

Propuesta de acción para fortalecer la permanencia y renovación de clientes de microcrédito  
en el Banco Mundo Mujer

Mayra Alejandra Guerrero González

Paula Viviana Robayo Acuña

Especialización en Gerencia Financiera

|                                                                                               |                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Resumen.....                                                                                  | ¡Error! Marcador no definido. |
| Abstract .....                                                                                | ¡Error! Marcador no definido. |
| 1. Introducción .....                                                                         | 5                             |
| 1.1. Objetivo General.....                                                                    | 6                             |
| 1.2. Objetivos Específicos .....                                                              | ¡Error! Marcador no definido. |
| 1.3. Metodología.....                                                                         | 7                             |
| 1.3.1. Identificación y Análisis del Problema .....                                           | 8                             |
| 1.3.2. Planificación de la Solución.....                                                      | 8                             |
| 2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización .....              | 11                            |
| 2.1. Descripción de la empresa a intervenir.....                                              | 11                            |
| 2.1.1. Misión .....                                                                           | 11                            |
| 2.1.2. Visión.....                                                                            | 11                            |
| 2.1.3. Mapa de procesos.....                                                                  | 12                            |
| 2.1.4. Descripción del proceso a intervenir.....                                              | 13                            |
| 2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso .....                                 | 13                            |
| 3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema.....                     | 17                            |
| 3.1. Establecimiento de objetivos .....                                                       | 17                            |
| 3.2. Descripción de la solución.....                                                          | 17                            |
| 3.3. Secuencia de actividades para ejecución de la solución .....                             | 19                            |
| 3.4. Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución .....                | 20                            |
| 4. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos. .... | 21                            |
| 4.1. Alcance final de la solución.....                                                        | 21                            |
| 4.2. Identificación de responsables de las actividades para ejecución.....                    | 23                            |
| 4.3. Cronograma de ejecución .....                                                            | 25                            |
| 4.4. Presupuesto .....                                                                        | 27                            |
| 5. Referencias bibliográficas .....                                                           | 29                            |

## **Resumen**

El presente trabajo de aplicación se desarrolla en el Banco Mundo Mujer, a partir de la identificación de una situación relacionada con la deserción de clientes de microcrédito que, después de cancelar o finalizar sus obligaciones, no realizan una nueva operación con la entidad. Esta situación adquiere relevancia dentro de un mercado con diferentes alternativas de financiación y puede afectar la permanencia y renovación de los clientes.

El proyecto tiene como objetivo desarrollar una propuesta de acción orientada a fortalecer la permanencia y renovación de los clientes de microcrédito, mediante la metodología de investigación-acción, a partir de la identificación y análisis del problema, la planificación de una solución y la definición de las condiciones para su posible ejecución.

Como propuesta de solución se plantea la creación de la categoría Micro Élite Empresarial, dirigida a clientes del segmento Micro con trayectoria positiva, buen comportamiento de pago, estabilidad en sus negocios y potencial de crecimiento. La estrategia se complementa con beneficios financieros y no financieros, condiciones preferenciales de renovación y un programa de reconocimiento por antigüedad. También se contempla un piloto en las oficinas de Tuluá, PDA Zarzal y PDA La Unión, que cuentan con 15 analistas y aproximadamente 3.855 clientes como universo inicial de revisión.

Se espera que la propuesta contribuya a fortalecer la fidelización, permanencia y renovación de los clientes, al tiempo que permita evaluar la viabilidad financiera de los beneficios y su posible aporte al crecimiento sostenible de la cartera.

**Palabras clave:** fidelización de clientes; microcrédito; retención de clientes; renovación de créditos; Micro Élite Empresarial; investigación-acción.

## **Abstract**

This application project is developed at Banco Mundo Mujer, based on the identification of a situation related to the attrition of microcredit customers who, after paying off or completing their credit obligations, do not take out a new operation with the institution. This situation is relevant in a market with different financing alternatives and may affect customer retention and credit renewal.

The project aims to develop an action proposal to strengthen the retention and renewal of microcredit customers through the action research methodology, based on the identification and analysis of the problem, the planning of a solution, and the definition of the conditions for its potential implementation.

As a proposed solution, the creation of the Micro Élite Empresarial category is suggested, aimed at Micro-segment customers with a positive track record, good payment behavior, business stability, and growth potential. The strategy is complemented by financial and non-financial benefits, preferential renewal conditions, and an acknowledgment program based on customer tenure. A pilot is also proposed in the Tuluá, PDA Zarzal, and PDA La Unión offices, which have 15 analysts and approximately 3,855 customers as the initial review population.

The proposal is expected to contribute to strengthening customer loyalty, retention, and credit renewal, while allowing the financial viability of the benefits and their potential contribution to sustainable portfolio growth to be evaluated.

**Keywords:** customer loyalty; microcredit; customer retention; credit renewal; Micro Élite Empresarial; action research.

## **Introducción**

El proyecto de acción-investigación se desarrolla en el Banco Mundo Mujer, entidad orientada principalmente a la atención de las necesidades financieras de microempresarios y personas que requieren acceso a productos de crédito. En este contexto, la gestión comercial del microcrédito tiene un papel importante, debido a que la administración de las carteras, la vinculación de nuevos clientes y la renovación de las operaciones contribuyen al desempeño de las oficinas y al cumplimiento de los objetivos de la organización.

A partir de la experiencia laboral en el área comercial del Banco Mundo Mujer, se ha identificado una situación relacionada con la deserción de clientes de microcrédito, evidenciada en aquellos usuarios que cancelan anticipadamente sus obligaciones o finalizan su crédito y posteriormente no realizan una nueva operación con la entidad. Esta situación ha adquirido mayor relevancia desde aproximadamente el año 2024, en un contexto en el que se ha incrementado la competencia dentro del mercado de microcrédito y los clientes cuentan con diferentes alternativas de financiación.

La permanencia de los clientes constituye un aspecto relevante para las entidades financieras, debido a que la continuidad de las relaciones comerciales puede favorecer la renovación de las operaciones y el crecimiento de las carteras. En este sentido, la gestión del valor del cliente permite orientar los esfuerzos de la organización hacia aquellos clientes que representan un mayor valor actual o potencial, fortaleciendo las acciones dirigidas a su permanencia (Valenzuela & Torres, 2008). De igual manera, el estudio de la lealtad del consumidor en el sector financiero muestra la importancia de aspectos como la satisfacción y el valor percibido en la construcción de relaciones duraderas con los clientes (Fandos et al., 2011).

El presente proyecto busca analizar los factores internos y externos que pueden estar relacionados con la deserción de clientes de microcrédito del Banco Mundo Mujer, considerando aspectos como las condiciones del mercado, el incremento de la competencia, las características del proceso comercial y la relación establecida con los clientes. Para la cuantificación del problema se consideran indicadores como la tasa de deserción, la tasa de renovación, el número de clientes que no continúan sus operaciones y el posible impacto sobre la cartera. La información interna disponible permite complementar la cuantificación inicial del problema; sin embargo, algunos indicadores específicos, como la tasa de deserción y el valor de cartera asociado a los clientes que no continúan sus operaciones, requerirán un análisis posterior de acuerdo con la información que pueda ser desagregada para el segmento de microcrédito.

