

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**“ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL PARA EL MANTENIMIENTO
Y CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES DE UNA INSTITUCIÓN
FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITO”**

HEIDY PAOLA GARCIA SANTOS

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, JULIO DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL PARA EL MANTENIMIENTO
Y CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES DE UNA INSTITUCIÓN
FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITO”**

TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

HEIDY PAOLA GARCÍA SANTOS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2012

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal 5º	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**PROFESIONALES QUE PRACTICARÓN EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática – Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Administración y Finanzas	Licda. Fulvia Liseth Ruíz Palacios
Mercadotecnia y Admón. de Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. María del Carmen Mejía García
Secretario:	Lic. Mario Raúl Castellanos Girón
Examinador:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

Guatemala 02 de noviembre 2011

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho


Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato de fecha cuatro de julio de dos mil once, procedí a asesorar a la estudiante **HEIDY PAOLA GARCÍA SANTOS**, con carné **200314518**, durante la elaboración de su tesis titulada: **“ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL PARA EL MANTENIMIENTO Y CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITO”**.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,


Licda. M.Du. Maricruz Samayoa Peláez
Colegiado No. 10,072



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CINCO DE JUNIO DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, del Acta 11-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de mayo de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 5-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 7 de marzo de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL PARA EL MANTENIMIENTO Y CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITO", que para su graduación profesional presentó la estudiante HEIDY PAOLA GARCÍA SANTOS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
REVISADO

ACTO QUE DEDICO

A DIOS:

Por darme vida, salud y la inmensa bendición de una maravillosa familia, por darme paciencia, sabiduría y por enseñarme cada día que su tiempo es el perfecto, que su gracia siempre me cubre, que él es mi fortaleza y mi roca, que con él todo lo puedo.

A MIS PADRES:

Olga Elena y Gustavo Adolfo por darme la vida, todo su amor, comprensión y apoyo incondicional, por darme un ejemplo de lucha, perseverancia, por darme lo mejor durante toda mi vida, por enseñarme que los logros que más se disfrutan son los que más se nos dificulta alcanzar, sin ustedes este día jamás hubiese llegado. Reciban mi eterno agradecimiento por sus múltiples esfuerzos, mi respeto y mi amor incondicional. Este momento y este día es para ustedes.

A MIS HERMANOS

Mónica y Gustavo, los mejores compañeros de vida que pude pedir y tener, no tomen esto como ejemplo porque sé que ustedes son mucho mejores. Los quiero mucho.

A MI ESPOSO

Jerson, mi mejor amigo, mi compañero de estudio y ahora de vida, gracias por apoyarme en todo, por estar siempre que te necesito, te amo mucho

A MIS AMIGAS

Lourdes, Beatriz, Ingrid y Zoila, espero que nuestra amistad siga creciendo y se fortalezca a lo largo del tiempo.

A MI PADRINO

Licenciado Gabriel Lucas es un honor para mí que forme parte de un evento tan importante en mi vida, gracias por sus consejos y apoyo, en mi puede encontrar una amiga.

A LA UNIVERSIDAD

Por el conocimiento y formación, en sus aulas pase los mejores momentos, y en especial a la Facultad de Ciencias económicas por ser mi casa de estudios y primera oportunidad de trabajo.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
Marco teórico	
1.1 Cooperativa	1
1.2 Instituciones financieras de ahorro y crédito	1
1.2.1 Función del sistema financiero	1
1.2.2 Clasificación	2
1.3 Cooperativas en Guatemala	4
1.3.1 Antecedentes	4
1.3.2 Cooperativa	5
1.4 Marketing	9
1.4.1 Concepto de mercadotecnia	9
1.4.2 Entorno de la mercadotecnia	12
1.5 Mezcla de mercadotecnia	14
1.6 Estrategia de mercadotecnia	16
1.7 Servicios	16
1.7.1 Características del servicio	17
1.7.2 Mercadeo de servicios	17
1.7.3 Servicio al cliente	18
1.8 Mercadeo relacional	19
1.8.1 Antecedentes	19
1.8.2 Definición de mercadeo relacional	19
1.8.3 Objetivo del mercadeo relacional	20
1.8.4 Utilidad del mercadeo relacional para los clientes	21
1.8.5 Utilidad del mercadeo relacional para la empresa y su impacto	21

	Página
1.9 Estrategia relacional	21
1.9.1 Principios de la estrategia de relación	22
1.9.2 El proceso de planificación en la estrategia relacional	23
1.9.3 Fases en la planificación relacional	23
1.9.4 Objetivo relacionales de la empresa	24
1.9.5 Alcance de la estrategia relacional	24
1.10 Cliente externo, cliente interno y lealtad	28
1.10.1 La lealtad del cliente	29
a) Tipos de lealtad	29
1.11 Análisis FODA	30

