

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

**“MEJORA DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE,  
PARA MINIMIZAR LA DESERCIÓN DE CLIENTES EN LA  
AGENCIA DE PUENTE PIEDRA DE COMPARTAMOS  
BANCO 2024**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título

profesional de:

Licenciada en Administración

**Autor:**

Linda Rosa Balarezo Villa

Asesor:

Mg. Fiorela del Rosario Morán Romero

Código ORCID 0000-0003-3898-5944

Lima - Perú

2025

## INFORME DE SIMILITUD



Página 2 of 49 - Integrity Overview

Identificador de la entrega trmcoioid::1:3264778880

### 14% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

#### Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Small Matches (less than 8 words)

#### Top Sources

- 13%  Internet sources
- 1%  Publications
- 7%  Submitted works (Student Papers)

#### Integrity Flags

##### 1 Integrity Flag for Review

-  **Hidden Text**  
317 suspect characters on 10 pages  
Text is altered to blend into the white background of the document.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

## DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a todas las personas que me apoyaron para poder culminar la carrera de Administración, en especial a mi familia que me apoyaron moralmente para poder seguir mis proyectos, a mi hija que es mi fuerza de voluntad para poder darle un ejemplo.

## AGRADECIMIENTO

Ante todo, el agradecimiento es a Dios por permitir darme esta oportunidad de vida y de felicidad. Agradezco a mi madre y hermano por estar junto a mí en este sueño, en especial agradezco a los profesores que me apoyaron y me transmitieron su conocimiento para poder realizar bien este trabajo.

## TABLA DE CONTENIDOS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INFORME DE SIMILITUD .....</b>                        | <b>2</b>  |
| <b>DEDICATORIA .....</b>                                 | <b>3</b>  |
| <b>AGRADECIMIENTO.....</b>                               | <b>4</b>  |
| <b>TABLA DE CONTENIDOS .....</b>                         | <b>5</b>  |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>                            | <b>6</b>  |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>                           | <b>7</b>  |
| <b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>                            | <b>8</b>  |
| <b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>                    | <b>9</b>  |
| <b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>                  | <b>18</b> |
| <b>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....</b> | <b>26</b> |
| <b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....</b>                     | <b>35</b> |
| <b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>  | <b>39</b> |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>                             | <b>40</b> |
| <b>REFERENCIAS .....</b>                                 | <b>41</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                                      | <b>44</b> |

**ÍNDICE DE TABLAS**

|   |    |
|---|----|
| TABLA 1. REPORTE MENSUAL DE RENOVACIONES .....                | 14 |
| TABLA 2. REPORTE DE MOTIVOS DE LA DESERCIÓN .....             | 28 |
| TABLA 3. CRONOGRAMA DE GESTIÓN DE ACTIVIDADES.....            | 30 |
| TABLA 4. CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO AL CLIENTE.....            | 31 |
| TABLA 5. PROGRAMA DE PRE EVALUACIÓN .....                     | 33 |
| TABLA 6. CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN.....                      | 34 |
| TABLA 7. REPORTE DE PROPUESTA DE MEJORA EN LA RENOVACIÓN..... | 36 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

ILUSTRACIÓN 1. ORGANIGRAMA DE LAS AGENCIAS DE COMPARTAMOS. ....; **ERROR!**

**MARCADOR NO DEFINIDO.**

ILUSTRACIÓN 2. MOTIVOS DE LA DESERCIÓN ..... 29

ILUSTRACIÓN 3. RESULTADOS DE RENOVACIÓN IMPLEMENTANDO LA MEJORA. .... 35

## RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de suficiencia profesional aborda el problema de mejorar la renovación de préstamos con el fin de reducir la tasa de deserción de clientes en Compartamos Banco de la agencia de Puente Piedra. Se propone como objetivo establecer un modelo de atención más eficiente que permita reducir la tasa de abandono y mejorar la fidelización para un mayor crecimiento de clientes basadas en la optimización del servicio al cliente, aplicando los programas de visitas semanales, seguimiento al cliente, mejora en la calidad de cartera, programa de preevaluación de créditos, programa de estudio de la normativa y de control de deserción de clientes, utilizando el método Zoho, Salesforce y Hubspot. Se realizó el trabajo de acuerdo a la muestra de porcentaje de clientes que no renuevan mensualmente siendo la variable de estudio la deserción de clientes. La población estuvo constituida por los clientes que no renovaron en los 3 últimos meses de la agencia de Puente Piedra, tomándose como muestra 100 clientes. Los resultados fueron procesados y ejecutados de acuerdo a los programas establecidos, obteniendo un mejor resultado logrando un 75% de renovación, en vista de un mejor enfoque en la calidad de atención al cliente en la pre evaluación y en el post desembolso de acuerdo a los programadas ya mencionados.

**PA LABRAS CLAVES:** *Deserción, fidelización, calidad de servicio.*

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En la agencia Puente Piedra de la empresa Compartamos Banco S.A., se ha identificado un problema relacionado con la deserción, siendo crítico porque es recurrente y todos los meses se pierde clientes, lo cual afecta la rentabilidad y sostenibilidad del negocio del banco. La deserción está influenciada principalmente por la calidad del servicio, la gestión de la cartera y la falta de seguimiento postventa. Compartamos Banco S.A. es una entidad microfinanciera con más de 20 años de experiencia en el sector, especializada en la colocación de créditos individuales y grupales para microempresarios, sin embargo, en los últimos años la empresa ha enfrentado un desafío importante: el crecimiento de cartera, para ello es fundamental mantener a los clientes fidelizados. Esto representa un costo significativo, porque es más rentable tener satisfecho y leal a un cliente activo, que adquirir nuevos clientes. Ante esta situación, este trabajo busca analizar los factores que influyen en la deserción de clientes y proponer estrategias de mejora en el proceso de atención. Para ello se realizarán diagnósticos internos como la identificación de fallas en la gestión de clientes y aplicación de metodologías de mejora continua.

El objetivo principal es establecer un modelo de atención más eficiente que permita reducir la tasa de abandono y mejorar la fidelización; logrando una renovación del 75% siendo sus objetivos específicos:

1. Proponer estrategias y acciones de seguimiento y calidad en la atención del cliente las cuales se realizarán mediante programas de visitas semanales y de seguimiento al cliente; ejecutados mediante su cronograma de gestión.

2. Analizar cómo se está llevando a cabo el proceso de evaluación crediticia en Compartamos Banco, realizando programa de mejora en la calidad de cartera, el programa pre evaluación de créditos y de estudio de la normativa.
3. Control de la tasa de deserción de clientes mediante un programa semanal supervisado por la jefa de créditos.

Los objetivos de esta investigación son fundamentales porque se pone en evidencia la práctica metodológica como Lean Service y Six Sigma, que permiten mejorar los procesos de gestión e identificar la opinión de los clientes respectivamente.

