

Departamento de Posgrado y Educación Continua

Propuesta de una estrategia de comunicación y fidelización para la reducción de la deserción de clientes PYME en FACTORSA, en la ciudad de Managua, con proyección al año 2026.

Tesis para optar al título de Máster en Gestión Empresarial

Elaborado por:

Ing. Roberto Alfredo
Guevara Sequeira

Tutor:

Msc. Lic. Maria José
Espinoza Gutierrez



AGRADECIMIENTO

A Dios, Mi Padre Amado y Amigo Fiel, a mi esposa y a mis hijos.

También expresar mis más sinceras palabras de agradecimiento a la Maestra María José Espinoza Gutiérrez, nada es por casualidad, tuve el honor y el privilegio de trabajar bajo su tutela y asesoría.

A los directivos de FACTORSA, quienes me motivaron y apoyaron para la realización de esta tesis.

A la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) por darme la oportunidad y todo el cuerpo de docentes, quienes contribuyeron a forjarme como un profesional listo y seguro, para aportar al desarrollo de nuestro bello país Nicaragua.



DEDICATORIA

A Dios, quien me siempre me brinda Su Bondad en mi vida, quien fue mi respaldo para culminar con éxito la presente tesis.

Y a ti que lees esta tesis, si estás pasando por algo imposible, ...¿No te he dicho que si crees, verás la gloria de Dios?... Juan 11:40.



RESUMEN

La presente tesis aborda un desafío crítico para las instituciones financieras especializadas en factoring: la alta tasa de deserción de clientes en el segmento de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME), específicamente en el contexto de FACTORSA, en Managua, con una proyección de mitigación al año 2026.

El estudio se originó justamente por la preocupación ante la vulnerabilidad de la cartera, impulsada por una competencia cada vez más digitalizada y procesos internos que no estaban a la altura de las expectativas de agilidad del mercado actual. El problema central que se buscó resolver es la ausencia de un plan estratégico formal y robusto que institucionalice tanto la comunicación como la fidelización, dejando la lealtad de los clientes demasiado dependiente de la relación personal con los ejecutivos y no en el valor de marca.

Para hacer un diagnóstico completo, se aplicó una metodología de enfoque mixto, combinando un análisis cuantitativo descriptivo (a través de una encuesta a exclientes PYME) con un análisis cualitativo profundo (entrevistas a ejecutivos de alto nivel). Las causas principales de deserción identificadas son: las comisiones altas (la queja dominante) y los procesos internos lentos.

Por todo lo anterior, el objetivo general de la tesis fue de proponer una estrategia de fidelización y comunicación que impacte directamente en la reducción de la deserción. La propuesta final se articula en tres pilares: primero, una transformación operativa (digitalización del onboarding y uso de tecnologías para la aprobación rápida), que busca reducir el Customer Effort Score (CES); segundo, la institucionalización de un programa de lealtad basado en beneficios tangibles (descuentos por volumen o antigüedad) para migrar la lealtad de la persona a la marca; y tercero, la implementación de una estrategia de comunicación enfocada en neuroventas, donde el mensaje se centre en un valor emocional y no solo en el precio. La implementación de esta estrategia se proyecta para el año 2026 con metas claras de reducción del churn rate en un 15% en el segmento PYME.

Palabras Claves: Fidelización, Deserción, Factoraje, Experiencia del cliente (CX), neuroventas.



ABSTRACT

This thesis addresses a critical challenge for specialized financial institutions in the factoring sector: the high rate of customer churn within the Small and Medium-sized Enterprise (SME) segment. This study focuses specifically on FACTORSA in Managua, with a clear mitigation projection set for the year 2026. The research was honestly prompted by a critical concern regarding the portfolio's vulnerability, which is driven by increasing digital competition and internal processes that, quite frankly, failed to meet the market's current expectations for agility. The core problem this thesis aimed to resolve was the lack of a formal, robust strategic plan to institutionalize both communication and loyalty, leaving customer retention overly dependent on the personal relationship with executives rather than on genuine brand value.

To develop a complete diagnosis, a mixed-methodology approach was applied, combining a descriptive quantitative analysis (conducted through a survey of former SME clients) with a deep qualitative analysis (in-depth interviews with high-level executives). The primary causes of churn identified are: high commissions (the dominant complaint) and slow internal processes.

Consequently, the general objective of the thesis was to propose a customer loyalty and communication strategy that directly impacts the reduction of customer attrition. The final proposal is articulated around three core pillars: first, operational transformation (digitalization of onboarding and use of technology for rapid approval), which aims to reduce the Customer Effort Score (CES); second, the institutionalization of a tiered loyalty program based on tangible benefits (such as discounts for volume or antiquity) to migrate loyalty from the individual person to the brand; and third, the implementation of a communication strategy focused on neuro-selling principles, where the messaging centers on emotional value rather than merely on price. The implementation of this comprehensive strategy is projected for the year 2026 with clear targets for reducing the churn rate by 15% within the SME segment.

Keywords: Fidelity, Churn, Factoring, Customer Experience (CX), Neuro-selling.



ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	I
DEDICATORIA.....	II
RESUMEN	III
ABSTRACT	IV
ÍNDICE GENERAL	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO SITUACIONAL	1
1. Antecedentes.....	1
2. Planteamiento del problema	3
3. Objetivos.....	4
3.1 Objetivo General.....	4
3.2 Objetivos específicos.....	4
4. Justificación	5
5. Limitantes y riesgos.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
1. PYMEs en Nicaragua.....	7
2. Factoring	8
3. Plan de Comunicación	9
4. Plan de Retención.....	10
5. Fidelización de Clientes	11
6. Experiencia del Cliente (Customer Experience - CX).....	11
7. Deserción de Clientes (Churn).....	12
8. Estrategias Empresariales	13
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	14
1. Área de localización del estudio	14
2. Tipo de estudio según el enfoque, amplitud o período	14
3. Población, muestra	14
3.1. Tipo de muestra y muestreo	14
3.2. Técnicas e instrumentos de la investigación	17



4.	Diseño	17
4.1.	Recolección de Datos.....	17
4.2.	Criterios de calidad: credibilidad, confiabilidad	17
5.	Operacionalización de variables	18
6.	Análisis de datos	18
CAPÍTULO IV: CAUSAS DE LA DESERCIÓN DE CLIENTES PYMES EN FACTORSA.....		19
1.	Principales hallazgos en la encuesta estructurada a exclientes.....	19
1.1	Datos generales.....	20
1.2	Causas Operativas.....	22
1.3	Causas comerciales	25
1.4	Causas experiencia cliente.....	28
1.5	Comunicación.....	31
1.6	Satisfacción global y decisión.....	34
1.7	Análisis Cruzado.....	38
1.8	Análisis de Sensibilidad Segmentada.....	39
1.9	Síntesis de las 5 causales de la crisis de retención.....	41
2.	Principales hallazgos encontrados en la entrevista estructurada a los altos ejecutivos de FACTORSA.....	42
2.1	Causas de Deserción de Clientes PYME	42
2.2	Estrategias de Comunicación y Posicionamiento	43
2.3	Plan de fidelización y valor adicional	44
2.4	Mejoras operativas prioritarias	45
3.	Resumen analítico de las causas de deserción de clientes PYME en FACTORSA.....	45
3.1	Causas operativas.....	46
3.2	Causas comerciales	48
3.3	Causas de experiencia	49
CAPÍTULO V: BENCHMARKING DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN. ..		51
1.	Análisis de FACTORSA	52
1.1	Análisis de estrategia y comunicación tradicional.....	52
1.2	Análisis de estrategia y comunicación digital.	52
2.	Análisis de FACTORING	54



2.1	Análisis de estrategia y comunicación tradicional.....	54
2.2	Análisis de estrategia y comunicación digital.	55
3.	Análisis de FID S.A. o CREDEX.....	58
3.1	Análisis de estrategia y comunicación tradicional.....	58
3.2	Análisis de estrategia y comunicación digital.	59
4.	Análisis de CREDILEASING.....	60
4.1	Análisis de estrategia y comunicación tradicional.....	61
4.2	Análisis de estrategia y comunicación digital.	61
5.	Análisis de Instituciones Bancarias	63
5.1	Análisis de estrategia y comunicación tradicional.....	63
5.2	Análisis de estrategia y comunicación digital.	64
6.	Lecciones identificadas de la competencia para mitigar la deserción	66
6.1	Agilidad operativa	66
6.2	Valor económico	66
6.3	La comunicación de Valor	67
CAPÍTULO VI: PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE FIDELIZACION CON BENEFICIOS TANGIBLES: DE TRANSACCIONAL A RELACIONAL.		
1.	Estrategia de transaccional a relacional	68
1.1	Eje beneficios operacionales (reducción de CES).....	68
1.2	Eje beneficios económicos (monetización de la lealtad)	69
1.2.1	El modelo de tasa escalonada (tiered pricing):.....	70
1.2.2	Bono de recomendación (referral bonus):	70
1.3	Eje beneficios relacionales (valor agregado de negocio)	71
1.3.1	Academia de crecimiento PYME (growth academy):.....	71
1.3.2	Club de redes empresarial (networking) FACTORSA:.....	71
1.3.3	Comunicación “cartera 0% mora” (capitalizando la seguridad):	72
2.	Digitalización y reducción del esfuerzo (CES) en obtener información.	72
2.1	El portal de clientes FACTORSA	72
2.1.1	Arquitectura de carga inteligente	72
2.1.2	Workflow (flujo de trabajo) automatizado de aprobación	73
2.2	Desarrollo del modelo predictivo ligero para aprobación express	74
3.	Matriz de indicadores de desempeño (KPIs) y plan de monitoreo.....	75
3.1	KPIs de lealtad y rentabilidad (eje económico).....	75



3.2	KPIs de eficiencia operacional (Eje CES y Digitalización).....	76
3.3	KPIs de Experiencia	76
3.4	Plan de Monitoreo y estructura de reporte	77
3.4.1	Comité de experiencia y retención (CER)	78
3.4.2	Reporte operacional digital.....	78
CAPÍTULO VII: PROPUESTA DE ESTRATEGIA COMUNICACIONAL.....		79
1.	Objetivos smart y plataforma de mensajes (2026)	79
1.1	Objetivos SMART estratégicos (cierre 2026).....	80
1.2	Plataforma de mensajes clave (el reframing de valor).....	81
2.	Estrategia de comunicación interna (alineación)	81
2.1	Objetivo específico Interno	81
2.2	Tácticas de alineación y celeridad (Q1 2026).....	82
3.	Estrategia de comunicación externa (online y offline).....	83
3.1	Eje A: comunicación de la agilidad (celeridad garantizada).....	83
3.2	Eje b: comunicación del valor económico (eficiencia monetizada).....	84
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES		87
CAPÍTULO IX: RECOMENDACIONES		89
CAPÍTULO X: REFERENCIAS.....		91
CAPÍTULO XI: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....		95
1.	Presupuesto	95
1.1	Presupuesto estrategia de fidelización	95
1.2	Presupuesto estrategia de comunicación	96
2.	Cronograma.....	97
2.1	Estrategia de fidelización.....	97
2.2	Estrategia de comunicación	98
2.3	Análisis de riesgos de implementación.....	99
2.3.1	Riesgos técnicos y de inversión	99
2.3.2	Riesgos organizacionales y de personas	100
CAPÍTULO XII: ANEXOS		101
1.	Instrumentos de recolección de datos.....	101
1.1	Instrumento de Cuestionario	101
1.1.1	Instrumento de Cuestionario Original.....	101



1.1.2 Instrumento de Cuestionario Mejorado	103
1.2 Guía de Entrevista Estructurada	110
2.2.1 Formato de Entrevista Inicial	110
2.2.2 Formato de Entrevista Mejorada.....	110
2. Reporte de validación de los instrumentos de recolección de datos	112
2.1 Revisión crítica del instrumento de recolección: encuesta para exclientes PYME (validado en prueba piloto con 3 exclientes).....	112
2.2 Guía de entrevista estructurada (para gerentes de cuenta y equipo interno FACTORSA), validada con expertos.....	119



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Distribución Sectorial De La Muestra	20
Tabla 2	Distribución Por Tamaño De Las PYMES	21
Tabla 3	Distribución Del Tiempo De Relación Comercial Con FACTORSA	22
Tabla 4	Medidas De Esfuerzo Completar Trámites CES Operativo	22
Tabla 5	Frecuencia De Aspectos De Mayor Esfuerzo Operativo	23
Tabla 6	Percepción sobre Tiempo y Disponibilidad del Personal.....	24
Tabla 7	Medidas De Esfuerzo Entender Costos Comerciales - CES Comercial	25
Tabla 8	Frecuencia de Aspectos de Mayor Esfuerzo en Costos	26
Tabla 9	Percepción Sobre Precios, Flexibilidad, Beneficios, Variedad Del Servicio Y Documentación	26
Tabla 10	Incentivos De Fidelización Solicitados	27
Tabla 11	Sencillez Para Acceder A Ayuda O Soporte (CES Soporte)	28
Tabla 12	Percepción De Valor Agregado Y Largo Plazo	29
Tabla 13	Distribución Del Estado Emocional	30
Tabla 14	Percepción Sobre Claridad Y Relevancia De La Comunicación	31
Tabla 15	Influencia De La Reputación	32
Tabla 16	Preferencia de Canales de Comunicación	32
Tabla 17	Canales Digitales Que Más Utiliza Las PYMES (Exclientes)	33
Tabla 18	Satisfacción Global.....	34
Tabla 19	Distribución de Respuestas de Recomendación	34
Tabla 20	Puntaje CSAT (Customer Satisfaction Score) O Puntuación De Satisfacción Del Cliente.....	35
Tabla 21	Distribución de Respuestas de Recomendación	35
Tabla 22	Puntaje NPS (Net Promoter Score) O Puntuación Neta Del Promotor.....	35
Tabla 23	Razón Principal De Deserción.....	36
Tabla 24	Propuesta De Mejora De Los Clientes De FACTORSA.....	37
Tabla 25	Distribución Cruzada: Razón Principal De Deserción Por Tamaño De La Empresa.....	38
Tabla 26	Distribución Cruzada: Recomendaciones Por Tamaño De La Empresa	39
Tabla 27	Resumen Comparativo De La Presencia Física Y Digital De Los Oferentes De Factoring.....	65
Tabla 28	Comparativo del Tarifario De Costos De Las Empresas De Los Oferentes De Factoraje.....	65
Tabla 29	Beneficios Operacionales (Reducción De CES).....	69
Tabla 30	Descuentos Escalonados	70
Tabla 31	Flujo De Aprobación Automatizado	73
Tabla 32	KPI De Lealtad Y Rentabilidad	75
Tabla 33	KPI De Eficiencia Operacional	76
Tabla 34	KPI De Experiencia	77



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Factoring en Feria Logística Keiser University	55
Figura 2	Portal de Pago Electrónico de Factoring S.A	56
Figura 3	Publicación Educativa de Factoring en Facebook	57
Figura 4	Publicación Educativa De Credex En Facebook	60
Figura 5	Publicación Educativa De Credileasing En Facebook	62
Figura 6	Publicación De BANPRO En Facebook Enfocado En La Rapidez.	64
Figura 7	Portal Web De LAFISE Factoring	64



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO SITUACIONAL

1. Antecedentes

Factor S.A. (FACTORSA) es una empresa nicaragüense, ubicada en la ciudad de Managua, se especializa en el financiamiento o descuento de documentos legales (denominado Factoraje o Factoring) relacionados a diversos sectores de la economía, entre los principales: la construcción, comercio, industria, telecomunicaciones y salud.

En sus inicios en el año 1998, solo existían dos empresas independientes de factoraje, el enfoque estaba en dar a conocer la empresa y captar nuevos clientes. Posteriormente, el sector creció de la mano con la economía del país, al punto que antes de 2018 existían más de 25 empresas de factoraje (incluyendo entidades bancarias), acompañado de un escenario de desarrollo de mercado y competencia más agresiva comercialmente.

Del 2018 al 2023, por diferentes factores externos al sector, tales como crisis sociopolítica, pandemia, nuevas regulaciones del país, entre otras, el sector se redujo considerablemente a 7 empresas (tres empresas de factoraje independientes y cuatro instituciones financieras), las acciones en ese momento eran adaptarse a un entorno operativo complejo.

En la actualidad FACTORSA compete con las mismas 7 empresas, pero el panorama competitivo ha cambiado, la competencia desarrolla planes de comunicación orientadas a captar y retener más clientes, oferta tarifas de comisión más bajas, integra el uso de tecnología (plataformas de factoraje en línea) logrando simplificar procesos y tiempos de respuesta más ágiles para los clientes.

A pesar de que FACTORSA se distingue por tener una cartera sin mora, lo cual es un logro importante en un mercado donde la administración de riesgos es clave, goza de una excelente reputación financiera con fondeadores y mantiene lazos sólidos con entidades estatales y con grandes corporaciones privadas, ha experimentado una alta deserción de clientes Pymes, ya que, en los últimos tres años, en el periodo de mayo 2022 a mayo 2025, se perdieron 195 clientes en total.



Aunque exista un área de inteligencia de mercado (enfocado más en el monitoreo de riesgos sectoriales o del país asociados al factoraje), hoy en día no se ha implementado ningún programa formal de comunicación y fidelización de clientes, que mitigue estas deserciones, las comunicaciones externas son casi nulas y no existe un control y seguimiento de los servicios postventa, menos de acciones concretas para reducir la deserción de clientes.

En consecuencia, la Junta Directiva tiene como uno de sus objetivos estratégicos, el crear mecanismos de retención y fidelización de clientes (Plan Estratégico-FACTORSA, 2025), por lo que es de suma relevancia diseñar una estrategia integral que aproveche la fortaleza histórica, para revertir la tendencia de salida de clientes Pymes y posicionarse como opción confiable frente a la competencia.



2. Planteamiento del problema

En el período de mayo 2022 a mayo 2025, FACTORSA perdió 195 clientes en total (75, 72, 48) por cada año respectivamente, provocando una caída considerable en su cartera de clientes Pymes, existiendo una correlación directa entre la disminución de sus montos de colocaciones mensuales y los saldos de cartera, debido a la falta de recurrencia de esos clientes.

Aunque la empresa mantiene una cartera sana sin morosidad, muchas PYMES optaron por trasladarse a competidores que les ofrecían comisiones más bajas, mayor rapidez en los procesos y atención digitalizada, (Información Interna FACTORSA, 2025), lo cual ha desencadenado una disminución en las colocaciones mensuales.

Al conocer las razones del por qué se fueron los clientes se demostrará que existe una relación directa entre la falta de una comunicación efectiva con los clientes y la ausencia de un plan de fidelización orientado a motivar la recurrencia dentro de la institución.

Por otro lado, FACTORSA no impulsa en sus comunicaciones, la ventaja competitiva que tiene durante estos largos años de presencia: su cartera sin mora. Esto es relevante dado que en un sector tan importante y vulnerable como es el servicio financiero, sobre todo en el Factoraje donde se requiere mitigar y controlar el riesgo, es muy importante que el cliente sepa constantemente que en FACTORSA, puede encontrar la seguridad, credibilidad y confianza para optar a un financiamiento y que mejor que hacerlo con una entidad que sabe lo que hace.

Ante este escenario, resulta crucial responder a la pregunta de investigación:

¿Cuáles son las razones por las cuales se van los clientes? y con base a estos puntos, definir ¿cuál es la estrategia de comunicación y fidelización efectiva para reducir la deserción?, en un mercado donde se compite con bancos y empresas más ágiles y fuertes económicamente. Esta interrogante obliga a examinar, tanto la percepción de los clientes Pymes sobre FACTORSA, como las prácticas de comunicación vigentes y las estrategias de la competencia.



3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Proponer una estrategia de comunicación y fidelización para reducir la deserción de clientes PYME en FACTORSA, posicionándola como una alternativa confiable frente a bancos y empresas independientes de factoring.

3.2 Objetivos específicos

1. Identificar las causas de deserción de clientes Pymes en FACTORSA entre mayo 2022 – mayo 2025, clasificándolas en aspectos operativos, comerciales y de experiencia.
2. Realizar un análisis comparativo de las estrategias de comunicación de FACTORSA con las de sus principales competidores, destacando oportunidades de mejora en los mensajes clave.
3. Diseñar estrategias de fidelización con beneficios tangibles (económicos y no económicos) que incentive la permanencia de clientes PYMES en FACTORSA.
4. Efectuar ajustes en la estrategia comunicacional de FACTORSA, basados en la trayectoria y ventajas competitivas de la empresa, para reforzar su branding y percepción de valor.



4. Justificación

En un mercado tan competitivo y dinámico como son los servicios financieros, con clientes cada vez más exigentes para solventar sus necesidades, se espera que las empresas sean capaces de gestionar sus operaciones en captar, retener y fidelizar una amplia base de clientes, que les permita generar recursos necesarios para cubrir sus costos, generar rentabilidad, crear ventajas competitivas y ser sostenibles en el tiempo, en un futuro cada vez más incierto.

FACTORSA, a pesar de su trayectoria de casi 3 décadas y cartera con 0% mora, enfrenta una alta deserción de clientes, con tasas muy por encima de los parámetros de deserción anual aceptable para empresas de factoring que oscilan entre 20% y 30%, (ResolvePay, 2025), lo que afecta directamente la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, puesto que implica mayores costos de adquisición de nuevos clientes y pérdida de ingresos recurrentes. Dado que retener un cliente existente resulta hasta siete veces más barato que captar uno nuevo (Kotler & Keller, 2016), para FACTORSA se vuelve imprescindible desarrollar acciones de bajo costo, focalizados en reducir el churn (deserción) y que fortalezcan la lealtad.

Diseñar una estrategia de comunicación y fidelización enfocada en la reducción de deserción de clientes, es una solución de baja inversión que aprovecha recursos ya existentes como el área de inteligencia de mercado y negocios, con mensajes claros para posicionar su marca que resalten su ventaja única: "Cartera cero mora en casi 3 décadas: tu liquidez sin riesgos", compitiendo sin alterar su modelo de negocio.

Para la Junta Directiva, este estudio brindará una hoja de ruta de acción concreta que contribuirá a cumplir las metas estratégicas de retención y crecimiento de las colocaciones establecidas.

Desde el punto de vista académico, el estudio aportará conocimientos valiosos sobre metodologías de comunicación y planes de fidelización en el sector de factoraje en Nicaragua (actualmente inexistentes) y una base de estudio en líneas de investigación como: Aplicaciones y Estrategias de Desarrollo en Gestión de las Pymes.



5. Limitantes y riesgos

1. **Acceso a datos históricos:** Existió reservas en la información de clientes Pymes (2022–2025). Se solicitó autorización a FACTORSA y se protegerá la confidencialidad.
2. **Limitaciones de muestreo:** La muestra se obtuvo predominantemente de exclientes contactables. Esto introduce sesgo de selección, por ello los resultados se interpretan como asociativos y se propone explícitamente un piloto de validación.
3. **Sesgo en respuestas:** Las encuestas y entrevistas pueden presentar sesgo por complacer al encuestador. Para mitigarlo, se utilizó escalas validadas y se garantizó anonimato para incentivar respuestas honestas.
4. **Cambios regulatorios:** Variaciones inesperadas en la normativa con nuevos requisitos para la atención de solicitudes de clientes, podrían afectar la aplicabilidad de las recomendaciones, por ende se diseñarán acciones flexibles.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo establece las bases conceptuales y teóricas que sustentan la investigación sobre la deserción de clientes PYME en Factor S.A., con un enfoque en la comunicación y fidelización. Se abordarán los pilares del factoraje, las estrategias de comunicación y retención, la experiencia y fidelización del cliente, el fenómeno de la deserción y la aplicación de estrategias empresariales clave.

1. PYMEs en Nicaragua

Las PYMEs (Pequeña y Mediana Empresa) en Nicaragua son esenciales para la economía: representan alrededor del 96 % de las empresas, generan casi el 70 % del empleo y contribuyen con el 60 % del PIB (INEC, 2023). Para efectos de políticas y estadísticas, el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) clasifica a las PYMEs de la siguiente forma (MIFIC, 2022):

- **Microempresa:** Hasta 10 empleados y ventas anuales menores a USD 150,000.
- **Pequeña empresa:** De 11 a 50 empleados y ventas anuales entre USD 150,001 y USD 1,000,000.
- **Mediana empresa:** De 51 a 100 empleados y ventas anuales entre USD 1,000,001 y USD 3,000,000.

Esta clasificación facilita el diseño de programas de apoyo y financiamiento. En Nicaragua, las PYMEs se concentran en comercio, servicios y manufactura ligera. Sin embargo, solo el 25 % obtiene crédito bancario formal, debido a factores como la falta de garantía, historial crediticio limitado o afectado, procesos burocráticos exigentes; muchas optan por soluciones como el factoring debido a requisitos más flexibles, (BCN, 2022).



2. Factoring

El factoraje, también conocido como factoring, es una herramienta financiera que permite a las empresas (factorado) obtener liquidez a través de la cesión de sus cuentas por cobrar a una entidad especializada (Factor). En términos sencillos es convertir una venta de crédito a plazo en una venta de contado (anticipando el pago del documento legal, a cambio del cobro de una comisión).

