



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**Gestión de la cartera de clientes para orientar la
colocación de créditos en el Banco Pichincha, Filial Piura
2019**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORA:

LLamoga Ramírez, Marisol Yackelin (ORCID 0000-0002-7566-7403)

ASESOR:

Dr. Castillo Palacios, Freddy William (ORCID 0000-0001-5815-6559)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

PIURA – PERÚ

2020

Dedicatoria

A Dios, todopoderoso por bendecirme día a día.

A mi amada Madre la cual me impulso a seguir avanzando sin desmayar, a mi hermoso Hijo Gonzalito que tuvo que soportar la ausencia de su madre durante todo estos años y a mi esposo que ha sido el soporte emocionalmente y siempre me dio esa fuerza que necesitaba para seguir y lograr mis objetivos.

Agradecimiento

A Dios y a todos aquellos que de una u otra manera colaboraron para que este trabajo fuese posible.

A la UCV por ser mi casa de estudios durante la carrera a los miembros del jurado por su colaboración y por prestarme su valioso tiempo para la evaluación de este trabajo de grado.

A mi Asesor Dr. Freddy Castillo Palacios, que nos enseñó a valorar los estudios y a superarme cada día, también agradezco A mi familia porque ellos estuvieron en los momentos más difíciles brindándome su apoyo incondicional.

Índice de Contenidos

| | |
|---|------|
| Índice de Tablas..... | v |
| Índice de Abreviaturas | vii |
| Resumen | viii |
| Abstract..... | ix |
| I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| II. MARCO TEÓRICO | 4 |
| III. MÉTODO..... | 12 |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación | 12 |
| 3.2. Variables y Operacionalización | 12 |
| 3.2.1. Gestión de cartera de clientes | 12 |
| 3.2.2. Colocación de créditos..... | 12 |
| 3.3. Población y muestra..... | 13 |
| 3.3.1. Población..... | 13 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 14 |
| 3.4.1. Técnicas | 14 |
| 3.4.2. Instrumentos | 14 |
| 3.5. Procedimiento | 15 |
| 3.6. Métodos de análisis de datos | 16 |
| 3.7. Aspectos éticos | 16 |
| IV. RESULTADOS | 17 |
| 4.1. Informe de aplicación de cuestionario | 17 |
| 4.1.1. Segmentación de clientes del Banco Pichincha, Filial Piura 2019..... | 17 |
| 4.1.2. Planeación establecidas en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019 | 19 |
| 4.1.3. Los medios de contacto utilizados por cliente del Banco Pichincha, Filial Piura 2019..... | 20 |
| 4.1.4. Los medios de persuasión utilizados en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019..... | 21 |
| 4.1.5. Los medios de seguimiento utilizados en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019..... | 23 |
| 4.1.8. Los créditos para emprendedores ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura 2019..... | 26 |
| 4.1.9. Gestión de la cartera de clientes para orientar la colocación de créditos en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019..... | 27 |

| | |
|---|----|
| V. DISCUSIÓN | 28 |
| VI. CONCLUSIONES..... | 35 |
| VII. RECOMENDACIONES..... | 38 |
| VIII. PROPUESTAS..... | 40 |
| 8.1. Introducción | 40 |
| 8.2. Objetivos..... | 40 |
| 8.3. Análisis de los factores internos y externos – Banco Pichincha filial P | 41 |
| 8.3.1. Matriz de EFI | 41 |
| 8.3.2. Matriz de EFE..... | 42 |
| 8.3.3. Matriz FODA..... | 42 |
| 8.4. Identificación de necesidades de los clientes por segmento | 44 |
| 8.5. Diseño de propuestas | 44 |
| 8.6. Resumen de estrategias y costos | 50 |
| 8.7. Factibilidad de estrategias..... | 50 |
| 8.8. Relación Beneficio Costo | 51 |
| Anexo 1: Matriz de Operacionalización de Variables | 60 |
| Anexo 2: Matriz de Consistencia | 63 |
| Anexo 3: Modelo del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco Pichincha, filial Piura..... | 68 |
| Anexo 4: Modelo de la guía de entrevista aplicada al gerente zonal del Banco Pichincha, filial Piura..... | 70 |
| Anexo 5: Informe de la entrevista aplicada al gerente zonal del Banco Pichincha, filial Piura | |
| Anexo 6: Guía de observación documental | 74 |
| Anexo 7: Informe de la Guía de observación documental..... | 75 |
| Anexo 8: Matriz de Instrumentos de Investigación-1..... | |
| Anexo 8: Evaluación de Expertos y validaciones | 76 |

Índice de Tablas

| | |
|--|-----------|
| Tabla 1..... | 13 |
| <i>Cuadro de planilla del personal.....</i> | <i>13</i> |
| Tabla 2..... | 17 |
| <i>Aspecto Segmentación de clientes del Banco Pichincha, Filial Piura</i> | <i>17</i> |
| Tabla 3..... | 19 |
| <i>Herramientas de Planeación de clientes del Banco Pichincha, Filial Piura.....</i> | <i>19</i> |
| Tabla 4..... | 20 |
| <i>Factor Contacto de clientes del Banco Pichincha, Filial Piura.</i> | <i>20</i> |
| Tabla 5..... | 21 |
| <i>Medios de Persuasión de clientes del Banco Pichincha, Filial Piura.</i> | <i>21</i> |
| Tabla 6..... | 23 |
| <i>Medios de Seguimiento de clientes del Banco Pichincha, Filial Piura.</i> | <i>23</i> |
| Tabla 7..... | 24 |
| <i>Créditos personales ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura.</i> | <i>24</i> |
| Tabla 8..... | 25 |
| <i>Créditos empresariales ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura.</i> | <i>25</i> |
| Tabla 9..... | 26 |
| <i>Créditos para emprendedores ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura.....</i> | <i>26</i> |
| Tabla 10..... | 41 |
| <i>Matriz de evaluación de los factores internos.....</i> | <i>41</i> |
| Tabla 11..... | 42 |
| <i>Matriz de evaluación de los factores externos.....</i> | <i>42</i> |
| Tabla 12..... | 43 |
| <i>Matriz de FODA</i> | <i>43</i> |
| Tabla 13..... | 44 |
| <i>Identificación de necesidades</i> | <i>44</i> |
| Tabla 14..... | 44 |
| <i>ESTRATEGIA FO: Elaboración de estrategias crm para gestión de cartera.....</i> | <i>44</i> |
| <i>de clientes.....</i> | <i>44</i> |
| Tabla 15..... | 46 |
| <i>ESTRATEGIA DO: Plan de asesoría y control de clientes</i> | <i>46</i> |
| Tabla 16..... | 47 |

| | |
|---|----|
| <i>ESTRATEGIA FA: Implementación de sistema de salvataje en caso de amenaza</i> | 47 |
| Tabla 17..... | 49 |
| <i>ESTRATEGIA DA: Capacitación en orientación a la calidad en los servicios bancarios</i> | 49 |
| Tabla 18..... | 50 |
| <i>Resumen de estrategias y costos</i> | 50 |
| Tabla 19..... | 51 |
| <i>Indicador promedio de nivel de colocación de créditos</i> | 51 |
| Tabla 20..... | 60 |
| <i>Matriz de Operacionalización de Variables – Variable Independiente</i> | 60 |
| Tabla 21..... | 63 |
| <i>Matriz de Consistencia</i> | 63 |
| Tabla 22..... | 75 |
| <i>Matriz de Operacionalización de Variables – Variable Independiente</i> | 75 |
| Tabla 23..... | |
| <i>Matriz de Instrumentos</i> | |

Índice de Abreviaturas

| | |
|-------------|------------------------------------|
| APA: | Asociación Americana de Psicología |
| CRM: | Customer relationship management. |
| VIP: | Very important person |

Resumen

La colocación de créditos es una de las funciones operativas más específicas realizadas por las entidades bancarias y/o financieras, la cual se deriva de estrategias coordinadas mediante lo cual se establece la intermediación. Para lograr dicho cometido se establece la gestión de la cartera como medida primaria, en tal sentido la presente tuvo como objetivo proponer una gestión de la cartera de clientes para orientar la colocación de créditos en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019, se utilizó un diseño metodológico no experimental – transversal, de tipo aplicado, contando con una población de estudio de 51 colaboradores de la entidad bancaria. Dentro de los instrumentos utilizados para la recolección de datos se utilizó (01) cuestionario que fue aplicado a la muestra de estudio, 01 guía de entrevista al jefe zonal y una guía de observación de los últimos periodos donde se estimaron las cifras de colocaciones y sus respectivos índices. Se determinó que efectivamente la gestión de la cartera de clientes obedece a las estrategias de comerciales determinadas con anterioridad las cuales no responden a las nuevas tendencias ni a las nuevas exigencias del cliente, si bien se ha logrado establecer que el cliente reconoce el esfuerzo del banco por generar lazos de confianza, estos aún no logran satisfacer sus necesidades en su totalidad por la precariedad de las estrategias utilizadas.

Palabras claves: Gestión de cartera de clientes, CRM, colocación de créditos.

Abstract

The placement of credits is one of the most specific operational functions performed by banking and / or financial entities, which is derived from coordinated strategies through which intermediation is established. To achieve this goal, portfolio management is established as a primary measure, in this sense, the purpose of this is to propose a management of the client portfolio to guide the placement of loans in Banco Pichincha, Branch Piura 2019, a design was used non-experimental methodological - cross-sectional, applied type, with a study population of 51 collaborators from the bank. Among the instruments used for data collection, (01) a questionnaire that was applied to the study sample, 01 interview guide to the zonal head and an observation guide of the last periods where the placement figures and their respective indices. It was determined that effectively the management of the client portfolio obeys the previously determined commercial strategies which do not respond to new trends or new client requirements, although it has been established that the client recognizes the bank's effort for generating bonds of trust, these still cannot fully satisfy their needs due to the precariousness of the strategies used.

Key words: Cliente portafolio management, CRM, credit placement.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, el dinamismo económico ha sufrido grandes transformaciones, donde antes había cierta resistencia a la formación de empresas ahora hay un crecimiento exponencial del empresariado que decide dejar sus empleos y optar por un modelo económico como independiente; lo mismo pasa en el sector bancario, donde la preocupación de dichas instituciones es la de bancarizar esos ingresos a fin de establecer cierto grado de transparencia en las operaciones comerciales.

Por tal motivo, y frente al crecimiento inminente de las entidades bancarias, la colocación de créditos bancarios se ha visto en una situación apremiante; frente a una oferta de las diferentes entidades que compiten por un mismo mercado; por ello, una de las soluciones de competencia es la administración de la cartera de clientes, donde haciendo uso las estrategias clásicas se busca atraer y retener al cliente a fin de que siga consumiendo los productos y servicios de la Institución.

Desde el punto de vista internacional, según Alcázar (2019) la cartera de clientes es una de las tácticas, bajo la manga, al momento de que las empresas inician la famosa encrucijada de cómo iniciar el proceso de captación de nuevos clientes, ya que en lugar de comenzar un largo proceso tortuoso de encaminar las actividades en generar más clientes para aumentar las ventas (ya sea de productos o servicios), el empresario tiene la posibilidad de revisar los clientes actuales en cartera e impulsar el ingreso de nuevos productos o servicios en base a las nuevas necesidades de los clientes ya existentes.

En el Perú, la gestión de cartera de clientes es uno de los principales retos actuales, con la introducción de marcas extranjeras compitiendo con bajos precios frente a empresas nacionales, la captación de clientes como la fidelización de clientes. Muchas empresas prefieren matar calidad ofreciendo un producto o servicio a bajo precio a fin de producir un aumento de la colocación a costa de calidad, lo que no saben que bajar el precio no es la solución sino darle al cliente un servicio o producto diferenciado por el cual valga la pena pagar un precio determinado. (Yanac, 2019). Y el sector financiero bancario no es la excepción a

esta lucha, donde la captación de clientes mediante la gestión de la cartera es una de las prácticas comerciales más influyentes a la hora de establecer las estrategias; con introducción de servicios bancarios cada vez más cercanos a la gente y el uso de la tecnología para agilizar las operaciones bancarias e interbancarias, la gestión de cartera se ha vuelto prioridad al momento de generar un nuevo servicio o producto. (América retail, 2019). Para el año 2018, los préstamos otorgados se incrementaron en un 9.4% en un contexto de morosidad controlada, lo que equivale a que a un buen desempeño de la economía peruana y a la gestión agresiva de los bancos por ofrecer préstamos a tasas referenciales que ayudaran a estimar una confianza en el público al momento de capitalizarse. (Asbanc, 2018).

En el ámbito local, por otro lado, el Banco Pichincha – Filial Piura, anteriormente llamado Banco Financiero llegó al Perú hace más de 20 años y frente a una estrategia comercial de homologación internacional dirigido desde la matriz, decide cambiar su marca con la finalidad de impulsar sus tres líneas: personas, empresas y emprendedores. Bajo esta perspectiva busca posicionarse en la ciudad de Piura frente a una vasta competencia local, pero a la fecha están por debajo de las cifras registradas por otras entidades, tales como: Caja Piura, Caja Sullana o Banco BCP; quienes logran atraer más del 80% del mercado en cuanto a colocaciones crediticias. Esta situación, ha traído consigo la preocupación de sus directivos, quienes han decidido optar por reducir al mínimo los requisitos para obtener préstamos a fin de impulsar una mayor colocación, pero dicha acción no ha generado cambios sustanciales.

De continuar bajo esta perspectiva en los próximos 5 años, se tomarán acciones respecto a la reducción de sus servicios a nivel local y según su planeamiento estratégico, buscará posicionarse en otros mercados que son más factibles para su línea de negocio. Esta determinación, si bien es considerada sólo como un plan a mediano plazo, genera en los empleados incertidumbre ya que peligran su estabilidad laboral frente a un recorte de los costos operativos. Esta situación podría controlarse, si se toman las acciones necesarias respecto a la gestión de su cartera de clientes, ya que como ya se expuso en líneas superiores esta acción genera cambios sustantivos en las acciones comerciales.

Por tanto, la presente investigación busca determinar que la administración de la cartera de clientes podría orientar la colocación de créditos del banco Pichincha;

partiendo de un análisis de las estrategias de gestión comerciales hasta la determinación de estrategias necesarias para encauzar las tácticas de colocación de productos crediticios. A continuación, se presenta el problema general y específicos de la investigación: ¿De qué manera la gestión de la cartera de clientes orientará la colocación de créditos en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019?

Los problemas específicos son los siguientes: ¿Cuál es la segmentación de clientes del Banco Pichincha, Filial Piura 2019?, ¿Cuáles son las herramientas de planeación establecidas en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019?, ¿Cuáles son los medios de contacto utilizados por cliente del Banco Pichincha, Filial Piura 2019?, ¿Cuáles son los medios de persuasión utilizados en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019?, ¿Cuáles son los medios de seguimiento utilizados en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019?, ¿Cuáles son los créditos personales ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura 2019?, ¿Cuáles son los créditos empresariales ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura 2019?, ¿Cuáles son los créditos para emprendedores ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura 2019?.

El resultado de la presente investigación, En el punto de vista práctico, se permitirá presentar y exponer el caso en cuestión, identificar los problemas, estimar los focos de criticidad y sugerir acciones que puedan solucionar la problemática planteada al inicio del estudio. Además, la investigación podrá servir de referencia para futuras investigación y propuestas de modelos aplicados.

A continuación, se presenta los objetivos de la investigación: Proponer una gestión de la cartera de clientes para orientar la colocación de créditos en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019. Los objetivos específicos son: Determinar la segmentación de clientes del Banco Pichincha, Filial Piura 2019, Identificar las herramientas de planeación establecidas en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019, Analizar los medios de contacto utilizados por cliente del Banco Pichincha, Filial Piura 2019, Identificar los medios de persuasión utilizados en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019, Determinar los medios de seguimiento utilizados en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019, Identificar los créditos personales ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura 2019, Identificar los créditos empresariales ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura 2019, Reconocer los créditos para emprendedores ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura 2019.

II. MARCO TEÓRICO

Para reforzar la finalidad del estudio, se tomará en cuenta los trabajos previos en el siguiente orden: Internacional, Nacional y Local. En el ámbito internacional, Arroba y Arreaga (2018) en su estudio titulado *Costos financieros en la gestión de cartera de clientes* de la Universidad Laica Rocafuerte de Guayaquil-Ecuador, tuvo como objeto analizar el tratamiento de los costos financieros de la administración de la cartera de clientes de la Institución Cedal; utilizando una metodología no experimental transversal descriptiva deductiva bibliográfica, para lo que utilizó una técnica de recopilación de información la observación directa documental a los estados financieros. Dicha información dio como conclusión que la empresa posee lineamientos no actualizados y la poca comunicación con los clientes afecta la administración financiera de la empresa.

Villalobos (2018) en su estudio titulado *Comportamiento de la morosidad en los créditos de consumo, otorgados en la Sucursal del Banco de Costa Rica ubicada en el Distrito Primero del Cantón Central de la Provincia de Puntarenas desde el año 2015 hasta el año 2017* de la Universidad Técnica Nacional- Costa Rica, tuvo como objetivo establecer el comportamiento de la morosidad de los créditos de consumo otorgados en los años 2015- 2017 de la sucursal del Banco de Costa Rica del cantón Central; utilizando una metodología transversal descriptiva correlacional cuantitativa, para lo que utilizó como técnica de recopilación de información la observación del censo los años 2015 al 2017. Dicha información dio como conclusión que los años estudio poseen las tasas de morosidad más alta y uno de los principales motivos son las garantías insustentables.

Celi (2017) en su estudio titulado *Análisis de la colocación de créditos directos de la Corporación Financiera Nacional, destinados a fortalecer la matriz productiva en la provincia de Loja en los años 2012, 2013, 2014* de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – Ecuador, tuvo como objetivo analizar la colocación de créditos directos de la Corporación Financiera Nacional, para fortalecer la matriz productiva en la provincia de Loja; utilizando una metodología documental transversal descriptiva bibliográfica cuantitativa, para lo que uso como método la recopilación de información y la observación documental de los años de estudio. Dicha información dio como conclusión que muchos de los créditos

otorgados no han cumplido su propósito y en lugar de incrementar el número de empleos y potenciar la productividad se fueron reduciendo las oportunidades.

Pastor (2017) en su estudio titulado *La Eficacia de la Promoción y la Colocación de Préstamos Multired en el Banco de la Nación Agencia 2 Huaraz – 2017* de la Universidad Cesar Vallejo- Perú, tuvo como objetivo determinar la relación entre la Eficacia de la Promoción y la Colocación de Préstamos Multired, para lo cual se utilizó una metodología transversal descriptiva correlacional cuantitativa a una muestra de 95 clientes, para lo que se aplicó una encuesta. Dicha información dio como conclusión que existe una correlación significativa entre ambas variables.

