



ACCIÓN

El Reto de Reducir la Deserción: Propuestas Concretas

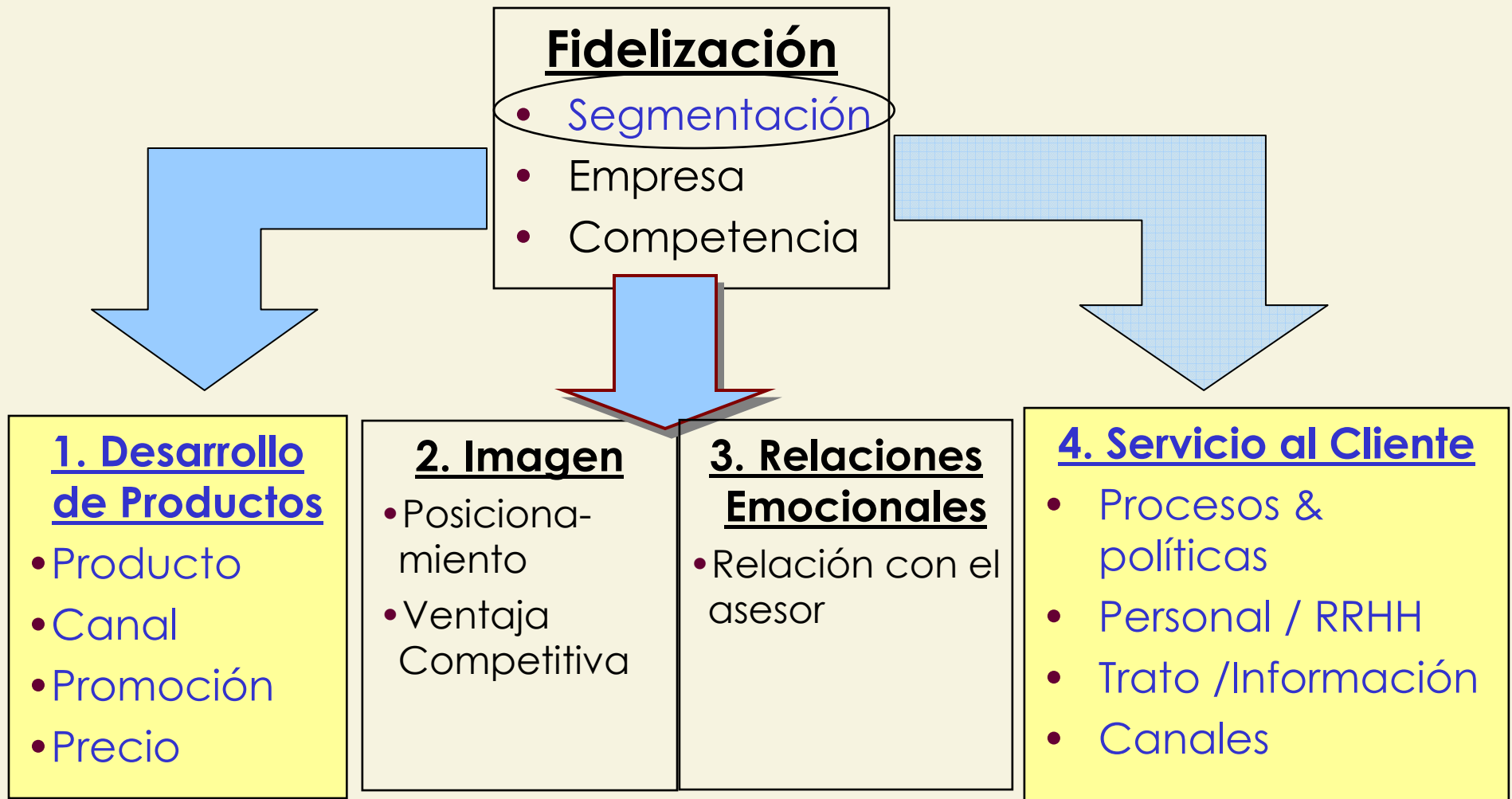
Cumbre MicroCrédito 2005 – Santiago, Chile

Mónica Brand
VicePresidente, Mercadeo y Desarrollo de Productos
ACCION International