Legalmente, en Nicaragua se define mediante la Ley No. 740 como un servicio especializado de crédito que permite el financiamiento a corto plazo a personas naturales o jurídicas con actividad empresarial, quienes venden o ceden en garantía sus cuentas por cobrar, y a cambio reciben efectivo de una empresa de factoraje en un período determinado (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2010)

Según la Asamblea Nacional de Nicaragua (2010), los Tipos de Factoraje son:

Factoraje sin garantía o sin recurso: El factoraje sin recurso implica la compraventa de facturas por el cien por ciento (100%) del valor de estas menos un porcentaje o diferencia de precio, sin requerir de garantía adicional a las facturas objeto de la transacción de compraventa. La empresa de factoraje asume totalmente el riesgo de incobrabilidad del deudor.

Factoraje con garantía o con recurso: El factoraje con garantía o con recurso implica el otorgamiento de un financiamiento de parte del factor a favor del factorado quedando en garantía el cien por ciento (100%) de las facturas descontadas. El factorado recibe un anticipo financiero por una parte del valor de dichas facturas, sin asumir la empresa de factoraje el riesgo de incobrabilidad del deudor. Adicional a las facturas descontadas, y por mutuo acuerdo entre las partes, el factorado puede ofrecer una garantía adicional satisfactoria que respalde el adelanto recibido.

Para las Pymes nicaragüenses, el factoring se ha convertido en un mecanismo fundamental para financiarse sin recurrir a préstamos tradicionales. FACTORSA, por ejemplo, ha mantenido 0 % de mora durante 27 años, lo cual le ha dado una ventaja competitiva importante.



3. Plan de Comunicación

Un plan de comunicación es un conjunto organizado de acciones para gestionar los mensajes de una entidad con su público de interés (Cornelissen, 2017). Se divide en comunicación interna (empleados) y externa (clientes, proveedores, medios). El objetivo es entregar información clara, coherente y oportuna que refuerce la reputación y fomente la confianza (Argenti, 2013).

En el ámbito del factoring para Pymes, es esencial que los mensajes destaquen ventajas como rapidez en la aprobación, ausencia de mora y flexibilidad en plazos. La digitalización de canales (correo electrónico, plataformas en línea, redes sociales) facilita la agilidad en la entrega de información y el seguimiento (Kitchen & Burgmann, 2015).

La gestión de la comunicación, según Martín-Santana et al. (2020), se presenta bajo un "enfoque integral: online offline", un principio que subraya la necesidad de una estrategia unificada que abarque tanto los canales tradicionales como los digitales. Esto es crucial para FACTORSA, donde se percibe una deficiencia en la integración de sus canales. En un sector como el factoraje, donde la confianza y la seguridad son primordiales, la comunicación no solo informa, sino que debe persuadir y generar credibilidad.

Castelló-Martínez y Del Pino-Romero (2019) profundizan en cómo la comunicación ha evolucionado de la publicidad tradicional a una "comunicación persuasiva integrada" que requiere "estrategia y empatía". Esta perspectiva es vital para FACTORSA, que necesita no solo difundir información sobre su "cartera cero mora", sino conectar emocionalmente con sus clientes PYME, demostrando comprensión de sus necesidades y temores financieros.

La digitalización, como mencionan Alard y Monfort (2017), transforma los canales y la agilidad de la comunicación. La ausencia de plataformas de factoraje en línea en FACTORSA, en contraste con sus competidores, revela una brecha crítica en su plan de comunicación digital. Un plan integral debe considerar la optimización de los puntos de contacto digitales para garantizar mensajes consistentes y experiencias fluidas.



Dentro de este marco, la comunicación estratégica se centra en la definición de objetivos comunicacionales, la identificación del público objetivo y la selección de los canales más efectivos (Martín-Santana et al., 2020). A esto se suma la comunicación empática, que, según Castelló-Martínez y Del Pino-Romero (2019), busca comprender y conectar con las emociones y necesidades del cliente, generando un diálogo en ambas vías. Este enfoque es clave para construir relaciones sólidas y duraderas, promoviendo la lealtad y reduciendo la deserción.

4. Plan de Retención

Mantener a un cliente es, a menudo, más económico que captar uno nuevo. Un plan de retención define acciones concretas para que los clientes se mantengan satisfechos y comprometidos (Reichheld & Scheffer, 2000). Por ejemplo, Kotler y Keller (2016) señalan que retener un cliente puede costar hasta cinco veces menos que adquirir uno nuevo.

En la industria del factoring, algunas estrategias de retención eficaces incluyen descuentos por volumen, plazos preferenciales, asesoría financiera personalizada y seguimiento postventa. La implementación de un sistema CRM (Customer Relationship Management) o gestión de relaciones con el cliente, permite mapear la relación con cada cliente y anticipar sus necesidades (Payne & Frow, 2014). De hecho, Alcaide (2016) en su obra "Fidelización de clientes" argumenta que para las empresas es fundamental "cómo captar y fidelizar clientes con campañas eficaces, a medida de sus necesidades". Esta afirmación es un pilar para entender la importancia de la retención.

Un plan de retención efectivo se basa en la identificación y anticipación de las necesidades del cliente, construyendo relaciones a largo plazo. Alcaide (2016) explora en detalle cómo las estrategias de fidelización, intrínsecamente ligadas a la retención, pueden "generar un vínculo sólido entre el cliente y la marca" (Alcaide, 2016). En el contexto del factoraje, esto se traduce en ofrecer no solo tasas competitivas, sino también valor añadido que justifique la permanencia del cliente. La mención de que los competidores ofrecen "comisiones más bajas" y "mayor rapidez en los procesos"



implica que el plan de retención de FACTORSA debe ir más allá del precio, enfocándose en la diferenciación y la experiencia del cliente.

5. Fidelización de Clientes

La fidelización de clientes es el conjunto de estrategias y acciones que buscan mantener y fortalecer la relación de los clientes con una empresa a lo largo del tiempo. Alcaide (2016) subraya que la fidelización trasciende la mera retención, enfocándose en la **construcción de un vínculo sólido y duradero entre el cliente y la marca**. Este vínculo se cimenta en la confianza, la satisfacción y la entrega constante de valor percibido, de manera que el cliente se convierta en un promotor activo (Oliver, 1999). En servicios financieros, la confianza y la calidad en la atención son esenciales para construir ese lazo (Sirdeshmukh, Singh, & Sabol, 2002).

Para las Pymes de factoraje, un programa de fidelización puede incluir incentivos como recompensas por antigüedad, acceso prioritario a líneas de crédito, capacitaciones financieras y eventos exclusivos de networking. Las plataformas digitales, que permiten seguimiento continuo y comunicación bidireccional, aumentan la percepción de cercanía y valor añadido (Alard y Monfort, 2017).

6. Experiencia del Cliente (Customer Experience - CX)

La experiencia del cliente (CX) se ha consolidado como el nuevo campo de batalla para la lealtad y la diferenciación empresarial. Como señala López-Quesada (2023), la CX se define por la totalidad de las interacciones de un cliente con una empresa, desde el primer contacto hasta el servicio postventa, y cómo estas interacciones influyen en su percepción y sus decisiones futuras (López-Quesada, 2023). Esta perspectiva es complementada por Alcaide y Díez (2020), cuyo trabajo, "Las claves de la experiencia de cliente en la era digital cognitiva", subraya la importancia de la digitalización y la comprensión profunda del cliente en la era actual.

Un aspecto crucial en la CX es la reducción del esfuerzo del cliente. Dixon, Toman y DeLisi (2013), en su obra "La Experiencia Sin Esfuerzo", que introduce el CES (*Customer Effort Score*) o Puntuación de esfuerzo del cliente, argumentan que la facilidad con la que un cliente logra sus objetivos es un factor más potente de lealtad



que el simple deleite. Como se destaca en el libro, "Reducir el esfuerzo de los clientes da como resultado aumentar la lealtad de la marca, junto con las ventas" (Dixon et al., 2013). Esta perspectiva es relevante para FACTORSA, donde los competidores ofrecen "mayor rapidez en los procesos y atención digitalizada", sugiriendo que la burocracia o la lentitud en los procesos (operacionales y comerciales) podrían estar generando un "alto esfuerzo" para los clientes PYME.

Además, Alcaide (2021), en su obra "Los 100 errores de la experiencia de cliente", profundiza en las fallas comunes que erosionan la CX, planteando "soluciones preventivas que eviten dichos problemas, dichos errores" (Alcaide, 2021). Esto es directamente aplicable a la clasificación de las causas de deserción que se proponen: operativas, comerciales y de experiencia. Cada una de estas categorías puede ser interpretada como un punto de fricción en la experiencia del cliente, que necesita ser identificado y abordado.

7. Deserción de Clientes (*Churn*)

La deserción o *churn*, mide la proporción de clientes que dejan de usar los servicios de una empresa en un periodo dado (Coussement & Van den Poel, 2008). Para FACTORSA este fenómeno representa una pérdida significativa de ingresos y un desafío para el crecimiento empresarial. En finanzas, los clientes se van motivados por factores como precios altos, atención deficiente, falta de diferenciación y percepción de riesgo (Hadden et al., 2007).

Para las Pymes de factoraje, la deserción se puede agrupar en tres categorías:

- **Operativas:** La "burocracia excesiva, complejos procesos internos y falta de automatización (tecnología)" se relaciona directamente con el concepto de "experiencia sin esfuerzo" de Dixon, Toman y DeLisi (2013), donde los procesos lentos y complicados son un detonante clave de la insatisfacción y, consecuentemente, la deserción.
- **Comerciales:** Comisiones y tasas elevadas, altos requisitos para descontar y ausencia de incentivos, son factores económicos directos que los competidores están utilizando para atraer a las PYMES de FACTORSA.



- **Experiencia:** "Comunicación deficiente, escasa personalización y baja percepción de valor agregado" se vinculan directamente con la falta de un plan de comunicación estratégico y de fidelización. La "percepción de valor agregado" es fundamental en un mercado donde el precio es una variable.

La investigación Van den Poel & Larivière (2004), indican que la combinación de un buen plan de comunicación y un programa de fidelización puede reducir el churn entre el 10% y el 20%, que son las bases de la presente tesis.

8. Estrategias Empresariales

Las estrategias empresariales son los pilares sobre los que una organización construye y mantiene su ventaja competitiva en el mercado. Porter (1980, 1985) autor de este campo, distingue estrategias de costo, diferenciación y segmentación. Si bien FACTORSA no compite en costos (dada la agilidad y tarifas de la competencia), su "cartera sin mora" durante 27 años representa una clara estrategia de diferenciación basada en la gestión del riesgo y la confianza.

Sin embargo, como señala Barney (1991), una ventaja competitiva solo es sostenible si es rara, inimitable, no sustituible y valiosa. La falta de comunicación de esta ventaja por parte de FACTORSA la vuelve subutilizada y no percibida por el mercado.

La elección de una "estrategia de nicho" o "segmentación" (Treacy & Wiersema, 1995) orientada a segmentos específicos como construcción, transporte o comercio (como ya hace FACTORSA) permite la concentración de recursos y la oferta de soluciones a medida. Esto es fundamental para una empresa que busca retener y fidelizar PYMES, ya que las necesidades financieras y operativas, son distintas entre sectores.

Martín-Santana et al. (2020) en "Gestión de la Comunicación: Un enfoque integral" abordan cómo la comunicación es un componente intrínseco de la estrategia empresarial, siendo fundamental para la "comunicación estratégica y la comunicación empática" (Martín-Santana et al., 2020). Esto significa que la comunicación no es un apéndice, sino una herramienta estratégica para posicionar la diferenciación y la propuesta de valor.



CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

1. Área de localización del estudio

El estudio se llevará a cabo en la oficina central de FACTORSA, en Managua, Nicaragua. Se incluirá a clientes PYMES que operan en el área metropolitana de Managua, que concentra cerca del 45 % de las Pymes del país (INEC, 2023). Esto permitirá un análisis representativo del mercado principal de FACTORSA.

2. Tipo de estudio según el enfoque, amplitud o período

Enfoque: Investigación aplicada, de enfoque mixto (cuantitativo descriptivo y analítico y cualitativo exploratorio). El estudio busca: diagnosticar determinantes asociados a la deserción de clientes PYME en FACTORSA y proponer una intervención de comunicación y fidelización que será validada mediante piloto.

Amplitud: Descriptivo y comparativo, de corte transversal: describir la situación actual de FACTORSA y comparar sus comunicaciones con la competencia, en un momento determinado.

Período: Análisis histórico de mayo 2022 a mayo 2025 y proyección de resultados para 2026.

3. Población, muestra

La población de estudio incluye a los exclientes PYMES de FACTORSA en Managua entre mayo 2022 a mayo 2025, siendo 195 empresas (FACTORSA, 2025).

3.1. Tipo de muestra y muestreo

Muestra: Probabilística (aleatoria), ya que se seleccionará una porción representativa de los 195 clientes desertores.

Tipo de muestreo: Aleatorio simple (todos los elementos tienen igual probabilidad de selección de la lista total).



Criterio Clave: Marco muestral definido (lista de 195 clientes) y selección mediante números aleatorios.

Para calcular el tamaño de muestra necesario para encuestar a una población de 195 clientes desertores de FACTORSA, aplicaremos la fórmula de población finita, menor a 100,000 habitantes, (Cochran, 1977).

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Parámetro	Valor	Justificación
N (Población)	195	Total de clientes desertores
Z (Nivel de confianza)	1.645	Valor estándar para confianza del 90%
p (Proporción esperada)	0.50	recomendado cuando no hay datos previos
q (1 - p)	0.50	q = 1 - p
e (Error máximo)	9% = 0.09	Margen tolerable en estudios exploratorios.

Cálculo:

$$n = \frac{195 \cdot (1.645)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.09)^2 \cdot (195 - 1) + (1.645)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = 58.68 \approx 59 \text{ encuestas}$$

El tamaño muestral (n=59) se determinará mediante muestreo aleatorio simple, con un error máximo del 9% aceptable para poblaciones finitas pequeñas (Cochran, 1977). Este umbral garantiza equilibrio entre rigor estadístico, viabilidad operativa y son válidos en poblaciones finitas < 200 unidades (Kish, 1965). Cochran (1977) señala que “la selección de Z y margen de error debe responder al propósito práctico del estudio y a las restricciones logísticas y disponibilidades, no a normativas rígidas”.



A continuación, se explican y justifican las razones metodológicas y prácticas de esta elección:

Naturaleza exploratoria y orientación aplicada del estudio: El objetivo primario de esta tesis es desarrollar una propuesta práctica (estrategia de comunicación y fidelización). En estudios exploratorios o pilotos, es aceptable priorizar un tamaño muestral que permita detectar tendencias claras y guiar decisiones operativas iniciales sobre la base de un balance entre precisión estadística y factibilidad de recolección de datos. Por ello se optó por 90% de confianza, con la que se reduce el n requerido frente a 95% manteniendo un nivel razonable de certeza para decisiones de etapa piloto.

Restricciones operativas y de acceso a la muestra: La población objetivo accesible al momento del estudio (exclientes contactables y dispuestos a responder) limitó el número máximo de encuestas realizables dentro del tiempo y recursos disponibles. Elegir $Z = 1.645$ y $e = 9\%$ fue una decisión deliberada para obtener una muestra factible que permita estimaciones útiles sin sobrestimar la precisión en una fase exploratoria.

Prioridad en dirección de efecto y toma de decisiones empresariales: La investigación persigue identificar relaciones asociativas y señales prácticas (por ejemplo, ítems de satisfacción que correlacionan con abandono) para diseñar un piloto de intervención. Para estos fines operativos, un margen de error mayor (9%) es tolerable si las conclusiones son tratadas como hipótesis operativas a validar en un piloto (no como parámetros poblacionales definitivos). La tesis incorpora explícitamente un plan de validación mediante piloto y análisis de poder posteriores, por lo que las conclusiones descriptivas y asociaciones presentadas se interpretan con la debida cautela.



3.2. Técnicas e instrumentos de la investigación

- **Encuestas estructuradas:** Preguntas cerradas, algunas con escala Likert de 5 puntos para medir satisfacción, percepción de valor y razones de deserción. Otras preguntas con escalas Likert de 7 puntos para el Customer Effort Score (CES) que evalúan la facilidad con la que los clientes interactúan con un producto o servicio para resolver un problema o completar una tarea.
- **Entrevistas semiestructuradas:** Con los altos ejecutivos de FACTORSA, presidente ejecutivo (PE), director ejecutivo (DE), gerente de operaciones (GO), gerente de crédito (GC), gerentes de negocios (GN) para entender procesos internos y estrategias vigentes.
- **Análisis documental:** Revisión de registros internos de FACTORSA (tasas de deserción, comisiones, tiempos de aprobación).
- **Análisis benchmarking:** Revisión de páginas web, contenido digital y materiales de la empresa y sus competidores.

4. Diseño

4.1. Recolección de Datos

Se extraerán datos secundarios de FACTORSA (registros de deserción, informes de colocaciones, tiempos de aprobación, comisiones). Paralelamente, se aplicarán encuestas (ver anexos 1) y se realizarán entrevistas presenciales y virtuales (Ver anexos 2), según la disponibilidad de los participantes. Registro y depuración de respuestas, anonimización y consolidación en base de análisis.

Además de revisar las acciones de comunicación de las principales empresas que compiten con FACTORSA.

4.2. Criterios de calidad: credibilidad, confiabilidad

Credibilidad: Se usarán múltiples fuentes de datos (encuestas, entrevistas, análisis documental) para validar la información.



Confiabilidad: Se realizará revisión con expertos en la materia de los instrumentos (entrevistas y encuestas), además de una prueba piloto de la encuesta con 3 empresas para ajustar los ítems si fuese necesario.

5. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Tipo de Variable	Escala
Deserción de clientes Pyme	Clientes PYMEs que dejan de usar los servicios de FACTORSA.	Operativa, Comercial, Experiencia del cliente	Número de clientes que abandonan, nivel de satisfacción	Dependiente	Porcentaje, Likert
Plan de fidelización	Conjunto de incentivos ofrecidos a Pymes para fomentar lealtad.	Beneficios económicos y no económicos	Descuentos, acceso a eventos, asesorías especiales	Independiente	Nominal, Escala binaria
Estrategias de comunicación	Conjunto de acciones y mensajes que FACTORSA emite a sus Pymes.	Canales, Mensajes clave	Presencia en redes, claridad de información, frecuencia de contacto	Independiente	Nominal, Likert, binaria

6. Análisis de datos

Para los datos cuantitativos, se aplicará análisis descriptivo (frecuencias, porcentajes, medias) para detectar asociaciones entre variables de deserción y factores operativos, comerciales y experiencia del cliente. Se empleará el programa estadístico SPSS versión 15.0 o Excel. Los datos de las entrevistas se analizarán con codificación temática, buscando patrones sobre la experiencia y percepciones de las Pymes.



CAPÍTULO IV: CAUSAS DE LA DESERCIÓN DE CLIENTES PYMES EN FACTORSA

1. Principales hallazgos en la encuesta estructurada a exclientes.

El presente informe ha sido elaborado con el propósito fundamental de analizar la experiencia del cliente y los factores causales de la deserción, sirviendo de base para articular de un plan de comunicación y fidelización robusto y orientado a resultados para FACTORSA. La investigación se centra en identificar y cuantificar las fricciones operativas, comerciales y de experiencia que han deteriorado la lealtad y que deben ser prioritariamente corregidas.

La naturaleza de este diagnóstico obliga a reconocer una limitación crítica en el conjunto de datos analizado. El análisis se restringe a un subconjunto visible de aproximadamente 59 registros de empresas. Es imperativo destacar que el 100% de los casos analizados corresponden a exclientes de FACTORSA. Por lo tanto, las conclusiones que se presentan a continuación no reflejan el desempeño promedio de la base de clientes activos, sino que constituyen un análisis exhaustivo de los puntos de fallo y del perfil del cliente que la institución ha perdido. Este diagnóstico de falla en la retención es crucial para comprender las vulnerabilidades del modelo de negocio y del servicio al cliente.

La encuesta estructurada en seis secciones (Datos Generales, Causas Operativas, Causas Comerciales, Experiencia Cliente, Comunicación, y Satisfacción Global), ver Anexo 1.1.2, permite una visión integral de los vectores de insatisfacción, desde la eficiencia del proceso hasta la estructura de costos y el impacto emocional. El enfoque analítico se centra en la distribución de frecuencias (para variables categóricas) y el cálculo de la media y la moda (para variables ordinales tipo Likert y CES), interpretando la concentración de respuestas en los extremos negativos de la escala como signos de crisis estructural.



1.1 Datos generales.

La comprensión del perfil de las empresas que optaron por la deserción es el primer paso para segmentar y priorizar las acciones de retención. Los datos demográficos revelan una clara concentración del riesgo en segmentos específicos, tanto por sector económico como por tamaño.

1.1.1 Análisis sector económico.

El análisis de la distribución sectorial de los exclientes sugiere dónde se encuentra la mayor exposición al riesgo de deserción.

Tabla 1

Distribución Sectorial De La Muestra

Variable	Categoría	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
I.1 Sector	Comercio	26	44.07%
	Construcción	16	27.12%
	Transporte	12	20.34%
	Servicios	2	3.39%
	Otros/Mantenimiento/Telecomunicación/Producción	3	5.08%
	Total		59

El análisis que se muestra en la Tabla 1, confirma una fuerte concentración en los sectores de Comercio (44.07%) y Construcción (27.12%), que juntos suman más del 71.19% de la muestra. La dependencia de estos sectores en flujos de caja rápidos subraya su sensibilidad a cualquier fricción operativa o comerciales, afectando de manera desmedida a estas industrias. Las estrategias de retención y la comunicación deben ser ajustadas para mitigar las sensibilidades específicas de estos dos sectores, posiblemente abordando la estacionalidad, los flujos de pago o los requisitos documentales inherentes a cada uno.

1.1.2 Análisis tamaño de las empresas.

La distribución por tamaño de la empresa es un indicador crucial para entender la capacidad administrativa y la sensibilidad financiera de los clientes perdidos.



Tabla 2

Distribución Por Tamaño De Las PYMES

Variable	Categoría	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
1.2 Tamaño	Micro	27	45.76%
	Pequeña	17	28.81%
	Mediana	15	25.42%
	Total	59	100.00%

Conforme la Tabla 2, la microempresa constituye la categoría más grande (45.76%), seguida de la Pequeña (28.81%). La mayoría de los clientes perdidos son micro, pequeños (74.58%), segmentos que carecen de la capacidad administrativa para soportar procesos complejos o burocráticos. Este hallazgo implica que el modelo de servicio actual no es sostenible para el segmento más pequeño de clientes. Las Microempresas operan con márgenes más ajustados y equipos administrativos reducidos, haciéndolas hipersensibles tanto al costo percibido como a la carga de esfuerzo administrativo (fricción operativa). Si FACTORSA busca retener y crecer en este segmento, la simplificación radical de los procesos y la transparencia de costos son exigencias no negociables.

1.1.3 Análisis tiempo de relación con FACTORSA.

Como se muestra en la Tabla 3, el período más crítico de deserción se concentra en los primeros dos años (52.54%), siendo el segundo año el mayor peso de deserción (30.51%). Esto indica que la falla está asociada al proceso de *onboarding* (proceso de guiar a un nuevo cliente) o a la experiencia de las primeras transacciones y no a un deterioro gradual a largo plazo.



Tabla 3

Distribución Del Tiempo De Relación Comercial Con FACTORSA

Tiempo de Relación (Años)	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
1	13	22.03%
2	18	30.51%
3	13	22.03%
4	8	13.56%
5	7	11.86%
Total	59	100.00%

El plan de fidelización debe, por lo tanto, enfocarse en mitigar estas fricciones acumuladas y consolidar la relación desde el primer año, desde que el cliente experimenta los procesos de FACTORSA y volverlos promotores de la marca.

1.2 Causas Operativas.

La segunda sección del instrumento (Anexo 1.1.2), se enfoca en medir el esfuerzo percibido por el cliente durante los trámites de financiamiento (Customer Effort Score) y diagnosticar los cuellos de botella del proceso.

1.2.1 Esfuerzo para completar trámites (CES Operativo).

La pregunta II.1 del cuestionario a exclientes, evalúa la facilidad de completar los trámites en una escala de 1 (Extremadamente fácil) a 7 (Extremadamente difícil). Los resultados de la muestra en la Tabla 4, reflejan una alerta significativa en la experiencia operativa.

Tabla 4

Medidas De Esfuerzo Completar Trámites CES Operativo

Medida	Valor	Interpretación
Media	6.41	Nivel de esfuerzo percibido extremadamente alto.
Moda	7	La experiencia dominante es "Extremadamente difícil".



Análisis: La Moda 7 es el indicador más crítico: la operación de FACTORSA es percibida como un obstáculo burocrático de máxima dificultad. Una media de 6.41 (indicador CES) confirma que el proceso es sistémicamente ineficiente, lo que lleva al cliente a cuestionar el valor del servicio, independientemente del costo.

El hecho de que el proceso sea percibido como la máxima dificultad posible establece una fricción masiva que, en el contexto de la Microempresa (la mitad de los desertores), inevitablemente lleva a la búsqueda de proveedores con menor costo administrativo. Este hallazgo valida la urgencia de transformar la eficiencia operativa como medida de retención.

1.2.2 Identificación de los cuellos de botella operacionales

Al preguntar qué aspecto demandó el mayor esfuerzo durante el proceso de factoraje, las empresas identificaron los puntos de dolor específicos. Aunque esta variable es dicotómica (binaria 0/1) y se evalúa por la suma de respuestas, el análisis de las frecuencias de la muestra sugiere una prioridad clara.