Ramírez (2016) en su estudio titulado *Modelo de crédito y cobranza y gestión financiera en la empresa Comercial Facilito, de la parroquia Patricia Pilar, Provincia de los Ríos* de la Universidad Regional Autónoma de los Andes – Ecuador, tuvo como objetivo diseñar una propuesta de crédito y cobranza para mejorar la gestión financiera de la empresa; utilizando una metodología documental transversal descriptiva cuantitativa, para lo que utilizó como método la recopilación de la información documental de la empresa, además de una encuesta a 2 colaboradores del área de cobranzas. Dicha información dio como conclusión un modelo que posee la facilidad de ofrecer recordatorios y alarmas para la cobranza.

En el ámbito nacional, Ruiz (2018) en su estudio titulado *El área de créditos y cobranzas y su influencia en la morosidad de la cartera de clientes de la empresa Maccaferri de Perú S.A.C en la ciudad de lima en el periodo 2013-2015* de la Universidad Ricardo Palma- Perú, tuvo como objeto identificar si el área de créditos y cobranzas influye en el nivel de morosidad de la cartera de clientes de la Institución en estudio; utilizando una metodología no experimental transversal descriptiva correlacional, para lo que utilizó como técnica de recurso de información una encuesta en una población muestral de 62 trabajadores. Dicha información dio como conclusión que hay una relación inversa, es decir que a menos gestión financiera del área mayor es la cartera de morosidad presentada.

Alcedo (2017) en su estudio titulado *Factores que influyen en la colocación de créditos comerciales en las micro y pequeñas empresas de parte de las entidades financieras del Perú: caso Mibanco - Casma, 2016* de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote- Perú, tuvo como objetivo identificar los factores

que influyen en la colocación de los créditos en las mypes en la entidad financiera Mibanco; utilizando una metodología no experimental transversal descriptiva cuantitativa documental bibliográfica, para lo que empleo una técnica de recopilación de información la investigación directa documental. Dicha información dio como conclusión que los factores que influyen la colocación de créditos son la competencia, el tiempo, la informalidad, la atención y políticas crediticias.

Álvarez, Garay y Goicochea (2017) en su estudio titulado *El control de la cartera de clientes y su incidencia en la información financiera de la Coopac en el primer semestre del periodo 2015* de la Universidad Peruana de las Américas, la cual tuvo como objetivo mejorar el control interno del proceso de manejo de cartera, a fin de establecer la incidencia de ésta en la información reflejada a nivel financiero en un determinado periodo; para lo cual se utilizó una metodología descriptiva mediante la utilización de la observación y el análisis como instrumentos para recopilar información relevante. Dicha información dio como conclusión que existe una influencia significativa del control de cartera en la información financiera, donde a menor control mayores falencias y viceversa.

Choque (2016) en su estudio titulado *Evaluación de la gestión del proceso de créditos en la oficina especial Acora de La Caja de Ahorro y Crédito los Andes Puno 2015* de la Universidad Nacional del Altiplano- Perú, tuvo como objetivo analizar el progreso de la gestión crediticia y su enlace con el sistema de evaluación; utilizando una metodología no experimental transversal descriptiva cuantitativa deductiva, para lo que utilizó una técnica de recopilación de información una encuesta dirigida a 11 trabajadores. Dicha información dio como conclusión que la dependencia económica y la antigüedad empresarial son los requisitos principales en la evaluación crediticia mas no son tomados en cuenta al momento de otorgar un crédito, lo cual incrementa la cartera de morosidad.

Huertas (2015) en su estudio titulado *La colocación de créditos mypes y la relación con el nivel de morosidad en el sistema bancario peruano del 2010 al 2014* de la Pontificia Universidad Católica del Perú – Perú, tuvo como objeto determinar si los procesos, metodologías y políticas crediticias bancarias del segmento MYPE influyeron significativamente con en el aumento de la morosidad en los bancos en el sector micro y pequeña empresa entre los años 2010 al 2014, además de determinar si es que existió una relación proporcional entre el aumento de las colocaciones de créditos y el aumento de la morosidad del segmento MYPE en los

bancos, para ello se utilizó una metodología no experimental transversal descriptiva deductiva conclusiva bibliográfica, para lo que utilizó una técnica de recopilación de información la observación directa documental a los informes bancarios públicos. Dicha información dio como conclusión que en el sistema bancario y en el segmento MYPE los Créditos Vencidos crecieron en promedio en mayor proporción de lo que crecieron las colocaciones de créditos.

En el ámbito local, Culquicondor (2018) en su estudio titulado *Sistema de control interno para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa comercial Ventura Pallets Export E.I.R.L* de la Universidad Nacional de Piura- Piura, tuvo como objetivo poner en funcionamiento una técnica de control interno que le permita a la Institución mejorar la gestión de sus cuentas por recuperar, utilizando una metodología no experimental transversal correlacional, para lo que empleo como técnica de recopilación de información una encuesta en una población muestral de 47 trabajadores. Dicha información dio como conclusión que la empresa no posee registros ni manuales de funciones que determine exactamente la responsabilidad de las gestiones, por ende, se recomienda la implementación de políticas internas y la contratación de un jefe de créditos y cobranzas.

Calle (2017) en su estudio titulado *Factores determinantes de la morosidad en los créditos grupales SUPER MUJER, de la Financiera Compartamos, Piura- año 2017* de la Universidad Cesar Vallejo filial Piura- Piura, tuvo como objetivo identificar los factores de morosidad que influyen en los créditos grupales; utilizando una metodología no experimental transversal cuantitativa, para lo que utilizó como técnica de recopilación de información una encuesta en una población muestral de 183 clientes. Dicha información dio como conclusión las facilidades para obtener un crédito por parte de la financiera están por debajo de las exigencias de otras entidades, lo cual ha incrementado la cartera de morosidad. Además, el estudio demostró que en su mayoría sus clientes no poseen la solvencia para adquirir un compromiso crediticio.

Oliva (2018) en su estudio titulado *Características de la cartera moratoria de las Cajas Municipales en el Perú, Caso Caja Sullana Sociedad Anónima y propuesta de Mejora, 2018*. Tuvo como objetivo general determinar y describir las características de la cartera morosa del sistema financiero y de la entidad financiera Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana S.A, y hacer una propuesta de

mejora 2018, la investigación fue de tipo cuantitativo, nivel descriptivo y para ello se utilizó el modelo no experimental. La población estuvo conformada por los colaboradores de la Entidad Financiera Caja Municipal de Crédito y Ahorro Sullana S.A.

Valdivieso (2017) en su estudio titulado Calidad de servicio y satisfacción del cliente en el área de operaciones del Banco de Crédito del Perú, Agencia Piura 2016 de la Universidad Nacional de Piura- Piura, tuvo como objetivo diagnosticar y analizar la relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente del área correspondiente a operaciones del banco BCP; utilizando una metodología no experimental transversal correlacional, para lo que empleo como técnica de recopilación de información una encuesta ServQual de una población muestral de 363 clientes. Dicha información dio como conclusión que efectivamente existe un enlace significativo entre ambas variables.

Asimismo, con el propósito de sustentar las variables de estudio se presenta las teorías relacionadas. Usualmente al escuchar a los expertos en marketing sobre el tema de gestión de cartera de clientes se nos viene a la mente: “mover una base de clientes”; en sí la idea inicial tiene razón, pero el término gestión va más allá que solo “mover” y eso lo explica Vélez (2017) quien hace un paralelo entre la venta y la gestión de clientes; la venta la explica como el proceso por el cual el vendedor ofrece un producto y el cliente lo compra, en cambio la gestión viene dada como la acción comercial por la cual no sólo se vende sino que se informa, se persuade, se empatiza, se hace la venta y se hace un seguimiento; es decir se fideliza y se crea un vínculo entre el cliente y la Institución. Es así como el cliente pasa de ser un ser independiente a un ser embrionario que mediante un cordón umbilical depende de la empresa dotadora del servicio o producto.

La importancia de la gestión del cliente o la gestión de la cartera de clientes (cartera se asume que es un conjunto de datos pre establecidos), radica según Arenal (2016) en que dicho cliente le da a la empresa la exclusividad de sus decisiones de compra o adquisición, en el caso de un servicio este cliente este cliente incluso recomendará el servicio a sus conocidos a modo de efecto multiplicador. Esta visión se conoce en el mundo comercial como fidelización, entonces desde este punto de vista la importancia radica en que al gestionar la cartera se fideliza al cliente. Por otro lado, Escudero (2019) hace una comparación importante entre la cartera de productos y la cartera de clientes; la cartera de

productos obedece a la variedad de productos o líneas que ofrece una empresa, mientras que la cartera de clientes es la variedad de oportunidades que se tiene para vender los productos o servicios. Es decir que al gestionar la cartera de clientes se abre un mundo de oportunidades para ofrecer los servicios, de acuerdo a las múltiples necesidades que se pueden satisfacer.

De este modo, así como hay variedad de oportunidad en una cartera de clientes, se podría decir que existen variedades de carteras de clientes; entre las cuales Cano (2019) resalta las siguientes: cartera histórica (clientes no actualizados en un plazo superior a un año), cartera perdida (clientes que por algún motivo han dejado percibir a la empresa como proveedora, ya sea un mal producto o servicio o simplemente encontraron otra oportunidad con otra empresa), cartera potencial (clientes que podrían comprar los productos pero necesitan un impulso), cartera desechada (clientes que son irrecuperables, no importa la estrategia no volverán), cartera conflictiva (clientes que causan problemas o son muy demandantes), cartera asertiva o fidelizada (clientes que constantemente piden actualizaciones de tus productos o servicios y se identifican con tu empresa) y la cartera actual (clientes actuales no fidelizados).

Ante las diferentes carteras de clientes existentes es importante conocer qué pasos iniciar para la buena gestión de la cartera de clientes; por ello, Fernández y Bajac (2018), establecen los pasos necesarios para hacer un proceso eficiente: identificación (se debe saber que cliente es al cual me estoy dirigiendo), segmentación (se debe dividir la identificación en segmentos pequeños demográficos tales como: edades, condiciones sociales, educación, etc.), clasificación (hacer grupos de clientes según su comportamiento hacia la empresa: los actuales, los potenciales, los desechados, los históricos, los fidelizados, otros), estrategias para cada clasificación, elección de medio de comunicación según clasificación y estrategia, gestión de recursos en base a cada medio, contacto con el cliente, persuasión, cierre parcial o inquietud (muchas no se puede cerrar una venta a la primera pero es indispensable dejar la potencialidad), cierra de venta, y finalmente seguimiento. Varias de las fases se podrían ejecutar con la implementación de un sistema CRM (customer relationship management) a fin de ahorrar tiempo mediante el uso de tecnología.

Para finalizar se podría decir que al ejecutar o activar la gestión de cartera de clientes, sea el rubro que sea, el beneficio último sería la fidelización del mismo

que para Fernández (2017) este esfuerzo recompensa a largo plazo, donde mientras más esfuerzo se coloque en el cliente ahora, menos esfuerzo va a requerir en el futuro ya que él mismo hará función de vocero recomendando tu servicio o producto. Hay que recordar que cuando un cliente es fidelizado, incluso los errores de la empresa pasan desapercibidos.

Por otro lado, la colocación de créditos forma parte de una gama de productos que ofrecen las entidades financieras; tal como lo menciona Ferro (2019) donde afirma que los productos pueden ser: cuentas personales, cuentas empresariales, créditos (personales, de consumo, hipotecarios, de estudios, de placer, de jubilación, otros), seguros, leasing, otros más. Dependiendo del contexto local, la entidad financiera se adapta a las necesidades de sus clientes con la finalidad de colocar sus productos en el mercado y capturar el dinero no bancarizado.

Pero antes de profundizar sobre el tema de los créditos es importante definirlo, para lo cual Físico (2019) incide en que los créditos son los instrumentos financieros por excelencia que actualizan una necesidad, en otras palabras, el crédito se encarga de que el cliente pueda adquirir algo el día de hoy y pagarlo posteriormente en cuotas accesibles a sus ingresos. Es así como el crédito se convierte en una herramienta por medio del cual la persona natural o jurídica puede acceder al producto o servicio en el momento actual (cuando aún no posee la solvencia para adquirirlo), dándole la comodidad de poderlo pagar en partes que si puede solventar. Al definir crédito, se podría que la colocación del crédito es la acción por la cual la entidad bancaria ofrece un préstamo y el comprador asume un compromiso de pago.

La importancia de los créditos, según Caldas, Gregorio, Hidalgo, Murias (2019) nace a necesidad del cliente por obtener un producto o servicio que podría pagar si esperara un tiempo considerable; frente a esa urgencia el crédito actualiza esa necesidad y te da la oportunidad ahora. En las empresas, tanto como en las personas, esa necesidad muchas veces sirve incluso para impulsar su producción o un proceso específico que mediante un crédito podrían mejorar y obtener mayores ganancias, como por ejemplo: compra de maquinaria por crédito empresarial (con esa maquinaria el empresario trabaja más rápido y atiende una cantidad mayor de pedidos sin perder oportunidades de negocio, con esos ingresos

paga la maquinaria en cuotas y a su vez genera ganancia; a este proceso se le llama apalancamiento financiero).

Para conocer un poco más del instrumento financiero, es necesario mencionar sus partes; por tal motivo Atwood (2019) hace un pequeño listado referencial de las principales partes de un crédito: Prestamista (la institución financiera), el prestatario (quien solicita el préstamo que puede ser empresa o persona natural), el interés (modalidades de interés en tasas anuales o mensuales, nominales o reales), el importe (el monto a prestar), las comisiones administrativas (van dentro del cálculo de la cuota a pagar), el contrato, las cláusulas y el garante (de necesitarlo) o garantía (la prenda).

Conociendo su importancia y sus partes, es imprescindible no hablar de cuando se puede tomar un crédito; para ello Tamayo, M. et al. (2017) dan algunos consejos para tomar la decisión correcta al momento de elegir un crédito, entre los cuales mencionan: considerar el motivo (si al asumir el crédito me generará ganancia suficiente como para cubrir su gasto), la tasa de interés (algunos créditos generan más intereses en el tiempo y alargan las cuotas de tal forma que se vuelven impagables), la solvencia (se necesita mínimo tener solvencia para poder generar ingresos para contraer deudas), la garantía (no tomar préstamos cuando la prenda sugiere la potencial pérdida de algo con mayor valor) y sobre todo la confianza en la entidad financiera (es necesario saber que el banco o entidad te ofrece todas las garantías necesarias para asumir el riesgo, como un contrato claro sin letras pequeñas).

III. MÉTODO

3.1. Tipo y diseño de investigación

Esta investigación es aplicada porque se emplearon bases teóricas para su mejora, este tipo se dedica a describir los hechos tal como suceden sin modificar las variables de estudio. Además, es de tipo aplicada, ya que soluciona un problema en particular; transaccional porque realiza la investigación en un solo momento. Con un enfoque mixto, el cual tendrá como resultados datos cualitativos y cuantitativos.

3.2. Variables y Operacionalización

3.2.1. Gestión de cartera de clientes

La gestión de cartera de clientes es el proceso por el cual no sólo se vende, sino que se informa, se persuade, se empatiza, se hace la venta y se hace un seguimiento; es decir se fideliza y se crea un vínculo entre el cliente y la Institución. Tiene la peculiaridad de ser una base de datos, la cual servirá para la identificación de oportunidades y el establecimiento de estrategias comerciales.

3.2.2. Colocación de créditos

La colocación de créditos es la acción por la cual la entidad bancaria ofrece un crédito y el cliente asume un compromiso de pago. En esta operación el cliente posee el derecho de recibir cierta cantidad de dinero a cambio de pagar el monto prestado más un costo adicional que son: los intereses, las comisiones y gastos administrativos que conllevan junto con la obligación adquirida.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

La población es el grupo de sujetos que poseen características similares y que establecen el marco de investigación de un estudio. La población de la investigación la conforman los trabajadores comerciales (ventas plataforma), trabajadores de campo (agentes motorizados) y ventanilleros.

Tabla 1.
Cuadro de planilla del personal

| PERSONAL DEL BANCO PICHINCHA | TOTAL |
|-------------------------------------|--------------|
| Plataforma | 18 |
| Motorizados | 22 |
| Ventanilleros | 11 |
| Total de colaboradores | 51 |

Fuente: Información del Banco Pichincha - Filial Piura 2019.

3.3.2. Criterios de Selección

3.3.2.1 Criterios de Inclusión

La presente investigación se incluyó, a los 51 Colaboradores del Banco Pichincha Filial Piura 2019.

3.3.2.2 Criterios de Exclusión

No se consideraron los criterios de exclusión debido a que la muestra fue Censal.

3.3.3. Muestra

La muestra es una porción de la población que conserva las características necesarias para ser elegida para el estudio. Al tener pocos elementos en la muestra se opta por tomar la cantidad total poblacional y se aplicó un censo. La muestra en el presente estudio es de 51 colaboradores del Banco Pichincha.

3.3.4. Unidad de Análisis

La unidad de análisis de la presente investigación se aplicó a los colaboradores del Banco Pichincha, filial Piura.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas

Encuesta

La encuesta es la técnica por el cual se determinan aspectos directos a la muestra, la cual se convierte en fuente primaria de información para la investigación. Los datos recopilados podrán ser cuantitativos o cualitativos. La presente investigación hace uso de la técnica para determinar el número de colocaciones crediticias se han efectuado por trabajador encuestado. Dicha información está relacionada con las dimensiones planteadas.

Observación

La observación como técnica precisa la descripción de los hechos o fenómenos acontecidos, sirve para hacer los diagnósticos preliminares. La investigación utiliza la técnica de la observación en los registros relacionados al proceso realizado en la gestión de cartera de clientes, a fin de determinar el número de interacciones se ponen de manifiesto a lo largo del proceso. Además, las observaciones serán en horarios de trabajo para corroborar las acciones descritas.

3.4.2. Instrumentos

Cuestionario

El cuestionario es un formato, estructurado o no estructurado que sirve como guía para expresar la técnica de la encuesta; este podrá tener versión física impresa o podrá ser digital. Esta herramienta para la presente investigación ha considerado el formato de afirmaciones mediante la

aplicación de una escala de Likert, a fin de hacer más expedito el procedimiento.

Guía de Observación

La guía de observación es el documento físico por el cual se registran las acciones observadas. Esta guía podrá contener o no, una secuencia o aspectos relacionados al estudio. El presente estudio presenta una guía de observación la cual se ha dividido en aspectos claves relacionados con las dimensiones planteadas. Se diseñarán indicadores cualitativos y cuantitativos como ratios de gestión asociados a un seguimiento posterior que servirán inicialmente para la realización de conclusiones inductivas, los cuales pueden ser registrados y posteriormente analizados.

Por otro lado, la validez de los instrumentos se logró gracias a la intervención de jueces expertos, quienes manifestaron la validez de los instrumentos en cuanto a contenido como la validez del tema de investigación.

Para precisar la confiabilidad se utilizó la fórmula Alpha de Cronbach, el cual mide la varianza de las preguntas presentadas; manifestando la relación entre las respuestas y la pregunta. A mayor grado de relación mayor será el puntaje obtenido. El puntaje obtenido en la presente investigación es de 0.857 puntos, manifestando la confiabilidad de los instrumentos utilizados.

