

Manual de Estudio N.º 2

Carrera Técnico Laboral
en Servicios y Operaciones
Microfinancieras



MÓDULO 1: Asesorar Consumidor Microfinanciero

MÓDULO 2: Evaluar Solicitudes Microfinancieras



implementada por:

 **Sparkassenstiftung Alemana**
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE



Manual de Estudio N.º 2

Carrera Técnico Laboral en Servicios y Operaciones Microfinancieras

MÓDULO 1:
Asesorar Consumidor Microfinanciero

MÓDULO 2:
Evaluar Solicitudes Microfinancieras

Una Iniciativa de:



implementada por:

 **Sparkassenstiftung Alemana**
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE



Con:

Banca 
Facilitamos su progreso



Introducción a las microfinanzas

Módulo 2: Asesorar Consumidor Microfinanciero
Este Manual contiene los talleres N.º 1 y 2.
Primera edición: marzo de 2021

Autor:

Erwin Perpiñan Perdomo.

Editado por:

©FUNDACIÓN SPARKASSENSTIFTUNG COLOMBIA
Carrera 15 n.º 88 – 64, oficina 320. Bogotá D.C., Colombia.
Tel.:(57-1) 4672449

Revisión Editorial

Nelly Gonzalez Curay
Laura Klein

Director de Proyecto Regional Colombia

Raúl Martínez de la Piedra

Diseño y Diagramación

Signo Empresarial

Edición y Corrección de Estilo:

Signo Empresarial

Hecho en Colombia

Todos los derechos reservados. Queda autorizada la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método, siempre y cuando se cite a la Sparkassenstiftung Alemana, el SENA y su(s) autor(es).

CONTENIDO

Introducción	11
Estructura del Manual de Estudio	13
Uso del Contenido	13
Objetivos	13
1 Mercado Objetivo	14
2 Cliente Objetivo	19
3 Conocimiento del Cliente y sus Necesidades	23
3.1 Dimensiones del Cliente	25
4 Recopilar Datos del Cliente	30
4.1 La Inteligencia Emocional como Elemento Clave en la Interacción con el Cliente	31
4.2 Recolección de Datos para la Evaluación	32
5 Metodología de Atención al Cliente	33
5.1 Contacto Inicial	34
5.2 Detectar la Necesidad del Cliente	35
5.3 Atender la Necesidad del Cliente	36
5.4 Oferta de Servicios Complementarios	37
5.5 Cierre	37
5.6 Clases de Cierres	39
6 Marketing y Servicio al Cliente	43
6.1 Necesidades, Deseos y Demandas	45
6.2 Valor, Satisfacción y Emoción	45
6.3 Intercambio, Transacción y Relación	45
6.4 Mercado	46
6.5 Investigación de Mercado	46
6.6 Segmentación	47
6.7 Gestión de Marketing	48

CONTENIDO

7 Actividades para Recabar Información	50
7.1 Criterios para Segmentar	51
7.2 Prospección	52
7.3 Sostenimiento del Cliente Actual como Estrategia de Mercadeo	53
8 Propuesta Comercial Cliente Nuevo y Antigo	54
8.1 Datos Básicos	55
8.2 Referenciación Zonal	55
8.3 Actividad Económica	56
8.4 Grado de Formalidad del Negocio	57
8.5 Endeudamiento	57
8.6 Información Financiera del Negocio	57
8.7 Proyecto de Inversión	58
8.8 Clientes Antiguos	58
Bibliografía	59

FIGURAS

Figura 1. Modelo de Atención del Microcrédito

Figura 2. Metodologías de Crédito

Figura 3. Conocimiento del Cliente y sus Necesidades

Figura 5. Aspectos a Tener en Cuenta para Recabar Información

Figura 8. Componentes Básicos del Mercadeo

Figura 9. Segmentación de Mercado

Figura 10. Originación de Crédito

TABLAS

Tabla 1. Datos Básicos del Cliente

Tabla 2. Actividad Económica del Cliente

Estructura de contenidos de los Manuales de Estudio según talleres del plan de estudio de la carrera

Manual de Estudio N.º 1

Módulo 1: Asesorar consumidor microfinanciero

Taller N.º 1. Historia de las microfinanzas.

Taller N.º 2. Sistema financiero, normatividad y conceptos de microfinanzas.

Taller N.º 3. Análisis del sector y entidades microfinancieras.

Manual de Estudio N.º 2

Módulo 1: Asesorar consumidor microfinanciero

Taller N.º 6. Identificación del cliente.

Taller N.º 7. Recopilar datos del cliente.

Taller N.º 8. Marketing y asesoría al cliente.

Taller N.º 18. Información.

Taller N.º 19. Propuesta comercial cliente nuevo.

Taller N.º 20. Propuesta comercial cliente antiguo.

Módulo 2: Evaluar solicitudes microfinancieras

Taller No 1. Mercado objetivo.

Taller No 3. Conocimiento del cliente y sus necesidades.

Manual de Estudio N.º 3

Módulo 1: Asesorar consumidor microfinanciero

Taller N.º 9. Centrales de información y ley de hábeas data.

Taller N.º 17. Riesgos.

Módulo 2: Evaluar solicitudes microfinancieras.

Taller N.º 2. SARC.

Manual de Estudio N.º 4

Módulo 1: Asesorar consumidor microfinanciero

Taller N.º 10. Conceptual de matemáticas financieras.

Taller N.º 11. Interés simple.

Taller N.º 12. Conversión de tasas de interés.

Taller N.º 13. Interés compuesto.

Taller N.º 14. Anualidades.

Taller N.º 15. Amortización.

Taller N.º 16. Cálculo de créditos microfinancieros y políticas organizacionales.

Estructura de contenidos de los Manuales de Estudio según talleres del plan de estudio de la carrera

Manual de Estudio N.º 5

Módulo 1: Asesorar consumidor microfinanciero

Taller N.º 21. Educación financiera para clientes.

Manual de Estudio N.º 7

Módulo 2: Evaluar solicitudes microfinancieras

Taller N.º 21. Educación financiera para clientes.

Manual de Estudio N.º 6

Módulo 2: Evaluar solicitudes microfinancieras

Taller N.º 4. Factores de evaluación de solicitudes de crédito.

Taller N.º 5. Contabilidad básica.

Taller N.º 6. Análisis crediticio con énfasis en parámetros cuantitativos.

Taller N.º 7. Análisis cualitativo y organización de la información.

Taller N.º 9. Metodología crediticia como base del análisis de la información del cliente.

Taller N.º 10. Técnicas de comprobación de la información del cliente.

Taller N.º 11. Análisis financiero en la toma de decisiones crediticias.

Taller N.º 12. Indicadores de gestión que avalan la viabilidad de la solicitud crediticia.

Taller N.º 13. Modelo informes microfinancieros.

Taller N.º 14. Desembolso.

Manual de Estudio N.º 8

Módulo 3: Recuperar cartera

Taller N.º 1. Administración de cartera.

Taller N.º 2. Clasificación de las obligaciones objeto de la cobranza.

Taller N.º 3. Análisis de la información del cliente en mora.

Taller N.º 4. Comprender ley del consumidor financiero y ley hábeas data.

Taller N.º 5. Estrategias recuperación de cartera y medios. Observaciones.

Taller N.º 6. Manejo de Objeciones. Observaciones.

Taller N.º 7. Proyecciones de pago, acuerdos de pago y políticas de normalización.

Taller N.º 8. Procesos y procedimientos para recaudo de cartera. Informe de cobranzas.

Taller N.º 9. Evaluación de la gestión de cobranza.

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Estudio N.º 2 constituye el segundo de 8 documentos, que se elaboran gracias al apoyo de la Sparkassenstiftung Alemana en Colombia, con el objetivo de servir como material complementario y de consulta para los aprendices que se forman en la carrera de Técnico Laboral en Servicios y Operaciones Microfinancieras bajo el modelo de formación dual. Esta carrera es el resultado del trabajo colaborativo entre la Sparkassenstiftung Alemana, el Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA”, y seis instituciones microfinancieras que son parte de esta importante iniciativa (Bancamía, Banco Agrario de Colombia, Financiera Comultrasan, Contactar, Fundación delamujer y Mibanco Colombia).

Cabe precisar que este Manual de Estudios N.º 2 abarca contenidos ampliados de seis talleres del Módulo 1: Taller N.º 6, Identificación del cliente; Taller N.º 7, Recopilar datos del cliente; Taller N.º 8, Marketing y asesoría al cliente; Taller N.º 18, Información; Taller N.º 19, Propuesta comercial cliente nuevo; Taller N.º 20, Propuesta comercial cliente antiguo; y dos talleres del Módulo 2: Evaluar solicitudes microfinancieras, el Taller N.º 1, Mercado objetivo y el Taller N.º 3, Conocimiento del cliente y sus necesidades.

En este sentido, es importante destacar cómo los contenidos desarrollados en este documento consideran, principalmente, que el desarrollo del mercado microfinanciero en Colombia deja entrever que el fortalecimiento de las capacidades institucionales de las IMF, instituciones microfinancieras, toma mayor relevancia ante el crecimiento acelerado del sector en el país. Por esta razón, se hace necesario promover la formación de personal altamente calificado en las instituciones que puedan ofrecer el mejor servicio y asesoría a los y las usuarias de sus productos y/o servicios financieros.

Asimismo, teniendo en cuenta que la actividad microfinanciera es una industria ‘joven’ en comparación con la banca tradicional, se requiere de conocimientos especializados para desarrollarse competitivamente y ser sostenible, para que dicho crecimiento se pueda traducir en un apoyo adecuado a la inclusión financiera de los individuos del país (personas naturales y microempresarios, principalmente, que se vean beneficiados por recibir una asesoría financiera de calidad) y que sirva como una alternativa de empleo futuro para las y los jóvenes que tengan la motivación, aptitudes y competencias para buscar desarrollarse en este sector, partiendo de una formación de calidad mediante este valioso modelo de la formación dual.



ESTRUCTURA DEL MANUAL DE ESTUDIO

El presente documento es un material de consulta para los aprendices del programa de formación Técnicos Laborales en Servicios y Operaciones Microfinancieras, y aborda los siguientes temas en los cuales se basa cada capítulo:

Manual de Estudio N.º 2

Módulo 1: Asesorar consumidor microfinanciero

Taller N.º 6
Identificación
del cliente.

