



Innovación para **Gestión** de la **Experiencia del Cliente** y su Aporte a la **Sostenibilidad**

Bogotá, 23 y 24 de marzo de 2017

Rodolfo J. Cremer, MBA, Ph.D.

rcremer@marketingdeservicios.com

Gestión de la Experiencia del Cliente

¿Para Productos de Lujo y Masivos? ¿Para Segmentos Pobres y Ricos?



Rodolfo J. Cremer, MBA, Ph.D.

rcremer@marketingdeservicios.com

innovación rentable

para quien

Gestión de la Experiencia del Cliente

¿Para Productos de **Lujo** y **Masivos**? ¿Para Segmentos **Pobres** y **Ricos**?



Rodolfo J. Cremer, MBA, Ph.D.

rcremer@marketingdeservicios.com

innovación rentable

para quien

Gestión de la Experiencia del Cliente

¿Para Productos de **Lujo** y **Masivos**? ¿Para Segmentos **Pobres** y **Ricos**?



“si es necesario”

Rodolfo J. Cremer, MBA, Ph.D.

rcremer@marketingdeservicios.com

Presentación

¿Quién soy?



Rodolfo (J.) Cremer, MBA, Ph.D.
Global educational leader.
International key-note speaker,
specialist in strategic management,
customer experience, & loyalty.
Socio Director
MdS LatAm
rcremer@marketingdeservicios.com
+ 51 997906610
Lima, Perú
[LinkedIn](#)

estudios



empresas



DeSALES UNIVERSITY



PARIS SCHOOL OF BUSINESS



LOYALTY EXPERIENCE



SUZUKI



MONITOR EMPRESARIAL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA



ATLANTIC CITY



PROSEGUR



países



Agenda

1. Contexto

2. Introducción

3. Nudo

4. ¿Cómo Empezar?

5. El Futuro

6. Ideas Fuerza

Agenda

1. Contexto

2. Introducción

3. Nudo

4. ¿Cómo Empezar?

5. El Futuro

6. Ideas Fuerza

1. Contexto

¿Es
Colombia
una unidad?

1. Contexto

¿Es

Colombia

una unidad?

No!

1. Contexto

Bogotano ≠ Medellinense
Caleño ≠ Cartagenero
Manizalita ≠
Cucuteño ≠ Bumangués...
Costa ≠ Sierra ≠ Selva
Atlántico ≠ Pacífico
Rico ≠ Clase Media ≠ Pobre...

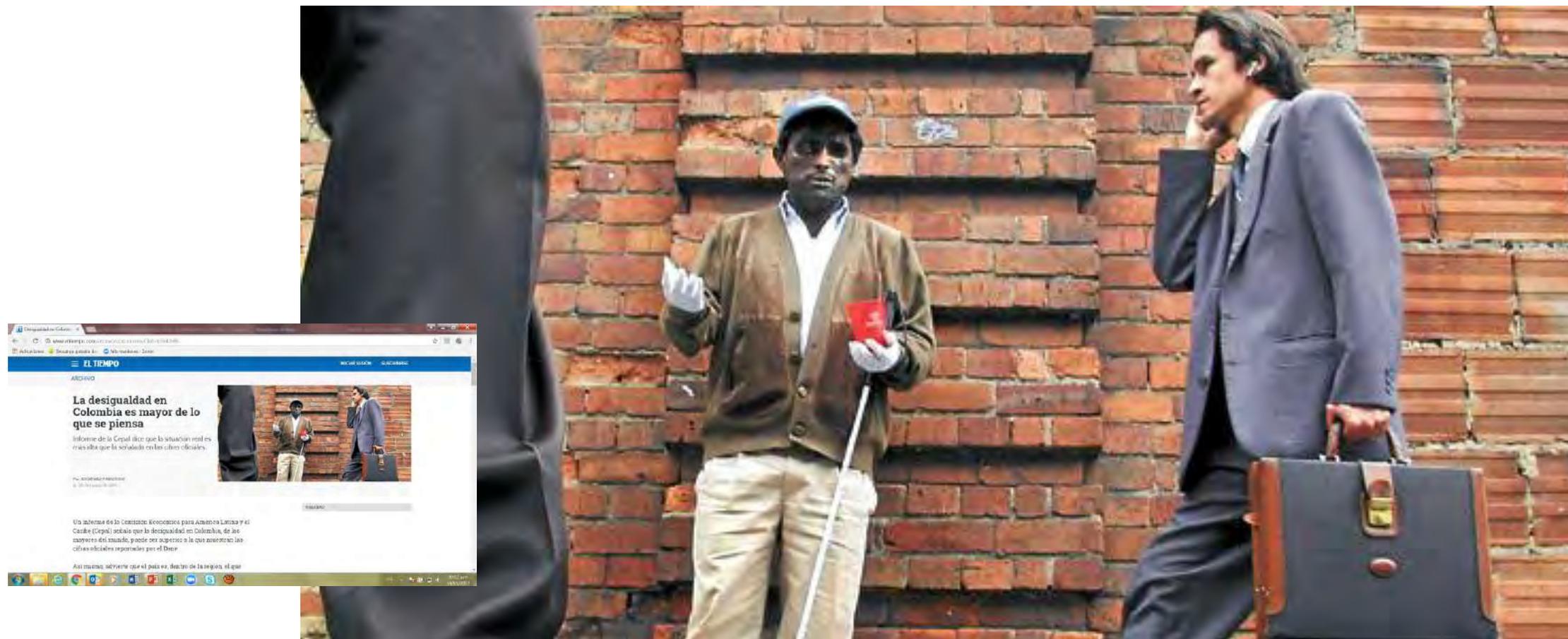


1. Contexto

¿Qué une a los colombianos?

- Enorme **dispersión de la riqueza**, y
- Enorme **dispersión de la pobreza**.

1. Contexto



La desigualdad en Colombia es mayor de lo que se piensa.
Informe de la Cepal dice que la situación real es más alta que la señalada en las cifras oficiales.

1. Contexto



El Cielo

Más que un restaurante es una experiencia de sensaciones y sentidos que comienza con un lavado de manos, un pasabocas y chocolate para jugar en las manos y termina con platos que incluyen carne, vegetales, mariscos, pollo, lomo de res y varios postres.

1. Contexto



[Al Fuego Callejero](#)

[En pleno centro de San Víctorino, un hombre zambulle pedazos de cerdo que se tuestan en una líquida hirviente, tan negro que es imposible ver el fondo de la olla](#)

1. Contexto



Barrio Rosales

Se actualizó la lista de los barrios más caros de Bogotá; aquí están los 5 primeros. Todos hacen parte de los estratos 5 y 6 y se encuentran ubicados en zonas exclusivas de Chapinero.

1. Contexto



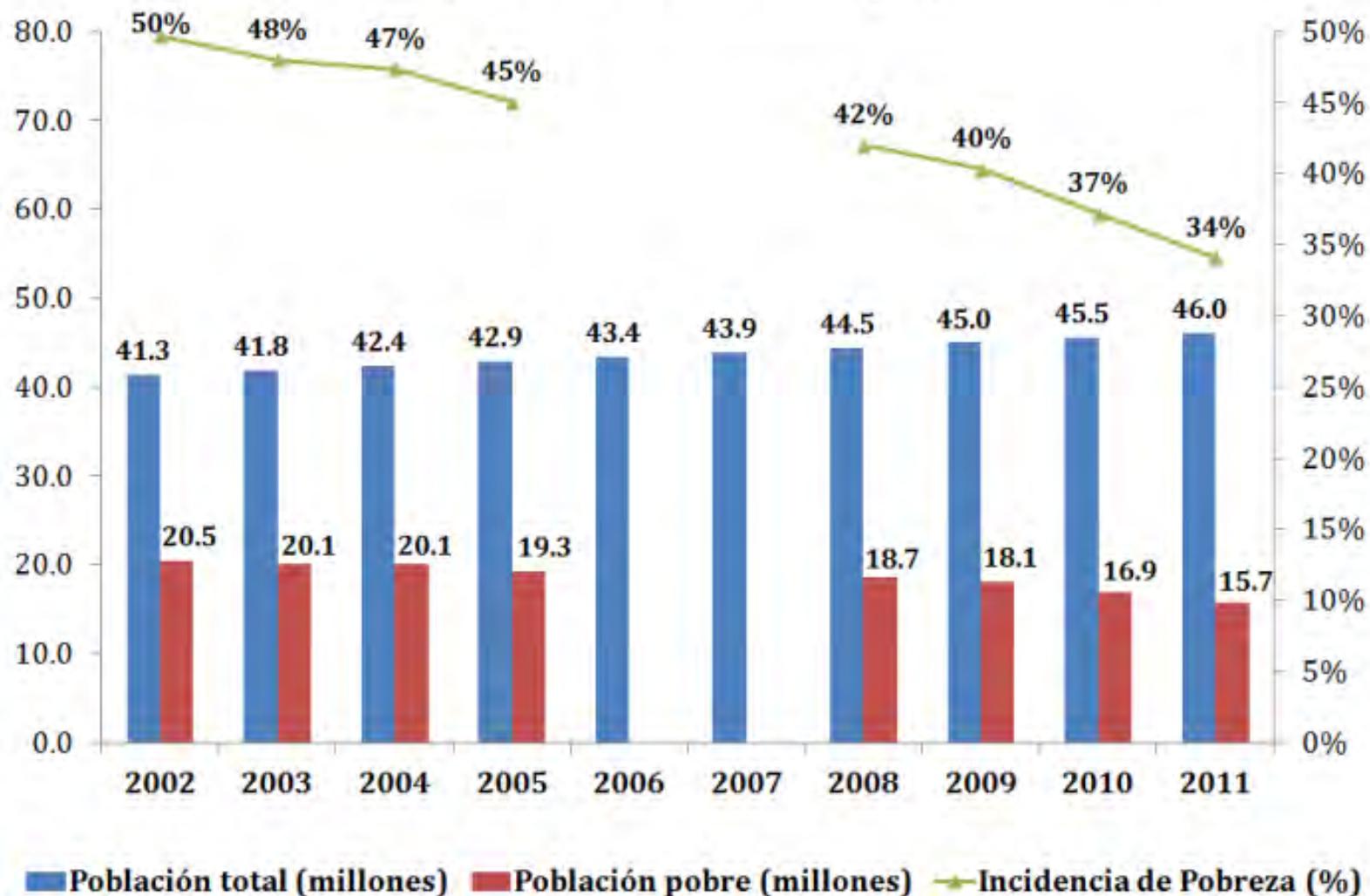
Barrio Soacha, Sur de Bogotá

Personas desplazadas por la guerra y migrantes de bajos recursos encuentran en el municipio de Soacha, al sur de Bogotá, un nuevo lugar donde comenzar a vivir de nuevos.

Soacha está compuesto por seis comunas en área urbana y dos corregimientos en área rural. Estos conforman cerca de 400 barrios, de los cuales 50 son asentamientos no legalizados y sin titulación, con un alto riesgo sísmológico y precario acceso a servicios públicos asistenciales como agua, alcantarillado y energía.

1. Contexto

**Población total y población debajo de la línea de pobreza LP
(millones de colombianos y %)**



1. Contexto

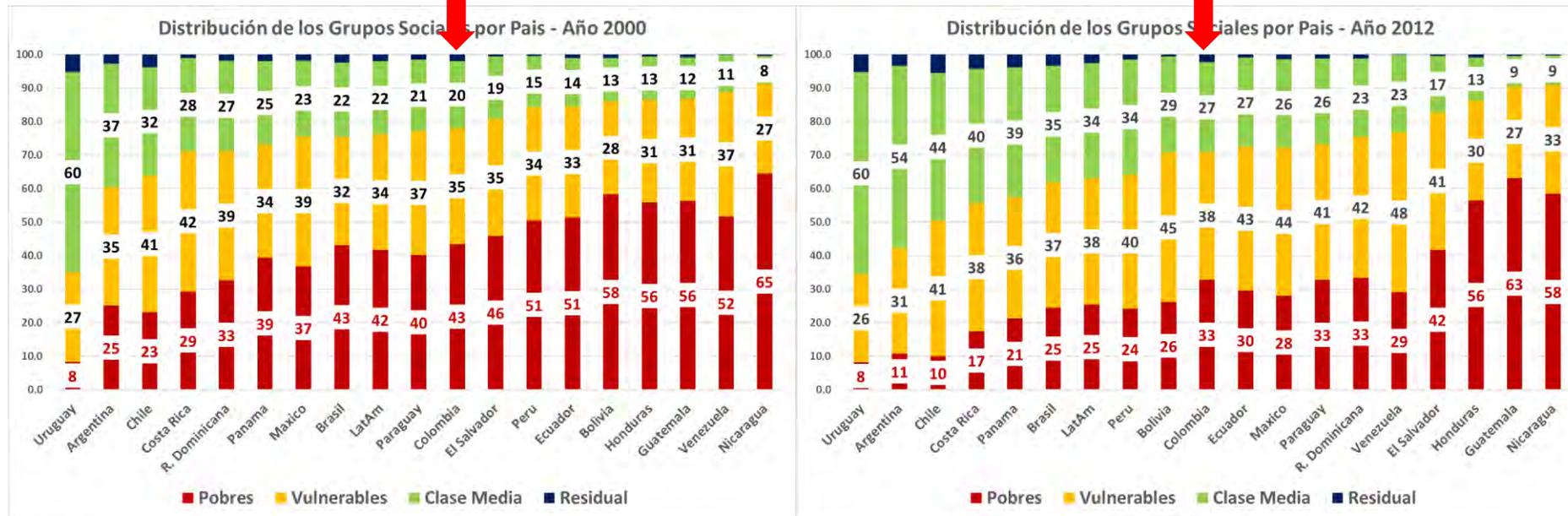
Lima: 9,752,000 habitantes (2015)

Fuente: INEI.

Colombia se está convirtiendo en mercado 😊



1. Contexto



Población de LatAm @ 2016

	Pob 2016 (MM)	% Pobre + Vulnerable	Pobres (MM)	Vulnerable s (MM)	Remanente (MM)
Brasil	206.2	62%	50.5	76.9	78.7
México	122.3	72%	34.2	54.0	34.0
Colombia	48.8	71%	16.0	18.6	14.2
Argentina	43.6	42%	4.7	13.7	25.2
Peru	31.5	64%	7.6	12.6	11.3
Chile	18.2	50%	1.8	7.4	9.0
LatAm	623.3	63%	157.7	235.6	230.0

Elaboración: Propia.

Fuente: PNUD. Perfil de estratos sociales en América Latina: pobres, vulnerables y clases medias.

http://www.sv.undp.org/content/dam/el_salvador/docs/vih-sida/Grupos_sociales_AL.pdf

Agenda

1. Contexto

2. Introducción

3. Nudo

4. ¿Cómo Empezar?

5. El Futuro

6. Ideas Fuerza

2. Introducción

**Are You Delivering
The Great **Customer Experience**
People Expect?**



2. Introducción

Are You Delivering The Great Customer Experience People Expect?

La **experiencia del cliente** **reinará** como la primera inversión objetivo en el 2014, en el **68% de los planes de negocios** en las empresas que se **orientan a la gestión de clientes**.
([2014 Call Center Executive Priorities Report](#))

“
You've got to start with the
CUSTOMER EXPERIENCE and
work back toward the technology.”

- Steve Jobs



2. Introducción

Are You Delivering The Great Customer Experience People Expect?

- McKinsey:
 - **70% de la experiencia de compra se basa en la forma como el cliente siente que está siendo tratado**, por eso es vital para las empresas diseñar y proveer las experiencias correctas ([McKinsey](#)).

2. Introducción

Are You Delivering The Great Customer Experience People Expect?

- Forbes:

- **Es rentable:**

86% de los clientes están dispuestos

a pagar más por una mejor experiencia,

pero solo el **1% considera que los vendedores**

han satisfecho sus expectativas de forma consistente ([Forbes](#)).

2. Introducción

Are You Delivering The Great Customer Experience People Expect?

- **Es rentable:**

Un **incremento de 2% en la retención**

tiene el mismo efecto que

bajar los costos 10%

([Leading on the Edge of Chaos, Emmet Murphy and Mark Murphy](#)).

2. Introducción

Are You Delivering The Great Customer Experience People Expect?

- **Es rentable:**

La **reducción de la tasa de deserción de clientes en un 5%**

puede aumentar la

rentabilidad de un 25 a un 125%.

([Leading on the Edge of Chaos, Emmet Murphy and Mark Murphy](#)).

2. Introducción

Are You Delivering The Great Customer Experience People Expect?

- **Es rentable:**

En el 2013,

el **62%** de los consumidores globales
se cambió de proveedor de servicios

por **“pobres experiencias de servicio”**,

4% por encima del año pasado.

([Accenture Global Consumer Pulse Survey](#)).

2. Introducción

Are You Delivering The Great Customer Experience People Expect?

- **Es rentable:**

Los **clientes mas comprometidos**

(fully engaged) presentan ratios en promedio

23% por encima

en comparación con los clientes regulares, en términos de participación en la billetera (*share of wallet*), rentabilidad, ingresos y crecimiento de la relación.

2. Introducción

Are You Delivering The Great Customer Experience People Expect?

- De acuerdo al [CMO Council](#), el **73%** de los “marketers” ven al **Customer Centricity (CC)** como un factor crítico para el éxito de sus negocios, pero sólo el **14%** rankea al CC como una iniciativa importante dentro de su compañía.

2. Introducción

Are You Delivering The Great Customer Experience People Expect?

- Muchas compañías **invierten en tecnología y procesos** para soportar el **viejo modelo** que separa **marketing, ventas, comercial y servicio al cliente**, en **silos independientes** con herramientas, procesos y objetivos diferentes.

2. Introducción

Are You Delivering The Great Customer Experience People Expect?

- **No solo hablamos de personalización.**

Hablamos de individualización.

“Hacer que el cliente se sienta como un individuo más que como una persona”.

Personalización

Slapping a name tag on my luggage and having a flight attendant remember my name are examples of personalization...



Individualización

What if that same flight attendant also knew that it was my birthday and put a banner up above my seat, or had a record of my favorite pre-flight drink and had it ready at my seat upon boarding. Individualized customer experience...that's where we should strive to get to, regardless of our business or industry.



 **Johann Wrede**
@wredefine

 Follow

The always great @united FAs set the standard for #customerexperience (birthday passenger behind me). Bravo! UAL987

8:10 PM - 5 Jun 2016

   4

2. Introducción

Are You Delivering The Great Customer Experience People Expect?

- Para el 2020,

la experiencia del cliente

sobrepasará al precio y al producto

como el factor clave diferenciador de la marca

([Customers 2020 Report](#)).

2. Introducción

(más evidencias de) La Rentabilidad de la Experiencia

1994. PIMS Profit Impact of Marketing Strategy.

1. Relación entre los niveles de calidad y la rentabilidad.
2. Relación entre los niveles de calidad y la participación de mercado.
3. Relación entre la calidad y los precios más altos.

1994

2. Introducción

(más evidencias de) La Rentabilidad de la Experiencia

1994. PIMS Profit Impact of Marketing Strategy.

1. Relación entre los niveles de calidad y la rentabilidad.
2. Relación entre los niveles de calidad y la participación de mercado.
3. Relación entre la calidad y los precios más altos.