La metodología LEAN SERVICE, con gran destreza, supera el método, cultura, liderazgo y disciplina de una empresa. En el contexto actual, estas constituyen una guía esencial para enfrentar los retos actuales y venideros. LEAN SERVICE es un impulsor de nuevas oportunidades comerciales, es un agente clave y líder en la optimización operativa de los procesos. Se trata de un modelo de administración, gestión integral, emprendimiento, pero también de reflexión constante siendo los 7 pilares del manifiesto Lean Service: Las personas, la cultura, la gestión del propósito a la acción, el mindset, la estrategia, la tecnología y el modelo, según (Pérez et al.,2021).

El enfoque Lean es una técnica creativa que tiene como objetivo mejorar la gestión y la producción dentro de las organizaciones que la implementan. Esto permite la utilización de menores recursos, lo que hace que cada procedimiento sea más efectivo. Su principal objetivo es disminuir la inversión, el tiempo y el esfuerzo, desechando todo lo que se considere innecesario (ya sea en recursos materiales o en tiempo) e identificado las sobrecargas que obstaculizan la producción, de acuerdo (Ramos et al.,2023)

En Compartamos Banco para evitar las sobrecargas, se realiza el método Lean mediante un programa de pre evaluación del crédito, un programa de estudio de la normativa, un plan de visita post venta, que aporta en tener una mejor calidad de cartera mejorando el tiempo de atención al cliente.

Al aplicar el enfoque Lean se mejoraría las siguientes mudas del proceso de atención al cliente.

- **Esperas:** Aplicando el programa de pre evaluación de crédito, el resultado de los créditos solicitados sería más práctico, porque al revisar los documentos, pedir las referencias crediticias y personales antes de hacer la visita se puede prevenir tomar una mala decisión de aprobación de crédito y reducir el tiempo de aprobación o de negación.
- **Movimientos innecesarios:** al aplicar el programa de mejora de pre evaluación del crédito, se evitaría hacer el movimiento innecesario de visita al cliente. Si el asesor tiene la referencia crediticia y verifica que el cliente tiene mal comportamiento de pago, evitaría realizar la visita in situ.
- **Defectos:** Aplicando el programa de estudio de la normativa, al revisar los archivos antes de la evaluación, el asesor puede darse cuenta de alguna falta de documento o falta de alguna firma o cambio de formato y poder tener un mejor tiempo de atención.
- **Sobre procesos:** Al revisar el expediente antes de realizar la visita al cliente se puede evitar el doble proceso en el caso falte alguna documentación.

- **Transporte:** Aplicando el programa de visitas semanales se evitaría la demora en el transporte.

Por otro lado, Six Sigma es un enfoque para la mejora de procesos que asiste a las empresas en la optimización de las operaciones comerciales, buscando reducir las imperfecciones en los productos.

La filosofía clave de Six Sigma sostiene que todos los procedimientos pueden describirse, cuantificarse, evaluarse, perfeccionarse y supervisarse (método DMAIC). La cual cada proceso debe tener entradas y salidas; las entradas son las acciones realizadas por el equipo, mientras que las salidas representan los resultados de esas acciones. El principio fundamental es que, si puedes gestionar tantas entradas como sea posible, también podrás influir en sus salidas, conforme (Laoyan, 2025).

La metodología six sigma, orientada a la calidad, tiene como objetivo reducir la variabilidad de un proceso a cero defectos. Compartamos Banco aplica la metodología six sigma, realizando encuestas para conocer la opinión de los clientes y lo plasma en datos medibles (indicadores) y fiables, para mejorar la calidad de atención a los clientes, para que su oferta cumpla con las expectativas de los consumidores. En Compartamos Banco, tenemos un área de telefonía que realiza llamadas mensualmente sobre atención y satisfacción del cliente, también tenemos un programa de llamadas interdiario de cobranzas que realizamos los asesores de créditos para gestionar la calidad de la cartera, esta metodología nos aporta en poder identificar alguna eventualidad de pago o atraso anticipado.

La importancia de este estudio radica en que la atención al cliente que se realiza de manera óptima no solo beneficia a la empresa en términos económicos, sino que también fortalece la relación con los clientes y genera confianza en la marca.

El método DMAIC aplicando en Compartamos Banco

- Definición: La tasa de deserción de clientes llega hasta 41.34% en el último año.
- Medición: Se determina analizar y medir el comportamiento de los clientes post desembolso del préstamo adquirido, realizando encuestas mediante llamadas.
- Análisis: Después de los resultados de las encuestas, Compartamos observa que los clientes se retiran de Compartamos por diferentes motivos, pero en su mayoría por baja calificación en el Sistema Financiero y por descuido de seguimiento al cliente.
- Mejora: Se decide implementar programas de mejoras, de acuerdo a los objetivos específicos para minimizar la deserción de clientes, se realiza mejoras tecnológicas en las herramientas de trabajo, en el sistema del Banco, en las reuniones y charlas de las normativas de los productos y un sistema de control y ejecución.
- Control: Se supervisa la tasa de deserción de clientes, mediante los jefes de créditos.

La situación de la atención al cliente desde inicio de la venta y post desembolso, genera en Compartamos Banco un porcentaje de deserción de 41.34% de la cartera en promedio cada mes, esto afecta a la rentabilidad de la agencia porque disminuye el crecimiento de cartera. Estos datos provienen de reporte interno de Compartamos Banco 2024.

En la tabla 1 encontramos el reporte mensual de algunas agencias de Compartamos Banco, aquí podemos observar y comparar los resultados, permitiendo analizar los porcentajes de renovación, en cuanto a la agencia de Puente Piedra tuvo un porcentaje de

renovación de las más bajas en ese reporte mensual, siendo una de las agencias con mayor cartera a nivel Lima.

**Tabla 1**

Reporte de datos comparativos mensual de renovaciones en Lima Norte

| <b>Agencias Lima Norte</b> | <b>Cliente a renovar</b> | <b>Renovados</b> | <b>Porcentaje de clientes renovados</b> | <b>Sin Renovar</b> |
|----------------------------|--------------------------|------------------|---|--------------------|
| Agencia Puente Piedra      | 283                      | 166              | 58.66%                                  | 41.34%             |
| Agencia Ventanilla         | 209                      | 121              | 57.89%                                  | 42.11%             |
| Agencia Santa Luzmila      | 337                      | 207              | 61.42%                                  | 38.58%             |
| Agencia Pachacútec         | 178                      | 115              | 64.61%                                  | 35.39%             |
| Agencia Carabaylo          | 277                      | 168              | 60.65%                                  | 39.35%             |

*Nota:* Fuente Reporte de resultado final mensual de Compartamos Banco año 2024.