Taller N.º 7
Recopilar datos del
cliente.

Taller N.º 8
Marketing y asesoría
al cliente.

Taller N.º 18
Información.

Taller N.º 19
Propuesta comercial
cliente nuevo.

Taller N.º 20
Propuesta comercial
cliente antiguo.

Módulo 2: Evaluar solicitudes

Taller N.º 1.
Mercado
objetivo.

Taller N.º 3.
Conocimiento del cliente
y sus necesidades.

Uso del contenido

Este documento es concebido como un manual genérico, donde cada persona o institución tomará y valorará lo conveniente, ajustando lo correspondiente a su realidad y condición.

Objetivos

- Identificar el mercado objetivo de las microfinanzas y conocer las necesidades del cliente.
- Analizar la metodología de atención al cliente con enfoque a las microfinanzas.
- Diferenciar los principales conceptos de mercadeo en microfinanzas.
- Apropiar las actividades más relevantes para recabar información del cliente.

The image features a hand holding a pen, pointing towards the right. The background is a warm, orange-toned collage of financial data, including a bar chart with a line graph overlaid, and a document with a grid pattern. The overall aesthetic is professional and data-driven.

1

**MERCADO
OBJETIVO**

El mercado objetivo se podría definir como el segmento o grupo al que va dirigido un producto o servicio. Al inicio, los mercados objetivos eran solamente grupos de individuos que se identificaban por edad, género o perfil social. Pero en la medida que el mercado se ha vuelto más competitivo, se ha hecho necesario contar con áreas especializadas dentro de las entidades para estructurar productos más acordes a las necesidades de los clientes.

El mercado objetivo es aquel grupo de destinatarios al que va dirigido un producto o servicio específico.

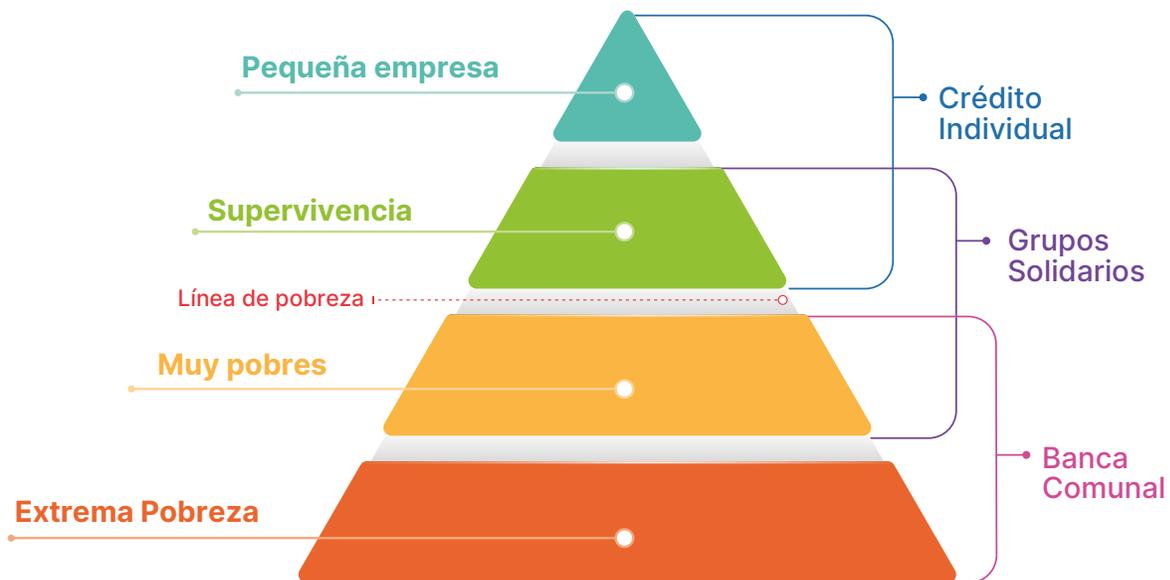
En este orden de ideas, la necesidad de definir e identificar de manera concreta el mercado objetivo es imprescindible para dirigir campañas potencialmente exitosas. El conocer con exactitud a quién se va a ofrecer productos y servicios, facilita

la creación de objetivos mucho más eficientes que se traduce en un aumento en las operaciones de crédito, reducción de costos publicitarios y, en consecuencia, el cumplimiento de las metas de colocación de cartera de la entidad.

Los mercados son considerados conjuntos de potenciales clientes y se tiene en cuenta el perfil de los mismos. También de otros aspectos como, la ubicación geográfica, la cultura, las oportunidades para desarrollar su actividad económica y el riesgo inherente del segmento, entre otros. Los clientes pueden tener diferentes perfiles dependiendo de la necesidad o proyecto a realizar.

Dicho este preámbulo el mercado objetivo de las microfinanzas y, en especial del microcrédito, busca llevar soluciones de financiamiento a aquellas unidades productivas que usualmente están excluidas del sistema financiero tradicional y a aquellos microempresarios que tienen necesidades de capital de trabajo o financiamiento de activos fijos.

Figura 1 Modelo de atención del microcrédito



Fuente: Elaboración de Erwin Perpiñan Perdomo

La ilustración anterior muestra cómo las diferentes metodologías de crédito permiten establecer un modelo de intervención de acuerdo con el nicho de mercado. Una vez definido el segmento¹, existe una metodología de crédito, adecuada para mitigar la exposición al riesgo y facilitar la inclusión

al crédito de aquella población que se encuentra tradicionalmente excluida del sector financiero tradicional.

La banca comunal y grupos solidarios son metodologías, que permiten intervenir zonas marginadas bajo el esquema de créditos grupales. Una vez se conoce la solvencia moral del cliente y se observa el fortalecimiento de la unidad productiva, es viable otorgar líneas de crédito individuales.

1 La solvencia moral hace referencia a la capacidad de pagar cumplidamente una obligación o préstamo.

Figura 2 Metodologías de crédito



Fuente: Elaboración Propia – Erwin Perpiñan Perdomo

La manera de intervenir adecuadamente una zona, que se encuentra en condiciones de exclusión por el grado de informalidad es a través de metodologías grupales. El microcrédito grupal se centra en el principio de la solidaridad de grupo, debido a su fragilidad financiera, falta de información y experiencia, que se convierten en bloques del acceso al financiamiento formal, pero mediante el trabajo en grupo se pueden constituir en sujetos de crédito grupales, bajo ciertas condiciones.

El modelo grupal es aquel en el que un grupo de individuos garantizan mancomunadamente los créditos productivos de todos ellos y se apoyan en el control y seguimiento, compartiendo una sola imagen frente a la institución financiera.

Primero, se interviene la zona con la metodología de banca comunal, y se realizan convocatorias para reunir a personas de la comunidad con necesidades de financiamiento. Luego de realizar unos filtros se identifican aquellas personas que realmente tienen la intención de fortalecer su unidad productiva o generar un emprendimiento, se entrega al grupo un crédito y luego se fracciona para dar a cada uno su parte. Estos grupos son conformados generalmente entre 10 a 30 personas, las cuales reciben recursos para ser pagados semanalmente.

Una vez que estas personas han pagado cumplidamente, se puede incrementar el monto y se puede separar en grupos más pequeños conocidos como grupos solidarios. Este mismo ciclo se repite y posteriormente, una vez se identifica que la persona cumple con todos los requisitos para una línea de crédito individual, se perfila para que pueda acceder a un microcrédito. Se establece que cada individuo responde por sí mismo, la

calificación del crédito es individual, y los montos, plazos y condiciones, son determinados para cada socio de manera particular dentro de los límites y políticas de la entidad.

Lo que se busca con las metodologías grupales es mitigar el riesgo, formar un hábito de pago en las personas y ofrecer una oportunidad de financiamiento para mejorar la unidad productiva y la calidad de vida, para que posteriormente puedan acceder a líneas de crédito individual.

En resumen, se podría decir que el mercado objetivo de las microfinanzas se encuentra enfocado en:

- Abrir el mercado financiero a personas con pocos medios económicos.
- Permitir que personas con pocos medios económicos puedan hacer frente a proyectos más allá de sus posibilidades.
- Facilitar el desarrollo a personas con pocos medios económicos.
- Brindar oportunidades de financiamiento a los más desfavorecidos y desamparados de la sociedad, para promover e impulsar el desarrollo de las unidades productivas.
- Erradicar a los prestamistas informales. Aunque los microcréditos cobran intereses, los niveles están muy por debajo de los cobrados por las alternativas informales.

ACTIVIDAD 1



• *Teniendo en cuenta la lectura anterior, responda las siguientes preguntas desde su perspectiva como asesor de microfinanzas: Explique con sus propias palabras, ¿qué es un mercado objetivo?*

• *¿Quién es, o cuál es, el perfil del cliente de la entidad donde trabaja?*

• *¿Por qué el segmento de microfinanzas es un cliente de la entidad y no de un banco tradicional?*

• *¿Cuáles son las necesidades que pueden cubrir los servicios y productos que ofrece, como asesor de microfinanzas, y qué impacto pueden tener en la unidad productiva o microempresarial?*

A photograph of three business professionals in a meeting. A man on the left with glasses and a beard is shaking hands with a man on the right. A woman stands in the middle, looking towards the right. They are all dressed in business attire. The image has a warm orange tint. A large white number '2' is on the left, and the text 'CLIENTE OBJETIVO' is on the right, separated by a vertical line.

2 | CLIENTE OBJETIVO

Un elemento crucial en el desarrollo de una unidad de microcrédito es el análisis del mercado y la determinación del mercado objetivo. Sin estos elementos no se podría iniciar una adecuada planeación.

Es importante realizar un adecuado análisis que permita **identificar quiénes son los clientes objetivo.**

Para determinar quién o quiénes componen el mercado objetivo, hay que responder primero las siguientes preguntas:

- ¿Qué soluciona el producto o servicio que ofrece la entidad? Ejemplo: ¿ayuda a promover el deporte? ¿incrementa el número de estudiantes del colegio? ¿soluciona necesidades de financiamiento?
- ¿Quiénes pueden tener necesidad de financiamiento? ¿cómo lo usarían? En este punto se inicia a perfilar el segmento objetivo: ¿empleados? ¿familias? o ¿microempresarios?
- ¿Existen diferentes segmentos con diferentes necesidades? Seguramente más de un mercado objetivo, o un segmento de mercado, dependiendo del uso del producto o servicio. Por ejemplo: una tienda de barrio puede tener necesidades de capital de trabajo para complementar el inventario y ofrecer más productos. Mientras un taller de mecánica puede necesitar la compra de una máquina (activo fijo) para ofrecer un nuevo servicio en el taller.