A partir del diagnóstico realizado se plantea una propuesta de acción orientada a fortalecer la permanencia y renovación de los clientes de microcrédito. Como parte de esta propuesta se contempla la creación de una categoría exclusiva para clientes del segmento Micro denominada Micro Élite Empresarial, dirigida a aquellos clientes que presenten buen comportamiento crediticio, trayectoria con

la entidad, estabilidad en sus negocios y potencial de crecimiento. La propuesta también considera beneficios diferenciados relacionados con la renovación, posibles incentivos financieros sujetos a evaluación y un programa de reconocimiento por antigüedad.

Finalmente, la propuesta será analizada desde una perspectiva comercial y financiera, considerando los recursos necesarios para su posible ejecución y la relación entre el costo de los beneficios ofrecidos y el valor potencial de conservar y renovar a los clientes. De esta manera, se busca formular una alternativa que contribuya a fortalecer la fidelización de los clientes de microcrédito sin afectar la sostenibilidad financiera de la entidad. Para determinar la viabilidad financiera de los beneficios propuestos, se plantea realizar un análisis de costo-beneficio que permita comparar los recursos requeridos para implementar la estrategia con el valor potencial generado por la permanencia y renovación de los clientes. Dentro de los costos se considerarían los beneficios asociados a la tasa de interés, los bonos o incentivos por fidelización, los reconocimientos por antigüedad, las actividades de comunicación y capacitación y los demás recursos necesarios para la ejecución de la propuesta. Por otra parte, los beneficios esperados podrían analizarse a partir del número de clientes que permanecen y renuevan sus operaciones, el valor de la cartera conservada, los nuevos desembolsos derivados de dichas renovaciones y los ingresos financieros que puedan generarse.

El análisis permitiría establecer una relación entre el costo de los incentivos y el valor económico esperado de conservar a los clientes seleccionados para la categoría Micro Élite Empresarial. Para ello, se podrán comparar diferentes escenarios de beneficios y estimar su impacto sobre la rentabilidad de las operaciones, buscando determinar cuáles alternativas podrían generar un resultado favorable para la entidad. La propuesta no se limitaría a ofrecer incentivos a los clientes, sino que buscaría que estos beneficios respondan a una estrategia de fidelización financieramente sostenible. Esta orientación se relaciona con la gestión del valor del cliente, que busca considerar el valor actual y potencial de los clientes para orientar los esfuerzos de la organización (Valenzuela et al., 2008).

El documento se encuentra estructurado en cuatro apartados principales. En el primer apartado se presentan la introducción, los objetivos y la metodología utilizada para el desarrollo del proyecto. En el segundo se realiza la identificación y descripción del problema al interior del Banco Mundo Mujer, incluyendo la caracterización de la organización, el proceso a intervenir, el contexto de la problemática y el diagnóstico inicial. En el tercer apartado se establece el plan de acción propuesto para atender la situación identificada, incluyendo la estrategia de fidelización y la categoría Micro Élite Empresarial. Finalmente, en el cuarto apartado se define el alcance de la solución, los responsables, el cronograma y el presupuesto necesarios para su posible ejecución. El documento finaliza con las referencias bibliográficas utilizadas como soporte del proyecto.

## **1.1 Objetivo General**

Desarrollar una propuesta de acción orientada a fortalecer la permanencia y renovación de los clientes del Banco Mundo Mujer, a partir de la identificación y análisis de los factores que están asociados a su deserción, con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos de crecimiento y desempeño comercial de la organización

## **1.2 Objetivos específicos**

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos:

1. Identificar y analizar los principales factores internos y externos relacionados con la deserción de clientes de microcrédito en el Banco Mundo Mujer, determinando sus posibles causas y efectos sobre el desempeño del proceso comercial.
2. Diseñar un plan de acción orientado a fortalecer la permanencia y renovación de los clientes de microcrédito, de acuerdo con los factores identificados durante el diagnóstico del problema.
3. Establecer el alcance de la propuesta de intervención, definiendo las actividades, responsables, recursos, cronograma y presupuesto necesarios para su ejecución.

## **1.3 Metodología**

El proyecto se desarrollará mediante la metodología de investigación-acción, debido a que permite abordar una problemática identificada dentro del contexto real de la organización. Este enfoque facilitará la identificación, análisis y comprensión del problema relacionado con la deserción de clientes en el Banco Mundo Mujer, para posteriormente formular acciones orientadas a su posible solución.

En el desarrollo del proyecto se realizará en etapas consecutivas. En una primera etapa se realizará la identificación y análisis del problema, considerando el contexto de la organización, el proceso comercial involucrado, las posibles causas y efectos asociados a la deserción de clientes. En una segunda etapa se planificará una propuesta de solución a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico definiendo las acciones necesarias para fortalecer la permanencia y renovación de los clientes, se establecerán los elementos necesarios para una posible ejecución de la propuesta, incluyendo actividades, responsables, recursos, cronograma y presupuesto.

Para el desarrollo del proyecto se utilizará la metodología de investigación-acción, debido a que permite abordar una problemática identificada dentro del contexto real de la organización y orientar el proceso hacia la comprensión de sus causas y la formulación de acciones de mejora. Esta metodología contempla un proceso participativo y cíclico que relaciona la identificación del problema, la planificación, la acción, la observación y la reflexión, permitiendo que los resultados obtenidos durante el proceso contribuyan al ajuste de las acciones propuestas (Corredor Montagut, 2006).

### **1.3.1 Identificación y Análisis del Problema**

La identificación del problema parte de la experiencia y observación del proceso comercial de microcrédito en el Banco Mundo Mujer, donde se ha evidenciado la existencia de clientes que, después de cancelar o finalizar sus obligaciones crediticias, no vuelven a realizar una nueva operación con la entidad. Esta situación ha generado interés en analizar los factores que pueden estar relacionados con la permanencia y renovación de los clientes.

Para el análisis del problema se tendrá en cuenta información cualitativa y cuantitativa. Desde el componente cualitativo se considerarán las experiencias y observaciones relacionadas con el proceso comercial y la relación con los clientes. Desde el componente cuantitativo se buscará analizar indicadores como el número de clientes que finalizan o cancelan sus créditos, aquellos que posteriormente renuevan, los clientes nuevos captados y, cuando sea posible, el valor de cartera asociado a los clientes que no continúan.

El diagnóstico se desarrollará de manera progresiva, contrastando la información obtenida con el contexto del sector de microcrédito y con las características propias de la organización. Este proceso permitirá identificar las principales situaciones asociadas al problema, diferenciar los factores que deben ser comprobados de aquellos que corresponden a observaciones iniciales y establecer una base para la formulación posterior de acciones de mejora. El diagnóstico organizacional permite precisamente identificar áreas de oportunidad y orientar posteriormente planes de acción dentro de las organizaciones.