3.5. Procedimiento

La investigación se realizó en el Banco Pichincha filial Piura, siguiendo el procedimiento a continuación: Carta de presentación o permiso para la investigación, coordinación con el gerente de la filial para comenzar coordinar los horarios de aplicación de los instrumentos, utilización de instrumentos: a través de guía de observación y cuestionario, recopilación de información suficiente, digitalización de la información en formatos de

tablas, elaboración de resultados y gráficos en los paquetes de análisis estadístico y finalmente el análisis de resultados.

3.6. Métodos de análisis de datos

Para el análisis de los datos se utilizó los siguientes programas: Paquete estadístico SPSS. V.25 (contraste de hipótesis, prueba de normalidad), Microsoft Excel (para tabulación y elaboración de gráficos) y la interpretación de datos cualitativos. Respecto a los datos recogidos con la guía de observación, se analizaron mediante el método deductivo partiendo de las ratios presentados en los diferentes periodos y llegando a generar conclusiones generales.

3.7. Aspectos éticos

La investigación se desarrolla tomando en cuenta las normas APA, con la finalidad de asegurar el nivel de autoría y protección de las teorías expuestas. Adicionalmente, se está considerando tomar en cuenta la extrapolación de resultados en caso la empresa en estudio no brinde la suficiencia en los datos recopilados, debido a su nivel de confidencialidad.

IV. RESULTADOS

A fin de cumplir con los objetivos, se aplicaron (02) cuestionarios a los colaboradores del Banco Pichincha, Filial Piura y (01) guía de entrevista al supervisor del Banco Pichincha, Filial Piura; para recoger información sobre la gestión de la cartera de clientes y la colocación de créditos, mediante una serie de preguntas en función a conocer la realidad o situación; teniendo en cuenta que el promedio de esta escala es de 3 puntos, cualquier valoración por encima de dicha cifra, indica que los encuestados concuerdan con los aspectos investigados, en tanto, valoraciones inferiores a dicho promedio, implican poca concordancia con dichos aspectos. Los resultados se presentan a continuación:

4.1. Informe de aplicación de cuestionario

4.1.1. Segmentación de clientes del Banco Pichincha, Filial Piura 2019.

Tabla 2.

Aspecto Segmentación de clientes del Banco Pichincha, Filial Piura

| SEGMENTACIÓN | Escala de alternativas | | | | | | | | | | | |
|--|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|----|--------------|------|
| | (5) | | (4) | | (3) | | (2) | | (1) | | (Σ) Total | |
| | TD | | DA | | IN | | ED | | ET | | | |
| | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % |
| 1. La entidad bancaria suele ofrecer facilidades atractivas a su cartera de clientes potenciales. | 4 | 8% | 46 | 90% | 1 | 2% | 0 | 0% | 0 | 0% | 51 | 100% |
| 2. La entidad bancaria suele seguir enviando información financiera útil a sus clientes perdidos. | 2 | 4% | 6 | 12% | 38 | 75% | 4 | 8% | 1 | 2% | 51 | 100% |
| 3. La entidad bancaria suele tomar especial interés en sus clientes VIP, brindándoles mayores niveles de información en comparación a otros segmentos. | 50 | 98% | 1 | 2% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 51 | 100% |

Fuente: Cuestionario Clientes Banco Pichincha – Filial Piura.

Según los resultados obtenidos de la Tabla 2, respecto a la segmentación, el 98% de los colaboradores encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la entidad ofrece facilidades atractivas a su cartera de clientes, además el 85% de los colaboradores, encuestados en desacuerdo, indiferente y totalmente en desacuerdo respecto a la afirmación de que la empresa suele seguir enviando información útil a sus clientes perdidos. De este modo, el 100% de los colaboradores encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo respecto de que la entidad bancaria suele tomar especial interés en sus clientes VIP, brindándoles mayores niveles de información en comparación a otros segmentos.

Esta situación se debe a que la entidad bancaria posee una cierta segmentación de su cartera, la cual posee diferentes aspectos respecto a los servicios que estos clientes asumieron; como, por ejemplo: manejan cartera de clientes potenciales, clientes empresariales, naturales, de servicios específicos, de morosos, demandantes (aquellos que presentan un record de quejas o demandas específicas), vip (aquellos que poseen altos niveles de inversión en el banco), entre otros.

La segmentación es un aspecto que es directamente percibido por el cliente de una forma directa, por lo cual la empresa busca motivarlos presentándoles diferentes opciones para que quieran cambiar su estatus actual y asumir mayores servicios que los lleve a mejorar sus beneficios dentro de la entidad; ya sea a nivel de información o atención especializada. Dicha forma de trabajo es muy utilizada dentro del rubro, que utiliza su gestión y segmentación como una estrategia motivadora, que genere cierta inquietud entre sus clientes; a mayor inversión o adquisición de los servicios, mejor será la atención e información recibida. Estas actividades no son consideradas como acciones discriminatorias, sino al contrario, forma parte de la dedicación que ofrece entidad bancaria a fin de lograr mayores niveles de curiosidad entre su público.

4.1.2. Planeación establecida en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019

Tabla 3.

Herramientas de Planeación de clientes del Banco Pichincha, Filial Piura

| PLANEACIÓN | Escala de alternativas | | | | | | | | | | | | (Σ) Total |
|---|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|------|--------------|
| | (5) | | (4) | | (3) | | (2) | | (1) | | N° | % | |
| | TD | | DA | | IN | | ED | | ET | | | | |
| | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | |
| 4. La entidad bancaria desarrolla diferentes tipos de estrategias según el ciclo y temporada. | 5 | 10% | 44 | 86% | 2 | 4% | 0 | 0% | 0 | 0% | 51 | 100% | |
| 5. La entidad bancaria utiliza diferentes tipos de canales para comunicarse con sus clientes, tales como: telefónico, virtual, presencial, otro. | 1 | 2% | 11 | 22% | 19 | 37% | 19 | 37% | 1 | 2% | 51 | 100% | |
| 6. La entidad bancaria utiliza diferentes tipos de medios para comunicarse con sus clientes, tales como: redes sociales, pops up, correos, otros. | 2 | 4% | 0 | 0% | 3 | 6% | 45 | 88% | 1 | 2% | 51 | 100% | |

Fuente: Cuestionario Clientes Banco Pichincha – Filial Piura.

Respecto a las herramientas de planeación utilizadas Tabla 3 indica que la gestión de la cartera de clientes, el 96% de los colaboradores encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la entidad bancaria desarrolla diferentes tipos de estrategias según el ciclo y temporada, además el 76% de los colaboradores están indiferentes, no están de acuerdo y totalmente en desacuerdo en que la entidad bancaria utiliza diferentes tipos de canales para comunicarse con sus clientes tales como: telefónico, virtual, presencial; bajo ese contexto, el 98% de los colaboradores encuestados están indiferentes, no están de acuerdo y totalmente en desacuerdo entidad bancaria utiliza diferentes tipos de medios para comunicarse con sus clientes, tales como: redes sociales, pops up, correos, otros.

Esta situación se debe a que la entidad bancaria, específicamente la filial Piura, trabaja bajo conceptos totalmente diferentes a los establecidos por otros filiales; si bien es cierto que sigue la consigna de que se suelen ofrecer estrategias diferentes para cada temporada del año (campañas navideñas, campañas de

verano, campañas escolares, entre otras), establece una forma de acción diferente respecto al trato con el cliente.

El cliente piurano está catalogado como un cliente tradicional, que ha mantenido en el tiempo ciertas costumbres respecto al manejo de sus productos bancarios, desde esa necesidad de no abrir una cuenta bancaria a pesar que se le ofrece de abrir una gratuitamente, hasta la poca afabilidad a recibir información virtual. Esto conlleva también la aplicación de estrategias tradicionales, que no permiten el uso de innovaciones tecnológicas, la cual ha sido una de las debilidades más grandes a la fecha, ya que una baja apertura detiene las acciones comerciales relacionadas con la banca virtual impidiendo la relación con el banco que busca mantener comunicación desde diferentes plataformas.

4.1.3. Los medios de contacto utilizados por cliente del Banco Pichincha, Filial Piura 2019.

Tabla 4.
Factor Contacto de clientes del Banco Pichincha, Filial Piura.

| CONTACTO | Escala de alternativas | | | | | | | | | | (Σ) Total | |
|--|------------------------|-----|-----|-----|-----|----|-----|----|-----|----|-----------|------|
| | (5) | | (4) | | (3) | | (2) | | (1) | | | |
| | TD | | DA | | IN | | ED | | ET | | N° | % |
| | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | | |
| 7. La entidad bancaria ofrece productos y servicios accesibles al público objetivo. | 5 | 10% | 46 | 90% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 51 | 100% |
| 8. La entidad bancaria es eficiente al ofrecer sus productos en el menor tiempo posible, asumiendo la necesidad del cliente. | 6 | 12% | 40 | 78% | 4 | 8% | 1 | 2% | 0 | 0% | 51 | 100% |
| 9. La entidad bancaria siempre pone a disposición del cliente soluciones para agilizar las condiciones en la entrega de los productos bancarios. | 8 | 16% | 43 | 84% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 51 | 100% |

Fuente: Cuestionario Clientes Banco Pichincha – Filial Piura.

Respecto a los medios de contacto utilizados en la Tabla 4, la cartera de clientes, el 100% de los colaboradores encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la entidad bancaria ofrece productos y servicios accesibles al público objetivo, de ésta forma también el 90% de los colaboradores encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la entidad bancaria es eficiente al ofrecer sus productos en el menor tiempo posible, asumiendo la necesidad del cliente y finalmente el 100% de los de los colaboradores encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la entidad bancaria siempre pone a disposición del cliente soluciones para agilizar las condiciones en la entrega de los productos bancarios.

Esta situación se debe a que la entidad bancaria, establece una gestión ágil y dinámica al cliente; desde servicios que no desarrollan procesos engorrosos, hasta servicios de atención que mantienen un tiempo adecuado que generan en el cliente la confianza suficiente para poder adquirirlo. Esta situación es identificada por el colaborador, quien acierta al pronunciarse sobre la relación o tipo de contacto que la empresa establece al momento que ofrece un producto o servicio; permitiéndole a la entidad bancaria la posibilidad de introducir un sistema de calidad y servicio personalizado y diferenciado.

4.1.4. Los medios de persuasión utilizados en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019.

Tabla 5.

Medios de Persuasión de clientes del Banco Pichincha, Filial Piura.

| PERSUACIÓN | Escala de alternativas | | | | | | | | | | | |
|--|------------------------|-----|-----|-----|-----|----|-----|----|-----|----|--------------|------|
| | (5) | | (4) | | (3) | | (2) | | (1) | | (Σ) Total | |
| | TD | DA | IN | ED | ET | | | | | | | |
| | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % |
| 10. La entidad bancaria suele agilizar los procesos de adquisición de productos y servicios ofrecidos a fin de responder positivamente a las confirmaciones de los clientes. | 9 | 18% | 39 | 76% | 2 | 4% | 1 | 2% | 0 | 0% | 51 | 100% |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|----|-----|----|-----|---|----|---|----|---|----|----|------|
| 11. La entidad bancaria gestiona su cartera de clientes no persuadidos, tomando en consideración los motivos por los cuales no se tuvo éxito. | 8 | 16% | 42 | 82% | 0 | 0% | 1 | 2% | 0 | 0% | 51 | 100% |
| 12. La entidad bancaria gestiona su cartera de clientes tomando en consideración los potenciales cierres para proyectar estrategias futuras. | 45 | 88% | 2 | 4% | 2 | 4% | 2 | 4% | 0 | 0% | 51 | 100% |

Fuente: Cuestionario Clientes Banco Pichincha – Filial Piura.

Respecto a los medios de persuasión utilizados en la Tabla 5, la gestión de la cartera de clientes, el 94% de los colaboradores encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la entidad bancaria suele agilizar los procesos de adquisición de productos y servicios ofrecidos a fin de responder positivamente a las confirmaciones de los clientes, por otro lado, el 98% de los colaboradores encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la entidad bancaria gestiona su cartera de clientes no persuadidos, tomando en consideración los motivos por los cuales no se tuvo éxito; por otro lado, el 92% de los colaboradores encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la entidad bancaria gestiona su cartera de clientes tomando en consideración los potenciales cierres para proyectar estrategias futuras.

Esta situación se debe a que la entidad bancaria, utiliza la agilización de sus procesos como estrategia de persuasión donde a mejor calidad de atención mejor será la apreciación del cliente respecto a los futuros trámites ejercidos. Por otro lado, los colaboradores gestionan la cartera de clientes de acuerdo a tipo de cliente, esto les permite establecer estrategias y campañas diferentes de acuerdo a cada particularidad. Asimismo, suelen darse algunas prioridades dentro de la gestión de la cartera, donde se brinda mayor atención y esfuerzos hacia los clientes potenciales a fin de asegurar el cierre del contrato.

4.1.5. Los medios de seguimiento utilizados en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019.

Tabla 6.

Medios de Seguimiento de clientes del Banco Pichincha, Filial Piura.

| SEGUIMIENTO | Escala de alternativas | | | | | | | | | | | |
|---|------------------------|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|--------------|------|
| | (5) | | (4) | | (3) | | (2) | | (1) | | (Σ) Total | |
| | TD | | DA | | IN | | ED | | ET | | | |
| | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % |
| 13. La entidad bancaria gestiona su cartera de clientes tomando como referencia el nivel de eficiencia telefónico. | 48 | 94% | 1 | 2% | 1 | 2% | 1 | 2% | 0 | 0% | 51 | 100% |
| 14. La entidad bancaria gestiona su cartera de clientes tomando como referencia el nivel de eficiencia de la visita presencial. | 10 | 20% | 39 | 76% | 2 | 4% | 0 | 0% | 0 | 0% | 51 | 100% |
| 15. La entidad bancaria ofrece atenciones o consultas post colocación. | 2 | 4% | 0 | 0% | 4 | 8% | 39 | 76% | 6 | 12% | 51 | 100% |

Fuente: Cuestionario Clientes Banco Pichincha – Filial Piura.

Respecto a los medios de seguimiento utilizados en la Tabla 6, la gestión de la cartera de clientes, el 96% de los colaboradores encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la entidad bancaria gestiona su cartera de clientes tomando como referencia el nivel de eficiencia telefónico, de igual forma, el 96% de los colaboradores encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la entidad bancaria gestiona su cartera de clientes tomando como referencia el nivel de eficiencia de la visita presencial; por otro lado, 88% de los colaboradores encuestados no están de acuerdo y totalmente en desacuerdo que la entidad bancaria ofrece atenciones o consultas post colocación.

Esta situación se debe a que la entidad bancaria, toma como referencia la gestión de seguimiento mediante la utilización de medios tradicionales que usualmente van de acuerdo al comportamiento local, en éste caso en particular el cliente piurano posee un nivel más alto de confianza en medios telefónicos y presenciales que en medios electrónicos o virtuales. Por otro lado, la entidad posee

cierta política de seguimiento que establece un nivel prudencial o discreto, donde se evitan llamadas reiterativas post colocación a fin de evitar la fatiga del cliente.

4.1.6. Los créditos personales ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura 2019.

Tabla 7.

Créditos personales ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura.

| CREDITOS PERSONALES | Escala de alternativas | | | | | | | | | | | |
|---|------------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|--------------|------|
| | (5) | | (4) | | (3) | | (2) | | (1) | | (Σ) Total | |
| | TD | | DA | | IN | | ED | | ET | | | |
| | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % |
| 16. El número de créditos de consumo colocados superan las metas establecidas al mes. | 2 | 4% | 7 | 14% | 42 | 82% | 0 | 0% | 0 | 0% | 51 | 100% |
| 17. El número de créditos vehiculares colocados superan los índices sólo en campañas específicas. | 2 | 4% | 0 | 0% | 5 | 10% | 40 | 78% | 4 | 8% | 51 | 100% |

Fuente: Cuestionario Clientes Banco Pichincha – Filial Piura.

Respecto a los créditos personales utilizados en la Tabla 7, captación de créditos, el 96% de los colaboradores encuestados están indiferentes a la situación donde el número de créditos de consumo colocados superan las metas establecidas al mes. Por otro lado, el 86% de los colaboradores encuestados están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo a que el número de créditos vehiculares colocados superan los índices sólo en campañas específicas.

Esta situación se debe a que los colaboradores mantienen un trabajo lineal, es decir que sus esfuerzos son diferentes al número meta; donde lo más importante es manejar un trabajo constante indiferentemente de si se consiguió la meta o no. Pero en diferentes aspectos, usualmente las metas son comunicadas a manera de indicador respecto a filiales. Siguiendo dicho concepto, uno de los créditos que mantiene aún un perfil bajo y no logra superar las metas establecidas es el crédito vehicular, el cual ha mantenido desde hace algunos meses una tendencia a la baja, ya sea por el contexto de emergencia o por las facilidades en otros tipos de créditos como es el caso del crédito en inmuebles. Esta priorización y los cambios en las tendencias están afectados directamente por factores externos y las políticas de gobierno actuales.

4.1.7. Los créditos empresariales ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura 2019.

Tabla 8.

Créditos empresariales ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura.

| CREDITOS EMPRESARIALES | Escala de alternativas | | | | | | | | | | | |
|---|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|--------------|------|
| | (5) | | (4) | | (3) | | (2) | | (1) | | (Σ) Total | |
| | TD | | DA | | IN | | ED | | ET | | | |
| | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % |
| 18. El número de créditos de cartas fianza colocados cumplen las expectativas mensuales. | 2 | 4% | 7 | 14% | 35 | 69% | 7 | 14% | 0 | 0% | 51 | 100% |
| 19. El número de créditos cash colocados se duplican en campañas o temporadas específicas. | 39 | 76% | 11 | 22% | 0 | 0% | 1 | 2% | 0 | 0% | 51 | 100% |
| 20. El número de créditos por facturas por pagar consiguen superar las colocaciones mensuales meta. | 6 | 12% | 41 | 80% | 2 | 4% | 2 | 4% | 0 | 0% | 51 | 100% |

Fuente: Cuestionario Clientes Banco Pichincha – Filial Piura.

Respecto a los créditos empresariales utilizados en la Tabla 8, la captación de créditos, el 83% de los colaboradores encuestados son indiferentes o están en desacuerdo sobre qué número de créditos de cartas fianza colocados cumplen las expectativas mensuales, así como el 88% de los colaboradores encuestados afirman estar totalmente acuerdo y de acuerdo en que el número de créditos cash colocados se duplican en campañas o temporadas específicas; de igual forma el 92% de los colaboradores encuestados afirman estar totalmente acuerdo y de acuerdo en que el número de créditos por facturas por pagar consiguen superar las colocaciones mensuales meta.

Esta situación se debe a que los colaboradores conocen la situación de los créditos que generan mayores niveles de potencialidad, por ende, la preocupación sobre las metas logradas al respecto de la colocación de los créditos de carta fianza no son una prioridad en sus estrategias comerciales. Bajo ese mismo aspecto, los colaboradores conocen la potencialidad de la colocación de créditos cash y usualmente sus estrategias están enfocadas en dicho sector. Por otro lado, los créditos por facturas por pagar es una innovación desde hace ya varios años, que ha tenido un repunte inesperado donde las empresas toman las decisiones en base

a ingresos futuros que les permite obtener liquidez rápida y de una manera confiable.