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MARKETING RELACIONAL
QUE SE OFRECE COOPERATIVA UPA AMATITLÁN, OFICINAS
CENTRALES

2.1 Metodología de la investigación	32
2.2 Análisis de la situación actual de la institución según gerencia y coordinación de mercadeo	33
2.2.1 Antecedentes de la institución	34
2.2.2 Servicios que ofrece la institución	34
2.2.3 Filosofía empresarial	35
2.2.4 Estructura organizacional	36
2.2.5 Aspectos mercadológicos	37
2.2.6 Macroentorno	42
2.2.7 Motivación de clientes internos	44
2.2.8 Capacitación	44
2.2.9 Empoderamiento	44
2.2.10 Manejo de quejas	44
2.2.11 Control de calidad en el servicio	45
2.2.12 Seguimiento del servicio	45

	Página
2.2.13 Mezcla promocional	45
2.2.14 Relaciones con los clientes	46
2.3 Análisis de los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas al cliente interno	46
2.3.1 Motivación	46
2.3.2 Capacitación	47
2.3.3 Empoderamiento	49
2.3.4 Manejo de quejas	50
2.3.5 Inducción	51
2.3.6 Control de calidad en el servicio	52
2.3.7 Relaciones (percepción de las relaciones con los clientes externos)	53
2.4 Análisis de los resultados de entrevista del clientes externo real	54
2.4.1 Metodología	54
2.4.2 Perfil del cliente externo	54
2.4.3 Hábito de llenar tarjetas de sugerencias y comentarios	55
2.4.4 Manejo de quejas	56
2.4.5 Manejo de sugerencias	58
2.4.6 Seguimiento del servicio	59
2.4.7 Evidencia física	59
2.4.8 Mezcla promocional	60
2.4.9 Dimensiones de la calidad del servicio	66
2.5 Análisis FODA	66

CAPÍTULO III
ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL PARA EL MANTENIMIENTO Y CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITO

	Página
3.1 Introducción	68
3.2 Objetivo	68
3.3 Justificación	68
3.4 Estrategias de marketing relacional para el mantenimiento y crecimiento de la cartera de clientes de una institución financiera de ahorro y crédito	68
3.5 Estrategia 1: implementación de elementos fundamentales para la correcta aplicación del marketing de relaciones	71
3.5.1 Actualización de base de datos, implementación elementos relacionales al CRM para el mantenimiento y crecimiento de la cartera de clientes	71
3.5.2 Agenda de preferencia, frecuencia de consumo del servicio	75
3.6 Estrategia de personalización	78
3.6.1 Carta de felicitación	78
3.7 Estrategia de mejoramiento de la atención al cliente	81
3.7.1 Implementación de buzón de sugerencias	81
3.7.2 Recepción y manejo de quejas	84
3.7.3 Creación de correo electrónico para quejas y sugerencias del cliente externo	85
3.7.4 Guía relacional para el manejo del encuentro con el cliente	87
3.8 Estrategia de comunicación	90
3.8.1 Afiche informativo para estimular las quejas y sugerencias del cliente externo	90
3.8.2 Volante informativo	92
3.9 Estrategia de beneficios financieros	94
3.9.1 Cupones de descuento	94
3.10 Inversión total de plan de estrategias a implementar	97
3.11 Relación beneficio costo	98

	Página
Conclusiones	99
Recomendaciones	100
Bibliografía	101
Anexos	102

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Página
1. Registro de clientes anuales Cooperativa UPA, oficinas centrales Amatitlán 2007-2010	38
2. Perfil del cliental externo	54
3. Presupuesto de base de datos relacional	73
4. Plan de acción para la implementación de elementos relacionales al CRM para el mantenimiento y crecimiento de la cartera de clientes	74
5. Plan de acción para la implementación de agenda de preferencias, frecuencia de consumo del servicio	77
6. Costo total de aplicación de carta de felicitación	79
7. Plan de acción para la implementación de carta de felicitación	80
8. Costo total de aplicación de buzón de sugerencias	82
9. Plan de acción para la aplicación de buzón de sugerencias	83
10. Plan de acción para la creación de correo electrónico de comentarios y sugerencias	86
11. Costo total de implementación de guía relacional	88
12. Plan de acción para la implementación de guía relacional	89
13. Costo total de aplicación de afiche informativo	90
14. Plan de acción para la implementación de volante informativo	91
15. Costo total para la implementación de volante informativo	92
16. Plan de acción para la implementación de volante informativo	93
17. Costo total de aplicación de cupón de descuento	95
18. Plan de acción para la aplicación de cupón de descuento	96
19. Inversión total de plan de estrategia a implementar	97