Tabla 5

Frecuencia De Aspectos De Mayor Esfuerzo Operativo

Aspecto de Mayor Esfuerzo	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Esperar aprobaciones	21	35.59%
Recolectar documentación	18	30.51%
Entender requisitos	14	23.73%
Coordinar con ejecutivo	6	10.17%
Total Menciones	59	100.00%

Los factores que generan mayor esfuerzo se concentran en:

1. Esperar aprobaciones
2. Recolectar documentación

Esto confirma que la lentitud y la burocracia son los verdaderos enemigos de la retención. La larga espera genera incertidumbre y ansiedad en la PYME, cuya liquidez está en juego.



La propuesta de mejora más relevante para los exclientes es consistentemente: Procesos rápidos y sencillos, seguida por menos documentación. Existe, por lo tanto, una clara vinculación causal: el cliente vincula la espera y la documentación excesiva (pregunta II.2) con una deficiencia sistémica (pregunta II.1), cuya solución pasa por la simplificación y la velocidad (pregunta VI.3).

1.2.3 Percepción del servicio y tiempos de respuesta

Las preguntas de Likert de la subsección II.3 profundizan en la percepción sobre el tiempo invertido y la disponibilidad del personal, utilizando una escala de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo)

Tabla 6

Percepción sobre Tiempo y Disponibilidad del Personal

Variable (1=Totalmente Desacuerdo, 5=Totalmente Acuerdo)	Media	Moda	Interpretación
II.3_P1: Tiempo invertido en gestiones administrativas fue excesivo	4.41	5	El cliente percibe una pérdida de tiempo masiva.
II.3_P2: El personal de FACTORSA está disponible y me ha ayudado	2.54	3	Disponibilidad es neutra, pero no es el problema principal.
II.3_P3: El tiempo de respuesta del personal de FACTORSA es lento	4.29	5	El ritmo humano no compensa la ineficiencia estructural.

Análisis de la Tabla 6: La Moda 5 es unánime en que el tiempo es excesivo (en P1 y P3) y la respuesta es lenta. Confirma que el tiempo es un factor de quiebre, esto demuestra que la velocidad de FACTORSA no se alinea con la urgencia del cliente PYME. La media neutra/baja de disponibilidad del personal (2.54) es la paradoja: el problema no es de contacto, sino de capacidad de resolución del personal, probablemente está disponible y dispuesto a ayudar, pero es prisionero de procesos internos lentos y la confusión de requisitos, como la espera de aprobaciones (II.2) y la documentación excesiva (III.3.P5).

La solución a la crisis operativa no radica en más personal de atención, sino en la automatización y digitalización de los flujos de trabajo, liberando al ejecutivo para enfocarse en tareas de valor estratégico, en lugar de ser un gestor de frustración.



1.3 Causas comerciales

La sección 3 del instrumento (Anexo 1.1.2), explora la percepción del cliente sobre los costos, comisiones y la existencia de incentivos y/o condiciones negociables.

1.3.1 Esfuerzo para entender costos (CES Comercial)

Mide el esfuerzo requerido para entender comisiones y costos (Escala 1=Ningún esfuerzo, 7=Esfuerzo extremo).

Tabla 7

Medidas De Esfuerzo Entender Costos Comerciales - CES Comercial

Medida	Valor	Interpretación
Media	5.93	Nivel de esfuerzo percibido extremadamente alto.
Moda	7	La experiencia dominante es "extremadamente difícil".

Análisis de la Tabla 7: al igual que en la operatividad, Un CES (5.93) para la comprensión de costos es un indicador de confusión. El cliente tiene que realizar un esfuerzo extremo para entender cómo se le está cobrando. Esta complejidad percibida destruye la confianza y justifica la percepción de que el precio es injusto o que se ocultan costos.

Este hallazgo implica que no solo el trámite administrativo es difícil, sino que el cliente encuentra un esfuerzo extremo para entender el modelo de costos de FACTORSA. Un cliente que no comprende cómo se le cobra tiende a percibir que el precio es injusto.

1.3.2 Aspectos de costos que demandó mayor esfuerzo comprender

La percepción de alto costo se confirma con una contundencia estadística mostrada en la Tabla 8:



Tabla 8

Frecuencia de Aspectos de Mayor Esfuerzo en Costos

Aspecto de Costo	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Tasa de Interés	39	50.65%
Comisión Legal	16	20.78%
Comisión de Cobranza	13	16.88%
Mesa de Cambio	9	11.69%
Total Menciones	77	100.00%

Este resultado es crítico: en la muestra de exclientes, la percepción de que las comisiones son más altas que las de la competencia es unánime. Esto posiciona el costo como un factor de quiebre absoluto y confirma el riesgo letal para la retención.

Análisis: el problema de opacidad se centra en la tasa de interés (50.65%). La complejidad en el cálculo de la tasa, aplicado al plazo de pago, es el principal factor de desconfianza. La estrategia de comunicación debe enfocarse urgentemente en la transparencia y simplificación de este cálculo.

1.3.3 Evaluación de condiciones y beneficios de lealtad

La percepción sobre la flexibilidad y los beneficios de lealtad refuerza la crítica al modelo comercial.

Tabla 9

Percepción Sobre Precios, Flexibilidad, Beneficios, Variedad Del Servicio Y Documentación

Variable (1=Totalmente Desacuerdo, 5=Totalmente Acuerdo)	Media	Moda	Interpretación
III.3_P1: Comisiones son más altas que la competencia	4.44	5	Crítica unánime al precio.
III.3_P2: Condiciones de financiamiento fueron negociables	2.46	2	Rigidez percibida en las condiciones.
III.3_P3: FACTORSA ofrecía incentivos por lealtad valiosos	1.69	1	Ausencia percibida de programa de fidelización.
III.3_P4: Otros productos financieros que requiera el cliente	2.47	2	Ausencia de otros servicios que se ajuste a cliente.
III.3_P5: Documentación requerida es excesiva	3.81	5	El cliente percibe demasiados requisitos para utilizar Factoring



El análisis de la Tabla 9, evidencia la crítica al precio es unánime (moda 5 en comisiones altas). Esto se combina con la percepción de muchos requisitos para un trámite (moda 5 en documentación excesiva). Sobre si las condiciones de financiamiento fueron negociables según las necesidades del cliente, la media es 2.46, con una tendencia baja, esto revela una percepción de rigidez; los exclientes no sintieron que FACTORSA estuviera dispuesta o fuera capaz de ajustar las condiciones a sus necesidades particulares.

La moda 1 en incentivos por lealtad establece una gran debilidad en la construcción de una relación a largo plazo, FACTORSA es vista como una entidad puramente transaccional, sin motivos para generar permanencia. Por último, la moda de 2, en la percepción de otros productos financieros que requiera el cliente, evidencia que solo el factoraje con sus requisitos es la única opción o fuente de financiamiento para múltiples necesidades de los clientes.

1.3.4 Incentivo que motivaría a usar más FACTORSA.

Para contrarrestar la alta sensibilidad al costo, se preguntó a los exclientes qué incentivo los motivaría a usar más FACTORSA. Al ser una variable categórica, el análisis en la Tabla 10, se basa en la distribución de frecuencias.

Tabla 10

Incentivos De Fidelización Solicitados

Incentivo Solicitado	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Descuentos progresivos	31	52.54%
Asesorías financieras	16	27.12%
Eventos exclusivos	12	20.34%
Total Menciones	59	100.00%

Los descuentos progresivos son el incentivo directo más atractivo (52.54%), seguidos por el valor consultivo (asesorías financieras 27.12%). Esto demuestra que el cliente PYME busca alivio en el costo y apoyo para el crecimiento. Las estrategias de fidelización basadas en valor social (Eventos) no son primordiales para este segmento.



La estrategia de fidelización debe pivotar inmediatamente hacia la transparencia radical del modelo de costos y la introducción de un esquema de descuentos progresivos claro y cuantificable, especialmente para las microempresas que ya han desertado en masa por el motivo principal de costo de la operación.

1.4 Causas experiencia cliente

La sección 4 del instrumento (Anexo 1.1.2) explora el impacto emocional del proceso y evalúa si la calidad del servicio personal pudo mitigar el daño causado por los altos costos y la ineficiencia operativa.

1.4.1 Sencillez para acceder a soporte (CES soporte de ayuda)

La variable IV.1 mide la sencillez para acceder a soporte especializado, utilizando la escala de 1 (extremadamente fácil) a 7 (extremadamente difícil).

Tabla 11

Sencillez Para Acceder A Ayuda O Soporte (CES Soporte)

Medida	Valor	Interpretación
Media	3.97	Nivel de esfuerzo neutral.
Moda	2	El acceso al personal de soporte es fácil.

Este es un contraste crítico: mientras que el proceso de factoraje (II.1, III.1) requiere un esfuerzo extremo (CES 6.41), el acceso al soporte (IV.1) es percibido como algo fácil (asumiendo la escala invertida para facilidad). Este resultado sugiere que FACTORSA ha invertido en la accesibilidad humana (personal disponible) pero la calidad de este soporte es insuficiente para compensar la deficiencia sistémica. Los clientes acceden fácilmente al soporte, pero lo hacen primariamente para quejarse o intentar resolver los problemas inherentes al proceso mismo, lo que limita la capacidad del asesor para agregar valor.

1.4.2 Percepción de valor agregado y largo plazo.

Las preguntas sobre la relación con el ejecutivo y la percepción de valor agregado reflejan muchas áreas de oportunidad de mejora de la relación en el plano estratégico.



Tabla 12

Percepción De Valor Agregado Y Largo Plazo

Variable (1=Totalmente Desacuerdo, 5=Totalmente Acuerdo)	Media	Moda	Interpretación
IV.2_P1: Ejecutivo comprendió mi sector y empresa	3.05	4	Muy buena especialización percibida del Ejecutivo.
IV.2_P3: FACTORSA cumple con el servicio prometido.	2.36	3	Rigidez percibida en las condiciones.
IV.2_P3: FACTORSA brinda Valor Adicional más allá del financiamiento	1.68	1	Ausencia percibida de programa de fidelización.
IV.2_P4: FACTORSA demuestra interés en relación de largo plazo	1.71	1	Ausencia de otros servicios que se ajuste a cliente.

En la Tabla 12 muestra, que la percepción de si el ejecutivo comprendió las particularidades del sector y de la empresa es catalogada muy buena con una moda de 4, que indica que los exclientes sienten que el ejecutivo tiene comprensión especializada necesaria para actuar como un asesor financiero, lo que es vital para las PYMEs.

En relación si FACTORSA cumple con el servicio prometido, esta percepción está muy relacionado al servicio inicial que el asesor de negocios le ofrece al cliente para solventar sus necesidades, una moda de 3, indica una posición neutral y por tanto que hay aspectos que todavía quedan sin satisfacer en su totalidad a los clientes, relacionadas a los grandes esfuerzos operativos y costos asociados previamente analizados en otras variables.

Las variables que miden la percepción de valor adicional más allá del financiamiento (IV.2.P3) y el interés de FACTORSA en construir una relación de largo plazo (IV.2.P4) son las más bajas, ambas con una moda de 1 (Totalmente en desacuerdo). FACTORSA es percibida como una transacción pura, sin valor añadido ni visión de socio de crecimiento.



Este resultado establece que el factoraje es visto puramente como resolver un problema financiero del momento, sin diferenciación ni valor agregado. Esta percepción de ser un simple proveedor transaccional, combinado con el alto costo (III.3.P1), justifica la competencia basada únicamente en el precio y elimina la noción de compromiso a largo plazo con el cliente.

1.4.3 Análisis de la emocionalidad del cliente

La medición del estado emocional durante el proceso es un predictor de deserción mucho más potente que la mera insatisfacción, ya que cuantifica el costo psicológico.

Tabla 13

Distribución Del Estado Emocional

Estado Emocional	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Frustrado/Estresado	45	76.27%
Indiferente	8	13.56%
Tranquilo/Satisfecho	6	10.17%
Total	59	100.00%

El análisis del estado emocional durante el proceso FACTORSA, la Tabla 13 muestra que la inmensa mayoría de los exclientes se sintieron Frustrados/Estresados (76.27%).

Este hallazgo es un indicador de alarma crítico. La experiencia del cliente no solo fue insatisfactoria, sino activamente tóxica. La correlación entre la alta fricción operativa (II.1) y esta emocionalidad negativa es evidente. El cliente no decide irse solo por el costo, sino porque el costo psicológico de hacer negocios (estrés, frustración) se vuelve insostenible. El acceso fácil al soporte (IV.1) simplemente actúa como una vía de buscar respuestas sin resolver la causa fundamental de la frustración.

La institución debe cuantificar y priorizar la reducción del costo emocional del cliente (ECC). La estrategia de fidelización debe enfocarse en la *tranquilidad* y la *simplicidad*, transformando la experiencia de un dolor necesario a un facilitador de negocios.



1.5 Comunicación

La sección 5 evalúa la calidad de la comunicación de FACTORSA en términos de escucha, claridad y relevancia, además de identificar las preferencias de canales.

1.5.1 Percepción sobre la comunicación.

Sobre si FACTORSA escuchaba las inquietudes (pregunta V.1.P1), la Tabla 14 muestra que la respuesta se inclina hacia la neutralidad/desacuerdo (Media 2.47, Moda 2), lo que indica que el cliente no se siente activamente atendido.

Tabla 14

Percepción Sobre Claridad Y Relevancia De La Comunicación

Variable (1=Totalmente Desacuerdo, 5=Totalmente Acuerdo)	Media	Moda	Interpretación
V.1_P1: FACTORSA escucha mis inquietudes	2.47	2	Percepción de nula escucha activa.
V.1_P2: Información brinda es Clara	1.81	1	Falla masiva en la claridad y transparencia.
V.1_P3: Canales Comunicación efectivos y fácil acceso	3.25	4	Los canales son accesibles, pero ineficaces para la resolución.
V.1_P4: Comunicación era relevante y aportaba valor	1.78	1	La comunicación es vista como ruido.

Al analizar si la información que se brinda sobre el proceso o estados de las operaciones de los clientes era clara o fácil de entender y si la comunicación que brindaba era relevante y aportaba valor, para ambos escenarios la Moda es 1 (Totalmente en desacuerdo). La comunicación percibida por los exclientes es vista como información genérica, sin un aporte de valor estratégico directo para su negocio y la misma vez confusa o nula.

El único aspecto valorado muy bueno es que los canales de comunicación a disposición del cliente (correo, teléfonos, asesor de negocios) son accesibles, pero ineficaces para la resolución.



1.5.2 Influencia de la reputación corporativa (0% mora)

Se evaluó qué tanto influiría en la decisión de permanencia el conocimiento de que FACTORSA mantiene 0% de mora desde 1998.

Tabla 15

Influencia De La Reputación

Medida (1=Nada influyente, 5=Totalmente determinante)	Valor	Moda
Media	1.81	1

La Tabla 15 muestra que la media es 1.81 y la moda es 1 (Nada influyente).

Este resultado demuestra una desconexión estratégica entre la comunicación corporativa y la necesidad del cliente. El argumento de seguridad y reputación histórica (0% mora) carece de peso o influencia en la decisión de permanencia de los exclientes. El cliente no necesita seguridad histórica, necesita transparencia de costos, eficiencia operativa y valor estratégico en el presente. La comunicación de la seguridad debe ser secundaria a la comunicación centrada en el beneficio funcional y emocional presente (rapidez, simplicidad) y no en el historial institucional.

1.5.3 Medios preferidos para recibir información.

El análisis de los canales preferidos revela la necesidad de inmediatez y accesibilidad en la interacción con FACTORSA.

Tabla 16

Preferencia de Canales de Comunicación

Medio Preferido	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Llamada	58	44.27%
WhatsApp	45	34.35%
Correo Electrónico	28	21.37%
Total Menciones	131	100.00%



Los clientes podían seleccionar hasta tres medios preferidos para recibir información urgente. La Tabla 16, muestra los tres canales más seleccionados son: llamada, whatsapp, correo electrónico.

Esta tendencia indica una preferencia por canales que ofrecen inmediatez (llamada, whatsapp,) junto con la seguridad de un registro escrito formal (correo electrónico). Cualquier plan de comunicación urgente que no priorice estos tres canales fallará en alcanzar al cliente de manera efectiva.

1.5.4 Canales digitales utilizados por los PYMEs (Exclientes)

Se analizó qué canales digitales utilizan las PYMEs encuestadas para interactuar con sus propios clientes, identificando oportunidades para la comunicación de valor de FACTORSA.

Tabla 17

Canales Digitales Que Más Utiliza Las PYMES (Exclientes)

Canal digital que más interactúa el cliente	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
WhatsApp	27	35.53%
Facebook	26	34.21%
LinkedIn	14	18.42%
Instagram	9	11.84%
Total Menciones	76	100.00%

Los 3 canales más utilizados según la Tabla 17, son WhatsApp 35.53%, Facebook 34.21%, LinkedIn 18.42%, que son canales muy utilizados en modelos de negocios B2B.

La preferencia por plataformas visuales y de interacción rápida (LinkedIn, Facebook) sugiere que FACTORSA puede utilizar estos canales no solo para el mercadeo, sino para entregar las asesorías financieras solicitadas (III.4), transformando el ruido (V.1.P4) en contenido de valor que se adapte al consumo digital de este segmento empresarial.



1.6 Satisfacción global y decisión

Esta sección sintetiza los resultados de las variables de desenlace, confirmando la magnitud de la crisis de lealtad y la causa principal de la deserción.

1.6.1 Satisfacción Global

Esta variable se puede medir de dos formas, la primera analizando su moda, el cálculo de 3 que se muestra en la tabla 18, indica que la mayoría de los clientes son neutrales en cuanto a la satisfacción global.

Tabla 18

Satisfacción Global

Medida	Valor	Interpretación
Media	2.51	Baja satisfacción
Moda	3	Neutral con el servicio recibido

La segunda manera de medir el grado de satisfacción global es mediante el indicador CSAT (Customer Satisfaction Score) o Puntuación de satisfacción del cliente, para esto se calculó como primer paso, la distribución de las respuestas de los exclientes en la Tabla 19 y posterior, los resultados se agruparon, para el cálculo del indicador del CSAT en la Tabla 20.

Tabla 19

Distribución de Respuestas de Recomendación

Valor CST (Satisfacción)	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
1 - Totalmente en desacuerdo	10	16.95%
2 - En desacuerdo	17	28.81%
3 - Neutral	24	40.68%
4 - De acuerdo	8	13.56%
5 - Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	59	100.00%



Tabla 20

Puntaje CSAT (Customer Satisfaction Score) O Puntuación De Satisfacción Del Cliente

Clasificación CTS	Valores (1-5)	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Insatisfecho	1, 2	27	45.76%
Neutral	3	24	40.68%
Satisfechos	4, 5	8	13.56%
Total		59	100.00%

El nivel de puntuación de satisfacción del cliente de la empresa es 13.56%. La no satisfacción (86.44) es la norma en la muestra de exclientes.

La variable VI.1.P2 evalúa la probabilidad de recomendación ver Tabla 21. El cálculo del NPS (Net Promoter Score) o puntuación neta del promotor, se realiza clasificando las puntuaciones de 1 a 2 como detractores, 3 como pasivos y 4 a 5 como promotores, el cálculo se muestra en la Tabla 22.

Tabla 21

Distribución de Respuestas de Recomendación

Valor NPS (Recomendación)	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
1 - Totalmente en desacuerdo	30	50.85%
2 - En desacuerdo	13	22.03%
3 - Neutral	8	13.56%
4 - De acuerdo	1	1.69%
5 - Totalmente de acuerdo	7	11.86%
Total	59	100.00%

Tabla 22

Puntaje NPS (Net Promoter Score) O Puntuación Neta Del Promotor

Clasificación NPS	Valores (1-5)	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Detractores (D)	1, 2	43	72.88%
Pasivos (N)	3	8	13.56%
Promotores (P)	4, 5	8	13.56%
Total		59	100.00%



$$\text{NPS} = \% \text{Promotores} - \% \text{Detractores}$$

$$\text{NPS} = 14\% - 73\% = -59\%$$

Análisis: el NPS es de -59, un valor que indica una crisis de lealtad profunda. El 73% de la muestra son detractores, superando significativamente a los promotores (14%), lo que proyecta un riesgo reputacional severo. Esta muestra refleja una base de exclientes que no solo no recomendará FACTORSA, sino que probablemente ejercerá activamente una promoción negativa (detracción), disuadiendo a clientes potenciales de utilizar los servicios de la institución. La recuperación de la reputación de marca pasa necesariamente por resolver la experiencia subyacente que genera este nivel de rechazo.

La existencia de 8 promotores es un dato valioso, pero su peso es insignificante frente a la masa crítica de 43 detractores.

1.6.2 Razón principal de deserción

La pregunta VI.2, dirigida a exclientes, solicita la razón principal de deserción. Este análisis es crucial para validar las hipótesis causales de las secciones anteriores.

Tabla 23

Razón Principal De Deserción

Razón Principal de Deserción	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Comisiones altas	41	69.49%
Procesos lentos	16	27.12%
Falta de beneficios	1	1.69%
Mala comunicación	1	1.69%
Total	59	100.00%

La Tabla 23, muestra que las comisiones altas son, con gran diferencia, el factor dominante de deserción, citadas por el 69.49% de los exclientes. Este factor es superior casi 2.5 veces la frecuencia de la segunda razón, procesos lentos (27.12%).



Este resultado confirma que el costo es el umbral de quiebre final. Sin embargo, la deserción se considera un síndrome multifactorial impulsado por el costo. La alta fricción operativa (II.1) y la emocionalidad negativa (IV.3) reducen la tolerancia del cliente al costo percibido.

1.6.3 Propuesta de Mejora de los clientes

La propuesta de mejora más relevante para los exclientes, como se muestra en la Tabla 24, es procesos rápidos y sencillos (69.49%), seguida por menos documentación (27.12%).

Tabla 24

Propuesta De Mejora De Los Clientes De FACTORSA

Propuesta de Mejora a FACTORSA	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Procesos rápidos y sencillos	41	69.49%
Menos documentación	16	27.12%
Ejecutivos especializados	1	1.69%
App móvil	1	1.69%
Otros	0	0.00%
Total	59	100.00%

La necesidad de velocidad y sencillez es una respuesta directa a la fricción operativa (II.1, II.2). El cliente está solicitando la solución a la raíz de la frustración (IV.3), lo que sugiere que resolver el proceso es un requisito fundamental antes de que cualquier otra estrategia de fidelización pueda ser efectiva.

Es muy relevante señalar que los clientes tenían la opción de Otros como variable y podían detallar por ejemplo, altos intereses, altas comisiones o cualquier aspecto económico, sin embargo, ninguno lo puso como una propuesta de mejora, lo que indica que el cliente percibe como una variable secundaria los aspectos de costos si el servicio brindado fuera rápido y sencillo, con poca documentación.



1.7 Análisis Cruzado

El análisis de contingencia entre el Tamaño de la Empresa (I.2) y la Razón Principal de Deserción (VI.2) revela patrones de sensibilidad diferentes por segmento.

1.7.1 Razón de Deserción por Tamaño de la Empresa

El análisis de contingencia entre el Tamaño de la Empresa (I.2) y la Razón Principal de Deserción (VI.2) revela patrones de sensibilidad diferentes por segmento.

Tabla 25

Distribución Cruzada: Razón Principal De Deserción Por Tamaño De La Empresa

Cruce	Tamaño			
	Micro	Mediana	Pequeña	Total general
Razón principal de deserción (VI.2)				
Comisiones altas	45.76%	1.69%	22.03%	69.49%
Procesos lentos	0.00%	22.03%	5.08%	27.12%
Falta de beneficios	0.00%	1.69%	0.00%	1.69%
Mala comunicación	0.00%	0.00%	1.69%	1.69%
Total general	45.76%	25.42%	28.81%	100.00%

Análisis de Sensibilidad Segmentada, la Tabla 25 muestra los siguientes datos:

1. Microempresas: la sensibilidad al costo es extrema. El 100% de las deserciones en Microempresas se deben a "Comisiones altas. El costo actúa como el umbral principal para este segmento, cuyos márgenes son más estrechos.
2. Empresas Pequeñas y Medianas: estos segmentos, aunque sensibles al costo, muestran una mayor distribución de las razones de deserción. Procesos lentos representa una proporción significativa de sus quejas.

La implicación estratégica es que la optimización de costos es vital para las microempresas, mientras que la velocidad y la eficiencia operativa son claves para las Pequeñas y Medianas, que están más dispuestas a tolerar el precio si el servicio es expedito. La solución no es únicamente bajar el precio, sino justificar el precio actual mediante una mejora radical en la velocidad y la simplicidad.



1.7.2 Razón de deserción por tamaño de la empresa

El análisis de contingencia entre el Tamaño de la Empresa (I.2) y las mejoras a que propondrías los exclientes a FACTORA revela patrones de sensibilidad y que aclaran el punto anterior. La Tabla 26 muestra que la Micro y Pequeña empresa recomiendan mas rapidez y menos documentación.