4.1.8. Los créditos para emprendedores ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura 2019.

Tabla 9.
Créditos para emprendedores ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura.

| CREDITOS PARA EMPRENDEDORES | Escala de alternativas | | | | | | | | | | | |
|---|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|--------------|------|
| | (5) | | (4) | | (3) | | (2) | | (1) | | (Σ) Total | |
| | TD | | DA | | IN | | ED | | ET | | | |
| | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % |
| 21. Los datos registrados en la guía de remisión concuerdan con los que declara el cliente. | 3 | 6% | 6 | 12% | 28 | 55% | 10 | 20% | 4 | 8% | 51 | 100% |
| 22. La conformidad de los datos de la guía de remisión es el aspecto más importante para la colocación de un crédito para emprendedores. | 3 | 6% | 1 | 2% | 8 | 16% | 38 | 75% | 1 | 2% | 51 | 100% |
| 23. La guía de la remisión es el comprobante más difícil de declarar por el cliente al momento de la colocación y conformidad del préstamo. | 12 | 24% | 38 | 75% | 1 | 1% | 0 | 0% | 0 | 0% | 51 | 100% |

Fuente: Cuestionario Clientes Banco Pichincha – Filial Piura.

Respecto a los créditos para emprendedores utilizados en la Tabla 9, la captación de créditos, el 74% de los colaboradores encuestados afirmaron estar indiferentes, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con que los datos registrados en la guía de remisión concuerdan con los que declara el cliente; siguiendo la misma línea, el 93% de los colaboradores encuestados afirmaron estar indiferentes, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respecto a que la conformidad de los datos de la guía de remisión es el aspecto más importante para la colocación de un crédito para emprendedores; finalmente, el 99% de los colaboradores encuestados afirmaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la guía de la remisión es el comprobante más difícil de declarar por el cliente al momento de la colocación y conformidad del préstamo.

Esta situación se debe principalmente a que la guía de remisión suele ser uno de los préstamos de emprendedores mas poco comunes, donde usualmente la prioridad en la obtención de datos y la poca experiencia del cliente respecto a este tipo de documento genera muchas veces ciertas contrariedades o diferencias leves al momento de ser declarado. Esto no significa que el documento tenga un carácter difícil de ser aplicado, sino al contrario, es ubicable con facilidad dentro de la documentación del emprendedor; pero es la información que se solicita la que no se maneja de manera adecuada por la falta de frecuencia de parte del cliente.

4.1.9. Gestión de la cartera de clientes para orientar la colocación de créditos en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019.

Según el análisis de los resultados obtenidos se han podido identificar cuáles han sido las estrategias que han tenido éxito en la gestión de la cartera de clientes, desde el manejo de los servicios a nivel informativo, plataformas que han generado una respuesta asertiva hasta el comportamiento del cliente desde el punto de vista de los colaboradores. A la vez se han podido observar los medios y canales más efectivos, así como la segmentación actual también logra ciertas reacciones en el cliente que usualmente suele ser contradictorio al comportamiento o reacción esperada. Por ende, la gestión de la cartera es clave al momento de orientar al cliente en la colocación de créditos, los cuales no sólo se gestión desde el punto de vista de la información suministrada, sino desde el contacto inicial.

V. DISCUSIÓN

A través del análisis realizado por medio del cuestionario y guía de entrevista que fue aplicado a los trabajadores de la entidad bancaria Banco Pichincha filial Piura y al personal administrativo de la misma, los cuales han servido para la sustentación de la presente investigación, y a su vez han sido realizados con la finalidad de discutir los aportes teóricos, antecedentes y apreciación crítica para el desarrollo de las variables de estudio; Gestión de la cartera de clientes y colocación de créditos. A continuación, se describirán los aportes respecto a cada objetivo establecido en la investigación.

Respecto al primer objetivo acerca de la determinación de la segmentación de clientes del Banco Pichincha, Filial Piura 2019, el autor Cano (2019) especifica de manera puntual que existen diferentes segmentaciones en una cartera de clientes; desde la cartera histórica hasta la cartera actual, donde para cada segmentación ésta debe obedecer a diferentes tipos de estrategias que logren el seguimiento adecuado. Uno de los principales factores es el objetivo el cual se desea lograr con la gestión de cada segmento, por ejemplo, la de atracción o quizás la de retención. Esta situación es similar a la planteada por Arroba y Arreaga (2018) quienes en su estudio titulado *Costos financieros en la gestión de cartera de clientes, exponen cómo cada segmento de clientes dentro una cartera manifiesta un trato diferenciado tanto a nivel de estrategias como de costos*. Esta situación se lograría evidenciar en los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario, donde el 90% de los colaboradores encuestados afirmaron que efectivamente la entidad si utiliza ciertos parámetros y facilidades para el segmento de clientes potenciales, asimismo, la totalidad de los encuestados concordaron en que la entidad posee cierta preferencia por los clientes VIP quienes usualmente son clientes frecuentes y poseen más de un producto con la empresa. Además, este último segmento posee grandes inversiones en el banco, y por ende ellos suelen exigir un trato diferente por la cantidad de bienes invertidos.

Por otro lado, el 18% de los colaboradores encuestados afirmaron que la empresa mantiene una comunicación posterior a la venta de un producto o servicio,

ya que esta actividad no es usual. Según la información comentada por el jefe de plataforma, esto se debe a que la empresa si posee una actividad de post venta, pero es sólo para clientes frecuentes no para todos los segmentos. Esta situación es común entre las empresas del rubro, salvo las que se encargan de sectores de microfinanzas, quienes si constantemente están brindando información adicional al cliente posteriormente a la adquisición.

Además, la entidad ha tomado la postura de no presión, es decir, dejan libertad al cliente de ser él quien solicite la información necesaria y no caer en acosos; fue una de las decisiones tomadas desde hace 3 años, donde mediante una encuesta entre sus clientes, ellos hicieron mención a que era preferible dejar que el cliente sea el que solicite información y viceversa, ya que ellos consideran spam todo tipo de información publicitaria que les llega a sus casillas de correo electrónico. Bajo ese aspecto se podría mejorar, las tendencias han cambiado desde hace 3 años y la entidad podría volver a evaluar ese punto, considerando que la competencia ha logrado adaptarse a las nuevas necesidades de un cliente totalmente nuevo, un cliente que busca información constante y donde la información es vital para su posterior retención. Es preciso manifestar que las actuales tendencias obligan a las instituciones financieras en general a tomar aspectos más personalizados al momento de gestionar una cartera segmentada, desde la inclusión de la necesidad, hasta el ofrecimiento del producto o servicio.

Respecto al segundo objetivo acerca de la identificación de las herramientas de planeación establecidas en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019, Vélez (2017) establece la necesidad de que la acción de planificación sea uno de los aspectos más importantes antes de gestionar cualquier acción de gestión, donde la acción de mover una cartera no implique acciones aisladas sin sentido dando prioridad potencialmente a sectores de la cartera que no merecen tanto la atención como otros. Esta apreciación del autor concuerda con lo aportado por Álvarez, Garay y Goicochea (2017) quienes en su investigación antes de ejecutar una gestión de control de la cartera de clientes, evalúan mediante una exhaustiva planificación las herramientas principales *para la gestión de la cartera*. Por otro lado, Villalobos (2018) quien se enfoca principalmente en una cartera de clientes morosos, logra

exponer las razones de la planificación en la elección de las herramientas ideales para iniciar una gestión de recuperación de fondos.

A la fecha, según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario, los colaboradores del banco afirmaron en un 96% de que la entidad si hace una planificación de estrategias según temporada y campañas; como, por ejemplo: campañas navideñas (la cual se inicia desde el mes de octubre), campañas escolares (desde el mes de enero), campaña patria (desde el mes de junio), campaña verano (que se inicia desde diciembre) y así varias campañas que logran definirse según el requerimiento del cliente. Asimismo, más del 70% de los colaboradores encuestados definen que son los canales los cuales no son los indicados para lograr el objetivo esperado, esto se debe a que la institución maneja aún planificaciones fundamentadas en las estrategias tradicionales y busca adaptarse a la circunstancias sin perder la objetividad, es decir, prefiere los resultados seguros históricos a la implementación de estrategias enfocadas en las tendencias actuales que no han dado resultados notables en otras sucursales.

Se podría observar que si bien es cierto que la entidad maneja una planificación bastante argumentativa, esta necesita una actualización en las herramientas escogidas; la comparaciones con otras filiales no deberían ser indicadores cuando cada filial posee una respuesta local diferente, como por ejemplo no se puede comparar la provincia de Trujillo con la de Piura, donde en la ciudad de Trujillo la mayoría de estrategias poseen otras planificaciones y sus clientes poseen ya un hábito de consumo bastante arraigado. Esta modificación potencial en los indicadores obedecería a un cambio de actuación basado en una estrategia local, la cual es necesaria ya que se habla de un micro entorno totalmente diferente al expresado en otras ciudades.

Por otro lado, respecto al tercer objetivo de análisis de los medios de contacto utilizados por cliente del Banco Pichincha, Filial Piura 2019, Fernández y Bajac (2018) afirman que, así como es importante la planificación de las estrategias es necesario conocer y elegir los medios de contacto adecuados para cada segmento, pudiendo estimar y empatizar con el cliente desde sus propios recursos. No es lo mismo estimar un canal puramente tecnológico a un segmento de consumo

de clientes recurrentes y habituales a la utilización de un canal tradicional telefónico y presencial para éste mismo cliente que no posee el tiempo para interactuar sus gestiones con un operador telefónico. Por ende, el autor, hace énfasis en que dicho canal elegido deberá contener una investigación previa de los recursos accesibles al cliente y su disposición a ellos.

Lo que afirma es autor concuerda con la investigación de Valdivieso (2017) quien en la elección de los canales para lograr la satisfacción del cliente en el Banco de Crédito del Perú expone principalmente los hábitos de consumo de éste, su accesibilidad a las diferentes plataformas y como la entidad bancaria ha podido llegar de una manera simple al cliente sin exigirle la utilización de medios complicados. Esto va de la mano con los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario, donde más del 90% de los colaboradores encuestados afirmaron que a pesar que la empresa maneja medios de contacto aun tradicionales, la entidad se esfuerza por reducir el tiempo de atención, garantizando flexibilidad y eliminando cualquier traba o interrupción al momento de ser enviada una solicitud. El cliente no podrá quejarse por un servicio lento, más si podría quejarse por la poca adaptación a los medios de contacto actualmente usados.

Esta última consideración es apreciable, ya que se logra dilucidar a un cliente activo casi satisfecho en la metodología aplicada, pero son los canales de atención que expresan cierta lentitud en el flujo lo cual genera baja accesibilidad del cliente y a sus necesidades más cercanas. No conviene olvidar que el nuevo cliente posee un manejo más hábil de otras plataformas y es necesario incluir la actualización de las estrategias en el manejo de los nuevos accesos.

Bajo otra perspectiva, respecto al cuarto objetivo que busca identificar los medios de persuasión utilizados en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019, Choque (2016) en su estudio logra manifestar que, en el proceso de evaluación del proceso de gestión crediticia, uno de los puntos más resaltantes son los medios de persuasión utilizados por los diferentes agentes bancarios, los cuales son tácticas alineadas a la captación de clientes y retención. Esos medios de persuasión no siempre son de carácter explícito donde se le manifiesta al cliente sobre las ventajas de la adquisición del producto o servicio, sino al contrario también se utilizan

tácticas sutiles donde mediante la información el cliente logra ser captado según un tema particular o una necesidad bien identificada.

Lo que dice el autor en su investigación, concuerda con lo aportado por Bajac (2018) quien adicionalmente precisa que las tácticas de persuasión únicamente mantienen niveles de efectividad siempre y cuando sean parte de un plan estructura que contemple la verdadera necesidad del cliente. Según los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario, más del 80% de los colaboradores afirman que la entidad bancaria si ofrece métodos sutiles como la agilización de los servicios lo cual atrae a los clientes y los seduce haciendo la relación de tiempo-calidad-garantía. Asimismo, la entidad bancaria hace el ejercicio del porqué varias de sus estrategias no logran el éxito deseado, manteniendo una data histórica de los motivos, siendo la exposición y niveles de información los motivos más resaltantes. Igualmente, el 92% de los encuestados puntualizaron que dichas estrategias de persuasión suelen tomar diferentes factores en cuenta, como la proximidad o temporada de aplicación, siendo éste el gancho de atracción más fuerte, incluso más que la necesidad en sí.

Según los nuevos conceptos de manejo y gestión de cartera de clientes, sin orientarse totalmente al área de marketing, ésta obedece a la posibilidad de mejorar la identificación de la necesidad; partiendo de un replanteamiento del diagnóstico basándose en una metodología nueva de saturación y reagrupación, donde los métodos utilizados en la solución de dicha necesidad son enfocados de una forma óptima sin caer en generalidades. Esto conviene tomar en cuenta al momento de expresar la posibilidad de incluir las propuestas sugeridas en apartados posteriores.

Adicionalmente, respecto al objetivo quinto que busca determinar los medios de seguimiento utilizados en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019; en ese aspecto Fernández (2017) considera que los medios de seguimiento son una de las garantías más sólidas para lograr la fidelización del cliente, es decir, convertir a un cliente no habitual en habitual. El autor afirma que, si bien es cierto que las modalidades de seguimiento varían de acuerdo al rubro, empresa, localidad, estructura y dimensiones, éstas mantienen la esencia de lograr atraer a un cliente y mantenerlo interesado, para evitar posteriormente gastar más esfuerzos en

recuperarlo. Esto concuerda con la investigación de Pastor (2017), quien también hace referencia a la importancia del seguimiento del cliente, donde la hipótesis se afianzó en el seguimiento a las necesidades de una población y en base a ello se pudo crear una relación y potencialidad con los préstamos ofrecidos por el banco.

En dicho aspecto, los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los colaboradores del banco Pichincha donde más del 90% en promedio de los encuestados manifestaron que el banco aun realiza un seguimiento a sus clientes, pero mediante la utilización de medios convencionales como son vía telefónica y vía presencial. Por otro lado, es muy bajo el porcentaje de colaboradores que afirmen que la entidad ofrece un seguimiento concienzudo posterior a la colocación de productos; esta situación no sólo relaciona con la estrategia, sino que lamentablemente se alinea con la poca ventaja de los medios tecnológicos. En dicho aspecto, en comentarios con el jefe de plataforma, éste manifestó que ya se han evaluado modificaciones acerca de la utilización de mejores medios para el desarrollo del seguimiento.

Siguiendo la misma línea, se podría decir que con la determinación de una mejor gestión se vislumbra la posibilidad de aplicar mejores herramientas, las cuales tendrían resultados favorables; atrayendo al cliente a una nueva era de información y bancarización, creando en él la necesidad y no al revés donde los actuales medios excusan la dificultad.

De esta forma, en cuanto al sexto objetivo sobre la identificación de los créditos personales, empresariales y de emprendedores ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura 2019, los resultados de la aplicación del cuestionario mostraron que efectivamente los créditos cash son los más solicitados, junto con los créditos relacionados con las facturas por pagar; esto se debe a que los primeros poseen menos restricciones y pueden ser utilizados en diferentes ámbitos especialmente en casos específicos donde falta liquidez; asimismo, los créditos relacionados con las facturas por pagar son nuevos en el mercado y son la solución perfecta para inversiones de último minuto y una rápida transformación de documentos en dinero.

Según las propias palabras del jefe de plataforma zonal, esto es común en cualquier temporada, ya que es su producto estrella. Si se toma en cuenta lo aportado por Alcedo (2017) y Ferro (2019), esto concuerda con la información recopilada, pues efectivamente son los créditos comerciales – empresariales cash los cuales poseen mayor éxito. Esta posición se ha tratado de cambiar, buscando que estos dos productos no sean los únicos que superen las metas establecidas, más son las estrategias elegidas y la baja asertividad en la elección de medios lo que no ha provocado un cambio sustentable. Esto se relaciona directamente con los datos obtenidos en la observación documental de los ratios porcentuales de las diferentes colocaciones donde algunos productos mantuvieron un comportamiento continuo o normal, en cambio productos como créditos de carta fianza y créditos cash sostienen un comportamiento a la baja lo cual es producto de la competencia actual que se ha preocupado por incluir un manejo diferente en su cartera de clientes, lo cual ha logrado atraer un segmento importante de mercado.

En dicho aspecto, la presente investigación busca modificar dicha postura proponiendo estrategias sencillas con respuesta local que mejore la situación actual.

VI. CONCLUSIONES

1. Dentro de las propuestas deducidas del análisis empresarial se logró formular estrategias que gestionarían la cartera de clientes orientando la colocación de créditos en el Banco Pichincha, Filial Piura; las cuales estarían enfocadas en un entorno CRM; desde la introducción de canales modernos y diferentes plataformas de atención hasta la potencial apertura a una asesoría personalizada que brinde no sólo un producto, sino que mejore la gestión financiera de los clientes asegurando el retorno, de esta forma se logrará mejorar la colocación de créditos sin dejar de lado aspectos claves de gestión de clientes.
2. La segmentación de clientes del Banco Pichincha, Filial Piura está dividida en 3 aspectos claves, clientes potenciales (aquellos clientes que poseen ciertas cualidades y garantías de obtener un crédito), perdidos (aquellos que no poseen las cualidades ni garantías previas para obtener un crédito) y demandantes o de altos requerimientos como es el sector vip (aquellos clientes que al poseer volúmenes de dinero importantes en la entidad bancaria requieren un trato diferenciado y ágil que asegure el mantenimiento de sus ganancias).
3. Las herramientas de planeación establecidas en el Banco Pichincha, Filial Piura, están únicamente enfocadas en estrategias convencionales no productivas para el entorno local; tales como: vía telefónica, presencial y correo electrónico empleados en ocasiones específicas Estas estrategias actuales establecen una secuencia de planificación antiguo, el cual no ha sido modificado por una falta de respuesta local, en donde el proceso de aplicación sigue manteniendo estándares por debajo de los propuestos en la matriz central.
4. Los medios de contacto utilizados por cliente del Banco Pichincha, Filial Piura, son únicamente vía telefónica como parte de sus estrategias factibles consideradas desde hace 3 años. Esto se debe a que se implementó una táctica que bajo otras circunstancias si logró el éxito esperado, mas es necesario recalcar que en las organizaciones se replican las estrategias

siempre que las mismas resulten apropiadas en todos los escenarios; aun en las diferentes realidades.