1996. Frederick Reichheld en su libro [El efecto lealtad](#).

1. diferenciaba entre “Satisfacción del Cliente” y “Lealtad”.
2. Demostró que la lealtad es rentable.
3. Marca debe generar valor emocional.

1994 1996

2. Introducción

(más evidencias de) La Rentabilidad de la Experiencia

1994. PIMS Profit Impact of Marketing Strategy.

1. Relación entre los niveles de calidad y la rentabilidad.
2. Relación entre los niveles de calidad y la participación de mercado.
3. Relación entre la calidad y los precios más altos.

1996. Frederick Reichheld en su libro El efecto lealtad.

1. diferenciaba entre “Satisfacción del Cliente” y “Lealtad”.
2. Demostró que la lealtad es rentable.
3. Marca debe generar valor emocional.

2002. Luis Renart, Paper de IESE Marketing Relacional ¿Café para todos?

1. 5 veces más caro captar un cliente nuevo que mantener uno satisfecho.
2. Valor del cliente satisfecho aumenta con el tiempo (cross selling y up selling).
3. Disminuye costo de atender.
4. Aumenta recomendación.

1994 1996

2002

2. Introducción

(más evidencias de) La Rentabilidad de la Experiencia

1994. PIMS Profit Impact of Marketing Strategy.

1. Relación entre los niveles de calidad y la rentabilidad.
2. Relación entre los niveles de calidad y la participación de mercado.
3. Relación entre la calidad y los precios más altos.

2012. Genesys Telecommunications.

1. El estudio revela que el servicio al cliente es un factor crítico de rentabilidad y satisfacción.
2. 50% de los consumidores a nivel global que dejó de hacer negocios con una empresa fue por una pobre experiencia de servicio al cliente

2002. Luis Renart, Paper de IESE Marketing Relacional ¿Café para todos?

1. 5 veces más caro captar un cliente nuevo que mantener uno satisfecho.
2. Valor del cliente satisfecho aumenta con el tiempo (cross selling y up selling).
3. Disminuye costo de atender.
4. Aumenta recomendación.

1996. Frederick Reichheld en su libro El efecto lealtad.

1. diferenciaba entre “Satisfacción del Cliente” y “Lealtad”.
2. Demostró que la lealtad es rentable.
3. Marca debe generar valor emocional.

1994 1996

2002

2012

2. Introducción

(más evidencias de) La Rentabilidad de la Experiencia

1994. PIMS Profit Impact of Marketing Strategy.

1. Relación entre los niveles de calidad y la rentabilidad.
2. Relación entre los niveles de calidad y la participación de mercado.
3. Relación entre la calidad y los precios más altos.

2012. Genesys Telecommunications.

1. El estudio revela que el servicio al cliente es un factor crítico de rentabilidad y satisfacción.
2. 50% de los consumidores a nivel global que dejó de hacer negocios con una empresa fue por una pobre experiencia de servicio al cliente

2002. Luis Renart, Paper de IESE Marketing Relacional ¿Café para todos?

1. 5 veces más caro captar un cliente nuevo que mantener uno satisfecho.
2. Valor del cliente satisfecho aumenta con el tiempo (cross selling y up selling).
3. Disminuye costo de atender.
4. Aumenta recomendación.

1996. Frederick Reichheld en su libro El efecto lealtad.

1. diferenciaba entre “Satisfacción del Cliente” y “Lealtad”.
2. Demostró que la lealtad es rentable.
3. Marca debe generar valor emocional.

2014. Informe Mundial de Seguros (WIR).

1. Demuestra que la Experiencia del cliente tiene un efecto medible en la Fidelidad, primero, y rentabilidad, después.

Forrester Research

1. La experiencia de cliente se correlaciona (de forma casi perfecta) con la Fidelidad a la marca, específicamente:
 - Tenerla en cuenta en otra compra.
 - Recomendarla a otros.
 - Una mayor resistencia al cambio.

1994 1996

2002

2012

2014

Agenda

1. Contexto

2. Introducción

3. Nudo

4. ¿Cómo Empezar?

5. El Futuro

6. Ideas Fuerza

La **pregunta** que surge

- Eres **Sexy?** → **Premium?**
- Hay que ser **Low-Cost?**



Orientación
al Cliente
GEx

BMW - Sitio Web Oficial

No es seguro | www.bmw.com.pe/es/index.html

Más información

Configura tu BMW Distribuidores BMW Seminuevos BMW Diplomatic Sales Security Vehicles

Home Modelos BMW Postventa Mundo BMW Quick links Buscar


El placer de conducir

LA VIDA ES UN RETO.

BMW M4 GTS.

Descúbrelo



BMW M4 GTS

8:13 p. m.
8/03/2017

Fuente: <http://www.bmw.com.pe/es/index.html>

Ballotta | Lanchas, Yates x

Es seguro | <https://www.ballotta.com.pe>



Visita nuestra
TIENDA MARINA

INICIO QUIENES SOMOS EMBARCACIONES MOTORES LANCHAS USADAS CONTACTO TIENDA MARINA



8:11 p. m.
8/03/2017

Fuente: <https://www.ballotta.com.pe/>

BCP - ENALTA | Asesoría

bcpenalta.com/inicio.php#/asesoriafinanciera



ASESORÍA FINANCIERA A TU MEDIDA

En BCP contamos con Ejecutivos de Negocios con amplia experiencia y sólidos conocimientos financieros que te brindarán una asesoría integral para satisfacer tus necesidades financieras.



Todos los derechos reservados a Banco de Crédito del Perú, Lima - Perú del 2016

BCP ENALTA

8:00 p. m.
8/03/2017

Fuente: <http://www.bcpenalta.com/inicio.php#/asesoriafinanciera>

Tottus.com

www.tottus.com.pe/tottus/

saga folabella. CMR Banco FyGubella VIAJES seguros SODIMAC #TOTTUS

TOTTUS

Buscar Productos **BUSCAR** S/ 0.00

Click & Collect Tottus San Luis Call Center: 513-3355 Horarios de despacho Ventas corporativas Nuestras tiendas Catálogos Tu cuenta

- Oferidas y Mundos Especiales
- Abarrotes y Despensa
- Bebidas y Licores
- Frutas y Verduras
- Carnes, Pollos y Pescados
- Embutidos y Lácteos
- Congelados y Panadería
- Perfumería, Aseo y Limpieza
- Mascotas y Hogar
- Electro

Comienza a comprar junto a nosotros

[Consulta el despacho en tu Distrito](#)

[Inicia sesión](#)

[Regístrate](#)

4x3
EN CERVEZAS ARTESANALES

¡Combinalas como quieras!

[COMPRA AQUÍ](#)

TOMAR BEBIDAS ALCOHÓLICAS EN EXCESO ES DAÑINO PARA LA SALUD. PROHIBIDA LA VENTA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS A MENORES DE 18 AÑOS.

s/37.90 Pañales Hiperpack TOTTUS

Tallas: M x 72 / G x 64 / XG x 52 / XXG x 48

¡Aprovecha las mejores OFERTAS del 1 al 14 de marzo!

[MÍRALAS AQUÍ](#)

Windows taskbar: 7:51 p. m. 8/03/2017

oechsle

www.oechsle.pe

Iniciar sesión Mis Pedidos Nuestras Tiendas Catálogos Contáctanos Call Center: 01-619-4801

oechsle

Buscar productos y ofertas...

S/. 0,00

Tecnología Electrohogar Decohogar Muebles Dormitorio Deportes Infantil Escolar Relojes Tarjeta **ohl** OEModa

connect

Ver Refrigeradoras

SAMSUNG
Refrigeradora No Frost
320L Plateado
RT32K5030S8/PE
SKU: 873160
Antes: s/ 1,899
OPEDIA
ohl **s/ 1,499**
COMPRAR
Exclusivo web

LG
Refrigeradora No Frost
272L Plateado
GT29BPP
SKU: 786428
Antes: s/ 1,599
s/ 1,249
COMPRAR
Exclusivo web

HOY

LUCIEN PIC
Reloj mujer dorado
Antes: S/ 1,699
s/ 299
COMPRAR

Envío gratis por compras mayores a **s/899** [VER TERMINOS Y CONDICIONES](#)

Pagos 100% seguros, página certificada

Compra fácil en solo 5 pasos

Envío a todo Lima Metropolitana

Retira tus compras en tienda y ahórrate el costo de envío

7:54 p. m.
8/03/2017

Caja Municipal de Ahorr... x

www.cmac-cusco.com.pe

Inicio | Visitanos | Trabaja con nosotros | Transparencia | Conócenos más | **Promociones** | Comunicados | Mapa del sitio | Web mail | Tasas y Tarifarios

CAJA CUSCO

§ Tipo de Cambio | Caja Bus te informa Central Telefónica: +51(84)606161 / +51(84)237171 Dirección: Av la Cultura 1624 Cusco, Perú

Personas Empresas Servicios

buscar

Lista de Ganadores de nuestras Campañas

Quiero Ahorrar

Necesito un préstamo

Tenemos más para ti

Caja Cusco Aplicaciones Virtuales

Banca por INTERNET

PERSONAS EMPRESAS

INFÓRMATE AQUÍ

Para realizar consultas de Mis Cuentas ir

- Cuenta de Ahorros
- Órdenes de Pago
- Ahorro Inversión

- Crédito Personal Directo
- Crédito Consumo Institucional
- Crédito Personal

- Tarjeta VISA Débito
- Micro Seguro Vida
- Carta Fianza

8:03 p. m. 8/03/2017

Fagamotors Autos Nuevos x

www.fagamotors.com

Webmail

FAGA MOTORS

Inicio Nosotros Marcas Modelos Concesionarios Ofertas y Videos Servicio/PostVenta Contáctenos



COOLCAR
Asientos
Ver más

COOLCAR
8 Asientos
Ver más

CENTRAL TELEFÓNICA
434 - 3388

SÍGUENOS EN:

GRUPO JAAMSA

Desconectado - Cotización

8:09 p. m.
8/03/2017

3. Nudo

La **respuesta** es...

depende

3. Nudo

92%

CLIENTES SATISFECHOS
CON EL SERVICIO

La Positiva
Seguros

Tu tranquilidad

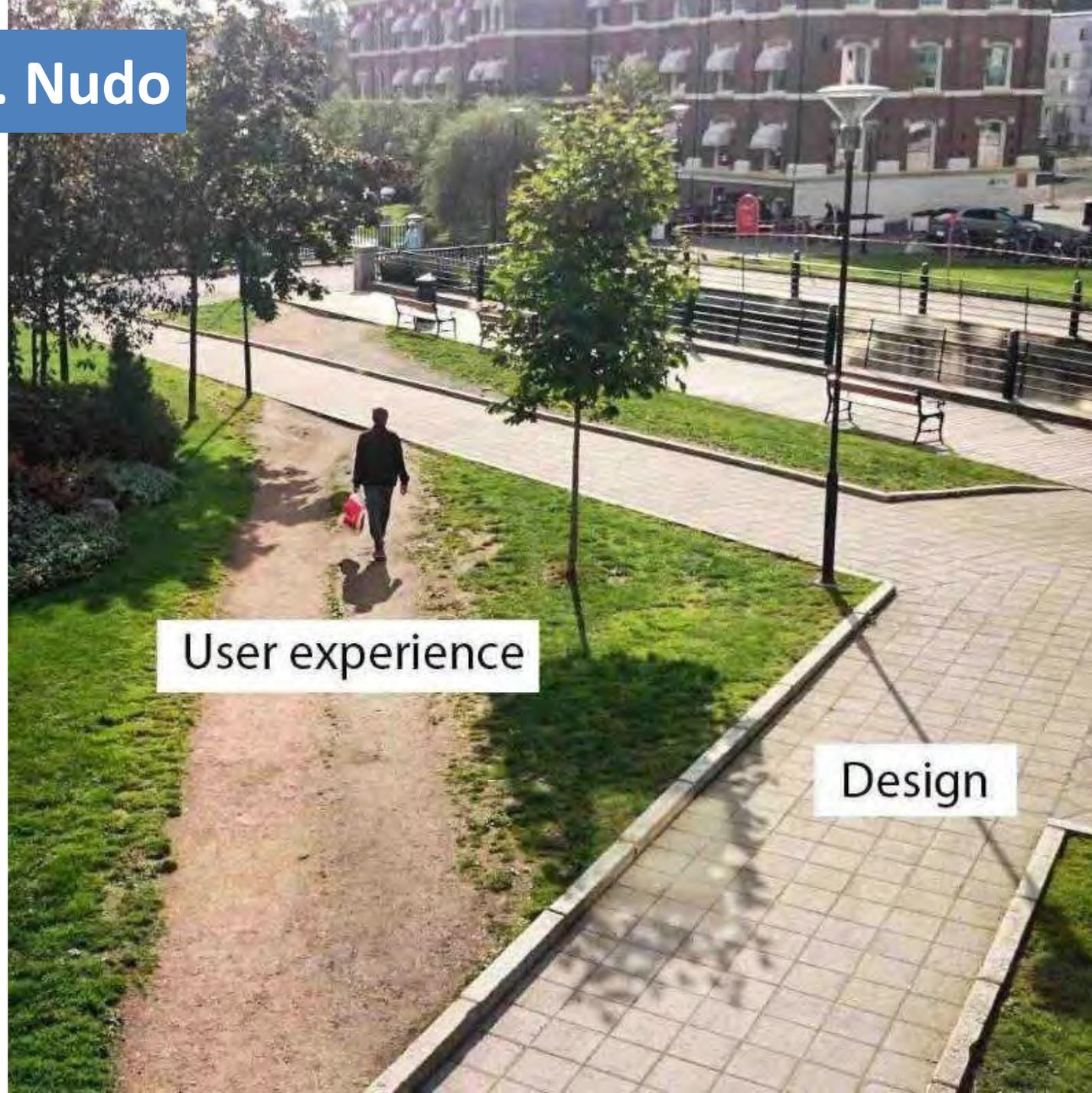
AHORA CON CERTIFICACION ISO 9001 : 2000

CLEARCHANNEL

3. Nudo



3. Nudo



User experience

Design

3. Nudo



3. Nudo



If you don't **understand your target shoppers**, how they **behave**, and what **motivates** them, you are dead. Or you will be soon. It is as simple as that. Shopper insight used to be optional. Today, **shopper insight is mandatory**.

Fuente: <http://www.mikeanthony.me/total-marketing/unilever-moves-signal-a-revolution-for-consumer-goods/#.WAtvgejhDIU>

3. Nudo

85.7% no realiza IM

(INEI 2005, encuesta nacional de empresas 19,205 casos)

- 37% “no encuentra la demanda”,
- el 35% tiene “problemas financieros”...

86%

The screenshot shows a web browser displaying a news article from El Comercio. The article title is "Ocho de cada diez firmas compiten sin estudio de mercado" (Eight out of ten companies compete without a market study). The sub-headline reads: "Los resultados de la Encuesta Nacional de Empresa 2015 del INEI fueron elaborados con la colaboración del Produce". The article includes social media sharing buttons for Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn, and Pinterest. A large yellow speech bubble with the number "86%" is overlaid on the left side of the article. To the right of the article is a promotional banner for "ofertop" with the text "#SOMOSFUGA EN Año Nuevo" and "Hasta con 50% de Dcto." (Up to 50% discount). Below the banner is an advertisement for "Maestría en Gerencia Pública Lima" from Universidad Continental. The browser's address bar shows the URL: "elcomercio.pe/economia/peru/ocho-cada-diez-firmas-compiten-sin-estudio-mercado-noticia-1934637". The Windows taskbar at the bottom shows the date and time as 7:20 a.m. on 4/11/2016.

3. Nudo



3. Nudo



3. Nudo



3. Nudo



3. Nudo

La Ecuación de Calidad en los Servicios

$$C = P - E$$

3. Nudo

La Ecuación de Calidad en los Servicios



Prestación
(Personas + Proceso)

Expectativas
(**conocimiento** del
cliente)

3. Nudo

La Ecuación de Calidad en los Servicios

$$C = P - E$$

¿Cuánto debe ser C (obligación)?

3. Nudo

La Ecuación de Calidad en los Servicios

$$O = P - E$$

¿Cuánto debe ser C (obligación)?

3. Nudo

La Ecuación de Calidad en los Servicios

$$O = P - E$$

¿Cuánto debe ser C (obligación)?

¿Cómo aseguramos un C+?

La Ecuación de Calidad en los Servicios



¿Cuánto debe ser C (obligación)?

¿Cómo aseguramos un C+?

3. Nudo

La Ecuación de Calidad en los Servicios



¿Cuánto debe ser C (obligación)?

¿Cómo aseguramos un C+?

3. Nudo



El ejemplo del **retail**

3. Nudo

Veamos como funciona.

C = P - E

LapTop.
Grande, muy grande.
Batería de 2 a 3 horas.
Mucha memoria y Celeron
o Intel, cuarta, quinta
generación... con mucha
memoria o con velocidad....
Marca Coreana (del
fabricante)
?????

LapTop.
Pequeña y Portátil.
Que al batería dure
mucho.
Que encienda rápido.
Office + Correo + Videos.
Internet.
Buen Precio pero que me
de confianza.

3. Nudo

Veamos como funciona.

C = P - E

El vendedor habla de temas técnicos que no entiendo (y no quiero entender).

El vendedor no es convincente. Se le nota "poco preparado".

Al final, luego de ver 4, 5, 6, 7 modelos, todos los productos son iguales y uno sale más confundido que cuando entró a la tienda.

#

LapTop.
Grande, muy grande.
Batería de 2 a 3 horas.
Mucha memoria y Celeron o Intel, cuarta, quinta generación... con mucha memoria o con velocidad...
Marca Coreana (del fabricante)
?????

LapTop.
Portátil.
Que la batería dure mucho.
Que encienda rápido.
Office + Correo + Videos.
Internet.
Buen Precio pero que me de confianza.

3. Nudo

Veamos como funciona.