El reporte anterior (tabla 1) nos indica el inicio de números de clientes a desertar (cliente a renovar), los que se lograron renovar en él mes, el porcentaje de clientes que se logró mantener en cartera y el total de clientes que no se renovaron en el mes de algunas de las agencias de Lima Norte.

El objetivo de este estudio es diseñar e implementar estrategias basadas en la optimización del servicio al cliente mediante técnicas de seguimiento personalizado, digitalización de procesos, técnicas de diferenciación con el fin de reducir la tasa de deserción llegando a renovar un 75% en un periodo de 6 meses, siendo los objetivos específicos: Analizar cómo se está llevando a cabo el proceso de evaluación crediticia en Compartamos Banco, evaluar la tasa de deserción de clientes en Compartamos Banco y proponer estrategias y acciones para mejorar la atención y seguimiento del cliente.

El valor teórico de esta investigación, radica en la evaluación de la retención y satisfacción del cliente, factores clave para estabilidad financiera de la empresa. Este conocimiento contribuye para tener mejores herramientas y estrategias para tomar mejores decisiones durante la gestión de la cartera de clientes, siendo esencial atender a los clientes antes de vencer su última cuota.

Las propuestas para el proceso de mejora en la atención a clientes son a través de visitas post desembolsos, comunicación por medio de las redes sociales, la clasificación de clientes, la calidad de servicio, la calidad de evaluación en la admisión de créditos y la escucha activa con el cliente para estar más cerca a ellos, minimizando el índice de clientes que desertan cada mes.

Es importante para los asesores de créditos controlar la deserción, porque facilitaría el crecimiento de números de clientes con mayor ventaja de tiempo, por lo tanto, si los clientes son atendidos meses antes de vencer su última cuota, el crecimiento de la cartera sería mayor al igual que la rentabilidad de la empresa.

El impacto también minimiza el riesgo de mora porque al hacer una pre evaluación y un post seguimiento en la atención de los clientes conlleva a tener menor riesgo de mora, por ende, una buena calidad de cartera de clientes.

Esto se puede replicar a todas las agencias a nivel nacional para mejorar la gestión de cada asesor y tener mejores resultados.

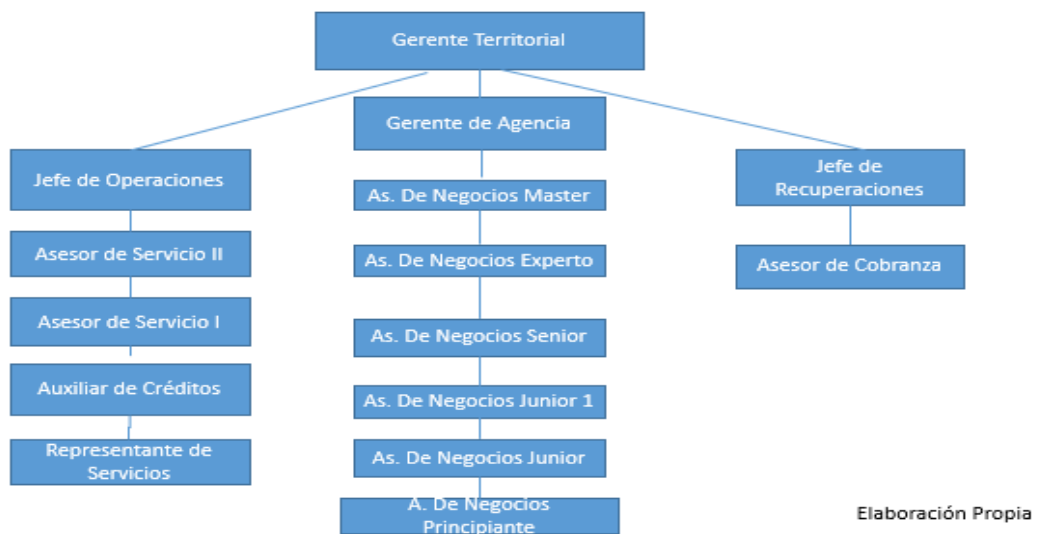
La empresa Compartamos Banco S.A. es una empresa fundada en 1992 a través de la ONG Hábitat Arequipa Siglo XXI, un grupo de empresarios arequipeños, en el 2011 se suma Gentera una sólida institución financiera de México, dedicada en el sector de las Microfinanzas. Actualmente tiene presencia en más de 20 departamentos del Perú a través de 129 agencias. El 31 de enero de este año, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

(SBS) otorgó la licencia para operar como Banco siendo su fin servir mejor a los clientes, impulsando sueños y resolviendo sus necesidades financieras, siempre con sentido humano.

Como ilustración, esta organización se estructura jerárquicamente dentro de cada agencia de la siguiente manera: Como principal la Gerencia territorial la cual maneja las áreas de Créditos, de operaciones y de recuperaciones, las tres áreas trabajan en equipo y tienen contacto directo con los clientes, por ello es importante que todas estén en concordancia para el manejo correcto del servicio al cliente.

### Ilustración 1

Organigrama de las agencias de Compartamos.



*Nota:* El grafico representa el orden jerárquico de los cargos del personal de cada agencia de Compartamos Banco

Esta empresa de servicios bancarios presenta los siguientes productos: Crédito individual, Crédito grupal, Ahorros y Seguros. Así mismo unos de los encargados en ofrecer los productos bancarios son los asesores de créditos.

En cuanto a un asesor de crédito es un profesional que ayuda a sus clientes a darles información, aclarar y solucionar sus problemas o cuestiones sobre finanzas. También brinda información sobre cómo establecer planes de ahorro o de inversión, resolución de deudas y, sobre todo, cómo poder obtener un préstamo.

Sus funciones y roles del asesor de Créditos son:

- Gestionar una cartera de clientes de manera eficiente.
- Asesorar a los clientes sobre cuestiones crediticias, para que tengan una óptima inversión y manejo de su deuda.
- Evaluación de su situación financiera.
- Evaluación cualitativa del cliente.
- Asesorar y sugerir el monto del préstamo y dar las opciones del tipo crédito.
- Crear planes de gestión de deuda.
- Conocer la normativa financiera.
- Llegar a la meta que nos indica la empresa cada mes de acuerdo a los indicadores (número de clientes, monto desembolsado, ratio de mora, colocación de seguros, colocación de créditos a renovar y tasa de interés)
- Respetar los requisitos de cada producto de la empresa.
- Ingresar al sistema los datos correctos y validarlos de acuerdo a la evaluación realizada.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

La empresa Compartamos Financiera S.A., de capitales extranjeros brinda en el Perú Servicios de préstamos de dinero a microempresarios y empresarios del Perú.

Compartamos Financiera están convencidos de que los servicios financieros son una semilla para el crecimiento humano y empresarial de los clientes. Creyendo que la microempresa es una pieza fundamental en el desarrollo económico y social.

