

CAPITULO II MARCO TEORICO

PLAN

Concepto.- En su forma más simple el concepto de plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, ó como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos. Asimismo se ha definido como un documento en que se constan las cosas que se pretenden hacer y forma en que se piensa llevarlas a cabo. Y también se señala como la Organización y coordinación de las actividades económicas.

Por otro lado Horacio Landa retoma la definición de Plan contenida en la Ley General de Asentamientos Humanos de 1976 y la menciona como: “Un conjunto coordinado de metas, directivas, criterios y disposiciones con que se instrumentiza un proceso, pudiendo ser integral o sectorial y en distintos niveles: comunal, urbano, local, regional, nacional.”

Para Alfonso Ayala Sánchez Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.

J. Arturo Ortega Blake define que el plan no es solamente un documento con un conjunto de perspectivas y previsiones, es el instrumento más eficaz para racionalizar la intervención, generalmente estatal en la economía. Para algunos autores es estrecha vinculación del plan con la planificación (ejercicio de la planeación).

Así lo definen como el conjunto de decisiones explícitas y coherentes para asignar recursos a propósitos determinados. También se describe como el resultado de un proceso de planificación. Estas posiciones conceptuales, además de concederle al plan de la denominación de documento rector de la intervención estatal social y privada en la economía, le adjudican al documento facultades que corresponden al proceso de planificación, más que de planeación.

Por otra parte, dice Blake: otros autores lo definen como el documento rector, producto del proceso de planeación. Consiste en el conjunto coordinado de objetivos, metas y acciones que relacionadas con las estrategias y programas jerarquizan una serie de políticas e instrumentos en el tiempo y el espacio, para alcanzar una imagen objetiva propuesta.

Como condición del plan, para iniciar el proceso de planificación debe: una i) contener un nivel técnico depurado, ii) ser lo suficiente flexible para responder a sus condiciones histórica y coyunturales, iii) considerar instrumentos de dirección y control para orientar políticamente su implementación, iv) enmarcar estrategias viables para el cambio social y v) contener un grado relativamente alto de descentralización de decisiones, entre otras características.

Andrés E. Miguel conceptualiza el Plan como la gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El contenido básico de un Plan es: Justificación del Plan, Visión del Plan, Diagnóstico, Prospectiva, Objetivos, Estrategias, Políticas, Programas y Proyectos del Plan.

Plan es el término de carácter más global por su carácter general. Siendo el eje rector del cual se originan y enmarcan los programas y proyectos. Tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo nacional o de un sector (económico, social o cultural).

Finalmente, cabe señalar que esta concepción general del contenido de un plan regional debe adecuarse a las características e idiosincrasia de las regiones donde se pretende aplicar el plan, y depende y habilidad de los planificadores poder combinar la mayor cantidad de recursos y elementos posibles para la realización adecuada de los proyectos que pretende realizar en beneficio de la región, las personas que la habitan y la naturaleza que forma parte de la región

EL PLAN ESTRATÉGICO

Según Leonard Goodstein: La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

Modelos Conceptuales para Crear un Plan.

Modelo A

1. Formular los deberes
 - Definir el alcance del plan
 - Definir los resultados buscados
 - Determinar cómo debe desarrollarse el plan:
 - i. ¿Quién hace qué?
 - ii. ¿Cuándo? ¿En qué momento?
 - iii. Solicitud de información.
2. Desarrollar las entradas
 - Antecedentes
 - Principales tendencias ambientales
 - Oportunidades y peligros
 - Potencialidades y debilidades internas
 - Pronósticos actuales de ventas del producto
 - Valores y juicios de los directivos
3. Evaluar los cursos de acción alternativos

4. Definir los objetivos primordiales
 - Ventas
 - Utilidades
 - Desarrollo del producto
 - Potencial Humano
5. Definir las políticas y estrategias importantes
 - Mercados
 - Productos
 - Finanzas
 - Empleados
 - Precios
 - Tecnología
6. Desarrollar planes detallados a mediano plazo
7. Determinar las decisiones actuales necesarias
8. Observar el desempeño
9. Revisar anualmente

Modelo B

1. Definir la clase de compañía que queremos
2. Analizar nuestros clientes
 - ¿Quiénes son?
 - ¿Cómo deben ser clasificados?
 - ¿Por qué compran nuestro producto/servicio ? ¿Cambiará? ¿Cómo?
 - ¿A qué segmento del mercado servimos?
 - ¿Debe cambiarse esta situación?
3. Analizar nuestra industria
 - Tendencias
 - Estándares y estadísticas
 - Competencia
 - Potencial de Utilidades

4. Preguntar: ¿Cuáles son para nosotros las oportunidades y amenazas?
5. Preguntar: ¿Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades?
6. Preguntar: ¿Cuáles estrategias son identificables?
7. Evaluar las alternativas de estrategias
8. Desarrollar objetivos
9. Preparar planes detallados para implementar estrategias
10. Desarrollar planes de contingencia
11. Observar el desempeño
12. Revisar anualmente.