C = P - E

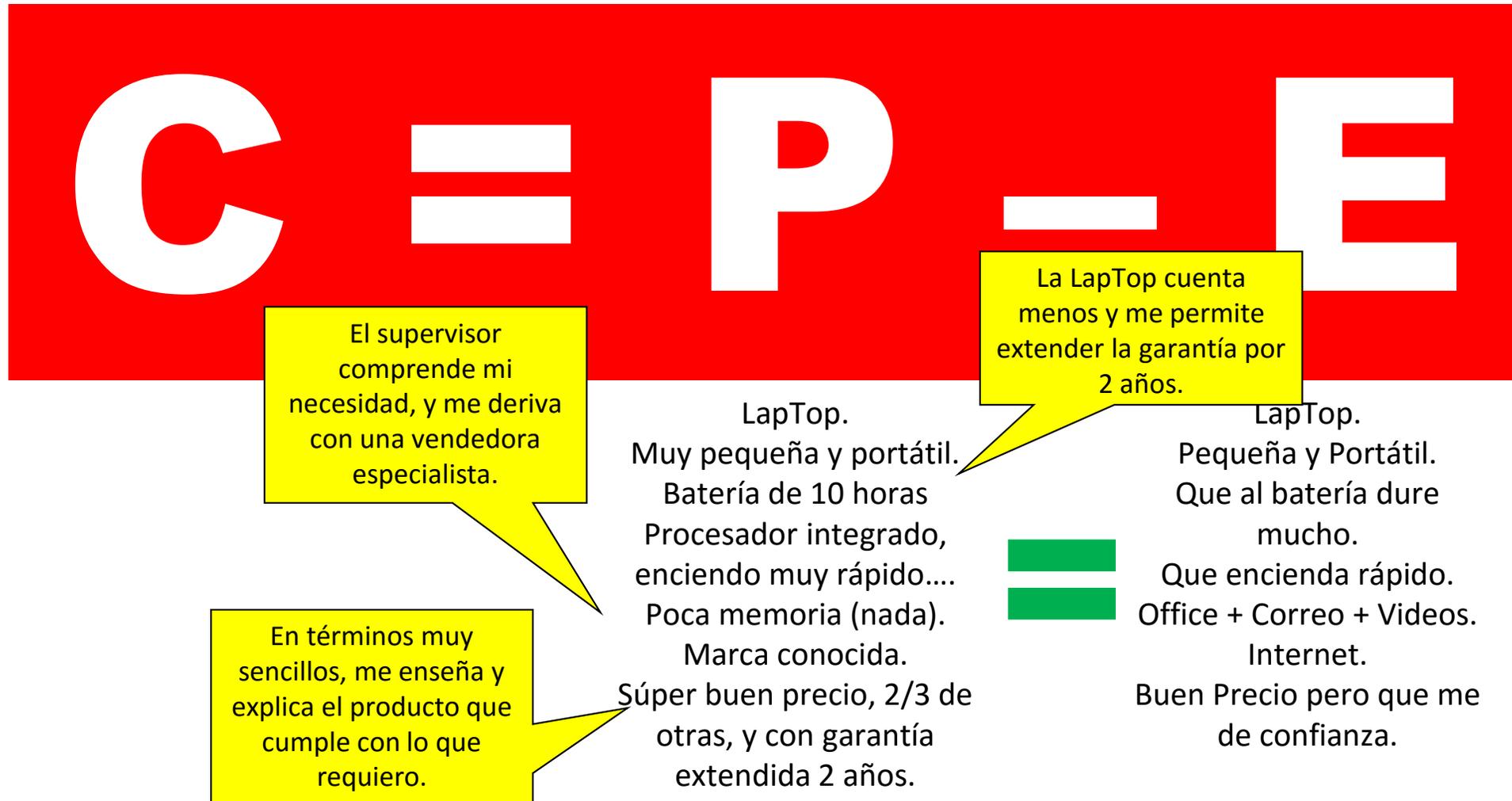
LapTop.
Muy pequeña y portátil.
Batería de 10 horas
Procesador integrado,
enciendo muy rápido....
Poca memoria (nada).
Marca conocida.
Súper buen precio, 2/3 de
otras, y con garantía
extendida 2 años.



LapTop.
Pequeña y Portátil.
Que al batería dure
mucho.
Que encienda rápido.
Office + Correo + Videos.
Internet.
Buen Precio pero que me
de confianza.

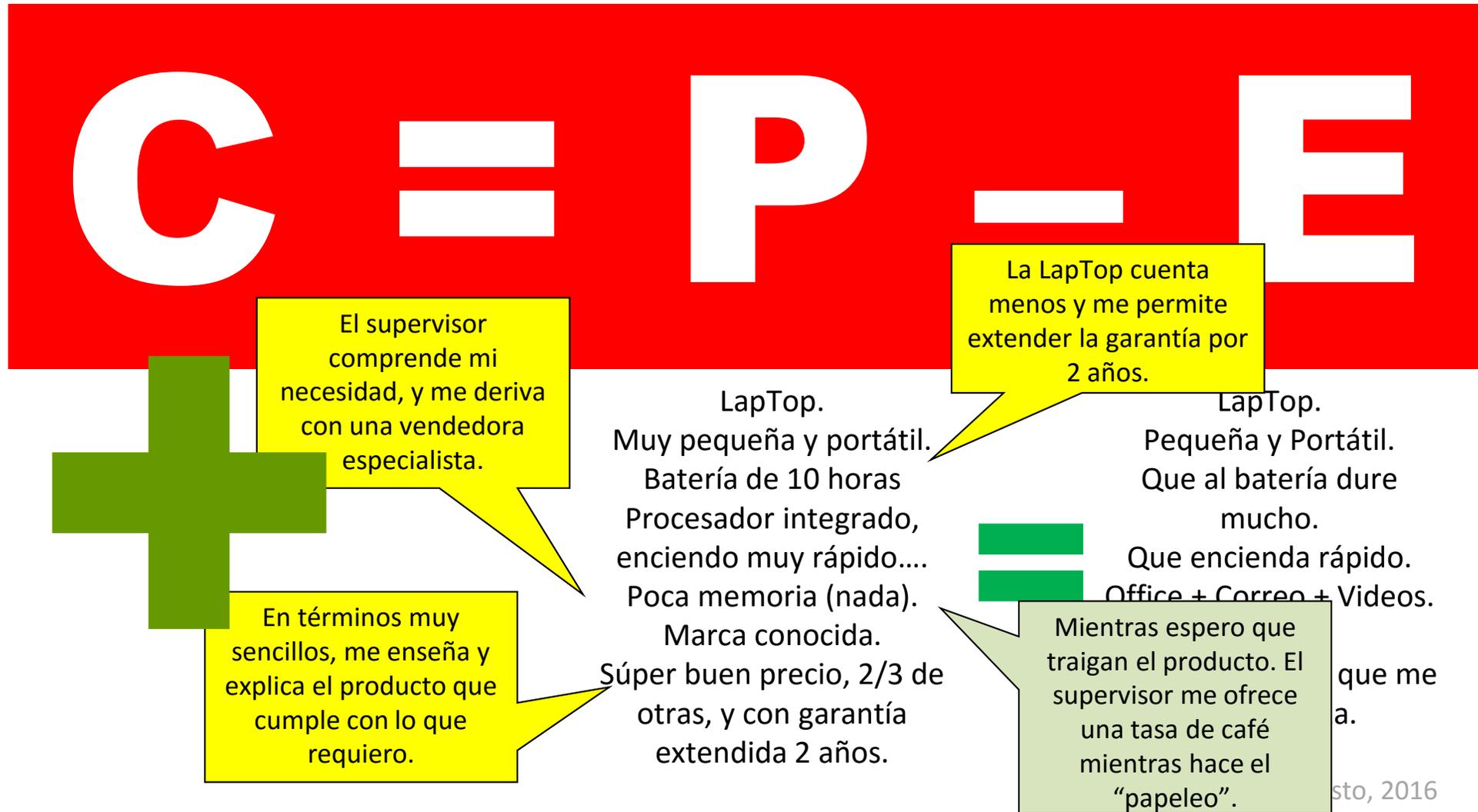
3. Nudo

Veamos como funciona.

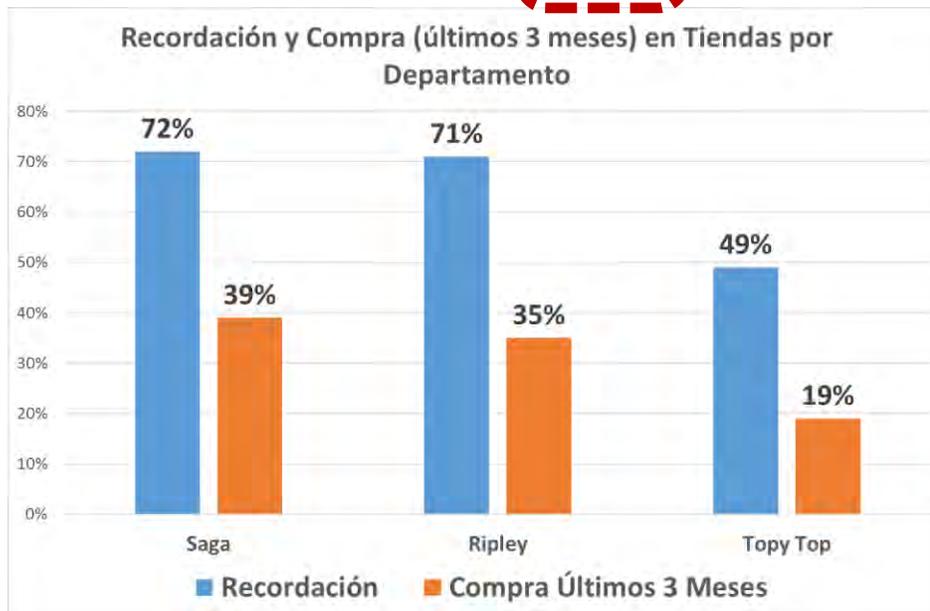
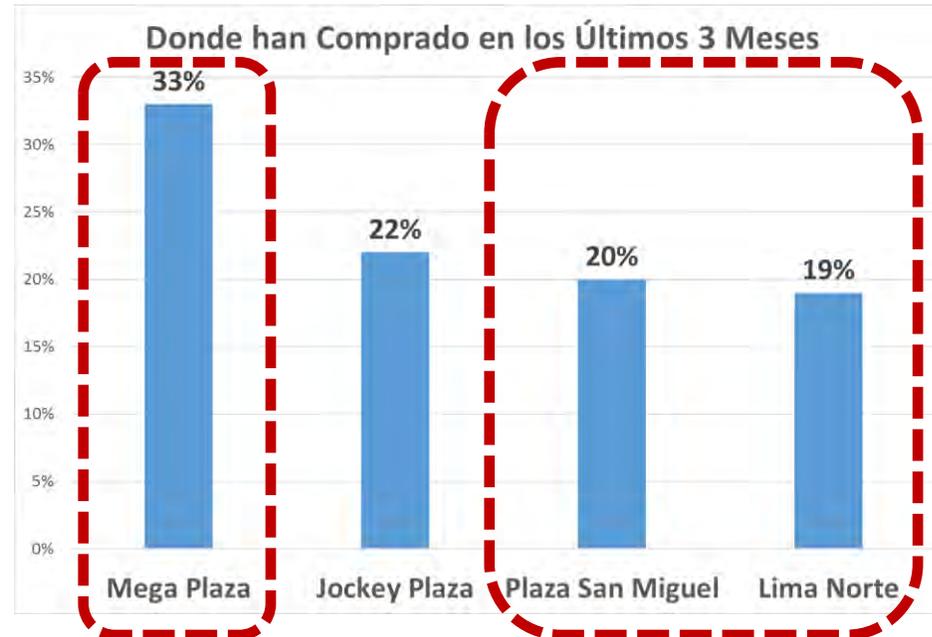
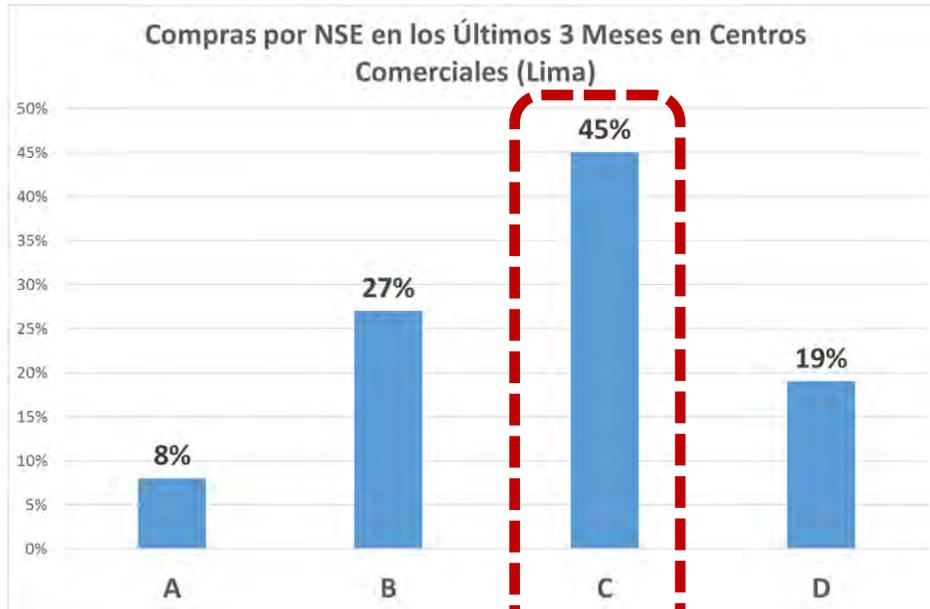


3. Nudo

Veamos como funciona.



Arellano (2012)



NSE 2014 (Arellano)

A = 5%

B = 19%

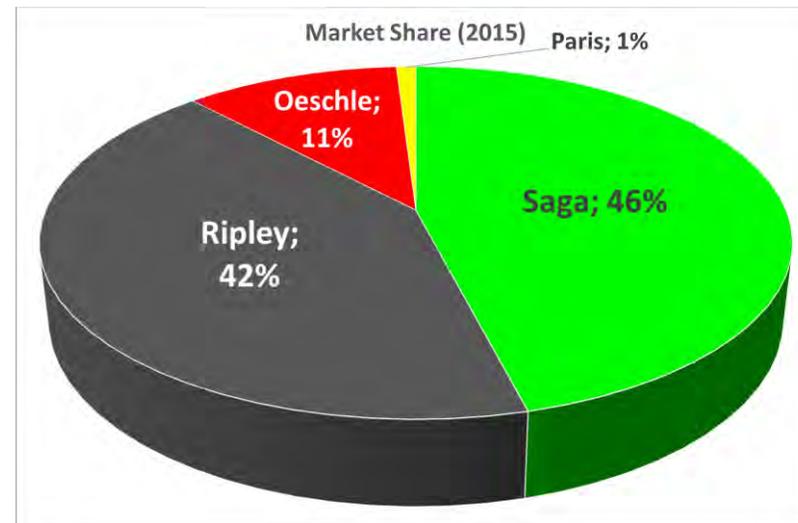
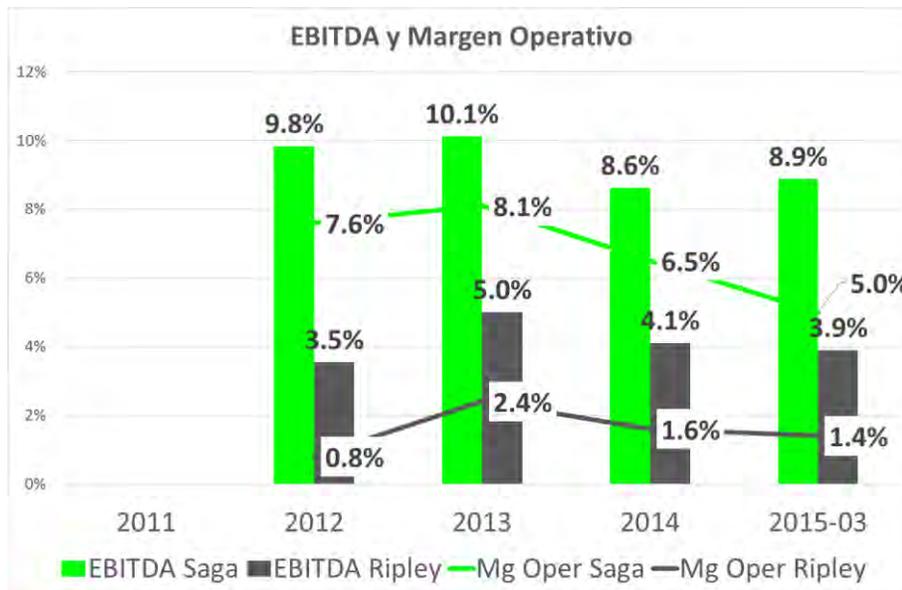
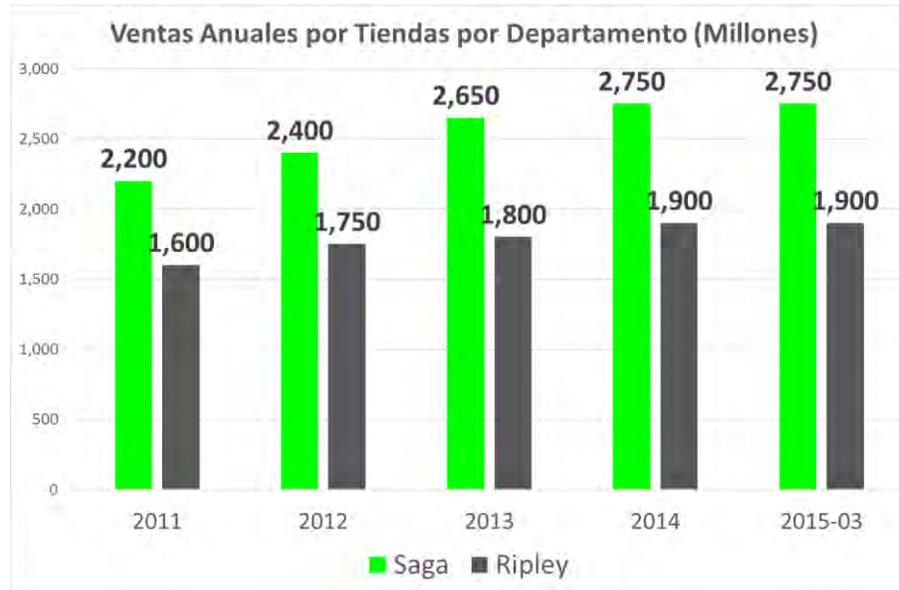
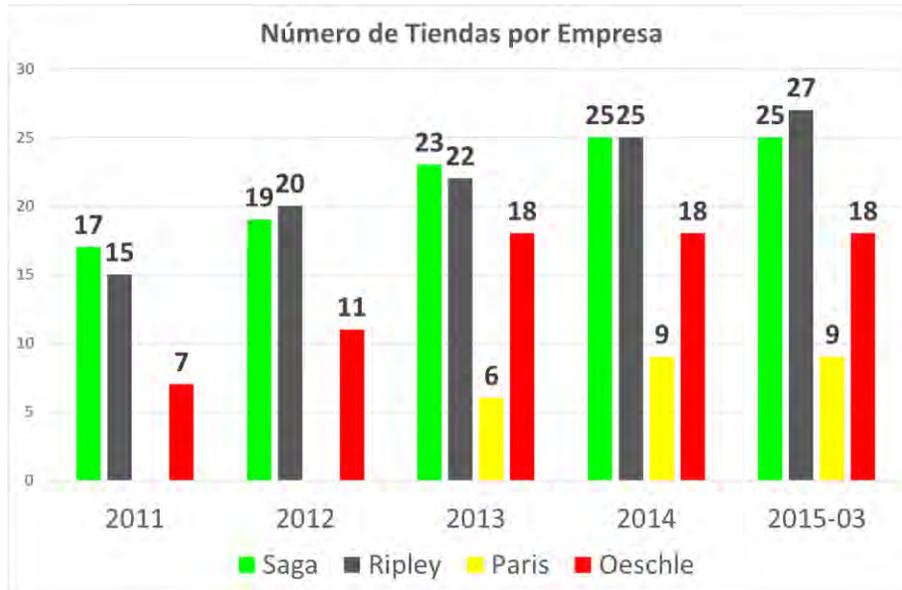
C = 41%