Como herramienta complementaria para organizar el análisis de la problemática se utilizará un árbol de problemas, mediante el cual se relacionarán las posibles causas con el problema central y sus consecuencias. Esta herramienta permitirá estructurar el diagnóstico y facilitar la posterior definición de acciones de intervención.

### **1.3.2 Planificación de la Solución**

Para profundizar en el diagnóstico de la problemática identificada, se requiere recopilar información relacionada con el comportamiento de los clientes de microcrédito y su permanencia en la entidad. En este sentido, se buscará obtener información sobre los clientes que finalizan o cancelan sus obligaciones, aquellos que posteriormente renuevan sus créditos y los clientes que no continúan utilizando los servicios de la entidad.

Se tendrán en cuenta indicadores que permitan analizar la evolución de la situación desde una perspectiva financiera y comercial, entre ellos el número de clientes nuevos captados, la tasa de renovación, la tasa de deserción y, cuando sea posible, el valor de la cartera relacionada con los clientes que no continúan sus operaciones.

La información cuantitativa será complementada con información cualitativa obtenida a partir de la experiencia y observación del proceso comercial, con el propósito de identificar posibles factores relacionados con la decisión de los clientes de no renovar. La combinación de información cualitativa y cuantitativa permitirá obtener una visión más amplia del problema y establecer elementos que posteriormente puedan ser analizados y priorizados.

Esta información será recopilada y analizada progresivamente durante el desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta tanto fuentes institucionales disponibles como información pública relacionada con el sector de microcrédito. El diagnóstico podrá sustentarse en evidencia y no únicamente en percepciones sobre el comportamiento de los clientes

### **Definición de Alcance y Recursos**

Para la recolección de información se utilizarán fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias estarán relacionadas con la experiencia y observación del proceso comercial, así como con la información que pueda ser suministrada por la organización en forma consolidada. Las fuentes secundarias comprenderán información institucional publicada por el Banco Mundo Mujer, informes y estadísticas de entidades relacionadas con el sector financiero y estudios académicos pertinentes. Como técnicas de recolección se considerarán la observación del proceso, la revisión documental y cuando sea posible, la consulta a personas vinculadas con el proceso comercial. Estas técnicas permitirán complementar la información cuantitativa con elementos cualitativos relacionados con el comportamiento y permanencia de los clientes.

La información recolectada será organizada y posteriormente analizada con el propósito de identificar patrones, posibles factores asociados a la no renovación y elementos que permitan dimensionar la problemática. La combinación de información cualitativa y cuantitativa resulta pertinente para el diagnóstico organizacional, ya que ambas perspectivas pueden complementarse para comprender diferentes aspectos de una situación dentro de la organización. La información recolectada será organizada y analizada de manera progresiva, teniendo en cuenta los datos internos disponibles de la organización, la información pública relacionada con el sector de microcrédito y las fuentes académicas seleccionadas para el desarrollo del proyecto. Los datos institucionales permitirán complementar el diagnóstico con información sobre el comportamiento general de los clientes, mientras que las fuentes externas contribuirán a contextualizar la problemática y contrastarla con el entorno del sector. De esta manera, se busca integrar información cuantitativa y cualitativa que permita comprender la situación identificada y establecer elementos que posteriormente orienten la formulación de acciones de mejora.

## **2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización**

El problema que se identificó se presenta en el proceso comercial relacionado con la gestión de clientes. La situación se relaciona con la deserción de clientes que, después de cancelar anticipadamente sus obligaciones o finalizar el crédito en las condiciones establecidas, no realizan una nueva operación con la entidad.

Es una situación muy importante ya que el crecimiento en clientes está ligado con unos de los objetivos del banco, por eso es muy necesario analizar los factores que puedan estar asociados a la deserción y determinar cómo esta situación está afectando el desempeño del proceso comercial

El análisis se realizará teniendo en cuenta tanto los factores internos de la organización como las condiciones externas del mercado de microcrédito, con el propósito de identificar las principales causas y efectos del problema y establecer posteriormente una propuesta de acción acorde con las necesidades encontradas

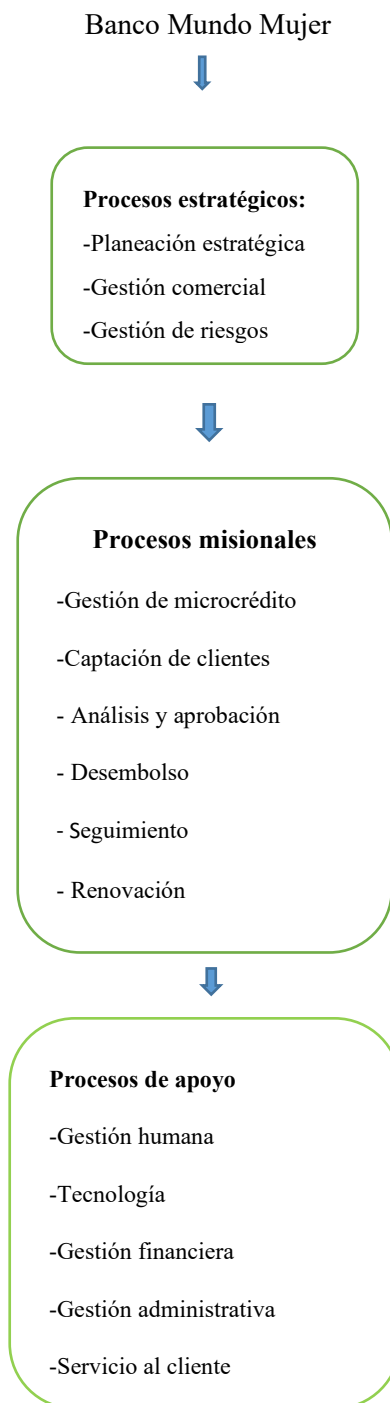
#### **2.1.1 Misión**

Contribuimos al desarrollo sostenible de Colombia, estimulando el ahorro y generando acceso fácil y oportuno al crédito y a los servicios financieros complementarios para la comunidad trabajadora del país, mediante un actuar responsable que nos permite construir valor con nuestros grupos de interés (Banco Mundo Mujer, s. f.).

#### **2.1.2 Visión**

Ser el Banco líder en Colombia en inclusión financiera, con una oferta integral de productos y servicios financieros, brindando una experiencia memorable a nuestros clientes, colaboradores y demás grupos de interés. (Banco Mundo Mujer, s. f.).

### 2.1.3 Mapa de procesos



#### **2.1.4 Descripción del proceso a intervenir**

El proceso inicia con la captación y vinculación de nuevos clientes, continúa con la asesoría, solicitud, análisis y gestión del crédito, y posteriormente con la aprobación y desembolso de los recursos. Una vez realizada la colocación, se desarrolla el seguimiento de la cartera y el acompañamiento al cliente durante la vigencia de la obligación, buscando mantener una relación comercial que permita atender sus necesidades financieras.