5. Los medios de persuasión utilizados en el Banco Pichincha, Filial Piura están enfocadas únicamente en la colocación y contacto inicial mas no considera la post venta en todas las ocasiones. Dicha actuación no pasa por una falta de atención del banco hacia sus clientes, sino que fue fijada en base a una situación particular donde son los mismos clientes quienes expresaron su incomodidad al ser contactados de manera insistente. Esto debería mantenerse, siempre y cuando la información cumpla la gestión única de informar y más no de insistir en que el cliente asuma la potencialidad de adoptar otro producto.
6. Los medios de seguimiento utilizados en el Banco Pichincha, Filial Piura; no son invasivos como parte de su política de apertura. Esta es una cualidad única que posee La Entidad que toma como determinación la no invasión del espacio del cliente, a fin de no causar saturación en la apreciación de la información y mejorar así el trato con el analista. A la fecha dicha situación ha sido reconocida, más tiene tendencia a caer en una situación de desinterés.
7. Los créditos personales ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura; no superan las metas con sus similares en otras sedes regionales; reflejando efectivamente que las herramientas y estrategias empleadas a la fecha, no logran la efectividad por la falta de adaptación y respuesta local esperada. Se espera que con la nueva visión estratégica se logre superar las cifras porcentuales esperadas.
8. Los créditos empresariales ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura; poseen el mayor alcance a nivel local tanto en créditos cash y créditos con respaldo de facturas por cobrar, donde según información recopilada directamente por el jefe zonal, éste sería uno de los productos estrella que a la fecha mantiene un alto movimiento de ingresos y es la fuente principal de inversiones; generando un cierto liderazgo a nivel sectorial.
9. Los créditos para emprendedores ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura; son considerados como alto riesgo por tal motivo las restricciones son mayores. A diferencia de las microfinancieras, la entidad bancaria busca llegar al empresario emprendedor ofreciéndole un producto acorde a una necesidad

genérica en ámbitos bastante claros, tratando de gestionar no sólo las colocaciones sino también el nivel de la cartera morosa. Se podría decir que las demás instituciones manejan el riesgo estableciendo tasas altas de interés, en cambio el banco Pichincha ofrece tasas de mercado minimizando el riesgo dentro de las garantías y requerimientos iniciales.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la aplicación de las estrategias propuestas enfocadas en la gestión de la cartera de clientes a fin de incrementar la colocación de créditos Banco Pichincha, Filial Piura; mediante la implementación de nuevas herramientas y canales, así como la modificación y replanteamiento en la identificación de la necesidad del cliente.
2. Se recomienda establecer los mismos criterios de atención para todos los segmentos, clientes o no, a fin de mejorar la imagen de calidad de servicio. Además, se considera que es verdad que se necesita mayor atención en los clientes con grandes volúmenes de inversiones, los cuales no deberían ser evidentes para otros clientes; para lo cual, mediante la implementación de atención en diferentes plataformas, esta actitud podría uniformizar la actividad, brindando soluciones efectivas bajo un nuevo concepto de igualdad.
3. Mejorar las estrategias convencionales con implementación de tecnologías de información y ampliación a redes sociales, para así poder ampliar los segmentos actuales y establecer una mejora en los niveles de atracción. Esta situación podría desarrollarse mediante la aplicación de información efectiva y continua no sólo en el contacto inicial sino a partir de un seguimiento constante de su actitud frente a la información brindada.
4. Mejorar los medios de contacto, agilizando la atención y la comunicación con el cliente; a fin de hacerlo más cercano a la solución de sus necesidades. Esta situación se desarrollaría mediante la exposición a nuevas vías y canales, además del nuevo trato directo el cual estaría continuamente pendiente de la información que le brindaría el cliente de forma directa.
5. Los medios de persuasión deberían enfocarse en ser informativos y basarse en una asesoría personalizada, esto con acuerdo con la estrategia de seguimiento y asesoría; para lo cual lo que se busca es que mantengan la actual posición no invasiva, pero sin caer en desatenciones que podrían generar bajos niveles de fidelización. Por otro lado, esto se podría desarrollar mediante la información expuesta en las diferentes plataformas accesibles al cliente.

6. Se recomienda tomar medidas para incrementar los créditos personales, tomando indicadores locales, a fin de generar mayor exactitud en el control de las cifras tanto actuales como comparativas. Esto se podría establecer mediante la elaboración de ratios de gestión y ratios de actividad, acorde con los nuevos ingresos generados a partir del 2 semestre del año 2020.
7. Los créditos personales ofrecidos por el Banco *Pichincha*, Filial Piura; no superan las metas similares en otras sedes regionales; reflejando efectivamente que las herramientas y estrategias empleadas a la fecha no logran la efectividad por la falta de adaptación y respuesta local esperada. Se espera que con la nueva estrategia se logre superar las cifras porcentuales esperadas.
8. Se recomienda tomar medidas de control a nivel de morosidad, eligiendo mantener garantías al momento de la colocación a fin de establecer un plan de contingencia en caso de amenaza de factores de riesgo alto. Esto se debe generalmente a los acontecimientos actuales, donde las políticas de gobierno afectaron de manera sistemática al sistema bancario. Mediante la inclusión de nuevas garantías se asegura la recuperación del fondo colocado.

VIII. PROPUESTAS

Estrategias para implementar una gestión de cartera de clientes orientada a la colocación de créditos en el Banco Pichincha, Filial Piura.

8.1. Introducción

La gestión de la cartera de clientes es una de las acciones principales al momento de generar estrategias de marketing, usualmente en la etapa de planificación, las estrategias obedecen a los tipos de clientes a los cuales se desea llegar; bajo qué condiciones y que necesidades se lograron identificar. En un ámbito bancario, las entidades del rubro al ser intermediarios de los clientes con superávit y los clientes deficitarios buscan siempre establecer estrategias que logren incrementar la adquisición de los productos y es la gestión de cartera la principal fuente de acceso a los fondos necesarios para la funcionalidad de la empresa. Una de las fórmulas más usuales utilizadas es la implementación de medidas relacionadas con el Customer Relationship Management (CRM), actividad por la cual la empresa se logra enfocar su base de datos de clientes en acciones determinadas que no sólo buscan generar niveles de atracción sino generar una relación continua.

Ahora bien, frente a un contexto de emergencia, las soluciones relacionadas a la implementación de tácticas CRM están siendo un reto; donde la entidad deberá transformar la forma en como el producto o servicio llega al cliente, pocas palabras, los canales. A la fecha el Banco Pichincha no ha cambiado el uso de herramientas tradicionales y se ha fundamentado en la poca efectividad reflejada en otra región, más se debe tomar en cuenta que son diferentes contextos y esto motiva diferencias culturales consistentes.

8.2. Objetivos

Objetivo general:

Diseñar estrategias de gestión de cartera de clientes para orientar la colocación de créditos en el Banco Pichincha, Filial Piura.

Objetivos específicos:

1. Generar una gestión de cartera de clientes eficiente.
2. Asesorar a clientes en sus decisiones financieras.
3. Minimizar el riesgo financiero y la cartera de morosidad producto de las colocaciones crediticias.
4. Generar mayor grado de calidad en los servicios ofrecidos al cliente.

8.3. Análisis de los factores internos y externos – Banco Pichincha filial P

8.3.1. Matriz de EFI

Tabla 10.

Matriz de evaluación de los factores internos

| FACTORES INTERNOS | PESO (0 – 1) | CALIF. (1 – 4) | VALOR POND. |
|--|-------------------------|---------------------------|------------------------|
| ○ FORTALEZAS | | | |
| - Amplia variedad de productos y servicios | 0.10 | 3 | 0.30 |
| - Colaboradores altamente capacitados | 0.10 | 4 | 0.40 |
| - Cuenta con excelente respaldo financiero | 0.10 | 3 | 0.45 |
| - Alianzas estratégicas con proveedores | 0.10 | 3 | 0.30 |
| - Posicionamiento en el Mercado | 0.15 | 4 | 0.60 |
| ○ DEBILIDADES | | | |
| - Mala gestión de cartera de clientes. | 0.10 | 1 | 0.10 |
| - Desorden en funciones de gestión. | 0.15 | 2 | 0.30 |
| - Falta de motivación para la generación de ideas de los colaboradores | 0.10 | 1 | 0.30 |
| - Falta de área de análisis y ejecución de ideas. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| - Falta de inversión en tecnología de vanguardia. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| | 100 | - | 2.70 |

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La empresa posee factores internos fuertes que lograr gestionar y superar las debilidades presentes. El valor obtenido es 2.70 > a 2.5 puntos promedio.

8.3.2. Matriz de EFE

Tabla 11.

Matriz de evaluación de los factores externos

| FACTORES EXTERNOS | PESO (0 – 1) | CALIF. (1 – 4) | VALOR POND. |
|--|-------------------------|---------------------------|------------------------|
| ○ OPORTUNIDADES | | | |
| - Innovación tecnológica de equipos | 0.10 | 3 | 0.30 |
| - Mejora e incremento en cartera de clientes | 0.15 | 4 | 0.60 |
| - Desarrollo y expansión virtual de potenciales clientes. | 0.10 | 4 | 0.30 |
| - Reactivación económica. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| - Nuevas tendencias en adquisición de servicios y productos. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| ○ AMENAZAS | | | |
| - Pandemias | 0.10 | 2 | 0.20 |
| - Incertidumbre en los niveles de riesgo de mercado. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| - Desastres naturales | 0.20 | 3 | 0.30 |
| - Cambios en políticas de gobierno | 0.20 | 3 | 0.30 |
| | 100 | - | 2.75 |

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La empresa posee factores externos fuertes que lograr gestionar y superar las amenazas presentes. El valor obtenido es 2.75 > a 2.5 puntos promedio.

8.3.3. Matriz FODA

A continuación, se especifica la MATRIZ FODA, para la evaluación de estrategias.

Tabla 12.
Matriz de FODA

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|--|
| F. INTERNOS | <p>F1 Amplia variedad de productos y servicios</p> <p>F2 Personal altamente capacitados</p> <p>F3 Cuenta con excelente respaldo financiero</p> <p>F4 Alianzas estratégicas con proveedores</p> <p>F5 Posicionamiento en el mercado</p> | <p>D1 Mala gestión de cartera de clientes.</p> <p>D2 Desorden en funciones de gestión.</p> <p>D3 Falta de motivación para la generación de ideas de los colaboradores</p> <p>D4 Falta de área de análisis y ejecución de ideas</p> <p>D5 Falta de inversión en tecnología de vanguardia.</p> |
| F. EXTERNOS | | |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIA (FO) | ESTRATEGIA (DO) |
| <p>O1 Innovación tecnológica de equipos</p> <p>O2 Mejora e incremento de clientes.</p> <p>O3 Desarrollo y expansión virtual de potenciales clientes</p> <p>O4 Reactivación económica.</p> <p>O5 Nuevas tendencias en adquisición de servicios y productos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar estrategias CRM para gestión de cartera de clientes. (O1, O5, F1, F2, F5) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de asesoría y control de clientes. (O2, O4, D3, D4,) |
| AMENAZAS | ESTRATEGIA (FA) | ESTRATEGIA (DA) |
| <p>A1 Competencia en el rubro de construcción</p> <p>A2 Incertidumbre en los niveles de riesgo de mercado</p> <p>A3 Desastres naturales</p> <p>A4 Cambios en políticas de gobierno</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar sistema de salvataje en caso de amenaza latente. (A1, A2, F3, F4) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación de estándares de calidad de productos y/o servicios de la entidad. (A4, D1, D2, D5) |

Fuente: Elaboración propia

8.4. Identificación de necesidades de los clientes por segmento

Mediante la aplicación de un sondeo a 10 clientes, se busca especificar las principales necesidades por segmento. A continuación, se presentan los siguientes resultados:

Tabla 13.

Identificación de necesidades

Necesidades de los clientes

Ampliación de créditos para reactivación de negocio

Créditos cash sin historial

Créditos para cambio de rubro

Créditos para inversión en activo fijo

Fuente: Elaboración Propia.

8.5. Diseño de propuestas

Tabla 14.

ESTRATEGIA FO: Elaboración de estrategias crm para gestión de cartera de clientes

| ESTRATEGIA FO: ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS CRM PARA GESTIÓN DE CARTERA DE CLIENTES | |
|--|---|
| a) Descripción de la estrategia | <ul style="list-style-type: none">- La estrategia está basada en la implementación un segmento prioritario en base a 3 aspectos:<ul style="list-style-type: none">a. Reactivación y ampliación de negociob. Inversionesc. Potencialidad sin historial |
| b) Tácticas | <ul style="list-style-type: none">- Envío de publicidad mediante plataformas.- Contacto de cartera potencial y verificación de necesidad.- Propuestas rápidas de atención, mediante designación comercial. |
| c) Programa estratégico | <ul style="list-style-type: none">- La presente estrategia se llevará a cabo en el mes de agosto del 2020, donde se piensa lograr realizar las fases del CRM : atraer, retener, fidelizar; mediante el envío de publicidad a los diferentes segmentos de clientes ya establecidos mediante la identificación certera de sus necesidades y posteriormente brindarles atención personalizada sobre soluciones que se ajusten a dicha necesidad. No olvidar que la publicidad hasta la fecha ha sido genérica enviada en base a campañas ya establecidas, ahora será personalizada en base a la necesidad del cliente.- Estas tácticas, serán establecidos en función de un representante del área de colocaciones crediticias; el cual |

| | debe cumplir con los lineamientos establecidos en el cronograma. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-------------|----------|----------|----------|----------|---|---|--|--|--|---|---|---|---|---|-----------------------------|--|---|---|---|
| d) Responsable | - Analista de créditos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| e) Recursos | - Recursos humanos - Recursos Tecnológicos - Recursos Materiales y físicos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| f) Cronograma de actividades | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividades</th> <th>1se m</th> <th>2se m</th> <th>3se m</th> <th>4se m</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Envío de publicidad mediante plataformas</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Contacto de cartera y verificaciones</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Atenciones efectivas</td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> | Actividades | 1se m | 2se m | 3se m | 4se m | Envío de publicidad mediante plataformas | x | | | | Contacto de cartera y verificaciones | x | x | x | x | Atenciones efectivas | | x | x | x |
| Actividades | 1se m | 2se m | 3se m | 4se m | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Envío de publicidad mediante plataformas | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contacto de cartera y verificaciones | x | x | x | x | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Atenciones efectivas | | x | x | x | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| g) Presupuesto de gastos de Ventas | <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de publicidad: s/. 150 soles. - Envío en plataformas y promoción masiva: s/. 700 soles. - Contacto telefónico: s/. 200 soles. - Atenciones efectivas y personales: s/. 2500 /mes. <p>Total: s/. 3,550 soles.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| h) Viabilidad | Está dentro del presupuesto destinado para acciones de marketing. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| i) Mecanismo de control | Número de visualizaciones. (Índice de plataformas). Número de me gusta. Número de contactos verificados. Número de créditos otorgados. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 15.

ESTRATEGIA DO: Plan de asesoría y control de clientes

| ESTRATEGIA DO: PLAN DE ASESORÍA Y CONTROL DE CLIENTES | | | | | | |
|--|---|----------|----------|----------|----------|-----|
| a) Descripción de la estrategia | - La estrategia se basa en una asesoría continua de la utilización de los recursos otorgados para reactivación y ampliación de rubro. | | | | | |
| b) Tácticas | <ul style="list-style-type: none"> - Designación de asesores y analistas de crédito para hacer un seguimiento semanal de las actividades del cliente. - Llamada y envío de documentos. - Control mediante un Excel básico informativo. | | | | | |
| c) Programa estratégico | <ul style="list-style-type: none"> - La presente estrategia se llevará a cabo en los periodos mensuales de agosto y septiembre del 2020, donde para la colocación de los créditos y que éstos sean utilizados según un plan financiero concienzudo se ha determinado proponer que se designen asesores y analistas de crédito a un determinado grupo de clientes que recibirán asesoría gratuita de éste asesor. El personal designado tendrá la labor de hacer llamadas continuas, expresar ciertas opiniones relacionadas a las decisiones tomadas por los clientes y brindarle apoyo sobre inversiones y pasos a seguir. - También el asesor podrá enviar documentos de formato para elaborar un informe, el cual será elevado a su jefe inmediato. Esta tácticas serán establecidas en función de un representante del área de colocaciones crediticias; el cual debe cumplir con los lineamientos establecidos en el cronograma. | | | | | |
| d) Responsable | - Analista de créditos. | | | | | |
| e) Recursos | <ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos - Recursos Tecnológicos - Recursos materiales y físicos. | | | | | |
| f) Cronograma de actividades | Actividades | 1se m | 2se m | 3se m | 4se m | Sep |
| | Envío de documentos a llenar mediante correo | x | | | | x |
| | Contacto semanal | x | x | x | x | x |
| | Atenciones de dudas | x | x | x | x | x |
| | Informes semanales | x | x | x | x | x |

| | |
|---|---|
| g) Presupuesto de gastos de ventas | <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de formatos: s/. 250 soles. - Atenciones continuas: s/. 1200 soles. - Informes generados: s/. 0 soles. (envío virtual) - Atenciones de dudas: s/. 500 /mes. |
| | Total: s/. 1,950 soles. |
| h) Viabilidad | Está dentro del presupuesto destinado para acciones de seguimiento. |
| i) Mecanismo de control | <p>Número de atenciones efectivas telefónicamente.</p> <p>Número de formatos listos por semana.</p> <p>Número de informes de conformidad.</p> |

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 16.

ESTRATEGIA FA: Implementación de sistema de salvataje en caso de amenaza

| | |
|---|--|
| ▪ ESTRATEGIA FA: IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE SALVATAJE EN CASO DE AMENAZA | |
| a) Descripción de la estrategia | <ul style="list-style-type: none"> - La estrategia se basa en brindar créditos con garantía, los cuales si llegan a superar el máximo de s/.5,000 soles hasta s/. 10,000, deberán al menos tener de ahorro el 50% de la cantidad solicitada, llamada "Tarjeta garantía" |
| b) Tácticas | <ul style="list-style-type: none"> - Brindar créditos que superen los 5000 soles y que no pasen de 10,000 soles bajo una garantía de ahorro del 50%. - Verificación de ingresos continuos en los próximos 5 meses, ya sea plan de reactivación o contrato de trabajo que pueda solventar el 15% del préstamo. |
| c) Programa estratégico | <ul style="list-style-type: none"> - La presente estrategia se llevará a cabo en los periodos mensuales de agosto a diciembre del 2020, la cual apoyaría la gestión de brindar créditos en base a una garantía generada por el propio cliente, el cual para acceder a un determinado préstamo deberá ejercer un ahorro previo de al menos 50% del total solicitado a fin de que en caso de imprevisto éste podrá ser recuperado por la entidad prestadora. Esto se desarrollará mediante una verificación de los ingresos los cuales deberán probar que serán continuos en un lapso de 5 meses posteriores al préstamo y además deberán sostener algún plan de reactivación o contrato de trabajo. - Estas acciones serán establecidas en función de un representante del área de colocaciones crediticias; el cual debe cumplir con los lineamientos establecidos en el cronograma. |
| d) Responsable | - Analista de créditos. |
| e) Recursos | <ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos - Recursos Tecnológicos |

| Actividades | Ag o | Se p | Oct | No v | Dic |
|---|---------|---------|-----|---------|-----|
| Análisis de créditos potenciales | x | | | | x |
| Análisis de documentos de confirmación | x | x | x | x | x |
| Atenciones de dudas | x | x | x | x | x |
| Colocación de créditos | x | x | x | x | x |

g) Presupuesto - Seguimiento: s/. 1200/mes.

