BAC)

Sociedades financieras

- Financiera FUNDESER, Sociedad Anónima - (FUNDESER)
- Financiera Fama S.A. - (FAMA)
- Financiera Finca Nicaragua, S.A. - (FINCANICARAGUA)

Entidades que operan con dinero electrónico

- Transferencias electrónicas de Centroamérica, S.A. CASHPAK - (CASHPAK)

Oficinas de representación

- Banco DAVIVIENDA SALVADOREÑO, SOCIEDAD ANÓNIMA
- Oficina de Representación BANISTMO, S.A
- Banco Internacional de Costa Rica, S. A. - (BICSA)
- Banco De Desarrollo Económico Y Social De Venezuela - (BANDES)

- Towerbank International Inc. - (TOWERBANK)

Registros

- Peritos Valuadores
- Centrales de Riesgos Privadas
- Auditores Externos

Agentes de bolsa

- Funcionarios adscritos a puestos de bolsa que compran y venden títulos a solicitud de los inversionistas.

Bolsas de Valores

- Bolsa de Valores de Nicaragua

Centrales de Valores

- Central Nicaragüense de Valores.

Emisores

- Entidades autorizadas para brindar servicios en el mercado de valores.

Puestos de Bolsa

- Entidades que compran, venden y ofrecen títulos valores además de otras operaciones bursátiles.

Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión

Sociedades Administradoras de Fondos de Titularización

Sociedades Calificadoras de Riesgo

Sociedades Proveedoras de Precios

Aseguradoras

- Assa Compañía de Seguros, S.A. - (ASSA)
- Instituto Nicaragüense de Seguros Y Reaseguros - (INISER)
- Mapfre| Seguros Nicaragua, S.A. - (MAPFRE)
- Seguros América S.A. - (AMERICA)
- Seguros Lafise, S.A. - (LAFISE)

Sociedades de Corretaje

- Agencia de Seguros Castro Sáenz y Cía. Ltda. - (AGORA)
- Agencia de Seguros Kelly & Asociados, S. A.
- Águila Corredores de Seguros S.A
- Alfa Corredores de Seguros, S.A.
- Argeñal y Compañía Limitada
- Arguello Jirón Correduría de Seguros, S. A.
- Asegúrate de tus Seguros (ATUSEGURO S.A.)
- Asesores de Seguros de Nicaragua, S.A. - (ASENICSA)
- Asesores de Seguros Gallard Prio S.A.
- Asesores de Seguros y Riesgos S.A. - (ASERSA)
- Auto Nica Corredora de Seguros S.A.
- Capital Risk Broker S.A. - (CAPITAL_RISK)

- Castro Cuadra & Cia. Ltda., Sucesores.
- Consultores de Seguros Arguello S.A. - (CORAZA)
- Consultores de Seguros, S.A.
- Consultoría y Asesoría en Seguros S.A. - (CASSA)
- Corredores Centroamericanos de Seguros, S.A.
- Corredores de Seguros de Occidente, S.A.
- Corredores de Seguros L. Reynoza
- Corredores de Seguros Nicaragüenses, S.A.
- Correduría Asesores de Seguros Independientes S.A.
- Correduría Central de Seguros, S. A.
- Correduría de Seguros Alianza Segura, S. A.
- Correduría de Seguros Cardenal, S.A.
- Correduría de Seguros Ernestina y Ana Multiseguros S.A.
- Correduría de Seguros G & M Seguros S.A.
- Correduría de Seguros La Nacional S.A.
- Correduría de Seguros S.A - (CAPESA)
- Correduría de Seguros Vida Segura S.A.
- Correduría Interamericana de Seguros, S.A.
- Correduría Panamericana de Seguros, Coussin, Zamora y Cía.
- Correduría R & M S. A.
- Correduría Universal S.A.
- Correduría Verónica Luna, S.A.
- Corretaje de Seguros Intercontinental, S. A.
- Cuadra Miranda Cia. Ltda., Corredores de Seguros
- D.R. Seguros Correduria, S.A.

- Ebenezer Correduría de Seguros S.A.
- El Mundo del Seguro, S. A.
- Global Corredores de Seguros S.A
- González Calderón, Lacayo & Compañía.
- Guzmán y Asociados, Corredores de Seguros, S.A.
- Invercasa, Correduría de Seguros, S.A.
- Jacobson Moreira, Corredores de Seguros, S. A.
- J.D.C Jarquín S.A.
- J. Noguera P. & Asociados. Seguros y Fianzas Corredores Asociados.
- Kiesler-Gamula S.A. - (KIESLER-GAMULA S.A.)
- Mayorga & Asociados, Corredores de Seguros S. A.
- Mendieta Gallard & Compañía Limitada
- Miranda, Corredores de Seguros, S. A.
- Moreno Cuadra, Lacayo, Corredores de Seguros & Cia. Ltda. - (PROSE)
- Multiservicios S. A., Correduría de Seguros.
- Otero Tellería S.A. - (OTELLSA)
- Paladino & Asociados, Cia. Ltda.
- Prisma Corredores de Seguros, S. A.
- Reinoso & Reinoso, Consultores de Seguros & Cia. Ltda.
- Renacer Correduría de Seguros, S. A.
- René Acevedo Vásquez & Cia. Corredores de Seguros.
- Risk Managers, Asesores y Corredores de Seguros, S. A.
- Seguros de Negocios Internacionales, S. A.
- Seguros Internacionales S. A.
- Seguros Unidos S. A.