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Página
1. Organigrama general de una cooperativa según INACOP	9
2. Porcentaje aproximado de los clientes que se reciben semanalmente, según gerente y coordinador de mercadeo Cooperativa UPA, Amatitlan, Oficinas centrales	41
3. Motivación existente para realizar actividades laborales eficientemente, según cliente interno	47
4. Capacitación que se recibe relacionada con el servicio al Cliente según cliente interno	48
5. Necesidad de apoyo para resolver conflictos o situaciones que se presenten según el cliente interno	49
6. Atención de las quejas realizadas por los usuarios según el cliente interno	50
7. Calificación de la inducción que recibió para el puesto que desempeña según el cliente interno	51
8. Existencia de instructivos que permiten controlar la calidad en el servicio	52
9. Percepción de las relaciones con los clientes externos según el cliente interno	53
10. Hábito de llenar tarjetas de sugerencias y comentarios según el cliente externo	55
11. Presentación de quejas al momento de recibir un mal servicio según el cliente externo	56
12. Medio que utilizó para presentar quejas cuando recibió un mal servicio según el cliente externo	57
13. Presentación de sugerencias para mejorar el servicio según el cliente externo	58
14. Medios a través de los cuales se enteró de los servicios de la institución según cliente externo	61

No.	Página
15.A través de qué medio le gustaría recibir información directa sobre servicios y promociones según cliente externo	62
16.Ha recibido algún beneficio por preferencia a la empresa según cliente externo	63
17.Beneficios que le gustaría recibir por la preferencia según cliente externo	64
18.Atributos por los cuales recomienda a la cooperativa según cliente externo	65

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Página
1. Principios cooperativos	6
2. Niveles de integración cooperativista	8
3. Elementos del microentorno	13
4. Elementos del macroentorno	14
5. Estrategia de mercadotecnia	16
6. Principios relacionales	22
7. Tipos de lealtad	30
8. Medios de promoción utilizados por la institución	45
9. Análisis de la evidencia física según el cliente externo	60
10. Dimensiones de la calidad del servicio	66
11. Matriz FODA	67
12. Hallazgos de la investigación y estrategias relacionales propuesta para el mantenimiento y crecimiento de la cartera de clientes de Cooperativa UPA, oficinas centrales, Amatitlán	69
13. Aplicación de los principios relacionales en las estrategias relacionales	70
14. Relación beneficio costo	98

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Página
1. Conceptos centrales de la mercadotecnia	10
2. Elementos del microentorno y macroentorno	12
3. Las 4 "P" de la mezcla de mercadotecnia	15
4. La naturaleza y las características del servicio	17
5. Figura matriz FODA	31
6. Filosofía Empresarial	35
7. Organigrama general de Cooperativa UPA, Amatitlán	37

INTRODUCCIÓN

Cooperativa Unión Progresista Amatitlaneca –UPA-, es una institución financiera de ahorro y crédito que fue fundada el 15 de mayo de 1965; provee los servicios de ahorro, crédito y cambio de divisas a la población amatitlaneca y sus alrededores, además de contar con programas educativos y de apoyo a la comunidad, convirtiéndose desde sus inicios en una institución de prestigio, credibilidad y confiabilidad para la población.

En la actualidad la falta de estrategias de mercadeo relacional, la insuficiente comunicación post entrega del servicio, la ausencia de conocimiento de los gustos y preferencias de sus clientes, el incremento y la gran variedad de servicios de la competencia, la inexistencia de vínculos estrechos de comunicación y confianza, provocan un estancamiento en la cartera de clientes; es por ello que se deben diseñar nuevas alternativas que ayuden a retener a los clientes actuales, entre estas se encuentran las estrategias de mercadeo relacional, que permitan a la institución obtener relaciones duraderas para incrementar la cartera clientes, por medio de la satisfacción de los mismos.

El presente documento está conformado por tres capítulos, en el capítulo uno se encuentra el marco teórico que sirve de base para la investigación. El capítulo dos, presenta el diagnóstico de la situación actual de Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales el cual contiene el análisis de los datos recolectados en la investigación de campo, cuyos resultados sirvieron de base para formular la propuesta de las estrategias a implementar. El capítulo tres propone las estrategias de mercadeo relacional que ayudarán a la retención de clientes, por medio de varias estrategias. Seguidamente, se exponen las conclusiones obtenidas del estudio, recomendaciones, bibliografía y anexos respectivos.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el marco teórico que servirá de apoyo y fundamento para la realización de la investigación, además de permitir alcanzar con los objetivos trazados.

1.1 Cooperativa

“Se entiende por cooperativa a la asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada.” (9:SP)

Las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, auto responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. En la tradición de los fundadores, los socios de las cooperativas sostienen los valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás

1.2 Instituciones financieras de ahorro y crédito

Se refiere a un mercado financiero organizado y se define como: “el conjunto de instituciones que generan, recogen, administran y dirigen tanto el ahorro como la inversión, dentro de una unidad política-económica, y cuyo establecimiento se rige por la legislación que regula las transacciones de activos financieros y por los mecanismos e instrumentos que permiten la transferencia de esos activos entre ahorrantes, inversionistas o los usuarios del crédito.” (1:1)

El sistema financiero en general, comprende la oferta y la demanda de dinero y de valores de toda clase, en moneda nacional y extranjera.