Al finalizar la obligación, se presenta una etapa relevante para la continuidad de la relación comercial: la renovación del crédito. En esta etapa se espera que los clientes que mantienen sus necesidades de financiación continúen utilizando los productos de la entidad. Sin embargo, se ha observado que algunos clientes cancelan anticipadamente sus obligaciones o finalizan su crédito y posteriormente no realizan una nueva operación.

Por esta razón, el proceso de permanencia y renovación de los clientes constituye el punto de interés para el presente proyecto, ya que permite analizar los factores que pueden estar relacionados con la deserción y su posible impacto sobre el crecimiento de las carteras y los resultados comerciales de la organización.

#### **2.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso**

En el proceso comercial de microcrédito del Banco Mundo Mujer se ha identificado una situación relacionada con la deserción de clientes, la cual se ha observado con mayor relevancia desde aproximadamente el año 2024. Esta situación se presenta cuando algunos clientes cancelan sus obligaciones de manera anticipada o finalizan su crédito y posteriormente no realizan una nueva operación con la entidad.

. La problemática adquiere importancia debido al papel que tiene la permanencia de los clientes en el desarrollo de las relaciones comerciales y en la renovación de las operaciones de crédito. De acuerdo con el Informe de Gestión Sostenible 2025 del Banco Mundo Mujer, al cierre de ese año la entidad registraba 251.677 clientes de microcrédito, lo que permite dimensionar la importancia de fortalecer la permanencia de los clientes dentro de este segmento (Banco Mundo Mujer, 2026).

El mercado de microcrédito colombiano presenta un entorno competitivo en el que participan diferentes entidades financieras. De acuerdo con la Superintendencia Financiera de Colombia, a julio de 2025 el microcrédito representaba el 2,9 % de la cartera total del sistema financiero (Superintendencia Financiera de Colombia, 2025), lo que evidencia la presencia de este segmento dentro de la actividad crediticia del país.

Desde la experiencia laboral en el área comercial del Banco Mundo Mujer, se ha percibido que algunos clientes, después de cancelar o finalizar sus obligaciones, no continúan utilizando los servicios de crédito

de la entidad. Esta situación no significa necesariamente que el banco esté decreciendo, debido a que la captación de nuevos clientes puede compensar la salida de otros y permitir el crecimiento de la organización. Sin embargo, la existencia de clientes que no vuelven a utilizar los servicios de crédito constituye una situación que requiere ser analizada, con el propósito de conocer su magnitud y los factores que pueden estar relacionados con la decisión de no renovar.

Entre los factores que requieren ser analizados se encuentran el incremento de la competencia en el segmento de microcrédito, las condiciones y características de las ofertas de otras entidades financieras, la experiencia del cliente y las estrategias comerciales y de fidelización. No obstante, estos elementos se consideran posibles factores asociados a la problemática y deberán ser comprobados mediante el diagnóstico, evitando establecer de manera anticipada una causa específica de la deserción.

Desde una perspectiva financiera y comercial, la permanencia de los clientes puede contribuir a la continuidad de las operaciones y a la renovación de los créditos. En el sector financiero, la lealtad del cliente también se relaciona con factores como la satisfacción y el valor que este percibe en la relación con la entidad, aspectos que pueden influir en su intención de mantener dicha relación (Fandos et al., 2011) La retención de clientes adquiere especial relevancia en las entidades de microfinanzas debido a los esfuerzos y costos asociados con la vinculación de nuevos usuarios. En este sentido, Castillo Galindo (2019) plantea que prevenir la fuga de clientes constituye una prioridad para las entidades de micro financiamiento y desarrolla un modelo orientado a identificar la probabilidad de fuga de clientes, considerando diferentes características relacionadas con su comportamiento y relación con la entidad. Por otra parte, cuando un cliente no continúa su relación con la entidad, se genera la necesidad de realizar nuevos esfuerzos de captación para compensar dicha salida. Por esta razón, resulta pertinente analizar si el nivel de captación de nuevos clientes está compensando la pérdida de clientes que no renuevan y qué implicaciones tiene este comportamiento para el crecimiento sostenible de las carteras.

Para fortalecer el diagnóstico será necesario incorporar información cuantitativa que permita dimensionar la problemática. Entre los indicadores de interés se encuentran la tasa de deserción, la tasa de renovación, el número de clientes que finalizan o cancelan sus obligaciones, el número de clientes que posteriormente renuevan, el número de clientes nuevos captados y, cuando sea posible, el valor de cartera asociado a los clientes que no continúan sus operaciones. También será pertinente analizar el costo de captación de nuevos clientes frente a los esfuerzos requeridos para mantener y fidelizar a los clientes existentes.

Como parte del proceso de cuantificación del problema, se obtuvo información interna del Banco Mundo Mujer correspondiente al periodo comprendido entre enero de 2025 y junio de 2026. La información disponible presenta un consolidado nacional del comportamiento de los clientes de los diferentes segmentos atendidos por la entidad, entre ellos Micro, Consumo, Agro y Pyme. Los datos incluyen categorías relacionadas con clientes nuevos, reactivaciones, clientes castigados y deserción, además del

crecimiento registrado durante el periodo. Aunque la información no se encuentra desagregada exclusivamente para el segmento de microcrédito, permite complementar el contexto de la problemática y evidenciar que la deserción forma parte de los indicadores utilizados para el seguimiento del comportamiento de los clientes dentro de la organización.



