



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**REDISEÑO DEL MODELO DE ATENCION Y RIESGO DEL “PROGRAMA PESCA
ARTESANAL” DE BANCOESTADO MICROEMPRESAS S. A.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

FREDDY ALEXIS HARRISON CARO

PROFESOR GUIA
RODRIGO BRICEÑO HOLA

MIEMBROS DE LA COMISION:
GASTON HELD BARRANDEGUY
JUAN PACHECO TORO

SANTIAGO DE CHILE
Noviembre, 2008

RESUMEN

La presente tesis analiza los servicios financieros y el impacto comercial del programa pesca artesanal, explorando la atención comercial hacia nuevos nichos de mercado relacionados con el sector pesquero artesanal y los pequeños acuicultores que tienen ventas formales inferiores a 2.400 UF al año. Para esto, la cartera comercial es segmentada y se desarrollan tecnologías de evaluación de riesgo y ofertas de valor para cada uno de ellos. Se desarrolló una estrategia comercial en función de la rentabilidad de cada segmento. Para determinarla se aplicó la metodología “*Customer Lifetime Value*” (CLV), que permite estimar la rentabilidad de un cliente para la empresa

Los resultados mostraron 4 segmentos-objetivo para el programa pesca artesanal, estos son: “Servicios a la explotación”, “Pescadores artesanales”, “Acuicultores” y “Organizaciones de pescadores”. Esto permitió agrupar las principales actividades del sector y se identificaron características comunes a ellos. El segmento “Servicios a la explotación” fue caracterizado a través de su dependencia laboral, especialización, estacionalidad del servicio prestado, rotación laboral y regulaciones del Estado. “Los pescadores artesanales”, “los acuicultores” y las “organizaciones de pescadores” fueron caracterizados según su acumulación de activos de explotación, formalidad y estacionalidad de las ventas, rentabilidad del negocio y regulaciones legales.

A partir de lo anterior se desarrolló una tecnología de evaluación de riesgo para cada segmento, considerando los datos relevantes del negocio y sus factores de riesgo.

Posteriormente se estimó el CLV por segmento, considerando un mercado potencial de 45.000 personas, número de clientes vigentes, número de clientes deudores, saldo comercial promedio, tasa de retención, riesgo de la cartera y costo de oportunidad. El CLV fue evaluado a un horizonte de 10 años, tiempo usualmente usado por el Estado para evaluación de proyectos sociales. Se determinó que el CLV de la cartera actual, es MM\$2.580. El mayor aporte es entregado por el segmento acuicultores, el segmento organizaciones de pescadores y por el sub segmento armadores lancheros. Estos representan sólo el 10% de los clientes de la cartera vigente. A partir de esta información, los segmentos fueron clasificados de la siguiente forma:

Servicios a la explotación	: Cliente Ocasional. (0,31% del CLV),
Pescador artesanal:	
Subsegmento armador lanchero	: Cliente Premium. (5,81% del CLV)
Subsegmento armador bote	: Cliente Prometedor. (3,88% del CLV)
Subsegmento mariscador	: Cliente Ocasional. (1,92% del CLV)
Subsegmento alguero	: Cliente Ocasional. (0,62% del CLV)
Segmento organizaciones de pescadores:	Cliente Premium (38,76% del CLV)
Segmento acuicultores	: Cliente Premium. (48,68% del CLV)

Se definió la estrategia de atención para cada segmento. Así segmentos catalogados como “Cliente Premium”, dispondrán de atención preferencial, equivalente al recibido por los clientes atendidos por banca orientada a la atención de personas. Los catalogados como “Cliente Prometedor” dispondrán de atención según disponibilidad de ejecutivo, los catalogados como “Cliente Ocasional” serán atendidos bajo modelos no presenciales y automáticos, mediante evaluación por puntaje de comportamiento, sin participación del ejecutivo salvo en el primer contacto.

INDICE

1	INTRODUCCIÓN	4
1.1	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.	4
2	OBJETIVOS	6
2.1	OBJETIVO GENERAL	6
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
3	METODOLOGÍA	7
4	RESULTADOS	9
5	DISCUSIÓN	17
6	CONCLUSIONES	20
7	BIBLIOGRAFÍA	21
8	ANEXOS	22

1 INTRODUCCIÓN

BancoEstado MicroEmpresas S.A. es una filial de BancoEstado. Su misión es promover la igualdad de acceso al financiamiento bancario a los microempresarios del país. Se consideran microempresarios, aquellos que presenten ventas formales inferiores a 2.400 UF al año.

La estrategia comercial de BancoEstado MicroEmpresas se basa en el desarrollo de servicios financieros y seguros desarrollados especialmente en función de las necesidades de sus clientes. Esto se logra a través del desarrollo de modelos de atención especializados por segmentos. Los criterios de segmentación aplicados son: segmentación por nivel de venta, por género y por rubro de actividad, siendo esta última la que soporta toda la estrategia comercial de la empresa.

La industria financiera, y en particular las bancas de personas y microempresas, basan el core de su negocio de colocación, en su política de evaluación. Estas políticas definen las reglas de negocio utilizadas durante el proceso de evaluación de solicitudes de crédito. Uno de los puntos centrales de la política de riesgo lo constituye la Tecnología de Evaluación de Riesgo (TER). La TER es una regla estructurada de negocio, que permite predecir la recuperación de un crédito, en función de un conjunto de indicadores tanto del negocio, como ambientales.

El objetivo de esta memoria es actualizar la tecnología de evaluación de riesgo para los clientes del programa pesca artesana, de BancoEstado Microempresas, a objeto de cubrir la incorporación de nuevos subsegmentos, cuyos modelos de negocios no son correctamente abordados por la TER actual. Del mismo modo se busca sentar las bases para aplicar modelos CRM (Customer Relationship Management) en la atención de clientes en función del CLV (Customer Lifetime Value) de cada segmento identificado.