Al identificar el mercado objetivo se puede es-

tructurarse una oferta de servicios financieros, enfocada a tender las necesidades de financiamiento de las diferentes unidades productivas.

Una vez se ha identificado el segmento o nicho de mercado a atender, es necesario establecer un perfil de cliente más específico. Hay diferentes maneras, basados en diferentes características. Por consiguiente, se debe decidir qué enfoque se acerca más a la definición de cliente de cada entidad.

- **Consumidor o negocio:** definir si es una oferta B2B (Business to business: negocio a negocio), en este caso sería: entidad financiera – microempresario, o una B2C (Business to consumer: negocio a consumidor), es decir, entidad financiera – persona natural no comerciante.
- **Geográfico:** este mercado objetivo se define dependiendo de la ubicación y la cercanía con el punto de atención más inmediato de la entidad financiera.
- **Demográfico:** significa que define el nicho de mercado en términos de género, edad, actividad económica, educación, estatus civil, u otros aspectos de su vida. Es importante que estos aspectos estén acordes con la política de crédito de la entidad.
- **Psicográfico:** algunos clientes potenciales no entran en un grupo particular, esto no depende de sus características exteriores sino de sus aptitudes internas y valores, como por ejemplo, empresas de innovación y de reingeniería de servicios.
- **Generacional:** algunas entidades definen su segmento de mercado basado en la gene-

ración. Es decir, que el modelo de atención varía dependiendo del grado de apropiación de medios digitales, como por ejemplo, la generación Y¹ es más digital que los baby boomers².

- **Unidad productiva:** otros mercados objetivos son más parecidos por el tamaño de la actividad económica, como, por ejemplo: emprendedores, microempresarios, pequeña empresa o gran empresa.

En el caso de las entidades operadoras de microcrédito, se tratará de personas naturales comerciantes. Es importante ser concreto y específico al realizar la descripción del mercado objetivo para los productos o servicios. Es necesario tener en cuenta que “se ofrecen soluciones de financiamiento”, no se venden productos.

Si se conoce al cliente, se pueden identificar sus necesidades y por lo tanto desarrollar productos adecuados al nicho de mercado.

Es fundamental diferenciar el nicho de mercado para el cual se desarrollan las soluciones financieras. Por consiguiente, sus necesidades deberán ser determinadas en cuanto a:

- Montos mínimos y máximos
- Plazos
- Frecuencia de pago
- Tiempos de respuesta
- Garantías
- Información requerida
- Tasas
- Costos, entre otras.

Para una adecuada definición del Mercado Objetivo es necesario profundizar las características que identifiquen al tipo de microempresario que se espera atender, teniendo en cuenta:

- Nivel económico que se quiere atender.
- Nivel mínimo de garantías que debe tener.
- Niveles mínimos y máximos de ventas, activos y empleados.
- Ubicación geográfica y cobertura. Limitación en cuanto a su ubicación: rural, urbano, semiurbano.
- Actividades excluidas.
- Uso de los recursos.

Con un buen entendimiento del nicho de mercado se puede iniciar el diseño de estrategias de publicidad y marketing que capturen las necesidades de la población objetivo.

1. Generación Y, también conocida como del milenio, define la generación de personas nacidas entre 1982 y 1994, y la tecnología forma parte de su día a día.

2. Baby boomers, se define como la generación de personas nacidas entre 1946 y 1964, durante la explosión de natalidad posterior a la Segunda Guerra Mundial.

ACTIVIDAD 2



Identifique a su competencia. Haga un breve análisis de las fuentes de financiamiento que disponen los microempresarios:

Realice un breve DOFA (debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas) de la solución de financiamiento que ofrece su entidad.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Estudie las ventajas competitivas de la solución de financiamiento que ofrece su entidad y explique por qué es adecuada para el nicho de mercado que se atiende.



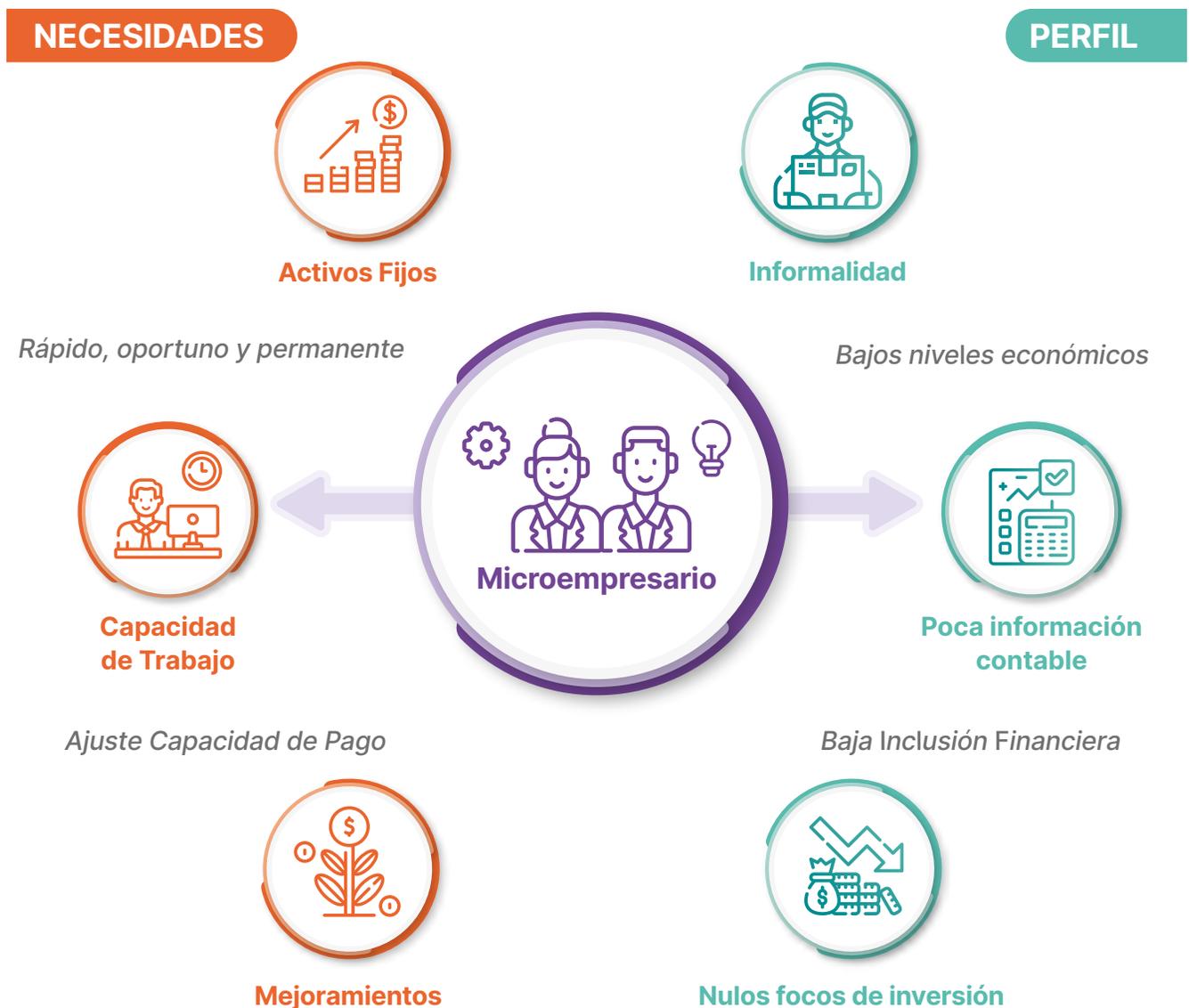
3

CONOCIMIENTO
DEL CLIENTE Y SUS
NECESIDADES

Uno de los atributos del microcrédito, consiste en la oportunidad para promover e impulsar iniciativas que permitan facilitar la organización, gestión y fortalecimiento de las unidades productivas. Es de vital importancia el conocimiento del cliente y de sus necesidades; para realizar esta labor, se hace necesario un trabajo de conocimiento de la zona a intervenir, manteniendo el principio de concentración de clientes de la zona de influencia.

Esto le permitirá al asesor de microfinanzas, la identificación y selección de zonas con alta concentración de microempresas y con alto potencial de desarrollo, conociendo de esta manera las características económicas de los posibles clientes y aplicando adecuadamente las políticas de crédito de la entidad, así como identificando otros aspectos relevantes para la mitigación del riesgo.

Figura 3 Conocimiento del cliente y sus necesidades



Fuente: Elaboración propia- Erwin Perpiñan Perdomo

Bajo este enfoque, resulta imperativo para un asesor de microfinanzas conocer la dinámica de la zona porque le permitirá conocer mejor a su cliente en diferentes dimensiones, como: estabilidad, habilidad empresarial, hábitos de pago y reputación. Lo que le permitirá ver y dimensionar aspectos como:

- Antigüedad y nivel de experiencia en la actividad económica, la cual debe estar dentro de las actividades viables para atender por la entidad.
- Zona de influencia, la cual debe estar ubicada dentro de las zonas de intervención por parte de la entidad.
- Seguridad del sector a intervenir y si la actividad económica puede presentar riesgos en su operación.
- Vías de acceso adecuadas y transporte local que faciliten la movilidad.
- Estabilidad, necesidades y proyección de la unidad productiva.
- Solvencia moral y buenas costumbres del microempresario.

Con este entendimiento se podrá disminuir el riesgo intrínseco de la operación y proponer soluciones de financiamiento más adecuadas a las necesidades del cliente.

3.1 Dimensiones del Cliente

El cliente actual convive con mucha información y oferta de servicios y productos. Sin duda, la tecnología ha contribuido en gran medida en este punto, así como en el incremento del uso de las

redes sociales como canal de información y contacto con los clientes.