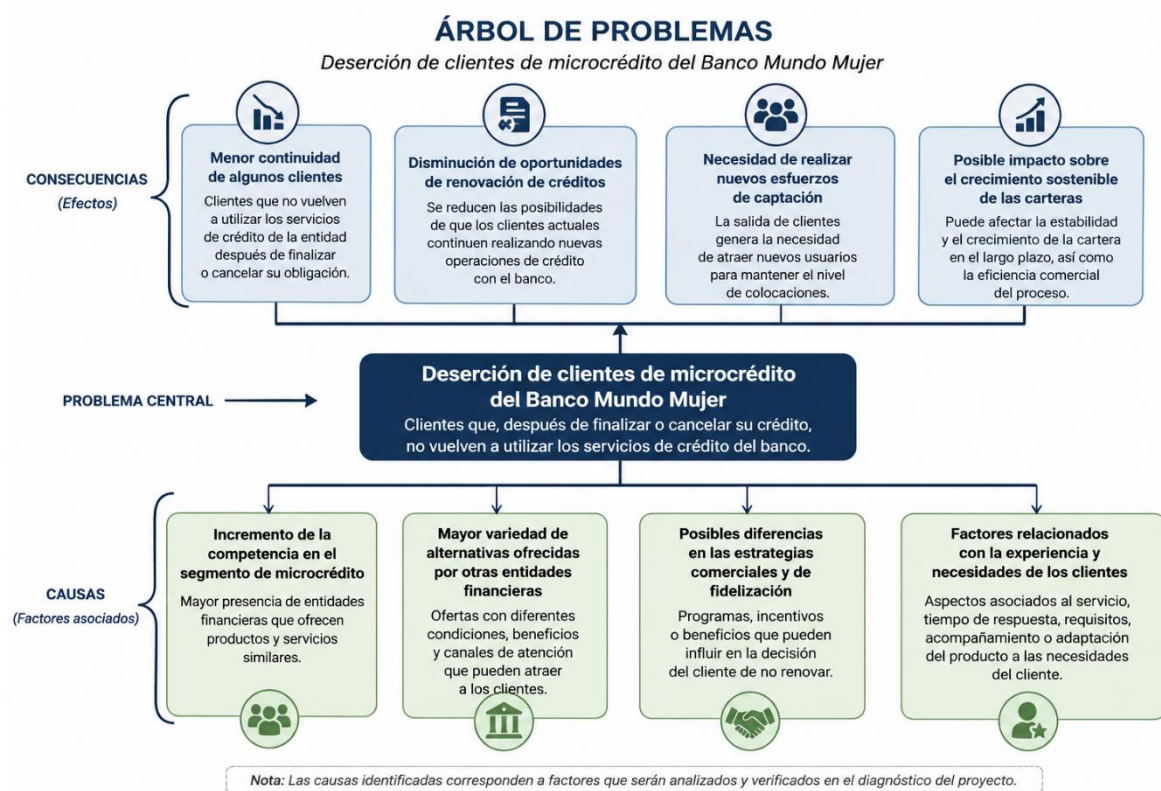
**Figura 1**

Comportamiento nacional de clientes por segmentos, enero de 2025 a junio de 2026.

**Nota.** Información interna suministrada por el Banco Mundo Mujer, correspondiente al consolidado nacional de los segmentos Micro, Consumo, Agro y Pyme.

La información presentada permite observar el comportamiento general de los clientes del Banco Mundo Mujer durante el periodo analizado. Aunque la organización segmenta su mercado en Micro, Consumo, Agro y Pyme, estos segmentos hacen parte de una misma entidad y contribuyen de manera conjunta al crecimiento y desempeño comercial del banco. La segmentación responde a las diferentes características, condiciones y necesidades de los clientes; sin embargo, la permanencia y crecimiento de estos hacen parte de los resultados generales de la organización. En este sentido, la información permite contextualizar la importancia que tiene para el banco no solo la captación de nuevos clientes, sino también la reactivación y permanencia de los clientes actuales. Para efectos del presente proyecto, el análisis se concentra específicamente en el segmento de microcrédito, debido a que corresponde al ámbito de desempeño laboral de la autora, donde desarrolla su actividad comercial y administra su cartera, lo que le ha permitido identificar y observar directamente la situación relacionada con la deserción y la falta de renovación de algunos clientes.

En consecuencia, el problema objeto de análisis se centra en la deserción de clientes de microcrédito del Banco Mundo Mujer, entendida como la situación en la que clientes que han finalizado o cancelado sus obligaciones no continúan utilizando los servicios de crédito de la entidad. Si bien la información institucional presentada permite observar el comportamiento general de los clientes del banco, el presente proyecto se delimita al segmento de microcrédito, debido a que corresponde al ámbito de desempeño laboral de la autora y al contexto en el que se ha identificado y observado directamente la problemática. A partir de este diagnóstico, se buscará determinar los factores que pueden estar relacionados con la decisión de no renovar y analizar sus posibles implicaciones para la permanencia de los clientes y el crecimiento sostenible de la cartera.



**Figura 2**

*Árbol de problemas: deserción de clientes de microcrédito del Banco Mundo Mujer.*

**Nota.** Elaboración propia a partir del diagnóstico preliminar del problema y de la metodología de análisis de problemas propuesta por Asturias Corporación Universitaria.

### 3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

Diseñar una propuesta de acción orientada a fortalecer la permanencia y renovación de los clientes de microcrédito del Banco Mundo Mujer, mediante una estrategia de fidelización que aproveche la segmentación existente e incorpore una categoría especial denominada Micro Élite Empresarial, dirigida

a clientes con alto desempeño crediticio y empresarial, complementada con beneficios asociados a su permanencia y trayectoria con la entidad.

### 3.1 Establecimiento de objetivos

**1. Identificar** los factores que pueden estar relacionados con la decisión de los clientes de microcrédito de no renovar sus operaciones con el Banco Mundo Mujer, especialmente frente a las alternativas ofrecidas por la competencia.

**2. Analizar** las características y condiciones de las categorías actuales de clientes de microcrédito, considerando variables como antigüedad, comportamiento de pago, número de cuotas y días de atraso.

**3. Diseñar** una propuesta de categoría denominada **Micro Élite Empresarial**, orientada a reconocer a clientes de microcrédito con trayectoria, buen comportamiento crediticio y características empresariales que evidencien estabilidad y potencial de crecimiento

**4. Proponer** beneficios financieros y no financieros asociados a la nueva categoría, contemplando alternativas como una reducción o retorno parcial de la tasa de interés, condicionada al cumplimiento de criterios específicos de permanencia y comportamiento crediticio, cuya viabilidad deberá determinarse mediante el análisis financiero de la propuesta.

**5 plantear** un esquema de reconocimiento por antigüedad que permita generar beneficios diferenciados para clientes con una relación prolongada y consistente con la entidad.

**6 establecer** indicadores que permitan evaluar posteriormente el comportamiento de la renovación, permanencia y respuesta de los clientes frente a las acciones propuestas.

### 3.2 Descripción de la solución

Como alternativa de solución a la problemática identificada, se propone el diseño de una estrategia de fidelización y permanencia para los clientes del segmento Micro del Banco Mundo Mujer, basada en el fortalecimiento de los mecanismos de reconocimiento existentes y en la incorporación de nuevas alternativas dirigidas especialmente a clientes de alto desempeño y potencial de crecimiento.

La primera propuesta consiste en la creación de una categoría exclusiva para el segmento Micro denominada Micro Élite Empresarial. Esta categoría estaría orientada a clientes que hayan demostrado una relación sólida con la entidad y que, además de presentar un buen comportamiento crediticio, cuenten con negocios estables, niveles adecuados de ventas, capacidad de pago y potencial de crecimiento. Para su eventual conformación se podrían considerar variables como la antigüedad del cliente, número de operaciones y renovaciones, comportamiento de pago, promedio de días de atraso, tamaño del negocio, evolución de las ventas y capacidad de pago.

Micro Élite Empresarial no tendría como propósito replicar el segmento de Pequeña Empresa, debido a que este último cuenta con sus propios requisitos y características. La propuesta busca crear una

alternativa dentro del segmento Micro para aquellos clientes que presentan un desempeño superior y que pueden requerir una mayor capacidad de financiación o condiciones diferenciadas para continuar desarrollando sus negocios, pero que todavía no cumplen con los criterios establecidos para pertenecer al segmento de Pequeña Empresa.