D = 26%

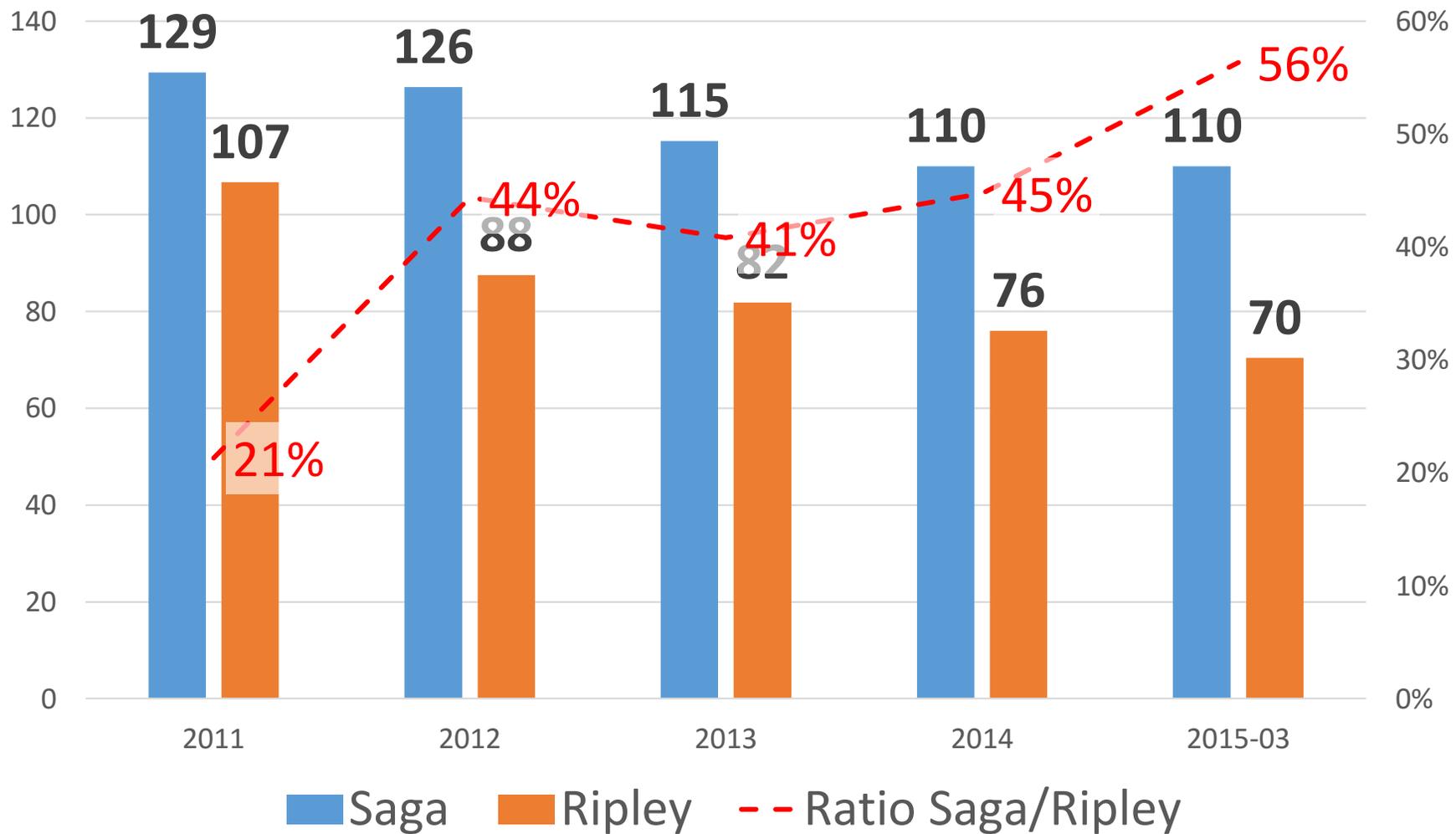
E = 9%

67%

Equilibrium (2015)



Eficiencia por PDV



La data que falta

- 1. Todos los segmentos compran en el Retail (solo varía el ticket promedio, la frecuencia –y tamaño– de cada segmento).**
- 2. Todos los Retail venden (básicamente) los mismos productos (commodities).**
- 3. Solo que algunos venden (facturan!) más de los mismos commodities.**

3. Nudo

SE NECESITA

EMPLEADA

$\frac{1}{2}$ TIEMPO QUE NO
SEPA HACER NADA

PERO QUE DBEDEZCA

3. Nudo



3. Nudo

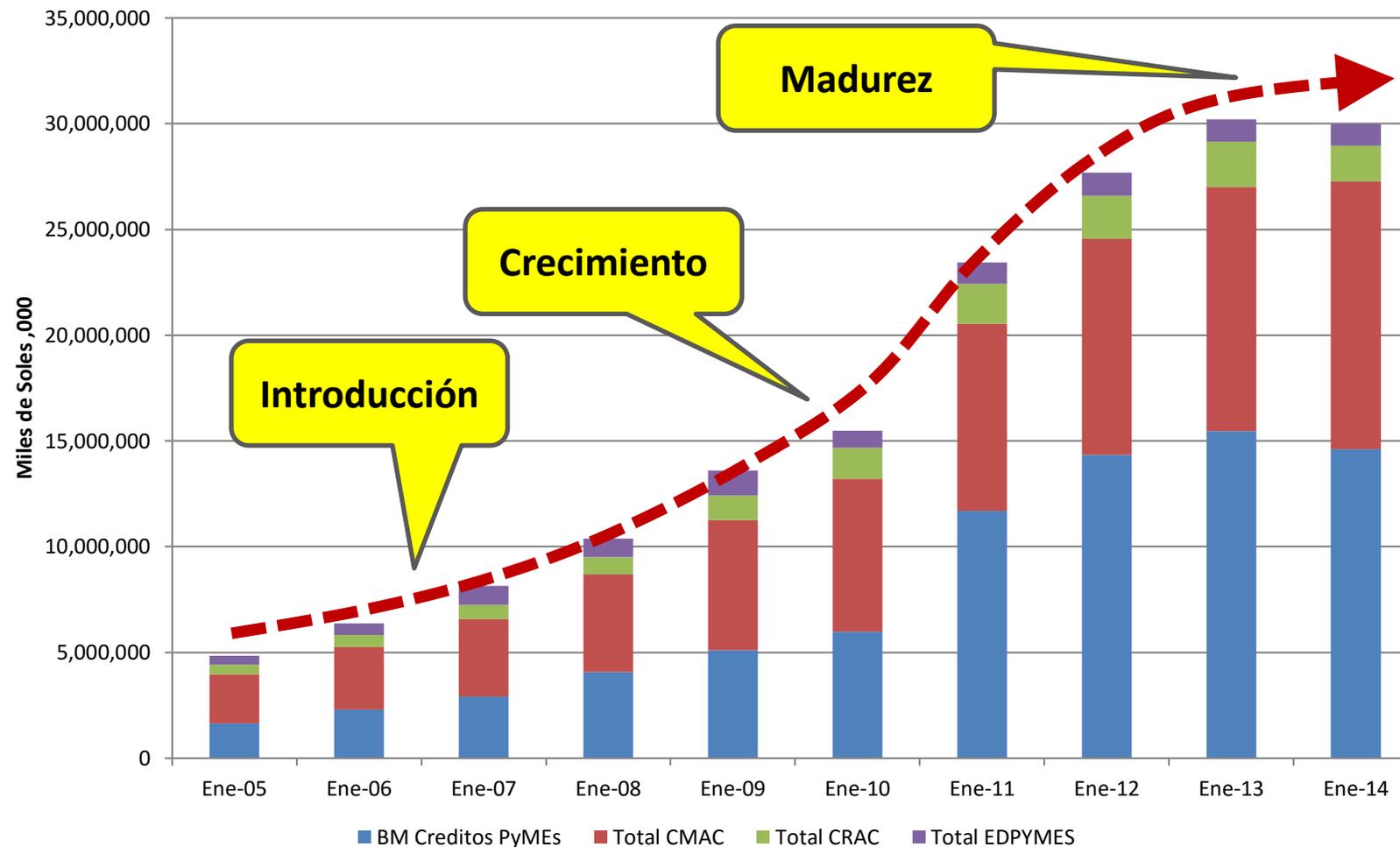
¿Qué pasó en las microfinanzas?



3. Nudo

Antecedentes

Evolución de las Colocaciones PyMes por Tipo de Empresa



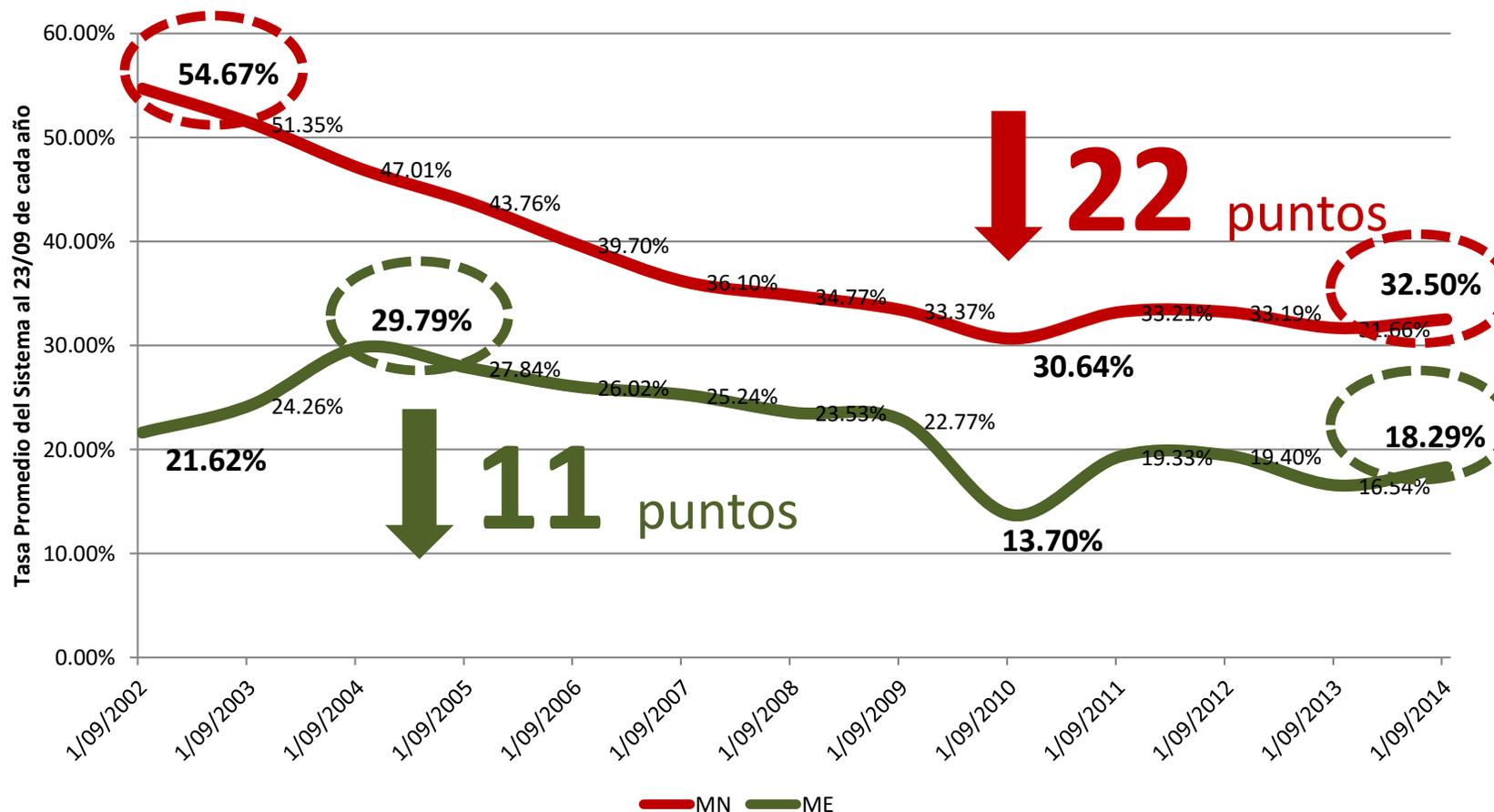
Elaboración Propia.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs del Perú. Estadísticas y Publicaciones. Acceso público a las estadísticas vía web: www.sbs.gob.pe.

3. Nudo

Antecedentes

Evolucion de la Tasa Promedio del Sistema Financiero (Microempresas)



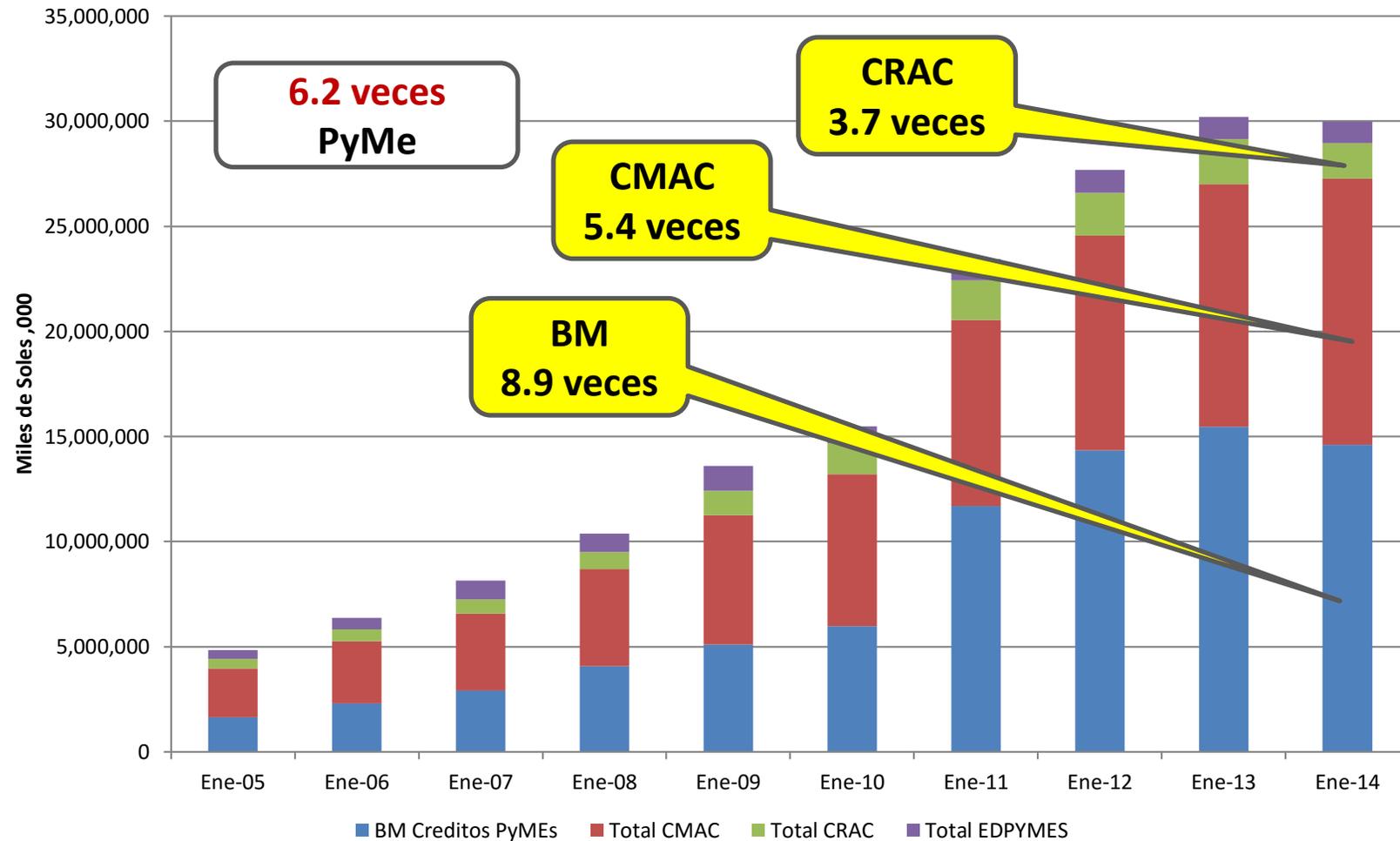
Elaboración Propia.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs del Perú. Estadísticas y Publicaciones. Acceso público a las estadísticas vía web: www.sbs.gob.pe.

3. Nudo

Antecedentes

Evolución de las Colocaciones PyMes por Tipo de Empresa



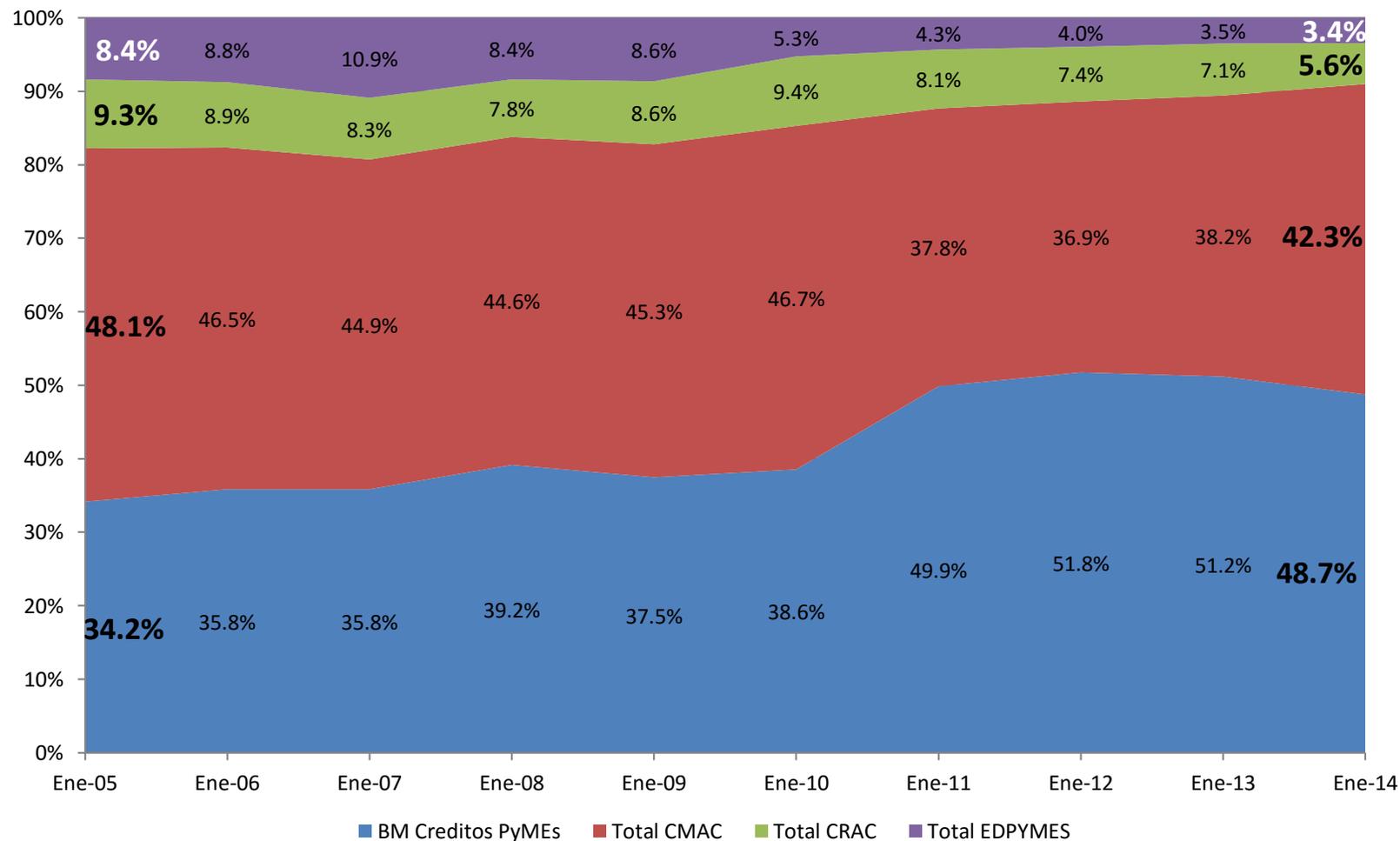
Elaboración Propia.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs del Perú. Estadísticas y Publicaciones. Acceso público a las estadísticas vía web: www.sbs.gob.pe.