PLAN OPERATIVO

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el Cuadro de mando integral, los Sistemas de información ejecutiva, y los Sistemas de Soporte a la Decisión

La nueva Constitución Política de la República del Ecuador 28 de septiembre del 2008.

Tomando los datos de la nueva constitución se pone en consideración los derechos fundamentales, las políticas monetaria, cambiaria, crediticia y financiera, Sistema financiero, Relaciones internacionales y Disposiciones transitorias tomando en cuenta los numerales y artículos involucrados con el tema a investigar.

Derechos Fundamentales

4. Derecho a la igualdad formal, igualdad material y no discriminación.
5. El derecho al libre desarrollo de la personalidad, sin más limitaciones que los derechos de los demás.
6. El derecho a opinar y expresar su pensamiento libremente y en todas sus formas y manifestaciones.
15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.
16. El derecho a la libertad de contratación.
17. El derecho a la libertad de trabajo. Nadie será obligado a realizar un trabajo gratuito o forzoso, salvo los casos que determine la ley.
19. El derecho a la protección de datos de carácter personal, que incluye el acceso y la decisión sobre información y datos de carácter personal, así como su correspondiente protección. La recolección, archivo, procesamiento, distribución o difusión de estos datos o información requerirán la autorización del titular o el mandato de la ley.
25. El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

Política monetaria, cambiaria, crediticia y financiera.

Se consideró los artículos relacionados con el tema a investigar:

Art. 302.- Las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera tendrán como objetivos:

1. Suministrar los medios de pago necesarios para que el sistema económico opere con eficiencia.
2. Establecer niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera.
3. Orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país.
4. Promover niveles y relaciones entre las tasas de interés pasivas y activas que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en la balanza de pagos, de acuerdo al objetivo de estabilidad económica definido en la Constitución

Art. 303.- La formulación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera es facultad exclusiva de la Función Ejecutiva y se instrumentará a través del Banco Central. La ley regulará la circulación de la moneda con poder liberatorio en el territorio ecuatoriano.

La ejecución de la política crediticia y financiera también se ejercerá a través de la banca pública.

El Banco Central es una persona jurídica de derecho público, cuya organización y funcionamiento será establecido por la ley.

Sistema financiero.

Se pone en consideración ciertos artículos que tienen relación con el tema en estudio:

Art. 308.- Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras

intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura.

La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado.

Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia. Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas.

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Art. 310.- El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Art. 312.- Las entidades o grupos financieros no podrán poseer participaciones permanentes, totales o parciales, en empresas ajenas a la actividad financiera.

Se prohíbe la participación en el control del capital, la inversión o el patrimonio de los medios de comunicación social, a entidades o grupos financieros, sus representantes legales, miembros de su directorio y accionistas.

Cada entidad integrante del sistema financiero nacional tendrá una defensora o defensor del cliente, que será independiente de la institución y designado de acuerdo con la ley.

SBS clasifica ocho tipos de crédito en reglamento

Según La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) publicó el nuevo reglamento para la evaluación y clasificación del deudor, que reemplaza al del 2003 y entrará en vigencia a partir del 1 de enero del 2010.

Una de las modificaciones con respecto al reglamento anterior se refiere a los tipos de créditos. El nuevo documento señala que la cartera de créditos será clasificada en ocho tipos:

Corporativo, Grandes empresas, Medianas empresas, Pequeñas empresas, Microempresas, Consumo revolvente (se recalculan los intereses cada mes en función de consumos y pagos), Consumo no revolvente e Hipotecarios.

En cuanto a la clasificación del deudor, se mantienen los aspectos referentes a la puntualidad en los pagos. Así, en la categoría Normal están quienes cumplen puntualmente el pago de sus obligaciones; en la categoría Con Problemas Potenciales se consideran atrasos que no excedan los 60 días; en Deficientes, atrasos mayores de 60 días y menores de 120; en Dudosos, atrasos mayores de 120 y menores de 365 días; y en Pérdida, atrasos mayores de 365 días.

Créditos de Consumo: monto de dinero que otorga el Banco a personas para la adquisición de bienes o pago de servicios. Los créditos de consumo son normalmente pactados para ser pagado en el corto o mediano plazo (1 a 4 años).

Créditos Hipotecarios: Los créditos que otorga el Banco para la adquisición de un terreno o propiedad y para la construcción de viviendas, oficinas y otros bienes raíces, con la garantía de la hipoteca sobre el bien adquirido o construido. Los créditos hipotecarios, a diferencia de los de consumo, son normalmente pactados

para su pago en el mediano o largo plazo (8 a 40 años, aunque lo habitual son 20 años).

Créditos Comerciales: monto de dinero que otorga el Banco a empresas de diverso tamaño para satisfacer necesidades de Capital de Trabajo, adquisición de bienes, pago de servicios orientados a la operación de la misma o para refinanciar pasivos con otras instituciones y proveedores de corto plazo y que normalmente es pactado para ser pagado en el corto o mediano plazo (1 a 4 años).

Créditos Microempresariales: Crédito dirigido a los microempresarios, definiendo a la microempresasa como el conjunto organizado de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, destinados a desarrollar actividades de producción, comercio o servicio, con la finalidad de obtener beneficios económicos y personales. Su capital máximo es de US\$30 000 y el número de trabajadores no supera los 10, incluyendo el dueño.