Tabla 26

Distribución Cruzada: Recomendaciones Por Tamaño De La Empresa

Cruce	Tamaño			Total general
	Micro	Mediana	Pequeña	
Recomendaciones (VI.3)				
App móvil		1		1
Ejecutivos especializados		5	1	6
Menos documentación	21			21
Procesos rápidos y sencillos	6	9	16	31
Total general	27	15	17	59

1.8 Análisis de Sensibilidad Segmentada

Todos los sectores demandan rapidez y sencillez en el proceso de sus operaciones. Se puede percibir que para el segmento mediana empresa existe una oportunidad de mejorar el servicio y justifique el costo de las operaciones.

1.8.1 Análisis de Correlación Multivariado y Validación de Hipótesis (Inferencia Estadística)

Aunque la limitación del tamaño de la muestra impide calcular la correlación de Pearson o un análisis de varianza (ANOVA) definitivo para N=59, la tendencia estadística observada permite establecer las relaciones causales críticas para guiar la estrategia. Las siguientes correlaciones se esperan y deben ser validadas en futuras mediciones.

1.8.2 Correlación entre Esfuerzo Operativo y Lealtad

Hipótesis: A menor esfuerzo en los trámites (valor bajo en II.1), mayor será la probabilidad de recomendación (valor alto en VI.1.P2).



El modelo Customer Effort Score (CES) postula que reducir la fricción es el predictor más potente de lealtad. Dado que la muestra se concentra en el extremo negativo (II.1 alto, VI.1.P2 bajo, NPS=-59), se espera una correlación Positiva Fuerte (una relación inversa entre el índice de esfuerzo y el índice de recomendación, donde la facilidad conduce a la lealtad).

Si esta correlación se confirma, se establece que la eficiencia operativa no es solo una necesidad de higiene, sino una palanca de lealtad. La inversión en la simplificación del proceso (VI.3) tiene, por lo tanto, un retorno directo en la retención y la promoción de marca.

1.8.3 Correlación entre esfuerzo comercial, percepción de precio y satisfacción

Hipótesis: La percepción de que las comisiones son más altas (III.3.P1) está extremadamente correlacionada negativamente con la satisfacción global (VI.1.P1).

Dado que la comisión alta es la razón más relevante de deserción (69.49%) y la percepción de este factor es unánime (moda=5, Totalmente de acuerdo), se espera una correlación de Pearson negativa extremadamente Fuerte (ej. $r < -0.80$).

El costo actúa como una variable de quiebre absoluto. Si el precio es percibido como injusto y alto, todos los demás esfuerzos de servicio y comunicación se vuelven irrelevantes. Cualquier estrategia de retención debe comenzar por abordar la percepción de que FACTORSA es más costosa que la competencia.

1.8.4 Correlación entre emocionalidad y resultado

Hipótesis: Los estados emocionales negativos (Frustrado/Estresado) se correlacionan directamente con la baja satisfacción (VI.1.P1).

Se espera que la media de satisfacción (VI.1.P1) para el grupo "Frustrado/Estresado" sea significativamente menor que para el grupo "Tranquilo/Satisfecho" (análisis de varianza).

Esta relación valida la tesis de que el costo emocional de hacer negocios es la manifestación interna de las fricciones externas (operativas y comerciales). Una



correlación fuerte confirmará que resolver la fricción operativa y comercial tendrá un impacto directo en la reducción del estrés (IV.3), lo que es un paso esencial para aumentar la satisfacción y la lealtad.

1.8.5 Correlación entre valor agregado y recomendación

Hipótesis: La percepción de que FACTORSA ofrece un valor adicional más allá del financiamiento (IV.2.P3) es un predictor significativo de la intención de recomendación (VI.1.P2).

La percepción de valor adicional es actualmente inexistente (moda=1). Si FACTORSA es puramente transaccional, la competencia se reduce al precio. Se espera que, si se logra elevar la percepción de valor (ej. a través de las Asesorías financieras, III.4), se genere una diferenciación que justifique el precio y mejore el NPS. Se anticipa una correlación Positiva Fuerte (ej. $r > 0.65$).

La validación de estas relaciones causales proporciona la brújula para la asignación de recursos. La estrategia debe orientarse a aquellas inversiones (ej. digitalización, asesoría) que impacten positivamente estas correlaciones críticas, transformando la experiencia del cliente.

1.9 Síntesis de las 5 causales de la crisis de retención

Los cinco pilares de la falla en la retención, basados en la moda y la frecuencia de los exclientes, se sintetizan a continuación:

1. Causal Económico/Umbral: comisiones altas. La percepción es unánime (moda=5) y es la razón explícita N°1 de deserción (69.49%). El riesgo es máximo para las Microempresas (100% de sus deserciones se deben al costo).
2. Causal Operativo/Fricción: esfuerzo extremo en trámites. El proceso es percibido como extremadamente difícil (CES Operativo 6.41), manifestándose en Procesos lentos (27.12% deserción) y esperar aprobaciones (II.2).
3. Causal Emocional/Sostenibilidad): experiencia tóxica. El proceso genera una respuesta emocional de Frustración/Estrés en el 76.27% de los exclientes. Este costo psicológico es insostenible y anula la lealtad.



4. Causal Comercial/Opacidad: Esfuerzo Extremo en comprender costos. El cliente no entiende cómo se aplica el costo (CES Comercial 5.93), centrado en la Tasa de Interés (III.2). Esto erosiona la confianza y justifica la percepción de que el costo es injusto.
5. Causal Valor/Lealtad: ausencia de valor agregado. El factoraje es visto como una transacción pura, sin valor adicional (Moda=1 en IV.2.P3 y IV.2.P4) ni incentivos de lealtad tangibles (Moda=1 en III.3.P3).

2. Principales hallazgos encontrados en la entrevista estructurada a los altos ejecutivos de FACTORSA.

Se diseñó una estructura para cuantificar y analizar las respuestas (Análisis Temático Cuantificado). Las entrevistas cualitativas generan una riqueza de texto que, si no se estructura adecuadamente, puede ser complejo su análisis. El objetivo es identificar patrones y temas recurrentes y luego, si es posible, cuantificar su frecuencia para darles peso.

Basado en las transcripciones y aplicando la metodología de análisis temático cuantificado, se identifican los siguientes hallazgos clave:

2.1 Causas de Deserción de Clientes PYME

1. Precios - comisiones altas de FACTORSA:

Consenso total: todos los ejecutivos perciben que las comisiones de FACTORSA son un factor de vulnerabilidad frente a la competencia, que ofrece tasas más bajas. La retención por este factor es difícil si la diferencia es significativa.

2. Procesos operativos lentos (aprobación, documentación, desembolso):

Consenso total: la burocracia, la complejidad documental y los tiempos de respuesta son una frustración constante para los clientes PYME que buscan agilidad. Esto genera una percepción de lentitud y burocracia.



3. Falta de comunicación efectiva de valor (0% Mora):

Consenso total: todos los ejecutivos coinciden en que la principal fortaleza de FACTORSA (cartera 0% mora, solidez, seguridad) no está siendo comunicada activamente ni percibida como un valor diferenciador por los clientes. Se da por sentado o se descubre de forma orgánica, no estratégica.

4. Falta de un programa formal de fidelización:

Consenso total: FACTORSA carece de un programa estructurado de fidelización, dependiendo excesivamente de la relación personal del ejecutivo. Esto genera una fidelización personal y no institucional, lo que representa un riesgo de deserción si el asesor se va o no es proactivo.

5. Falta de agilidad modernización digital:

Se percibe que la competencia es más moderna o digital, lo que afecta la percepción de agilidad de FACTORSA.

2.2 Estrategias de Comunicación y Posicionamiento

1. Ausencia de estrategia o plan de comunicación formal:

Consenso total: no existe un plan de comunicación formal dirigido a PYMES. La comunicación es reactiva y descentralizada, principalmente a través del asesor de negocios.

Impacto Percibido: la marca FACTORSA no tiene un mensaje único y su principal diferencial (0% mora) no se capitaliza activamente, resultando en una construcción lenta e inconsistente de la percepción de valor.

2. Canales de comunicación predominantes:

Consenso total: los canales principales son las llamadas telefónicas y las visitas personales de los ejecutivos. El correo electrónico se usa para documentación. Las plataformas digitales y redes sociales no se utilizan activamente para interacción directa o estratégica con clientes.



3. Evaluación de efectividad de canales:

Consenso total: la efectividad de los canales se evalúa principalmente por el feedback directo de los asesores de negocios, la ausencia de quejas o la tasa de retención general. No se utilizan métricas específicas de comunicación (tasas de apertura, engagement).

2.3 Plan de fidelización y valor adicional

1. Énfasis en la relación personal:

Consenso total: la fidelización actual se gestiona a través de la relación personal del asesor de negocios y la atención postventa. Sin embargo, esto es percibido como un riesgo por el director ejecutivo y gerente de negocios, ya que la fidelización es personal, no institucional.

2. Elementos cruciales para la lealtad:

Confianza y seguridad: mencionada por presidente ejecutivo (PE), director ejecutivo (DE), gerente de negocios (GN), gerente de operaciones (GO), gerente de crédito (GC). La solidez de FACTORSA es un valor.

Rapidez (agilidad) en desembolso: mencionada por todos los ejecutivos, la liquidez rápida es vital.

Transparencia: mencionada por PE, DE, GC. Claridad en costos y procesos.

Asesoría financiera (aliado estratégico): Mencionada por PE, DE, GN. Quieren más que solo dinero.

Simplicidad/Menos Burocracia: mencionada por PE, GO.

3. Ausencia de incentivos formales:

Consenso total: No existen incentivos formales por lealtad o fidelidad para clientes recurrentes.



2.4 Mejoras operativas prioritarias

1. Digitalización de procesos clave:

Consenso total: la digitalización es la mejora operativa más urgente y prioritaria para todos los ejecutivos, con el fin de reducir tiempos y burocracia. Sugieren un portal para el cliente y automatización.

2. Simplificación de documentación (mencionado por 3/5 ejecutivos):

Ligado a la digitalización, la necesidad de reducir y simplificar los requisitos documentales es una prioridad.

3. Capacitación del personal (mencionado por 2/5 ejecutivos):

La capacitación en nuevas herramientas y en un enfoque proactivo de servicio también es vista como una mejora.

Los puntos críticos encontrados son:

1. La triple amenaza de la competencia: precios, agilidad y digitalización.
2. La debilidad operativa interna: procesos lentos y burocracia documental.
3. La falla estratégica en comunicación: La principal ventaja de FACTORSA (0% mora) no se capitaliza, ni se comunica eficazmente y no hay un plan formal.
4. La fidelización es personal, no institucional: Una fortaleza actual pero un riesgo futuro.
5. La ausencia de métricas de la experiencia del cliente y comunicación: No saben realmente cómo los perciben, más allá del feedback informal.

3. Resumen analítico de las causas de deserción de clientes PYME en FACTORSA

El análisis integral de los datos recopilados, tanto de la encuesta estructurada a 59 exclientes como de las entrevistas en profundidad con el equipo directivo de FACTORSA, revela un síndrome multifactorial que impulsa la deserción de clientes PYME. Lejos de ser un problema aislado, la pérdida de clientes es el resultado de una serie de fricciones sistémicas que se pueden clasificar en tres grandes áreas interconectadas: operativas, comerciales y de experiencia del cliente.



La convergencia de los hallazgos cuantitativos y cualitativos no solo valida las conclusiones, sino que pinta un cuadro detallado de una crisis de retención que, aunque compleja, tiene causas muy bien definidas.

El enfoque metodológico de esta investigación utiliza un diseño de triangulación convergente. Los datos cuantitativos, obtenidos de la encuesta a exclientes, se utilizan para identificar y cuantificar la magnitud y frecuencia de las causas de deserción (el "QUÉ" y el "CUÁNTO").

Por otro lado, los datos cualitativos, provenientes de las entrevistas con los directivos, se emplean para explorar y comprender en profundidad el contexto, las razones y los procesos internos que dan origen a esos fenómenos cuantitativos (el "PORQUÉ" y el "CÓMO").

En la práctica, esto significa que los datos cualitativos se usan para profundizar en los hallazgos cuantitativos.

3.1 Causas operativas

El talón de Aquiles de FACTORSA, según los datos, no es la falta de voluntad de su personal, sino la rigidez y lentitud de sus procesos. La evidencia cuantitativa es abrumadora y establece una base sólida para entender la frustración del cliente.

3.1.1 Datos identificados en encuestas exclientes

La encuesta revela que el esfuerzo que un cliente debe invertir para completar los trámites es percibido como extremadamente alto, con una media de 6.41 sobre 7 en la escala de Esfuerzo del Cliente (CES Operativo). La moda, que es el valor más frecuente, fue de 7 ("Extremadamente difícil"), lo que significa que la experiencia dominante para los clientes que se fueron fue la de enfrentarse a un obstáculo burocrático de máxima dificultad. Para las micro y pequeñas empresas, que constituyen casi el 75% de la muestra de desertores, esta carga administrativa es simplemente insostenible. Ellas operan con equipos reducidos y no pueden permitirse dedicar tiempo y recursos a procesos complejos.



Al desglosar este esfuerzo, los clientes identificaron claramente los cuellos de botella: "Esperar aprobaciones" (35.59%) y "Recolectar documentación" (30.51%). Estos dos elementos, que suman más del 65% de las menciones, confirman que la lentitud y la burocracia son los principales enemigos de la retención. La percepción es tan crítica que la media de acuerdo con la afirmación "El tiempo invertido en gestiones administrativas fue excesivo" fue de 4.41 sobre 5, con una moda de 5 ("Totalmente de acuerdo"). En pocas palabras, los clientes sienten que FACTORSA les hace perder el tiempo de forma masiva.

El análisis muestra que el problema no es la falta de acceso al personal. La disponibilidad fue calificada como neutra (media de 2.54). Esto crea una paradoja dolorosa: los clientes pueden contactar al personal, pero este se encuentra atado de manos por procesos internos ineficientes, incapaz de resolver los problemas de fondo.

3.1.2 Datos Identificados por ejecutivos de FACTORSA

Las entrevistas con los ejecutivos de FACTORSA confirman este diagnóstico a la perfección. Hubo un consenso total (5 de 5 ejecutivos) en que la "lentitud en procesos operativos" es una causa principal de deserción. Términos como "burocracia", "complejidad documental" y "tiempos de respuesta" surgieron en todas las conversaciones.

El presidente ejecutivo (PE) lo ilustró con un caso concreto de una PYME del sector construcción que, debido a la demora en la verificación de documentos, tuvo que buscar un préstamo puente con altos intereses, dañando la confianza y posicionando a FACTORSA como una "opción de respaldo, no como la primera opción". El Gerente de Operaciones (GO) fue aún más directo, afirmando que los cuellos de botella en la verificación de documentos son un problema de "casi a diario".

La solución, desde la perspectiva interna, también es unánime: la digitalización de procesos clave fue mencionada por los cinco ejecutivos como la mejora más urgente y prioritaria para reducir tiempos y burocracia. Es evidente que tanto la dirección como los exclientes apuntan al mismo problema: la maquinaria operativa de FACTORSA no está alineada con la necesidad de agilidad del mercado PYME.



3.2 Causas comerciales

Si la fricción operativa es el irritante constante, el aspecto comercial, específicamente el costo, actúa como el detonante final de la deserción. Los datos muestran que, aunque los clientes puedan soportar un proceso engorroso por un tiempo, no están dispuestos a hacerlo si perciben que además están pagando un precio elevado y poco transparente.

3.2.1 Datos identificados en encuestas exclientes

La razón principal de deserción, citada de forma explícita por un abrumador 69.49% de los exclientes, fue "Comisiones altas". Este factor es casi 2.5 veces más frecuente que la segunda causa, "Procesos lentos", lo que lo posiciona como el factor de quiebre absoluto. Para las microempresas, la sensibilidad es extrema: el 100% de las deserciones en este segmento se debieron a las comisiones altas, lo que sugiere que, para los negocios más pequeños, el costo no es negociable.

Además del nivel de costo, la opacidad es un problema grave. El esfuerzo para entender los costos y comisiones (CES Comercial) fue de 5.93 sobre 7, con una moda de 7 ("Esfuerzo extremo"). Los clientes no solo sienten que es caro, sino que además les resulta extremadamente difícil entender cómo se les está cobrando, lo cual destruye la confianza y alimenta la percepción de injusticia. El principal punto de confusión es la "Tasa de Interés" (50.65% de las menciones).

La percepción de que "las comisiones son más altas que la competencia" es prácticamente unánime, con una media de 4.44 y una moda de 5 ("Totalmente de acuerdo"). Esto se agrava por una percepción de rigidez (las condiciones no son negociables, moda 2) y una ausencia total de incentivos por lealtad (moda 1). Cuando se les preguntó qué los motivaría a volver, la respuesta más popular fue "Descuentos progresivos" (52.54%), una solución directa a su principal punto de dolor.



3.2.1 Datos identificados por ejecutivos de FACTORSA

Nuevamente, la visión de la gerencia refleja con exactitud lo que los exclientes expresaron. Los cinco ejecutivos coincidieron en que los "Precios/Comisiones Altas" son un factor de vulnerabilidad frente a la competencia. El director ejecutivo (DE) posicionó las comisiones en el "rango medio-alto" y admitió que cuando la diferencia de precio es significativa, es "muy difícil competir". El presidente ejecutivo fue igualmente sincero, reconociendo que sus comisiones son "ligeramente más altas" que las de competidores más nuevos y que, aunque intentan retener con argumentos de seguridad, "muchos se van por el precio".

La falta de un programa formal de fidelización también fue un punto de consenso absoluto entre los directivos, quienes reconocen que la lealtad se gestiona de manera informal y depende peligrosamente de la relación personal del ejecutivo, una estrategia que ellos mismos califican como "insuficiente" y riesgosa.

3.3 Causas de experiencia

Más allá de los engranajes operativos y las cifras comerciales, la deserción se gesta en el plano emocional y relacional. La experiencia de hacer negocios con FACTORSA, según los exclientes, no solo es insatisfactoria, sino activamente tóxica, y carece de los elementos que construyen una relación a largo plazo.

3.3.1 Datos identificados en encuestas exclientes

El hallazgo más alarmante es el estado emocional de los clientes durante el proceso. Un sobrecogedor 76.27% se sintió "Frustrado/Estresado". Este no es un dato menor; cuantifica el costo psicológico de ser cliente de FACTORSA. Una experiencia que genera estrés de forma sistemática es insostenible y anula cualquier atisbo de lealtad.

Esta frustración se ve agravada por una comunicación deficiente. La información brindada es percibida como poco clara y la comunicación no aporta valor. Aunque los canales son accesibles, son ineficaces para resolver problemas. Además, argumentos corporativos como la reputación de "0% mora" no tienen ninguna influencia en la decisión de permanencia del cliente (moda 1, "Nada influyente"), lo que demuestra una desconexión total entre lo que la empresa valora y lo que el cliente necesita.



La percepción de la relación es puramente transaccional. Los exclientes están totalmente en desacuerdo con que FACTORSA ofrezca "valor adicional más allá del financiamiento" o demuestre "interés en una relación a largo plazo". Esta percepción de ser un simple proveedor, combinada con los altos costos y la fricción, elimina cualquier barrera para cambiarse a la competencia.

Finalmente, la síntesis de toda esta experiencia se refleja en un Net Promoter Score (NPS) de -59, un valor que indica una crisis de lealtad profunda y un severo riesgo reputacional. Con un 73% de detractores, la empresa no solo pierde clientes, sino que genera activamente una promoción negativa en el mercado.

3.3.1 Datos Identificados por ejecutivos de FACTORSA

Los ejecutivos son plenamente conscientes de estas debilidades. Todos admitieron la falta de una estrategia de comunicación formal y reconocieron que su principal fortaleza (la cartera 0% mora) no se está comunicando eficazmente. El presidente ejecutivo lo expresó claramente: "el cliente PYME busca liquidez rápida y barata y no siempre valora la seguridad a largo plazo si no la ve tangible".

También reconocen que la fidelización descansa en la "relación personal del ejecutivo" lo que el director ejecutivo y el gerente de negocios identifican como un riesgo porque la lealtad es "personal, no institucional". Saben que, más allá del dinero, los clientes valoran la "asesoría financiera" y ser vistos como un "aliado estratégico", precisamente los elementos que los exclientes dicen no recibir. Por último, la ausencia total de un sistema formal para medir la experiencia del cliente (NPS, CSAT, etc.), admitida por todos los entrevistados, explica por qué la magnitud de la insatisfacción (reflejada en el NPS de -59) pudo no haber sido visible para la organización hasta ahora.

En conclusión, la deserción en FACTORSA se resume en 3 causales principales y consistentes: un proceso operativo que frustra, un modelo comercial que castiga y una experiencia de cliente que agota emocionalmente y no construye lealtad.



CAPÍTULO V: BENCHMARKING DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.

En este apartado se aborda la competitividad comunicacional en el sector de factoring en Nicaragua, un segmento financiero dinámico y esencial para la liquidez empresarial. Mediante un análisis benchmarking detallado en sus comunicaciones Offline y Online, se evalúa la eficiencia con la que las empresas de factoring transforman sus recursos comunicacionales en resultados tangibles. Primero es fundamental considerar las estrategias de comunicación offline. Y es que, en un sector tan tradicional como el financiero y en un mercado como el nicaragüense, los canales tradicionales siguen teniendo un peso enorme en la construcción de confianza y en la captación de clientes empresariales. Por otro lado, también se analizó un entorno donde la competencia es volátil y la cuota de mercado a menudo depende de la calidad de la interacción digital, la comunicación digital se ha convertido en un pilar estratégico fundamental. En lo que respecta a la comunicación digital se ha realizado un benchmarking detallado de los activos online: sitios web, redes sociales y el contenido que generan en esos espacios.

Los hallazgos indican que la construcción de confianza a través de la educación financiera y la personalización de la experiencia del cliente son elementos diferenciadores claves. Las empresas con una comunicación más eficiente son aquellas que logran un equilibrio entre la inversión en contenido educativo, una presencia digital robusta y la implementación de llamados a la acción claros “Call to Action” (CTAs) claros, todo ello reforzado por elementos de confianza como los testimonios.

A continuación, se analizó a groso los canales de comunicación tradicional y digitales de FACTORSA y sus principales competidores: Factoring, FID, S.A (CREDEX), Credileasing y en conjunto instituciones bancarias como Banpro y LAFISE.



1. Análisis de FACTORSA

1.1 Análisis de estrategia y comunicación tradicional

FactorSA su estrategia offline es más un marketing directo, posee una sucursal a nivel nacional, su modelo de negocio es gestión B2B (Business to Business). Tienen un equipo de ventas que hacen llamadas, correos y visitas a los negocios, estas son las personas que más interactúan y comunican con el cliente.

Actualmente no utilizan medios tradicionales como: vallas publicitarias (exceptuando un poste publicitario de la ubicación de la sucursal), tampoco anuncios en radio, televisión u otro medio tradicional.

1.2 Análisis de estrategia y comunicación digital.

Análisis de Sitio Web (factorsa.com)

El sitio web de FACTORSA es una plataforma bien estructurada y multilingüe, disponible en español e inglés, con opciones de cambio de idioma en la parte superior derecha. Es completo y educativo, presenta secciones claras, incluyendo secciones como "Inicio", "Nuestra Empresa", "Servicios" (con subsecciones detalladas como Descuento de Factura, Descuento de Factura de Exportación, Fianzas y Garantías, Avance de Obras, Cobranza Administrativa y Descuento de Títulos Valores), "Contáctenos" y "Noticias". La empresa destaca su experiencia en diversos sectores como Construcción, Comercio, Telecomunicaciones, Industria y Salud. Promueven servicios clave como el "Descuento de Facturas y Avalúos" como una "Poderosa herramienta de financiamiento", el "Financiamiento de Fianzas" y la "Administración de Cartera".



Un aspecto fundamental de su comunicación es la insistencia en la "Rapidez", afirmando que las solicitudes se resuelven en un lapso de 48 horas. Esta promesa de resolución rápida y la mención de "soluciones financieras ágiles, innovadoras y personalizadas" abordan directamente el valor de la velocidad, que es crítico para las empresas que buscan liquidez inmediata. Esta comunicación de una ventaja competitiva clave es altamente efectiva. La empresa también destaca 20 años de experiencia, credibilidad, creatividad y diversidad como razones por las que los clientes los prefieren.

Además, el sitio dedica secciones detalladas a explicar "Qué es Factoraje", sus beneficios y el proceso paso a paso. Esta estrategia de contenido educativo busca posicionar a FACTORSA como un líder de pensamiento y un asesor de confianza, no solo como un proveedor de servicios. Erradicar las dudas o confusiones del proceso de factoring reduce la percepción de riesgo y la fricción en el embudo de ventas. Esta educación proactiva es una táctica de persuasión poderosa, generando confianza antes de una propuesta de venta directa. El sitio también menciona que es auditado por BDO y supervisado por la UAF, lo que añade una capa de credibilidad y seguridad. La información de contacto, incluyendo números de teléfono y correo electrónico, es fácilmente accesible.

Presencia y Estrategia en Redes Sociales

FACTORSA mantiene una presencia activa en algunas redes sociales, aunque con limitaciones en otras.

En **Facebook** (m.facebook.com/FACTORSA/), la empresa cuenta con 5.5K "me gusta" y seguidores. Muestran una actividad regular, con múltiples publicaciones. El contenido se centra en educar sobre los beneficios del factoring, comparar el factoring con los préstamos bancarios, desmentir mitos comunes, explicar el factoring y los diversos tipos y resaltar el apoyo a PYMES y emprendedores.