3. Nudo

Antecedentes

Creditos PyMes - Share por Tipo de Entidad Financiera



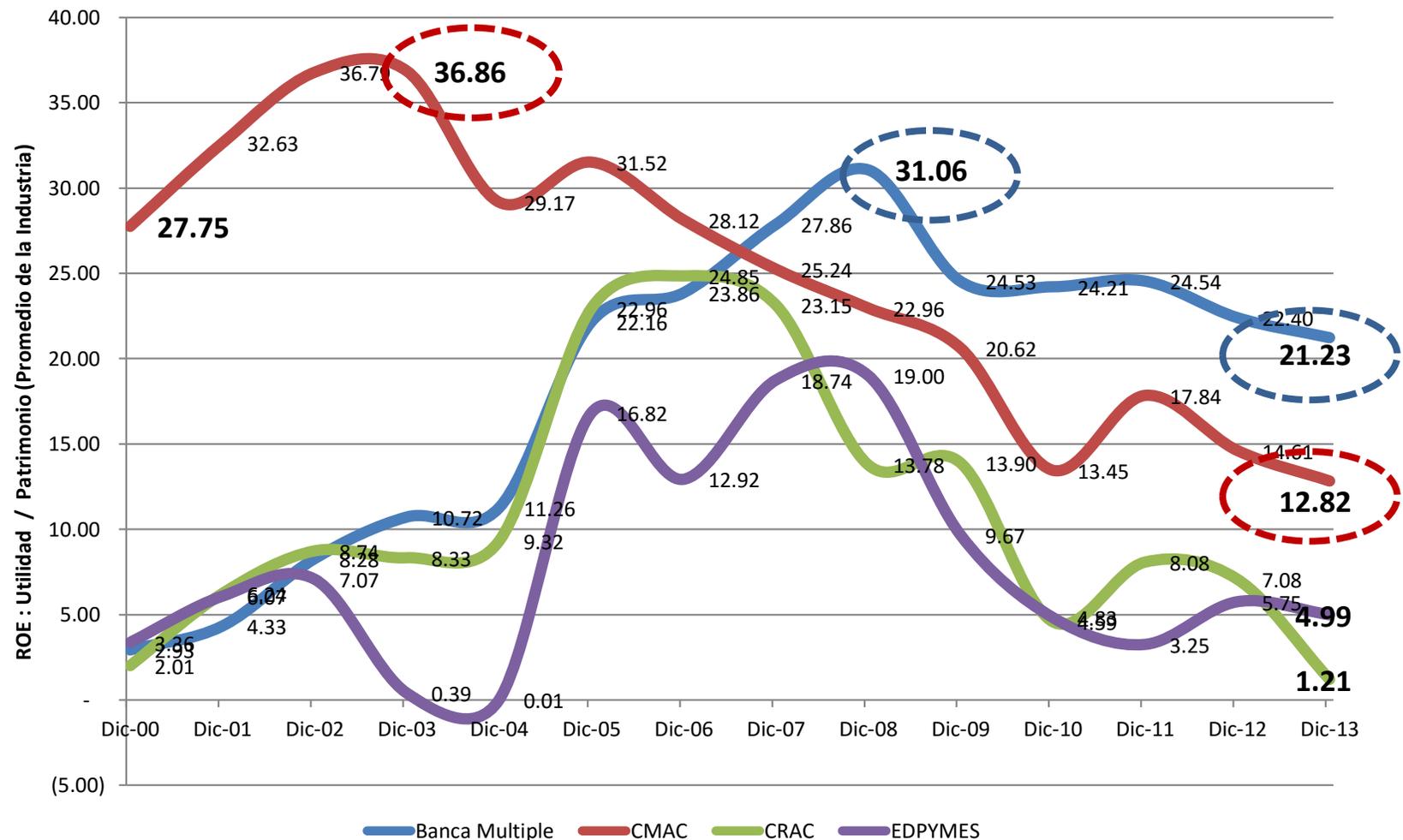
Elaboración Propia.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs del Perú. Estadísticas y Publicaciones. Acceso público a las estadísticas vía web: www.sbs.gob.pe.

3. Nudo

Antecedentes

Evolución del ROE Promedio de la Industria Por Segmento



Elaboración Propia.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs del Perú. Estadísticas y Publicaciones. Acceso público a las estadísticas vía web: www.sbs.gob.pe.

3. Nudo

Antecedentes

Regístrese INGRESE

SEMANAeconómica.com

SUSCRÍBASE HOY Buscar

ECONOMÍA EMPRESA EXTRACTIVOS FINANZAS INFRAESTRUCTURA SERVICIOS CULTURA Y ESTILO BLOGS EDICIÓN IMPRESA

25 SEPTIEMBRE 2014

SBS: La liquidación de la Caja Pisco fue una "lamentable experiencia" para las cajas municipales

Rubén Mediolaza, superintendente adjunto de Banca y Microfinanzas de la SBS, afirmó que problemas de gobierno corporativo afectaron la gestión de la CMAC Pisco.

En mayo, la a Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) **declaró en liquidación a la Caja Pisco** por incumplir su Plan de Recuperación Financiera.

Al respecto, Mediolaza indicó que ante esa situación, la SBS tuvo que cumplir con su papel de velar por la salud del sistema financiero y por los ahorros de los clientes de la institución financiera.

"Si una institución no genera valor e incumple la ley, entonces llega la hora de la participación de la Superintendencia", expresó.

No obstante, el funcionario de la SBS aseguró que el resto del sistema es sólido y tiene niveles de capital por encima de los exigidos por el regulador, con un nivel de liquidez muy amplio.

SE Regístrese a nuestro boletín de noticias

Buscar mejor con Semana Analítica

SE finanzas, infórmate bien, invierte bien

POPULAR en Finanzas

ES 05:30 p.m. 26/09/2014

Fuente:

Semana Económica (26/09/2014): <http://semanaeconomica.com/article/finanzas/144810-sbs-la-liquidacion-de-la-caja-pisco-fue-una-lamentable-experiencia-para-las-cajas-municipales/>

The screenshot shows the homepage of the newspaper 'Gestión'. At the top, it features the newspaper's logo 'Gestión 25 años 1990-2015' and the subtitle 'EL DIARIO DE ECONOMIA Y NEGOCIOS DE PERÚ'. The date is 'Martes, 18 de agosto del 2015'. A search bar is present with the text 'Buscar en Gestión' and a 'Buscar' button. A navigation menu includes 'Portada', 'Economía', 'Empresas', 'Mercados', 'Tu Dinero', 'Inmobiliaria', 'Management', 'Política', 'Opinión', 'Tecnología', 'Tendencias', and 'Blogs'. The main article is titled 'Caja Señor de Luren: SBS declara su disolución e inicia proceso de liquidación' and is dated 'Domingo, 21 de junio del 2015'. The article text states: 'La SBS indicó que es conveniente iniciar el proceso de liquidación luego que la Caja Municipal Arequipa se adjudicó el 19 de junio los depósitos y créditos de la **Caja Señor de Luren**.' Below the text is a photo of a sign for 'CAJA SEÑOR DE LUREN'. To the right of the article are several promotional boxes: 'Alquiler Venta de viviendas' with a house icon, 'GESTIÓN TV', 'ÚLTIMA HORA VER TODAS', and 'Estudia las carreras con mayor demanda' for 'avansys' with a link to 'avansys.edu.pe'. At the bottom right, there is a section for 'Avisos en alquiler en todo el Perú' with a link to 'urbania.pe' and a note about '¡Más de 12 mil avisos vehiculares!'.

Fuente:

Gestión (21/06/2015): <http://gestion.pe/tu-dinero/caja-senor-luren-sbs-declara-su-disolucion-inicia-proceso-liquidacion-2135272>

3. Nudo

Antecedentes

The screenshot shows a web browser window displaying an article on the SEMANAeconómica.com website. The browser's address bar shows the URL: http://semanaeconomica.com/articulo/finanzas/149546-las-microfinancieras-en-apuros-por-que-cae-su-rentabilidad/?utm_source=boletin&utm_medium=matutino&utm_campaign=2014-12-03. The website header features a red banner with the text "Perú 21 AÑOS Promoviendo hidrocarburos, desarrollamos el Perú." and the SEMANAeconómica.com logo. Below the header, there is a navigation menu with categories like ECONOMÍA, EMPRESA, EXTRACTIVOS, FINANZAS, INFRAESTRUCTURA, SERVICIOS, CULTURA Y ESTILO, BLOGS, and EDICIÓN IMPRESA. The main content area displays the article title "Las microfinancieras en apuros: ¿Por qué cae su rentabilidad?" with a sub-header "COMENTARIOS" and a date "02 DICIEMBRE 2014". A red dashed box highlights the article title and the first paragraph, which discusses the challenges faced by the microfinance sector. Below the text is a photograph of hands counting Peruvian banknotes. The right sidebar contains several promotional boxes, including "Especial" sections for COP20, SEMANA ANALÍTICA, and CADE 2014, along with a registration prompt and a search bar. At the bottom, there is a "POPULAR en Finanzas" section listing the current article as the most popular. The Windows taskbar at the bottom shows the system clock as 08:04 a.m. on 03/12/2014.

http://semanaeconomica.com/articulo/finanzas/149546-las-microfinancieras-en-apuros-por-que-cae-su-rentabilidad/?utm_source=boletin&utm_medium=matutino&utm_campaign=2014-12-03&hq_e=el&hq_m=637400&hq_l=4&hq_v=c292c58e02

3. Nudo

Antecedentes



http://semanaeconomica.com/article/finanzas/banca-y-finanzas/173101-cajas-municipales-rurales-tercer-trimestre/?utm_source=boletin&utm_medium=matutino&utm_campaign=2015-11-05&utm_source=planisys&utm_medium=Camp_NewsletterSE&utm_campaign=EnvioNewsletter-05-11-20152015-11-05&utm_content=8

3. Nudo

Antecedentes

The image is a screenshot of a web browser displaying the El Comercio website. The browser's address bar shows the URL: http://elcomercio.pe/economia/peru/cajas-ya-no-brillan-como-principales-actores-microfinanzas-noticia-1853413?ref=portada_home. The website header includes navigation links like '¡Vamos!', 'Ruedas & Tuercas', and 'MenuPerú'. The main header features the 'El Comercio' logo, the date '05 de noviembre del 2015 | 19 °C', and the section 'PORTAFOLIO ECONOMÍA & NEGOCIOS'. Below the header is a menu with categories such as 'POLÍTICA', 'ECONOMÍA', 'OPINIÓN', 'LIMA', 'PERÚ', 'MUNDO', 'TECNO', 'CIENCIAS', 'GASTRONOMÍA', 'LUCES', 'TV-', 'DEPORTE', and 'PLAY'. The main content area displays several news items. A red dashed box highlights the article titled 'Cajas ya no brillan como principales actores en microfinanzas'. The article's sub-headline reads: 'Las colocaciones del negocio microfinanciero de los bancos son superiores a las de todas las cajas rurales y municipales'. To the right of the article is a 'LANZAMIENTO' section for 'El Cuerpo Humano' with the text 'Diviértete y aprende armándolo'. The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the date '05/11/2015' and time '11:57 a.m.'.

VIÚ! | ¡Vamos! | Ruedas & Tuercas | MenuPerú | Casa y Más | El Dominical | Urbanía | Neoauto | Apttus

Ingresar Registrarse Suscribirse

Club El Comercio Buscar

05 de noviembre del 2015 | 19 °C

El Comercio PORTAFOLIO ECONOMÍA & NEGOCIOS

POLÍTICA ECONOMÍA OPINIÓN LIMA PERÚ MUNDO TECNO CIENCIAS GASTRONOMÍA LUCES TV- DEPORTE PLAY +

MÁS DE ECONOMÍA EN PORTADA MÁS LEIDAS

El Niño llega a las mesas de todo el mundo con alza de precios

El Mincetur publicó los textos completos del TPP

Adidas asegura que escándalo en la FIFA no ha dañado su marca

Reguladores y supervisoras critican limitaciones de Ley Servir

El TPP deja de ser secreto y es publicado en Nueva Zelanda

SBS: Lo más probable es que las pensiones no se vean afectadas

MIÉRCOLES 04 DE NOVIEMBRE DEL 2015 | 08:41

Cajas ya no brillan como principales actores en microfinanzas

Las colocaciones del negocio microfinanciero de los bancos son superiores a las de todas las cajas rurales y municipales

El Comercio LANZAMIENTO

El Comercio te trae la colección

EL CUERPO HUMANO

Diviértete y aprende armándolo

ES 11:57 a.m. 05/11/2015

http://elcomercio.pe/economia/peru/cajas-ya-no-brillan-como-principales-actores-microfinanzas-noticia-1853413?ref=portada_home

3. Nudo

Antecedentes

The screenshot shows a web browser displaying a news article. The URL in the address bar is http://semanaeconomica.com/articulo/finanzas/banca-y-finanzas/162988-sbs-depositos-y-creditos-de-la-caja-senor-de-luren-se-transferiran-a-la-caja-arequipa/?hq_e=el&hq_m=827476&hq_l=22&hq_v=c292c58e02. The article is dated 19 JUNIO 2015 and is titled "SBS: Depósitos y créditos de la Caja Señor de Luren se transferirán a la Caja Arequipa". The text of the article is as follows:

La **Caja de Arequipa** accedió a ello tras ganar la subasta de los activos y pasivos de la entidad financiera de Ica, informó el ente regulador.

Se trata de la primera vez que se implementa un mecanismo de intervención temprana, la cual transfiere los depósitos, un bloque importante de activos y un aporte del Fondo de Seguro de Depósitos (FSD) de una empresa financiera a otra.

De esta manera, se transferirán los depósitos de las personas en la **intervenida Caja Señor de Luren**, que sumaban \$1.550 millones (pertenecientes a más de 35,000 clientes del sistema financiero), a la Caja Municipal Arequipa.

La SBS intervino ayer la Caja Rural Señor de Luren de Ica al no cumplir con las exigencias de capital para cubrir la pérdida de más del 50% de su patrimonio efectivo. La medida tuvo como objetivo resguardar los intereses de los ahorristas, explicó la entidad.

La intervención, según la **SBS**, permitió proteger el 100% de los depósitos que mantienen todos los ahorristas de la Caja Señor de Luren.

TAGS: SBS, Caja de Arequipa, Caja Rural Señor de Luren

The screenshot also shows a navigation menu at the top with options like "Regístrese" and "INGRESE", and a sidebar with a "PUBLICIDAD" section featuring a Samsung advertisement. The Windows taskbar at the bottom shows the date and time as 10:12 a.m. on 22/06/2015.

http://semanaeconomica.com/article/finanzas/banca-y-finanzas/162988-sbs-depositos-y-creditos-de-la-caja-senor-de-luren-se-transferiran-a-la-caja-arequipa/?hq_e=el&hq_m=827476&hq_l=22&hq_v=c292c58e02

19 junio 2015 **SBS: Depósitos y créditos de la Caja Señor de Luren se transferirán a la Caja Arequipa**

Compartir Twittear Compartir

La [Caja de Arequipa](#) accedió a ello tras ganar la subasta de los activos y pasivos de la entidad financiera de Ica, informó el ente regulador.

Se trata de la **primera vez que se implementa un mecanismo de intervención temprana**, la cual transfiere los depósitos, un bloque importante de activos y un aporte del Fondo de Seguro de Depósitos (FSD) de una empresa financiera a otra.

De esta manera, se transferirán los depósitos de las personas en la [intervenida Caja Señor de Luren](#), que sumaban S/.550 millones (pertenecientes a más de 35,000 clientes del sistema financiero), a la Caja Municipal Arequipa.

La **SBS intervino ayer la Caja Rural Señor de Luren de Ica al no cumplir con las exigencias de capital para cubrir la pérdida de más del 50% de su patrimonio efectivo**. La medida tuvo como objetivo resguardar los intereses de los ahorristas, explicó la entidad.

La intervención, según la [SBS](#), permitió proteger el 100% de los depósitos que mantienen todos los ahorristas de la Caja Señor de Luren.

3. Nudo

Antecedentes

Alert@Economica » Util x +

← → ↻ | alertaeconomica.com/utilidad-vs-eva

☆ Galería de Web Slice | Sitios sugeridos

Inicio Blogs Al Tanto Economía Finanzas Política Mercados Comercio Negocios Industria Minería Energía

•Blogs, Al Tanto, Banca de Inversión

Utilidad vs EVA

📅 28/03/2016

📱 📧 📧 📧

Por Juan Enrique Sánchez, gerente de Banca de Inversión de la consultora MAXIMIXE

Es práctica común medir el desempeño de una empresa por las utilidades o pérdidas que ésta obtenga al término de un período económico. Sin embargo, las utilidades no siempre son suficientes para cubrir el costo del capital empleado en la generación de la misma, el cual está dado por el costo del capital empleado. En caso de reinversión de utilidades, si la empresa no estará en condiciones de invertir dichos recursos de manera tal que obtenga como mínimo la rentabilidad del capital empleado, no debiera aceptar dicha reinversión para que sus accionistas puedan invertir en otros activos que si les ofrezcan ese rendimiento.