Como segundo componente se propone establecer beneficios financieros asociados a la fidelización y al buen comportamiento del cliente. Entre las alternativas que podrían evaluarse se encuentra un beneficio relacionado con la tasa de interés, como un retorno parcial o una reducción condicionada, siempre que el cliente cumpla los criterios establecidos y que la medida resulte financieramente viable para la entidad. El beneficio no sería una reducción generalizada de las tasas del segmento Micro, sino un mecanismo selectivo para reconocer a clientes estratégicos y fortalecer su permanencia.

La tercera propuesta corresponde a un programa de reconocimiento por antigüedad, dirigido a clientes que hayan mantenido durante un período prolongado una relación positiva con el Banco Mundo Mujer. Este reconocimiento podría materializarse mediante bonos, regalos, beneficios económicos, descuentos u otros incentivos que representen un valor significativo para el cliente. La cantidad de años necesaria para acceder a cada beneficio deberá definirse posteriormente a partir de la información institucional, con el fin de establecer rangos de antigüedad que sean representativos y financieramente sostenibles.

Los beneficios de la categoría Micro Élite Empresarial podrían complementarse con condiciones preferenciales de renovación, seguimiento diferenciado y acompañamiento al crecimiento del negocio, de acuerdo con las políticas y capacidad financiera de la entidad. Esto permitiría que el cliente perciba que su trayectoria y comportamiento generan un valor adicional dentro de la relación con el banco.

Las propuestas buscan que los clientes de mayor desempeño encuentren dentro del Banco Mundo Mujer alternativas para continuar desarrollando sus negocios, reduciendo la posibilidad de que deban buscar en otras entidades mejores condiciones de financiación, beneficios o posibilidades de crecimiento. La estrategia no estaría enfocada únicamente en evitar la pérdida de clientes, sino en fortalecer la relación con aquellos clientes que presentan un mayor potencial de permanencia y generación de valor para la entidad.

Finalmente, antes de una eventual implementación, cada beneficio deberá ser sometido a un análisis financiero que permita determinar su costo, impacto sobre la rentabilidad y posible retorno derivado de una mayor renovación y permanencia de los clientes. Esto permitirá que la estrategia de fidelización sea sostenible y esté alineada con los objetivos financieros del banco.

### **3.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución**

Para desarrollar la propuesta de fidelización y permanencia de los clientes de microcrédito se plantea una secuencia de actividades que permita estructurar, evaluar y posteriormente implementar las acciones propuestas.

1. **Revisión de los criterios actuales de segmentación:** analizar las condiciones que actualmente determinan las categorías de clientes del segmento Micro, con el propósito de identificar las variables que podrían ser utilizadas para establecer la categoría Micro Élite Empresarial.
2. **Identificación de clientes potenciales:** seleccionar, a partir de la información disponible, clientes que presenten características de alto desempeño, considerando aspectos como antigüedad, comportamiento de pago, número de renovaciones, días de atraso, tamaño del negocio, nivel y evolución de las ventas y capacidad de pago.
3. **Definición de los criterios de ingreso a Micro Élite Empresarial:** establecer las condiciones que debería cumplir un cliente para acceder a la nueva categoría, procurando que sean acordes con las características del segmento Micro y que no representen una réplica de los requisitos establecidos para Pequeña Empresa.
4. **Diseño de los beneficios de la nueva categoría:** definir los beneficios financieros y no financieros que podrían ofrecerse a los clientes seleccionados, considerando alternativas como condiciones preferenciales de renovación, beneficios asociados al buen comportamiento y mecanismos de reconocimiento.
5. **Diseño del programa de reconocimiento por antigüedad:** establecer rangos de permanencia y determinar los posibles beneficios asociados a la trayectoria del cliente con la entidad, tales como bonos, descuentos, regalos u otros incentivos.
6. **Capacitación del personal comercial:** preparar y desarrollar una capacitación dirigida a los asesores y demás colaboradores involucrados en la atención del segmento Micro, con el propósito de explicar los criterios de ingreso a la categoría Micro Élite Empresarial, los beneficios establecidos, las condiciones para su aplicación y los mecanismos de seguimiento. Esta actividad permitirá que el personal conozca la propuesta y pueda comunicarla adecuadamente a los clientes.
7. **Evaluación financiera de las propuestas:** analizar el costo de los beneficios planteados y compararlo con el valor potencial de conservar y renovar las operaciones de los clientes, con el propósito de determinar la viabilidad financiera de las acciones.
8. **Establecimiento de mecanismos de seguimiento:** definir indicadores que permitan evaluar la permanencia, renovación, utilización de los beneficios y comportamiento de los clientes que hagan parte de la estrategia.

9. Ejecutar de manera controlada la estrategia propuesta en las oficinas de Tuluá, PDA Zarzal y PDA La Unión, con los clientes del segmento Micro que cumplan los criterios establecidos, y evaluar los primeros resultados relacionados con permanencia, renovación y utilización de los beneficios.

#### **3.4. Descripción de los recursos necesarios para la ejecución de la solución,**

Para la ejecución de la propuesta de fidelización y permanencia de los clientes de microcrédito será necesario disponer de recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales que permitan diseñar, implementar y realizar seguimiento a las acciones planteadas.

**Recursos humanos:** se requerirá la participación del personal relacionado con el segmento Micro, especialmente asesores comerciales, líderes o responsables de oficina y áreas que intervengan en la definición de políticas de crédito, segmentación, riesgos y estrategias comerciales. Su participación será necesaria para identificar clientes potenciales, validar los criterios de la categoría Micro Élite Empresarial y realizar el seguimiento de los resultados.

**Recursos tecnológicos:** será necesario contar con los sistemas de información y bases de datos disponibles en la entidad para identificar variables como antigüedad, número de operaciones, renovaciones, comportamiento de pago, días de atraso, ventas y demás información que permita caracterizar a los clientes. También podrán utilizarse herramientas de análisis y seguimiento para construir indicadores y evaluar el comportamiento de los clientes incluidos en la estrategia.

**Recursos financieros:** la propuesta requerirá recursos para cubrir los posibles beneficios asociados a la fidelización, como bonos, reconocimientos, descuentos u otros incentivos. En caso de establecerse un beneficio relacionado con la tasa de interés, será necesario realizar previamente un análisis financiero que permita determinar su impacto sobre la rentabilidad y establecer las condiciones bajo las cuales podría ser sostenible.

**Recursos materiales y de comunicación:** podrán requerirse materiales de comunicación para informar a los clientes sobre los beneficios de la categoría Micro Élite Empresarial y del programa de reconocimiento por antigüedad. Estos podrían incluir comunicaciones digitales, piezas informativas u otros medios utilizados habitualmente por la entidad.