El uso frecuente de redes sociales ha permitido a los clientes compartir sus experiencias cotidianas en todo momento, con una marcada predilección al uso de Facebook. Según lo que se mencionó en Gestión (2017), nueve de cada diez personas utiliza una red social; el 100 % tiene una cuenta de Facebook, mientras que Twitter, WhatsApp, Google y LinkedIn son usados en distintos momentos y cumplen un rol diferente en la vida del consumidor.

Asimismo, las nuevas tendencias en el entorno del cliente generan para él una mayor cantidad de ofertas ofrecidas por las instituciones financieras. Esta situación lo convierte en un cliente más exigente, ya que tendrá a su disposición la información de los productos y servicios de distintas entidades.

Por ejemplo, en el caso de las microfinancieras, bancos y cooperativas es habitual que el cliente visite diferentes oficinas de las entidades y otras instituciones equivalentes, con el fin de poder comparar las tasas de interés y beneficios tangibles (regalos y promociones), principalmente de productos activos. Sin embargo, poco a poco migrará esa tendencia a la era digital, puesto que los clientes podrán hacer lo mismo utilizando el Internet (mediante una computadora o celular) y acceder a las páginas web o aplicaciones de las instituciones microfinancieras, donde tendrán la posibilidad de realizar simulaciones e incluso solicitar la apertura de una cuenta de ahorros o un crédito en línea.

También podrán hacer consultas en la página web de la Superintendencia Financiera, en la cual

tendrán la opción de comparar las tasas de interés ofertadas por las entidades del sistema financiero colombiano. En consecuencia, el acceso a Internet y las redes sociales permiten al consumidor obtener más información para la toma de decisiones.

Figura 4 El cliente y sus hábitos están cambiando



Es importante comprender al cliente para poder acercarse de manera más efectiva y saber cómo ofrecer soluciones de financiamiento.

Cuando se trata con un cliente potencial, además de un cierre de negocio se debe buscar la fidelización con la marca, para esto, **es importante conocer sus necesidades y mostrar de qué manera la solución financiera puede ayudarle**

Conocer al cliente también incluye identificar qué es lo que piensa del servicio. Esto permite conocer las oportunidades de mejora y que las recomendaciones que se hagan sean acertadas.

El Cliente y sus hábitos están cambiando

- Transformación del sector a través de la digitalización sin perder la esencia.
- Nuevo Ecosistema y nuevos actores.
- Productos acordes al nicho de mercado.

Fuente: Elaboración propia - Erwin Perpiñan Perdom

ACTIVIDAD 3



Realice una breve entrevista a algún conocido, o cliente, que sea microempresario, para conocer e identificar sus necesidades. Elabore un informe, de máximo una hoja, con la información recabada.

Para la entrevista use las siguientes preguntas:

- ¿Nombre? ¿actividad económica? ¿tiempo de funcionamiento?

- ¿Cuáles son los proyectos, o metas, a corto y largo plazo?

- ¿Qué significó para la unidad productiva haber accedido por primera vez a una fuente de financiación formal?

- ¿Cuál o cuáles podrían ser las fortalezas y debilidades de la microempresa?

- ¿De qué entidades financieras es cliente actualmente y cómo captaron su atención?

- De los productos de crédito que tiene actualmente, ¿con cuál se siente más a gusto y por qué?

- ¿Qué es lo que menos le gusta de los proveedores de servicios financieros que actualmente tiene?

- ¿Qué se podría hacer para que cambie de proveedor(es) de servicios financieros?

- ¿Qué es lo que más le gusta de su actividad productiva? Y ¿qué le gustaría cambiar o mejorar de su negocio?

- ¿Cuáles son las principales necesidades de su negocio y qué tan importantes son?

- ¿A qué asociaciones comerciales o de industria está afiliado?

- ¿Cuál ha sido el mejor asesor financiero con el que ha hablado y por qué?



4 | MERCADO OBJETIVO

Para analizar la relación que una entidad de Microfinanciera puede tener con un cliente es importante tener primero una visión humana y real del segmento, ya que, solo viendo al cliente como ser humano, se podrá conectar auténticamente con él y generar confianza para recabar la información necesaria del cliente.

4.1 La Inteligencia Emocional como Elemento Clave en la Interacción con el Cliente

La interacción con los clientes de una entidad microfinanciera no es sencilla, debido a la diversidad de formas de pensar y de ser, pero tampoco es imposible. Lo fundamental en este aspecto es la tolerancia, la empatía y el respeto. Se pueden presentar situaciones en las que el cliente se encuentre descontento, irritable u ofuscado por el servicio o producto brindado. Sin duda, esto genera una mayor preocupación en la preparación respecto al trato con el cliente. En ese sentido, es indispensable un buen manejo de las emociones para no tomar actitudes de manera personal y esto no afecte la calidad de la atención.

La inteligencia emocional permite manejar de forma correcta todo tipo de situaciones con clientes y compañeros de trabajo, pero ¿qué es la inteligencia emocional? Para Salovey y Mayer (1990), esta inteligencia refleja la capacidad de monitorear nuestros sentimientos y emociones, y de los demás, permitiéndonos guiar nuestros pensamientos e impresiones.

Según Goleman (1995, como se citó en D' Alessio, 2015), existen cinco componentes de la inteligencia emocional en el trabajo. Estos son:

- **Autoconciencia o conciencia en sí mismo:** capacidad para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e instintos, así

como los efectos en otros.

- **Autodominio:** capacidad para controlar o cambiar impulsos negativos y estados de ánimo.
- **Motivación:** pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero o estatus.
- **Empatía:** capacidad para entender la apariencia emocional, así como la habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.
- **Habilidades sociales:** destreza para manejar las relaciones, construir redes de trabajo y encontrar un espacio común que permita la compenetración.

De acuerdo con Goleman (1998), para motivar la inteligencia emocional, las organizaciones deben ayudar a las personas a cambiar los hábitos conductuales antiguos y establecer unos nuevos. Su desarrollo no puede suceder sin un sincero y decidido esfuerzo por parte de los colaboradores (D'Alessio, 2015).

Es de suma importancia que todos los colaboradores de las entidades microfinancieras desarrollen inteligencia emocional, la misma que puede ser aprendida con la práctica a diario, tanto en la vida personal como en la laboral, con el fin de volverlo un hábito.

El camino no es sencillo porque se necesita la adaptación de un nuevo estilo de vida por parte de todos los trabajadores de la institución. No es algo que se aprende de manera rápida, toma tiempo y compromiso. Los frutos que se obtienen dentro de la organización se traducen en resultados comerciales consistentes, un mejor clima organizacional, una comunicación fluida, una cohesión de todo el equipo, un mejor manejo de

conflictos y un enfoque auténtico hacia el cliente; por lo consiguiente, vale la pena el esfuerzo.

4.2 Recolección de Datos para la Evaluación

El diligenciamiento de los formatos de evaluación cualitativa y cuantitativa para clientes es responsabilidad del asesor de la entidad financiera, quien debe aplicar la metodología y políticas de crédito a cabalidad. Tomar decisiones no es una tarea sencilla, pero si se tiene información de calidad será fácil identificar las decisiones adecuadas.

Es importante que el cliente sienta que no es cuestionado cuando se recaba la información. El rol del asesor es analizar, reflexionar y recomendar frente a las oportunidades de mejora, dejando entrever que se está tratando con un profesional que le aporta y asesora financieramente.

Es importante que el asesor entienda, que el realizar un adecuado levantamiento de la información, lo ubica en posición de poder analizar y comprender la dinámica del negocio, permitiendo ganar el reconocimiento y confianza del cliente. El asesor debe recabar información financiera del negocio e información personal del cliente, para elaborar y documentar la información de la unidad productiva. Del mismo modo, debe recolectar información de referencias del sector y del negocio, así como de referencias personales de vecinos del solicitante.

La información relacionada en la solicitud de crédito debe ser respaldada con los soportes necesarios exigidos en la política de crédito y con aquellos que el asesor considere necesario anexar. En esta etapa es importante ser claro con el cliente en las condiciones y requisitos del crédito que solicita. La solicitud de crédito se convierte en la base para continuar el proceso de análisis y recomendación al nivel de aprobación correspondiente.

El asesor de la entidad debe ser perceptivo para poder recabar la mayor cantidad de información y de esta manera poder analizar como un todo y no como datos aislados. Por consiguiente, es importante que tenga presente los siguientes aspectos:

Figura 5 Aspectos a tener en cuenta para recabar información



Fuente: Elaboración propia - Erwin Perpiñan Perdomo



5 | METODOLOGÍA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Entender la importancia de la relación entre el cliente y las entidades financieras, permitirá identificar mejoras en el servicio. De esta manera se podrá generar valor agregado al producto, permitiendo diferenciarse de la competencia. Sin embargo, esto está directamente relacionado con

la comunicación oportuna y fluida con el cliente. Para tal fin, es necesario establecer pautas que permitan direccionar adecuadamente el modelo de atención al cliente. De esta manera, se proponen los siguientes pasos:

Figura 6 Pasos para la metodología de atención al cliente



Fuente: Elaboración propia - Erwin Perpiñan Perdomo

5.1 Contacto Inicial

Esta primera fase del proceso de atención depende de este primer contacto. Hay un viejo adagio que dice que la primera impresión jamás se olvida y cuando se trata del primer contacto con el cliente, se cumple al pie de la letra. Si se hace una buena introducción o acercamiento al inicio, el resto del proceso será mucho más sencillo, pero si hay alguna equivocación, reparar o resarcir el desacierto tomara tiempo y esfuerzo.

La apertura y la satisfacción que el cliente puede llegar a alcanzar, están determinados por la

actitud positiva, el contacto visual y el saludo inicial, acompañado de una sonrisa natural; son la base de esta primera etapa, donde la estructura del saludo varía y se adaptada a la realidad de cada cliente. El primer contacto puede suceder por iniciativa misma del cliente o por iniciativa propia, sin embargo, en cualquiera de los dos casos es importante considerar los siguientes aspectos:

- Preparar ese primer contacto con una actitud positiva y disposición de servicio al cliente.

- Contacto visual desde que el cliente se acerque, para transmitir seguridad y confianza.
- Una sonrisa natural siempre debe estar presente en la atención, ya que constituye la mínima expresión de educación y cortesía, por

tal razón se recomienda saludar al cliente de inmediato, de forma amable, con una sonrisa y contacto visual, sin esperar que ellos tomen la iniciativa.