Total: s/. 1,200 soles.

h) Viabilidad Está dentro del presupuesto destinado para acciones de seguimiento.

i) Mecanismo de control Número de análisis de calificaciones.
Número de aceptaciones o colocaciones bajo garantía.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 17.

ESTRATEGIA DA: Capacitación en orientación a la calidad en los servicios bancarios

| ESTRATEGIA DA: CAPACITACIÓN EN ORIENTACIÓN A LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS BANCARIOS | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-------------|-----|-----|---|---|---|---------------------------------------|---|---|----------------------------------|---|---|--------------------------------|---|---|
| a) Descripción de la estrategia | - La estrategia se basa en brindar capacitación a los analistas de créditos, en base a la calidad de los productos y servicios bancarios a fin de que puedan establecer mejores funciones de seguimiento y post venta. | | | | | | | | | | | | | | | |
| b) Tácticas | - Capacitaciones efectivas que mejoren sus actividades en un nivel de eficiencia aceptable del 80%. | | | | | | | | | | | | | | | |
| c) Programa estratégico | - La presente estrategia se llevará a cabo en los periodos mensuales de septiembre y noviembre del 2020, la cual consta de capacitaciones continuas sobre la necesidad de incluir un ciclo de calidad y mejora continua en los servicios y productos ofrecidos. - Estas actividades serán establecidas en función de un representante del área de colocaciones crediticias; el cual debe cumplir con los lineamientos establecidos en el cronograma. | | | | | | | | | | | | | | | |
| d) Responsable | - Jefe Zonal | | | | | | | | | | | | | | | |
| e) Recursos | - Recursos humanos - Recursos Tecnológicos | | | | | | | | | | | | | | | |
| f) Cronograma de actividades | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividades</th> <th>Sep</th> <th>Nov</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Clases sobre temas de calidad en servicios</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Evaluación y casos específicos</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Evaluación de seguimiento</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Rendimiento comparativo</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> | Actividades | Sep | Nov | Clases sobre temas de calidad en servicios | x | x | Evaluación y casos específicos | x | x | Evaluación de seguimiento | x | x | Rendimiento comparativo | x | x |
| Actividades | Sep | Nov | | | | | | | | | | | | | | |
| Clases sobre temas de calidad en servicios | x | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluación y casos específicos | x | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluación de seguimiento | x | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Rendimiento comparativo | x | x | | | | | | | | | | | | | | |
| g) Presupuesto | - Clases y asesoría virtual: s/. 3700/mes. (para un grupo de 10 capacitados). Ref: Rozap & Asociados. Piura. Total: s/. 3,700 soles. | | | | | | | | | | | | | | | |
| h) Viabilidad | Está dentro del presupuesto destinado para acciones de capacitación. | | | | | | | | | | | | | | | |
| i) Mecanismo de control | Nivel de eficiencia. Nivel de evaluaciones de colaboradores. Nivel de solución de casos prácticos. Número de sugerencias percibidas. | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia.

8.6. Resumen de estrategias y costos

A continuación, se presenta un resumen de las estrategias propuestas y sus respectivas inversiones:

Tabla 18.

Resumen de estrategias y costos

| Estrategia | Costo |
|--|-------------------------|
| ESTRATEGIA FO: Elaboración de estrategias crm para gestión de cartera de clientes | s/. 3,550 soles. |
| ESTRATEGIA DO: Plan de asesoría y control de clientes | s/. 1,950 soles |
| ESTRATEGIA FA: Implementación de sistema de salvataje en caso de amenaza | s/. 1,200 soles |
| ESTRATEGIA DA: Capacitación en orientación a la calidad en los servicios bancarios | s/. 3,700 soles |
| Total de inversión | s/. 10.400 soles |

Fuente: Elaboración Propia.

8.7. Factibilidad de estrategias

La implementación de las propuestas tendría en un escenario optimista un incremento de la colocación de créditos en un 37% trimestralmente en promedio. A continuación, se presenta los indicadores del año 2019:

Tabla 19.

Indicador promedio de nivel de colocación de créditos

| Trimestre | Indicador |
|--------------------|------------------|
| Enero-Marzo | 13% |
| Abril-Jun | 7% |
| Jul-Set | 6% |
| Oct-Dic | 23% |

Fuente: Nivel de eficiencia en colocación de créditos 2019 - Banco Pichincha.

El promedio es de 12.25%, el cual estaría siendo superado el nivel actual en 24.75 puntos porcentuales. Esto reflejaría su factibilidad. Ahora bien, en un escenario pesimista, el promedio únicamente ascendería a 27%, el cual seguiría siendo superior al actual promedio.

8.8. Decisión de Inversión - Relación Beneficio Costo

Se partirá del supuesto que la implementación de las estrategias de Gestión de cartera de clientes propuestas en la presente investigación tendrá un efecto positivo en la empresa, esperando un crecimiento del 37% en los ingresos percibidos por las colocaciones de créditos.

A continuación, se describen los ingresos totales 2020:

- Ingresos al 2S 2019-1T 2020: s/. 76,524 soles.
- Ingresos al 4T 2020: s/. 76,524 soles * (1+37%) = s/. 104,838
- Costos totales de estrategias: s/. 10,400 soles.
- Ratio beneficio /costo: s/. 104,838 / s/. 10,400 soles = s/. 10.08 soles.
- *Interpretación:* Por cada sol invertido, se tendrá un beneficio de s/. 10.08 soles.

REFERENCIAS

- Alcázar, P. (2019). *12 técnicas eficaces para incorporar a tu plan de ventas*, Revista Digital Emprendedores. <https://www.emprendedores.es/gestion/a77216/consejos-vender/>
- Alcedo, W. (2017). *Factores que influyen en la colocación de créditos comerciales en las micro y pequeñas empresas de parte de las entidades financieras del Perú: caso Mibanco - Casma, 2016*. Título (Contador Público). Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote- Perú. http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3295/FACTORES_CREDITO_ALCEDO_NOLASCO_WILSON_ANGEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Álvarez, D., Garay, L. y Goicochea, E. (2017). *El control de la cartera de clientes y su incidencia en la información financiera de la Coopac en el primer semestre del periodo 2015*. Tesis (Licenciado en contabilidad). Lima: Universidad Peruana de las Américas – Perú. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/118/COOPAC%20LINGUISTICO-03%20-%20grados%20one.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- América Retail (2019), *Perú: Bodegas que son agentes bancarios empezarán a cobrar con POS*. <https://www.america-retail.com/peru/peru-bodegas-que-son-agentes-bancarios-empezaran-a-cobrar-con-pos/>
- Arenal, C. (2016). *Organización de procesos de venta*. UF0030. España: Tutor Formación.
- Argimon, J. y Jiménez, J. (2019). *Métodos de Investigación Clínica y Epidemiológica*. España: Elsevier.
- Arroba, J. y Arreaga, K. (2018). *Costos financieros en la gestión de cartera de clientes*. Título (Contador Público. Guayaquil): Universidad Laica Rocafuerte de Ecuador. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/costos-cartera-clientes.html>

- Asbanc (2018). *Colocación de créditos bancarios puede crecer a doble dígito este año*. Diario El Correo. <https://diariocorreo.pe/economia/colocacion-de-creditos-bancarios-puede-crecer-doble-digito-este-ano-834429/>
- Asbanc (2017). *Reporte financiero al 2019- Estadísticas*. Recuperado el 17 de octubre del 2019 de <https://www.asbanc.com.pe/Paginas/Estadistica/Estadisticas.aspx>
- Atwood, P. (2019). *Negocios: Ingresos Pasivos: Dinero En Línea A Través De Diferentes Flujos De Ingresos E Ideas De Negocios (Spanish Edition)*. Digital Versión: Phil Atwood.
- BBVA México (2016). *El crédito y la captación se recuperan en 2015, impulsados por factores coyunturales: BBVA Bancomer*, recuperado el 17 de octubre del año 2019 de <https://www.bbva.mx/personas/sala-de-prensa/2016/el-credito-y-la-captacion-se-recuperan.html>
- Caldas, M., Gregorio, A., Hidalgo, M., Murias, I. (2019). *Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial 3º ESO (2019)*. España: Editex.
- Calle, J. (2017). *Factores determinantes de la morosidad en los créditos grupales SUPER MUJER, de la Financiera Compartamos, Piura– año 2017*. Tesis (Contador Público). Piura: Universidad Cesar Vallejo- Perú.
- Cano, S. (2019). *Comunicación empresarial y atención al cliente - Ed. 2019*. España: Editex.
- Celi, Y. (2017). *Análisis de la colocación de créditos directos de la Corporación Financiera Nacional, destinados a fortalecer la matriz productiva en la provincia de Loja en los años 2012, 2013, 2014*. Tesis (Licenciado en finanzas y economía empresarial). Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – Ecuador. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/9580/1/T-UCSG-POS-MFEE-100.pdf>
- Choque, D. (2016). *Evaluación de la gestión del proceso de créditos en la oficina especial Acora de La Caja de Ahorro y Crédito los Andes Puno 2015*. Título (Contador Público). Puno: Universidad Nacional del Altiplano- Perú.

http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/1552/CHOQUE_COTRADO_DANITZA.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Cubas, K. y Dávila, G. (2016). *Incidencia del riesgo crediticio en la rentabilidad de la caja municipal de ahorro y Crédito Piura S.A.C., sucursal Chiclayo – 2015*. Título (Licenciado en Administración). Chiclayo: Universidad Señor de Sipán-Perú.

<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3014/INCIDENCIA%20DEL;jsessionid=8A70ED044BD1306661C366F6292C4A3E?sequence=1>

Culquicondor, G. (2018). *Sistema de control interno para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa comercial Ventura Pallets Export E.I.R.L.* Título (Contador Público). Piura: Universidad Nacional de Piura- Perú. <http://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/1398>

Empresa y Limpieza – E&L(2019), *Gamaquimp adquiere la cartera de clientes de Industrias Madol*. <http://empresaylimpieza.com/not/1482/gamaquimp-adquiere-la-cartera-de-clientes-de-industrias-madol>

Escofet, A., Folgueiras, P., Luna, E., Palou, B. (2016). *Consejo Mexicano de Investigación Educativa*, VOL. 21, NÚM. 70, PP. 929-949 (ISSN: 14056666)

Escudero, M. (2019). *Gestión de compras 2ª edición 2019*. España: Paraninfo.

Esparza, A. y Gallo, R. (2017). *Hábitos de los usuarios de tarjeta de crédito en el distrito de Piura*. Título (Licenciados en Administración de Empresas). Piura: Universidad de Piura- Perú. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3107>

Fairen, E. (2019). *Guerra de precios: Sky Airline ofrece pasajes desde S/16 y Viva Air baja hasta S/18*; RPP. <https://rpp.pe/economia/economia/guerra-de-precios-sky-airline-ofrece-pasajes-desde-s-16-y-viva-air-baja-hasta-s-18-noticia-1180413>

Fariña, A. (2019). *Diversificar la cartera es clave en el negocio de Aseguradora del Este*. Revista Digital Plus. <https://www.revistaplus.com.py/2019/01/25/diversificar-la-cartera-es-clave-en-el-negocio-de-aseguradora-del-este/>

- Fernández, P., Bajac, H. (2018). *La gestión del marketing de servicios*. Argentina: Gránica.
- Fernández, P. (2017). *Las 6R del negocio: Seis estrategias probadas para crecer rentabilizando su cartera de clientes*. España: LID.
- Ferro, J. (2019). *Código del Mercado Bancario*. United States: Independently Published.
- Físico, M. (2019). *Economía 4º ESO (2019)*. Madrid, España: Editex.
- García, X., Maldonado, H., Galarza, C., Grijalva, G. (2019). *Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador*, Revista Espirales. <http://www.revistaespirales.com/index.php/es/article/view/456/396>
- Huertas, D. (2015). *La colocación de créditos mypes y la relación con el nivel de morosidad en el sistema bancario peruano del 2010 al 2014*. Tesis (Licenciado en contabilidad). Lima: Universidad Privada San Martín de Porres - Perú. http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/1536/huertas_pdlm.pdf;jsessionid=526364A475D526FCBA6A3A22F45E51CE?sequence=1
- Llerena, L. (2018). *Exámen especial al componente cartera de crédito vencida de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda. de la ciudad de Riobamba agencia matriz. Período 2016*. Título (Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA). Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo- Ecuador. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/4581/1/UNACH-EC-FCP-CPA-2018-0004.pdf>
- López, P, Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- López, S. (2017). *Caracterización de la gestión de calidad del servicio y la satisfacción del cliente del Banco de Crédito del Perú – Agencia Tambogrande – Piura – 2017*. Título para optar el grado de Licenciada en Administración. Universidad Nacional de Piura- Perú.

- Nieto, C. (2019). *El trabajo social. Desde lo académico a la intervención social*. Madrid: Dykinson.
- Olaz, A. (2019). *Guía práctica para el diseño y medición de competencias profesionales*. España: ESIC.
- Pastor, A. (2017). *La Eficacia de la Promoción y la Colocación de Préstamos Multired en el Banco de la Nación Agencia 2 Huaraz – 2017*. Tesis (Maestro en Gestión Pública). Piura: Universidad Cesar Vallejo- Perú. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12019>
- Ramírez, C., Robles, M. (2016). *La morosidad y su incidencia en la rentabilidad de la agencia Laredo de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo, Distrito de Laredo, años 2014-2015*. Título (Contador Público). Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego- Perú. http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3303/1/RE_CONT_CAROLINA.RAMIREZ_MELISSA.ROBLES_MOROSIDAD.EN.LA.RENTABILIDAD_DATOS.PDF
- Ramírez, V. (2016). *Modelo de crédito y cobranza y gestión financiera en la empresa Comercial Facilito, de la parroquia Patricia Pilar, Provincia de los Ríos*. Título (Ingeniera en Contabilidad Superior, Auditoría y Finanzas C.P.A). Santo Domingo: Universidad Regional Autónoma de los Andes - Ecuador. <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4630/1/TUSDCYA021-2016.pdf>
- Riera, B. (2018). *Desarrollo de un modelo de scoring de segmentación de cobranzas para tarjeta de crédito de la banca de personas de Produbanco*. Título (Maestro en Finanzas y Gestión de Riesgos). Guayaquil: Universidad Andina Simón Bolívar - Ecuador. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6213>
- Ruiz, I. (2018). *El área de créditos y cobranzas y su influencia en la morosidad de la cartera de clientes de la empresa Maccaferri de Perú S.A.C en la ciudad de lima en el periodo 2013-2015*. Título (Contadora Pública). Lima:

Universidad Ricardo Palma- Perú.
<http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1469?show=full>

Stark, K. (2017). *Gestión de cartera de clientes*, *Revista Evaluando CRM*, Revista Espirales. <https://www.evaluandocrm.com/gestion-cartera-clientes/>

Tamayo, C., Malagón, J., Granda, C., Hamann, F., Rey, M., Ruiz, C., Lacouture, D., Borrero, S., Camacho, A., Hofstetter, M., Estrada, D., Zamora, P., Cardona, L., Medina, C., Núñez, J., Ávila, R., Rodríguez, J., Arango, C., Zárate, H., Suárez, N., Montoya, G., Rodríguez, N., Borja, W. (2017). *Ensayos Sobre Inclusión Financiera*. Colombia: Asobancaria.

Valdivieso, Z. (2017). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente en el área de operaciones del Banco de Crédito del Perú, Agencia Piura 2016*. Título (Licenciada en Ciencias Administrativas). Piura: Universidad Nacional de Piura- Perú. repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/1215

Vélez, C. (2017). *MF1790_3 - Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas*. España: Paraninfo.

Villalobos, K. (2018). *Comportamiento de la morosidad en los créditos de consumo, otorgados en la Sucursal del Banco de Costa Rica ubicada en el Distrito Primero del Cantón Central de la Provincia De Puntarenas desde el año 2015 hasta el año 2017*. Título (Licenciatura en Contaduría Pública). Puntarenas: Universidad Técnica Nacional- Costa Rica.
<http://repositorio.utn.ac.cr:8080/xmlui/handle/123456789/207>

Yanac, P. (2019). *Operadores de telefonía apuestan por servicios exclusivos para ganar terreno*, Conexión, Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/03/19/operadores-de-telefonía-apuestan-por-servicios-exclusivos-para-ganar-terreno/>

ANEXOS

Anexo N° 01

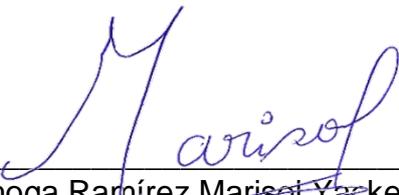
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL AUTOR

Yo, LLamoga Ramirez, Marisol Yackelin alumna de la facultad Ciencias Empresariales y Escuela académico profesional Administración de la Universidad César Vallejo, filial Piura declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al informe de tesis titulado Gestión de la cartera de clientes para orientar la colocación de créditos en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019 son:

1. De mi autoría.
2. El presente trabajo no ha sido plagiado Ni total Ni parcialmente.
3. El trabajo de investigación no ha sido publicado, ni presentado anteriormente.
4. Los resultados presentados en el presente trabajo investigación son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad ocultamiento u omisión tanto de los documentos como la información aportada, por la cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad Cesar Vallejo.

Piura, de Julio de 2020



LLamoga Ramírez Marisol Yackelin
DNI N° 40826140

Anexo N° 2: Matriz de Operacionalización de Variables

Tabla 20.