También publican ofertas de empleo, mensajes festivos y han compartido videos cortos. La interacción en las publicaciones es variada.

Su canal de **YouTube** cuenta con 265 suscriptores y 9 videos. Videos notables incluyen "Plata Tips: 5 Razones para que las Pymes utilicen el Factoraje" con 213K vistas, "Creciendo con el Factoraje: Testimonial" con 23K vistas, y "Factoraje en el Sector Construcción - Echale Números" con 62K vistas. El alto número de vistas en videos educativos como "Plata Tips" indica un formato de contenido exitoso para llegar a un público objetivo clave, como las PYMES. El éxito de este video sugiere un fuerte alcance con la audiencia de PYMES, lo que indica una estrategia de contenido efectiva para este segmento. Esto también sugiere que el video es un medio muy eficaz para comunicar conceptos financieros complejos de manera accesible, lo que se alinea con los hábitos de consumo digital modernos.

Los perfiles de **Instagram** ([instagram.com/factorsa/](https://www.instagram.com/factorsa/)) apenas 154 y **LinkedIn** con 1,035 seguidores, esto representa una brecha significativa en su estrategia digital multicanal. LinkedIn es la plataforma principal para el engagement B2B, crucial para llegar a clientes corporativos y stakeholders, mientras que Instagram puede ser efectiva para el storytelling de marca y llegar a empresarios más jóvenes.



2. Análisis de FACTORING

2.1 Análisis de estrategia y comunicación tradicional

Factoring S.A. es una empresa con una larga trayectoria en el mercado nicaragüense, se enfoque es variado, realiza un marketing directo, posee una sola sucursal y su modelo de negocio es gestión B2B (Business to Business). Posee un equipo de ventas que son las personas que más se interactúan con el cliente.



Actualmente no utilizan vallas publicitarias (exceptuando un poste publicitario de la ubicación de la sucursal), tampoco anuncios en radio, televisión u otro medio tradicional.

Figura 1

Factoring en Feria Logística Keiser University



Factoring S.A. optan por tener presencia en algunos eventos y ferias, la presencia física en estos lugares es vital para el networking, la generación de leads y el posicionamiento de marca. Tal y como se muestra en la Figura 1.

También invierte en patrocinios y Responsabilidad Social Corporativa (RSC), sus acciones más orientadas al deporte y la cultura, visitas de deportistas destacables en diferentes disciplinas, además de implementar campañas internas que fomenten un estilo de vida más saludable.

2.2 Análisis de estrategia y comunicación digital.

Análisis de Sitio Web (factoring.com.ni)

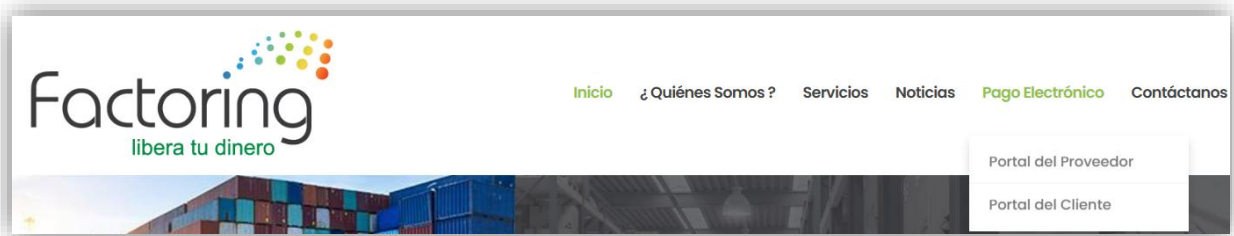
El sitio web de Factoring S.A. su comunicación digital es más institucional, se presenta como una compañía nicaragüense fundada en 1998, que se diferencia por la agilidad en el otorgamiento de financiamiento y un servicio personalizado. Ofrecen servicios como Factoraje, Pre-factoraje, Financiamiento de importación de inventario, Confirming o Reverse Factoring, e Impuestos Aduaneros. La navegación incluye "Inicio", "¿Quiénes Somos?", "Servicios", "Noticias" (con publicaciones y videos), "Pago Electrónico" (Portal del Proveedor y Portal del Cliente) y "Contáctanos". Los mensajes clave en la página de inicio incluyen "Efectivo cuando más lo necesites" y "Procesos ágiles".



La integración de portales de "Pago Electrónico" para proveedores y clientes es un punto fuerte de comunicación funcional, que señala conveniencia y eficiencia. En los servicios financieros, la facilidad de transacción y el autoservicio digital son cada vez más importantes para la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Esta característica comunica un compromiso con la conveniencia digital, lo que puede ser un diferenciador significativo al abordar el punto de dolor de los procesos financieros manuales. Comunicar la simplicidad y los beneficios de estos portales puede mejorar la adquisición y retención de clientes.

Figura 2

Portal de Pago Electrónico de Factoring S.A



Tiene una sección de Noticias del sitio web, que muestra artículos de enero de 2022, lo que indica una falta de actualizaciones de contenido recientes. En el marketing digital, el contenido fresco y relevante es crucial para el SEO (Optimización para Motores de Búsqueda), el liderazgo de pensamiento y el mantenimiento de la interacción con la audiencia. Una sección de noticias desactualizada puede dar la impresión de falta de actividad o de compromiso con el contenido digital.

Presencia y Estrategia en Redes Sociales

La presencia de Factoring S.A. en redes sociales es inconsistente.

Figura 3

Publicación Educativa de Factoring en Facebook



En **Facebook** ([facebook.com/FactoringSA/](https://www.facebook.com/FactoringSA/)), la empresa cuenta con 6.2K seguidores. Sin embargo, la actividad es irregular, con grandes brechas entre publicaciones (ver Figura 3, por ejemplo, de noviembre 2023 a octubre de 2024). Esta frecuencia de publicación inconsistente sugiere una estrategia de redes sociales pasiva en lugar de proactiva. La presencia constante y las actualizaciones regulares de contenido son fundamentales para construir y mantener una audiencia en las redes sociales, fomentar la interacción y permanecer en la mente de los clientes.

El contenido incluye visitas de personalidades (como un jugador de fútbol nicaragüense), felicitaciones por Miss Universo, saludos festivos y publicaciones educativas sobre el "Ciclo de Efectivo", la definición de "Factoring", la conversión de cuentas por cobrar en efectivo, el capital de trabajo y el financiamiento de inventario de importación. La interacción es generalmente baja, con pocas reacciones, comentarios y compartidos por publicación.



Un punto fuerte en su comunicación es una publicación sobre el pago final de su programa de emisiones en la Bolsa de Valores de Nicaragua, destacando la continuidad del financiamiento de instituciones locales e internacionales a pesar de una "situación nacional compleja". Este mensaje de estabilidad financiera es poderoso en un mercado afectado por la inestabilidad sociopolítica, esto es persuasivo para clientes B2B, abordando un punto de dolor relacionado con la seguridad financiera.

Su perfil de **LinkedIn** (ni.linkedin.com/company/factoringsa/) se reporta con apenas 454 seguidores, muestra publicaciones corporativas. Se enfoca en transmitir confianza: destacan su estrategia de diferenciación basada en rapidez y atención personalizada. No tiene Instagram, ni YouTube.



3. Análisis de FID S.A. o CREDEX

“Desde 2015, FID ha evolucionado de ser un servicio de financiamiento en 18 tiendas a convertirse en una de las microfinancieras más influyentes de Nicaragua. Con un enfoque en innovación y sostenibilidad, han consolidado una red de servicios que impulsa el crecimiento económico de personas y empresas en todo el país” (Fid S.A., s.f.). CreDEX es una marca de FID, S.A. que ofrece servicios financieros tanto para personas naturales como jurídicas. Es importante destacar que el Factoraje es un producto de su variado portafolio de productos financieros que poseen.

3.1 Análisis de estrategia y comunicación tradicional

Su comunicación offline es integral, además de su presencia en 18 tiendas, integra modelos marketing directo de negocios B2B (Business to Business) y B2C (Business to Customer), tiene fuerte participación en ferias empresariales, eventos del sector financiero y eventos con Silva Internacional, S.A. (SINSA), una empresa nicaragüense líder en ferretería y artículos para el hogar, ambos forman parte del grupo Silva Internacional, S.A.



Realiza anuncios en vallas publicitarias, radio, televisión, está presente en patrocinios deportivos, lo que permite un alcance masivo y de los mensajes clave en la mente del público objetivo.

3.2 Análisis de estrategia y comunicación digital.

Análisis de Sitio Web (fid.com.ni)

El sitio web de FID, S.A. se presenta como una empresa que ofrece soluciones financieras ágiles, transparentes y confiables para personas y empresas. Su portafolio incluye Credex, que se enfoca en créditos a través de una amplia red de comercios afiliados, préstamos personales y financiamiento empresarial para capital de trabajo o compras corporativas. También ofrecen REDCO, un servicio de recuperación y gestión de cartera con tecnología avanzada. FID ha crecido desde 2015 hasta convertirse en una microfinanciera influyente, y sus valores incluyen Transparencia, Innovación, Excelencia y Responsabilidad. Destacan su experiencia, innovación constante, soluciones personalizadas y cobertura nacional. Es importante señalar que FID S.A. está regulada por la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI).

La estrategia de doble marca de FID (FID para soluciones financieras generales y Credex para productos específicos de crédito/factoring) permite una comunicación y segmentación de mercado más dirigida. Este enfoque multimarca es eficaz para la penetración del mercado y la diferenciación, permitiendo mensajes más precisos y potencialmente mayores tasas de conversión al abordar las necesidades distintas de varios tipos de clientes. FID/Credex aparece así con una estrategia de marca moderna y enfocada en crecimiento empresarial.

El sitio web de **Credex Factoring** (credex.com.ni/factoring) menciona un trámite en línea de operaciones de factoraje, un seguimiento al estado de las solicitudes y facturas. También destaca beneficios como la no necesidad de garantías, tasas competitivas y la posibilidad de hacer efectivo hasta el 100% del valor de la factura.



Presencia y Estrategia en Redes Sociales

Con 2,500 seguidores en LinkedIn y 43,000 en Facebook, reflejando una comunidad grande de clientes e interesados. Credex aprovecha campañas y contenidos visuales: por ejemplo, posts destacando convenios con tiendas o consejos financieros, como se muestra en la Figura 4. Su lenguaje es directo (soluciones ágiles, flexibles y transparentes) y orientado a PYMES. Además, suelen poner énfasis en las ventajas concretas (ejemplo, el factoring no requiere garantías y tiene tasas competitivas).

Figura 4

Publicación Educativa De Credex En Facebook



En su comunicación destaca la solidez institucional y beneficios para las PYMES (p.ej. vinculados a aliados comerciales, como muestra una publicación de LinkedIn sobre la colaboración con una universidad). FID/Credex aparece así con una estrategia de marca moderna y enfocada en crecimiento empresarial. La coherencia marca es alta: tanto FID como Credex comparten el mensaje de apoyo al crecimiento empresarial. Para este benchmarking, FID/Credex resulta el caso de **mayor alcance y engagement**, lo cual le otorga gran ventaja competitiva comunicacional.

Credileasing

4. Análisis de CREDILEASING

Servicios Mercantiles Internacionales, S.A.(Credileasing) se presenta como una empresa con 18 años de amplia experiencia en el mercado, con un enfoque en la innovación financiera y el crecimiento de sus clientes.



Es significativo enfatizar que el Factoraje es un producto de su variado portafolio de productos financieros que poseen.

4.1 Análisis de estrategia y comunicación tradicional

Su comunicación offline es variada, tiene 11 sucursales a nivel nacional y activa participación en la industria de leasing de América, se integra en modelos de marketing directo de negocios B2B (Business to Business) y B2C (Business to Customer).

Tiene aliados comerciales como INISER, AirPak, DHL, etc., membresías en organizaciones como FELALEASE, este tipo de las afiliaciones con organismos de la industria de renombre son fuertes indicadores de estabilidad, experiencia y confiabilidad. Es una estrategia de comunicación que aprovecha eficazmente la prueba social y la autoridad, para potencializar ser elegido socio financiero.

No realiza anuncios en vallas publicitarias, radio, televisión.

4.2 Análisis de estrategia y comunicación digital.

Análisis de Sitio Web (credileasing.com.ni)

Su web, aunque moderna, está orientada principalmente a presentar productos y testimonios (Ejemplo: casos de leasing vehicular), el sitio web de Credileasing destaca 18 años de experiencia en el mercado, un logro significativo en América Latina. La empresa se rige por valores como la Ética y Transparencia, Sensibilidad Social y Profesionalismo. Ofrecen servicios empresariales clave como Leasing, Factoring, Crédito y Proveeduría. Se resaltan las ventajas del Leasing, como el acceso a alta tecnología, la no necesidad de garantías adicionales, el aumento de la productividad y la mejora de la posición financiera, la presencia de testimonios es un elemento persuasivo fuerte. El sitio incluye información de contacto detallada, incluyendo dirección, correo electrónico, números de teléfono y WhatsApp.

Presencia y Estrategia en Redes Sociales

Figura 5

Publicación Educativa De Credileasing En Facebook



La página de **Facebook** de Credileasing (facebook.com/Credileasing/) tiene 1.7K "Me gusta" y seguidores. Demuestran una alta frecuencia de publicación, con varias publicaciones por semana. El contenido se centra en potenciar el crecimiento empresarial, soluciones de liquidez, apoyo a empresarios, líneas de crédito revolvente, acceso a capital de trabajo y beneficios del leasing, ver Figura 5. También incluyen avisos de feriados y horarios operativos. Sin embargo, a pesar de la alta frecuencia de publicación, la interacción es relativamente baja, oscilando típicamente entre 1 y 8 "me gusta" y 0 a 1 comentario por publicación.

Esta alta inversión en contenido (input) con baja interacción (output) sugiere una desconexión entre el esfuerzo de producción de contenido y la resonancia con la audiencia. El contenido podría no ser lo suficientemente relevante, atractivo u optimizado para la audiencia de la plataforma, o podría carecer de elementos interactivos.

El perfil de **Instagram** (instagram.com/credileasing_ni/) reporta 213 seguidores y 42 publicaciones (a junio de 2021). El contenido de 2021 incluía consejos de finanzas personales, servicios de proveeduría, beneficios del Leasing (para clínicas, empresas, tecnología), liquidez, asesoramiento para el crecimiento, cultura de la empresa (mujeres en liderazgo, empleados destacados) y el hashtag de su aniversario "#15AñosHaciendoLasCosasBien". La humanización de la marca a través de historias de empleados y aspectos culturales es una estrategia positiva para construir autenticidad y confianza, y también sirve como herramienta de marca empleadora.



Los perfiles de **YouTube** y **LinkedIn** de Credileasing se mencionan en su sitio web, actualmente tiene 10 suscriptores en YouTube y 50 contactos en LinkedIn.



5. Análisis de Instituciones Bancarias

Es importante destacar que el servicio del Factoraje es un producto más de una extensa y oferta de servicios financieros en las instituciones bancarias como BANPRO y LAFISE.

5.1 Análisis de estrategia y comunicación tradicional

Ambas Instituciones tienen fuertes estrategias de comunicación a nivel nacional, tienen más de 60 sucursales a nivel nacional, en cada una, cuentan con diferentes modelos de marketing directo negocios B2B (Business to Business), B2C (Business to Customer), B2B2C (Business-to-Business-to-Consumer), tienen fuertes participaciones en ferias, eventos empresariales, del sector financiero, culturales, deportivos, educativos, entre otros. Tienen políticas y acciones de responsabilidad social, alianzas estratégicas en todos los sectores económicos.

Realizan fuertes inversiones en vallas publicitarias, radio, televisión, están presente en patrocinios, donaciones, etc. Por lo que son empresas sumamente consolidadas tanto en Marca, reputación, solidez. Ambas poseen plataformas en líneas para realizar operaciones de factoraje y en tiempos de hasta 24 horas.



5.2 Análisis de estrategia y comunicación digital.

Ambos sitios definen claramente el factoring, sus beneficios y los tipos de documentos aceptados.

Mediante contenido educativo: Ofrece una explicación directa y fácil de entender del factoring, incluyendo un útil cuestionario interactivo "¿Necesito Factoraje?" y una sección de "Consejos financieros". Emplean Testimonios en los canales internos en sucursales.

Están presentes en todas las redes sociales, alcanzando audiencias por encima del 500,000 de personas. Se enfocan en la agilidad ver Figura 6 y lo sencillo del servicio en plataforma digitales ver la Figura 7.

Figura 6

Publicación De BANPRO En Facebook Enfocado En La Rapidez.



Figura 7

Portal Web De LAFISE Factoring











Tabla 27

Resumen Comparativo De La Presencia Física Y Digital De Los Oferentes De Factoring

Institución	Sucursales	Web	Facebook	LinkedIn	Youtube	Instagram
 Factoring libera tu dinero	1	Si	6,200	454	0	0
 FACTORSA EMPRESA DE FACTORING	1	Si	5,500	1,035	265	154
 Credileasing	11	Si	1,700	50	10	213
 fid credex	18	Si	2,000 43,000	2,500	0	2,176
 BANCO LAFISE	66	Si	671,000	194,000	15,800	42,200
 Banpro Grupo Promérica	64	Si	695,000	51,000	9,860	29,500

Tabla 28

Comparativo del Tarifario De Costos De Las Empresas De Los Oferentes De Factoraje

Institución	% Máximo Descontar	Monto Mínimos USD	Plazos Máximos (meses)	Comisión Cobranza o Desembolso	Comisión Legal	Tasa de Interes Mensual	Acepta Empresas del Estado	Plataforma Digital	Acepta sin Cesión
 Factoring libera tu dinero	80	500	3	N/A	0.25% Monto Financiado por cada mes	1.40 - 1.75%	NO	SI	NO
 FACTORSA EMPRESA DE FACTORING	80	1,000	6	1% del Total Factura	0.5% Monto Financiado	2.5% - 2.75%	SI	NO	SI
 Credileasing	80	500	3	2% Monto Financiado	1% del Total Factura	2%	NO	NO	NO
 fid credex	80	500	4	0.5% del Total Factura	N/A	1.67%-2%	NO	SI	NO
 BANCO LAFISE	80-90	3,000	3	0.5% Monto Financiado por cada mes	50-200 USD	1.50%	NO	SI	NO
 Banpro Grupo Promérica	80-85	1,000	2	0.5% Monto Financiado	N/A	1.50%	NO	SI	NO

Estas tablas son sustentos a los análisis que se presentaran en los capítulos siguientes.



6. Lecciones identificadas de la competencia para mitigar la deserción

El verdadero valor de estudiar a la competencia no reside en hacer un inventario de sus tácticas, sino en entender cómo ellas han logrado desarticular los dos principales puntos de dolor que hoy tienen a FACTORSA en una crisis de lealtad: la fricción operativa y la percepción de alto costo.

6.1 Agilidad operativa

La lentitud en los procesos de aprobación y la burocracia documental son la principal causa de la deserción no económica. El cliente PYME busca liquidez; si la tarda en llegar, simplemente se va a donde sea más fácil, aunque el precio sea similar. Es un problema de Customer Effort Score (CES) que la competencia ya ha resuelto.

Competidores como Factoring S.A. y los bancos (Banpro, LAFISE) comunican agresivamente la "rapidez" y "procesos ágiles", respaldados por plataformas digitales. Factoring S.A. integra portales de pago electrónico, mientras que los bancos prometen tiempos de hasta 24 horas. Este mensaje ataca directamente la principal debilidad de FACTORSA (procesos lentos) y responde a la necesidad de "Celeridad Garantizada" demandada por los exclientes

La competencia, han entendido que el cliente necesita sentir que tiene el control del proceso. Ellos no solo han digitalizado el onboarding, sino que han eliminado la redundancia documental. FACTORSA, con su proceso tradicional, obliga al cliente a presentar la misma información múltiples veces, lo cual genera una carga cognitiva y de esfuerzo que se traduce, directamente, en un sentimiento de "burocracia" y "tiempo perdido".

6.2 Valor económico

La otra gran causa de fuga es la percepción de que las comisiones son altas. Es una batalla de precios que, FACTORSA no puede ganar de forma sostenible contra bancos o con varias empresas de factoraje que tienen costos más bajos. La estrategia no es bajar el precio, sino diluir la percepción del costo con la entrega de valor agregado y beneficios concretos que la competencia no ofrece.



Competidores como Credex y los Bancos, comunican una estructura de costos simples, claras ("sin garantías", "hasta el 100% del valor") y tasas atacando la opacidad que los exclientes de FACTORSA critican.

La comunicación de la competencia se enfoca en mensajes de libertad financiera y crecimiento. No solo hablan de cuánto te cuesta, sino de cuánto puedes crecer si usas su financiamiento. FACTORSA tiene una ventaja única: su cartera 0% Mora, que es un indicador de solidez y seguridad en un mercado volátil. Sin embargo, todos los ejecutivos nos confirmaron que esta fortaleza no se está comunicando eficazmente

6.3 La comunicación de Valor

La competencia sabe que el cerebro del empresario PYME busca seguridad. La gran lección es que la comunicación debe ser un ejercicio de reencuadre de valor.

Los competidores como los Bancos han diluido la idea del factoraje como un crédito para convertirlo en una alianza de negocios. Los programas de valor relacional (capacitaciones, networking, marketplaces) son cruciales porque añaden un costo de salida no monetario.

Los Bancos y Credex tienen alto engagement en redes sociales; todos usan múltiples canales. Credileasing usa testimonios. Los competidores se enfocan en vender el futuro, ellos saben que el empresario no solo compra factoraje, sino la posibilidad de seguir operando y creciendo. Al ofrecer valor agregado (capacitación) y vender tranquilidad, crean un vínculo emocional que es más fuerte que una simple tasa de interés.

En resumen, de las lecciones aprendidas por el análisis de la competencia, se puede identificar claramente que los competidores unen tecnología, precio y comunicación en un solo paquete de valor. FACTORSA debe dejar de ser una suma de servicios y convertirse en una propuesta de alianza integral que ataque la fricción, premie la lealtad y comunique su solidez con una perspectiva de neuro-ventas.



CAPÍTULO VI: PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE FIDELIZACION CON BENEFICIOS TANGIBLES: DE TRANSACCIONAL A RELACIONAL.

Este capítulo está fundamentado en la información recopilada de encuestas a exclientes y entrevistas a ejecutivos, los modelos de negocios recientes de Customer Experience (CX), se abordará el diseño de una estrategia de fidelización que ataque directamente las principales causales de deserción: las PYMES no se van solo por el precio o solo por la lentitud, sino por una fricción operativa combinada con una ausencia de reconocimiento institucionalizado.

Está dividido en tres pilares: la necesidad de agilidad operativa para reducir el costo de esfuerzo del cliente (CES), la urgencia de monetizar los beneficios económicos percibidos y la importancia capital de generar recompensas no económicas que construyan una relación a largo plazo, tal como lo dictan las neuroventas y el marketing relacional moderno.

1. Estrategia de transaccional a relacional

Una estrategia de fidelización exitosa debe trascender la simple rebaja de precios, transformando la relación transaccional (te doy dinero por tus facturas) en una relación de *socio de negocio* (te ayudo a crecer y a ser más eficiente).

Para FACTORSA, la estrategia debe diseñarse sobre tres ejes de acción interdependientes:

1.1 Eje beneficios operacionales (reducción de CES)

Este es el pilar de la relación, el más importante para detener la deserción. Si no se corrige la fricción, ningún beneficio adicional funcionará.

Objetivo: eliminar el esfuerzo que los exclientes identificaron (lentitud, documentación excesiva) para que el factoraje se perciba como un servicio *fácil* de usar. Esto, en la mente del cliente, equivale a un *ahorro de tiempo y frustración*, un beneficio no económico que impacta directamente en su productividad.



Tabla 29

Beneficios Operacionales (Reducción De CES)

Táctica Clave	Descripción	Beneficio tangible (no económico)
Digitalización de la entrada (Onboarding)	Creación de un portal en la web o app que permita al cliente subir facturas y documentos de respaldo una sola vez. Prohibición de solicitar dos veces el mismo documento.	Reducción del <i>tiempo de espera</i> y de la <i>carga burocrática</i> percibida (Directa corrección de la queja de "Menos documentación" y "Procesos lentos").
Aprobación express con tecnología	Desarrollo de un modelo predictivo ligero (basado en la data histórica de transacciones y riesgo del deudor) que permita la aprobación de desembolsos automáticos (o con mínima intervención) para clientes de bajo riesgo y con historial probado.	Velocidad garantizada para clientes leales (reconocimiento operativo). Pasa de "Procesos lentos" a "Desembolso en minutos".
Ejecutivo digital asistido	El ejecutivo no solo llama, sino que usa el portal para mostrar al cliente <i>en tiempo real</i> el estado de su trámite. Es un soporte que maximiza la transparencia.	Transparencia y predictibilidad. El cliente sabe <i>exactamente</i> cuándo tendrá el dinero. Esto reduce la ansiedad, un beneficio emocional clave en las neuroventas.

1.2 Eje beneficios económicos (monetización de la lealtad)

Aquí es donde se ataca la percepción de "comisiones altas," pero de una manera inteligente que premia la *frecuencia* y el *riesgo*.

Objetivo: transformar la permanencia y el volumen transaccionado en una reducción directa y medible del costo de financiamiento.



1.2.1 El modelo de tasa escalonada (tiered pricing):

Implementar un esquema de niveles de lealtad basados en el volumen total de facturas factorizadas o la antigüedad del cliente, esto fue solicitado por algunos exclientes.