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

Según López de Santamaría (2005), en Chile, el sector pesquero artesanal carece de programas especializados en financiamiento, capaces de adaptarse a las condiciones particulares de esta actividad. A nivel latinoamericano, tampoco se observan programas especializados de atención financiera a nivel de microempresas o pequeñas empresas. A la fecha de publicación de esta memoria, en Chile sólo existen 2 instituciones financieras que declaran disponer de programas de microcrédito especializados en pesca artesanal.

El éxito comercial de estos programas radica en su capacidad de evaluar las diferentes condiciones que enfrenta el sector, tanto intrínsecos como extrínsecos.

Por otro lado, la actividad pesquera está fuertemente regulada, existen fuertes barreras de entrada para nuevos actores. Esto determina que el mercado potencial de clientes es limitado y constante.

Además, las pesquerías, por su naturaleza y el esfuerzo pesquero ejercido, se encuentran, en el mejor de los casos, en el límite de su explotación sustentable, lo cual hace presumir que los volúmenes capturados, presentan una tendencia a estabilizarse.

Desde el punto de vista del mercado, la demanda por productos marinos crece fuertemente. La industria salmonera y de producción animal presenta una fuerte demanda de harina de pescado elaborada a partir de capturas de peces silvestres, lo que ha incrementado fuertemente su precio. Del mismo modo, el mercado de alimentos marinos para consumo humano también ha presentado importantes aumentos de precios, debido a que las capturas silvestres han disminuido y la demanda ha aumentado, en especial en los países orientales, como Japón, China, Taiwán, y Corea, donde se conjuga el hábito de consumo, con el incremento del ingreso per cápita de su población. La firma de tratados de libre comercio con diversos países ha reforzado este efecto.

Los pescadores artesanales de nuestro país son los principales agentes encargados de desarrollar las capturas de recursos, según la normativa, las primeras 5 millas marinas más cercanas a la costa son de acceso exclusivo para el sector pesquero artesanal. Esto los transforma en proveedores ideales de productos marinos para el consumo en fresco. Todo lo anterior, sumado a las políticas de gobierno que impulsan la conversión del sector pesquero hacia la acuicultura, definen un alto dinamismo del sector, que se ve enfrentado a mejorar la eficiencia de sus procesos en el caso de los pescadores, y la incorporación de tecnología en el caso de los acuicultores. El Estado también incentiva el desarrollo comunitario de los pescadores a través del impulso de la ley de primera venta, el régimen artesanal de extracción, las concesiones de acuicultura para las organizaciones de pescadores, las concesiones portuarias de caletas artesanales y las áreas de manejo.

Por lo anteriormente expuesto, para mejorar los servicios financieros disponibles para el sector pesquero artesanal, e incorporar los emprendimientos en acuicultura es necesario profundizar en el conocimiento de cada actividad e integrarla a los procesos de evaluación de riesgo. Del mismo modo, la amplia diversidad de perfiles de clientes hace necesario disponer de estrategias de atención diferenciadas que permitan incorporar y fidelizar a los clientes de alta rentabilidad, y en aquellos casos de clientes con menor rentabilidad (de declarada importancia para BancoEstado, dado su carácter social), reducir los costos operativos relacionados con su atención.

Por lo tanto, el desafío es desarrollar herramientas que permitan ampliar de manera sustentable la atención comercial de todas las actividades incorporadas al sector pesquero artesanal y los pequeños acuicultores, asegurando una buena calidad de atención y la rentabilidad económica del programa tanto por medio de la incorporación de clientes de alto valor para la empresa, la minimización de los riesgos en la evaluación comercial de los financiamientos, la reducción de los costos de operación y una adecuada atención comercial a los diferentes perfiles de clientes que conforman el mercado objetivo del programa pesca artesanal.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar las herramientas que permitan ampliar el mercado objetivo del programa pesca artesanal,

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Segmentar y caracterizar los diferentes componentes del mercado objetivo del Programa Pesca Artesanal de BancoEstado Microempresas.
2. Caracterizar los diferentes segmentos de clientes.
3. Identificar nuevos segmentos de atención y desarrollar tecnología de evaluación de riesgo específica para cada uno de ellos.
4. Definir perfiles de atención por sub segmentos

3 METODOLOGÍA

Con el fin de alcanzar los objetivos descritos, se dividió el trabajo en diferentes fases:

Fase 1: Definir ejes de segmentación basado en el mercado.

En esta fase se desarrolló un modelo de segmentación para la cartera del programa pesca artesanal, con el fin de agruparlos bajo modelos de negocio comunes, que faciliten la aplicación de una tecnología de evaluación de riesgo común a cada segmento.

Fase 2: Caracterizar los segmentos, en función de las regulaciones del Estado, del mercado, y del desarrollo de sus actividades.

Esta fase tiene por objeto sistematizar el conocimiento relevante para cada sub segmento. Este conocimiento es útil al momento de definir los perfiles de atención y el riesgo implícito en cada tipo de emprendimiento.

Fase 3: Desarrollar nuevas TER para cada sub segmento.

En esta fase, se conjugan los conocimientos adquiridos en las fases anteriores, y desarrollar TER capaces de evaluar las actividades de cada segmento.

Fase 4: Calculo del CLV para distintos perfiles de clientes actuales en estos sub segmentos.

El Customer Lifetime Value, se determinó usando la metodología propuesta por Dwyer (1997), y se modificó para ser aplicada en clientes de servicios financieros, en donde se incorpora la variable costos por riesgo.