Matriz de Operacionalización de Variables – Variable Independiente

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES | ESCALA DE MEDICIÓN |
|--------------------------------|--|--|--------------|--|--------------------|
| GESTIÓN DE CARTERA DE CLIENTES | La gestión de cartera de clientes es el proceso por el cual no solo se vende, sino que se informa, se persuade, se empatiza, se hace la venta y se hace un seguimiento; es decir se fideliza y se crea un nexo entre el cliente y la empresa. Tiene la cualidad de ser una base de datos, la cual servirá para la identificación de oportunidades y el establecimiento de estrategias comerciales (Vélez, 2017). | Se medirá la dimensión segmentación a través de los indicadores clientes potenciales, perdidos y demandantes mediante la guía de entrevista al Gerente del Banco Pichincha, Filial Piura 2019. | SEGMENTACIÓN | Clientes potenciales Clientes perdidos. Clientes demandantes | Nominal |
| | | Se medirá la dimensión Planeación a través de los indicadores de tipo de estrategia y medio de comunicación aplicado para el contacto con el cliente mediante la guía de entrevista y cuestionario en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019. | PLANEACIÓN | Estrategias Canales Medios. | Ordinal-nominal |
| | | Se medirá la dimensión contacto con el cliente a través contacto telefónico, banca electrónica y presencial del Banco Pichincha, Filial Piura 2019. Mediante la guía de cuestionario. | CONTACTO | Contacto telefónico Contacto vía banca electrónica Contacto presencial | Ordinal |

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES | ESCALA DE MEDICIÓN |
|--------------------------------|--|---|-------------|--|--------------------|
| GESTIÓN DE CARTERA DE CLIENTES | La gestión de cartera de clientes es el proceso por el cual no solo se vende, sino que se informa, se persuade, se empatiza, se hace la venta y se hace un seguimiento; es decir se fideliza y se crea un nexo entre el cliente y la empresa. Tiene la cualidad de ser una base de datos, la cual servirá para la identificación de oportunidades y el establecimiento de estrategias comerciales (Vélez, 2017). | Se medirá la dimensión persuasión a través de los indicadores como confirmaciones de clientes, no persuadidos y potenciales mediante la guía de entrevista al Gerente del Banco Pichincha, Filial Piura 2019. | PERSUASIÓN | Confirmaciones de clientes Clientes no persuadidos Potenciales cierres | Nominal |
| | | Se medirá la dimensión seguimiento a través de los indicadores de tipo de estrategia y medio de comunicación aplicado para el contacto con el cliente mediante la guía de entrevista y cuestionario en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019. | SEGUIMIENTO | Vía telefónica. Visitas personales post venta. Atenciones o consultas post colocación. | Ordinal-nominal |

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES | ESCALA DE MEDICIÓN |
|------------------------|--|--|-----------------------------|---|--------------------|
| COLOCACIÓN DE CRÉDITOS | Es la acción por la cual la entidad bancaria ofrece un crédito el cliente asume un compromiso de pago. En esta operación el cliente posee el derecho de recibir cierta cantidad de dinero a cambio de pagar el monto prestado más un costo adicional que son: los intereses, las comisiones y gastos administrativos que conllevan junto con la obligación adquirida. (Físico, 2019) | Se medirá la dimensión créditos personales, a través de los indicadores créditos de consumo, hipotecarios y vehiculares otorgados en el último semestre, mediante la guía de observación documental en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019. | CREDITOS PERSONALES | créditos de consumo créditos hipotecarios créditos vehiculares | Nominal |
| | | Se medirá la dimensión créditos empresariales a través de los indicadores créditos para carta fianza, créditos cash y créditos facturas por cobrar, mediante una guía de observación documental en el Banco Pichincha, Filial Piura 2029. | CREDITOS EMPRESARIALES. | créditos para carta fianza créditos para activos créditos por facturas por cobrar | Nominal |
| | | Se medirá la dimensión créditos para emprendedores a través de los indicadores créditos de capital de trabajo, créditos para campañas y activo fijo para fines de los emprendedores, mediante una guía de observación documental en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019. | CREDITOS PARA EMPRENDEDORES | Créditos para capital de trabajo Créditos campañas Créditos activo fijo | Nominal |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 03: Matriz de Consistencia

Tabla 21.
Matriz de Consistencia

| TEMA | PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN | OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | MÉTODO |
|---|--|---|---|
| Gestión de la cartera de clientes para orientar la colocación de créditos en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019 | <p>Problema General:</p> <p>¿De qué manera la gestión de la cartera de clientes podrá orientar la colocación de créditos en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019?.</p> | <p>Objetivo General:</p> <p>Determinar de qué manera la gestión de la cartera de clientes podrá orientar la colocación de créditos en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019.</p> | <p>-Diseño de la Investigación: descriptivo No experimental.</p> <p>-Tipo de Investigación: aplicada.</p> <p>- Corte: Transversal.</p> <p>-Enfoque: mixto</p> <p>-Población: 51 trabajadores.</p> <p>-Muestra: 51 trabajadores.</p> <p>-Técnica: Encuesta, Observación.</p> <p>-Instrumentos: guía de Cuestionario y Observación.</p> <p>-Método de análisis: SPPS, V.24.Excel.</p> |
| | <p>Problemas específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la segmentación de clientes del Banco Pichincha, Filial Piura 2019?, • ¿Cuáles son las herramientas de planeación establecidas en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019?, • ¿Cuáles son los medios de contacto utilizados por cliente del Banco Pichincha, Filial Piura 2019?, • ¿Cuáles son los medios de persuasión utilizados en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019?, • ¿Cuáles son los medios de seguimiento utilizados en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019?, • ¿Cuáles son los créditos personales ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura 2019?, • ¿Cuáles son los créditos empresariales ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura 2019?, • ¿Cuáles son los créditos para emprendedores ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura 2019?. | <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer la segmentación de clientes del Banco Pichincha, Filial Piura 2019, • Identificar las herramientas de planeación establecidas en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019, • Analizar los medios de contacto utilizados por cliente del Banco Pichincha, Filial Piura 2019, • Identificar los medios de persuasión utilizados en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019, • Determinar los medios de seguimiento utilizados en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019, • Identificar los créditos personales ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura 2019, Identificar los créditos empresariales ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura 2019, • Reconocer los créditos para emprendedores ofrecidos por el Banco Pichincha, Filial Piura 2019. | |

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo N° 04: Matriz de Instrumentos de Investigación-1

Tabla 23.
Matriz de Instrumentos

| <u>Problema General: ¿De qué manera la gestión de la cartera de clientes podría orientar la colocación de créditos en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019?</u> | | | | | |
|--|-------------|---|----------|--------------------------------------|--|
| <u>Objetivo General: Establecer de qué manera la gestión de la cartera de clientes podría orientar la colocación de créditos en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019.</u> | | | | | |
| VARIABLE | INDICADORES | TECNICA/ INSTRUMENTO | ITEMS | INSTRUMENTO A: Cuestionario ITEMS | |
| Gestión de cartera de clientes | X1 | Clientes potenciales | Encuesta | 1 | 1. La entidad bancaria suele ofrecer atractivas facilidades a su cartera de clientes potenciales. |
| | | Clientes perdidos | | 2 | 2. La entidad bancaria suele seguir enviando información financiera útil a sus clientes perdidos. |
| | | Clientes demandantes | | 3 | 3. La entidad bancaria suele tomar especial interés en sus clientes demandantes, brindándoles mayores niveles de información en comparación a otros segmentos. |
| | X2 | Tipos de estrategias | 4 | 4 | 4. La entidad bancaria utiliza estrategias de atracción tales como: bajas tasas de interés y préstamos a sola firma para campañas específicas. |
| | | Tipos de canales | 5 | 5 | 5. La entidad bancaria utiliza diferentes tipos de canales para comunicarse con sus clientes, tales como: telefónico, virtual, presencial, otro. |
| | | Tipos de medios | 6 | 6 | 6. La entidad bancaria utiliza diferentes tipos de medios para comunicarse con sus clientes, tales como: redes sociales, pops up, correos, otros. |
| | X3 | Disponibilidad de productos | 7 | 7 | 7. La utilización del contacto telefónico suele ser más efectivo al momento de brindar información al cliente y realizar transacciones bancarias. |
| | | Tiempo de entrega de los productos | 8 | 8 | 8. La utilización de la banca electrónica como medio de contacto con el cliente usualmente es más efectivo que otros medios. |
| | | Condiciones de la entrega del pedido | 9 | 9 | 9. La utilización de las visitas presenciales como medio de contacto con el cliente usualmente es más efectivo que otros medios. |
| | X4 | Confirmaciones de Clientes | 10 | 10 | 10. La entidad bancaria suele agilizar los procesos de adquisición de productos y servicios ofrecidos a fin de responder positivamente a las confirmaciones de los clientes. |
| | | Clientes no persuadidos | 11 | 11 | 11. La entidad bancaria gestiona su cartera de clientes no persuadidos, tomando en consideración los motivos por los cuales no se tuvo éxito. |
| | | Potenciales cierres | 12 | 12 | 12. La entidad bancaria gestiona su cartera de clientes tomando en consideración los potenciales cierres para proyectar estrategias futuras. |
| | X5 | Eficiencia vía telefónica | 13 | 13 | 13. La entidad bancaria gestiona su cartera de clientes tomando como referencia niveles de eficiencia medios o canales tradicionales como el telefónico. |
| | | Eficiencia de visitas personales post venta | 14 | 14 | 14. La entidad bancaria gestiona su cartera de clientes tomando como referencia niveles de eficiencia medios o canales tradicionales como visitas presenciales. |
| | | Atenciones o consultas post colocación | 15 | 15 | 15. La entidad bancaria ofrece atenciones o consultas post colocación. |
| de créditos colocación | Y1 | Créditos de consumo | 16 | 16 | 16. El número de créditos de consumo colocados usualmente superan las metas establecidas al mes. |
| | | Créditos hipotecarios | 17 | 17 | 17. El número de créditos hipotecarios colocados usualmente no logra superar las metas propuestas mensualmente. |
| | | Créditos vehiculares | 18 | 18 | 18. El número de créditos vehiculares colocados usualmente superan los índices sólo en campañas específicas. |

| | | | |
|----|----------------------------------|----|---|
| Y2 | créditos para carta fianza | 19 | 19. El número de créditos de cartas fianza colocados usualmente no cumplen las expectativas mensuales. |
| | Créditos cash | 20 | 20. El número de créditos cash colocados usualmente se duplican en campañas o temporadas específicas. |
| | Créditos por facturas por cobrar | 21 | 21. El número de créditos por facturas por pagar usualmente no consiguen superar las colocaciones mensuales meta. |
| Y3 | Créditos para Capital de Trabajo | 22 | 22. Los créditos de capital de trabajo son los créditos más solicitados por los emprendedores. |
| | Créditos para Activos fijos | 23 | 23. Los créditos por activos fijos son los créditos menos solicitados por los emprendedores. |
| | Créditos para campañas | 24 | 24. Los créditos por campaña son los créditos más accesibles para el emprendedor. |

Elaboración Propia.

Matriz de Instrumentos de Investigación-2

Problema General: ¿De qué manera la gestión de la cartera de clientes podría orientar la colocación de créditos en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019?.

Objetivo General: Establecer de qué manera la gestión de la cartera de clientes podría orientar la colocación de créditos en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019.

| VARIABLE | INDICADORES | TECNICA/ INSTRUMENTO | INSTRUMENTO A: Guía de Entrevista | | Guía de Observación |
|--------------------------------|-------------|---|-----------------------------------|--|----------------------------------|
| | | | ITEMS | ITEMS | |
| Gestión de cartera de clientes | X1 | Cientes potenciales | 1-10 | 1. ¿Cuál es el número de clientes potenciales aproximadamente en el año 2019? ¿a qué se debe esa cifra? | |
| | | Cientes perdidos | | 2. ¿Usted cree que la competencia actual tiene influencia en la cantidad de clientes potenciales? | |
| | | Cientes demandantes | | 3. ¿Cuál es el número de clientes perdidos aproximadamente en el año 2019? | |
| | X2 | Tipos de estrategias | | 4. ¿Usted cree que los clientes perdidos han sido motivados por algún motivo en particular? ¿se podrían recuperar? | |
| | | Tipos de canales | | 5. ¿Qué estrategias se podrían implementar para la recuperación de clientes? ¿las estrategias de recuperación de clientes están presupuestadas en el plan anual o no? | |
| | | Tipos de medios | | 6. ¿Cuál es el número de clientes demandantes aproximadamente en el año 2019? ¿qué característica tienen esos clientes que están en esa categoría? | |
| | X3 | Disponibilidad de productos | | 7. ¿Qué estrategias se emplean para lograr gestionar los clientes actuales y potenciales? ¿qué cantidad aproximada de inversión se utiliza para la gestión de dichos clientes? | |
| | | Tiempo de entrega de los productos | | 8. ¿Qué canales de comunicación utiliza el banco para darse a conocer en sus diferentes productos? ¿por qué? | |
| | | Condiciones de la entrega del pedido | | 9. ¿Qué medios de comunicación utiliza el banco para informar sobre sus productos bancarios? ¿por qué se eligió esos medios? | |
| | X4 | Confirmación de los clientes | | 10. ¿Qué medio o canal no empleado cree usted que debería utilizarse para gestionar la cartera de clientes? | |
| | | Cientes no persuadidos | | 11. ¿Cuáles medios resultan ser más efectivos a la hora de hacer el primer contacto con el cliente? ¿telefónico o banca electrónica? | |
| | | Potenciales cierres | | 12. ¿Cuáles medios resultan ser más efectivos al momento de brindarle información al cliente o realizar transacciones solicitadas por el cliente? ¿telefónico o banca electrónica? | |
| | X5 | Eficiencia vía telefónica | | 13. ¿Considera usted que el método presencial sigue estando vigente a la hora de brindar información oportuna o ha sido reemplazado de acuerdo a las necesidades del mercado? | |
| | | Eficiencia de visitas personales post venta | | | |
| | | Atenciones o consultas post colocación | | | |
| colocación de créditos | Y1 | Créditos de consumo | 11-14 | 11. En los créditos personales ¿Cuál usted considera que se ha incrementado sustancialmente, los créditos de consumo, los hipotecarios o los créditos vehiculares? ¿Cuáles son los motivos más aparentes por los cuales usted considera dicho incremento? | créditos de consumo |
| | | Créditos hipotecarios | | 12. Respecto a los créditos empresariales ¿De todos los créditos ofrecidos en dicha área cual considera usted que se ha logrado incrementar en los últimos años: los créditos para carta fianza, los créditos cash o los créditos relacionados a facturas por pagar? , Asimismo, ¿considera que dicha tendencia continuará en los próximos periodos o cuál estima sea el motivo de dicho comportamiento? | créditos hipotecarios |
| | | Créditos vehiculares | | 13. Finalmente, respecto a los créditos para emprendedores ¿Cuál considera usted que se ha incrementado en los últimos periodos; los créditos de capital de trabajo o los créditos para campañas? | créditos vehiculares |
| | Y2 | Créditos para carta fianza | | 14. Después de todo lo comentado, ¿Cree usted que dicha tendencia en todas las modalidades se mantenga o cambie bajo un determinado contexto? | créditos para carta fianza |
| | | Créditos cash | | | créditos cash |
| | | Créditos por facturas por cobrar | | | créditos por facturas por cobrar |
| | Y3 | Créditos para capital de Trabajo | | | Créditos para Capital de Trabajo |

Créditos para Activos fijos

Créditos para Activos Fijos

Créditos para campañas

Créditos para campañas

Elaboración Propia.

Anexo N° 5: Modelo del cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco Pichincha, filial Piura.

| | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
|  UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN N°: _____ | | | | | |
| Encuesta a Colaboradores de la empresa Banco Pichincha Filial Piura | | | | | |
| <p>Cordiales saludos: solicito su colaboración para la realización de la presente encuesta, por lo que se le agradece complete todo el cuestionario el cual tiene un carácter confidencial. Este cuestionario está destinado a recopilar información que será necesaria como sustento de la investigación " Gestión de la cartera de clientes para orientar la colocación de créditos en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019". Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (x) la alternativa que Ud. crea conveniente según la escala que se presenta a continuación. Muchas gracias.</p> <p>Escala de medición consta: (5) SIEMPRE - (4) CASI SIEMPRE - (3) USUALMENTE - (2) OCASIONALMENTE - (1) NUNCA</p> | | | | | |
| Variable Independiente: Gestión de Cartera de Clientes | | | | | |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. La entidad bancaria suele ofrecer atractivas facilidades a su cartera de clientes potenciales. | | | | | |
| 2. La entidad bancaria suele seguir enviando información financiera útil a sus clientes perdidos. | | | | | |
| 3. La entidad bancaria suele tomar especial interés en sus clientes demandantes, brindándoles mayores niveles de información en comparación a otros segmentos. | | | | | |
| 4. La entidad bancaria utiliza estrategias de atracción tales como: bajas tasas de interés y préstamos a sola firma para campañas específicas. | | | | | |
| 5. La entidad bancaria utiliza diferentes tipos de canales para comunicarse con sus clientes, tales como: telefónico, virtual, presencial, otro. | | | | | |
| 6. La entidad bancaria utiliza diferentes tipos de medios para comunicarse con sus clientes, tales como: redes sociales, pops up, correos, otros. | | | | | |
| 7. La utilización del contacto telefónico suele ser más efectivo al momento de brindar información al cliente y realizar transacciones bancarias. | | | | | |
| 8. La utilización de la banca electrónica como medio de contacto con el cliente usualmente es más efectivo que otros medios. | | | | | |

| | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 9. La utilización de las visitas presenciales como medio de contacto con el cliente usualmente es más efectivo que otros medios. | | | | | |
| 10. La entidad bancaria suele agilizar los procesos de adquisición de productos y servicios ofrecidos a fin de responder positivamente a las confirmaciones de los clientes. | | | | | |
| 11. La entidad bancaria gestiona su cartera de clientes no persuadidos, tomando en consideración los motivos por los cuales no se tuvo éxito. | | | | | |
| 12. La entidad bancaria gestiona su cartera de clientes tomando en consideración los potenciales cierres para proyectar estrategias futuras. | | | | | |
| 13. La entidad bancaria gestiona su cartera de clientes tomando como referencia niveles de eficiencia medios o canales tradicionales como el telefónico. | | | | | |
| 14. La entidad bancaria gestiona su cartera de clientes tomando como referencia niveles de eficiencia medios o canales tradicionales como visitas presenciales. | | | | | |
| 15. La entidad bancaria ofrece atenciones o consultas post colocación. | | | | | |
| Variable Dependiente: Colocación de Créditos | | | | | |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16. El número de créditos de consumo colocados usualmente superan las metas establecidas al mes. | | | | | |
| 17. El número de créditos hipotecarios colocados usualmente no logra superar las metas propuestas mensualmente. | | | | | |
| 18. El número de créditos vehiculares colocados usualmente superan los índices sólo en campañas específicas. | | | | | |
| 19. El número de créditos de cartas fianza colocados usualmente no cumplen las expectativas mensuales. | | | | | |
| 20. El número de créditos para activos colocados, usualmente se duplican en campañas o temporadas específicas. | | | | | |
| 21. El número de créditos por facturas por pagar usualmente no consiguen superar las colocaciones mensuales meta. | | | | | |
| 22. Los créditos de capital de trabajo son los créditos más solicitados por los emprendedores. | | | | | |
| 23. Los créditos por activos fijos son los créditos menos solicitados por los emprendedores. | | | | | |
| 24. Los créditos por campaña son los créditos más accesibles para el emprendedor. | | | | | |

Anexo N° 6: Modelo de la guía de entrevista.