Ejes de la estrategia Fidelización


ACCIÓN




Desarrollo de la Estrategia

ACCIÓN

Fase I: Análisis de la Situación

- Recolección y análisis de la información de la institución, sus procesos, su posicionamiento, su competencia, y sus clientes
- Investigación de mercado 
- Definición del alcance del proyecto
- Composición del equipo multifuncional

Fase II: Diseño de la Estrategia

- Segmentación de los clientes 
- Desarrollo de plan de retención
- Determinación de la rentabilidad del programa
- Definición de los requerimientos
- Identificación de los indicadores de éxito

Desarrollo de la Estrategia

ACCIÓN

Fase III: Prueba Piloto

- Establecimiento de los **parámetros del piloto**
- Prueba de herramientas y los requerimientos operacionales
- Capacitación
- Implementación
- Supervisión, seguimiento y monitoreo
- Análisis de los resultados & retroalimentación de la estrategia



Fase IV: Masificación

- Definición de las implicancias estratégicas y operacionales de integrar el programa a toda la base de clientes
- Establecimiento del plan de acción por zona o segmento
- Definición de objetivos y lanzamiento de la masificación
- Integración de la BD de marketing al SIG de la institución
- Desarrollo el material de soporte
- Capacitación a toda la red
- **Supervisión y monitoreo de los indicadores**



Razones de la Deserción

ACCIÓN

- **Desarrollo de los mercados**
 - Clientes más sofisticados y exigentes
 - Aumento de la competencia
- **Alta recordación en el mercado pero posicionamiento débil:** No se está estableciendo claramente la propuesta de valor.
- **Producto inadecuado** a las nuevas necesidades del mercado y al entorno competitivo.
- **Calidad de Servicio deficiente:** Que conlleva a demoras en el trámite para desembolso y otros como colas, maltrato, etc.
- **Falta de Cultura de ventas:** Actitud de asesores insuficientemente comprometidos con el establecimiento de relaciones con clientes a largo plazo.
- **Desarrollo insuficientes del esquema de incentivo** que no premian efectivamente la permanencia de clientes por asesor.
- **Deserción forzada:** Los propios asesores no aceptan la recompra por mal comportamiento en el pago.




Esquema de Trabajo para clasificar e y segmentos y dirigir estrategias

ACCIÓN

1. Determinar las estrategias genéricas
2. Determinar el algoritmo para calcular el valor del cliente en el tiempo – EJE VALOR
3. Determinar los variables discriminantes y los pesos de c/u en la probabilidad de salida. (Método de varibales arbitrarias) - EJE RIESGO QUE SE VAYAN
4. Segmentar la BD en una matriz Riesgo que se vayan vs Valor del cliente
5. Aplicar estrategias por segmento

Segmentacion Base General

GENERAL

V A L O R	BAJO	8,819	2,946	2,987	COBRE (24,925)	63%		
	MEDIO	4,430	3,776	3,134			PLATA (10,504)	27%
	ALTO	4,104	2,298	7,039				
		ALTA	MEDIA	BAJA	39,533	100%		
		PROBABILIDAD DE IRSE						



Variables disponibles en la BD y usadas para clasificación de matriz

ACCIÓN

Riesgo que se vayan

- Antigüedad en la IMF
- Promedio de operaciones por año
- Destino del crédito
- Número de integrantes del grupo
- Monto
- Plazo
- Mora

El valor del cliente

- Anos productivos restantes (Hasta años máximo)
- Monto
- Plazo
- Costo de fondeo
- Tasa de interés
- Mora



Las razones de Deserción Más Comunes

ACCIÓN

PRODUCTO ★

SERVICIO AL CLIENTE ★ ★

IMAGEN ★ ★ ★

RELACION EMOCIONAL ★ ★ ★ ★

ESTRATEGIA PRODUCTO






ACCIÓN

- Términos del producto inadecuados (Plazos cortos, cuotas fijas, etc.)
- Montos insuficientes
- Cartera de productos y servicios limitada
- Necesidad de fiador

- > flexibilidad en modo de pago y plazo
- Monto suficiente para las necesidades del cliente y sea el **mínimo** necesario para correr una actividad productiva rentable
- Ampliar la cartera de productos y servicios
- Ofrecer beneficios de producto concretos a mejores clientes

Servicio al Cliente: Componentes de la Estrategia

ACCIÓN

- Procesos – La experiencia del Cliente
 - Los puntos de contacto: agregando valor en cada contacto
 - Hoja de visitas que organiza y prioriza las labores del asesor 
- Comunicación - Interna y Externa
 - Manejo de quejas y sugerencias 
 - Preguntas Frecuentes, Respuestas y Recomendaciones
- Operaciones
 - Canales de servicio 
 - Planes de contingencia
- Recursos Humanos 
 - Funciones del personal enfocadas al cliente y Capacitación
 - Incentivos / reconocimientos (monetarios y no monetarios)
- Políticas – crear valor para buenos clientes 
- Tecnología

La Experiencia del Cliente

ACCIÓN

PROMOC.