Su objetivo es seguir expandiéndose a nivel nacional con el objetivo de llegar a 2 millones de clientes para el 2026, siempre situando a las personas en el centro de su misión. Para cumplir este objetivo se requiere del trabajo articulado del área de créditos que lo conforman mayormente los asesores de créditos, quienes tienen asignado una cartera de clientes y realizan la evaluación crediticia de los potenciales clientes en el área respectiva (Lima Norte).

En ese sentido, la función del asesor de créditos cumple un rol táctico importante en el cumplimiento de los objetivos comerciales, sin embargo, las personas dedicadas a esta labor no siempre buscan fidelizar la cartera de clientes, generando en muchas ocasiones los problemas descritos anteriormente.

## **Modelos teóricos aplicables al problema**

### **Fidelización:**

Pierrend (2020) argumenta que:

La lealtad se interpreta como una medida orientada a lograr que los clientes establezcan relaciones constantes con la compañía a través del tiempo. El objetivo es generar un sentimiento positivo en el cliente respecto al negocio, que sea lo que impulse ese estímulo de fidelización constante. (p.9)

De acuerdo con (Bruneta, 2024),

La retención de clientes es un factor fundamental para lograr el éxito sostenible de una empresa. Los consumidores leales no solo proporcionan ingresos continuos, sino que además sirven como promotores de la marca al sugerir los productos o servicios de la organización a otras personas.

### **Servicio al cliente:**

Señala Campines (2023),

la correcta atención al cliente como táctica de marketing, se convierte en un instrumento eficaz para que los individuos adquieran y disfruten de una experiencia gratificante, además de compartirla con otros, lo que constituye la mejor publicidad que se puede hacer.

### **Calidad de servicio**

Rubio y Uribe (2013) destacan que:

El servicio al cliente es un elemento esencial para lograr la satisfacción del cliente. Esta satisfacción se mide en función de cómo se cumplen las expectativas del cliente respecto a un producto, ya sea tangible o intangible, así como en el grado en que dicho producto logra satisfacer sus necesidades (p.59).

Mateos (2019) sostiene que:

la calidad de servicio ha evolucionado significativamente desde su significado inicial, que se refería exclusivamente a un atributo del producto. Hoy en día, se aplica a todas las actividades de la empresa y, por ende, a su gestión en general. En la actualidad, los sistemas de calidad se centran en el objetivo de mejorar continuamente tanto el producto como el servicio, lo que permite a las empresas ser más competitivas y mantener su presencia en el mercado.

Desde la posición de Arenal (2022),

un cliente considera que un servicio es de calidad cuando su percepción sobre este supera sus expectativas, es decir, cuando experimenta más de lo que anticipaba. Por otro lado, no cumplir con las expectativas del cliente puede llevar a la insatisfacción, lo que lo hace más susceptible a la competencia.

### **Deserción de clientes**

Según (Vasco, 2020, p.9),

para identificar de manera efectiva a los clientes insatisfechos y anticipar posibles bajas en el futuro, es fundamental establecer grupos de riesgo. Esto nos permitirá

llevar a cabo campañas específicas de fidelización y retención que apoyen a nuestros clientes.

Este estudio nos aporta la importancia de anticiparnos, según las características de cada tipo de clientes y poder ofrecer campañas, ofertas, según las estaciones de los negocios. Se propone utilizar un sistema de información basada en encuestas directas con clientes o programa de llamadas directas del asesor con él cliente.

Como expresa López (2023).

Al mencionar la deserción de clientes, estamos hablando del acto de un cliente regular que decide dejar de adquirir productos de una marca. Este asunto es fundamental para las compañías, ya que necesitan investigar las razones por las cuales un cliente leal ha perdido su confianza en la marca.

Conforme a (O'Brien y Downie,2024).

La pérdida o deserción de clientes es lo contrario de la fidelización de clientes, un aspecto que se asocia con las organizaciones que preservan sus vínculos con los consumidores.

Reducir la deserción de clientes debería ser un elemento fundamental en cualquier plan de relación con el cliente, que abarca todas las comunicaciones que un cliente establece con una compañía o marca, ya sea en formato digital o físico.

Enfocar la atención en la relación con el cliente, especialmente al desarrollar un plan robusto de fidelización, es una medida crucial para prevenir la deserción de clientes.

## CRM

De acuerdo con Bruneta (2024),

es fundamental que todos los departamentos de una empresa participen en la implementación de una estrategia de CRM. Esto no solo maximiza los beneficios de esta tecnología, sino que también garantiza que la empresa pueda ofrecer una experiencia excepcional al cliente en todos los aspectos de su operación.

Desde el punto de vista de Budon (2024),

El surgimiento del CRM ha transformado el método en el que las compañías administran las relaciones con sus clientes. No solo asiste en la gestión eficaz de contactos, sino que simplifica labores como la captación de prospectos, su transformación en clientes o el fortalecimiento de dichas relaciones. Las tendencias en CRM para 2025 aseguran seguir este camino de cambio, definiendo la dirección hacia una administración de empresas más eficaz y centrada en el cliente.

Las variadas innovaciones en el CRM te facilitarán la mejora de la experiencia de los clientes, previendo sus necesidades y anhelos, y reduciendo la pérdida de oportunidades.

De acuerdo (Kavlakoglu et al., 2024),

La administración de relaciones con los clientes, conocido como CRM, consiste en un conjunto de tecnologías conectadas que se utilizan para registrar, observar y manejar las relaciones e interacciones de una entidad con sus clientes actuales y futuros. EL CRM facilita el proceso de ventas y respalda las actividades de planificación de recursos de la empresa. El software de CRM asiste a las

organizaciones en la evaluación y gestión de su generación de prospectos y vías de venta.

Aplicando la estrategia CRM en Compartamos Banco ayudaría en facilitar la gestión comercial y segmentar el perfil de los clientes.

1. Se aplicaría definiendo el objetivo la cual es llegar a una retención del 75% cada mes.
2. Describir el recorrido del cliente, desde inicio de captación al cliente hasta finalización de entrega de dinero
3. Definiendo el proceso de ventas, siendo detallista con la información brindada
4. Organizando los procesos internos.
5. Un registro de las Actividades Comerciales diarias.
6. Una lista de avisos acerca de las renovaciones.
7. Una vista general de las Oportunidades y Ofertas abiertas con sus fechas previstas de cierre.  
  
Gráficos y KPI con la Cifra de Ventas y las Ofertas presentadas.
8. Utilizando el software de CRM.

Los asesores de crédito utilizan la aplicación móvil de Zoho CRM que permite llevar el CRM donde quiera que vaya, teniendo el mismo acceso a los datos que tiene en su computadora de escritorio, con una cartera organizada obteniendo información sobre el rendimiento de las campañas y el comportamiento del cliente para tomar decisiones basadas en datos actualizados. Asimismo, la evaluación crediticia es más eficiente porque al momento de la evaluación se ingresa los datos al sistema del celular y la aprobación del préstamo es más rápido.