Tabla 30

Descuentos Escalonados

Nivel de lealtad	Criterio de acceso	Beneficio tangible (no económico)
Socio (<i>Starter</i>)	Clientes con 0 a 6 meses de antigüedad.	Tasa estándar de mercado (la actual de FACTORSA).
Crecimiento (<i>Growth</i>)	> 6 meses de antigüedad Y > \$X Volumen Factorizado.	Descuento de 0.X% sobre la tasa de interés en cada operación. Acceso a líneas de crédito preferenciales.
Premium (<i>Elite</i>)	> 18 meses de antigüedad Y > \$Y Volumen Factorizado.	Descuento de 0.Y% sobre la tasa (mayor al anterior). Prioridad en la aprobación de desembolsos (Eje 1). Reducción en comisiones por manejo o pronto pago.

Este modelo es crucial porque incentiva al cliente a no solo quedarse, sino a concentrar su operación en FACTORSA para subir de nivel. Además, permite a FACTORSA monetizar su principal ventaja: la *baja mora* histórica del cliente leal, compensando el descuento con una menor reserva de riesgo.

1.2.2 Bono de recomendación (referral bonus):

Un cliente PYME que trae a otra PYME es el mejor embajador. FACTORSA debe premiar esto con dinero cash o un descuento directo.

- Táctica: reducción del 0.5% de la próxima comisión total del cliente *Referente* por cada cliente *Referido* que realice su primera operación.



1.3 Eje beneficios relacionales (valor agregado de negocio)

Aquí es donde se institucionaliza el valor más allá de la transacción y se ataca la queja de "Falta de beneficios". La clave es ofrecer *servicios* que FACTORSA puede dar a costo cero o muy bajo, pero que son *vitales* para la PYME.

Objetivo: posicionar a FACTORSA como un *socio de crecimiento* y no solo un prestamista, explotando la especialización y la data de mercado que la compañía ya posee.

1.3.1 Academia de crecimiento PYME (growth academy):

FACTORSA tiene una visión única del mercado y la solvencia de sus clientes. Hay que compartir ese conocimiento.

- Táctica: ofrecer seminarios web y talleres *exclusivos y gratuitos* para clientes *Growth y Premium*.

Temas vitales: Gestión de Flujo de Caja (dada la experiencia de factoring), Estrategias de Digitalización para PYMES (aprovechando la experticia interna en TI) y Cumplimiento Regulatorio.

- Beneficio tangible (no económico): formación continua valorada en el mercado. El cliente recibe *consultoría* gratuita que puede aplicar para mejorar su negocio, un valor agregado que ningún competidor bancario ofrece fácilmente.

1.3.2 Club de redes empresarial (networking) FACTORSA:

Institucionalizar el networking es clave. Los clientes, especialmente Micro y Pequeñas, necesitan hacer negocios entre sí.

- Táctica: organizar 2 eventos presenciales al año (desayunos de negocio) solo para clientes *Premium* y crear un grupo exclusivo de LinkedIn o WhatsApp (el canal preferido por los clientes para recibir información) para fomentar la interacción y las referencias B2B entre ellos.
- Beneficio tangible (no económico): acceso a nuevos negocios y contactos. FACTORSA se convierte en un facilitador de ingresos para el cliente.



1.3.3 Comunicación “cartera 0% mora” (capitalizando la seguridad):

El presidente ejecutivo mencionó que el 0% de mora no se comunica eficazmente. Hay que darle un valor tangible.

- Táctica: enviar reportes de desempeño trimestrales personalizados, ejemplo: "Estimado Cliente: Gracias a la solidez de nuestra cartera, podemos mantener tasas competitivas. El año pasado, esta solidez nos permitió desembolsar XXXX millones de dólares en total, demostrando que su capital está seguro con nosotros."
- Beneficio tangible (emocional y racional): paz mental y respaldo. En un sector de riesgo, la seguridad es un beneficio *premium* que debe ser recordado constantemente para justificar la permanencia a largo plazo.

2. Digitalización y reducción del esfuerzo (CES) en obtener información.

La deserción por "Procesos lentos" y "Menos documentación," tal como lo revelan las encuestas y las entrevistas a la gerencia, no se resuelve con buenas intenciones; requiere una inversión inteligente en tecnología para reducir el costo de esfuerzo del cliente (CES). Y es que cada minuto que una PYME pierde llenando un formulario o esperando una aprobación, es una pequeña pérdida de lealtad.

2.1 El portal de clientes FACTORSA

La pieza central de la reducción del CES debe ser un Portal de Clientes o una Aplicación Web Progresiva (PWA) que funcione como el único punto de interacción operativa para la PYME. El objetivo es eliminar la dispersión de documentos entre correos electrónicos y llamadas.

2.1.1 Arquitectura de carga inteligente

El portal debe implementar una lógica de "subir una vez". Una vez que se carga un documento (p. ej., RUC, escritura de constitución, poderes), este queda marcado y almacenado en un repositorio digital seguro.



El sistema debe prohibir al ejecutivo solicitar un documento que ya se encuentre vigente en el expediente digital del cliente. Esto aborda de forma directa la queja de la "Documentación excesiva."

2.1.2 Workflow (flujo de trabajo) automatizado de aprobación

El sistema debe llevar el trámite del cliente de forma visible.

Tabla 31

Flujo De Aprobación Automatizado

Etapas del workflow	Responsable	Métrica de Tiempo Máximo (CES Ideal)
Carga de Factura	Cliente PYME	10 minutos (Máx.)
Revisión de Legales	Algoritmo de OCR/IA	60 minutos (Para validación de formato y vigencia)
Aprobación de Riesgo	Modelo predictivo ligero	30 minutos (Para clientes <i>Growth</i> y <i>Premium</i>)
Desembolso Programado	Sistema core	24 hora (Máx.)

La transparencia es fundamental. En el portal el cliente, al iniciar sesión, debe ver un *dashboard* simple con un semáforo de estado:

Cargado → En Revisión → Aprobado → Desembolsado.

Esto reduce la ansiedad y elimina la necesidad de llamar al asesor solo para preguntar: "¿Cómo va mi trámite?". Así informando en tiempo real la aprobación de un crédito, el avance en la validación documental y el calendario de desembolso, evitando filas y retrasos. En consonancia con la demanda de menos papeleo, se podrían estandarizar formatos básicos y habilitar la firma digital para casi todos los documentos, de modo que el cliente entregue un único paquete mínimo de información.



2.2 Desarrollo del modelo predictivo ligero para aprobación express

La Aprobación Express con tecnología (táctica clave del Eje 1) es el beneficio no económico de mayor valor. No es un beneficio de *ahorro*, sino de velocidad garantizada.

2.2.1 Segmentación de riesgo operacional:

En lugar de un modelo de riesgo completo, se debe implementar un modelo de riesgo operacional ligero que clasifique a las combinaciones Cliente PYME-Deudor en tres categorías:

1. Ruta Verde (Bajo Riesgo): Clientes *Premium* con historial de pagos perfecto (tanto el cliente como el deudor) y montos dentro de un rango preestablecido. Resultado: Aprobación automática.
2. Ruta Amarilla (Riesgo Moderado): Nuevos clientes o aquellos con variaciones atípicas. Resultado: Mínima intervención humana (Ejecutivo Digital Asistido).
3. Ruta Roja (Alto Riesgo): Casos que requieren el análisis tradicional.

2.2.2 Implementación técnica (el stack de datos):

La implementación se centra en un algoritmo de *Machine learning* supervisado (p. ej., regresión logística o *random forest*, dada la necesidad de velocidad). Las variables de entrada deben ser la que ya se posee: antigüedad del cliente, monto de la factura, historial de riesgo del deudor, sector económico y nivel de Lealtad (del *tiered pricing*). El modelo se entrena para predecir la probabilidad de un *default* o de una disputa de pago y es que al tener una probabilidad baja, se dispara la aprobación automática, cumpliendo con el objetivo de velocidad garantizada.



3. Matriz de indicadores de desempeño (KPIs) y plan de monitoreo

De nada sirve la mejor estrategia, si no se puede medir su impacto en la rentabilidad y la retención. Este capítulo establece la matriz de indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear la efectividad de los ejes 1, 2 y 3, transformando las causas de deserción identificadas en métricas de éxito.

3.1 KPIs de lealtad y rentabilidad (eje económico)

Estos KPIs miden el impacto directo del modelo de tasa escalonada (*tiered pricing*) y del bono de recomendación (*referral Bonus*) en el valor financiero del cliente.

Tabla 32

KPI De Lealtad Y Rentabilidad

KPI	Métrica	Objetivo (meta)	Causal de deserción impactada	Frecuencia de monitoreo
Tasa de Churn Segmentado	% de clientes que dejan de operar por nivel (Socio, Crecimiento, Premium).	Reducción del churn <i>premium</i> de 30% (Hipotético) a 10% en 12 meses.	Comisiones altas (al justificar el costo con la permanencia).	Mensual
Tasa de Ascenso de Nivel	% de clientes que cumplen los criterios y suben de nivel (p. ej., Socio a Crecimiento).	Lograr que el 60% de los clientes Socio con >6 meses de antigüedad se conviertan en Crecimiento en 6 meses.	Falta de beneficios (Incentivo directo a concentrar operación).	Mensual



3.2 KPIs de eficiencia operacional (Eje CES y Digitalización)

Estos KPIs miden la efectividad de la inversión tecnológica para eliminar la fricción, abordando la principal queja operativa ("Procesos lentos" y "Menos documentación").

Tabla 33

KPI De Eficiencia Operacional

KPI	Métrica	Objetivo (meta)	Causal de deserción impactada	Frecuencia de monitoreo
Tiempo Promedio de Aprobación (TPA)	Tiempo (en minutos) desde la carga de la factura en el portal hasta el estado <i>Aprobado</i> .	TPA para clientes <i>Premium</i> (Ruta Verde): <5 minutos. TPA total de la cartera: <30 minutos.	Procesos Lentos.	Diario
Tasa de Requerimiento de Documentos Adicionales (TRDA)	Número de veces que el sistema o el ejecutivo solicitan un documento ya cargado y vigente.	TRDA debe ser 0 (Cero) para clientes con expediente digital completo.	Menos documentación: fricción operativa.	Mensual

3.3 KPIs de Experiencia

Estos KPIs miden el valor percibido de los beneficios no económicos y la efectividad del *storytelling* de neuroventas.



Tabla 34

KPI De Experiencia

KPI	Métrica	Objetivo (meta)	Causal de deserción impactada	Frecuencia de monitoreo
CSAT Operacional (Post-desembolso)	Puntuación de satisfacción (1-5) en el portal, preguntando: "¿Qué tan fácil fue su proceso de desembolso hoy?".	Puntuación promedio >4.5 para toda la cartera (el 50% de los exclientes lo calificó como bajo).	Procesos Lentos/Fricción.	Por Transacción
Participación en <i>Growth Academy</i>	% de clientes <i>Growth</i> y <i>Premium</i> que se registran y asisten a por lo menos un evento trimestral.	40% de los clientes <i>Premium</i> deben asistir o ver un <i>webinar</i> de <i>Growth Academy</i> por trimestre.	Falta de Beneficios/Valor Agregado.	Trimestral
Tasa de Apertura (TO) y Clic (TC) de Comunicaciones	Mide la interacción con el <i>Reporte de Desempeño</i> (Email) y Notificaciones de Ascenso (WhatsApp).	TO (Email): >35%. TC (WhatsApp Proactivo): >80% de confirmación de lectura.	Mala Comunicación/Falta de Reconocimiento.	Mensual
NPS (Net Promoter Score) de Cartera Leal	Mide la intención de recomendación, centrado en clientes <i>Crecimiento</i> , <i>Premium</i> y Nuevos.	NPS para la cartera <i>Premium</i> : >60. (Actualmente, la recomendación es percibida como personal, no institucional).	Lealtad Personalizada.	Semestral

3.4 Plan de Monitoreo y estructura de reporte

Para que el plan sea efectivo, la gerencia debe recibir reportes estructurados que vinculen directamente los KPIs a las estrategias de fidelización.



3.4.1 Comité de experiencia y retención (CER)

Frecuencia: reunión trimestral.

Participantes clave: presidente ejecutivo, Gerencia Comercial, Gerencia de Operaciones y Gerencia de TI.

Foco: analizar los resultados de los KPIs de Lealtad y Rentabilidad (Sección 3.1) y Experiencia y Comunicación (Sección 3.3) para ajustar los volúmenes y los descuentos.

3.4.2 Reporte operacional digital

Frecuencia: reporte semanal o acceso en tiempo real (Dashboard de TI).

Participantes clave: Ejecutivos Digitales Asistidos y Gerencia de Operaciones.

Foco: monitorear los KPIs de eficiencia operacional (Sección 3.2), especialmente el TPA y la tasa de ruta verde. Cuidando la satisfacción del cliente y la reducción del CES.



CAPÍTULO VII: PROPUESTA DE ESTRATEGIA COMUNICACIONAL.

Este capítulo presenta el diseño de la estrategia de comunicación integral para FACTORSA, con proyección al cierre del año 2026, enfocada en mitigar las dos causales primarias de deserción de clientes PYME identificadas en la investigación de campo: la percepción de costos altos y la frustración operativa procesos lentos (burocracia).

La comunicación dejará de vender el factoring y pasará a vender la Eficiencia Monetizada.

Se establece una jerarquía de comunicación que comienza con la alineación interna (Capítulo VI), vital para que la promesa de agilidad se cumpla y culmina en un plan de acción BTL (offline) y digital que personaliza el valor. La estrategia se estructura en torno a tres Objetivos SMART.

1. Objetivos smart y plataforma de mensajes (2026)

La estrategia de comunicación se articula en tres objetivos de alto impacto, enfocados en la medición del comportamiento del cliente y la coherencia interna.



1.1 Objetivos SMART estratégicos (cierre 2026)

No.	Objetivo SMART	Métrica / KPI Primario	Línea Base (2024 Estimada)	Meta al Q4 2026	Responsable Primario
O1	Reducción de la deserción: disminuir la tasa de deserción (churn rate) en el segmento PYME (Micro/Pequeña) en un 15% al cierre de 2026, mitigando la fuga causada por percepción de alto costo.	Tasa de deserción anual	30%	25.50%	Gerencia de Negocios y Financiera
O2	Alineación operacional y promesa: lograr que el 90% de los clientes perciba que el "tiempo de aprobación" comunicado coincide con su experiencia real (TPA).	Índice de coherencia operacional (ICO): mide (Promesa TPA - TPA Real) < 30 minutos.	70%	90%	Gerencia de Operaciones y TI
O3	Conversión de la solidez: aumentar en un 40% la mención del factor "descuento/ahorro por lealtad" como razón principal de permanencia en las encuestas de clientes activos (superando la mención de relación personal").	% de clientes que mencionan beneficio económico lealtad (vs. relación personal)	15%	55%	Gerencia de Negocios y director ejecutivo



1.2 Plataforma de mensajes clave (el reframing de valor)

La comunicación se unifica bajo tres pilares que abordan directamente las frustraciones del cliente.

Pilar de comunicación	Frustración que ataca	Tono y emoción	Mensaje central para el cliente
1. Eficiencia Monetizada	Comisiones Altas	Racional, Rentable, Reconocimiento.	"Su lealtad vale más que un papel. Con FACTORSA, a mayor permanencia, menor tasa neta."
2. Celeridad Garantizada	Procesos Lentos / Burocracia	Urgente, Ágil, Directo.	"De la factura al desembolso en [X] minutos. Nosotros digitalizamos el factoraje, no su burocracia."
3. Consultoría Sectorial	Falta de Valor / Lealtad Personal	Socio, Experto, Confiable.	"No le vendemos dinero, le vendemos estrategia. Su ejecutivo no es un vendedor, es un consultor de su sector."

2. Estrategia de comunicación interna (alineación)

La crítica de que la estrategia anterior era débil es correcta: la promesa externa de agilidad y valor se rompe instantáneamente si la cultura interna y los procesos no están alineados. La comunicación interna es el fundamento de la promesa externa (O2).

2.1 Objetivo específico Interno

- Lograr que el 100% del personal de ventas y operaciones esté certificado y aplicando el nuevo "Protocolo de Celeridad 2.0" (proceso digitalizado) antes del final del Q1 2026.



2.2 Tácticas de alineación y celeridad (Q1 2026)

Táctica	Descripción Detallada	Responsable	Periodo
2.2.1. Comité de Celeridad y Valor (CCV)	Establecimiento de una reunión mensual obligatoria (Ventas, Operaciones, Riesgos) para revisar los KPIs de TPA (Tiempo Promedio de Aprobación) y TRDA (Tasa de Requerimiento de Documentos Adicionales). El foco es eliminar los "cuellos de botella" interdepartamentales.	Gerencia General (Liderazgo), jefes de Área	Permanente (Mensual)
2.2.2. Campaña Interna: "Mi Cliente, Mi Sector"	Cada ejecutivo recibe un <i>kit</i> de comunicación y <i>training</i> avanzado de un sector (Comercio, Construcción, etc.). Se comunica internamente que el ejecutivo es un "Especialista Sectorial", reforzando el Pilar 3 (Consultoría).	Gerencia Comercial, RR.HH.	Q1 2026
2.2.3. Herramienta de Transparencia Operacional	Implementar un <i>dashboard</i> interno (Intranet/SharePoint) visible para Ventas y Operaciones que muestre el estado en tiempo real de cada trámite. Esto elimina llamadas internas y asegura la coherencia del mensaje al cliente.	Gerencia de TI y Operaciones	Q1 2026
2.2.4. Refuerzo al Incentivo	Vincular una parte del bono trimestral de los ejecutivos y el personal de Operaciones (p. ej., 20%) directamente al O2 (ICO: Índice de Coherencia Operacional). Si el cliente percibe lentitud, el bono se reduce.	Gerencia Financiera y RR.HH.	Q1 2026 en adelante



3. Estrategia de comunicación externa (online y offline)

La comunicación externa se divide en dos ejes que, aunque utilizan canales distintos, unifican los mensajes de eficiencia monetizada y celeridad garantizada.

3.1 Eje A: comunicación de la agilidad (celeridad garantizada)

(Ataca la frustración por procesos lentos y se enfoca en la experiencia digital)

A.1. Tácticas de comunicación online (inmediatez y demostración)

Táctica	Descripción detallada y enfoque	Periodo	KPI Secundario
3.A.1.1. Campaña Video Corto "De Factura a Flujo"	Creación de 6 videos cortos (15-30 segundos, formato vertical) para Instagram/Facebook/TikTok que demuestren visualmente la velocidad del proceso digital: un reloj que cuenta de 0 a 5 minutos. El mensaje es: <i>"Su tiempo vale demasiado para esperar."</i>	Q1 - Q4 2026 (Pauta continua)	Tasa de visualización (VTR) (Meta: 60%). Costo por Mil Impresiones (CPM).
3.A.1.2. Landing Page "Ruta Verde" (Online)	Landing page dedicada que contiene una calculadora de tiempo (vs. una calculadora de tasa). El cliente ingresa el monto y la antigüedad, y la página le garantiza el TPA y su descuento de lealtad (Pilar 1 y 2 combinados).	Q1 2026	Tasa de Conversión a Lead (Meta: 12%). O2 (ICO).
3.A.1.3. Email/WhatsApp "Notificación de Progreso"	Uso proactivo de WhatsApp Business (el canal preferido por la PYME para urgencias) para notificar el estado del trámite (<i>status update</i>). El mensaje debe ser: <i>"Su solicitud entró en Ruta Verde. Aprobación en 5 minutos."</i> Esto comunica y cumple la promesa de agilidad.	Permanente	Tasa de Respuesta Proactiva (Meta: 90%). CSAT Operacional (Meta: 4.5/5).



A.2. Tácticas de comunicación offline (tangibilidad y cumplimiento)

Táctica	Descripción detallada y enfoque	Periodo	KPI Secundario
3.A.2.1. "Kit de Bienvenida Celeridad"	Al finalizar el <i>onboarding</i> , el cliente recibe una carpeta premium que contiene una "Certificación de Cliente Ruta Verde" y una guía física de 1 página con los 3 pasos simples del proceso digital. Esto convierte la agilidad abstracta en un objeto tangible.	Q1 2026 en adelante	Calificación de Bienvenida (Meta: 4.8/5).
3.A.2.2. Publicidad en radio segmentada (AM)	Pauta de <i>spots</i> de 30 segundos en radios de alta penetración en zonas comerciales o que escuchan los dueños de negocios (AM). El mensaje debe ser conciso: "¿Cansado de la burocracia bancaria? FACTORSA le da la respuesta en 24 horas, garantizado."	Q2 - Q3 2026	Cobertura (Alcance Geográfico). Encuesta de Recuerdo Publicitario (Meta: 30%).

3.2 Eje b: comunicación del valor económico (eficiencia monetizada)

(Ataca la frustración por comisiones altas y se enfoca en la lealtad y el ahorro)



B.1. Tácticas de comunicación online (personalización y solidez)

Táctica	Descripción detallada y enfoque	Periodo	KPI Secundario
3.B.1.1. Reporte Anual de Ahorro Personalizado	Envío de un email <i>premium</i> y un mensaje de WhatsApp a cada cliente activo detallando el monto total ahorrado en comisiones el año anterior gracias a su Nivel de Lealtad (Tiered Pricing) y la reducción de la TPA. Se utiliza la <i>solidez</i> para justificar el descuento.	Enero 2027 (Planificación Q4 2026)	O3 (Conversión de Solidez). Tasa de Apertura (Meta: 45%).
3.B.1.2. Blog/Webinar "Riesgos Ocultos del Factoring Barato"	Contenido educativo (SEO optimizado) que expone los peligros del factoring <i>low-cost</i> (falta de liquidez real del factor, cláusulas ocultas, morosidad alta). El CTA es un <i>lead magnet</i> de checklist de "Riesgo de Factoring".	Q2 - Q3 2026	Generación de Leads Calificados (Meta: 200). Posicionamiento en <i>keywords</i> (Factoring seguro).
3.B.1.3. Campaña "Ejecutivo Consultor" en LinkedIn	Publicación de <i>posts</i> de los ejecutivos (con contenido profesional sectorial preaprobado) que resalten su rol como consultores (Pilar 3) y no como vendedores. Foco en estudios de caso de éxito de PYMES en su sector.	Permanente	Tasa de Interacción del contenido de ejecutivos (Meta: 8%). O3 (Calificación Ejecutivos).



B.2. Tácticas de comunicación offline (exclusividad y relación)

Táctica	Descripción detallada y enfoque	Periodo	KPI Secundario
3.B.2.1. Eventos <i>Networking</i> Sectoriales Exclusivos	Organización de 4 eventos BTL (1 por trimestre) para clientes <i>Premium</i> y <i>Growth</i> segmentados por sector (p. ej., Desayuno para la Construcción). El objetivo es que el cliente haga negocio con FACTORSA como facilitador, no solo como financiero.	Trimestral	Asistencia por Nivel (Meta: 70%). Calificación del Evento (Meta: 4.7/5).
3.B.2.2. <i>Direct Mail</i> de Ascenso de Nivel (Alta Calidad)	Cuando un cliente asciende a Nivel <i>Growth</i> o <i>Premium</i> , recibe una carta certificada de la Gerencia General (papel timbrado, lacrado) que formaliza su nuevo descuento de tasa y su estatus "Ruta Verde". La alta calidad del <i>direct mail</i> comunica la solidez y el reconocimiento institucional.	Mensual	Tasa de Reclamo (por error en nivel) (Meta: 0%). Sentimiento Post-Ascenso.
3.B.2.3. Patrocinio de Ferias PYME/Expo Negocios	Presencia con un <i>stand</i> de alta calidad visual que comunique la Solidez y la Celeridad. En lugar de dar <i>flyers</i> , se ofrece una "Auditoría Rápida de Riesgo Financiero" (Pilar 3) por parte de un ejecutivo especializado.	2 eventos anuales	Leads Calificados con Auditoría (Meta: 50/evento). Recuerdo del Stand (Encuesta).



CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

Tras un análisis riguroso de la data obtenida de exclientes y de la perspectiva interna de la alta gerencia, se ha podido construir una imagen clara de la situación actual de FACTORSA. Las conclusiones aquí presentadas responden, de manera explícita y coherente, a los objetivos específicos planteados al inicio de esta investigación.

Sobre la clasificación de las causas de la deserción de clientes PYME en aspectos operativos, comerciales y de experiencia, se pudo confirmar, con datos concretos, que la deserción de clientes no es un fenómeno aislado, sino el resultado de una tríada de debilidades que afectan la experiencia de manera sistémica. La causa principal, es la percepción de alto costo/comisiones, lo que empuja a los clientes a buscar alternativas más baratas. Sin embargo, esta debilidad comercial es magnificada por un alto nivel de fricción operativa (procesos lentos y excesiva burocracia) que eleva el Customer Effort Score (CES) y además, por una comunicación inefectiva que falla al transmitir el valor diferenciador de la marca. El indicador de -59 en el Net Promoter Score (NPS) no solo ratifica esta crisis de lealtad, sino que proyecta un riesgo reputacional severo.