Generalmente se resaltan los siguientes elementos característicos:

- Administración independiente. (usualmente dirigida y operada por el propio dueño)
- Incidencia no significativa en el mercado. El área de operaciones es relativamente pequeña y principalmente local.
- Escasa especialización en el trabajo: tanto en el aspecto productivo como en el administrativo; en este último el empresario atiende todos los campos: ventanas, producción, finanzas, compras, personal.
- Actividad no intensiva en capital; denominado también con predominio de mano de obra.
- Limitados recursos financieros (El capital de la empresa es suministrado por el propio dueño).
- Tecnología: existen dos opiniones con relación a este punto:
- Aquellos que consideran que la pequeña Empresa utiliza tecnología en la relación al mercado que abastece, esto es, resaltar la capacidad creativa y adopción de tecnología de acuerdo al medio.

- Aquellos que resaltan la escasa información tecnológica que caracterizan algunas actividades de pequeña escala.

Microcrédito es el préstamo que una institución del sistema financiero formal e informal concede a un empresario de una microempresa, que no está regido por la ley del sistema financiero y sujeto a las siguientes reglas:

- El monto del crédito no superará los US\$ 20000,
- Destinar el crédito a producción, extracción, fabricación, comercio o servicio
- Presentar el RUC; (opcional) Documento que respalda la actividad comercial

Definición de microempresa utilizada por el Banco Interamericano de Desarrollo

Esta definición considera como microempresa a aquellas empresas que:

- Tienen un máximo de diez empleados, remunerados y no remunerados, incluyendo al propio microempresario y a sus familiares que trabajen con él.
- Tienen activos fijos menores a US\$ 20.000.

Régimen legal para la microempresa Y microcrédito

El régimen legal para la microempresa y microcrédito indica que el sector microempresarial representa el 60% de la población económicamente activa y aporta entre el 10 y el 15% de valor agregado bruto nacional. Por lo tanto es parte constitutiva e importante del aparato productivo nacional.

Los procesos de modernización, globalización, nuevas relaciones de producción, influyen directamente en el crecimiento del sector microempresarial. Hoy tenemos menos burócratas-empleados de 8 horas diarias, y más trabajadores productivos de 12 y 14 horas diarias, incluido sábados y domingos.

Una de las principales debilidades del sector microempresarial es la falta de un marco jurídico adecuado que identifique a los empresarios de la microempresa,

que promueva un desarrollo sustentable, la realización de talleres prácticos de capacitación en técnicas productivas, gestión empresarial, en herramientas financieras que eviten el abuso del cobro en las tasas de interés. Es necesario establecer un marco regulatorio y de control de la intermediación financiera para el sector microempresarial, que es realizado por bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Cajas de Ahorro y ONGs.

El Estado en su nuevo rol de facilitador, está obligado a motivar e incentivar la creación de microempresas, para lo cual hay que conceder incentivos temporales y medidos. Esto lo hacen países como Chile y México para promover el desarrollo de la pequeña y microempresa, sin embargo de que están mucho más desarrollados que el nuestro. En el campo jurídico existe una nueva corriente que propende al reconocimiento legal de las empresas unipersonales, dentro de las que se encuentra la microempresa. Mediante esta nueva figura jurídica se limita la responsabilidad civil para garantizar el patrimonio familiar, separándole del patrimonio que utiliza para la actividad microempresarial.

El régimen legal para la microempresa tiene un proyecto de ley y algunas normas generales importantes de tomar en consideración se consideran los artículos que tienen relación con el tema a investigar:

La primera institución en donde nace el crédito de la microempresa es El Grameen Bank sostiene que son altos los costos de administrar los pequeños préstamos. Y esto es coherente con el principio elemental de la economía, los costos medios de producción siempre son más altos en las pequeñas unidades de producción. Es más barato administrar un préstamo de 10,000 dólares que administrar 100 préstamos de 100 dólares. Y es por esto que los bancos no prestan a los pobres. Y dejan libre el mercado de los pobres. ¿Quién les presta a los pobres? Los usureros, los agiotistas, los prestamistas informales. La tasa de interés aquí llega a moverse en el rango de 130 a 300%¹. En consecuencia, la tasa de interés de los usureros es baja si se la compara con la tasa de interés del crédito informal y es muy alta si se la compara con la tasa de interés del crédito formal

1 tasas de interés anual de agiotistas cobrada en el mercado actual.

El microcrédito se orienta, principalmente, a actividades de rápida rotación, como el comercio y los servicios, que son intermediarios de beneficios y no productores de beneficios. El microcrédito no llega a la actividad productiva, que es productora de capital, porque cualquier actividad productiva no requiere microcrédito, sino crédito, y el crédito requiere de garantías.