Aplicando la herramienta Salesforce a través de su plataforma integrada, para monitorear y gestionar todas las etapas del ciclo de vida del cliente, desde el primer contacto hasta el servicio postventa. Esto contribuye en Compartamos Banco a tener un contacto frecuente con el cliente y brindar un mejor asesoramiento y confianza.

Utilizando la herramienta HubSpot en Compartamos Banco se abordaría en las diversas necesidades y estaríamos más cerca del cliente, a través de Chat en Vivo, marketing por Correo Electrónico, Análisis e Informes.

De hecho, Zoho es ideal para empresas de pequeña y mediana escala que desean un CRM eficiente y asequible. No obstante, puede no ser lo suficientemente sólido para compañías de mayor envergadura o con requerimientos más complicados, por otro lado, HubSpot representa una magnífica alternativa para compañías centradas en el marketing digital y la generación de prospectos, siendo su oferta gratuita convirtiéndolo en una opción atractiva para los startups, aunque las funcionalidades más sofisticadas implican un gasto significativo.

En cuanto a Salesforce es la alternativa perfecta para grandes empresas que requieren una solución CRM sólida y adaptable, sin embargo, su elevado precio y complejidad lo hacen menos apropiado para compañías de menor tamaño.

Las herramientas Salesforce, HubSpot y Zoho es trascendental para Compartamos Banco considerando que facilitan la administración de relaciones con los clientes, y cada herramienta tiene particularidades diferentes, para optimizar el desempeño de la empresa.

### CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

En mayo del 2010, la autora ingresó a Compartamos Financiera en el área de operaciones. En el 2013, realizó un cambio al área de créditos individuales. Las funciones que desempeñó en el área de operaciones fueron de cajera, auxiliar de créditos y asesora de servicios en atención al cliente, en el área de créditos sus cargos como asesora fueron de ventas, asesora de créditos principiante, Junior, Senior, Experto y actualmente asesora Master.

Este proyecto se analizó a través de su experiencia en las dos áreas que ha laborado, en el área de créditos, su experiencia como asesora le permitió estar más cerca del cliente y poder entender cada situación, se identificó que, si se renueva los préstamos de manera anticipada, el crecimiento mensual de clientes es mayor, utilizando los programas y la herramienta de CRM móvil adecuadamente.

Se halló también que los clientes cuando finalizan su desembolso en el área de operaciones, aún no están totalmente informados y tienen dudas acerca de su cronograma, la tasa, acerca del modo de pago, o del préstamo.

Estos datos se recopilaron mediante encuestas y entrevistas, aportando para la mejora en la atención y el servicio brindado.

### 3.1 Diagnóstico De La Problemática

Compartamos Banco sabe que el coste de mantenimiento de un cliente es notablemente inferior al coste de conseguir uno nuevo y a su vez sensiblemente menor al de recuperación de un cliente perdido. Entonces para Compartamos Banco, los clientes buscan una mezcla de agilidad, amabilidad e información adecuada y suficiente, es decir, que hagan bien su trabajo los empleados.

Las consecuencias de una atención inadecuada al cliente provocan los altos índices de deserción de clientes. Por ello, con el fin de solucionar esta problemática, se realizará la implementación de un proceso de mejora en atención al cliente, con una formación suficiente para poder atender con todos los intangibles que lleva consigo la palabra servicio o producto, para satisfacer la necesidad de manera plena.

A continuación, en la tabla 2 se muestra los motivos más representativos porque los clientes no se pueden renovar cada mes.

**Tabla 2.**

*Reporte de motivos de la deserción.*

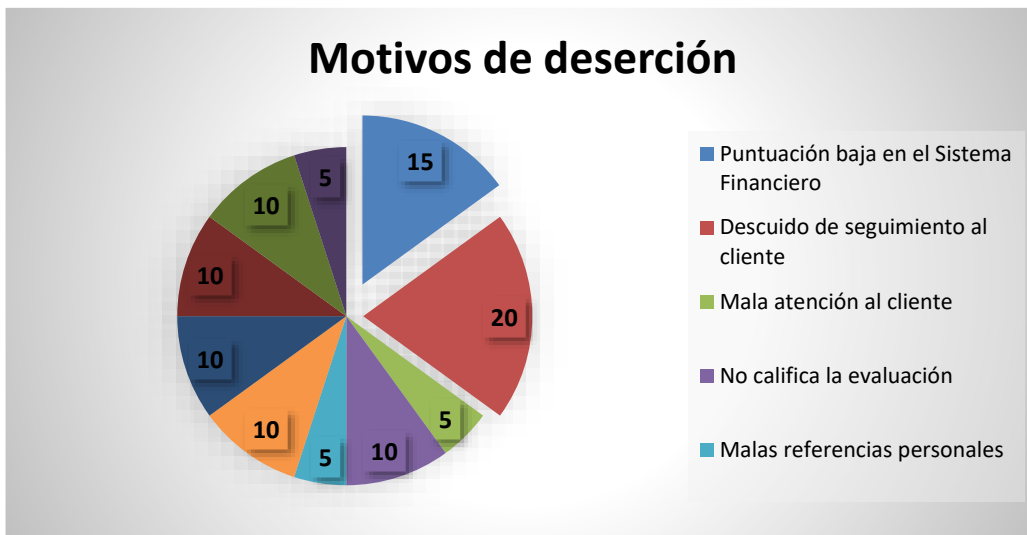
| <b>Características</b>                    | <b>Motivos</b> | <b>Puntuación</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|----------------|-------------------|-------------------|
| Puntuación baja en el Sistema Financiero. | externo        | 15                | 15%               |
| Descuido de seguimiento al cliente        | interno        | 20                | 20%               |
| Mala atención al cliente                  | interno        | 5                 | 5%                |
| No califica la evaluación                 | externo        | 10                | 10%               |
| Malas referencias personales              | externo        | 5                 | 5%                |
| Malas referencias crediticias             | externo        | 10                | 10%               |
| No necesita préstamo                      | externo        | 10                | 10%               |
| Mal comportamiento de pago                | externo        | 10                | 10%               |
| Otra entidad bancaria compro deuda        | externo        | 10                | 10%               |
| Cliente no tiene sustento de ingreso      | externo        | 5                 | 5%                |
| <b>Total</b>                              |                | <b>100</b>        | <b>100%</b>       |

*Nota:* Elaboración propia (2024).

Aquí podemos destacar que los motivos de la deserción en mayoría son el descuido de seguimiento al cliente y puntuación baja en el Sistema Financiero; de esta manera podemos enfocarnos en ello para ser prevenidos estas futuras cancelaciones de préstamos.

**Ilustración 2**

Motivos de deserción de los clientes.



*Nota:* Elaboración propia, encuesta realizada a los asesores de crédito individual de la agencia Puente Piedra.