Se determinó el CLV para cada segmento de clientes. Los datos necesarios para su estimación fueron determinados a partir del estudio de la cartera de clientes pescadores durante los años 2005, 2006 y 2007. Los datos recogidos para el cálculo del CLV fueron los siguientes:

- | | | |
|--|---|--------------------------------------|
| 1. Mercado Potencial | } | Rentabilidad del saldo
Comisiones |
| 2. Nº clientes vigentes | | |
| 3. % deudor comercial | | |
| 4. Saldo (comercial) promedio vigente. | | |
| 5. Comisiones de productos | | |
| 6. Tasa de retención (r) | | |
| 7. Riesgo por morosidad.(Nc) | | |
| 8. Costo de captura (CA) | | |
| 9. Costo de oportunidad (d) | | |

En todos los casos, el horizonte de proyección utilizado fue de 10 años (t).

$$CLV_i = -CA_i + Nc * r * \frac{(rentabilidad_del_saldo_promedio + comision_producto)}{(1+d)^t}$$

Fase 6: Clasificación de clientes actuales en función del CLV en cada segmento meta según: REWARD – GROW – FIRE.

Cada sub segmento fue clasificado en la categoría Reward / Grow / FIRE según la siguiente distribución:

Categoría	Criterio
Cliente Premium	$CLV_{seg} > 50\% CLV_{cartera}$
Cliente Prometedor	$3\% CLV_{cartera} < CLV_{seg} < 50\% clv_{cartera}$
Cliente Transaccional	$CLV_{seg} < 3\% CLV_{cartera}$

Fase 7: Definir perfiles de atención.

Se aplicaron diferentes modelos de atención en función de la categoría adjudicada a cada subsegmento.

Categoría	
Cliente Premium	Atención personalizada, atención en terreno según disponibilidad del cliente.
Cliente Prometedor	Atención personalizada, atención en terreno según disponibilidad del ejecutivo
Cliente Transaccional	Atención transaccional, uso de canales no presenciales, visita en terreno solo para 1º contacto, uso de modelos predictivos para evaluación de financiamiento.

4 RESULTADOS

Fase 1: Ejes de segmentación basada en el mercado.

Los ejes de segmentación se definen en función de los modelos de negocios que desarrollan las personas que trabajan en torno a las pesquerías. Como resultado se determinó la presencia de 4 segmentos de clientes:

1) Servicios a la explotación: Aquellos trabajadores que giran su trabajo en torno a la actividad pesquera, prestando servicios en las faenas directas de pesca, o en la preparación o reparación de los materiales utilizados durante las faenas de pesca o acuicultura. Las actividades clasificadas en este segmento son:

- Encarnadoras.
- Administrador de Flota.
- Patrón de Pesca
- Maquinista.
- Tripulante.
- Estibador en muelle.
- Mecánicos de motores fuera de borda.
- Carpinteros de rivera.
- Tejedoras.
- Reparadoras de redes.
- Reflote de sistemas de cultivos.
- Otros.

Este segmento se caracteriza por que no desarrollar la explotación directa del recurso, ni declarar la explotación pesquera a nombre propio.

2) Pescadores Artesanales: Aquellos dedicados a la explotación personal y directa de recursos hidrobiológicos, sean algas, mariscos o peces. Ya sea con el apoyo de una embarcación, o sin ella. Están inscritos en el registro pesquero artesanal, y su captura es informada en el servicio nacional de pesca a nombre propio.

Armador – Pescador Artesanal o Buzo.

Alguero

Orillero.

3) Acuicultor: A diferencia de los pescadores, los acuicultores se dedican a la producción de recursos hidrobiológicos, utilizando diversas tecnologías. A nivel de micro y pequeñas empresas, los recursos de mayor incidencia son: mitílicos, pectínidos, y algas rojas.

4) Organizaciones de Pescadores: Corresponden a personas jurídicas tales como asociaciones gremiales, sindicatos, cooperativas, sociedades anónimas cerradas o de responsabilidad limitada, integradas mayoritariamente por pescadores artesanales, se caracterizan por realizar ventas de productos o servicios relacionados con pesca artesanal o acuicultura, ya sea por algún tipo de concesión entregada por el Estado, (portuaria, de acuicultura, etc.) o por el goce de medidas de administración pesquera (como las AMERB o RAE) en la cual las ventas de los recursos pesqueros son realizados en forma conjunta y exclusiva por cada organización en favor de sus asociados.

Fase 2: Caracterización de los segmentos, en función de las regulaciones del Estado, del mercado, y del desarrollo de sus actividades.

Servicios a la explotación.

Sub segmento	Actividad	Dependencia	Especialización	Estacionalidad de los servicios	Rotación laboral.	Regulaciones del estado.
Servicios a la explotación	Mantenimiento de sistemas de cultivo.	Acuicultor	Alta	Constante	Bajo	No tiene
	Operario centro cultivo	Acuicultor	Baja	Cíclico	Alto	No tiene
	Estibador	Admin. puerto	Muy Baja	Altamente cíclico	Alto	No tiene
	Encarnadoras	Armador	Alta	Altamente cíclico	Medio	No tiene
	Tripulante	Armador	Muy baja	Cíclico	Ato	Las impuestas por la autoridad marítima
	Buzo prestador de servicios	Armador	Alta	Constante	Medio	Las relativas a la especie explotada
	Carpinteros de rivera.	Armador Acuicultor Admin. puerto	Muy Alta	Cíclico	Muy Baja	No tiene
	Tejedoras y reparadoras	Armador	Muy alta	Cíclico	Medio	No tiene
	Admin. De Flota	Armador lanchero	Muy alta	Permanente	Baja	No tiene
	Maquinista	Armador lanchero	Muy alta	Permanente	Baja	Las impuestas por la autoridad marítima
	Mecánicos de motores fuera de borda	Armador. Acuicultor	Muy alta	Permanente	Baja	No tiene
	Patrón de Pesca	Armador	Muy Alta	Cíclico	Baja	Las impuestas por la autoridad marítima