Grafico No. 1



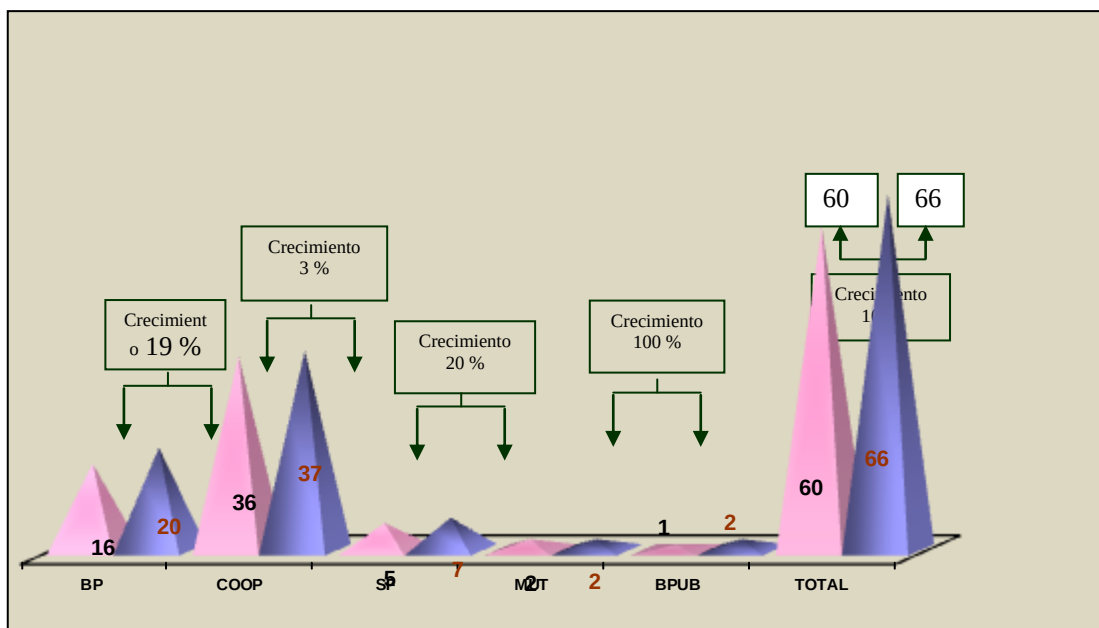
Y es por esto que los bancos no prestan a los pobres. Y dejan libre el mercado de los pobres. ¿Quién les presta a los pobres? Los usureros, los agiotistas, los prestamistas informales.

En Ecuador son varias las instituciones que han incursionado el negocio de las Microfinanzas. En el año 2002 existían 14 entidades que proporcionaban servicios micro financieros, a septiembre de 2010 ascienden a 68 las instituciones financieras dedicadas a este negocio: 20 bancos privados, 37 cooperativas, 7 sociedades financieras, 2 mutualistas y 2 entidades públicas (Banco Nacional de Fomento y Corporación Financiera Nacional), evidenciándose la importancia que reviste el desarrollo de la industria micro financiera en el país. El impulso y evolución de las instituciones que realizan microfinanzas va en aumento, sus operaciones han crecido y los clientes diversifican su portafolio de productos *“Por primera vez en la historia, las instituciones comerciales que operan en el sector financiero formal han comenzado a satisfacer la enorme demanda de servicios rentables”*¹

¹ Según la Red Financiera Rural, cerca del 8% del costo del fondeo es internacional.

Evolutivo del número de entidades controladas dedicadas a las micro finanzas

Gráfico No. 2



Fuente: Superintendencia de Bancos, numero de entidades Financieras

Entidades que operan con créditos de Microempresa

Cuadro No. 1

ENTIDADES	FECHA DE INGRESO	Abr-08	May-08	Jun-2010
BANCOS				
AMAZONAS	May-05	X	X	X
AUSTRO	Mar-05	X	X	X
CAPITAL	Mar-07	X	X	X
COMERCIAL DE MANABÍ	Mar-05	X	X	X
DELBANK	Sep-04	X	X	X
FINCA	Mar-08	X	X	X
GENERAL RUMIÑAHUI	Abr-06	X	X	X
GUAYAQUIL	Oct-04	X	X	X
LOJA	Ago-05	X	X	X
M.M. JARAMILLO ARTEAGA	Ene-08	X	X	X
MACHALA	Oct-06	X	X	X
PACIFICO	Jun-05	X	X	X
PICHINCHA	Jul-02	X	X	X
PROCREDIT	Dic-04	X	X	X
PRODUBANCO	Jul-04		X	X
SOLIDARIO	Jul-02	X	X	X
SUDAMERICANO	Ene-06	X	X	X
TERRITORIAL	Feb-06	X	X	

UNIBANCO	Ago-05	X	X	X
COOPERATIVAS		37	38	37
SOCIEDAD FINANCIERA		6	6	7
MUTUALISTAS		2	2	2
BANCA PUBLICA		2	2	2
TOTAL DE ENTIDADES		65	66	68

Fuente: Superintendencia de Bancos, Entidades que hacen Microempresa.

Y dentro de las tres empresas más grandes e importantes de Microempresa se encuentra: Banco Pichincha, Banco Procredit y Banco Solidario.