Al haber realizado el diagnóstico e identificado las causas con mayor porcentaje en la deserción, se está estableciendo las siguientes propuestas de solución.

**3.2 Propuesta de mejora para el objetivo específico 1:** Proponer estrategias y acciones de seguimiento y calidad en la atención al cliente.

**3.2.1 Programa de visitas semanales:**

- **Visitar los clientes cerca a terminar su préstamo:** la primera semana se prioriza los clientes que están próximos a cancelar, los cuales les falta de una a cuatro cuotas por cancelar, aportando que puedan renovar a tiempo un préstamo antes de finalizar sus cuentas bancarias.

- **Realizar visita de gestión de mora:** EL mayor enfoque de visitas es la primera y tercera semana a los clientes que presentan atrasos, previniendo deterioro de pagos y perderlo por calidad de cartera o puntuación bancaria del cliente.
- **Visitar la cartera de clientes:** La tercera semana se realiza mayormente las aprobaciones crediticias constantes, es por ello mayor enfoque de las visitas de evaluación.
- **Realizar visita de seguimiento:** Esta visita es de salud y necesidades para una evaluación a futuro, se plantea con mayor enfoque en la última semana para que el cliente se sienta conectado con la empresa y fomente un vínculo más estrecho con la institución.

**Tabla 3.**

Cronograma de gestión de actividades semanales

| Actividades                 | Semana |   |   |   |
|-----------------------------|--------|---|---|---|
|                             | 1      | 2 | 3 | 4 |
| Clientes por terminar deuda |        |   |   |   |
| Gestión de mora             |        |   |   |   |
| Cartera de clientes         |        |   |   |   |
| Programa de seguimiento     |        |   |   |   |

*Nota:* Elaboración propia

El programa de visitas semanales nos permite minimizar el riesgo de deserción esto nos facilita en evitar el riesgo de cancelaciones anticipadas: por compra de deuda o elegir otra entidad bancaria, aportando en dar una buena atención al cliente y estar más cerca de ellos.

**3.2.2 Programa de seguimiento al cliente**

- Sectorizar la cartera de clientes por orden cancelación atendiendo a los más próximos a culminar mediante: visitas, llamadas, interacciones virtuales, marketing digital y asesoramientos.
- Realizar saludos por festividades como cumpleaños o días celebres mediante enunciados en red, llamadas o mensajes.
- Ofrecer préstamo de acuerdo a las temporadas del rubro (Marketing digital)
- Reconocimiento por logro realizado y saludo (marketing digital).
- Realizar Cross selling, mediante asesoramientos de los productos y servicios que ofrece Compartamos Banco.

**Tabla 4.**

Cronograma de seguimiento al cliente

| Actividades                                      | Semana 1 y 4 |        |           |        |         |
|--|--------------|--------|-----------|--------|---------|
|  | Lunes        | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes |
| Atención a los clientes por finiquitar.          |              |        |           |        |         |
| Saludos por festividad                           |              |        |           |        |         |
| Enfoque de acuerdo a las temporadas del rubro    |              |        |           |        |         |
| Reconocimiento por logro realizado y festividad. |              |        |           |        |         |
| Cross selling                                    |              |        |           |        |         |

*Nota:* Elaboración propia

### **3.3 Propuesta de Mejora para el objetivo específico 2**

Analizar cómo se está llevando a cabo el proceso de evaluación crediticia en Compartamos Banco, mediante los siguientes programas:

#### ***3.3.1 Programa de mejora en la calidad de cartera***

Realizar un plan de mejora en las referencias personales y crediticias en la evaluación para poder minimizar la deserción de clientes por atrasos en los pagos, capacidad y calificación del cliente.

#### ***3.3.2 Programa pre Evaluación del crédito***

- Revisar bitácora del cliente: Es necesario antes de realizar la visita para poder saber que documentos se necesita actualizar y evitar el doble proceso de atención al cliente.
- Realizar las referencias Crediticias: Se propone la mejora en el orden de la evaluación, en el proceso de referencias crediticias para verificar que el cliente este pagando de manera puntual y poder atenderlo.
- Realizar las referencias personales: Cuando se realiza la visita al cliente tomarse 10 minutos antes y hacer las referencias personales a los vecinos o gente cerca al domicilio y negocio para poder conocer más del cliente y evitar perder tiempo en la evaluación.
- Realizar la visita al cliente: Posteriormente si esta todo correcto respecto a las referencias personales y crediticias iniciar la atención al cliente mediante su evaluación.

**Tabla 5**

Programa de pre evaluación

| Actividades de evaluación         | Pasos |   |   |   |
|-----------------------------------|-------|---|---|---|
|                                   | 1     | 2 | 3 | 4 |
| Revisar bitácora                  |       |   |   |   |
| Solicitar referencias crediticias |       |   |   |   |
| Buscar referencias personales     |       |   |   |   |
| Realizar visita                   |       |   |   |   |

*Nota:* Elaboración propia

### 3.3.3 Programa de estudio de la normativa de la empresa.

La encargada de supervisar será la jefa de Créditos y se propone que se considere los siguientes temas a capacitar:

- Normativa general de la empresa
- Políticas de los productos
- Nuevos cambios de la normativa

**Tabla 6**

Cronograma de capacitación.

| Temas a capacitar              | Semana |   |   |   |
|--------------------------------|--------|---|---|---|
|                                | 1      | 2 | 3 | 4 |
| Normativa General              |        |   |   |   |
| Política de los productos      |        |   |   |   |
| Nuevos cambios de la normativa |        |   |   |   |
| Prácticas calificadas          |        |   |   |   |

*Nota:* Elaboración propia

Las reuniones se realizan diariamente y la duración de las reuniones tenga una duración de 20 minutos antes de realizar las operaciones. En la última semana se sugiere realizar el control mediante una práctica o resumen.

### 3.4 Propuesta de Mejora para el objetivo específico 3

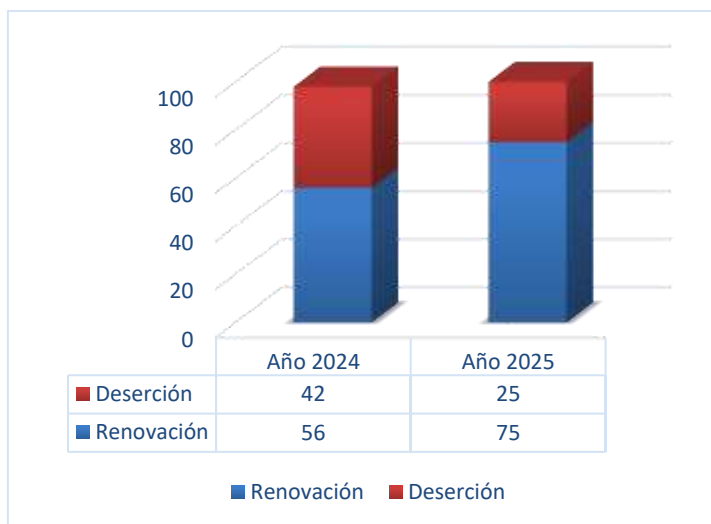
Evaluar y controlar la tasa de deserción de clientes en Compartamos Banco siendo la encargada de supervisar la jefa de Créditos en un periodo semanal.

### CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Considerando los objetivos planteados se obtuvieron los siguientes resultados: Se estableció un modelo de atención más eficiente que permite reducir la tasa de abandono y mejorar la fidelización; logrando la renovación de clientes al 75%, se logró realizar estrategias y métodos para tomar acciones de seguimiento y mejora en la calidad de servicio en la atención al cliente, las cuales se realizan mediante programas de visitas semanales y de seguimiento al cliente; ejecutados mediante su cronograma de gestión también se alcanzó una mejor evaluación de créditos, realizando el programa de mejora en la calidad de cartera, el programa pre evaluación de créditos y de estudio de la normativa. Mejorando la tasa de deserción de clientes mediante el control semanal.

#### **Ilustración 3**

Comparación de los resultados de renovación.



*Nota:* Elaboración Propia

Para el logro del propósito se realizó mediante el indicador de renovación de clientes, utilizando la métrica de la tasa de retención, de acuerdo a los resultados que se ha obtenido se estima tener un margen de renovación de 75% en la agencia Puente Piedra así superando la meta trazada por la empresa que actualmente es de 70%.

**Tabla 7.**

Reporte de propuesta de mejora en la renovación

| <b>Renovación</b>     | <b>Clientes por desertar</b> | <b>Clientes Renovados</b> | <b>Sin renovar</b> | <b>Porcentaje logrado</b> |
|-----------------------|------------------------------|---------------------------|--------------------|---------------------------|
| Agencia Puente Piedra | 300                          | 227                       | 73                 | 75%                       |

*Nota:* Elaboración propia

Se calculó dividiendo el número de clientes al final del período el cual es 227 entre el número al inicio del mes que es 300 clientes potenciales a desertar obteniendo un resultado de 75% de renovación.

Se realizó el uso de encuestas de satisfacción, Software de CRM, y los programas de mejora de los objetivos específicos.

### **Con respecto al programa de seguimiento al cliente**

- Se obtuvo un mejor manejo en la cartera de clientes, asimismo esto permitió establecer visitas programadas, interacciones virtuales constantes, llamadas con acierto y un mejor marketing digital, con un mejor fin en la evaluación.
- Se consiguió clasificar la cartera de clientes en secciones y características que permitió tener un mejor manejo del tiempo en las visitas, optimizar las campañas y ser cortesano con los clientes.
- Se logró tener más fidelización mediante el programa de las visitas fortuitas, que sirvió para una mejor evaluación y a la vez mantener la cordialidad mediante el saludo.

### **Con respecto al programa de orden de visitas semanales**

- Se alcanzó atender a tiempo los clientes por cancelar pudiendo mejorar el porcentaje de renovación a un 75%.
- Se obtuvo una mejor precisión en la cobranza y minimizar la deserción por mora.
- Se ganó un mayor enfoque de evaluación en la tercera semana con mayores resultados de operaciones de créditos.
- Se optimizó la última semana en las visitas de saludo post desembolso, logrando mayor fidelización.

### **En cuanto al programa de mejora en la calidad de cartera**

- Se obtuvo una menor deserción por clientes morosos, debido que se realizó el programa de pre evaluación de manera correcta con el fin de una mejor calidad de cartera.
- Se pudo optimizar los tiempos y mejorar las mudas del proceso de atención al cliente.

### **En relación al programa de estudio de la normativa de la empresa**

- Se alcanzó estar actualizado con la normativa y un mejor entendimiento de ella el cual apporto para un mejor servicio y atención al cliente.

En efecto a los resultados que hemos obtenido vamos a estimar en términos monetarios, obteniendo un 75% de renovación de clientes cada mes, se estimaría una recuperación de 54 clientes adicionales, a continuación, vamos a simular la rentabilidad aproximada considerando un préstamo mínimo de 10000 soles por cada cliente.

Préstamo de S/10. 000  
Interés mensual 3.1% = S/. 333.50

Estimando 54 clientes recuperados multiplicado por 12 meses por S/333.50 que es el interés; generaría una ganancia o resultado de S/. 216, 108.00 anualmente.

Como podemos observar, la empresa tendría mejor rentabilidad anualmente y los trabajadores se facilitarían su labor en crecimiento de cartera.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Con la implementación del programa de pre evaluación se minimiza el riesgo de una mala evaluación y se puede prevenir varios de los motivos usuales de la no renovación como: la puntuación baja en el Sistema Financiero, la desaprobación en la evaluación, las malas referencias crediticias, el mal comportamiento de pago y el cliente no tiene sustento de ingreso, al aplicar este programa se reduciría el porcentaje de la deserción de clientes; además se mejoraría en las mudas de los 7 desperdicios que hemos señalado anteriormente.

En cuanto a la propuesta planteada del programa de post venta, se minimiza el número de deserción de clientes, porque se estaría realizando un orden de visitas y una programación, utilizando las herramientas CRM como Salesforce y HubSpot que facilita la gestión comercial y la segmentación del perfil de los clientes.

En relación a las capacitaciones del personal, se espera que desarrollen las actividades del programa de atención al cliente mediante conocimiento de la normativa la cual ayudaría en la calidad de la evaluación para tener una mejor cartera de clientes.

Finalmente se concluye priorizar el programa de mejora de atención al cliente, de manera óptima porque es una herramienta muy importante para que el cliente se sienta satisfecho.

## RECOMENDACIONES

- Se sugiere que la empresa Compartamos Banco de la agencia de Puente Piedra, ejecute los programas propuestos con fechas determinadas y ser revisado por el jefe de créditos de manera semanal para que el manejo de la cartera de clientes sea más productivo y por lo tanto más rentable.
- Se recomienda que los asesores de créditos apliquen el Programa post venta para que tengan un orden y puedan ser más óptimos en sus tiempos de evaluación y hacer crecer su cartera de clientes con calidad.
- Se indica priorizar el programa de mejora de atención al cliente, de manera óptima porque es una herramienta muy importante para que el cliente se sienta satisfecho.
- Se sugiere que el jefe de créditos prevé revisando semanalmente la tasa de deserción y la ejecución de la visita de los clientes por renovar.
- Se recomienda mensualmente ajustar las estrategias según los resultados mensuales por el periodo de 6 meses.