- SOLIDESA Corredores de Seguros S.A.
- Ulloa & Asociados, S. A. Correduría de Seguros
- Unity Corredores de Seguros S.A. - (UNITY)
- VITAL Corredora de Seguros S.A.

Corredores de seguros individuales

Auxiliares de seguros internos

- Ajustadores de Centroamérica, S.A. ADECA - (ADECA)
- Centroamericana de Protección Industrial S.A. - (CAPISA)
- Marvin Ramón Juárez Villalobos

Auxiliares de seguros internos

- Auxiliares Internos ASSA - (AUX_INT_ASSA)
- Auxiliares Internos INISER - (AUX_INT_INISER)
- Auxiliares Internos LAFISE - (AUX_INT_LAFISE)
- Auxiliares Internos MAPFRE - (AUX_INT_MAPFRE)

Almacenamientos de depósito

- Almacenadora de Exportaciones S.A. - (ALMEXSA)
- Almacenadora Financiera de Nicaragua S.A. - (ALFINSA)
- Almacenadora Lafise S.A. - (ALAFISE)
- Almacen Financiero Bac S.A. - (ALFIBAC)

Anexo 2. Entrevista realizada a los funcionarios de Banco ProCredit sucursal Sébaco.

República de Nicaragua

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador

UNAN – RUCFA

Entrevista sobre el desarrollo e implementación del modelo Multiservicios de Banco ProCredit

- 1) ¿Por qué se han funcionado dos áreas para que se desempeñen por una sola persona?
- 2) ¿Cuál es el método utilizado para la gestión de la administración?
- 3) ¿De qué forma se ha logrado la puesta en función del modelo de atención acorde las normas que regulan a los bancos de la región?
- 4) ¿En qué consiste el proceso que se lleva a cabo por el modelo de Multiservicios?
- 5) ¿Cuáles son los principales beneficios e inconvenientes presentados desde la implementación del modelo?
- 6) ¿Cuál es la estrategia de banca de personas para la captación de fondos del público? ¿A qué segmentos de mercado está orientada?
- 7) ¿Qué metas son las propuestas de Banco ProCredit para el año 2015?
- 8) ¿Se ha logrado cumplir con lo proyectado durante el primer trimestre del año 2015?
¿Cuáles han sido las principales razones?
- 9) ¿Es más eficiente el modelo Multiservicios para el crecimiento de la cartera? ¿Por qué?
- 10) ¿De qué forma esta segmentada la cartera de depósitos de Banco ProCredit Sébaco?

- 11) ¿Qué factores han influenciado positivamente en la percepción de los clientes?
- 12) ¿Qué procesos se han implementado para la administración de la cartera de clientes?
- 13) ¿Cuál es el modelo de gestión más utilizado por la institución?
- 14) ¿Qué indicadores son los que monitorean con regularidad? ¿Cuál es la frecuencia con la que se calculan?

Moderador

Entrevistado

Anexo 3. Encuesta sobre el nivel de satisfacción de los clientes.

El propósito de esta encuesta es para evaluar la aceptación, satisfacción y adaptación de los clientes de Banco ProCredit respecto al modelo Multiservicios, que actualmente está siendo implementado por la institución, cabe destacar que esta encuesta es anónima, siendo un prototipo y nos gustaría su opinión para posibles mejoras que se puedan aplicar para mejorar la atención.

1. ¿Está conforme con el servicio brindado?

A. Si ()

B. No ()

2. ¿Cuáles han sido los principales cambios presentados en la forma de hacer sus transacciones con el modelo de Multiservicios?

3. ¿De qué forma ha beneficiado el modelo de atención de Banco ProCredit en la forma de hacer sus transacciones bancarias?

4. ¿Qué inconvenientes se presentan cuando asiste al banco?

5. ¿Le gustaría que se adoptara nuevamente el modelo de banca tradicional o le es satisfactorio actualmente el nuevo modelo de Multiservicios?

6. ¿Cómo calificaría del 1 al 10 el modelo de atención presentado por Banco ProCredit?

A. 1 ()

B. 2 ()

C. 3 ()

D. 4 ()

E. 5 ()

F. 6 ()

G. 7 ()

H. 8 ()

I. 9 ()

J. 10 ()