Banco Pichincha:

Destino de Crédito

Credi Fe ofrece créditos destinados a financiar:

Capital de Trabajo:

- Compra de materia prima
- Compra de inventarios y mercadería
- Pago de sueldos de mano de obra directa

Activos Fijos:

- Compra de maquinaria y otros activos fijos
- Compra, construcción o remodelación de locales comerciales
- Compra vehículo nuevo o usado para negocio

Vivienda:

- Remodelación vivienda
- Compra vivienda nueva o usada
- Compra terreno

Requisitos:

- Ser propietario de un negocio 1 año como propietario
- Un garante personal
- Copia de Cedula y papeleta de Votación
- Carta de Luz o agua o teléfono
- Documento del Negocio

Características

- Créditos desde 300 hasta 20000
- A 24 meses Capital de Trabajo y 36 meses Activo Fijo
- Sin Encaje
- Sin ser socio del Banco Pichincha.

Banco Procredit:

Crédito para Microempresarios:

Productos:

- Crédito Rápido
- Crédito para Microempresa
- Crédito para PYMES
- Crédito Agropecuario
- Crédito para Vivienda
- Crédito de oportunidad
- Línea para Microempresa

Características:

- Préstamos desde 100 hasta 20.000
- No necesita encaje ni ahorro previo
- Garantía flexible (en función al monto del préstamo)
- Plazos de hasta 18 meses para capital de trabajo y de hasta 3 años para activo fijo
- Cuotas de pago flexibles, según ingresos
- Trámites sencillos y atención personalizada

Requisitos:

- Ser propietario de un negocio estable
- Colaborar con nuestro Oficial de Crédito brindando la información que solicite

- Ser emprendedor, responsable y pagar puntualmente sus cuotas para mantener su línea de crédito abierta

Banco Solidario

Es la primera iniciativa financiera en Latinoamérica creada con capital 100% privado para innovar servicios financieros y dinamizar el sistema de vivienda de interés social.

Los requisitos para un obtener un crédito?

- Microempresa en funcionamiento al menos 6 meses.
- Cédula de ciudadanía.
- Papeleta de votación.
- Copia de recibo de pago de luz, agua o teléfono.
- Llama al 1700-SOLIDARIO, entrega tus datos y un asesor te visitará en tu negocio para darte el crédito. Así de fácil.

El valor de joyas para dejar en la Olla de Oro

Recibimos tus joyas como garantía para un préstamo, según el peso que tengan: 24, 22 y 18 quilates. El precio por gramo de oro de 18 quilates que valora el Banco Solidario para otorgar su crédito olla de oro es el mejor del mercado: US \$12,00 Se descuenta el peso de la piedra.

- Monto máximo del crédito: US \$4.000
- Puedes hacer pagos parciales y renovaciones.
- Renovación automática por Banco máximo hasta 45 días. (después pasa a bienes en dación de pago)

Requisitos:

- Tu joya de oro.
- Cédula de ciudadanía.

- Papeleta de votación.
- Copia de pago de agua, luz o teléfono.

Los requisitos pueden resultar similares en la mayoría de Instituciones Financieras entonces la diferencia puede estar en la calidad de servicio y atención al cliente y para ello se indica los siguientes fundamentos:

LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Para Carlos López el servicio al cliente puede un tema que define el destino de una organización e indica que “Aunque las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple”

Todos sabemos que frases como las siguientes son populares en las misiones estratégicas, las asambleas de accionistas y las juntas directivas: "nuestros clientes son la base de nuestro crecimiento", "para ellos trabajamos", "son la fuerza que nos impulsa a seguir adelante"... Pero también sabemos que muy pocas veces esto se cumple en un 100%. La tentación. Tratar al cliente como uno más.

El cliente por encima de todo

Este es el símil del primero de los diez mandamientos de Dios "Amar a Dios sobre todas las cosas", en este caso es el cliente a quien debemos tener presente antes que nada.

No hay nada imposible cuando se quiere

A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede conseguir lo que él desea.

Cumple todo lo que prometas

Este sí que se incumple (más que el de "No desearás a la mujer del prójimo", creo yo), son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o

retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera

Es lógico, yo como cliente me siento satisfecho cuando recibo más de lo que esperaba. ¿Cómo lograrlo? conociendo muy bien a nuestros clientes y enfocándonos en sus necesidades y deseos.

Para el cliente, tú marcas la diferencia

Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo "detrás de bambalinas" funcione a las mil maravillas pero si un dependiente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.

Fallar en un punto significa fallar en todo

Como se expresaba en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso. Las experiencias de los consumidores deben ser totalmente satisfactorias.

Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfecho

Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente

Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes, en su

mente y su sentir, quienes lo califican, si es bueno vuelven y no regresan si no lo es.

Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar

Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, "la competencia no da tregua"

Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo

Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto. Amén. El pecado. Trabajar con el piloto automático puesto

EL CLIENTE

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

Hoy la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos "clientes escurridizos" que no mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas.

Muchos emprendedores insisten en que la experiencia puede ser aplicable a cualquier situación y se dan cuenta tarde que su empresa no está sufriendo una recesión pasajera, sino que están quedando fuera del negocio.