## REFERENCIAS

- Anton, B. (18 de diciembre de 2024). *10 innovadoras tendencias de CRM para 2025: transformando la relación con los clientes mediante la tecnología*. Bitrix 24.  
<https://www.bitrix24.es/articles/innovadoras-tendencias-crm.php>
- Arenal Laza, C. (2022). *Calidad y servicios de proximidad en el pequeño comercio*. Editorial Tutor Formación.  
<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/lc/upnorte/titulos/216607>
- Brunetta, H. (2024). *CRM: la guía definitiva: estrategias y tácticas de gerenciamiento de la relación con los clientes*. Pluma Digital Ediciones.  
<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/lc/upnorte/titulos/261663>
- Campines Barría, F. (2023). *Servicio al cliente como estrategia de marketing para impulsar el desarrollo empresarial*. *Visión Antataura*, 7(2), 189-205.  
<https://doi.org/10.48204/j.vian.v7n2.a4570>
- Kavlakoglu, E., Downie, A., & Finn, T. (2024). *¿Qué es la gestión de relaciones con los clientes (CRM)?* IBM.  
<https://www.ibm.com/mx-es/think/topics/crm>
- Laoyan, S. (10 de febrero del 2025). *Six Sigma: todo lo que necesitas saber sobre esta metodología de mejora de procesos*. ASANA.  
<https://asana.com/es/resources/six-sigma>
- López, D. (3 de mayo del 2023). *Deserción de clientes*. *Economipedia*.  
<https://economipedia.com/definiciones/desercion-de-clientes.html>

Mateos de Pablo Blanco, M. Á. (2019). *Atención al cliente y calidad en el servicio*. IC. Editorial.

<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/124251?page=21>

O'Brien, A., y Downie, A. (9 de septiembre de 2024). *¿Qué es el abandono de clientes?*

IBM. <https://www.ibm.com/es-es/topics/business-transformation>

Pérez, G., y Morato, J. (octubre del 2021). *Libro blanco: Lean Service, management para liderar el futuro de las empresas: 7 pilares y 20 principios*. Gestión 2000.

<https://forodelogistica.com/wp-content/uploads/2022/11/LIBRO-BLANCO->

[Version-Gratuita.pdf](https://forodelogistica.com/wp-content/uploads/2022/11/LIBRO-BLANCO-Version-Gratuita.pdf)

Pierrend, R. (2020). La fidelización del cliente y retención del cliente: tendencia que se exige hoy en día. *Revista de investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de ciencias administrativas*.vol.23pp5-13

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/18935/15876>

Ramos, A., Cavadas, D., & Horcajada, L. (2023). *Metodología Lean: qué es y cómo puede impulsar tu modelo de negocio*. Redacción APD.

<https://www.apd.es/metodologia-lean-que-es/>

Rubio Guerrero, G. y Uribe Macías, M. E. (2013). *Modelo de gestión de la calidad en el servicio al cliente: una aplicación para las grandes superficies*. Ibagué, Colombia:

Sello Editorial Universidad del Tolima.

<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/71013?page=12>.

Vasco García, José (2020). *Estudio sobre la deserción de clientes de la empresa de telecomunicaciones TIGO en el área metropolitana centro occidente* [Tesis de Maestría, Universidad Eafit de Colombia].

<https://repository.eafit.edu.co/items/e5e63970-221f-4cd0-ab6f-a4f31e824384>

**ANEXOS I. Matriz de consistencia**

| <b>PROBLEMA</b>  | <b>OBJETIVOS</b>   | <b>VARIABLE</b> | <b>DIMENSIONES</b>                        | <b>INDICADORES</b>   |
|--|--|-----------------|---|--|
| <b>PROBLEMA GENERAL</b>  | <b>OBJETIVO GENERAL</b>  |                 |   |  |
| <b>¿Cuál es la relación que existe entre la atención al cliente y la deserción en la agencia de Puente Piedra de Compartamos Banco,2024?</b> | <b>Identificar la relación entre la atención al cliente y la deserción en la agencia de Puente Piedra de Compartamos Banco, 2024</b> | Deserción       | <b>Relación con el cliente</b>            | <b>-Comunicación efectiva.</b><br>- Seguimiento al cliente.    |
| <b>PROBLEMA ESPECIFICO</b>   | <b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>   |                 |   |  |
| <b>¿Cuáles son las estrategias y acciones de seguimiento de atención al cliente?</b>   | <b>Proponer estrategias y acciones de seguimiento de atención al cliente.</b>  |                 | <b>Factores externos</b>                  | <b>-Competencias y ofertas del mercado.</b><br>-Nivel de deuda |
| <b>¿Cómo se está llevando a cabo el proceso de evaluación crediticia en Compartamos Banco?</b>   | <b>Analizar cómo se está llevando a cabo el proceso de evaluación crediticia en Compartamos</b>                                      |                 | <b>Análisis de evaluación del crédito</b> | <b>-Experiencia crediticia.</b><br>-Comportamiento de pago     |
| <b>¿Cuál es la tasa de deserción de clientes en Compartamos Banco?</b>   | Evaluar la tasa de deserción de clientes en Compartamos Banco.   |                 |   |  |

## ANEXO II. Cuestionario

### INTRUMENTO DE MOTIVOS DE DESERCIÓN

Marque con “X” aquel casillero que responda a su parecer, sobre las alternativas de su trabajo, atendiendo al conocimiento que usted tiene respecto a cada uno de los siguientes

|       |            |         |              |         |
|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |

| Ítems   | Variable: Deserción de clientes                     |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
|   | Dimensión: Relación con el cliente                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Le brindaron la información adecuada del préstamo   |   |   |   |   |   |
| 2   | Se realizó visitas post desembolso                  |   |   |   |   |   |
| 3   | El personal le brindo una buena atención            |   |   |   |   |   |
| 4   | Se cumplió sus expectativas del préstamo            |   |   |   |   |   |
| 5   | Le asesoraron sobre su inversión                    |   |   |   |   |   |
| Dimensión: Factores externos                  |   |   |   |   |   |   |
| 1   | Le invitaron a trabajar con otra entidad financiera |   |   |   |   |   |
| 2   | La competencia le brindo una mejor tasa             |   |   |   |   |   |
| 3   | La competencia le brindo una mejor atención         |   |   |   |   |   |
| 4   | Que frecuencia solicita préstamo                    |   |   |   |   |   |
| 5   | Maneja adecuadamente sus finanzas                   |   |   |   |   |   |
| Dimensión: Análisis de evaluación del Crédito |   |   |   |   |   |   |
| 1   | Su estabilidad económica es sostenible              |   |   |   |   |   |
| 2   | Ha tenido mejoras después de realizar su préstamo   |   |   |   |   |   |
| 3   | Realizó el destino de inversión del préstamo        |   |   |   |   |   |
| 4   | Sus pagos lo realizaron a tiempo                    |   |   |   |   |   |
| 5   | Ha Tenido problemas de pago con otros bancos        |   |   |   |   |   |