Pescadores Artesanales

	Actividad	Activos de explotación	Formalidad de las ventas	Estacionalidad de la venta	Rentabilidad	Regulación del estado
Pescador artesanal	Armador Pescador Lanchero	> MM\$40	Formal Semi formal	Muy cíclico	Alta	Acceso a pesquería Cuota Veda Arte de pesca Esfuerzo pesquero
	Armador Pescador Bote – Falucho	< MM\$ 10	Semi formal Formal	Muy cíclico	Media, variable	Acceso a pesquería Cuota Veda Arte de pesca Esfuerzo pesquero
	Armador Buzo	< MM\$ 6	Semi formal Formal (AM)	Permanente	Media	Acceso a pesquería Cuota Veda
	Orillero	< MM\$ 2	Semi formal	Muy cíclico	Baja	Acceso a pesquería Cuota Veda
	Alguero	< MM\$ 2	Semi formal Formal (AM)	Muy cíclico	Baja	Veda Arte de pesca

Acuicultores

	Actividad	Activos de explotación	Formalidad de las ventas	Estacionalidad de la venta	Rentabilidad	Regulación del estado
Acuicultor	En trámite de concesión	< MM\$ 2	Sin ventas	Sin venta	-----	Concesión de acuicultura
	1º año de operación.	> MM\$ 10	Formal	Muy cíclico	Media	Concesión de acuicultura
	1º cosecha y posteriores	> MM\$ 40	Formal	Muy cíclico	Media	Concesión de acuicultura

Organizaciones de pescadores

	Actividad	Activos de explotación	Formalidad de las ventas	Estacionalidad de la venta	Rentabilidad	Regulación del Estado
Organizaciones	Área de manejo	< MM\$ 2	Formal	Muy cíclico Cíclico	Alta	Informe AMERB / PMEA
	Administrador de Puerto	> MM\$ 50	Informal Formal	Permanente	Alta	Concesión portuaria
	Cultivos marinos	> MM\$ 50	Formal	Muy cíclico	Media	Concesión de acuicultura
	Varadero	> MM\$ 50	Informal Formal	Permanente	Alta	Concesión portuaria
	Plantas de Hielo	> MM\$ 50	Informal Formal	Cíclico	Alta	Servicio de salud

Fase 3 : Tecnología de evaluación de riesgo para los segmentos.

El resultado de estos modelos se plasma en una interfaz que permite evaluar los clientes de cada segmento, a continuación se indican sus principales características.

Resumen de elementos de la TER para Segmento Servicios a la Explotación

Identificación del cliente.	: Datos de identificación del cliente.
Descripción del servicio	: Descripción de la labor desarrollada
Modelo de Ingresos	: Precio y cantidad prestada del servicio, regularidad de la prestación
Modelo de Costos	: Costos asociados a materiales, insumos y mano de obra.
Participación	: % de participación de las utilidades
Factores críticos	: Propiedad de vivienda, permanencia, a una organización, comportamiento de pago, comportamiento de pago en el sistema financiero.

Resumen de elementos de la TER para Pescadores Artesanales.

Identificación del cliente.	: Datos de identificación del cliente.
Identificación de la Actividad	: Armador, buzo mariscador, orillero, alguero
Identificación de la pesquería	: Indica recursos los explotados, principal y secundario.
Modelo de Ingresos	: Precio y cantidad de los recursos explotados, ciclo de la explotación.
Modelo de Costos	: Costos asociados a materiales, insumos y mano de obra (tripulación).
Participación	: % de participación de las utilidades
Factores críticos	: Propiedad de vivienda, permanencia, a una organización, comportamiento de pago, comportamiento de pago en el sistema financiero.

Resumen de elementos de la TER para Acuicultores

Identificación del cliente.	: Datos de identificación del cliente.
Descripción del cultivo	: Indica los recursos recursos explotados, principales y secundarios. Ciclo de cultivo, tamaño de concesiones, tipo de venta.
Modelo de Ingresos	: Precio y cantidad de las cosechas, regularidad de las cosechas.
Modelo de Costos	: Costos asociados a materiales, insumos y mano de obra (operarios de cultivo)
Factores críticos	: Valor de los activos, productividad de las áreas, certificación de aguas, tipo de comercialización.

Resumen de elementos de la TER para Organizaciones

Identificación del cliente.	: Datos de identificación de la organización y sus miembros.
Descripción del negocio	: Indica actividad lucrativa que desarrolla el sindicato y la medida de administración que lo sustenta.
Modelo de Ingresos	: Precio y cantidad de los productos y servicios comercializados por la organización.
Modelo de Costos	: Costos asociados a materiales, insumos y mano de obra
Factores críticos	: Valor de los activos, características del dirigente, proporción de socios con antecedentes comerciales negativos, tiempo de trabajo con banco estado.