Figura 7



Fuente: Elaboración propia - Erwin Perpiñan Perdomo

5.2 Detectar la Necesidad del Cliente

Los clientes son la razón de ser del negocio. Identificar la mayor información posible acerca de las necesidades será un factor clave al momento de presentar la solución financiera. Por consiguiente, la entrevista se convierte en un momento de verdad, en el cual, el objetivo es realizar preguntas inteligentes (no generar un interrogatorio o cumplir con un cuestionario) y escuchar activamente (generando interacción, solicitando verificación de lo que se ha entendido y confirmando lo que requiere el cliente), con la finalidad de determinar la real necesidad o solicitud, a la vez que se

informa de las opciones de servicios que podrían resolver las necesidades actuales y futuras.

Es necesario que en esta fase el asesor mantenga neutralidad evitando juicios subjetivos (suposiciones por falta de información) e involucrarse con las opiniones del cliente. Los aspectos para considerar son los siguientes:

- Determinar la necesidad o solicitud del cliente, para ello realizar preguntas abiertas (validando lo que se ha comprendido, acerca de lo que ha mencionado) sobre la información,

consulta o servicio que desea recibir, permaneciendo atento a su tono de voz, lenguaje verbal y corporal, para que la respuesta a su necesidad sea efectiva y, sobre todo, que perciba que su problema o necesidad es resuelta.

- Escuchar activamente (generando diálogo y un ambiente de comunicación) al cliente, sin interrupciones, mostrando comprensión ante la solicitud o consulta planteada, utilizando el lenguaje corporal, como por ejemplo afirmando con un movimiento de la cabeza, y reforzando con breves comentarios.
- Se sugiere validar con el cliente si comprendió su necesidad, para ello realizará un resumen con lo esencial del mensaje. Solo cuando el cliente afirme que su mensaje fue comprendido pasará a la siguiente etapa, de lo contrario será necesario pedir al cliente que especifique su requerimiento. En este momento es importante evitar interpretaciones de la necesidad del cliente, muchas veces se dan soluciones que no están acorde al requerimiento.
- Para fortalecer la escucha activa y evitar caer en acciones inadecuadas, es importante mirar al cliente, de lo contrario podrá sentir que se está ignorando, y se debe generar empatía, es decir, situarnos en el lugar del cliente.

5.3 Atender la Necesidad del Cliente

La presentación del producto o solución financiera es un tema que se le dificulta a muchas personas porque, generalmente, no saben por dónde iniciar y mucho menos, cómo llegar al cierre. Presentar un producto o servicio se convierte en un

tema de vital importancia, puesto que, de no hacerlo bien la primera vez, seguramente no habrá una segunda oportunidad.

Desde este enfoque es importante implementar principios básicos de la negociación, los cuales se fundamentan en el proceso de comunicación, que tiene por finalidad influir en el comportamiento de los demás y donde ambas partes deben llegar a un acuerdo Ganar-Ganar.

La verdadera razón para que al final de una negociación ambas partes sientan que han ganado, es que ni los intereses ni los valores son opuestos; es responsabilidad de los negociadores descubrir los puntos complementarios para desarrollar una negociación bajo el esquema Ganar-Ganar. La oportunidad consiste en encontrar puntos de partida que sirvan de base a la hora de encarar una negociación. De esta forma se establecen las siguientes premisas:

- Separar las personas de las necesidades. Cuando se referencia al cliente, se olvida con frecuencia que son personas y que tienen emociones, por eso es importante no iniciar una negociación con el propósito de vender la solución a toda costa.
- Concentrarse en los intereses y no en las posiciones. La negociación basándose en posiciones (“yo quiero esto”), es menos eficaz que si se realiza basándose en intereses (“¿para qué quiero esto?”).
- Buscar opciones de mutuo beneficio. La búsqueda de intereses comunes o complementarios permite generar diferentes acuerdos en beneficio de las partes. Primero se debe identificar, luego proponer alternativas.

- Actualmente, se utiliza la Programación NeuroLingüística, PNL, en las negociaciones, porque sirve para analizar la comunicación no verbal que representa el 93 % de nuestra comunicación. Efectivamente, las palabras por sí solas únicamente representan el 7 % de lo que queremos decir. El lenguaje verbal debe ser acorde al perfil del cliente, evitando términos técnicos o desconocidos para él.
- El silencio. Saber manejarlo es fundamental durante la negociación, pues se puede obtener mucha más información de lo que podría suponerse. No se debe olvidar que el silencio es una situación tensa, que mucha gente no puede o no sabe controlar. Por tanto, se puede obligar a que el otro continúe hablando tan sólo con permanecer callado.
- Parafrasear a la otra persona, “a ver si le entiendo, lo que usted quiere decir...”. Se logra verificar si se ha entendido bien. El receptor piensa que la otra parte sabe escuchar, lo cual genera empatía.
- Nunca se deben tomar las objeciones en términos personales, ni mucho menos enfrentarlas directamente para evitar susceptibilidades, sino más bien tener el dominio y la dirección del tema mediante preguntas.
- Estudie las ventajas y desventajas de la competencia, pero nunca hable mal de ella.

5.4 Oferta de Servicios Complementarios

Los servicios adicionales llegan a complementar la oferta, para proporcionar al cliente un mayor nivel de satisfacción con los productos adquiridos.

Una buena estrategia que pueden utilizar los operadores de microcrédito es ofrecer servicios complementarios a los que ya se dan. Esta estrategia de venta es fácil de implementar y puede ser muy eficiente, pero se debe hacer de forma que no incomode al cliente.

Esto se puede conseguir ofreciendo los servicios directamente o solo haciendo ver que están ahí. De la primera forma, se puede introducir una vez se ha realizado el cierre de la venta del producto principal, y de la segunda forma, se comenta directamente si les interesa adquirir un producto o servicio complementario. Si se cierra una negociación de crédito (producto principal) se pueden ofrecer otros productos complementarios. Por ejemplo, ofrecer seguros de vida, exequiales, servicios de remesa, cuenta de ahorro o CDT, etcétera.

En síntesis, la posibilidad de llevar productos o servicios complementarios a los clientes, permite incrementar la utilidad de la entidad y también de ofrecer la mejor experiencia.

5.5 Cierre

El proceso de venta que se ha desarrollado en las páginas anteriores, tiene el objetivo de lograr que el cliente adquiera uno de los productos financieros: crédito, cuenta de ahorro, CDT, etcétera.

Si bien es cierto que cualquier persona puede hacer la presentación de un producto o servicio, con

tan solo aprenderlo, la diferencia entre un buen presentador y un asesor de microfinanzas, está en el cierre de la venta. De nada sirve hacer buenas presentaciones o charlas de información, si no se logra concretar al cliente, otorgándole alguno de los productos que ofrece la entidad.

Se convierte en un papel fundamental el cierre de la venta; todo lo que se ha hecho anteriormente, puede estar muy bien, pero si no se cierra o se concreta la venta, no sirve de nada.

5.5.1 ¿Cómo Concretar el Cierre?

El momento oportuno para el cierre es cuando el cliente ofrece una señal de compra o aceptación del producto financiero; bien sea un gesto, una expresión facial o un comentario que demuestre que está de acuerdo o satisfecho con la negociación. Para esto, el modelo de cierre identifica dos pasos:

Primer Paso.

Realizar un resumen de los beneficios:

Cuando ha llegado el momento del cierre, lo primero que debe realizarse es un resumen de los beneficios que el cliente aceptó durante la negociación. Únicamente se deben resumir los beneficios que resultaron importantes para el cliente. Al resumirlos, le está recordando al cliente que ha estado de acuerdo con varios puntos importantes y que su producto tiene un gran valor para él.

Frases para resumir beneficios:

- “Miremos los puntos que hemos acordado...”.
- “Resumamos...”.
- “Hemos estado de acuerdo con...”.



- “Repasemos lo que hemos dialogado hasta el momento...”.

Segundo paso.

Adquirir compromiso del cliente:

Para adquirir el compromiso del cliente es necesario implementar un plan de acción que se orienta a adquirir un compromiso por parte de él. Este compromiso en cuestión puede manifestarse, entre otros, en los siguientes hechos:

- Firmar la solicitud de crédito.
- Visita a la oficina para pagar consulta en las centrales de riesgo.
- Acordar una próxima reunión para recoger documentos.
- Presentar la persona que toma la decisión.



5.6 Clases de Cierres

5.6.1 Cierre Directo

Se propone el cierre directamente al cliente y se da como un hecho la negociación.

Ejemplos:

- “De acuerdo con lo conversado, la solicitud de crédito se presenta por \$5.000.000.00 ante el comité”.
- “¿Está de acuerdo con que el desembolso se programe esta misma semana?”.

5.6.2 Cierre de Alternativas

- Se ofrecen dos alternativas, asumiendo que ya se tomó la decisión de adquirir la solución financiera.

Ejemplos:

- “¿Prefiere recibir el desembolso en cheque o transferencia en la cuenta de ahorros?”.
- “Para el pago de la cuota, ¿prefiere al inicio o a mediados del mes?”.

5.6.2 Cierre Participativo

Se utiliza cuando se advierte indecisión por parte del cliente.

Ejemplo:

- “De adquirir nuestra tarjeta de crédito, ¿cuál promoción utilizaría más, la del Éxito o la de Falabella?”.

5.6.3 Cierre con Condición

Se asegura la venta señalando alguna condición que represente un beneficio más para el cliente.

Ejemplo:

- “Para que su desembolso se realice hoy mismo, necesitamos tener la documentación completa antes de medio día...”.

5.6.4 Cierre con Prueba

Cuando el cliente no da aceptación clara hacia el servicio financiero, se muestra un beneficio con el cual se reta a adquirirlo.

Ejemplo:

- “Durante los primeros seis meses no tendrá cuota de manejo en la tarjeta débito, cuando acepte la tarjeta estoy completamente seguro de que no va a querer devolverla”.

ACTIVIDAD 4



Lea el siguiente caso de estudio y conteste las preguntas al final de la lectura.

Cliente: Buenos días, ¿cómo le va señor?

Asesor: Bien, ¿cuénteme en qué le puedo ayudar?