El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

Sería ocioso tratar de encontrar una descripción amplia y precisa del concepto "cliente". Pero podemos elaborar un listado enumerando los aspectos esenciales que pueden caracterizar ese concepto

Un cliente:

- Es la persona más importante de nuestro negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.
- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística.
- Es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.
- Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida de este negocio y de cualquier otro.

El cliente es nuestro jefe y nuestra razón de ser como empresarios

Cada empresario debe responder preguntas tales como: ¿Para qué mejorar la atención a mis clientes?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Con quién?, ¿Me traerán ventajas o desventajas esos cambios?

Estos interrogantes encuentran respuesta a diario en el comportamiento de los consumidores, que reciben influencia de los medios de comunicación para modificar sus hábitos de compra con mucha rapidez. (Uso de distintos medios de pago, entrega a domicilio, compras por Internet, etc.)

Por otra parte, al consumidor ya "no le venden" nada sino que él decide y exige libremente dónde, qué, cómo y cuánto comprar. No habrá llegado para el pequeño y mediano empresario la hora de preguntarse cosas como: ¿Soy consciente de esto? ¿Qué hago para que los consumidores "me elijan a mi"?

Si uno abre simplemente la puerta del local y espera a que vengan los clientes, ¿Vendrán a comprarme? ¿Seguirán viniendo? ¿Por qué deberían hacerlo? ¿Por qué no a la competencia? ¿Me alcanzará con lo que hoy hago para crecer? ¿Y para subsistir?

Estas y otras muchas reflexiones son las que nos permiten conocer a nuestros clientes, crear valor, mejorar la calidad del servicio, lograr fidelidad, crecer, etc.

¿Por qué se pierden los clientes?

El siguiente listado enumera una serie de valores apreciados por los consumidores a la hora de realizar una compra. Pensemos por un momento en nosotros mismos, ocupando el rol de consumidores, para verificar si estamos o no de acuerdo con los mismos.

¿Qué busca obtener el cliente cuando compra?

- Un precio razonable
- Una adecuada calidad por lo que paga
- Una atención amable y personalizada
- Un buen servicio de entrega a domicilio
- Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana)
- Cierta proximidad geográfica, si fuera posible
- Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques)

¿Por qué se pierden los clientes?

1 % Porque se mueren

3 % Porque se mudan a otra parte

5 % Porque se hacen amigos de otros

9 % Por los precios bajos de la competencia

14 % Por la mala calidad de los productos/servicios

68 % Por la indiferencia y la mala atención del personal de ventas y servicio, vendedores, supervisores, gerentes, telefonistas, secretarias, despachantes, repartidores, cobradores y otros en contacto con clientes.

Para ilustrar más en detalle sobre este tema se muestra el cuadro siguiente, como resultado de una encuesta realizada en EEUU:

Principales causas de insatisfacción del Cliente

Cuadro No. 2

El servicio se brinda en una forma poco profesional	19%
"He sido tratado como un objeto, no como una persona	12%
El servicio no ha sido efectuado correctamente la primera vez	9%
El servicio se prestó en forma incompetente con pésimos resultados	8%
La situación empeoró después del servicio	7%
"He sido tratado con muy mala educación"	6%
El servicio no se prestó en el plazo previsto	4%
El precio pagado fue mayor que el que se pactó al principio	4%
Otras causas menores	31%

Fuente: "Consumer satisfaction with professional services" Quelch & Ash, 1981

Como se observa el 31 % de casos de mala atención se debe a pequeñas causas menores. Es decir que estas causas tienen un fuerte peso relativo que hacen bajar el nivel de calidad del servicio; aunque por otro lado se controlen las cinco causas habituales de problemas y que representan el 48 % del total.

Por lo tanto, es muy importante que en un negocio se planifiquen y diseñen cuidadosamente todas aquellas tareas que tengan que ver con el contacto directo o indirecto de los clientes.

Debe haber una clara definición de tareas y responsabilidades, para hacer previsibles los resultados y reducir constantemente la cantidad de clientes insatisfechos. Porque la disminución de los costos por la "no calidad", tiene como contrapartida un aumento de las ventas y la fidelidad de los clientes satisfechos.

Las Grandes Empresas y el servicio al consumidor

Desde la perspectiva del cliente, comprar en estos centros comerciales tiene ventajas y desventajas.

Ventajas:

- Precios bajos
- Amplia variedad de productos en el mismo espacio físico
- Menores gastos de compra
- Playa de estacionamiento propia
- Compras a crédito

Desventajas:

- Importante limitación en servicios al cliente
- Despersonalización de quién compra
- El consumidor se enfrenta a una góndola donde se exhiben productos y se encuentra en la alternativa "lo toma o lo deja", sin consulta ni asesoramiento alguno.

- En estos grandes centros de ventas, generalmente en muchos rubros hay falta de marcas líderes.
- El cliente debe hacer colas para pagar, perdiendo un tiempo valioso.

Por ello, algunos de los valores diferenciales más importantes que tienen las micro y pequeñas empresas, frente a las grandes corporaciones, supermercados, hipermercados, etc.; son los servicios y la atención personalizada.