Fase 4: Determinación del CLV por segmento de clientes

Sub segmento		Clientes Vigentes	% Deud Comerc	Saldo promedio	Tasa retención	Costo captura \$	CLV MM\$	Clasificación
Servicios a la Explotación		17.000	15	M\$500	50%	8.000	8	Cliente transaccional
Pescador Artesanal	A. lanchero	70	70%	M\$8.000	60%	25.000	150	Cliente Premium
	A. bote	1.500	60%	M\$3.000	60%	15.000	100	Cliente Prometedor
	Mariscador	2.500	40%	M\$800	40%	8.000	50	Cliente transaccional
	Alguero	2.000	40%	M\$500	40%	8.000	16	Cliente transaccional
Acuicultor		1.000	80	M\$6.000	70%	20.000	1.000	Cliente prometedor
Organizaciones		4.000	65	M\$3.000	70%	8.000	1.256	Cliente Premium
Total		28.000	25%	M\$930	70%	20.000	2.580	

Por simplicidad, se definió:

Riesgo por morosidad = 2,5% (promedio de la cartera en oct. 2007)

Costo de oportunidad = 15% anual

Fase 5: Perfiles de atención por segmento

Segmento Servicios a la explotación: Este segmento corresponde al de mayor importancia en número de clientes, pues en ella se encuentran todos los pescadores artesanales que trabajan en la embarcación de un tercero (tripulante), esto representa casi el 60% del mercado potencial. Este segmento se caracteriza por su alta vulnerabilidad y exposición a las variaciones del recurso, sin embargo, disponen de la flexibilidad suficiente para desarrollar otras actividades no relacionadas con la pesca.

Por sus características, este segmento se encuentra en la frontera del sistema financiero, con acceso a pequeños montos de financiamiento, en plazos acotados y con alta probabilidad de cesación de pagos. Este conjunto de características hacen que la rentabilidad de este segmento sea muy cercana a 0, lo cual lo califica inmediatamente en la categoría FIRE.

Dadas las características nombradas, se define un modelo de atención transaccional, con el objetivo de minimizar los costos operacionales mediante el uso de canales de autoservicio (cajero automático), la evaluación comercial por medio de modelos de scoring, la fidelización de clientes por medio de chequera electrónica sin cobro de mantención, con línea de crédito asociada y la evaluación de otros servicios financieros según evolución de la capacidad de pago del cliente.

Se exceptúan a esta regla las siguientes actividades: patrón de pesca, administrador de flota, maquinista y los mecánicos de motores fuera de borda, pues son considerados servicios especializados que presentan ingresos mayores y más estables.

Segmento pescador artesanal: si bien este segmento presenta un modelo de negocio común, el tamaño de los emprendimientos es muy diferente entre los diferentes sub. Segmentos que lo componen. Por esta razón se determinó el CLV para cada sub. segmento. Al realizar este análisis, se puede observar que el sub. segmento Algueros, presenta un CLV muy similar al del segmento “servicios a la explotación”, sin embargo los segmentos Mariscadores y Armadores (tanto pescador como buzo) presentan CLV significativamente superiores.

Se definieron los siguientes perfiles de atención para cada sub segmento.

Armador lanchero: se asigna perfil de atención Reward, debido a alta capacidad de endeudamiento, y la presencia de garantías formales e informales, entre los que se destacan: nivel de activos y permisos excluyentes para el desarrollo de la actividad (permisos y cuotas de pesca). Este perfil de cliente es sensible a la calidad del servicio y la rapidez de atención, bajo estas premisas, el ejecutivo comercial a cargo deberá disponer un servicio de excelencia hacia el cliente, con visita en terreno coordinado según la disponibilidad del cliente, dispondrá de toda la batería de productos y servicios de acuerdo a su capacidad de endeudamiento y necesidades financieras.

Armador bote / mariscador: se asigna perfil de atención Grow, debido a que este perfil de cliente presenta un conjunto de atributos deseables para mejorar la rentabilidad. Su capacidad de endeudamiento es superior al promedio de la cartera, su nivel de activos es importante, y su nivel de emprendimiento le permite desarrollar actividades paralelas que refuerzan las temporadas de bajos ingresos, sin embargo, puede presentar problemas asociados a la disponibilidad del recurso o su capacidad de emprendimiento. El ejecutivo comercial a cargo asignará visita en terreno en función de su disponibilidad de agenda y evaluará el estado de desarrollo del emprendimiento del cliente, a fin de ofrecer servicios financieros complementarios orientados al negocio y la familia. Los productos recomendados para fidelizar al cliente son Chequera electrónica y línea de crédito. Según evaluación, se podrá acceder a cuenta corriente y financiamiento de deuda no comercial (vivienda y educación). En el caso de los armadores pescadores, los cambios en la normativa abren un horizonte de financiamiento para el reemplazo de embarcaciones, por otra de mayores prestaciones. El ejecutivo deberá estar atento a esta oportunidad que permitirá al cliente pasar de la categoría Grow a Reward. En caso que el cliente no presente signos de crecimiento, deberá ser transitado a la modalidad de atención FIRE.

Alguero: se asigna perfil de atención FIRE, debido a que este perfil de cliente presenta un nivel precario de desarrollo de su emprendimiento, con baja tecnología y bajo niveles de activos. Del mismo modo, el precio de los recursos explotados presenta una alta volatilidad, lo cual genera expectativas de riesgo importantes en el caso de financiamientos de mediano y largo plazo. Para fortalecer la estrategia de atención, este sub. segmento debe ser orientado a los modelos de financiamiento grupal. En este caso, el ejecutivo comercial deberá orientar al cliente a los modelos de atención transaccional y de auto servicio, de modo equivalente al segmento de servicios.

Segmento acuicultores: Este segmento es el que reviste el mejor horizonte de expansión, sin embargo es un segmento que puede escapar fácilmente a la capacidad de gestión microempresas. Los acuicultores, con más de 4 años de operaciones, presentan un alto nivel de bancarización, por lo cual para poder acceder a este segmento es necesario disponer de un servicio profesional de excelencia. Dadas las características de este segmento, se debe asignar el perfil de atención Reward. Este segmento presenta altas expectativas de crecimiento, en particular en las áreas de mitilicultura y pectinicultura. Estos emprendimientos presentan ciclos de producción anual, por lo que siempre requieren de financiamiento para soportar los largos desfases de caja. Este perfil de clientes recibe múltiples ofertas de financiamiento desde las diferentes instituciones financieras, por esto, un buen servicio y la rapidez son elementos importantes al momento de capturar y fidelizar a un cliente.