PROYECTOS DE INVERSIÓN POR SECTORES 2016 -2018

@e Suscríbese a nuestro boletín

Ultimas Entradas en Blogs

- Blogs, Estrategia para la Competitividad
Esteban Hnylicza: Brillante economista y gran amigo*
- Blogs, Estrategia para la Competitividad
Déficit fiscal y deuda pública en EEUU:

9:15 28/03/2016

<http://alertaeconomica.com/utilidad-vs-eva/>

Utilidad vs EVA

<http://alertaeconomica.com/utilidad-vs-eva/>

Por Juan Enrique Sánchez, gerente de Banca de Inversión de la consultora MAXIMIXE

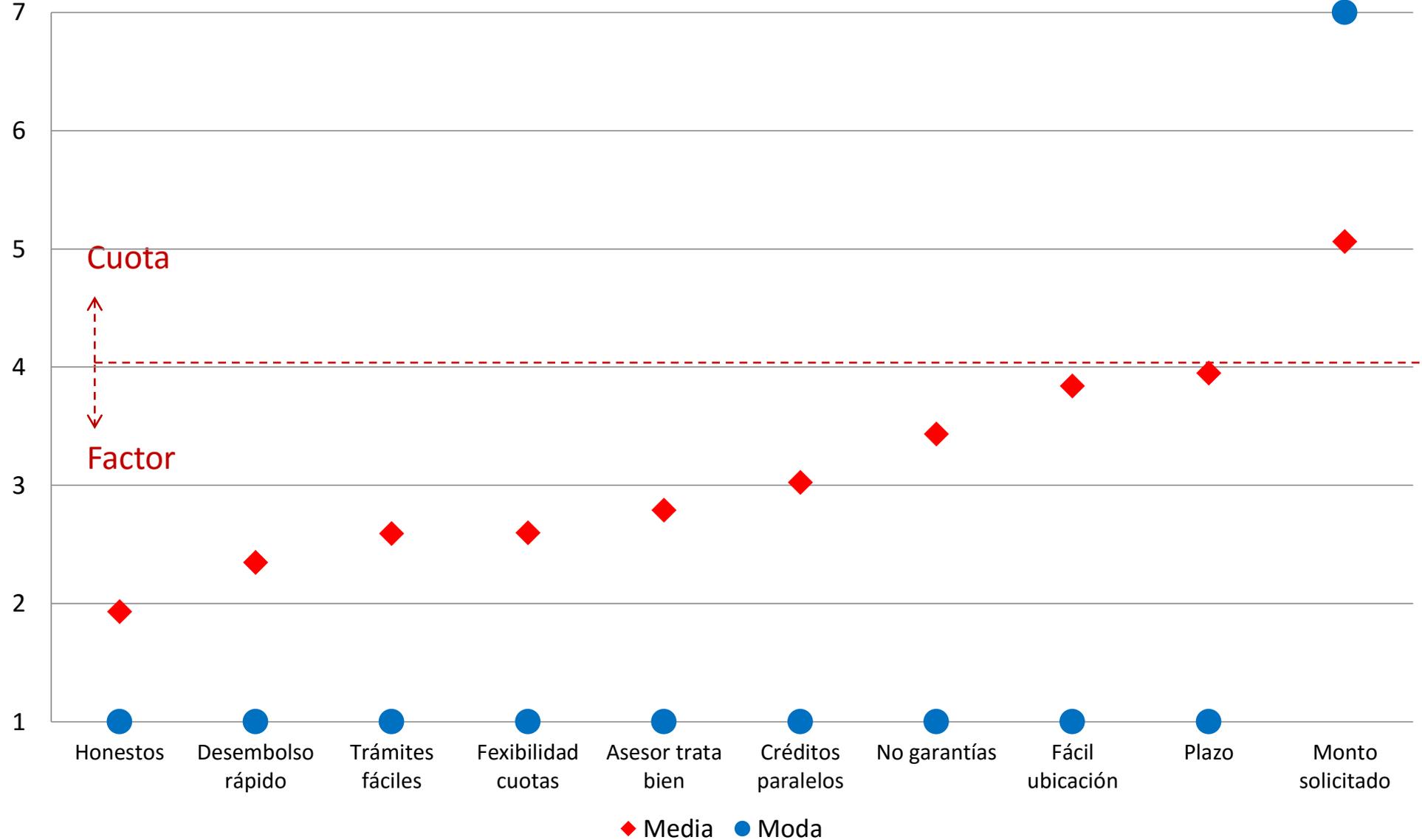
Es práctica común medir el desempeño de una empresa por las utilidades o pérdidas que ésta obtenga al término de un período económico. Sin embargo, **las utilidades no siempre son suficientes para cubrir el costo del capital empleado en la generación** de la misma, el cual está dado por el costo del capital empleado. En caso de reinversión de utilidades, si la empresa no estará en condiciones de invertir dichos recursos de manera tal que obtenga como mínimo la rentabilidad del capital empleado, no debiera aceptar dicha reinversión para que sus accionistas puedan invertir en otros activos que si les ofrezcan ese rendimiento.

La medida de que las utilidades no sólo satisfacen la rentabilidad mínima exigida para cubrir el costo del capital empleado se determina a través del EVA (por su siglas en ingles Economic Value Added). **En el sector microfinanciero peruano, al cierre del 2015, 17 de 29 entidades microfinancieras (cajas municipales, cajas rurales y edpymes) obtuvieron utilidades, y de éstas tan sólo 5 produjeron EVA, lo que pone en evidencia que las utilidades del 2015 de las 12 microfinancieras que no produjeron EVA no deberían reinvertirse porque no generarían la rentabilidad mínima del costo del capital empleado,** por tanto los accionistas de éstas microfinancieras debieran reinvertir sus utilidades en otros activos que si les ofrezcan por lo menos dicha rentabilidad mínima.

Para que las **12 microfinancieras reviertan dicha situación y generen EVA deben: (i) mejorar sostenidamente sus márgenes operacionales y operacionales netos, (ii) Optimizar siempre el capital empleado en sus negocios, y (iii) reducir sostenidamente el costo del capital empleado en sus negocios.** Gestionar estas tres variables para generar EVA es muy complejo. Por ejemplo, si se buscara incrementar los márgenes a través de la expansión, como consecuencia se tendría que incrementar la inversión, entonces el EVA podría aumentar sólo si el margen adicional generado por la expansión excede el costo marginal de dicha inversión.

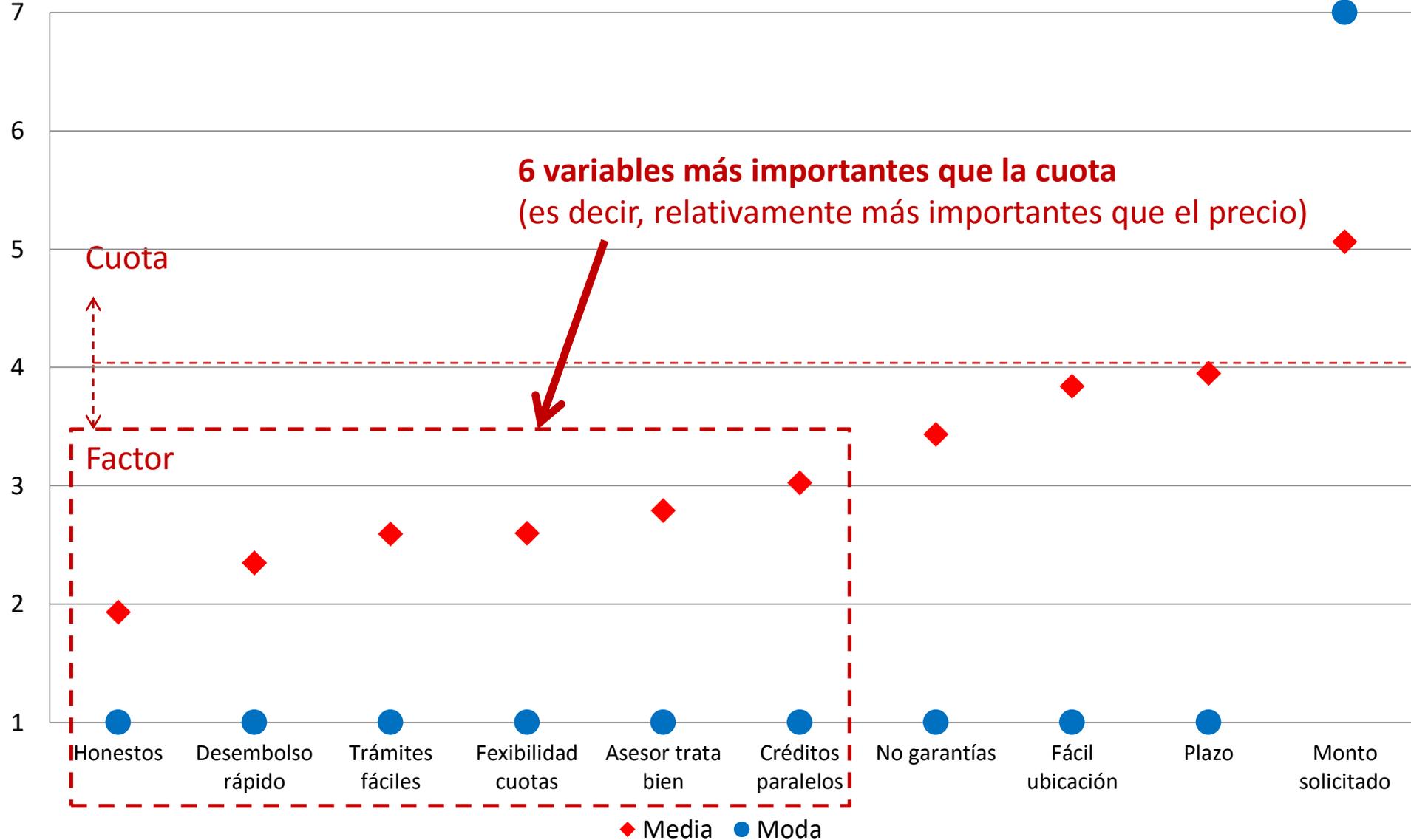
Hallazgos y Descubrimientos en la Muestra Estudiada

Tabla de distribución de frecuencias de la pregunta 12



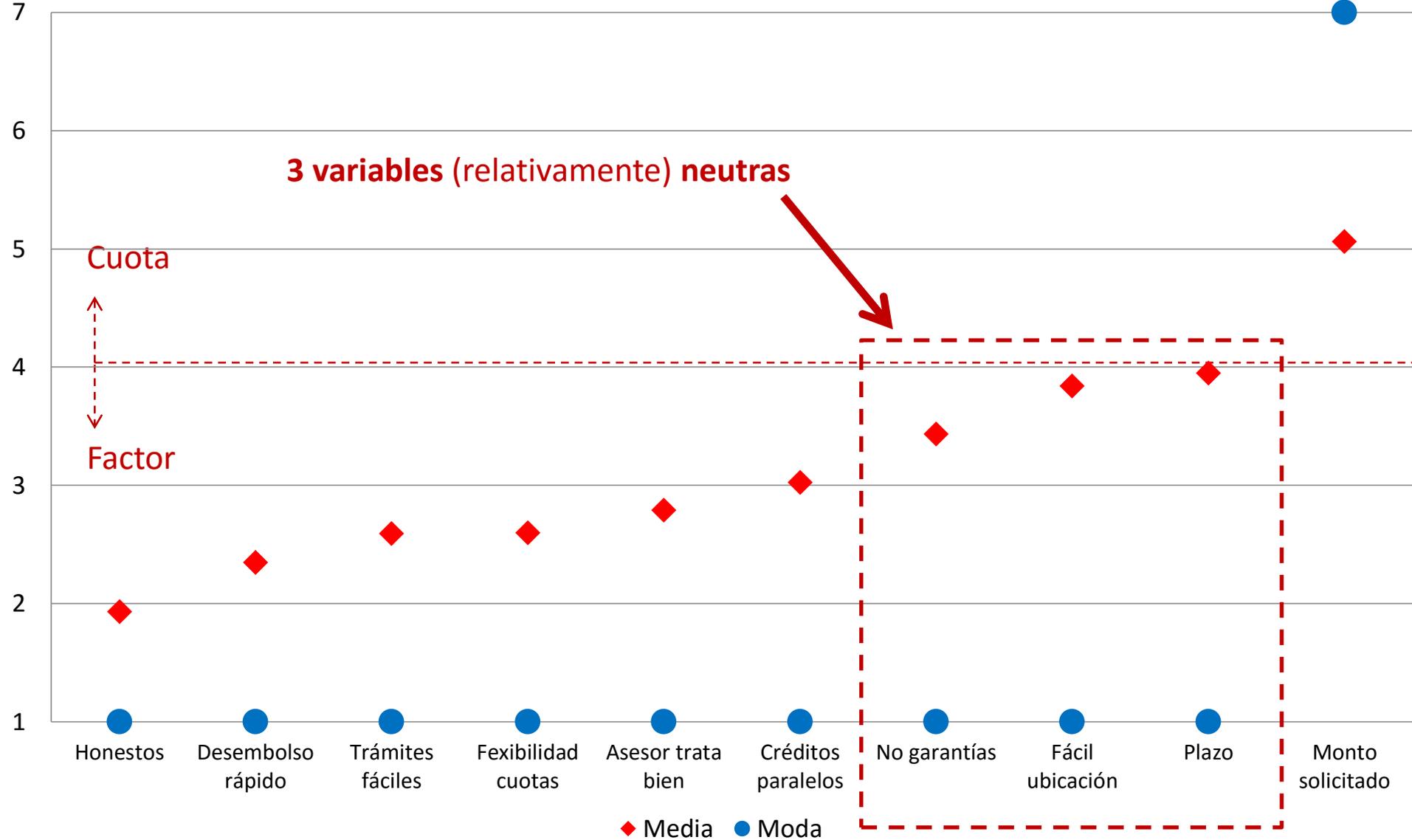
Hallazgos y Descubrimientos en la Muestra Estudiada

Tabla de distribución de frecuencias de la pregunta 12



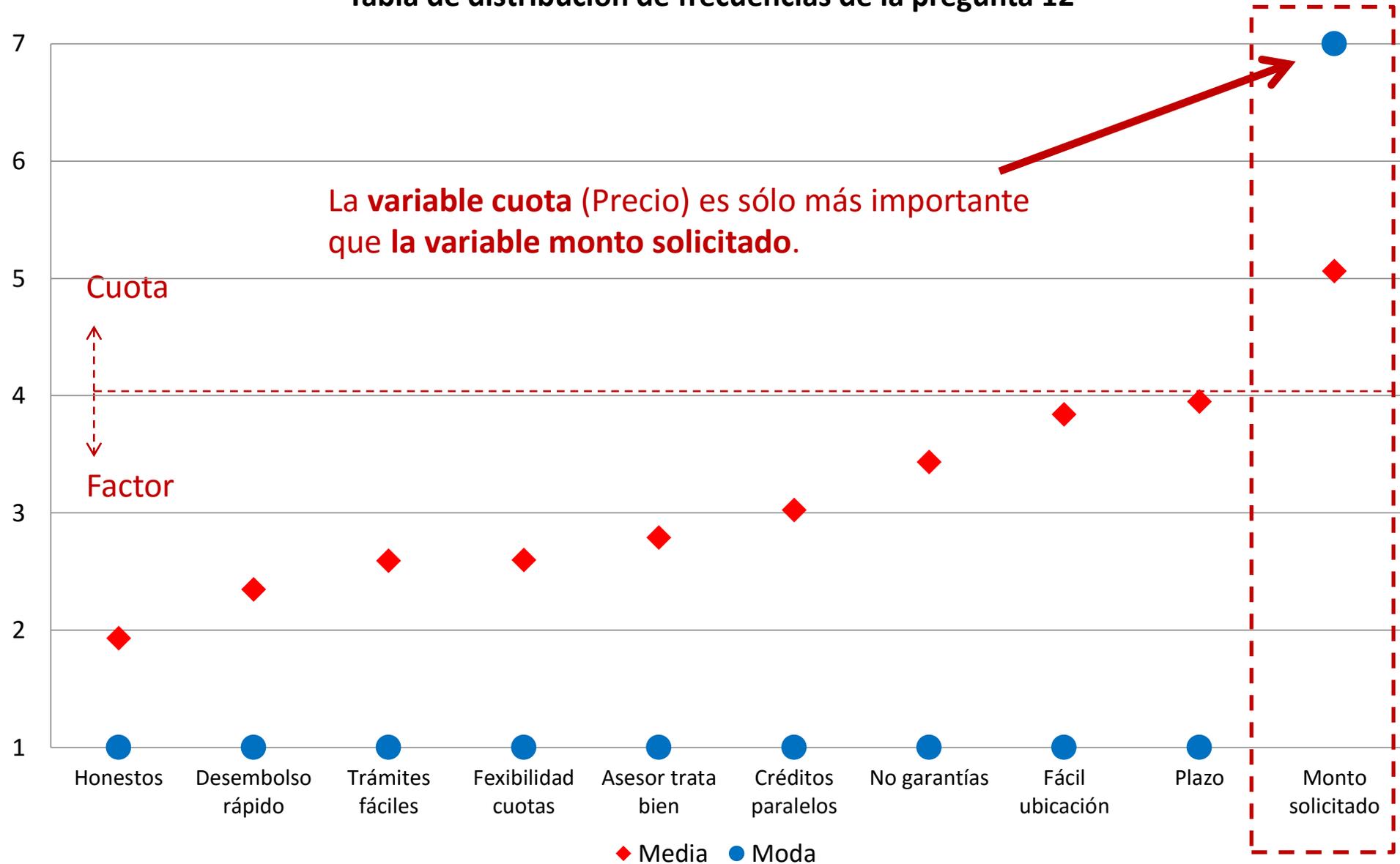
Hallazgos y Descubrimientos en la Muestra Estudiada

Tabla de distribución de frecuencias de la pregunta 12



Hallazgos y Descubrimientos en la Muestra Estudiada

Tabla de distribución de frecuencias de la pregunta 12



Hallazgos y Descubrimientos en la Muestra Estudiada

Matriz de componentes rotados					Factores
Variables	Componente				
	1	2	3	4	
Me permite tener una mejor relación con el asesor y obtener beneficios por ello	.684	-.109	.143	.124	Vínculo basado en una Relación con Beneficios (20.53%)
Me permite mejores condiciones y cuotas más bajasen mis préstamos	.636	.118	-.066	.178	
Me permite tener que presentar pocos requisitos para el acceso a mi crédito	.781	.175	.033	-.032	
Me permite mayor orden sobre mis cuentas y fechas de pago	.029	.847	.027	.033	Vínculo basado en la Información (14.03%)
Me permite tener mejor información y control sobre mis créditos	.125	.838	.028	.016	
Me permite generar historia crediticia en el sistema financiero	.124	.058	.773	.063	Vínculo basado en la Reputación y el Prestigio (12.84%)
Me permite no poner en riesgo mis bienes personales	-.072	.047	.775	.122	
Me permite acceder a un crédito paralelo con más facilidad	.068	-.003	.062	.783	Vínculo basado en la Conveniencia (10.13%)
Me permite un desembolso rápido de un crédito	.265	.009	.126	.605	
Me permite tener mayor capacidad de endeudamiento	.102	-.123	.432	-.420	

Hallazgos y Descubrimientos en la Muestra Estudiada

54%

FIELES

Matriz de componentes rotados Factor	Componente			
	1	2	3	4
Me permite un desembolso rápido de un crédito	.510	.231	.278	.274
Me permite tener una mejor relación con el asesor y obtener beneficios por ello	.839	-.149	.073	-.027
Me permite tener que presentar pocos requisitos para el acceso a mi crédito	.704	.215	-.055	.190
Me permite mayor orden sobre mis cuentas y fechas de pago	-.015	.840	.111	-.066
Me permite tener mejor información y control sobre mis créditos	.154	.804	-.010	.146
Me permite generar historia crediticia en el sistema financiero	.094	.144	.736	.013
Me permite no poner en riesgo mis bienes personales	.031	-.025	.811	.043
Me permite acceder a un crédito paralelo con más facilidad	.103	-.062	.011	.784
Me permite mejores condiciones y cuotas más bajas en mis préstamos	.139	.176	.045	.726
Me permite tener mayor capacidad de endeudamiento	-.263	-.075	.279	.288