Cliente: Me dijeron que esta entidad prestaba dinero y yo quería saber si a mí me podían hacer un crédito.

Asesor: ¿Y usted tiene negocio?

Cliente: Sí señor.

Asesor: ¿Y cuánto necesita?

Cliente: Dos millones, ¿qué necesito hacer?

Asesor: Fácil, me consigue un codeudor solvente con finca raíz que no esté reportado y en tres días le presto la plata.

Cliente: Y ¿en cuánto me quedan las cuotas?

Asesor: Permítame un segundo (pregunta el asesor en voz alta a sus compañeros), ¿quién tiene una calculadora que me preste? o ¿en cuánto queda la cuota de dos millones a doce meses?

Asesor: De doscientos cinco mil pesos, señor.

Cliente: Ah, bueno y qué papeles le traigo.

Asesor: Si usted tiene finca raíz, me trae el certificado de libertad y el de cámara de comercio, si lo tiene.

Cliente: ¿Y ustedes me hacen una visita?

Asesor: Si señor, cuando me traiga todos los papeles lo visito.

Cliente: Bueno, yo consigo los papeles, el codeudor y vuelvo.

Días después...

Cliente: Doctor, aquí le traigo los papeles y vengo con mi codeudor.

Asesor: Cómo le va, ¿me recuerda su nombre?

Cliente: Sebastián, y mi codeudor se llama Juan.

Asesor: Buenas tardes, ¿en qué les puedo servir?

Cliente: Don Jairo, yo vine en días pasados y usted me dijo que le consiguiera estos papeles y un codeudor.

Asesor: Bueno, siéntense por favor, y ¿ya pagaron los DataCrédito?

Cliente: ¿Los qué, doctor?

Asesor: Los DataCrédito, la información de las centrales de riesgo para saber si están o no reportados.

Cliente: Ah no doctor; pero yo no tengo problemas porque nunca he sacado ningún crédito y además hoy no traje plata.

Asesor: Bien, al parecer todos los papeles están en regla. Si ustedes quieren, mañana mismo les tomo los datos. Tendría que mandar a alguien por la mañana con la plata para pagar las consultas.

Cliente: *De acuerdo doctor, hasta luego*

Asesor: *Mañana mismo lo visito sin falta.*

A los dos días...

Cliente: *Doctor, usted me dijo que me iba a visitar ayer y me quedé esperándolo.*

Asesor: *Qué pena con usted, pero me confié de la dirección del certificado de libertad y como no tengo su teléfono, ¿me regala la dirección?*

Cliente: *Si señor, es carrera 28 N° 21-56.*

Al día siguiente, después de haberle tomado los datos:

Asesor: *Don Sebastián, eso era todo, en estos días lo llaman para decirle cuándo es el desembolso.*

Cliente: *Doctor, no será posible que sea mañana mismo.*

Asesor: *No creo, lo que pasa es que el comité no se reúne todos los días.*

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo fue el proceso de venta?

2. ¿Se identificó realmente la necesidad del cliente?

3. ¿Cómo fue el acercamiento con el cliente?

4. ¿En qué falló el asesor?

5. ¿Qué piensa usted del asesor que atendió a este cliente?

6. ¿Qué aspectos mejoraría de la atención del asesor, para mejorar sus estrategias de negociación?

7. ¿Hubo cierre de la negociación?

8. ¿Ha visto usted un caso similar en su oficina? ¿cómo cree usted que afecta esta situación a la imagen de la entidad y al cumplimiento de metas?



6 | MARKETING Y SERVICIO AL CLIENTE

Según expertos, como Ana García Oliveros (como se citó en Blog Netcommerce, 2015) “el marketing es el arte de la persuasión. Es decir, la ciencia que combina la gestión emocional de las necesidades sociales y la creación de valor económico de una forma sostenida”.

El marketing ha desempeñado un rol fundamental desde la primera década del siglo XXI, al otorgar la posibilidad a las empresas a enfrentar desafíos financieros y sobrevivir a escenarios económicos devastadores. Esta disciplina ha ayudado a introducir y obtener la aceptación de nuevos productos, inspirar mejoras, innovar, mejorar la posición de las empresas en el mercado, crear demanda para productos y servicios, y permitir a las empresas participar de forma dinámica en actividades socialmente responsables, entre otros.

El marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales “de manera más rentable” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012). Las empresas y, en especial, las entidades financieras se enfrentan a un mercado en constante cambio, lo que motiva a adoptar estrategias competitivas más agresivas, con la finalidad de crear ventajas frente a la competencia e incrementar sus ventas, asegurando su supervivencia en el mercado.

De esta manera, surge la necesidad de conocimiento y práctica del mercadeo como herramienta estratégica en el desarrollo y planeación de las actividades de comercialización de productos y servicios.

Figura 8 Componentes básicos del mercadeo



Fuente: Tomado de la Unidad Didáctica de Marketing y Modelo de Negocios – FEPCMAC (página 11)

El mercadeo es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y/o desean creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros (CEIPA, 2011). A partir de este concepto se pueden identificar los componentes básicos del mercadeo: necesidad, producto, valor, intercambio, mercado y gestión.

6.1 Necesidades, Deseos y Demandas

El punto de partida del marketing reside en las necesidades de las personas. A la “necesidad” se la entiende como una carencia genérica, ya sea física (alimentación, vestido, seguridad, etc.), social (pertenencia a un grupo) o individual (auto-realización personal) (Monferrer, 2013).

Con la finalidad de cubrir esa necesidad, el ser humano desarrolla deseos que pueden ser cumplidos o no. Por ejemplo: Juan necesita diversificar su inventario de productos para satisfacer la demanda de sus clientes, por lo que debe buscar alternativas de financiamiento para la diversificación de productos de su negocio.

En este sentido, se puede concluir que lo que el consumidor demanda corresponde al deseo de cubrir una necesidad (física, social o individual) y además está unido a la capacidad de poder adquirir tal bien o servicio. Ejemplo: las entidades microfinancieras, bancos, cooperativas, etc., no solo ofrecen al cliente su producto de crédito estrella sino también adicionan la compra de seguros, servicios de remesas, pagos en línea, entre otros.

6.2 Valor, satisfacción y emoción

El consumidor se enfrenta a una amplia y variada oferta en el mercado, este debe elegir entre dis-

tintas alternativas, escogiendo aquella que esté a su alcance y, sobre todo, que cumpla con sus expectativas.

Los consumidores toman sus decisiones con base en las expectativas netas de valor que les plantean las distintas ofertas. Estas se definen como la diferencia entre los valores positivos (beneficios) y negativos (sacrificios) que se espera recibir (Monferrer, 2013). En el proceso de compra, el cliente genera expectativas de valor (EV) antes de adquirir el producto que influye en la decisión de compra y le permiten tomar una decisión. Luego, el cliente percibe el valor (PV) que recibe del bien, enfrentándose a tres posibles escenarios de satisfacción luego de la compra: satisfecho, encantado e insatisfecho.

6.3 Intercambio, Transacción y Relación

Cuando las personas deciden satisfacer sus necesidades, lo hacen a través del intercambio de bienes o servicios, esta es la esencia del marketing. El intercambio no es un suceso, sino un proceso por medio del cual los clientes obtienen algo de valor a cambio de otro producto que la contraparte desea. Para que esto suceda, debe existir:

- Al menos dos partes.
- Cada parte debe tener algo que el otro valore o necesite.
- Deben ser capaces de comunicarse y proporcionar valor.
- Deben ser libres de aceptar o no la oferta del intercambio.

6.4 Mercado

Inicialmente se entendía por mercado al conjunto de compradores y vendedores dentro de un espacio en donde se intercambia productos, este concepto ha sido adoptado por los economistas hasta la actualidad. Sin embargo, desde el área de marketing se realiza una diferenciación entre compradores y vendedores a través de los conceptos de mercado e industria. Tirado (2013), define al mercado como el conjunto de compradores, ya no solo reales, sino también potenciales, de un determinado producto. Mientras que, al conjunto de vendedores, dentro del marketing, se los denomina industria.

6.5 Investigación de Mercado

La investigación de mercados es el proceso que comprende las acciones de identificación, recopilación, análisis y difusión de información con el propósito de mejorar la toma de decisiones de marketing (Malhotra, Dávila, & Treviño, 2004). Su implementación se produce, básicamente, por dos razones:

- Para resolver problemas, por ejemplo, determinar el potencial de un mercado.
- Para identificar problemas, por ejemplo, para conocer por qué un producto no tiene el consumo esperado.

En esencia se busca conocer al cliente cumpliendo así con la primera premisa del marketing (Benassini, 2001). El inicio de este proceso se encuentra enfocado en que las empresas trabajan para entender el comportamiento de sus clientes o consumidores, generando un valor para los mismos y de esta manera establecer relaciones firmes entre empresas y clientes. Mediante este

proceso de mercado se logra obtener un valor de los clientes que es capturado por las empresas a través de ventas. Finalmente, las compañías obtienen su recompensa por medio de los ingresos y utilidades generadas a largo plazo.

Generalmente la segmentación se realiza tomando en cuenta criterios básicos: edad, sexo, ocupación y nivel de ingresos. Sin embargo, las variables más usadas pueden ser agrupadas de la siguiente forma:

Figura 9 Segmentación de mercado



Fuente: Tomado de la Unidad Didáctica de Marketing y Modelo de Negocios – FEPCMAC (página 17)

- **Segmentación geográfica:** propone dividir al mercado en regiones, estados, ciudades, comunidades, etc.; de manera que las empresas sean capaces de focalizar sus planes y estrategias ajustándolas a las necesidades y deseos de los grupos de clientes en cada área comercial.
- **Segmentación psicográfica:** es la ciencia que utiliza la psicología y la demografía para entender mejor a los consumidores. En la segmentación psicográfica los compradores se dividen en diferentes grupos con base en sus características psicológicas, de personalidad, su estilo de vida o sus valores. Las personas de un mismo grupo demográfico pueden exhibir perfiles psicográficos muy diferentes (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012).
- **Segmentación conductual:** consiste en dividir a los compradores de acuerdo con sus conocimientos, su actitud y respuesta a un producto. No todos los que adquieren un producto lo hacen por que satisface la misma necesidad o les genera el mismo beneficio, por ello resulta interesante para muchas empresas este tipo de segmentación.
- **Segmentación demográfica:** consiste en dividir el mercado de acuerdo con variables como edad, género, ingresos, religión, etc., convirtiéndose en una estrategia bastante popular entre los expertos de marketing, pues permite asociar de manera más directa los deseos y necesidades de los consumidores, además de que resultan fáciles de medir.