En cuanto al análisis comparativo que se hizo de las estrategias de comunicación y fidelización de la competencia con el estudio de las empresas líderes en el sector ha demostrado que la ventaja competitiva en el factoraje ya no se basa solo en la tasa de descuento, sino en la agilidad operativa y la entrega de valor emocional. Los competidores más fuertes han digitalizado el onboarding para reducir la fricción (CES) y han institucionalizado beneficios tangibles (precios escalonados, programas de referidos) que superan la dependencia del factor humano. La principal lección, pues, es que FACTORSA debe reencuadrar su estrategia para competir en eficiencia y seguridad, capitalizando su solidez histórica.



Se logro el objetivo del diseño de una estrategia de fidelización con beneficios tangibles, que busca migrar la lealtad del cliente desde la relación personal con el ejecutivo hacia el valor institucional de la marca. La propuesta se articula a través de beneficios operacionales (digitalización del proceso para reducir el CES), económicos (modelo de tasa escalonada por volumen o antigüedad) y relacionales (club de networking y academia de crecimiento PYME). Esto garantiza que la permanencia del cliente se traduzca en ahorro y crecimiento, contrarrestando la percepción inicial de alto costo.

Sobre efectuar ajustes en la estrategia comunicacional, se han desarrollado una plataforma de mensajes y un plan de comunicación integral que se basa en los principios de las neuro-ventas. El propósito central es realizar un reencuadre de valor que capitalice la fortaleza única de FACTORSA: la cartera 0% Mora. De esta forma, el mensaje deja de centrarse en la tasa de interés para enfocarse en el valor emocional de la tranquilidad, la predictibilidad y la seguridad financiera que ofrece la marca. La estrategia, además, incluye una fase interna crítica para alinear a los colaboradores, asegurando que la promesa de valor se cumpla consistentemente en la experiencia del cliente.

En virtud de todo lo anterior, la tesis ha logrado proponer exitosamente una estrategia de comunicación y fidelización que ataca directamente las raíces de la deserción de clientes PYME en FACTORSA. La estrategia diseñada es una hoja de ruta con tres frentes: operativo, comercial y comunicacional. Esta propuesta, al integrar la transformación operativa, la monetización de la lealtad y un reframing de valor bajo la óptica de neuroventas, posiciona a FACTORSA para reducir su tasa de deserción en al cierre de 2026, además, establecer una base sostenible de crecimiento relacional y de marca frente a la competencia.

En esencia, la tesis concluye que la solución no es solo un tema de marketing superficial, sino de una transformación organizacional profunda que usa la tecnología para crear valor real en la experiencia operativa y solo después, comunica ese nuevo valor de manera efectiva.



CAPÍTULO IX: RECOMENDACIONES

Tras finalizar este proceso investigativo y haberse diseñado una hoja de ruta clara para la fidelización y comunicación en FACTORSA, es fundamental entender que la estrategia por sí sola no garantiza el éxito, si no existe una estructura que la respalde. Por lo tanto, se recomienda a la alta gerencia y a las áreas involucradas lo siguiente:

1. Priorizar la transformación digital con un enfoque dirigido en la reducción del esfuerzo del cliente (CES). Esto implica, en el corto plazo, la implementación de un Portal de Clientes que funcione como una ventanilla única, permitiendo la carga de documentos de forma inteligente y sobre todo, evitando la molesta y costosa redundancia documental. El foco debe estar en convertir ese proceso que hoy se percibe como "difícil" en uno "extremadamente fácil", entendiendo que la velocidad es el nuevo costo de oportunidad.
2. Institucionalizar la cultura de "Customer Centricity" desde la Alta Dirección, es un hecho, para que el plan de fidelización funcione, no basta con que el área de negocios o de operaciones cambien sus procesos. Se recomienda que FACTORSA inicie un programa de gestión del cambio interno. Y es que, si el personal de primera línea (los ejecutivos entrevistados) no internalizan que su rol no es solo "colocar dinero" sino "facilitar el crecimiento de la PYME", cualquier esfuerzo digital se sentirá vacío. La recomendación es crear un comité de experiencia al cliente que se reúna mensualmente, no para ver números de ventas, sino para analizar las fricciones que los clientes están reportando en tiempo real.
3. La evolución del Modelo de Datos hacia la Analítica Predictiva, aprovechando que la tesis ya plantea una base de datos y un diagnóstico sólido, el siguiente paso lógico para FACTORSA es no quedarse solo en la descripción de lo que pasó (por qué se fueron los clientes), sino predecir quién se va a ir. Se recomienda invertir en un modelo sencillo de Churn Rate (tasa de cancelación) basado en el comportamiento transaccional. Por ejemplo, si una PYME que solía descontar facturas cada 15 días pasa 40 días sin operar, el sistema debería lanzar una alerta automática para que el



asesor llame, no a vender, sino a preguntar cómo está el negocio. Es pasar de ser reactivos a ser proactivos mediante el uso inteligente de los datos que ya se tienen.

4. Realizar auditorías de la "Promesa de Marca" versus la realidad operativa, uno de los hallazgos más críticos fue la brecha entre lo que se comunica (agilidad) y lo que el cliente vive (procesos lentos). Por tanto, se recomienda realizar "compras misteriosas" (Mystery Shopping) de forma trimestral. No para castigar al personal, sino para identificar dónde se están rompiendo los flujos de comunicación que se plantearon. Es vital que lo que digan las redes sociales de la empresa coincida al 100% con el tiempo que tarda un ejecutivo en contestar un WhatsApp. La coherencia es lo que construye la confianza a largo plazo.

5. Realizar programas de Educación Financiera como herramienta de Branding, la mayoría de las PYMES en Nicaragua enfrentan retos de gestión empírica. Se recomienda que FACTORSA desarrolle una serie de webinars o boletines técnicos exclusivos para sus clientes activos sobre temas de neuro-ventas, gestión de inventarios o flujo de efectivo. Al educar al cliente, FACTORSA está asegurando que esa PYME sea más sana financieramente, lo que reduce el riesgo de mora y, al mismo tiempo, posiciona a la marca como un tutor experto, no solo como una financiera.

6. Apertura de nuevas líneas de investigación Académica y Empresarial, esta tesis se enfocó en exclientes de Managua y con proyección al 2026, se recomienda a la empresa realizar un estudio comparativo con clientes activos o conocer el impacto del entorno macroeconómico en la lealtad de las PYMES en las zonas rurales o fuera de la capital. Además, sería muy valioso investigar cómo la implementación de la factura electrónica en Nicaragua (que viene con fuerza) cambiará el modelo de negocio del factoraje, para que FACTORSA no se quede atrás en la transformación digital del país.



CAPÍTULO X: REFERENCIAS

- Alard, J., & Monfort, A. (Coordinadores). (2017). *Plan de comunicación on y off en la práctica*. ESIC Editorial.
- Alcaide Casado, J. C. (2016). *Fidelización de clientes* (2ª ed.). ESIC Editorial.
- Alcaide Casado, J. C. (2021). *Los 100 errores de la experiencia de cliente*. ESIC Editorial.
- Alcaide Casado, J. C., & Díez, M. (2020). *Customer Experience: Las claves de la experiencia de cliente en la era digital cognitiva*. ESIC Editorial.
- Argenti, P. A. (2013). *Corporate Communication* (6.ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (2010, 7 de diciembre). *Ley No. 740: Ley de factoraje [Artículo 3]*. La Gaceta, Diario Oficial, No. 234. <https://www.lagaceta.gob.ni>
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (2010, 7 de diciembre). *Ley No. 740: Ley de factoraje [Artículo 9]*. La Gaceta, Diario Oficial, No. 234. <https://www.lagaceta.gob.ni>
- Banco Central de Nicaragua (BCN). (2022). *Informe Económico Sectorial: PYMEs*. Managua: BCN.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Castelló-Martínez, A., & Del Pino-Romero, C. (2019). *De la publicidad a la comunicación persuasiva integrada: Estrategia y empatía*. ESIC Editorial.



- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (5.^a ed.). Londres: SAGE Publications.
- Coussement, K., & Van den Poel, D. (2008). *Integrating the Voice of Customers Through Call Center Emails Into a Decision Support System for Churn Prediction. Information & Management*, 45(3), 164–174.
- Dixon, M., Toman, N., & DeLisi, R. (2013). *The Effortless Experience: Conquering the New Battleground for Customer Loyalty*. Portfolio/Penguin.
- FACTORSA. (2025). *Informe de Desempeño Operativo y Comercial enero–diciembre 2024*. Managua: FACTORSA.
- González, M. E., & Salgado, G. (2021). *Factoring y retención de clientes en empresas Pymes de Centroamérica. Revista Centroamericana de Finanzas*, 8(2), 55–70.
- Hadden, J., Tiwari, A., Roy, R., & Ruta, D. (2007). *Computer-assisted customer churn management: State-of-the-art and future trends. Computers & Operations Research*, 34(10), 2902–2917.
- INEC. (2023). *Censo Nacional Económico: Perfil de las PYMEs*. Managua: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Junta Directiva de FACTORSA. (2024). *Acta de Sesión: Plan Estratégico 2025–2027*. Managua: FACTORSA.
- Kish, L. (1965). *Survey sampling*. John Wiley & Sons.
- Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2015). *Integrated Marketing Communication: A Primer*. Londres: Routledge.



- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15.^a ed.). Nueva York: Pearson.
- López-Quesada, A. (2023). *Customer & Retail Experience*. ESIC Editorial.
- Martín-Santana, J. D., Olarte Pascual, C., Reinares Lara, E., Reinares Lara, P., & Samina García, R. (2020). *Gestión de la Comunicación: Un enfoque integral*. ESIC Editorial.
- Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC). (2022). *Clasificación de PYMEs en Nicaragua*. Managua: MIFIC. [Artículo 3]. La Gaceta, Diario Oficial, No. 83. <https://www.lagaceta.gob.ni>
- Oliver, R. L. (1999). *Whence Consumer Loyalty?* *Journal of Marketing*, 63(4), 33–44.
- Payne, A., & Frow, P. (2014). *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Free Press.
- Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2000). *E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web*. *Harvard Business Review*, 78(4), 105–113.
- ResolvePay. (2025). *Client Retention Rate for Factors and Why It Matters*. <https://resolvepay.com/blog/client-retention-rate>
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). *Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges*. *Journal of Marketing*, 66(1), 15–37.



- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Van den Poel, D., & Larivière, B. (2004). *Customer attrition analysis for financial services using proportional hazard models*. *European Journal of Operational Research*, 157(1), 196–217.



CAPÍTULO XI: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

1. Presupuesto

1.1 Presupuesto estrategia de fidelización

Actividad clave	Eje Estratégico	Responsable	Periodo	Presupuesto (C\$)
Desarrollo del Portal de Clientes (PWA) con Arquitectura de Carga Inteligente (incluye <i>front</i> y <i>back-end</i> del Portal)	Operacional (Digitalización)	Gerencia de TI	Q1-Q3	C\$1,832,500.00
Desarrollo de Modelo Predictivo Ligero (Algoritmo de <i>Machine Learning</i>) para Aprobación Express	Operacional (Digitalización)	Gerencia de TI / Data Scientist externo	Q2-Q4	C\$1,100,000.00
Licencia Anual de Sistema de <i>Workflow</i> (Para automatización de aprobación/dashboard)	Operacional (Digitalización)	Gerencia de TI	Q1	C\$366,500.00
Academia de Crecimiento PYME (Producción de 4 <i>Webinars</i> trimestrales con expertos, plataforma de <i>e-learning</i>)	Relacional (Valor Agregado)	Negocios	Q1-Q4	C\$183,250.00
Club de Redes Empresarial (2 Eventos presenciales: desayuno de negocios para 30-50 clientes Premium)	Relacional (Valor Agregado)	Negocios	Q2, Q4	C\$256,550.00
<i>Training</i> Ejecutivo Digital Asistido (Capacitación en uso del portal, comunicación, neuroventas y manejo de las quejas)	Operacional / Relacional	Gerencia de Operaciones	Q1	C\$73,300.00
Campañas de Comunicación y <i>Storytelling</i> (Diseño de reportes de desempeño, campañas de ascenso de nivel, <i>Whatsapp</i> proactivo)	Económico / Relacional	Negocios	Q1-Q4	C\$146,600.00
TOTAL CONSOLIDADO (C\$)				C\$3,958,700.00



1.2 Presupuesto estrategia de comunicación

Actividad Clave	Eje Estratégico	Responsable	Periodo	Presupuesto (C\$)
2.2.2. Campaña Interna "Mi Cliente, Mi Sector"	Interna	RR.HH., Comercial	Q1	C\$55,000
2.2.3. Herramienta de Transparencia Operacional (Intranet)	Interna	TI, Operaciones	Q1	C\$183,250
3.A.1.1. Campaña <i>Video Corto</i> "De Factura a Flujo" (Pauta)	Online A	Marketing Digital	Q1 - Q4	C\$110,000
3.A.1.2. <i>Landing Page</i> "Ruta Verde"	Online A	Marketing Digital, TI	Q1	C\$60,000
3.A.1.3. Email/WhatsApp "Notificación de Progreso"	Online A	TI, Comercial	Permanente	C\$35,000
3.A.2.1. "Kit de Bienvenida Celeridad"	Offline A	Marketing	Q1	C\$75,000
3.A.2.2. Publicidad en Radio Segmentada (AM)	Offline A	Marketing	Q2 - Q3	C\$150,000
3.B.1.1. Reporte Anual de Ahorro Personalizado	Online B	Marketing Digital	Q4	C\$45,000
3.B.1.2. <i>Blog/Webinar</i> "Riesgos Ocultos..."	Online B	Marketing, Legal	Q2 - Q3	C\$70,000
3.B.1.3. Campaña "Ejecutivo Consultor" LinkedIn	Online B	Comercial, RR.HH.	Permanente	C\$20,000
3.B.2.1. Eventos <i>Networking</i> Sectoriales Exclusivos	Offline B	Comercial, Marketing	Trimestral	C\$350,000
3.B.2.2. <i>Direct Mail</i> de Ascenso de Nivel	Offline B	Marketing, Gerencia	Mensual	C\$55,000
3.B.2.3. Patrocinio de Ferias PYME/Expo Negocios	Offline B	Comercial, Marketing	2 anuales	C\$215,000
Total consolidado (C\$)				C\$1,423,250



2. Cronograma

2.1 Estrategia de fidelización

Táctica	Objetivo SMART	Responsable	Q1 (Ene-Mar)	Q2 (Abr-Jun)	Q3 (Jul-Sep)	Q4 (Oct-Dic)
Portal de Clientes (Digitalización de la Entrada)	Reducir TPA total <30 minutos al cierre de Q4.	Gerencia de TI	Inicio: Diseño y <i>Front-end</i>	Desarrollo de <i>Workflow</i> y Pruebas	Lanzamiento Beta y Ajustes	Operación 100% y Monitoreo TPA
Modelo Predictivo Ligerito (Aprobación Express)	TPA Premium <30 minutos al cierre de Q4.	Gerencia de TI / Data Scientist	Diseño de <i>Stack</i> de Datos y Variables	Entrenamiento del Modelo (<i>Random Forest</i>)	Pruebas y Validación con Riesgo	Implementación en Ruta Verde
Modelo de Tasa Escalonada (Tiered Pricing)	60% de clientes Socio a Crecimiento en 6 meses.	Negocios	Comunicación a Clientes / Lanzamiento Oficial	Monitoreo de <i>Churn</i> y Ascenso (Comité CER)	Ajuste de Tasa de Descuento (si es necesario)	Evaluación Semestral de Impacto
Academia de Crecimiento PYME	40% de clientes Premium asistentes trimestrales.	Negocios	Definición de Temas y Primer Webinar (Q1)	Segundo Webinar (Q2)	Tercer Webinar (Q3)	Cuarto Webinar (Q4) y Evaluación de Contenido
Club de Redes Empresarial	NPS Premium >60 al cierre de Q4.	Negocios	Creación de Grupo Exclusivo (<i>WhatsApp/LinkedIn</i>)	Primer Evento Presencial (Desayuno)	Fomento de Referencias B2B	Segundo Evento Presencial (Cierre de Año)
Comunicación de la Cartera	TO Email >35%	Negocios	Diseño del Reporte de Desempeño Personalizado	Envío Trimestral del Reporte Q1	Envío Trimestral del Reporte Q2	Envío Trimestral del Reporte Q3
Bono de Recomendación	Reducción del <i>Churn</i> Premium del 15%	Negocios	Lanzamiento de Táctica (0.5% de Descuento)	Monitoreo de Tasa de <i>Referral</i> Activo	Integración de <i>Referral Bonus</i> en el Portal	Ajuste de Descuento por <i>Referral</i> (Comité CER)



2.2 Estrategia de comunicación

Táctica	Objetivo SMART	Responsable	Q1 (Ene-Mar)	Q2 (Abr-Jun)	Q3 (Jul-Sep)	Q4 (Oct-Dic)
2.2.3. Herramienta de Transparencia Operacional	O2	TI, Operaciones	Desarrollo Test	Implementación	Uso Activo	Uso Activo
2.2.2. Campaña Interna "Mi Cliente, Mi Sector"	O3	RR.HH., Comercial	Training Certif.	Refuerzo	Refuerzo	Refuerzo
3.A.1.2. <i>Landing Page</i> "Ruta Verde"	O2	Marketing, TI	Desarrollo	Lanzamiento Pauta	Pauta Activa	Pauta Activa
3.A.2.2. Publicidad en Radio Segmentada	O1, O2	Marketing	Planificación	Pauta Fuerte	Pauta Fuerte	Medición
3.A.2.1. "Kit de Bienvenida Celeridad"	O2, O3	Marketing, Comercial	Diseño Impresión	Entrega Uso	Uso Activo	Uso Activo
3.B.2.1. Eventos <i>Networking</i> Sectoriales	O3	Comercial, Marketing	Planificación	Evento Q2	Evento Q3	Evento Q4
3.B.1.2. <i>Blog/Webinar</i> "Riesgos Ocultos..."	O1, O3	Marketing Digital	Planificación SEO	Producción	Webinar Q3	Análisis
3.B.2.3. Patrocinio de Ferias PYME	O1, O3	Comercial, Marketing	Búsqueda y evaluación de empresas	Evento 1	Evento 2	Reporte
3.B.1.1. Reporte Anual de Ahorro	O1, O3	Marketing, Finanzas	-	-	Desarrollo	Recolección Data



2.3 Análisis de riesgos de implementación

La ejecución exitosa de las estrategias propuestas, particularmente los componentes de transformación digital, depende de la identificación y gestión proactiva de los riesgos asociados.

2.3.1 Riesgos técnicos y de inversión

Riesgo: subestimación del costo y complejidad del desarrollo tecnológico.

Descripción: Estos proyectos requieren inversión significativa en software, hardware, licencias y horas de desarrollo especializado.

Mitigación:

- Estimación dedicada: Realizar un estudio de factibilidad técnica con un proveedor de TI especializado para obtener un presupuesto detallado..
- Enfoque por fases: Implementar el portal en fases (Fase 1: onboarding digital; Fase 2: seguimiento de trámites; Fase 3: integración) para distribuir la inversión y demostrar valor rápidamente.

Riesgo: falta de integración con sistemas.

Descripción: El nuevo portal y los flujos de trabajo automatizados pueden no integrarse eficazmente con los sistemas core existentes de FACTORSA (ej., sistemas de factoraje, contabilidad), creando cuellos de botella y redundancia de datos.

Mitigación:

- Auditoría de sistemas: Realizar un mapeo detallado de las APIs e interfaces existentes antes del desarrollo.
- Prototipo e iteración: Desarrollar un prototipo y realizar pruebas de integración en un entorno controlado antes del lanzamiento total.



2.3.2 Riesgos organizacionales y de personas

Riesgo: resistencia al cambio Interno.

Descripción: Los ejecutivos y el personal operativo pueden percibir la automatización y la digitalización como una amenaza a sus puestos de trabajo o a su forma tradicional de trabajar, basada en relaciones personales. Esto puede llevar al sabotaje pasivo o a la baja adopción de las nuevas herramientas.

Mitigación:

- Comunicación transparente y temprana: Comunicar la estrategia como una herramienta para potenciar sus roles, liberándolos de tareas burocráticas para enfocarse en la asesoría de valor.
- Capacitación e incentivos: Incluir al personal en el diseño de los flujos y ofrecer una capacitación robusta. Vincular una parte del bono variable (como se propone) a la adopción y eficiencia con las nuevas herramientas.

Riesgo: curva de aprendizaje y capacitación insuficiente.

Descripción: Tanto el personal interno como los clientes pueden tener dificultades para adaptarse a las nuevas plataformas digitales, lo que generará frustración inicial y podría anular los beneficios de la reducción del CES.

Mitigación:

- Plan de capacitación escalonado: Diseñar programas de capacitación diferentes para el personal interno y para los clientes (enfoque en la usabilidad, guías visuales, soporte proactivo).
- Soporte dedicado post implementación: Establecer un "equipo de respuesta rápida" para resolver dudas técnicas tanto internas como de clientes durante los primeros 3 meses post lanzamiento.



CAPÍTULO XII: ANEXOS

1. Instrumentos de recolección de datos

1.1 Instrumento de Cuestionario

1.1.1 Instrumento de Cuestionario Original

Buenos Días (Tardes) estamos realizando una encuesta. El propósito de esta es que sirva de guía en el proceso de asesoría para FACTORSA para el diseño de un plan de comunicación y fidelización de clientes.

Secciones:

I. Datos Generales

1. Sector económico: Comercio Construcción Transporte Otro: _____
2. Tamaño de la empresa: Micro (hasta 10 empleados)
 Pequeña (De 11 a 50 empleados)
 Mediana (De 50 a 100 empleados)
3. Tiempo de relación con FACTORSA: ___ años/meses
4. Estado actual: Cliente activo Excliente
5. Tiempo que trabajo con FACTORSA ___ años/meses

II. Causas Operativas

No.	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	FACTORSA tarda demasiado en aprobar solicitudes de financiamiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Los procesos de FACTORSA le resultaron fáciles en la obtención de sus necesidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Los medios que FACTORSA le brindan le facilitaron las gestiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	El personal de FACTORSA está disponible y me ha ayudado cuando lo necesito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	El tiempo de respuesta del personal de FACTORSA es lento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



III. Causas Comerciales

No.	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Las comisiones de FACTORSA son más altas que las de otras empresas o instituciones financieras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	FACTORSA no ofrece condiciones de financiamiento flexibles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	No existen incentivos por lealtad o fidelidad para clientes recurrentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	FACTORSA no tiene otros productos financieros que mi empresa requiere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	La documentación requerida es excesiva para mi tipo de empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. Causas Experiencia Cliente

No.	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	FACTORSA resuelve sus problemas en el primer contacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	El personal de FACTORSA comprende mis necesidades específicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	El servicio que brinda FACTORSA cumplen con lo prometido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Percibo que FACTORSA ofrezca un valor adicional más allá del financiamiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	FACTORSA demuestra interés en construir una relación de largo plazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección V. Satisfacción Global y Decisión

No.	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Estoy satisfecho con el servicio que recibí/recibo de FACTORSA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Recomendaría a FACTORSA como alternativa de financiamiento a otras PYMEs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



3. ¿Por qué dejó de ser cliente de FACTORSA?

4. ¿Qué mejoras propondría a FACTORSA?

1.1.2 Instrumento de Cuestionario Mejorado

Buenos Días (Tardes). Estamos realizando una investigación académica para entender la experiencia del cliente y la deserción, que servirá de recomendaciones a FACTORSA en el diseño de un plan de comunicación y fidelización de clientes.

Por favor, lea detenidamente y seleccione su mejor respuesta.

I. Datos Generales

1. Sector económico: (seleccione uno):

Comercio

Construcción

Transporte

Otro: _____

2. Tamaño de la empresa: (seleccione uno):

Micro (hasta 10 empleados)

Pequeña (De 11 a 50 empleados)

Mediana (De 51 a 100 empleados)

3. Tiempo de relación con FACTORSA: _____ años / _____ meses

4. Estado actual: (seleccione uno):

Cliente activo

Excliente



II. Causas Operativas

1. En una escala del 1 al 7, ¿Qué tan fácil fue completar sus trámites de financiamiento en FACTORSA?

- 1 - Extremadamente fácil
- 2 - Fácil
- 3 - Algo fácil
- 4 - Neutral
- 5 - Difícil
- 6 - Muy difícil
- 7 - Extremadamente difícil

2. ¿Qué aspecto le demandó MAYOR esfuerzo durante el proceso de factoraje?