46%

OPORTUNISTAS

Matriz de componentes rotados Factor	Componente				
	1	2	3	4	5
Me permite un desembolso rápido de un crédito	.114	-.225	-.166	.738	.082
Me permite tener una mejor relación con el asesor y obtener beneficios por ello	.587	.008	.377	.222	-.060
Me permite tener que presentar pocos requisitos para el acceso a mi crédito	.760	.149	-.037	.015	.354
Me permite mayor orden sobre mis cuentas y fechas de pago	.118	.873	-.037	.078	-.010
Me permite tener mejor información y control sobre mis créditos	-.009	.858	.017	-.124	-.031
Me permite generar historia crediticia en el sistema financiero	.112	-.052	.802	.117	.161
Me permite no poner en riesgo mis bienes personales	-.002	.030	.815	-.148	.011
Me permite acceder a un crédito paralelo con más facilidad	-.015	.144	.129	.797	-.115
Me permite mejores condiciones y cuotas más bajas en mis préstamos	.827	-.006	-.006	-.044	-.345
Me permite tener mayor capacidad de endeudamiento	-.053	-.051	.147	-.044	.922

Hallazgos y Descubrimientos en la Muestra Estudiada

54%

FIELES

Matriz de componentes rotados Factor	Componente			
	1	2	3	4
Me permite un desembolso rápido de un crédito	.510	.231	.278	.274
Me permite tener una mejor relación				

46%

OPORTUNISTAS

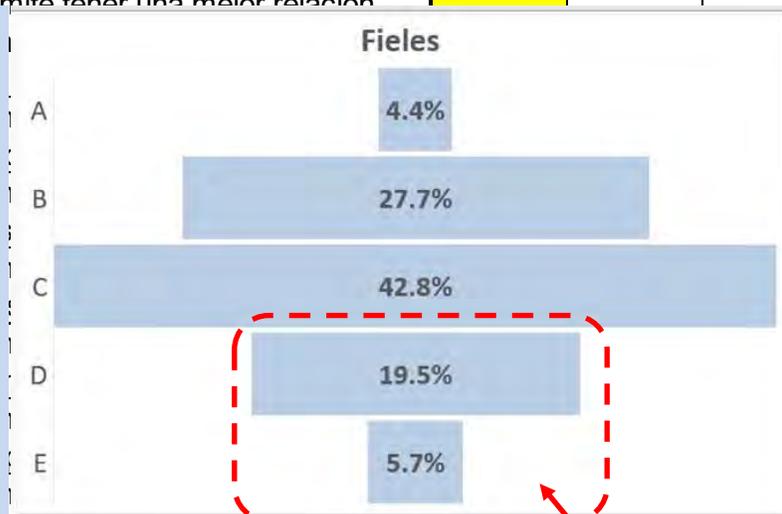
Componente					
	1	2	3	4	5
	.114	-.225	-.166	.738	.082

83.5% NSE
Medio o Alto

H = 60.3%
M = 35.3%

1- 2 Entidades = 100%
Más de 2 = 0%

Ambulantes = 12.2%
Mercados = 19.2%
Servicios = 19.9%
Com. + May. = 42.3%



H = 58.1%
M = 39.7%

1- 2 Entidades = 0%
Más de 2 = **100%**

Ambulantes = 3.0%
Mercados = 13.5%
Servicios = 17.3%
Com. + May. = 56.4%

con más facilidad				
Me permite mejores condiciones y cuotas más bajas en mis préstamos	.139	.176	.045	.726
Me permite tener mayor capacidad de endeudamiento	-.263	-.075	.279	.288

	.827	-.006	-.006	-.044
	-.053	-.051	.147	-.044
				.922

25.2% Pobreza o Pobreza Extrema

Hallazgos y Descubrimientos en la Muestra Estudiada

Relación con Beneficios (20.53%)

54%

46%

FIELES

OPORTUNISTAS

Matriz de componentes rotados Factor	Componente				Componente				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Me permite un desembolso rápido de un crédito	.510	.231	.278	.274	.114	-.225	-.166	.738	.082
Me permite tener una mejor relación con el asesor y obtener beneficios por ello	.839	-.149	.073	-.027	.587	.008	.377	.222	-.060
Me permite tener que presentar pocos requisitos para el acceso a mi crédito	.704	.215	-.055	.190	.760	.149	-.037	.015	.354
Me permite mayor orden sobre mis cuentas y fechas de pago	-.01	.840	.111	-.066	.118	.873	-.037	.078	-.010
Me permite tener mejor información y con									
Me permite el servicio									
Me permite bien									
Me permite para ello con más facilidad				.784		.144	.129	.797	-.115
Me permite mejores condiciones y cuotas más bajas en mis préstamos	.139	.176	.045	.726	.827	-.006	-.006	-.044	-.345
Me permite tener mayor capacidad de endeudamiento	-.263	-.075	.279	.288	-.053	-.051	.147	-.044	.922

Se espera que la Relación con el Asesor impacte en una menor cantidad de requisitos para el crédito y un desembolso más rápido.

Se espera de la Relación con el Asesor impacte en menores tasas (cuotas más bajas) y una menor cantidad de requisitos.

Hallazgos y Descubrimientos en la Muestra Estudiada

Información (14.03%)

54%

46%

FIELES

ORTUNISTAS

Matriz de componentes rotados Factor	Componente				Componente				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Me permite un desembolso rápido de un crédito	.510	.231	.278	.274	.114	-.225	-.166	.738	.082
Me permite tener una mejor relación con el asesor y obtener beneficios por ello	.839	-.149	.073	-.027	.587	.008	.377	.222	-.060
Me permite tener que presentar pocos requisitos para el acceso a mi crédito	.704	.215	-.055	.190	.760	.149	-.037	.015	.354
Me permite mayor orden sobre mis cuentas y fechas de pago	-.015	.840	.111	-.066	.118	.873	-.037	.078	-.010
Me permite tener mejor información y control sobre mis créditos	.154	.804	-.010	.146	-.009	.858	.017	-.124	-.031
Me permite generar historia crediticia en el sistema financiero	.094	.144	.736	.013	.112	.052	.802	.117	.161
Me permite no poner en riesgo mis bienes personales	.031	-.025	.811	.043	-.002	.815	-.148		.011
Me permite acceder a un crédito paralelo con más facilidad	.103	-.007						.737	-.115
Me permite mejores condiciones y cuotas más bajasen mis préstamos	.139	.111						.414	-.345
Me permite tener mayor capacidad de endeudamiento	-.263	-.004						.414	.922

Ambos segmentos esperan información que les permita tener control y orden en sus cuentas y fechas de pago.

Hallazgos y Descubrimientos en la Muestra Estudiada

Reputación y Prestigio (12.84%)

54%

46%

FIELES

Matriz de componentes rotados Factor	Componente			
	1	2	3	4
Me permite un desembolso rápido de un crédito	.510	.231	.278	.274
Me permite tener una mejor relación con el asesor y obtener beneficios por ello	.839	-.149	.073	-.027
Me permite tener que presentar pocos requisitos para el acceso a mi crédito	.704	.215	-.055	.190
Me permite mayor orden sobre mis cuentas y fechas de pago	-.015	.840	.111	-.066
Me permite tener mejor información y control sobre mis créditos	.154	.804	-.010	.146
Me permite generar historia crediticia en el sistema financiero	.094	.144	.736	.013
Me permite no poner en riesgo mis bienes personales	.031	-.025	.811	.043
Me permite acceder a un crédito paralelo con más facilidad	.103		.011	.784
Me permite mejores condiciones y				.726
Me en				.288

OPORTUNISTAS

Componente	Componente				
	1	2	3	4	5
	.114	-.225	-.166	.738	.082
	.587	.008	.377	.222	-.060
	.760	.149	-.037	.015	.354
	.118	.873	-.037	.078	-.010
	-.009	.858	.017	-.124	-.031
	.112	-.052	.802	.117	.161
	-.002	.030	.815	-.148	.011
	-.015	.144	.129	.797	-.115
	.827	-.006	-.006	-.044	-.345
	-.053	-.051	.147	-.044	.922

Ambos segmentos esperan generar y construir historia crediticia en el sistema, y no poner en riesgo sus bienes personales.

Hallazgos y Descubrimientos en la Muestra Estudiada

Conveniencia (10.13%)

54%

46%

FIELES

Matriz de componentes rotados Factor	Componente			
	1	2	3	4
Me permite un desembolso rápido de un crédito	.510	.231	.278	.274
Me permite tener una mejor relación con el asesor y obtener beneficios por ello	.839	-.149	.073	-.027
Me permite tener que presentar pocos requisitos para el acceso a mi crédito	.704	.215	-.055	
Me permite mayor orden sobre mis cuentas				
Me permite controlar mejor mis gastos				.013
Me permite acceder a un crédito paralelo con más facilidad	.103	-.002	.111	.784
Me permite mejores condiciones y cuotas más bajas en mis préstamos	.139	.176	.045	.726
Me permite tener mayor capacidad de endeudamiento	-.263	-.075	.279	.288

Esperan el acceso a un crédito paralelo en mejores condiciones (cuotas más bajas).
(y la rapidez ya no es importante)

OPORTUNISTAS

Matriz de componentes rotados Factor	Componente				
	1	2	3	4	5
Me permite un desembolso rápido de un crédito	.114	-.225	-.166	.738	.082
Me permite tener una mejor relación con el asesor y obtener beneficios por ello	.587	.008	.377		-.060
Me permite tener que presentar pocos requisitos para el acceso a mi crédito					
Me permite mayor orden sobre mis cuentas					
Me permite controlar mejor mis gastos	.112	-.052	.802	.117	.161
Me permite acceder a un crédito paralelo con más facilidad	-.002	.030	.815	-.148	.011
Me permite mejores condiciones y cuotas más bajas en mis préstamos	-.015	.144	.129	.797	-.115
Me permite tener mayor capacidad de endeudamiento	.827	-.006	-.006	-.044	-.345
	-.053	-.051	.147	-.044	.922

Esperan el acceso a un crédito paralelo con un desembolso más rápido.
(y las condiciones –tasa- ya no son importantes)

Hallazgos y Descubrimientos en la Muestra Estudiada

Mayor Capacidad de Endeudamiento

54%

46%

FIELES

Matriz de componentes rotados Factor	Componente			
	1	2	3	4
Me permite un desembolso rápido de un crédito	.510	.231	.278	.274
Me permite tener una mejor relación con el asesor y obtener beneficios por ello	.839	-.149	.073	-.027
Me permite tener que presentar pocos requisitos para el acceso a mi crédito	.704	.215	-.055	.190
Me permite mayor orden sobre mis cuentas y fechas de pago	-.015	.840	.111	-.066
Me permite tener mejor información y control sobre mis créditos	.154	.804		
Me permite generar historia crediticia en el sistema financiero	.094	.144		
Me permite no poner en riesgo mis bienes personales	.031	-.025		
Me permite acceder a un crédito paralelo con más facilidad	.103	-.062	.011	.784
Me permite mejores condiciones y cuotas más bajas en mis préstamos	.139	.176	.045	.726
Me permite tener mayor capacidad de endeudamiento	-.263	-.075	.279	.288

OPORTUNISTAS

Matriz de componentes rotados Factor	Componente				
	1	2	3	4	5
Me permite un desembolso rápido de un crédito	.114	-.225	-.166	.738	.082
Me permite tener una mejor relación con el asesor y obtener beneficios por ello	.587	.008	.377	.222	-.060
Me permite tener que presentar pocos requisitos para el acceso a mi crédito	.760	.149	-.037	.015	.354
Me permite mayor orden sobre mis cuentas y fechas de pago	.118	.873	-.037	.078	-.010
Me permite tener mejor información y control sobre mis créditos					-.031
Me permite generar historia crediticia en el sistema financiero					.161
Me permite no poner en riesgo mis bienes personales					.011
Me permite acceder a un crédito paralelo con más facilidad	-.015	.144		.797	-.115
Me permite mejores condiciones y cuotas más bajas en mis préstamos	.827	-.006	-.006		-.345
Me permite tener mayor capacidad de endeudamiento	-.053	-.051	.147	-.044	.922

Esperan que el trabajar con 3 o más entidades financieras les proporcione una mayor capacidad de endeudamiento.

Agenda

1. Contexto

2. Introducción

3. Nudo

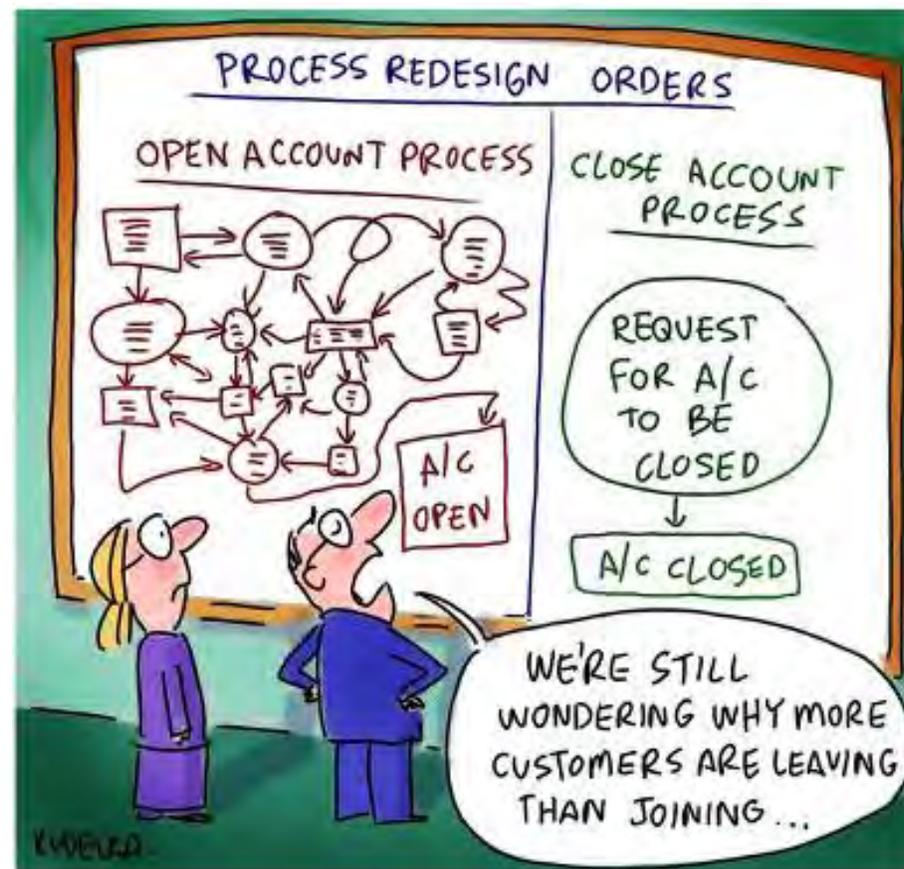
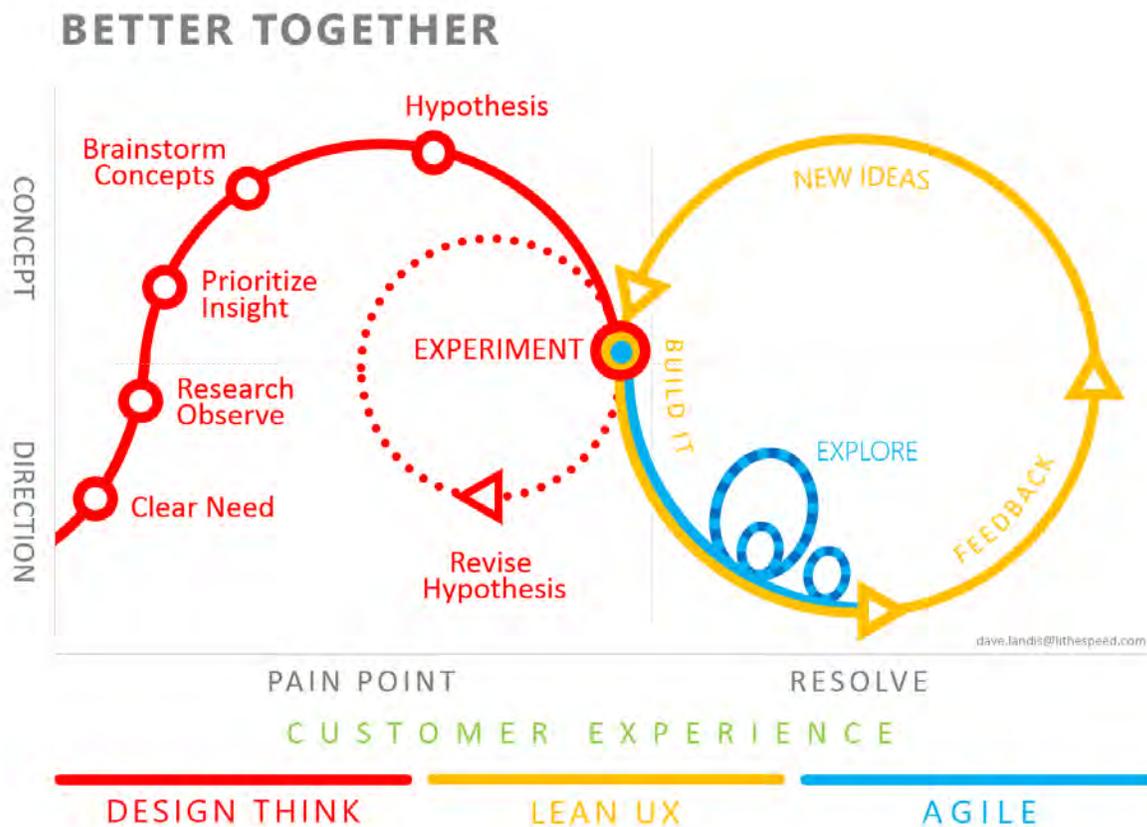
4. ¿Cómo Empezar?

5. El Futuro

6. Ideas Fuerza

4. ¿Cómo Empezar?

Diseñando la experiencia del cliente: ¿Por dónde empezar?



4. ¿Cómo empezar?

- Desarrollar una experiencia única para el cliente, valiosa y relevante que **combine lo mejor del off-line y on-line** tiene posibilidades enormes.

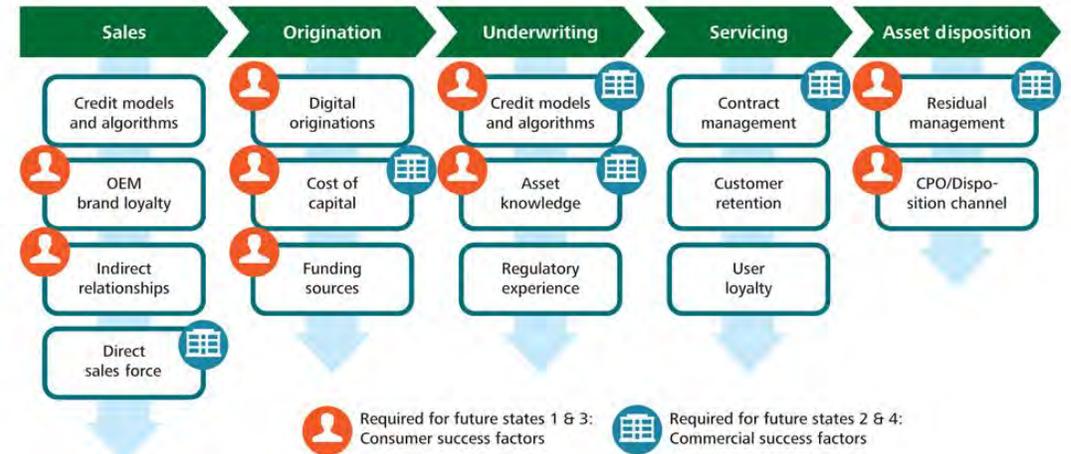


4. ¿Cómo empezar?