EVAL.

APROB.

RECAUD.

RECUPER.

RENOVAC.

- Falta de cultura de ventas
- Enfoque casi exclusiva en las metas
- Plataformas
- Producto – poco diferenciado
- Comunicación masiva

- Falta de capacidad de análisis
- Garantías más que flujos
- Falta de conocimiento del cliente y su negocio
- Modo de realizar la visita al domicilio

- Burocracia en las firmas, especialmente para los créditos mayores
- Carencia de confianza interna
- Formalización y sustentación de garantías
- Asesor stand-by & desinformado

- Colas 14 días de 20; espera en la calle
- SW ineficiente
- Información insuficiente, glosas codificadas
- Señalética agencia
- Colas para clientes preferentes

- Cultura de maltrato al que no paga
- Cobranza – por costumbre y experiencia, sin priorización
- Asesores no se enfocan en los motivos de la mora, sólo en cobrar

- Comunicación solo cuando termina su crédito: falta de comunicación continua
- Nueva evaluación para renovación.
- Mayor percepción de trato no diferenciado

* Punto de contacto clave: *momento de verdad*



Hojas de Visita: Pantallas para impresión de reportes para el asesor en digitación

ACCIÓN

C.O.B.I.S. Management Information Subsystem Versión 2.6.9 - 2003


Conexión Clientes Marketing Productos Administración Ventanas Ayuda

BBCCO CENTRAL DE RIESGOS CLIE. PROD. Fecha Proceso: 01/09/2003

Consulta Reportes por Asesor

Agencia

Asesor

 Imprimir

DATOS SERVICIO AL CLIENTE

SCORE COBRANZA : Si No