Los productos y servicios mínimos adecuados para este cliente son: Atención preferencial por parte del ejecutivo, cuenta corriente persona y empresa, línea de sobregiro automático, seguros de accidentes para el personal, financiamiento para compra de semilla, renovación de materiales de cultivo, etc.

Segmento organizaciones de pescadores: Se asigna el perfil Reward a las organizaciones, debido que los modelos de atención a través de ellas permiten lograr un doble impacto, atender las necesidades financieras de las organizaciones, las cuales normalmente son saldos importantes y al mismo tiempo cubrir, las necesidades financieras de los socios que la conforman, con niveles de riesgo significativamente menores que aquellos socios financiados bajo los modelos individuales.

En estos casos, el ejecutivo deberá desarrollar un modelo de atención centrado en los puntos de influencia de la organización, es decir concentrándose en aquel líder que toma las decisiones de compra de servicios financieros de la organización y sus asociados. Este liderazgo puede recaer en algún cargo de directiva, o puede corresponder a un líder retirado de la primera línea de acción. Cualquiera sea el caso, el ejecutivo deberá desarrollar una cercanía con el líder de la organización y estar atento al desarrollo de los eventos que permitan adelantarse a un negocio. Los productos recomendados para este perfil de cliente son: Cuenta corriente para personas jurídicas, crédito grupal pesca artesanal, crédito individual con respaldo de la organización, chequera electrónica, línea de crédito y seguro de accidentes para los socios del sindicato

5 DISCUSIÓN

El sector pesquero artesanal, es sin duda uno de los sectores que se encuentran en la frontera del sistema financiero. Muchos son los factores que determinan la volatilidad de sus ingresos, la abundancia o escasez relativa de los recursos pesqueros, la salud física, la antigüedad del equipamiento de pesca, la volatilidad del mercado interno y externo, la regulación del Estado, los eventos naturales como por ejemplo la corriente del niño, las mareas rojas, el reclutamiento, y por supuesto la explotación humana. Sin duda desarrollar un programa de acceso al financiamiento para este sector es complejo, más complejo es hacerlo rentable y sustentable en el tiempo. En especial porque este sector ha estado mucho tiempo postergado en el acceso a los servicios financieros, y desde la irrupción de los programas especializados en microcrédito, y microfinanzas, el acceso a financiamiento se ha recibido primero con desconfianza y ahora con entusiasmo. Los programas de microcrédito al sector se iniciaron tímidamente con el nacimiento de las áreas de manejo, de la mano con las organizaciones de pescadores, como elemento de garantía informal. Hoy existe una gran variedad de servicios financieros al sector, con un alto nivel de especialización. Hoy es frecuente encontrar a un pescador que puede romper el círculo de la pobreza, al dar educación superior a su hijo, por medio de un financiamiento bancario, o que incursiona desde la pesca extractiva, hacia la acuicultura, al conjugar el apoyo de las instituciones de fomento y con el financiamiento bancario que aporta capital de trabajo e inversiones al negocio. Esta es la dinámica que se replica silenciosamente en nuestras costas, y el desafío es poder acompañar el desarrollo de estos emprendedores en sus nuevos negocios. El desafío es grande, Chile es un país que vive de espaldas al mar, el conocimiento de las actividades pesqueras no es parte del común de la gente, por lo cual, resulta muy lejano para los ejecutivos comerciales enfrentar a clientes con negocios tan diferentes, como la “pesca de altura”, la “pectinicultura”, las “áreas de manejo”, los “cultivos de mitílidos” o la “pesquería de la langosta de Juan Fernández”. Cada una de estas actividades es un mundo en si mismo, con condiciones muy particulares, que no permiten sentar patrones comunes de comportamiento.

Los pescadores artesanales y los acuicultores son muy diversos. Más del 70% de ellos están concentrados en 4 regiones del país, el 50% en la VIII y X regiones (figura 1), sólo un 5 % de los pescadores posee al menos una embarcación (figura 2), y de éstas, menos de 1/3 tiene cabina que lo protege de los elementos (Fig. 3). Los recursos pesqueros se distribuyen de manera diferente en las regiones, generando especialización entre los pescadores artesanales, en la IV región por ejemplo, los pescadores son principalmente alqueros y pescadores, en la V y VIII regiones dedican principalmente a la pesca, en Valparaíso y San Antonio, los pescadores se especializaron en la pesquería de la merluza común y hoy viven momento de crisis por la baja en la captura, mientras que en la X región, el recurso principal explotado son las algas, seguido por la pesca y muy de cerca por los moluscos (figura 4). A nivel nacional se destaca la VIII región por su importante desembarque de pescados, en particular pesca pelágica, mientras la X región se destaca tanto por importante desembarque de moluscos, crustáceos y algas, y la XI región con el primer lugar en desembarque de crustáceos (figura 5), por lo tanto, los pescadores artesanales no conforman una unidad homogénea a nivel nacional y desarrollan su propia idiosincrasia local.

Desde el punto de vista financiero, se destaca la acelerada bancarización del sector (figura 6) y el aumento sostenido en los niveles de deuda de la cartera (figura 7). Llama la atención que en 2007, un 30% del saldo corresponda a deuda no comercial (educación o hipotecario), y que el 60% de la “deuda súper” se encuentre fuera de BancoEstado, lo que referencia el alto nivel de penetración de la banca tradicional en este sector de la economía (tabla 1).