Hay que utilizar las variables del marketing y trabajar sobre:

- El diseño del producto/servicio.
- La exhibición y sus mil variantes.
- El precio y sus alternativas.
- La comunicación, sus medios y posibilidades. Hacer un uso intensivo de la base de datos como una herramienta habitual.
- La confección creativa y dinámica de vidrieras.
- Utilizar folletería para llegar al cliente con promociones, premios, bonos, etc.
- Muy buena presencia y alta imagen personal.
- Orden, prolijidad y organización en las funciones del personal.
- Mucha acción creativa en los puntos de venta.
- Muy cuidada gráfica en todo el local de atención al público.
- Hay que consultar a los clientes sobre sus deseos y necesidades.
- Participación y organización habitual de eventos.

EL SERVICIO

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico.

El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es "un valor agregado para el cliente", y en ese campo el cliente es cada vez más exigente.

En la percepción de la calidad del servicio influyen también los símbolos que rodean al producto:

1. El pescado parece más fresco cuando se lo presenta sobre una cama de hielo.
2. Se suele juzgar la competencia de un médico por su sala de espera.
3. El precio. La exigencia de calidad aumenta en relación directa con el precio.
4. Cuando el cliente recibe poca información sobre lo que va a comprar, percibe que el producto o servicio es de menor calidad.

Por lo general las pequeñas empresas no están en condiciones de ganar una batalla competitiva basada en los precios. En este juego siempre hay un competidor más poderoso que puede hacerlo mejor.

El precio pocas veces constituye una ventaja competitiva. Incluso desde la perspectiva del desarrollo tecnológico, cuando alguien logra algo novedoso, al poco tiempo lo alcanzan los demás.

La comunicación desempeña un papel importantísimo en el éxito de una estrategia de servicio. Es el vehículo indispensable para ampliar la clientela, conseguir lealtad, motivar a los empleados y darles a conocer las normas de calidad que deben poner en práctica.

Características del servicio

Intangible: no se puede tocar, sentir, escuchar y oler antes de la compra.

Inseparable: se fabrica y se consume al mismo tiempo.

Variable: depende de quién, cuándo, cómo y dónde se ofrece.

Perecedero: No se puede almacenar.

ATENCIÓN AL PÚBLICO

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma.

Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

Cortesía: Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.

Atención rápida: A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".

Confiabilidad: Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.

Atención personal: Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.

Personal bien informado: El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.

Simpatía: El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Cuando nos comunicamos con alguien no solamente emitimos un mensaje, también recibimos una respuesta y nuevamente comunicamos ante esa respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

En términos generales podemos agrupar dos tipos de comunicación:

- **Comunicación verbal**

Es la que expresamos mediante el uso de la voz:

Saludar al cliente con calidez. Esto hará que el cliente se sienta bienvenido.

Ser precisos. No se deben utilizar frases como "Haré lo que más pueda". El cliente no entiende que es "lo que más podemos". No omitir ningún detalle. Cuando le diga a un cliente que el producto cuesta \$ 40,00; eso es lo que él espera que le cobren. Si existen cargos adicionales hay que decírselo por anticipado. Pensar antes de hablar. Cuanto más sepamos acerca del cliente, mejor lo vamos a atender. Pensar en lo que se va a decir antes de comenzar a hablar nos dará la posibilidad de transmitir nuestro mensaje.

- **Comunicación no verbal**

La comunicación es mucho más que las palabras que utilizamos; éstas, en realidad, constituyen un canal relativamente débil o menos impactante para dar y recibir mensajes.

Investigaciones recientes demuestran que en una disertación, una comunicación personal ante un grupo de individuos, el 55 % del impacto de transmisión se concreta a través del lenguaje corporal y los gestos, el 38 % llega mediante el tono de voz, cadencia, etc. y sólo el 7 %, a través del contenido y el significado de las palabras.

Utilicemos la sonrisa, postura, vestimenta, gestos, que son ejemplos de la comunicación no verbal, para capitalizar la satisfacción del cliente.

El uso del teléfono

Una de las formas de tomar contacto con el cliente es mediante el uso del teléfono. Es muy importante la forma en que establecemos la comunicación y el tono de la conversación. Antes de iniciar el tratamiento del tema, el diálogo con la persona que está del otro lado de la línea debe iniciarse siguiendo estos pasos elementales: Saludar al interlocutor, dar el nombre de la empresa y cargo o departamento, decir nuestro nombre (habla Fulano de Tal.....), ofrezcamos ayuda (Por ejemplo: "¿en que le podemos ayudar?...).

Las objeciones expresan el desacuerdo del cliente que las utiliza para evitar o dilatar la compra. Las objeciones hay que responderlas "no ignorarlas", tratando de emplear argumentos que las neutralicen o minimicen.

En muchas oportunidades debemos evaluar no solamente **LO** que decimos, sino **COMO** lo decimos.

Hay que eliminar frases como: "Usted tendrá que...", o "No puedo ayudarlo, tendrá que hablar con la administración".

Lo correcto es decir: "Puedo comunicarlo con el departamento de administración".
"No hay que dar detalles innecesarios".

El cliente no necesita saber que el dueño de la empresa tiene su mujer enferma o fue a buscar a su hijo al colegio.