Al segmentar el mercado consumidor bajo cualquiera de los criterios mencionados, la empresa explora de forma más directa y amplia las necesidades de sus potenciales clientes.

Esto constituye una herramienta para aerolíneas como Avianca, Iberia, Air France que desarrollan programas del viajero frecuente con la finalidad de ofrecer mayores beneficios a sus clientes y crear fidelidad con la empresa. Estos programas otorgan a los viajeros frecuentes la posibilidad de acumular millas conforme utilicen los servicios de la aerolínea, los mismos que pueden ser canjeados por múltiples beneficios, como por ejemplo: vuelos gratis, reservaciones en lujosos hoteles, atención privilegiada, etc.

Identificar a los viajeros frecuentes, generalmente viajeros de negocios que por la naturaleza de sus actividades reservan su vuelo a última hora a costos elevados, les permite a las aerolíneas captar este segmento del mercado más rentable (Esquerre, 2015). Esto le da a la empresa un punto de partida para poder implementar las acciones de mercadeo de forma eficiente y eficaz.

6.6 Segmentación

Antiguamente, cuando el desarrollo de los mercados dentro de la economía era incipiente y la competencia casi nula, las empresas se enfocaban en ofertar sus productos de forma masiva con la finalidad de abarcar gran parte del mercado consumidor. Además, de acuerdo con las condiciones del mercado no demandaba una gran variedad de productos, por lo que esta técnica resultaba más eficiente y común.

Sin embargo, en la actualidad las empresas se enfrentan a otro tipo de mercados, más competitivos y heterogéneos. Los mercados están formados por agentes compradores y vendedores, cada uno de ellos difieren entre sí de acuerdo con sus características personales, deseos, localización, actitud y prácticas de negociación (compra o venta).

Por ello, las empresas a través de la segmentación dividen los grandes mercados consumidores heterogéneos en segmentos más pequeños ampliando la posibilidad de ofertar productos y servicios que se ajusten mejor a las necesidades de ese grupo de clientes (CEIPA, 2011).

6.7 Gestión de Marketing

Al tomar en cuenta los elementos anteriores básicos del mercadeo, permite obtener una visión general del proceso esencial del marketing, que es el intercambio. Los gestores de marketing tienen la labor de desarrollar planes y estrategias que permitan obtener ventajas y beneficios de este proceso dentro de la empresa.



ACTIVIDAD 5

De acuerdo con la información del capítulo elabore un plan de marketing, teniendo en cuenta la siguiente estructura:

- *Identifique el público objetivo, seleccione el mercado objetivo y comente por qué seleccionó ese nicho de mercado.*

- *Fije algunos objetivos para el plan de marketing.*

- *Las unidades de productos y servicios a vender, ingresos esperados por ventas y rentabilidad alcanzada.*

- *Estructure una estrategia y elija los recursos y medios para ponerla en práctica.*

- *Organice un presupuesto y defina el tiempo para implementar el plan de marketing.*

A hand is shown typing on a laptop keyboard. The background is a warm, orange-toned image of a person's hands working. Various business-related icons are scattered around, including a globe, a gear, a money bag with a Euro symbol, a shopping cart, a heart, a thumbs up, a magnifying glass, a bar chart, and a document.

7

**ACTIVIDADES
PARA RECABAR
INFORMACIÓN**

Las actividades consisten en todas aquellas estrategias y gestiones que permiten a un asesor o entidad con operación de microcrédito, ubicar su mercado objetivo y recabar información del cliente. Dentro de las actividades están:

- **Indagar:** proceso que consiste en averiguar, investigar, y recabar toda la información necesaria de las personas que componen un mercado objetivo. Se puede acudir a estadísticas e información de entidades como: Planeación Nacional, DANE, Cámaras de Comercio, Alcaldías, etc.
- **Entrevista:** conversaciones con personas sobre un tema específico con el fin de obtener información como: líderes comunales, gremios, asociaciones de empresarios.
- **Observación:** proceso que busca observar con atención para darse cuenta del comportamiento y cultura de las personas, así como de su medio. Ejemplo: zonas de mayor movimiento, días de comercio, zonas de riesgo, ubicación de la competencia, horas de trabajo y gustos.
- **Sectorización:** proceso que busca ubicar a los clientes en el entorno en general en que se desenvuelven y sus negocios, como: tipo de barrios, ubicación dentro de la ciudad, características socioeconómicas y culturales. Se define sectorización la división en partes o sectores de una colectividad, grupo o conjunto que tiene caracteres peculiares y diferenciados. Otra forma de sectorización es por la división política de la ciudad, casi siempre se dividen en localidades o comunas.

En los operadores de microfinanzas la sectorización está dada por las zonas otorgadas a los ase-

sores, las cuales están comprendidas por barrios (su número depende del tamaño de estos) concentraciones comerciales (corredores comerciales) y cartera vigente. Adicionalmente, ciudades grandes como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, etc., se dividen por regionales de acuerdo con los puntos cardinales (norte, sur, oriente y occidente).

- **Segmentación:** consiste en descomponer el mercado total en un número reducido de subconjuntos que llamamos segmentos, teniendo éstos que ser suficientemente homogéneos en cuanto a sus comportamientos, necesidades, motivaciones, etc.; y heterogéneos entre sí para justificar tratamientos de marketing distintos.

7.1 Criterios para Segmentar

Existen diferentes maneras de segmentar. Los criterios de segmentación más frecuentes se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- **Territorial o geográfico:** maneja variables como localidades o comunas, zonas, barrios y municipios.
- **Tipología psicográfica para personas:** con variables como edad, sexo, ocupación, carácter, religión, raza, etc.
- **Tipología psicográfica para empresas:** con variables como actividad de la empresa o sector a la cual pertenece.
- **Tipología de consumo:** con variables como actual o futuro.
- **Socio económico:** con variables como clase social (alta, media, baja) y sus divisiones en estratos 1, 2, 3, 4, 5 y 6.

En los operadores de microfinanzas, la segmentación es realizada teniendo en cuenta el tipo de negocio, actividades económica, nivel de organización socioeconómica, riesgos, entre otros. Adicionalmente, un criterio que marca la diferencia para diseño de productos es la antigüedad del cliente en la entidad, antiguos vs. nuevos.

Comportamiento del consumidor o cliente

Para entender el comportamiento del cliente es necesario tener en cuenta:

- Tipo de actividad económica.
- Calidad de vida.
- Ingresos y egresos.
- Núcleo familiar.
- Clientes y proveedores.

El comportamiento del cliente tiene criterios derivados de la personalidad o del estilo de vida, esto se refiere a las características generales del individuo, situándose al nivel más profundo. Estos criterios son más difíciles de medir objetivamente que las características demográficas, geográficas y socioculturales. Partiendo de la base de que la personalidad de cada individuo presenta una influencia sobre el consumo, las empresas están muy interesadas en esta variable para dominar mejor su mercado.

7.2 Prospección

Proceso por el cual se identifica el perfil del cliente que se ajuste a los requerimientos de la entidad prestadora de servicios microfinancieros. En otras palabras, es identificar y ubicar a los potenciales clientes, teniendo en cuenta las soluciones de financiamiento que ofrece la enti-

dad, lo cual se realiza con apoyo de las siguientes actividades:

- **Referidos:** perfiles que son recomendadas por clientes activos.
- **Programas especiales:** realizados esporádicamente por la entidad prestadora de servicios microfinancieros, con el ánimo de profundizar el mercado y lograr mayores índices de colocación. Como por ejemplo, participación en eventos culturales de la comunidad, ferias artesanales, programación de jornadas o actividades convocadas por otras entidades públicas o privadas, como una feria exposición, día del tendero, día del campesino, etc.
- **Visita a oficina:** todas aquellas personas que se acercan voluntariamente a las oficinas mostrando interés por los servicios de la entidad, y que son posibles clientes. Aunque, por algún motivo no puedan acceder a los servicios en la actualidad, es importante conservar sus datos para poderlos llamar en el futuro. Ejemplo: un cliente al cual no se le puede otorgar crédito porque lleva 4 meses en el negocio.
- **Contacto directo – en frío:** son personas ubicadas en sus negocios que son abordadas directamente por el asesor de microfinanzas, sin ningún tipo de antesala ni presentación previa, con el ánimo de ofrecer las soluciones financieras de la entidad. Esta actividad es una de las de mayor exigencia, puesto que amerita que el asesor tenga buena preparación tanto en el conocimiento del portafolio de la compañía como del posible cliente que está siendo abordado.
- **Reunión de líderes:** Reunión de clientes y no clientes de la entidad, que se destacan por

tener un liderazgo en su barrio, además de informar los productos y servicios nuevos se les recuerda el plan de incentivos establecidos en el programa de referidos.

- **Perifoneo:** donde existe gran concentración de negocios, se convierte en una herramienta comercial de carácter masivo, se recomienda utilizarlo en zonas nuevas acompañado de la entrega de volantes.
- **Cuñas radiales en emisoras locales:** esta estrategia depende mucho del horario de mayor audiencia para colocar la pauta publicitaria. Es recomendable para planear reuniones en las zonas.
- **Reuniones de información en la zona:** esta actividad es usada cuando se abre mercado nuevo y se utilizan puntos masivos de información y de encuentro, tales como: iglesias, Juntas de Acción Comunal, Alcaldías, casas de la cultura, hospitales, colegios, C.O.L. (Centro Operativo Local – D.A.B.S) y SENA, entre otros.
- **Reuniones con gremios y asociaciones:** eventualmente, empresarios de la misma actividad se reúnen para tratar temas inherentes a su oficio, el asesor deberá estar atento para participar en este tipo de eventos que suelen ser productivos.
- **Convenios y bases de datos:** se pueden realizar algún tipo de convenios con otra entidad. Con este método se busca capturar una base de datos de posibles clientes, a los cuales es más fácil abordar al tener un tema en común.
- **Clientes de clientes:** asimismo, muchos de los clientes actuales, por su actividad comercial, cuentan con clientes que a su vez son

microempresarios, los cuales podrían estar interesados en los servicios de crédito.