ESTRATEGIA: 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1


CALIFICACION: 5 4 3 2 1

CLIENTES RETORNO SEGMENTACION: Si No

CLIENTES NUEVOS SELECCION: Si No

SEGUIMIENTO CREDITO: Desde: / / Si No

Hasta: / /

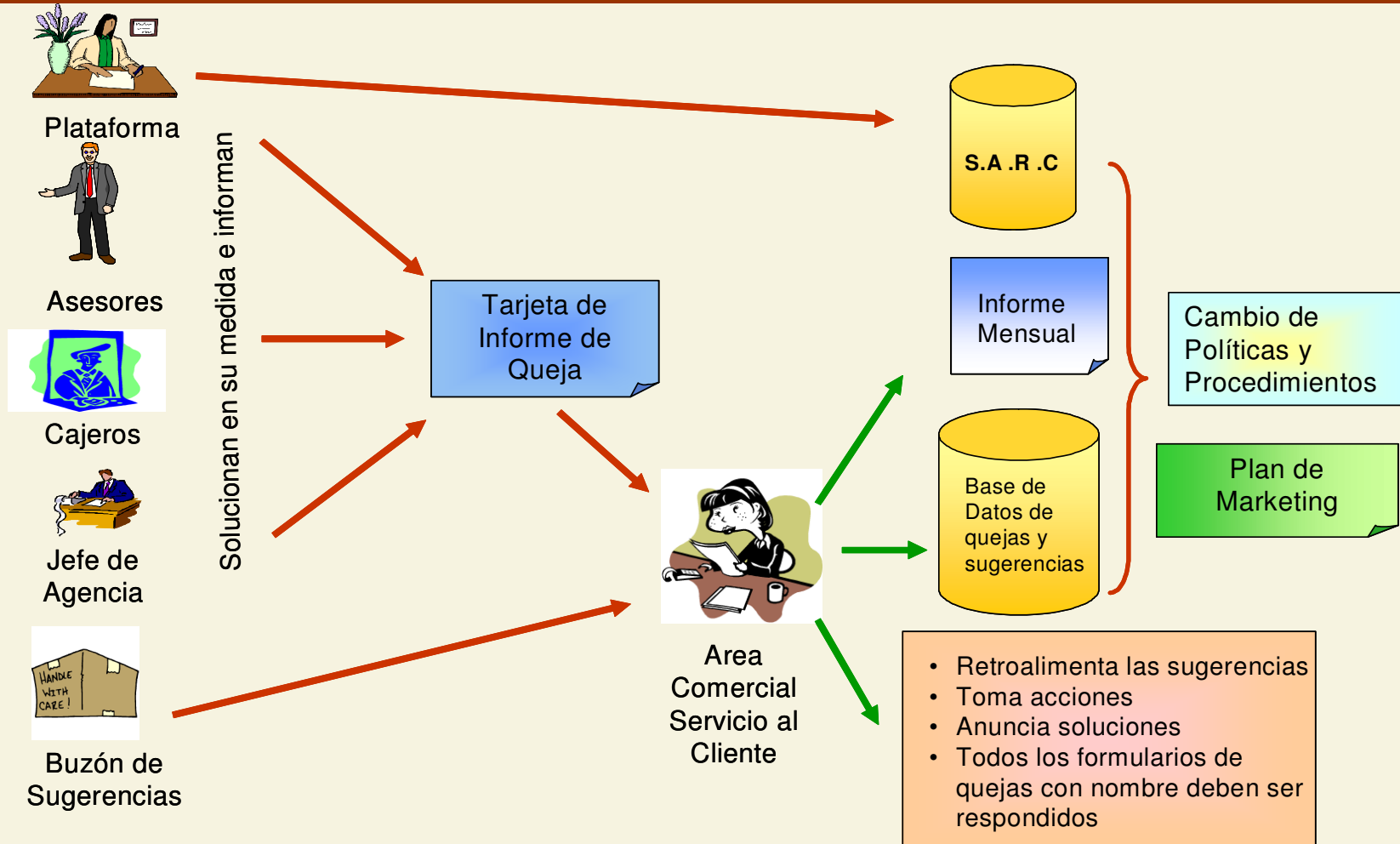
 Salir

16:17 L T R P

Se tiene la opción de Imprimir o no.



Flujo de Quejas, Reclamos y Sugerencias



Actividades y Mecanismos: Reporte Mensual de Sugerencias & Quejas

REPORTE MENSUAL DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

FECHA: xx/xx/xxxx

TOTALES DE TODAS LAS AGENCIAS

TIPO DE INCIDENCIA	INCIDENCIA	INDICENCIAS ACUMULADAS Base: Nov 2003	INDICENCIAS DEL MES	PROMEDIO MOVIL MENSUAL DE LOS ULTIMOS PERIODOS	OBSERVACIONES
ERR	No me agrada mi asesor	35	10	0	
PRO	Tasa de préstamos muy baja	19	10	0	
PRO	Incidencia X	19	10	0	
INFRA	Incidencia Y	15	6	0	
SE	Incidencia Z	13	5	0	

Quejas o sugerencias referentes a:

PE = Personas

SE = Servicio

ERR = Por errores

INFRA = Por infraestructura

PRO = Del Producto

Se jala de la BD de quejas y sugerencias

Actividades y Mecanismos – Operaciones: Manejo de Colas

ACCIÓN



Actividades y Mecanismos – Operaciones: Atención al Cliente

ACCION

BancoSo

Espacio insuficiente
para dos sillas

TASA DE INTERES A

* Depósitos a Plazo Fijo:

	Bolivianos	D
a 30 días	7.00 %	
a 60	7.50	
a 90	8.00	
a 120		
a 150	9.00	
a 180	10.00	
a 370	12.00	
a 720	13.00	
a 900		
más de		

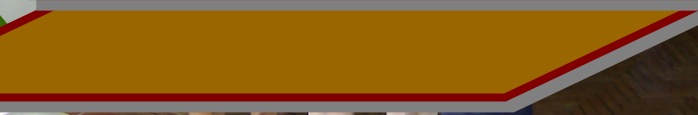
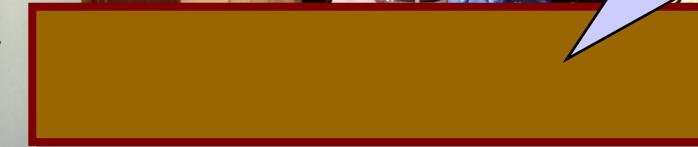
* Caja de Ahorros 7.00 %