"Evitar la palabra debería"

Lo correcto es tomar el nombre y teléfono del cliente y llamar cuando vuelve el encargado de ventas.

"No mencionar otras quejas".

La habilidad de escuchar

Una de las partes esenciales de la comunicación es saber escuchar. Va más allá de lo que nosotros oímos con nuestros oídos. Significa escuchar con la mente.

Hay que escuchar los hechos y los sentimientos. Porque la gente se expresa con ambos elementos. Por ejemplo: "La video filmadora que compré se descompuso durante el viaje de vacaciones y perdí la oportunidad de grabar paisajes y situaciones que jamás voy a tener la posibilidad de repetir".

Hay que esperar que el cliente termine de hablar antes de formular la respuesta. Se debe evitar interrumpir y contestar apresuradamente. No hay que perder ni una palabra de lo que el cliente tiene para decirnos.

La habilidad de preguntar

En todos los casos hay que escuchar lo que el cliente "dice" pero también lo que "no dice".

Muchas veces los clientes tienen dificultad para expresarse, nuestra responsabilidad es llegar al verdadero asunto. ¿De qué forma?, indagando. ¿Cómo?, formulando preguntas ABIERTAS o generales o CERRADAS específicas.

Las preguntas ABIERTAS sirven para:

1. Establecer necesidades
2. Definir problemas
3. Comprender pedidos
4. Obtener más información

Se utilizan preguntas CERRADAS para:

1. Clarificar lo que se ha dicho
2. Hacer que el cliente preste su conformidad
3. Resumir una conversación o confirmar un pedido

El trato con el cliente

El cliente discutidor: Son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo o discutan cada cosa que digamos. No hay que caer en la trampa. Algunos

consejos que sirven de ayuda para tratar este tipo de clientes: Solicitarle su opinión., hablar suavemente pero firme, concentrar la conversación en los puntos en que se está de acuerdo, contar hasta diez o más.....

El cliente enojado: Cuando se trata este tipo de clientes no hay que negar su enojo y decirle, "No hay motivo para enojarse". Esto lo enojará más. Algunas formas de manejar la situación son: Ver más allá del enojo, no ponerse a la defensiva, no involucrarse en las emociones, no provocar situaciones más irritantes, calmar el enojo, no hay que prometer lo que no se puede cumplir, analizar a fondo el problema, hay que ser solidario, negociar una solución .

El cliente conversador: Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo. Además de entrar a comprar algo, nos cuentan la historia de su vida. No hay que tratar de sacárselo de encima de un plumazo, se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia, ya que el motivo real de su comportamiento es que se encuentran solas.

El cliente ofensivo: El primer pensamiento que se nos cruza al tratar con individuos ofensivos es volverse "irónico" o "ponerlos en vereda". ¡NO LO HAGA! Lo mejor es ser amables, excepcionalmente amables. Esto los descoloca y hacer bajar el nivel de confrontación.

El cliente infeliz: Entran en un negocio y hacen esta afirmación: "Estoy seguro que no tienen lo que busco". Estas personas no necesariamente tienen un problema con nosotros o con la empresa, su conflicto es con la vida en general. No hay que intentar cambiarlos, se debe procurar de mejorar la situación, mostrarse amable y comprensivo, tratando de colaborar y satisfacer lo que están buscando.

El que siempre se queja: No hay nada que le guste. El servicio es malo, los precios son caros, etc. etc. Hay que asumir que es parte de su personalidad. Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas. Dejarlo hablar y una vez que se desahogue encarrilar la solución teniendo en cuenta el tema principal.

El cliente exigente: Es el que interrumpe y pide atención inmediata. Esta reacción nace de individuos que se sienten inseguros y de esta forma creen tener más control. Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas.

LA EXCELENCIA

La buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los propios.

15 beneficios de una buena atención al cliente

Juan Carlos Alcaide Casado, indica que esta afirmación se ve confirmada por los múltiples y variados "beneficios y ventajas" que le genera a una empresa la preocupación por la calidad de la AC. El mantenimiento de altos niveles de calidad en la AC genera a las empresas los siguientes beneficios:

1. Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
2. Incremento de las ventas y la rentabilidad (la alta calidad permite, entre otras cosas, fijar precios más altos que la competencia).
3. Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes, usuarios o consumidores.
4. Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario (los clientes satisfechos compran más de los mismos servicios y productos).
5. Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.
6. Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca-a-boca, las referencias de los clientes satisfechos, etcétera.

7. Menores gastos en actividades de marketing (publicidad, promoción de ventas y similares): las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para "reponer" los clientes que pierden continuamente.

8. Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión).

9. Mejor imagen y reputación de la empresa.

10. Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores (aunque sean productos y servicios similares a los de los competidores, los clientes los perciben como diferentes e, incluso, como únicos).

11. Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.

12. Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.

13. Menos quejas y ausentismo por parte del personal (más alta productividad).

14. Menor rotación del personal.

15. Una mayor participación de mercado.

Mejorar la atención al cliente es un verdadero reto para toda empresa que no desee verse desplazada por una competencia más agresiva y por unos clientes que son cada día más conscientes el poder de elección que tienen.