Este último punto es relevante, pues muchos de los clientes del programa pesca artesanal, si bien son clientes antiguos, han encontrado un servicio alternativo o complementario a sus necesidades de financiamiento, lo cual deja para la reflexión, el origen de este hecho: sobre endeudamiento, falta de competencia comercial por parte de los ejecutivos que conforman la fuerza de venta de BancoEstado Microempresas?

Para enfrentar esta situación, es posible desarrollar diversas iniciativas, que permiten acercar los ejecutivos comerciales hacia el sector. Algunas de las iniciativas que apoyan esta estrategia son:

- Direccionar las iniciativas comerciales en las regiones IV, V, VIII y X, dado que allí se concentra la mayor proporción del mercado objetivo.
- Desarrollar capacitaciones técnicas exclusivas en las regiones IV, V, VIII y X dirigida a la realidad local, con énfasis en los segmentos predominantes y en los emprendimientos que ellos desarrollan, en la normativa vigente y en las características de los negocios que desarrollan.
- Mejorar el modelo de ejecutivos especialistas en las regiones mencionadas, hacia un modelo de dependencia matricial, con direccionamiento desde la Jefatura regional y la unidad de pesca artesanal.
- Facilitar los procesos de evaluación comercial, por medio del desarrollo de tecnologías de evaluación de riesgo que reflejen de mejor manera los distintos tipos de negocios que desarrollan los pescadores y los acuicultores.
- Apoyar los procesos de difusión y venta a fin de mejorar la calidad de servicio.
- Desarrollar modelos diferenciados de atención que permitan capturar y mantener aquellos clientes que aportan a la rentabilidad de la unidad de negocio “programa pesca artesanal”.

Estas iniciativas deberían aportar al objetivo central de mejorar la participación del programa pesca artesanal en el mercado objetivo, por medio de la incorporación de los sub segmentos armadores lancheros y acuicultores de pequeña escala, y al mismo tiempo reforzar la participación en los segmentos organizaciones de pescadores, armadores y mariscadores. Esto debe ser acompañado de una oferta de valor atractivo, que incluya elementos como seguridad personal, crecimiento familiar y convenios especializados con proveedores para la renovación de material de trabajo y adquisición de tecnología. Un elemento importante, es evaluar la alternativa de compra de cartera, en condiciones preferentes, lo cual permitirá mejorar la participación en la deuda total, desde el actual 40% a no menos del 60%. Para esto es importante considerar las variables de estabilidad económica, tanto nacional como internacional, así como el nivel de endeudamiento y capacidad de pago de los grupos involucrados. Todo esto debe ser desarrollado sin dejar de atender las necesidades los segmentos de menor rentabilidad,

como son el segmento de Servicios a la Explotación, los alqueros y mariscadores. En estos casos, es importante fortalecer los modelos de atención grupal, que permiten reducir tanto los costos de operación, como los costos por riesgo y provisiones de la cartera. En aquellos casos, donde no sea posible implementar esta estrategia de atención, será importante desarrollar los modelos de evaluación ambiental, mediante diversos modelos de scoring de riesgo.

6 CONCLUSIONES

- El sector pesquero artesanal es diverso, sin embargo sus múltiples actividades pueden clasificarse según su modelo de negocio en 4 grandes segmentos
 - Servicios a la explotación.
 - Pescadores Artesanales
 - Acuicultores
 - Organizaciones de pescadores
- Cada segmento presenta un modelo de negocio característico, que permite ser evaluado mediante una tecnología de evaluación estándar.
- Los segmentos “Acuicultores y “Organizaciones de pescadores” se clasificaron en la Categoría Reward, según el resultado del CLV.
- El segmento Servicios de explotación se clasificó en la categoría Fire, según el resultado del CLV, sin embargo se excepcionan de esta categoría las siguientes actividades: Patrón de pesca, Mecánico de motores fuera de borda, administrador de flota y maquinista, debido a su alto nivel de especialización.
- El segmento Pescador Artesanal, presentó diferencias importantes entre los sub segmentos que lo componen. La clasificación obtenida según su CLV fue la siguiente:
 - Armador lancharo: Reward
 - Armador bote: Grow
 - Mariscador: Fire
 - Alguero: Fire
- Se definieron estrategias de atención diferenciadas para cada segmento de clientes, en función de su CLV, del mismo modo se propusieron un conjunto de productos y servicios financieros y de seguros para cada perfil de atención.
- El valor de la cartera evaluado según su CLV es de MM\$2.580, que son aportados principalmente por los segmentos Organizaciones de pescadores, Acuicultores, Armador lancharo.
- La participación de mercado en estos segmentos, sugieren que la estrategia comercial del programa pesca artesanal, debe orientarse hacia el sector de los Armadores lancharos y los Acuicultores de Pequeña escala, y que debe desarrollar estrategias de fidelización hacia las organizaciones de pescadores, que aseguren su participación de mercado en este nicho comercial.
- La incorporación de nuevos segmentos debe ser apoyada mediante un modelo comercial dirigido a fortalecer las competencias comerciales de los ejecutivos que atiende a estos segmentos.

7 BIBLIOGRAFÍA

BancoEstado microempresas. 2004. Circular Comercial 2106, modelo de atención para microempresarios del sector pesquero artesanal.

BancoEstado Microempresas. 2005. Las microfinanzas en BancoEstado: Historias de emprendimiento y responsabilidad. Andros impresores, Chile. 126 pp.

López de Santa María, M. 2005 Microcrédito y pesca artesanal: el caso de la región de los lagos. Nueva Serie FLACSO, ediciones LOM, Chile. 89 pp.