- Recolectar documentación
- Entender requisitos
- Esperar aprobaciones
- Coordinar con ejecutivo
- Otro: _____

3. Queremos conocer su percepción conforme los siguientes aspectos: (en una escala de: Totalmente en desacuerdo - En desacuerdo - Neutral - De acuerdo - Totalmente de acuerdo)

No.	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El tiempo invertido en gestiones administrativas fue excesivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	El personal de FACTORSA está disponible y me ha ayudado cuando lo necesito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	El tiempo de respuesta del personal de FACTORSA es lento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. Causas Comerciales



1. En una escala del 1 al 7, ¿Qué esfuerzo requirió entender las comisiones y costos asociados a la operación de factoraje?
 - 1 - Ningún esfuerzo
 - 2 - Muy bajo esfuerzo
 - 3 - Bajo esfuerzo
 - 4 - Esfuerzo moderado
 - 5 - Alto esfuerzo
 - 6 - Muy alto esfuerzo
 - 7 - Esfuerzo extremo
2. ¿Qué aspecto de comisiones o costos le demandó MAYOR esfuerzo comprender?
 - Comisión de cobranza
 - Comisión Legal
 - Tasa de Interés (aplicado al plazo de pago)
 - Mesa de Cambio (compra y venta de dólares o córdobas)
 - Otro: _____
3. Queremos conocer su percepción conforme los siguientes aspectos: (en una escala de: Totalmente en desacuerdo - En desacuerdo - Neutral - De acuerdo - Totalmente de acuerdo)

No.	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Las comisiones de FACTORSA son más altas que las de otras empresas o instituciones financieras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Las condiciones de financiamiento fueron negociables según mis necesidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	FACTORSA ofrecía incentivos por lealtad que eran valiosos y fáciles de usar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	FACTORSA no tiene otros productos financieros que mi empresa requiere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	La documentación requerida es excesiva para mi tipo de empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



4. ¿Qué incentivo lo motivaría a usar más FACTORSA? (seleccione el más relevante)

- Descuentos progresivos
- Asesorías financieras
- Eventos exclusivos
- Comunicación en Canales Digitales
- Otros: _____

IV. Causas Experiencia Cliente

1. En una escala del 1 al 7, ¿Qué tan sencillo fue acceder a soporte especializado cuando lo necesitó?

- 1 - Extremadamente fácil
- 2 - Fácil
- 3 - Algo fácil
- 4 - Neutral
- 5 - Difícil
- 6 - Muy difícil
- 7 - Extremadamente difícil

2. Queremos conocer su percepción conforme los siguientes aspectos: (en una escala de: Totalmente en desacuerdo - En desacuerdo - Neutral - De acuerdo Totalmente de acuerdo)

No.	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Mi ejecutivo comprendió las particularidades de mi sector y de mi empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	El servicio que brinda FACTORSA cumplen con lo prometido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Percibo que FACTORSA ofrezca un valor adicional más allá del financiamiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	FACTORSA demuestra interés en construir una relación de largo plazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



3. ¿Cómo describiría su estado emocional durante el proceso brindado por FACTORSA? (Seleccione uno)

- Frustrado/Estresado
- Indiferente
- Tranquilo/Satisfecho

Sección V. Comunicación

1. Queremos conocer su percepción conforme los siguientes aspectos: (En una escala de: Totalmente en desacuerdo - En desacuerdo - Neutral - De acuerdo - Totalmente de acuerdo)

No.	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Sentía que FACTORSA me escuchaba y tomaba en cuenta mis inquietudes o sugerencias a través de sus canales de comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	La información que recibía de FACTORSA (sobre productos, procesos o estado de mis operaciones) era clara y fácil de entender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Los canales de comunicación que FACTORSA ponía a mi disposición (ej. teléfono, correo electrónico, ejecutivo de cuenta) eran efectivos y de fácil acceso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	La comunicación que recibía de FACTORSA era relevante y me aportaba valor para mi negocio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Si supiera que FACTORSA mantiene 0% mora desde 1998, ¿qué tanto influiría en su decisión de mantenerse como cliente? (seleccione uno)

- 1- Nada influyente
- 2- Poco influyente
- 3- Moderadamente influyente



- 4- Muy influyente
- 5- Totalmente determinante

3. ¿A través de cuáles medios prefiere recibir información sobre un proceso actual o para resolver dudas urgentes? (seleccione máximo 3)

- WhatsApp Chat en web Correo electrónico
- Llamada Visitas a mi negocio Otro: _____

4. ¿Qué canales digitales utiliza su empresa PYME para promocionarse o interactuar con sus propios clientes? (seleccione los que considere relevantes)

- LinkedIn Facebook Instagram Twitter/X YouTube
- Blogs especializados Sitios web de noticias financieras WhatsApp,
- Otros: _____

Sección VI. Satisfacción Global y Decisión

1. Queremos conocer su percepción conforme los siguientes aspectos: (en una escala de: Totalmente en desacuerdo - En desacuerdo - Neutral - De acuerdo - Totalmente de acuerdo)

No.	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Estoy satisfecho con el servicio que recibí/recibo de FACTORSA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Recomendaría a FACTORSA como alternativa de financiamiento a otras PYMEs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. ¿Por qué dejó de ser cliente de FACTORSA? (seleccione el más relevante)

- Procesos lentos Comisiones altas
- Mala comunicación Falta de beneficios



Otro: _____

3. ¿Qué mejoras propondría a FACTORSA? (seleccione el más importante para usted)

App móvil Procesos rápidos y sencillo Ejecutivos especializados

Menos documentación Otro: _____

¡Muchas gracias por su tiempo!



1.2 Guía de Entrevista Estructurada

2.2.1 Formato de Entrevista Inicial

Objetivo: Comprender las causas internas que contribuyen a la fuga de clientes.

Preguntas sugeridas:

1. ¿Cuáles considera que son las principales causas de deserción de clientes PYMEs?
2. ¿Qué tan frecuentes son los reclamos por tiempos de aprobación?
3. ¿Existen limitaciones en la estructura de comisiones que impidan ofrecer condiciones más competitivas?
4. ¿FACTORSA tiene procedimientos definidos para fidelizar a los clientes actuales?
5. ¿Cómo evalúan internamente la experiencia de cliente?
6. ¿Qué tipo de mejoras operativas considera urgentes para reducir la fuga?
7. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el posicionamiento y percepción de la marca FACTORSA?

2.2.2 Formato de Entrevista Mejorada

Buenos días/tardes [Nombre del Entrevistado],

Antes que nada, agradecerle por dedicarnos su valioso tiempo hoy a esta entrevista. Soy Roberto Guevara y el propósito de esta entrevista es identificar los factores que inciden en la deserción de clientes, proponer estrategias de retención, así como identificar oportunidades para mejorar la comunicación y la fidelización de FACTORSA.

La conversación durará aproximadamente 45 minutos. Quiero asegurarle que toda la información que me proporcione será tratada con la más estricta confidencialidad, presentándose siempre de forma anonimizada en el informe final.

La entrevista será grabada para asegurar la fidelidad de la información, a menos que usted exprese lo contrario.

Tiene alguna duda sobre el propósito de la entrevista o ¿cómo se utilizará la información? Perfecto, una vez más, muchas gracias. Empecemos.



1. ¿Desde su perspectiva y experiencia en FACTORSA, ¿cuáles considera que son los factores o las razones principales que han llevado a los clientes PYME a la deserción?
2. Pensando en los procesos operativos clave, como tiempo de aprobación o gestión de documentos, ¿podría describir una situación reciente donde un proceso generó un desafío significativo? ¿cómo impactó esa situación al cliente y a FACTORSA?
3. En relación con la estructura de comisiones de FACTORSA, ¿cómo la posicionaría frente a la competencia en el mercado actual? ¿Ha habido situaciones donde clientes de FACTORSA recibieron mejores ofertas de la competencia ¿cómo se abordaron esos casos para retenerlos y cuál fue el resultado y las razones detrás de ello?
4. ¿FACTORSA cuenta con programas o prácticas definidas para para fidelizar a los clientes actuales? Si es así, ¿podría describirlos? Si estas prácticas no están formalizadas, ¿cómo se gestiona la fidelización en el día a día y qué impacto percibe en la relación con el cliente o en su retención?
5. Desde su conocimiento de los clientes PYME de FACTORSA, ¿qué elementos o valores adicionales considera que son cruciales para fomentar su lealtad y mantenerlos comprometidos con la empresa?
6. ¿FACTORSA cuenta con algún sistema o metodología formal para evaluar la experiencia de sus clientes PYME (ej., métricas, encuestas, reportes de feedback)? Si es así, ¿podría describir cómo funciona y cuáles son los elementos que, según esos datos, se identifican como más críticos para la experiencia del cliente en FACTORSA?
7. Desde su perspectiva, ¿qué mejoras operativas internas considera más prioritarias para reducir la deserción de clientes PYME en FACTORSA?
8. ¿FACTORSA cuenta con una estrategia o plan de comunicación formal dirigido específicamente a sus clientes PYME?
(Si 'Sí'): ¿Cuáles son los objetivos principales de esta estrategia y cómo creen que impacta en el posicionamiento de la marca y la percepción de valor por parte de los clientes?



(Si 'No'): Si no existe una estrategia formal, ¿cómo se gestiona la comunicación con los clientes PYME a nivel práctico y qué impacto perciben de estas prácticas en la marca y la percepción de valor?

9. ¿Cuáles son los principales canales que FACTORSA utiliza para interactuar con sus clientes PYME (ej., correo, llamadas, visitas, plataformas digitales, redes sociales)? Y, ¿cómo evalúan la efectividad de estos canales? ¿Se utilizan métricas específicas (ej., tasas de apertura, respuesta, engagement) o se basan en feedback directo de clientes para esta evaluación?

2. Reporte de validación de los instrumentos de recolección de datos

Se realizó prueba piloto con 3 exclientes y se solicitó revisión de 2 expertos en la materia para ajustar los cuestionarios y formatos de entrevistas, los cuales son el corazón operativo de la metodología a implementar, siendo las siguientes observaciones:

2.1 Revisión crítica del instrumento de recolección: encuesta para exclientes PYME (validado en prueba piloto con 3 exclientes)

Presentación Inicial:

Buenos Días (Tardes) estamos realizando una encuesta. El propósito de esta es que sirva de guía en el proceso de asesoría para FACTORSA para el diseño de un plan de comunicación y fidelización de clientes.

Análisis: El propósito está claramente enunciado y es transparente para el encuestado. Es importante generar confianza.

Crítica: El "proceso de asesoría para FACTORSA" suena un poco "comercial" para un instrumento de tesis. Considere una redacción que enfatice más el "estudio académico" o la "investigación" para entender la experiencia del cliente y la deserción, que servirá de base para las recomendaciones a FACTORSA. Esto puede aumentar la percepción de imparcialidad y rigor académico.



I. Datos Generales

- 1. Sector económico: () Comercio () Construcción () Transporte [] Otro:

Análisis: Es una pregunta fundamental para la caracterización de la muestra. Permite segmentar el análisis por sector. Excelente para contextualizar las "causas de deserción" según el tipo de PYME (Objetivo Específico 1).

Crítica: Faltan las casillas de verificación (checkboxes) para los sectores Comercio, Construcción y Transporte. Solo aparece un corchete para "Otro". Es un error de formato que debe corregir.

- 2. Tamaño de la empresa:

[Micro (hasta 10 empleados) [] Pequeña (De 11 a 50 empleados) [] Mediana (De 50 a 100 empleados)

Análisis: Muy buena pregunta para la segmentación por tamaño de empresa, un factor clave en el análisis de PYMES. Permite analizar si las causas de deserción varían por tamaño, lo cual es relevante para la clasificación de causas (Objetivo Específico 1).

Crítica: Las etiquetas de las casillas de verificación () están ausentes, es un error de formato. Asegúrese que cada opción tenga su casilla visible.

- 3. Tiempo de relación con FACTORSA: _____ años/meses

Análisis: Crucial para entender la antigüedad de la relación que permite correlacionar el tiempo de relación con las causas de deserción o con la satisfacción, un análisis bivariado pertinente.

- 4. Estado actual: () Cliente activo () Excliente

Análisis: Esencial para diferenciar las respuestas, aunque su muestra se centra en desertores, permite un contraste directo entre la percepción de clientes activos vs. exclientes, enriqueciendo el análisis de causas de deserción.

- 5. Tiempo que trabajó con FACTORSA _____ años/meses



Análisis y Crítica: Esta pregunta es redundante con la pregunta 3 ("Tiempo de relación con FACTORSA"), especialmente si el "Estado actual" es "Excliente". Si es excliente, su "tiempo de relación" es el tiempo que trabajó con FACTORSA.

Recomendación: Elimine la pregunta 5. La pregunta 3 es suficiente y aplicable a ambos estados. No fatigue al encuestado con preguntas repetidas o que puedan generar confusión.

II. Causas Operativas

Análisis General: Esta sección es fundamental y directamente alineada con el Objetivo Específico 1 (clasificar causas de deserción en aspectos operativos). Las preguntas están en formato Likert (Totalmente en desacuerdo a Totalmente de acuerdo), lo cual es ideal para análisis cuantitativos.

- 1. FACTORSA tarda demasiado en aprobar solicitudes de financiamiento.

Análisis: Directa y clara sobre un punto operativo crítico.

- 2. Los procesos de FACTORSA le resultaron fácil en la obtención de sus necesidades.

Análisis: Mide la facilidad de los procesos.

Crítica: La redacción "fácil en la obtención de sus necesidades" es un poco ambigua. ¿Se refiere a la facilidad de uso de la plataforma/trámites o a la facilidad de obtener el financiamiento? Considere: "Los procesos de FACTORSA para la obtención de financiamiento le resultaron fáciles de gestionar."

- 3. Los medios que FACTORSA le brindan le facilitaron las gestiones.

Análisis: Mide la utilidad de los "medios" (canales o herramientas).

Crítica: ¿A qué "medios" se refiere específicamente? ¿Plataformas digitales, atención telefónica, ejecutivos? Sea más explícito para evitar interpretaciones diversas. Podría ser: "Las plataformas digitales/medios de contacto brindados por FACTORSA le facilitaron la gestión de sus operaciones."



- 4. El personal de FACTORSA está disponible y me ha ayudado cuando lo necesito.

Análisis: Mide disponibilidad y soporte del personal, muy operativo.

- 5. El tiempo de respuesta del personal de FACTORSA es lento.

Análisis: Mide eficiencia del personal.

Crítica: Esta pregunta es la inversa a la anterior. "Disponible" no es lo mismo que "rápido". Ambas son válidas, pero tenga cuidado con la correlación inversa en el análisis si ambas están en la misma escala positiva/negativa. Podría ser una buena pregunta de control, pero asegúrese de interpretarla correctamente.

III. Causas Comerciales

Análisis General: Directamente alineada con el Objetivo Específico 1 (clasificar causas de deserción en aspectos comerciales).

- 1. Las comisiones de FACTORSA son más altas que las de otras empresas o instituciones financieras.

Análisis: Pregunta clave sobre el precio, un factor de deserción muy común.

- 2. FACTORSA no ofrece condiciones de financiamiento flexibles.

Análisis: Aborda la adaptabilidad de los productos.

- 3. No existen incentivos por lealtad o fidelidad para clientes recurrentes.

Análisis: Pertinente para el aspecto de fidelización y directamente vinculado al Objetivo Específico 3 (diseñar un plan de fidelización).

- 4. FACTORSA no tiene otros productos financieros que mi empresa requiere.

Análisis: Mide la oferta de valor extendida.

- 5. La documentación requerida es excesiva para mi tipo de empresa.

Análisis: Aborda la carga administrativa, que puede ser una causa de deserción.

IV. Causas Experiencia Cliente



Análisis General: Esta sección también está directamente alineada con el Objetivo Específico 1 (clasificar causas de deserción en aspectos de experiencia).

- 1. FACTORSA resuelve sus problemas en el primer contacto

Análisis: Mide la "Resolución en el Primer Contacto" es demasiado absoluto (nunca se cumple al 100%), es un sesgo en el diseño.

Crítica: Esta pregunta mide un aspecto de la *eficiencia del servicio*, que contribuye a la experiencia, pero no mide la comunicación *per se*. Para su Objetivo Específico 4 (ajustes en la estrategia comunicacional), necesitará ítems que midan la calidad de la comunicación directa.

- 2. El personal de FACTORSA comprende mis necesidades específicas.

Análisis: Mide empatía y personalización, muy de experiencia.

- 3. El servicio que brinda FACTORSA cumplen con lo prometido.

Análisis: Mide el cumplimiento de expectativas y la fiabilidad.

- 4. Percibo que FACTORSA ofrezca un valor adicional más allá del financiamiento.

Análisis: Mide la percepción de valor agregado.

- 5. FACTORSA demuestra interés en construir una relación de largo plazo.

Análisis: Mide el compromiso percibido y la intención de fidelización.

Recomendación Crucial para Comunicación:

Objetivo Específico 4 es "Proponer ajustes en la estrategia comunicacional de FACTORSA...". Para lograr esto de forma empírica, necesita saber cómo perciben los ex-clientes la *calidad de la comunicación*.

Debe añadir ítems específicos a esta sección (o crear una nueva sección de "Comunicación") que midan:

- "La comunicación de FACTORSA era clara y fácil de entender."



- "FACTORSA me mantenía informado/a de forma proactiva sobre mis operaciones o novedades."
- "Los canales de comunicación de FACTORSA (ej. llamadas, correos, ejecutivo) eran accesibles."
- "Sentía que FACTORSA me escuchaba y respondía a mis inquietudes a través de su comunicación."

Sección V. Satisfacción Global y Decisión

Análisis General: Esencial para medir resultados clave y obtener retroalimentación directa.

- 1. Estoy satisfecho con el servicio que recibí/recibo de FACTORSA.

Análisis: Métrica clásica de satisfacción.

- 2. Recomendaría a FACTORSA como alternativa de financiamiento a otras PYMEs.

Análisis: Mide la lealtad y el Net Promoter Score (NPS) implícito.

- 3. ¿Por qué dejó de ser cliente de FACTORSA?

Análisis y Crítica Rigurosa: Esta pregunta está DUPLICADA con la Sección II

Recomendación Imperativa: ELIMINE esta pregunta de aquí (Sección V). Decida si la quiere solo abierta en la Sección II, o si en la Sección II pone opciones múltiples y la deja abierta para "Otro (especifique)". No la repita. La duplicidad genera confusión, fatiga y posibles respuestas inconsistentes.

- 4. ¿Qué mejoras propondría a FACTORSA?

Análisis: Excelente pregunta abierta para la cualificación de los hallazgos y la generación de ideas para la propuesta.

Alineación General del Cuestionario con los Objetivos (Análisis Consolidado):



- **Objetivo Específico 1 (Identificar causas de deserción: operativas, comerciales, experiencia):**

Alineación: Buena. Las secciones II (si se le añaden opciones múltiples), III, y IV están diseñadas para capturar estas causas.

Crítica: Necesita las opciones múltiples para causas en la Sección II y las preguntas específicas de *comunicación* en la Sección IV para una calificación más completa de "experiencia" que incluya la comunicación.

- **Objetivo Específico 2 (Análisis comparativo de estrategias de comunicación de FACTORSA vs. competidores):**

Alineación: Indirecta pero posible. El cuestionario no pregunta directamente sobre la comunicación de los competidores. Sin embargo, las preguntas sobre comisiones más altas o falta de flexibilidad permiten inferir cómo FACTORSA es percibida frente a la competencia en el aspecto comercial.

Crítica: Para un análisis de comunicación *comparativo* (Objetivo Específico 2), este cuestionario es limitado. Esa parte del objetivo podría ser mejor abordada con análisis documental (sitios web de la competencia, publicidad) y las entrevistas al personal interno, quienes tendrán una visión de la competencia. El cuestionario se enfoca en la percepción de FACTORSA. Está bien que sea así, pero sea consciente de la limitación del instrumento para este objetivo en particular.

- **Objetivo Específico 3 (Diseñar plan de fidelización con beneficios):**

Alineación: Buena. Las preguntas sobre "incentivos por lealtad", "valor adicional", "relación de largo plazo", "satisfacción", y las preguntas abiertas sobre "mejoras" son excelentes insumos para el diseño del plan de fidelización.

- **Objetivo Específico 4 (Proponer ajustes en estrategia comunicacional):**

Alineación: Débil en su estado actual. Sin preguntas explícitas sobre la calidad de la comunicación (claridad, proactividad, canales, frecuencia, bidireccionalidad), su base empírica para proponer ajustes de *comunicación* específica será insuficiente,



basándose más en inferencias de "experiencia general" que en el detalle de la comunicación.

Crítica: Esta es la mayor debilidad actual del cuestionario en relación con sus objetivos. Necesita urgentemente añadir ítems específicos sobre la percepción de la comunicación de FACTORSA.

Déficit de Medición de COMUNICACIÓN: Este es el punto más crítico. Debe añadir preguntas específicas sobre la calidad de la comunicación de FACTORSA (claridad, proactividad, canales, frecuencia, escucha) para respaldar su Objetivo Específico 4. Sin esto, su "estrategia de comunicación" será solo una inferencia, no un diseño empíricamente fundamentado en la percepción de los clientes. (Sección IV)

Opciones Múltiples para Causas de Deserción: Considere añadir opciones múltiples para "motivos de deserción" en la Sección II para facilitar el análisis bivariado.

2.2 Guía de entrevista estructurada (para gerentes de cuenta y equipo interno FACTORSA), validada con expertos.

No presenta ninguna introducción a la entrevista, dado que este será el punto inicial de romper hielo y el propósito del porqué.

Análisis de cada pregunta:

- 1. "¿Cuáles considera que son las principales causas de deserción de clientes PYMEs?"**

Análisis y Alineación: Esta es una pregunta excelente y fundamental. Es abierta, directa y va al corazón del Objetivo Específico 1 (Identificar las causas de deserción).

- 2. "¿Qué tan frecuentes son los reclamos por tiempos de aprobación?"**

Análisis y Alineación: Muy buena pregunta. Directamente ataca las causas operativas de deserción, que es una de las clasificaciones de su Objetivo Específico 1. Permite cuantificar (subjétivamente) un problema clave de proceso.



Crítica / Sugerencia: Podría expandirse a "¿Qué tan frecuentes son los reclamos por tiempos de aprobación o cualquier otro proceso operativo clave (ej. desembolso, gestión de documentos)?" Esto le daría una visión más amplia de la eficiencia operativa.

3. "¿Existen limitaciones en la estructura de comisiones que impidan ofrecer condiciones más competitivas?"

Análisis y Alineación: Pregunta crucial y perspicaz. Aborda directamente las causas comerciales y la competitividad de FACTORSA, alineándose con el Objetivo Específico 1 (causas comerciales) y brindando *insights* valiosos para entender el panorama competitivo (aunque su Objetivo 2 es más sobre comunicación comparativa, esta pregunta es un complemento valioso para entender la propuesta de valor comercial de la competencia). Demuestra su conocimiento del sector.

Crítica / Sugerencia: Asegúrese de profundizar si la respuesta es "sí". Pregunte sobre qué tipo de limitaciones, si son de estructura, políticas internas, o márgenes de mercado.

4. "¿FACTORSA tiene procedimientos definidos para fidelizar a los clientes actuales?"

Análisis y Alineación: Directamente relevante para el Objetivo Específico 3 (Diseñar un plan de fidelización). Permite diagnosticar el estado actual de los esfuerzos de fidelización desde la perspectiva interna.

Crítica / Sugerencia: Si la respuesta es "sí", profundice: "¿Podría describir esos procedimientos?" y "¿Cómo evalúan su efectividad?". Si la respuesta es "no", indague: "¿Cree que la falta de estos procedimientos contribuye a la deserción?" y "¿Qué tipo de procedimientos considera que serían beneficiosos?".

5. "¿Cómo evalúan internamente la experiencia de cliente?"

Análisis y Alineación: Esta pregunta es excelente y multifuncional. Alinea con el Objetivo Específico 1 (causas de experiencia) y permite comparar la percepción interna



con los hallazgos de la encuesta a exclientes. También abre la puerta a discutir métricas internas o procesos de monitoreo de CX.

Crítica / Sugerencia: Si tienen métricas, pregunte cuáles son. Si no, "¿Qué elementos creen que son los más importantes para la experiencia del cliente en FACTORSA?"

6. "¿Qué tipo de mejoras operativas considera urgentes para reducir la fuga?"

Análisis y Alineación: Altamente relevante y accionable. Esta pregunta es propositiva y directamente ligada a su Objetivo General (proponer una estrategia para reducir la deserción) y a las causas operativas del Objetivo Específico 1. Busca soluciones directas de quienes conocen el día a día.

7. "¿Qué sugerencias tiene para mejorar el posicionamiento y percepción de la marca FACTORSA?"

Análisis y Alineación: Otra pregunta excelente y crucial, directamente alineada con el Objetivo Específico 4 (Proponer ajustes en la estrategia comunicacional para reforzar el branding y percepción de valor) y el Objetivo General. Es una pregunta propositiva que busca *insights* sobre comunicación y marca desde la perspectiva de los empleados.

Crítica / Sugerencia: Si es posible, profundice un poco más en la comunicación. Podría añadir una pregunta previa: "¿Cómo cree que la comunicación actual de FACTORSA contribuye (o no) a su posicionamiento y a la percepción de valor?" Y luego, la pregunta que usted ya tiene. Esto vincularía la sugerencia directamente a la comunicación.

Elementos Faltantes o a Reforzar para la Alineación Total:

Hay algunas áreas que necesitan ser exploradas más a fondo en estas entrevistas:

- **Estrategia de Comunicación Actual (Desde la Interna):**

"¿FACTORSA tiene una estrategia o plan de comunicación formal con sus clientes PYME? Si no, ¿cómo se gestiona la comunicación actualmente?"



"¿Qué canales de comunicación (ej. correo, llamadas, visitas, plataformas digitales, redes sociales) utiliza FACTORSA con mayor frecuencia para interactuar con las PYME? ¿Cuál considera el más efectivo y por qué?" (¡Aquí su pregunta sobre canales digitales!)

- **Beneficios de Fidelización (Desde la Perspectiva Interna):**

"Desde la perspectiva interna, ¿qué tipo de beneficios (económicos, de servicio, de relación) cree que serían más valorados por los clientes PYME para fomentar su lealtad?" (Esto complementa su pregunta abierta del cuestionario).