- Todas las funciones corporativas, incluyendo **marketing, servicio al cliente, ventas, operaciones, finanzas y recursos humanos**, así como los productos, servicios y líneas de negocio, que típicamente compiten y tienen métricas individuales, deben **integrarse y colaborar para el diseño de un proceso de experiencia único.**



Figure 5. Auto financing value chain and required capabilities



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

4. ¿Cómo empezar?

1. Empiece por arriba

- Si los líderes no compran el proyecto los cambios no ocurrirán.



4. ¿Cómo empezar?

- **Empezar por la experiencia que se desea tengan los clientes con la empresa.** Luego poner en el lugar a las personas, los procesos y los sistemas para que esto suceda a través de varios puntos de contacto.

2. Comience teniendo el resultado en mente





UBER

Viaja

Conduce

Ciudades

AYUDA

INICIA SESIÓN

CONVIÉRTETE EN CONDUCTOR

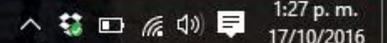


Llega a donde quieres
El día vuelve a ser tuyo

- **Recuerde que: Uber no comenzó comprando 1.000 vehículos.**
 - **Comenzó diseñando una nueva experiencia** para el cliente.
 - Luego **unió las diferentes piezas de lo digital y lo físico.**
 - **Finalmente construyó la organización** alrededor del concepto.
 - Uber empezó por diseñar un único “customer journey”, y luego combinó y apalancó personas, procesos y tecnología para llevar a la práctica el modelo.

Comienza a
viajar con Uber

REGÍSTRATE →



1:27 p. m.

17/10/2016

4. ¿Cómo empezar?

- Gran parte de los procesos en las empresas se diseñan para la eficiencia y el ahorro de costos, con **muy poca consideración en el impacto en los clientes.**



3. Diseñe para el cliente, no para la compañía



4. ¿Cómo empezar?

- Se necesita **orquestrar los sistemas de cara al cliente**. **Front-end y back-end** deben ser diseñados y alineados para ofrecer la experiencia única prevista.

3. Diseñe para el cliente, no para la compañía



4. ¿Cómo empezar?

4. Nombre un líder a cargo

“Culture eats strategy for breakfast”

– Peter Drucker



4. ¿Cómo empezar?

5. Centralice el Customer Data

- Es necesario un **repositorio de datos y análisis de sistemas central**: una base digital que todo el mundo pueda acceder y utilizar para mejorar su parte, y su responsabilidad en al gestión de la experiencia con el cliente.



4. ¿Cómo empezar?



5. Centralice el Customer Data



Hasta cinco precios para un mismo producto en la misma tienda. En la góndola el sticker del precio regular de los muñecos de Matel es de S/.37.90.

Al costado, un cartel de oferta, indicando que los muñecos de Matel están con 60% descuento a S/.15.96.

El empleado encargado de los juguetes informa que los muñecos de Matel están con descuento a S/.29.90.

Cuando uno paga en la caja, el precio que aparece por el producto es de S/.39.90.

Y cuando uno reclama en servicio al cliente y llaman al encargado los juguetes, confirma que el precio por este producto es de S/. 27.90.

4. ¿Cómo empezar?

6. Invierta en la gente



4. ¿Cómo empezar?

7. Rediseñe y alinee las métricas



4. ¿Cómo empezar?

8. Cree una visión única de la compañía



Agenda

1. Contexto

2. Introducción

3. Nudo

4. ¿Cómo Empezar?

5. El Futuro

6. Ideas Fuerza

5. El Futuro

This Is What Customer Experience Will Look Like In 2020



5. El Futuro

This
Is
What
**Customer
Experience**
Will
Look
Like
In
2020



Fuente: Mark de Bruijn. This Is What Customer Experience Will Look Like In 2020

<http://www.digitalistmag.com/customer-experience/2016/10/06/what-customer-experience-will-look-like-in-2020-04529526>

5. El Futuro

1. Asistentes digitales en todas partes. El toque humano conserva su valor.



Fuente: Mark de Bruijn. This Is What Customer Experience Will Look Like In 2020

<http://www.digitalistmag.com/customer-experience/2016/10/06/what-customer-experience-will-look-like-in-2020-04529526>

5. El Futuro

1. Asistentes digitales en todas partes. El toque humano conserva su valor.



2. Tiendas interactivas aumentan el atractivo

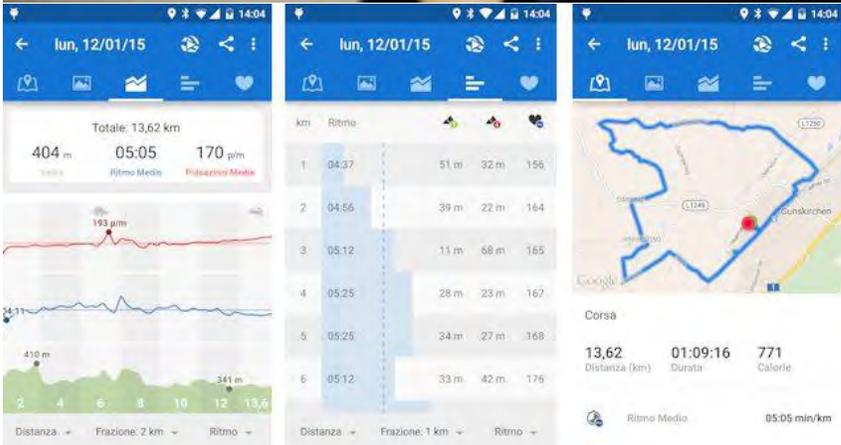


Fuente: Mark de Bruijn. This Is What Customer Experience Will Look Like In 2020

<http://www.digitalistmag.com/customer-experience/2016/10/06/what-customer-experience-will-look-like-in-2020-04529526>

5. El Futuro

3. Hyper-individualización: productos y experiencia de compra más cerca del consumidor



Fuente: Mark de Bruijn. This Is What Customer Experience Will Look Like In 2020

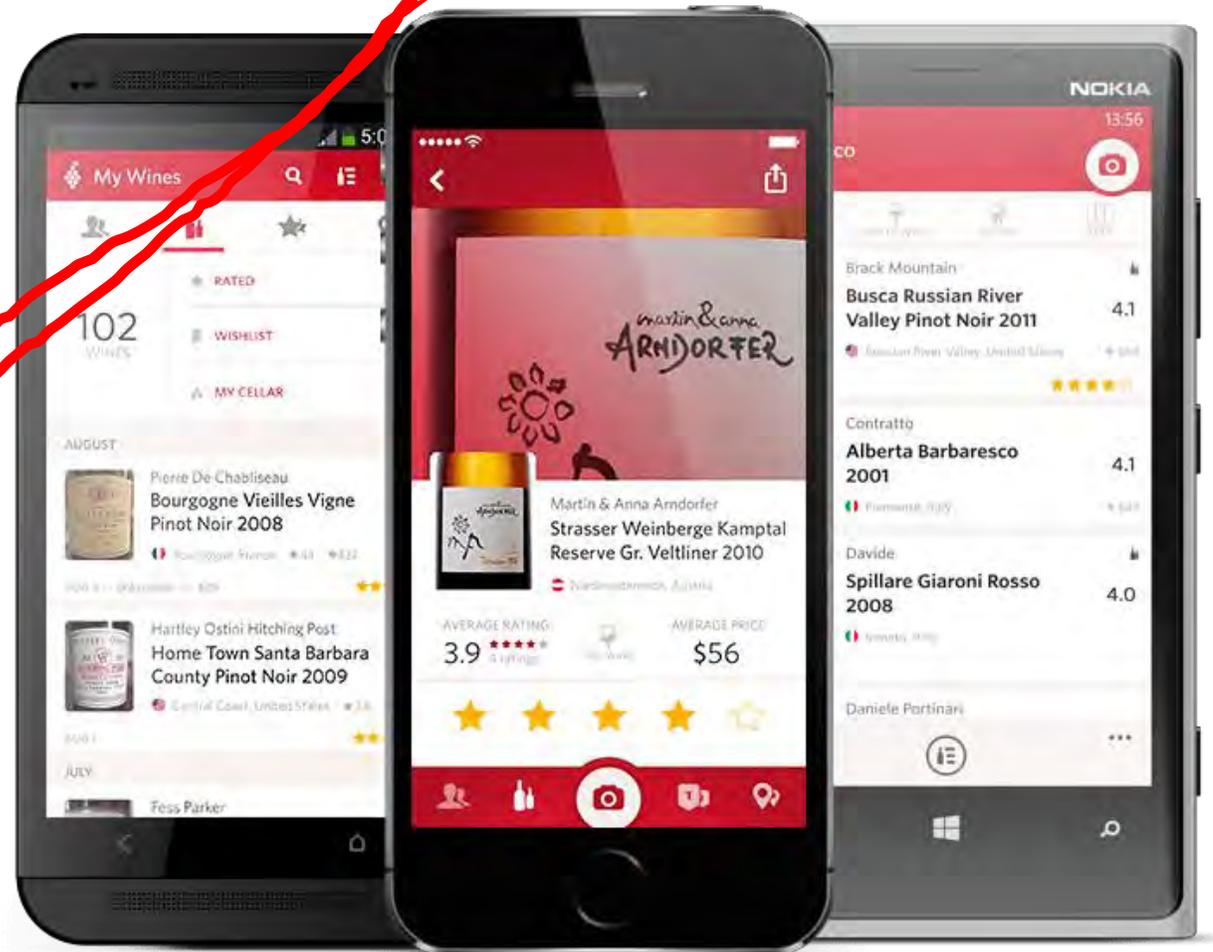
<http://www.digitalistmag.com/customer-experience/2016/10/06/what-customer-experience-will-look-like-in-2020-04529526>

5. El Futuro

4. El Smartphone como una poderosa “segunda pantalla”



primera



5. El Futuro

4. El Smartphone como una poderosa “primera pantalla”

- **68%** no sale de casa sin su móvil.
- **65%** renunciaría a su TV antes que renunciar a su móvil.
- **73% de H** y **63% de M** no pasan más de 1 hora seguida sin revisar su móvil.
- El móvil se usa **cada vez “menos” para llamar.**
- **Chat y Redes Sociales** son los servicios que más crecen.
- **19 apps** instaladas en promedio.



5. El Futuro

5. La realidad virtual ofrecerá una nueva experiencia de compra desde casa



Fuente: Mark de Bruijn. This Is What Customer Experience Will Look Like In 2020

<http://www.digitalistmag.com/customer-experience/2016/10/06/what-customer-experience-will-look-like-in-2020-04529526>

5. El Futuro

6. Un nuevo nivel de distribución: la inmediatez

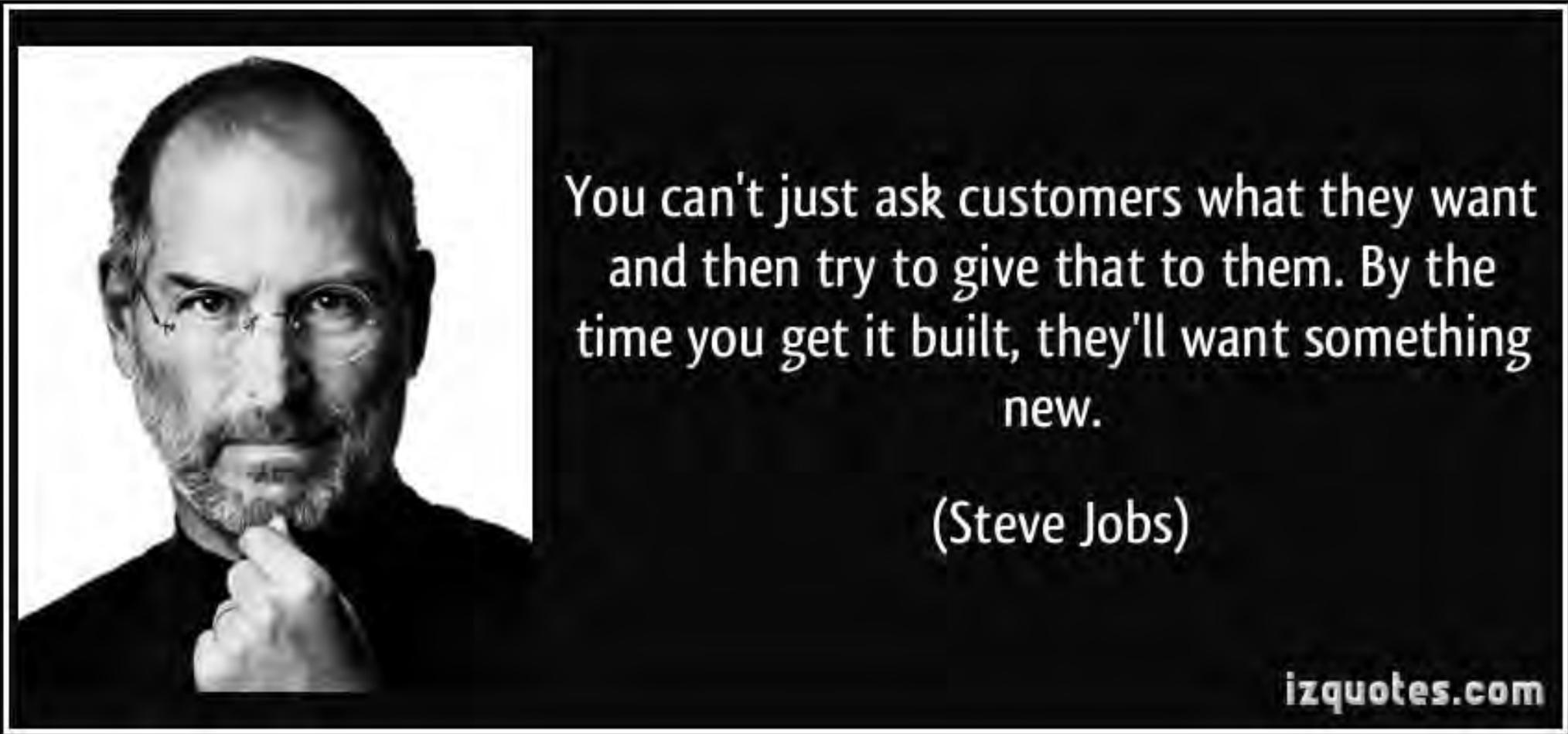


Fuente: Mark de Bruijn. This Is What Customer Experience Will Look Like In 2020

<http://www.digitalistmag.com/customer-experience/2016/10/06/what-customer-experience-will-look-like-in-2020-04529526>

5. El Futuro

7. El cliente como centro del ciclo de vida del producto



5. El Futuro

7. El cliente como centro del ciclo de vida del producto



Get 50 to 100+ custom logo designs pour in and then choose

5. El Futuro

8. Mirar el futuro



**“Difícil de ver.
Siempre en movimiento el futuro está.”
Maestro Yoda**

Fuente: Mark de Bruijn. This Is What Customer Experience Will Look Like In 2020

<http://www.digitalistmag.com/customer-experience/2016/10/06/what-customer-experience-will-look-like-in-2020-04529526>

Agenda

1. Contexto

2. Introducción

3. Nudo

4. ¿Cómo Empezar?

5. El Futuro

6. Ideas Fuerza

6. Ideas Fuerza

Algunas **ideas fuerza** para terminar

6. Ideas Fuerza

[Lynne G. Shostack, 1977]

“Marketing es el área encargada de mantener el vínculo con el cliente”.¹

Vínculo: “Unión o atadura de una persona o cosa con otra.”²

Fuente:

¹ SHOSTACK, Lynne G. Breaking Free from Product Marketing. Pp. 73 – 80, Journal of Marketing, [1977]

² RAE. Real Academia de la Lengua Española. http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=vínculo

6. Ideas Fuerza

[Eric R. Blume, 1988]

“La satisfacción del cliente no es suficiente.”¹

“El 80% de los clientes de la empresa que pueden estar satisfechos por el producto o servicio recibido todavía contemplan la compra del mismo producto o servicio de un competidor.”¹

Fuente:

¹Blume, E. (1988). Customer service: giving companies the competitive edge, Training Development Journal, 42(9), 7-24.

6. Ideas Fuerza

[[Juan Carlos Alcaide](#) 2012. Presidente de MdS.]

“Proveedores fijos y contentos.

Empleados fijos y contentos.

Clientes contentos y fijos.”

6. Ideas Fuerza

[[Juan Carlos Alcaide](#) 2015, citando a George Orwell]

“Todos somos iguales, pero unos mas iguales que otros.”

(Orwell, G. Animal Farm. 1945)

6. Ideas Fuerza

Es rentable.¹

Informe sobre Madurez de Experiencia de Cliente (2014):

“La **diferencia entre las mejores y peores empresas en experiencia de cliente** supuso en 2014 una diferencia de:

- **+ 26 puntos** porcentuales de crecimiento en el sector **Telecom**,
- **+ 12 puntos** en **Moda** y
- **+ 10** en **Banca**”.

Fuente:

¹ Estudio sobre “Madurez de la Experiencia del Cliente” desarrollad por BCG para DEC, España 2014.

6. Ideas Fuerza

- **Se puede ser low-cost y estar orientado al cliente.**
- **No es un tema ni de CRM ni IT.** Es un tema de **cultura organizacional y procesos = CEx.**
- **Hay mucho que hacer en Perú y LatAm (en general).** Para los ricos y para los pobres.
- Se necesita algo de **Suerte...**

6. Ideas Fuerza

- ~~Se puede~~ ^{si es} ~~ser~~ low-cost ^{(también) debe} ~~o~~ estar orientado al cliente.
- No es un tema ni de CRM ni IT. Es un tema de cultura organizacional y procesos = CEx.
- Hay mucho que hacer en Perú y LatAm (en general). Para los ricos y para los pobres.
- Se necesita algo de Suerte...

6. Ideas Fuerza

SUERTE

Saber

Utilizar

Efectivamente mis

Recursos para

Tener

Exito



6. Ideas Fuerza

[Maya Angelou. April 04 1928, May 28 2014]

**“I've learned that people will forget
what you said,
people will forget what you did,
but people will never forget how you
made them feel.”¹**

“He aprendido que la gente se olvidará lo que dices, la gente se olvidará lo que hagas, pero la gente nunca se olvidará lo que les hiciste sentir.”

6. Ideas Fuerza

[Coco Chanel, seudónimo de Gabrielle Chanel. Saumur, Francia, 1883 - 1971]

**“Las mejores cosas en la vida son gratis.
Las que están en segundo lugar,
son realmente caras.”¹**

Fuente:

¹Chanel, Coco. (2015). <https://confesionesdesilviadescalzo.wordpress.com/2014/02/17/15-frases-de-coco-chanel-que-deberias-seguir-al-pie-de-la-letra/>

Hay 2 formas de terminar:



Hay 2 formas de terminar:

La forma **corta**

Gracias!



Hay 2 formas de terminar:

La forma larga

Muchas Gracias!



¿Preguntas?

Rodolfo J. Cremer, MBA, Ph.D.

Socio Director

MdS LatAm

rcremer@marketingdeservicios.com

+ 51 997906610

Lima, Perú