Montoya, Max. 2002. Resumen informativo del sector pesquero artesanal, Chile. Disponible en www.subpesca.cl

Servicio Nacional de Pesca: informes sectoriales. Disponible en el sitio web www.sernapesca.cl

Sub Secretaria de pesca: Normativa pesquera y reglamentos vigentes para la explotación de recursos pesqueros por parte del sector pesquero artesanal. Disponible en sitio web www.subpesca.cl

Valenzuela, L. 2005, Filosofía empresarial y del marketing orientada al valor del cliente, disponible en <http://www.face.ubiobio.cl/webfile/media/42/documentos/marketing.pdf>.

8 ANEXOS

Anexo I: Antecedentes del mercado objetivo

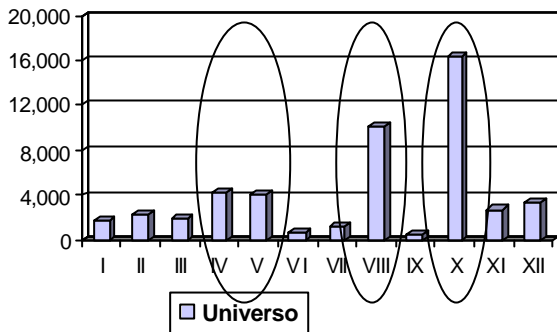


Figura 1: distribución por región de los pescadores inscritos en el RPA
Fuente: Sernapesca

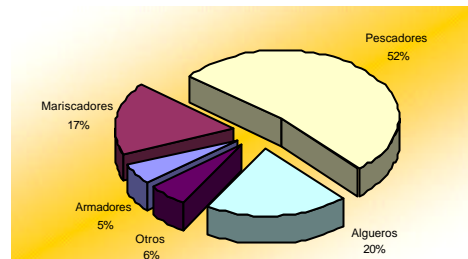


Figura 2: composición del RPA según actividad
Fuente: Sernapesca

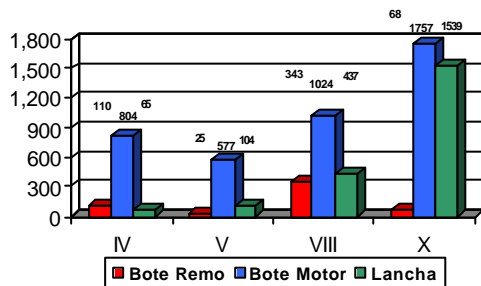


Figura 3: Número de embarcaciones por tipo.
Fuente: Sernapesca

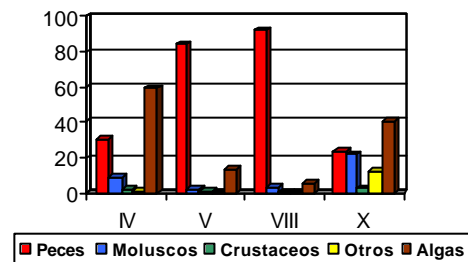


Figura 4: Desembarque (%) por tipo de recurso en la región.
Fuente: Sernapesca

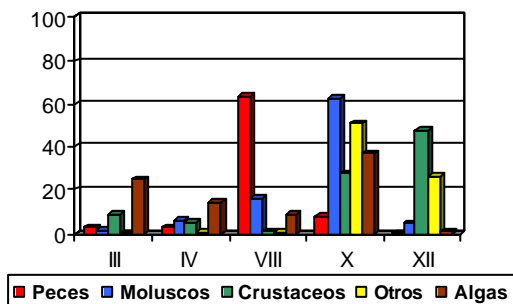


Figura 5: Desembarque nacional (%) por tipo de recurso.
Fuente: Sernapesca

Anexo II: Antecedentes comerciales de la cartera.

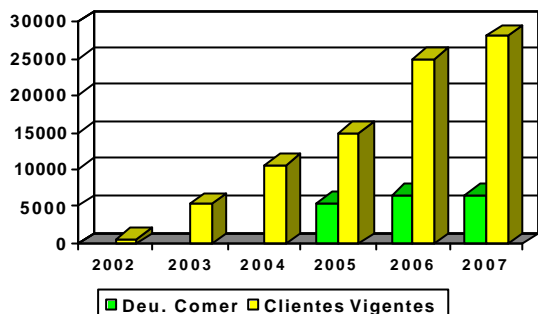


Figura 6: Evolución de la cartera de clientes programa pesca artesanal.
Fuente: Elab. propia

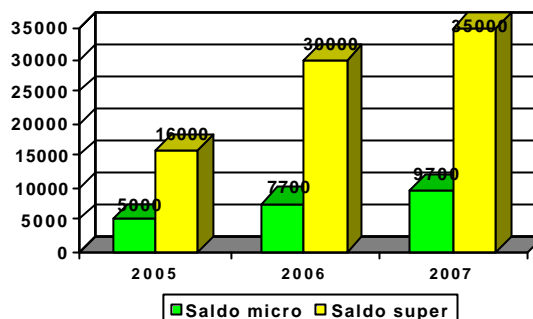


Figura 7: Evolución del saldo de la cartera de clientes programa pesca artesanal
Fuente: Elab. propia

Tabla 1: Detalle de la cartera programa pesca artesanal a octubre de 2007.

Deuda Súper	:	MM\$ 36.000
Deuda Bech	:	MM\$ 13.573
Deuda Micro	:	MM\$ 9.700
Deudores comerciales	:	7.100
Saldo medio	:	M\$ 1.400
Crédito promedio	:	M\$ 1.800
Créditos vigentes/cliente	:	1.6
Riesgo Morosidad	:	2.5%