| | |
|--|--|
|  UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO | |
| ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN | |
| GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE ZONAL DEL BANCO PICHINCHA FILIAL PIURA, 2019. | |
| Aplicado: | |
| CARTERA DE CLIENTES | |
| Conocimientos | |
| 1 | ¿Cuál es el número de clientes potenciales aproximadamente en el año 2019? ¿A qué se debe esa cifra? |
| Actualmente existen más de 11MM de personas económicamente activa (PEA), tanto en clientes como no clientes nuestros, definimos nuestros segmentos según: edad, tipo de ingreso y monto de ingreso y llegamos a 5MM de personas como potenciales clientes para el Banco. | |
| 2 | ¿Usted cree que la competencia actual tiene influencia en la cantidad de clientes potenciales? |
| Si, debido a que nos brindan un historial crediticio de los clientes y los hacen sujetos a créditos. | |
| 3 | ¿Cuál es el número de clientes perdidos aproximadamente en el año 2019? |
| Normalmente fluctúa entre el 25% a 30%. | |
| Actitudes | |
| 4 | ¿Usted cree que los clientes perdidos han sido motivados por algún motivo en particular? ¿Se podrían recuperar? |
| En el tiempo los productos y servicios del Banco van evolucionando y ajustando sus características para lograr satisfacer las necesidades de los clientes y no clientes, por ende, es factible recuperar en el tiempo a clientes. | |
| 5 | ¿Qué estrategias se podrían implementar para la recuperación de clientes? ¿Las estrategias de recuperación de clientes están presupuestadas en el plan anual o no? |
| Analizar la información usando estos segmentos y armar planes que nos permitan captar más de los clientes que queremos tener, y no necesariamente los que tenemos. | |

| | |
|---|---|
| 6 | ¿Cuál es el número de clientes demandantes aproximadamente en el año 2019? ¿Qué característica tienen esos clientes que están en esa categoría? |
| <p>Jóvenes: de 18 a 30 años, ingresos de S/. 1,00 a más, universo 1.1MM</p> <p>Preferente: De 31 años a más, ingresos S/. 1,000 a S/. 5,000, universo 1.6MM</p> <p>Independiente: De 31 años a más, ingresos S/. 1,000 a S/. 5,000, independientes sin negocio, universo 1.8MM</p> <p>Premium: De 31 años a más, ingresos S/. 1,000 a S/. 15,000, dependiente o independiente, universo 0.3MM</p> | |
| HABILDADES | |
| 7 | ¿Qué estrategias se emplean para lograr gestionar los clientes actuales y potenciales? ¿Qué cantidad aproximada de inversión se utiliza para la gestión de dichos clientes? |
| Empezar a poner a los clientes al centro de nuestras decisiones, planes y proyectos. | |
| 8 | ¿Qué canales de comunicación utiliza el banco para darse a conocer en sus diferentes productos? ¿Por qué? |
| <p>Escrita, Radial y TV</p> <p>Utilizamos comunicación tropicalizada, es usamos los medios más sintonizados o de mayor tiraje en cada una de las plazas en donde tenemos presencia. (TV, Radio, Escrita, Paneles, etc.).</p> | |
| 9 | ¿Qué medios de comunicación utiliza el banco para informar sobre sus productos bancarios? ¿Por qué se eligió esos medios? |
| Tratamos de usar los medios más vistos o escuchados por nuestros segmentos objetivos. | |
| COLOCACION DE CREDITOS | |
| 10 | ¿Qué medio o canal no empleado cree usted que debería utilizarse para gestionar la cartera de clientes? |
| Más TV. | |
| 11 | ¿Cuáles medios resultan ser más efectivos a la hora de hacer el primer contacto con el cliente? ¿Telefónico o banca electrónica? |

| | |
|-----------|--|
| | Depende de la estrategia y el nivel de riesgo que quiera asumir el Banco en los productos, en nuestro caso, hemos incrementado sustancialmente, más del 200% anual de crecimiento en los créditos de consumo. |
| 12 | ¿Cuáles medios resultan ser más efectivos al momento de brindarle información al cliente o realizar transacciones solicitadas por el cliente? ¿Telefónico o banca electrónica? |
| | En sí los 3 tipos de créditos han crecido; por ejemplo, respecto a las cartas fianzas se han incrementado porque el gobierno lanzó la reconstrucción con cambio donde a nivel sector si se logró un crecimiento sostenible, pero a nivel nacional a duras penas se logró una meta sin incrementarse a nivel país. Respecto al crédito de dinero o cash está sujeto al crecimiento del país el cual ha estado estable. En cambio, los créditos por facturas si ha logrado un crecimiento exponencial, donde como tú sabes hace poco tiempo se dio la aprobación de establecer las facturas como títulos valores, ese negocio abrió nuevos mercados, considerando la negociación de facturas. El crédito de las facturas por pagar es un negocio bastante fuerte, incluso llegando a cobrar fuertes cantidades de dinero en la negociación de corretaje de facturas. Este negocio está más desarrollado en el extranjero por ejemplo en el mercado chileno, donde hay empresas especializadas en su negociación. |
| 13 | ¿Considera usted que el método presencial sigue estando vigente a la hora de brindar información oportuna o ha sido reemplazado de acuerdo a las necesidades del mercado? |
| 14 | En los créditos personales ¿Cuál usted considera que se ha incrementado sustancialmente, los créditos de consumo, los hipotecarios o los créditos vehiculares? ¿Cuáles son los motivos más aparentes por los cuales usted considera dicho incremento? |
| | En nuestro caso, seguiremos incrementando nuestra cartera de consumo, sin embargo, estamos enfocando una nueva estrategia para incrementar nuestros créditos hipotecarios. |
| 15 | Respecto a los créditos empresariales ¿De todos los créditos ofrecidos en dicha área cual considera usted que se ha logrado incrementar en los últimos años: los créditos para carta fianza, los créditos cash o los créditos relacionados a facturas por pagar? , Asimismo, ¿considera que dicha tendencia continuará en los próximos periodos o cuál estima sea el motivo de dicho comportamiento? |
| | No siempre se obtienen buenos resultados, debido a que actualmente existe bastante competencia entre más financieras y cajas. |

| | |
|----|---|
| 16 | Finalmente, respecto a los créditos para emprendedores ¿Cuál considera usted que se ha incrementado en los últimos periodos; los créditos de capital de trabajo o los créditos para campañas? |
| | Si, se ha incrementado pero no lo esperado, es por un tema de cartera de clientes. |
| 17 | Después de todo lo comentado, ¿Cree usted que dicha tendencia en todas las modalidades se mantenga o cambie bajo un determinado contexto? |
| | <p>Las estrategias realizadas para la gestión de cartera de clientes, se hace en base a la segmentación determinada por la filial. No existe temor a la pérdida de clientes, ya que se confía en la recuperación futura. El incremento del crédito cash ha superado las expectativas y metas propuestas.</p> <p>Según el contexto actual, se han logrado incrementar los créditos de consumo; pero es necesario establecer estrategias enfocadas en el alza de los créditos hipotecarios.</p> |
| | |
| | |

Gracias por su atención.

Anexo 7: Guía de observación documental



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Tipo de documentación: _____
 Área de observación: _____ Fecha: ___/___/___ hora: _____
 Responsable de área: _____
 Nombre de Observador: _____
 Objetivo: Conocer la gestión de colocación de créditos en el Banco Pichincha –Filial Piura en el último semestre.

| Dimensión | Indicador | 1er trimestre 2019 | 2do trimestre 2019 | 3er Trimestre 2019 | 4to trimestre 2019 | Tendencia Baja / mantenida / alta | Motivo Explicito | Observaciones Adicionales |
|---------------------------------|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------------------|------------------|---------------------------|
| Y1: Créditos personales | • Créditos de consumo: | | | | | | | |
| | • Créditos hipotecarios: | | | | | | | |
| | • Créditos vehiculares: | | | | | | | |
| Y2: Créditos empresariales | • Créditos para carta fianza | | | | | | | |
| | • Créditos activo | | | | | | | |
| | • Créditos por facturas por cobrar | | | | | | | |
| Y3: Créditos para emprendedores | • Créditos para capital de trabajo: | | | | | | | |
| | • Créditos para campañas | | | | | | | |

Elaboración Propia.

Anexo 7: Informe de la Guía de observación documental

Tabla 22.

Matriz de Operacionalización de Variables – Variable Independiente

| Dimensión | Indicador | 1er trimestre 2019 | 2do trimestre 2019 | 3er Trimestre 2019 | 4to trimestre 2019 | Tendencia Baja / mantenida / alta | Observaciones Adicionales |
|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Y1: Créditos personales | Créditos de consumo: | 4% | 2% | 5% | 9% | Mantiene | |
| | Créditos hipotecarios: | 5% | 3% | 3% | 5% | mantiene | |
| | Créditos vehiculares: | 2% | 2% | 3% | 2% | mantiene | |
| Y2: Créditos empresariales | Créditos para carta fianza | 1% | 2% | 3% | 2% | baja | Competencia actual |
| | Créditos activo | 7% | 5% | 2% | 8% | alta | |
| | Créditos por facturas por cobrar | 17% | 9% | 9% | 14% | alta | |
| Y3: Créditos para emprendedores | Créditos para capital de trabajo: | 21% | 13% | 8% | 15% | mantiene | Competencia actual |
| | Créditos para campañas | 12% | 16% | 5% | 19% | baja | Necesita relanzamiento |

Fuente: Banco Pichincha filial Piura 2020.

Anexo 8: Evaluación de Expertos y validaciones



“GESTIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES PARA ORIENTAR LA COLOCACIÓN DE LOS CREDITOS EN EL BANCO PICHINCHA, FILIAL PIURA 2019”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

| Indicadores | Criterios | Deficiente 0 - 20 | | | | Regular 21 - 40 | | | | Buena 41 - 60 | | | | Muy Buena 61 - 80 | | | | Excelente 81 - 100 | | | | OBSERVACIONES |
|------------------------|--|----------------------|----|----|----|--------------------|----|----|----|------------------|----|----|----|----------------------|----|----|----|-----------------------|----|----|-----|---------------|
| | | 0 | 6 | 11 | 16 | 21 | 26 | 31 | 36 | 41 | 46 | 51 | 56 | 61 | 66 | 71 | 76 | 81 | 86 | 91 | 96 | |
| ASPECTOS DE VALIDACION | | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | |
| 1. Claridad | Esta formulado con un lenguaje apropiado | | | | | | | | | | | | | | | | 80 | | | | | |
| 2. Objetividad | Esta expresado en conductas observables | | | | | | | | | | | | | | | | 80 | | | | | |
| 3. Actualidad | Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación | | | | | | | | | | | | | | | | 80 | | | | | |
| 4. Organización | Existe una organización lógica entre sus ítems | | | | | | | | | | | | | | | | 80 | | | | | |
| 5. Suficiencia | Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad. | | | | | | | | | | | | | | | | 80 | | | | | |



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Luis Alberto Sanchez Pacheco con DNI N° 02880901, Doctor en Educación, N° ANR:....., de profesión Economista, desempeñándome actualmente como docente en UCV Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| Cuestionario para los colaboradores del Banco Pichincha, Filial Piura. | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|--|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Claridad | | | | ✓ | |
| 2. Objetividad | | | | ✓ | |
| 3. Actualidad | | | | ✓ | |
| 4. Organización | | | | ✓ | |
| 5. Suficiencia | | | | ✓ | |
| 6. Intencionalidad | | | | ✓ | |
| 7. Consistencia | | | | ✓ | |
| 8. Coherencia | | | | ✓ | |
| 9. Metodología | | | | ✓ | |

| Questionario para los colaboradores del Banco Pichincha, Filial Piura | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Claridad | | | | ✓ | |
| 2. Objetividad | | | | ✓ | |
| 3. Actualidad | | | | ✓ | |
| 4. Organización | | | | ✓ | |
| 5. Suficiencia | | | | ✓ | |
| 6. Intencionalidad | | | | ✓ | |
| 7. Consistencia | | | | ✓ | |
| 8. Coherencia | | | | ✓ | |
| 9. Metodología | | | | ✓ | |

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 17 días del mes de Mayo del Dos mil veinte.



Dr. : Luis Alberto Sanchez Pacheco
DNI : 02880901
Especialidad : Economía de empresas
E-mail : lasanp@hotmail.com

“GESTIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES PARA ORIENTAR LA COLOCACIÓN DE LOS CREDITOS EN EL BANCO PICHINCHA, FILIAL PIURA 2019”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

| Indicadores | Criterios | Deficiente 0 - 20 | | | | | Regular 21 - 40 | | | | | Buena 41 - 60 | | | | | Muy Buena 61 - 80 | | | | | Excelente 81 - 100 | | | | | OBSERVACIONES |
|-------------------------------|--|----------------------|---|----|----|----|--------------------|----|----|----|----|------------------|----|----|----|----|----------------------|----|----|----|----|-----------------------|-----|--|--|--|---------------|
| | | 0 | 6 | 11 | 16 | 21 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 46 | 51 | 56 | 61 | 66 | 71 | 76 | 81 | 86 | 91 | 96 | 100 | | | | |
| ASPECTOS DE VALIDACION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Claridad | Esta formulado con un lenguaje apropiado | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Objetividad | Esta expresado en conductas observables | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Actualidad | Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Organización | Existe una organización lógica entre sus ítems | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Suficiencia | Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Vegas Palomino, Isidro Iván con DNI N° 02847776
 Magister en Administ. de Negocios y Relaciones Internacionales
 N° ANR: A.16.74666, de profesión contador público
 desempeñándome actualmente como docente universitario
 en Universidad César Vallejo

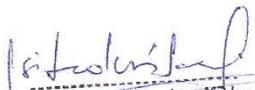
Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| Cuestionario para los colaboradores del Banco Pichincha, Filial Piura | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Claridad | | | | ✓ | |
| 2. Objetividad | | | | ✓ | |
| 3. Actualidad | | | | ✓ | |
| 4. Organización | | | | ✓ | |
| 5. Suficiencia | | | | ✓ | |
| 6. Intencionalidad | | | | ✓ | |
| 7. Consistencia | | | | ✓ | |
| 8. Coherencia | | | | ✓ | |
| 9. Metodología | | | | ✓ | |

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 23 días del mes mayo del dos mil veinte.


Iván Vegas Palomino, MBA
CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO

Mg. : Vegas Palomino, Iván Iván
DNI : 02847776
Especialidad : MBA - R.1
E-mail : cpc-ivpe@hotmail.com



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo,...Fredy William Castillo Palacios con DNI N° 02842237 Doctor en Ciencias Administrativas con mención en Dirección de Empresas N° ANR: A 202528, de profesión Licenciado en Ciencias Administrativas, desempeñándose actualmente como Docente en la Universidad César Vallejo Filial Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| Cuestionario para los colaboradores del Banco Pichincha, Filial Piura | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Claridad | | | | X | |
| 2. Objetividad | | | | X | |
| 3. Actualidad | | | | X | |
| 4. Organización | | | | X | |
| 5. Suficiencia | | | | X | |
| 6. Intencionalidad | | | | X | |
| 7. Consistencia | | | | X | |
| 8. Coherencia | | | | X | |
| 9. Metodología | | | | X | |

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 23 días del mes de Mayo del Dos mil Veinte.



.....
Dr. Freddy W. Castillo Palacios
REG. UNIC DE COLEG. N° 843

Dr. : Fredy William Castillo Palacios
DNI : 02842237
Especialidad : Administración /Investigación
E-mail : fwcastillo@ucvvirtual.edu.pe

I. DATOS INFORMATIVOS

| | | |
|--|---|--|
| 1.1. ESTUDIANTE | : | Marisol Yackelin Llamoga Ramírez |
| 1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN | : | Gestión de la cartera de clientes para orientar la colocación de créditos en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019 |
| 1.3. ESCUELA PROFESIONAL | : | Escuela Académico Profesional de Administración |
| 1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar) | : | Cuestionario para evaluar la Gestión de la cartera de clientes |
| 1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO | : | KR-20 kuder Richardson () |
| | : | Alfa de Cronbach. (X) |
| 1.6. FECHA DE APLICACIÓN | : | 23-05-2020 |
| 1.7. MUESTRA APLICADA | : | 10 |

II. CONFIABILIDAD

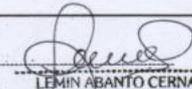
| | |
|------------------------------------|--------------|
| ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO: | 0.856 |
|------------------------------------|--------------|

III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)

Ítems evaluados: 15
 Ítems eliminados: 0

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna Alfa de Cronbach, cuyo valor de 0.856, cae en un rango de confiabilidad alto, lo que garantiza que el instrumento es confiable para evaluar la gestión de la cartera de clientes.

Estudiante: Marisol Y. Llamoga Ramírez
 DNI : 40826140

Docente : 
 LEMIN ABANTO CERNA
 LIC. EN ESTADÍSTICA
 COESPE 506

DNI: 17930402

I. DATOS INFORMATIVOS

| | | |
|--|---|--|
| 1.1. ESTUDIANTE | : | Marisol Yackelin Llamoga Ramírez |
| 1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN | : | Gestión de la cartera de clientes para orientar la colocación de créditos en el Banco Pichincha, Filial Piura 2019 |
| 1.3. ESCUELA PROFESIONAL | : | Escuela Académico Profesional de Administración |
| 1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar) | : | Cuestionario para evaluar la Colocación de créditos |
| 1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO | : | KR-20 kuder Richardson () |
| | : | Alfa de Cronbach. (X) |
| 1.6. FECHA DE APLICACIÓN | : | 23-05-2020 |
| 1.7. MUESTRA APLICADA | : | 10 |

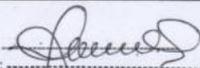
II. CONFIABILIDAD

| | |
|------------------------------------|--------------|
| ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO: | 0.808 |
|------------------------------------|--------------|

III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)

| |
|---|
| <p>Ítems evaluados: 8</p> <p>Ítems eliminados: 0</p> <p>Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna Alfa de Cronbach, cuyo valor de 0.808, cae en un rango de confiabilidad alto, lo que garantiza que el instrumento es confiable para evaluar la colocación de créditos.</p> |
|---|

Estudiante: Marisol Y. Llamoga Ramírez
DNI : 40826140

Docente : 
LEMIN ABANTO CERNA
LIC. EN ESTADÍSTICA
COESPE 506

DNI: 17930402



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

“Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad”

Piura, 16 de octubre del 2019.

CARTA N° 210-2019/UCV-DEA

**SR.
MIGUEL RIOS CAMPAÑA
GERENTE
BANCO PICHINCHA DEL PERÚ - FILIAL PIURA**

De mi consideración

Reciba mi cordial saludo, así mismo en nombre de nuestra Universidad César Vallejo, se le solicita el permiso para que la estudiante **SRTA. LLAMOGA RAMIREZ MARISOL YACKELIN**, identificada con **D.N.I. N° 40826140**, que se encuentra cursando el **IX** ciclo en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la carrera profesional de Administración pueda acceder a la información necesaria para su trabajo de investigación titulado: **“Gestión de la cartera de clientes para orientar la colocación de créditos en el Banco Pichincha, Filial Piura-2019”**.

Es importante señalar que esta actividad no conlleva ningún gasto para su institución y que se tomaran los resguardos necesarios para no interferir con el normal funcionamiento de las actividades propias de la empresa.

En ese sentido llegamos a Ud. conocedores de su alto espíritu solidario para que sirva aceptar que su institución sea objeto de este estudio y a la vez sirva de ayuda como sugerencia para su empresa.

Sin otro en particular y agradeciéndole por su atención a la presente, me despido testimoniándole mi singular deferencia.

Atentamente,




**DRA. NÉLIDA RODRIGUEZ DE PEÑA
COORDINADORA ESCUELA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
PIURA**

> **CAMPUS PIURA**
Av. Prolongación Chulucanas S/N Z.I.III
Tel.: (073) 285900 anx.: 5501

fb/ucv.piura
somosucv.edu.pe
#AsíEsLaUCV
ucv.edu.pe