* Importe Min. Depósito 1000.00

CARTERA	TASAS
* SOLIDARIO-SOLICITA	35.50
* SOLEFECTIVO-SERVISOL	35.50
* SOLINDIVIDUAL	35.50
* SOLVEHICULAR	30.50
* SOLVIENDA	20.50
* DOLARES:	

COMPRA Bs. 775 VENT

Bancas de espera
adicionales



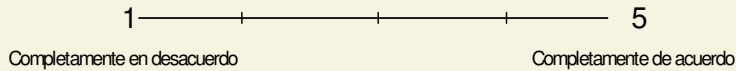
Actividades y Mecanismos – RRHH: Evaluación Horizontal Cliente Interno

**EVALUACION HORIZONTAL
CLIENTE INTERNO**

**AREA PROVEEDORA
PROVEEDOR INTERNO**

SISTEMAS
JUAN PEREZ

PARTE I



NRO	CARACTERISTICA	1	2	3	4	5
1	Rapidez en atención					
2	Eficiente					
3	Conoce su trabajo					
4	Atento					
5	Amistoso					
6	Orientado a la solución					
7	Predisposición a colaborar					
8	Ayuda creativa					
9	Optimista					
10	Diligente					
11	Honesto, justo					

PARTE II

- 12 Nombrar 2 ó 3 cosas que mas te gustan de su servicio
- 1.- _____
2.- _____
3.- _____
- 13 Nombrar 2 ó 3 cosas que crees que debería mejorar
- 1.- _____
2.- _____
3.- _____
- 14 ¿Qué necesitarías de él para darte un mejor servicio?
- _____
- _____
- _____
- 15 ¿De qué manera redundaría esto en un mejor servicio a tus cliente?
- _____
- _____
- _____



Medidas / Benchmarks – Cliente Externo

Indicador	Fuente
Operaciones desembolsadas	Score de Selección. Reporte de tiempo
Tiempo de tramitación hasta el desembolso	Score de Selección. Reporte de estado de solicitud
Renovación de créditos	BancoSol en cifras (base de datos)
Satisfacción de clientes externos e internos	Encuestas adecuadas
Solución de problemas y sugerencias	Reporte mensual de Quejas y Sugerencias
Cantidad de transacciones	Reporte de transacciones en caja x día y x hora
Calidad de servicio del área de Sistemas y telecomunicaciones	Reporte de Sistemas
Calidad de información	Muestreo aleatorio de carpetas

Cupón – A Nuestro Mejor Cliente

ACCIÓN

Nº 000002

A NUESTRO MEJOR CLIENTE

Sólo a un cliente selecto como tú, BancoSol tiene el agrado de comunicar que a partir de la fecha podrás utilizar este cupón de regalo, que te permite usarlo como dinero en efectivo para pagar las cuotas por tu próximo crédito.

Aprovecha ahora este beneficio, pues el cupón tiene una fecha límite para ser usado. BancoSol siempre está pensando en brindarte más ventajas.

Sólo debes presentar este cupón en cualquiera de nuestras ventanillas de cajas e indicar que harás uso del cupón por el monto indicado en el mismo.

Esperamos que disfrutes de los beneficios de ser cliente de BancoSol y aproveches esta ventaja antes de la fecha de vencimiento.

Nuestro agradecimiento por tu preferencia, cuenta con todo el apoyo y la confianza que BancoSol te ofrece.

Espera futuras novedades, atentamente:



CUPÓN BANCOSOL

Nombre:

Apellidos:

Dirección:

Teléfonos/Celular:

Válido hasta el:

Nº 000002



www.bancosol.com.bo

Resultados Esperados

- **Aumento de ventas:** Aumentar el número de productos por cliente a través de la recompra y la cruce de ventas.
- **Retención:** Construir barreras de salida para prevenir la deserción de los clientes valiosos.
- **Construcción de relaciones:** Desarrollar una comunicación interactiva, ampliando el conocimiento de los clientes y mejorando la Satisfacción del cliente
- **Nuevos clientes:** Crear clientes leales que promueven e intercedan por la IMF y refieren nuevos clientes
- **Elevación de la tasa de recompra**, especialmente de los mejores clientes y que tenga sostenibilidad en el largo plazo

GRACIAS