La utilización de estos recursos deberá realizarse de manera eficiente y de acuerdo con las capacidades existentes en la organización. La propuesta busca aprovechar principalmente los recursos, sistemas y mecanismos de segmentación que el Banco Mundo Mujer ya posee, evitando generar estructuras innecesarias y procurando que los costos adicionales estén relacionados con beneficios que puedan contribuir a una mayor permanencia y renovación de los clientes.

#### 4. Definición y alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuesto

##### 4.1. Alcance final de la solución

La propuesta de acción tiene como alcance el diseño de una **estrategia integral orientada a fortalecer la permanencia y renovación de los clientes del segmento Micro del Banco Mundo Mujer**. Para ello, se plantea aprovechar las categorías y mecanismos de segmentación que actualmente maneja la entidad, incorporando alternativas de reconocimiento y beneficios que permitan fortalecer la relación con aquellos clientes que presentan un comportamiento favorable y un potencial importante para continuar desarrollando sus negocios.

Como primer componente de la propuesta se plantea la creación de la categoría **Micro Élite Empresarial**, dirigida a clientes del segmento Micro que presenten una trayectoria positiva con la entidad, buen comportamiento de pago, estabilidad en sus negocios y posibilidades de crecimiento. Para establecer los posibles criterios de ingreso se considerarían variables como la antigüedad, número de operaciones y renovaciones, días de atraso, tamaño del negocio, comportamiento de las ventas y capacidad de pago. La finalidad no sería reemplazar ni replicar el segmento de Pequeña Empresa, sino generar una alternativa dentro del segmento Micro para reconocer a clientes destacados que todavía no cumplen las condiciones requeridas para pertenecer a dicho segmento.

Como segundo componente se proponen **beneficios financieros y no financieros asociados a la permanencia y al buen comportamiento**. Dentro de las alternativas a evaluar se encuentra un posible beneficio relacionado con la tasa de interés, mediante una reducción o retorno parcial que podría establecerse de manera condicionada. Esta alternativa no representaría una disminución general de las tasas para todos los clientes del segmento Micro, sino un beneficio selectivo dirigido a clientes que cumplan los criterios establecidos y cuya aplicación resulte financieramente viable para la entidad.

Un tercer componente corresponde a un **programa de reconocimiento por antigüedad**, dirigido a clientes que hayan mantenido durante varios años una relación positiva y consistente con el Banco Mundo Mujer. Los reconocimientos podrían contemplar bonos, regalos, descuentos u otros beneficios que tengan un valor apreciable para el cliente. Los rangos de antigüedad y los beneficios correspondientes deberán definirse posteriormente con base en la información disponible y en la capacidad financiera de la entidad, evitando establecer de manera anticipada condiciones que todavía no hayan sido evaluadas.

Adicionalmente, la estrategia contempla **condiciones preferenciales de renovación, seguimiento diferenciado y acompañamiento al crecimiento del negocio**, de acuerdo con las políticas y posibilidades del banco. Con ello se busca que los clientes perciban un valor adicional en mantener su relación con la entidad y encuentren alternativas que respondan a la evolución de sus necesidades

financieras. Este componente resulta especialmente importante para aquellos microempresarios que han mostrado un buen desempeño, pero que todavía no cumplen los requisitos establecidos para acceder al segmento de Pequeña Empresa.

Para complementar estas acciones, se contempla la **capacitación del personal comercial**, con el propósito de que los asesores y demás colaboradores involucrados conozcan los criterios de la estrategia, los beneficios disponibles y la forma adecuada de comunicarlos a los clientes. Asimismo, se establecerán mecanismos de seguimiento que permitan observar indicadores relacionados con la permanencia, renovación y utilización de los beneficios, de manera que la propuesta pueda ser evaluada y ajustada de acuerdo con sus resultados.

Ahora bien, el alcance de este proyecto corresponde al **diseño y evaluación de la propuesta**, por lo que no implica la implementación inmediata de los beneficios ni la modificación definitiva de las políticas comerciales o de crédito del Banco Mundo Mujer. Antes de una eventual aplicación será necesario realizar el análisis financiero de cada alternativa, considerando los costos de los beneficios frente al valor potencial de conservar y renovar a los clientes. De esta manera, se busca que las acciones propuestas no solamente contribuyan a la fidelización, sino que también sean sostenibles desde la perspectiva financiera de la organización.

Finalmente, se plantea que la estrategia pueda ser evaluada inicialmente mediante un piloto en las oficinas de Tuluá, PDA Zarzal y PDA La Unión. Estas oficinas cuentan con 15 analistas de microcrédito y 3.855 clientes distribuidos en sus respectivas carteras, quienes constituyen el universo inicial de revisión para la propuesta. Cada analista realizará una evaluación de su cartera tomando como referencia los criterios definidos para la categoría Micro Élite Empresarial y propondrá los clientes que considere elegibles para participar en el piloto. Posteriormente, los candidatos serán revisados de acuerdo con los criterios establecidos y las validaciones correspondientes. De esta manera, el número definitivo de clientes participantes se determinará a partir de la evaluación de las carteras, permitiendo desarrollar el piloto de manera controlada y valorar sus resultados en términos de permanencia, renovación y utilización de los beneficios.

#### 4.2 Identificación de responsables de las actividades que se ejecutan

| Actividad                                                    | Responsable principal                                      | Participación y función                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Revisión de los criterios actuales de segmentación           | Gerencia de Crédito y Cartera                              | Analizar y orientar los criterios que podrían utilizarse para la nueva estrategia                                                                                                  |
| Identificación de clientes potenciales                       | Analistas de Microcrédito                                  | Identificar y caracterizar clientes que cumplan las condiciones preliminares                                                                                                       |
| Definición de criterios de ingreso a Micro Élite Empresarial | Gerencia de Crédito y cartera y área de riesgos            | Definir, revisar y validar los criterios de ingreso a la nueva categoría, considerando tanto los lineamientos comerciales como los criterios de riesgo establecidos por la entidad |
| Diseño de los beneficios de la estrategia                    | Gerencia de Crédito y Cartera y departamentos relacionados | Analizar y estructurar los beneficios financieros y no financieros                                                                                                                 |
| Diseño del programa de reconocimiento por antigüedad         | Gerencia de Crédito y Cartera y departamentos relacionados | Definir alternativas de reconocimiento y evaluar su viabilidad                                                                                                                     |
| Capacitación del personal comercial                          | Gerencia Zonal y director de Agencia                       | Coordinar la socialización de los criterios y beneficios con los equipos comerciales                                                                                               |

|                                              |                                                |                                                                                               |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evaluación financiera de las propuestas      | Departamento o área financiera correspondiente | Analizar el costo de los beneficios frente al valor potencial de conservar y renovar clientes |
| Establecimiento de mecanismos de seguimiento | Gerencia Zonal y director de Agencia           | Realizar seguimiento a los resultados e indicadores definidos                                 |
| Propuesta de implementación y evaluación     | Gerencia de Crédito y Cartera                  | Revisar los resultados y determinar la viabilidad de una eventual implementación              |

**Nota.** La asignación de responsabilidades corresponde a una propuesta para la eventual ejecución de la estrategia. La participación definitiva de las áreas especializadas deberá ser determinada por el Banco Mundo Mujer de acuerdo con sus procesos internos y niveles de autorización.