7.3 Sostenimiento del Cliente Actual como Estrategia de Mercadeo

Para el sostenimiento del cliente es necesario tener permanente contacto después de haberse realizado la operación de crédito. Para lo cual, deben realizarse actividades que aseguren la permanencia y fidelidad del cliente hacia la entidad. Adicionalmente, esto fortalece el acercamiento y confianza del cliente con la organización y viceversa. Entre estas actividades podemos mencionar las siguientes:

- Visitas periódicas al cliente.
- Llamadas.
- Ofrecimiento de productos complementarios.
- Seguimiento de cartera.



8

PROPUESTA
COMERCIAL
CLIENTE NUEVO
Y ANTIGUO

Bajo el antecedente de que el diligenciamiento e investigación de la información cualitativa y cuantitativa del cliente es responsabilidad del asesor de microfinanzas, es menester recordar que será de su entera responsabilidad aplicar las políticas y procedimientos estipulados por la entidad.

Es importante resaltar que el asesor de microfinanzas debe realizar un adecuado levantamiento

de información, asegurando la calidad y veracidad de la misma.

8.1 Datos Básicos

Corresponde a información básica sobre la unidad productiva. Esta información debe ser diligenciada de forma clara, precisa y completa. El encabezado lo conforman los siguientes campos:

Tabla 1. Datos básicos del cliente

Fecha y ciudad:	Debe registrarse correcta y claramente la fecha en que se solicita la visita.
Oficina:	Relacionar claramente la oficina asignada al asesor a través de la cual se radica el cliente.
Número de radicación:	El número asignado para el cliente (asignado por el área operativa).
Nombre del cliente:	Registra el nombre completo tal y como aparece en la cedula de ciudadanía.
Identificación:	Registra claramente el número de identificación.

8.2 Referenciación Zonal

Hace parte fundamental del conocimiento de la parte cualitativa del cliente, en sus pilares: estabilidad, habilidad empresarial, hábitos de pago y reputación. Por lo tanto, se recomienda realizarlo

antes de iniciar el levantamiento de información cualitativa, para decidir si se presta o no al cliente, y con la información financiera se determina monto a prestar, cuota a pagar y frecuencia de pago.

Figura 10 Origenación de crédito



Fuente: Elaboración propia – Erwin Perpiñan

El asesor de microfinanzas debe establecer permanente contacto con la comunidad, en especial con las personas cercanas al cliente, con el fin de establecer la pertenencia del negocio, la estabilidad, antigüedad y administración. En caso de presentarse algún comentario relevante, este debe registrarse en el proyecto de inversión.

8.3 Actividad Económica

Corresponde a la información detallada sobre la actividad económica que se realiza en el negocio objeto de la visita, debe contener:

Tabla 2. *Actividad económica del cliente*

En qué consiste la actividad	Identificar en qué sector se encuentra, por ej., comercio y actividad específica por miscelánea; describir qué productos y servicios ofrece.
Descripción de la actividad	Se debe describir la(s) actividad(es) que se evidencian en la visita; en el caso que se presente diversidad de actividades, como por ejemplo, negocios de papelerías donde, además de comercializar útiles, se preste el servicio de fotocopia y transcripción de textos, debe hacer la respectiva claridad, destacando cuál es la participación de cada una de ellas.
Desarrollo y proceso específico	Describir el proceso del negocio, grosso modo, con los principales productos; empleados, determinar si son de planta o temporales; horario laboral.
Dónde compra y a quién vende	Identificar proveedores, clientes y plazos otorgados.
Otros puntos de venta	Si los tiene, especificar cuántos y si son propios.
Tiempo de permanencia en el lugar	Indagar el tiempo que el cliente lleva en el lugar donde desarrolla su negocio.
Experiencia en la actividad actual	Indagar cuánto tiempo lleva el cliente al frente del negocio.
Cuál era su actividad anterior	Indagar, con el fin de establecer el conocimiento sobre la actividad desarrollada, averiguar qué actividad tenía (esto sirve para determinar el interés en la actual actividad y/o identificar debilidades en la administración).
Por qué cambió de actividad y/o lugar	En los casos que aplique.
Horario y días de trabajo	Validar sobre el horario de trabajo y días que laboran.
Destino de la operación	Identificar, de acuerdo con las necesidades del cliente, el destino que dará al crédito.

En los casos que el crédito solicitado sea para activos fijos, se debe validar que el negocio cuenta con el espacio suficiente para su ubicación, explicando por qué es necesaria la inversión. Determinar cuál es el costo de la inversión, incluyendo si tiene que hacer adecuaciones, definir si va a generar utilidad, explicando por qué; en la adquisición de activos fijos se debe propender porque el microempresario aporte recursos propios cuando la inversión es para activos fijos.

8.4 Grado de Formalidad del Negocio

Pretende establecer el grado de formalidad del negocio visitado. Debe evidenciar el grado de formalidad estableciendo si el negocio tiene o cumple con alguno de los requisitos de formalidad, es decir, pago de seguridad social (que está conformado por los regímenes establecidos para pensiones, salud, y riesgos profesionales, al cual se encuentran afiliados los empleados y/o el cliente, diferente del SISBEN), registro del cliente en la Cámara de Comercio, pago del impuesto a la renta, del IVA y declaración de renta. También se debe indagar o establecer, si dentro de la nómina tiene contratados a menores de edad, qué jornada de trabajo se tiene establecida y qué labor desarrollan.

Identificar si el negocio lo comparte con otras personas, especificar los nombres y la participación; esta validación es fundamental para poder determinar si la generación de ingresos del negocio se debe compartir con otros socios.

8.5 Endeudamiento

Indagar con el cliente sobre las obligaciones vigentes con el sector financiero, incluyendo tarjetas de crédito, con particulares o prestamistas y relacionar el nombre de la entidad o acreedor, el

valor inicial del crédito, la cuota que paga mensualmente y la fecha de vencimiento de cada una de las obligaciones, indagando el destino (familiar o negocio).

Adicionalmente, verificar con el cliente si tiene cadenas de ahorro, estableciendo el valor mensual que cancela, las cuotas pendientes por pagar, destino y si ya la recibió o cuándo la recibe.

8.6 Información Financiera del Negocio

Con el levantamiento de la información financiera del negocio, el asesor tendrá por objetivo determinar cuál es la capacidad de pago, corroborando que las cifras sustentadas por el cliente corresponden a la realidad del negocio que está visitando.

Identificando:

- La actividad económica: producción, comercio o servicios.
- Costeo.
- Margen de ventas.
- Estacionalidad de las ventas.

Para lo anterior, el asesor de negocio, de acuerdo con la organización administrativa del cliente, se debe apoyar en la información que éste le pueda suministrar, la cual se encuentra en: cuadernos donde registra compras, ventas y gastos diarios; y pueden estar totalizados de manera diaria, mensual o anual.

Relación de los productos fabricados en un periodo determinado (puede estar especificando allí cantidad, precio de compra y precio de ventas) y/o su relación de costo individual por productos.

Relación de los productos vendidos. Si las ventas se realizan a crédito, en un porcentaje elevado, puede encontrar una relación de cuentas por cobrar totalizadas, o bien en tarjetas, una a una sin totalizar.

Reflejo en cuadernos y/o en libro de inventarios, de materiales, productos en proceso y productos terminados, tiras de registradoras totalizadas diarias, facturas canceladas o pendientes de cancelar, a proveedores.

8.7 Proyecto de inversión

El proyecto de inversión es la justificación que debe hacer el asesor de microfinanzas ante el ente de aprobación, argumentado el por qué se debe prestar la suma de dinero recomendada al cliente. Debe ser lo suficientemente clara y objetiva, debido a que en muchas ocasiones el asesor no puede estar presente para defender la operación, por consiguiente la carpeta debe hablar por sí sola para resolver cualquier inquietud que se pueda presentar. El proyecto de inversión debe resolver preguntas como:

- ¿Qué monto se va a prestar y por qué?
- ¿Qué beneficios trae para la unidad productiva la inversión que va a recibir?
- En el evento de una contingencia, ¿de qué manera puede responder el cliente?
- ¿Debe hablar sobre la solvencia moral y análisis de carácter?, es decir, ¿debe profundizar en aquellos aspectos que no están relacionados en la carpeta del cliente y que aportan de manera positiva a mitigar el riesgo?

8.8 Clientes Antiguos

En el evento de tratarse de clientes antiguos o renovados, se deberá disponer de la carpeta del cliente para actualizar la información, ver cómo ha cambiado la dinámica del negocio y qué impacto tuvo la inversión realizada con créditos anteriores. Es imperativo realizar un comparativo de las principales cifras de los estados financieros para determinar si hubo crecimiento de la unidad productiva.

BIBLIOGRAFÍA

- CENTRO ACCION MICROEMPRESARIAL. (2010). Manual Genérico de Crédito Individual Rural (Manual Genérico de Crédito Individual Rural ed., Vol. 1) [Libro electrónico]. <https://www.accion.org/>
- Gomez, A. (2012, 27 junio). Técnicas de negociación. <https://www.eoi.es>. <https://www.eoi.es/blogs/albertoiglesias/2012/01/27/las-tecnicas-de-negociacion/>
- Mercado objetivo. (2017, 5 julio). Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/mercado-objetivo.html>
- Mercado objetivo. (2017, 5 julio). Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/mercado-objetivo.html>
- Samsing, C. (2021, 9 febrero). 24 preguntas para identificar las necesidades de tus clientes. <https://blog.hubspot.es/sales/23-preguntas-para-identificar-rapidamente-las-necesidades-de-tus-clientes>. <https://blog.hubspot.es/>
- Sparkassenstiftung Alemana. (2018). Carrera Asesor Financiero (UNIDAD DIDÁCTICA DE MARKETING Y MODELO DE NEGOCIOS ed., Vol. 1). Sparkassenstiftung.
- Vásconez, G. (2005). MANUAL METODOLÓGICO DE MICROCRÉDITO INDIVIDUAL PARA COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO (CACs) (Vol. 1) [Libro electrónico]. DGRV. <https://www.dgrv-quito.org>