#### 4.3 Cronograma de ejecución

Para la ejecución de la propuesta se establece un cronograma de seis meses, teniendo en cuenta la secuencia de las actividades y la relación existente entre ellas. La programación inicia con la revisión de los criterios actuales de segmentación y la identificación de clientes potenciales, para posteriormente definir los criterios de ingreso a Micro Élite Empresarial y estructurar los beneficios que harían parte de la estrategia. De manera paralela, se contempla la evaluación financiera de las alternativas, con el propósito de determinar su viabilidad antes de avanzar hacia la etapa piloto.

| Actividad                                             | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
|-------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Revisión de los criterios actuales de segmentación | X     |       |       |       |       |       |
| 2. Identificación de clientes potenciales             | X     | X     |       |       |       |       |

|                                                                 |  |   |   |   |   |  |
|-----------------------------------------------------------------|--|---|---|---|---|--|
| 3. Definición de criterios de ingreso a Micro Élite Empresarial |  | X |   |   |   |  |
| 4. Diseño de los beneficios de la nueva categoría               |  | X | X |   |   |  |
| 5. Diseño del programa de reconocimiento por antigüedad         |  |   | X |   |   |  |
| 6. Capacitación del personal comercial                          |  |   |   | X |   |  |
| 7. Evaluación financiera de las propuestas                      |  |   | X | X |   |  |
| 8. Establecimiento de mecanismos de seguimiento                 |  |   |   | X | X |  |
| 9. Aprobación de la estrategia por parte de la Gerencia         |  |   |   | X |   |  |

|                                                            |  |  |  |  |   |   |
|------------------------------------------------------------|--|--|--|--|---|---|
| 10.<br>Implementación<br>piloto y<br>evaluación<br>inicial |  |  |  |  | X | X |
|------------------------------------------------------------|--|--|--|--|---|---|

El cronograma contempla una ejecución gradual de la propuesta. Durante los primeros meses se concentran las actividades de análisis y diseño, mientras que posteriormente se desarrollan la capacitación del personal, los mecanismos de seguimiento y la evaluación financiera. Finalmente, durante los meses cinco y seis se plantea la implementación piloto y una evaluación inicial de los resultados relacionados con la permanencia, renovación y utilización de los beneficios. Los tiempos establecidos son una propuesta inicial y podrían ajustarse de acuerdo con los procesos internos y los tiempos de aprobación del Banco Mundo Mujer.

#### 4.4 Presupuesto

| Concepto                                       | Unidad           | Cantidad    | Costo estimado | Observación                                                                                                            |
|------------------------------------------------|------------------|-------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reducción o retorno parcial de tasa de interés | Cliente elegible | Por definir | Por definir    | Representa el principal posible sacrificio de rentabilidad y dependerá del saldo, tasa y condiciones de cada operación |
| Bonos de fidelización                          | Cliente elegible | Por definir | Por definir    | Se otorgarían únicamente a clientes que cumplan los criterios establecidos                                             |
| Reconocimiento por antigüedad                  | Cliente elegible | Por definir | Por definir    | Podría incluir bono, regalo, descuento u otro beneficio definido por la entidad                                        |

|                                                   |               |             |                       |                                                                             |
|---------------------------------------------------|---------------|-------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Material de comunicación                          | Agencia y PDA | 1           | \$0*                  | Se utilizarían los canales y recursos existentes de la entidad              |
| Capacitación del personal comercial               | Agencia y PDA | 1           | \$0*                  | Se utilizarían los espacios y mecanismos de capacitación existentes         |
| Seguimiento y evaluación                          | Piloto        | 1           | \$0*                  | Se realizaría mediante los mecanismos e indicadores comerciales disponibles |
| Ajustes tecnológicos o de parametrización         | Actividad     | Por definir | Por definir           | Solo se incluiría si las áreas responsables determinan que son necesarios   |
| <b>Total de costos adicionales cuantificables</b> |               |             | <b>Por determinar</b> | Dependerá principalmente de los clientes elegibles y beneficios aprobados   |

El presupuesto propuesto se concentra principalmente en los costos adicionales que podrían generarse por la implementación de los beneficios de la estrategia de fidelización. Se considera que la entidad ya dispone de personal, espacios de capacitación, canales de comunicación y mecanismos de seguimiento que podrían ser aprovechados durante el desarrollo del piloto, por lo cual no se asignan como nuevos costos directos. En contraste, los beneficios financieros y no financieros representan los principales componentes que podrían generar un impacto económico adicional para la organización.

De manera particular, la posible reducción o retorno parcial de la tasa de interés constituye uno de los aspectos que requiere mayor análisis, debido a que podría representar un sacrificio de rentabilidad por cada cliente beneficiado. Por esta razón, su costo deberá calcularse considerando el número de clientes elegibles, el saldo de sus operaciones, la tasa aplicada y las condiciones específicas del beneficio. De igual forma, los bonos y reconocimientos por antigüedad deberán establecerse de acuerdo con el número de clientes que cumplan los criterios definidos.

En consecuencia, el presupuesto definitivo no puede establecerse completamente hasta conocer el número de clientes elegibles y las condiciones financieras que sean aprobadas para el piloto. No obstante, para la estimación posterior de los costos se podrá establecer un valor por cliente para cada beneficio, considerando variables como el saldo de la operación y el porcentaje de reducción o retorno

de tasa aprobado, así como el valor unitario de los bonos o reconocimientos definidos por la entidad. De esta manera, una vez identificados los clientes elegibles y aprobadas las condiciones de la estrategia, será posible calcular el costo total estimado del piloto y contrastarlo con el valor potencial asociado a la permanencia y renovación de los clientes. Por ello, los valores presentados corresponden a una estructura presupuestal preliminar que deberá ser validada por las áreas responsables del Banco Mundo Mujer antes de una eventual implementación.

## Referencias bibliográficas

- Banco Mundo Mujer. (s. f.). Nuestra entidad. <https://www.bmm.com.co/nuestra-entidad>
- Castillo Galindo, J. M. (2019). Formulación de un modelo para calificar la probabilidad de fuga de clientes vigentes en una entidad de microcrédito [Trabajo de especialización, Fundación Universitaria Los Libertadores]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/11371/2015>
- Corredor Montagut, M. V. (2006). Cómo planificar la investigación acción. *Revista Docencia Universitaria*, 7(1), 239–242. <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistadocencia/article/view/776>
- Fandos, J. C., Sánchez, J., Moliner, M. Á., & Estrada, M. (2011). La lealtad del consumidor en el sector financiero. *Innovar*, 21(39), 39–52. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/35071>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2025, 24 de julio). Panorama del microcrédito en Colombia. <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10115695/panorama-del-microcredito-en-colombia/>
- Valenzuela, L., & Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva: propuesta de un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 65–86. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70053-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70053-6)