1.2.1 Función del sistema financiero

“En un país la función del sistema financiero es la creación, intercambio, transferencia y liquidación de activos y pasivos financieros.”(1:1)

El sistema financiero guatemalteco está constituido por 19 bancos, 16 sociedades financieras, 17 compañías almacenadoras, 11 compañías de fianzas, 17 compañías de seguros, 1 casa de cambio, 7 entidades fuera de plaza (off shore), 14 casas de bolsa, entre otras instituciones supervisadas por la Superintendencia de Bancos (SIB). Estas instituciones ofrecen al inversionista una variedad de servicios financieros con los más altos estándares de calidad y seguridad.

1.2.2 Clasificación

Por su regulación el Sistema Financiero Guatemalteco se divide en:

a) Sistema financiero regulado

Está integrado por instituciones legalmente constituidas, autorizadas por la Junta Monetaria y fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos. Se integra por el Banco Central (Banco de Guatemala), los bancos del sistema, las sociedades financieras, las casas de cambio y los auxiliares de crédito (almacenes generales de depósito, seguros y fianzas).

El sistema financiero guatemalteco se encuentra organizado bajo la estructura de Banca Central. Su organización es la siguiente:

- Junta Monetaria
- Banco de Guatemala
- Superintendencia de Bancos
- Bancos del Sistema
- Financieras
- Aseguradoras
- Afianzadoras
- Almacenes Generales de Depósito
- Otras Instituciones

b) Junta monetaria

Tiene a su cargo la determinación de la política monetaria, cambiaria y crediticia del país, así como, la dirección suprema del Banco de Guatemala. La Junta Monetaria se integra con las siguientes representaciones:

- Presidente y Vicepresidente nombrados por el Presidente de la República.
- Los Ministros de Finanzas Públicas, Economía y de Agricultura.
- Un representante del Congreso de la República.
- Un representante de los bancos privados.
- Un representante de las Asociaciones y Cámaras Comerciales, Industriales, Agrícolas y Ganaderas (CACIF).
- Un representante de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC).

Las atribuciones de la Junta Monetaria son:

- Cumplir y hacer cumplir la política general y los deberes asignados al Banco de Guatemala.
- Acordar, interpretar y reformar los reglamentos del Banco de Guatemala.
- Acordar el presupuesto del Banco de Guatemala.
- Nombrar y remover al gerente del Banco de Guatemala.
- Fijar y modificar los encajes de los Bancos.
- Fijar y modificar las tasas de interés del Banco de Guatemala.
- Fijar las tasas máximas de interés en operaciones pasivas y activas de los Bancos y regular el crédito bancario de acuerdo a la ley.

c) Banco de Guatemala

Es el agente financiero del Estado que tiene por objeto principal promover la creación y el mantenimiento de las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias más favorables al desarrollo ordenado de la economía del país. El Banco Central es el Banco de Guatemala y funciona con carácter autónomo. Es la única entidad bancaria que puede emitir billetes y monedas en el territorio nacional, funciona bajo la dirección general de la Junta Monetaria.

Las funciones del Banco de Guatemala se clasifican en:

- De orden internacional
- De orden interno
- Adaptar los medios de pago y la política de crédito a las legítimas necesidades del país y el desarrollo de las actividades productivas y prevenir las tendencias inflacionistas, especulativas, deflacionistas, perjudiciales a los intereses colectivos.
- Procurar la necesaria coordinación entre las diversas actividades económicas y financieras del Estado que afecten el mercado monetario y crediticio y, especialmente, procurar esa coordinación entre la política fiscal y la política monetaria.

1.3 Cooperativas en Guatemala

Se presentan los siguientes temas

1.3.1 Antecedentes

Como en muchas partes del mundo, llegan a Guatemala noticias de las ventajas de la organización cooperativa; se crea el Decreto 630 “Ley de Sociedades Cooperativas”, un 28 de enero de 1903; sin embargo, por el poco conocimiento sobre los diferentes aspectos de estas organizaciones, la falta de experiencia y una mala copia de la legislación mexicana, no tuvo mayores alcances; más bien la ley se utilizó para la formación de sociedades mutualistas.

Conforme las cooperativas y la fundación de federaciones de cooperativas iban surgiendo, se hizo imperativo una nueva ley y atendiendo mandatos constitucionales, se publica en el Diario Oficial con fecha 29 de diciembre de 1978, el Decreto Legislativo No. 82-78 “Ley General de Cooperativas”. Las cooperativas logran un nuevo repunte para su fortalecimiento, así mismo se obtienen la creación del Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP- y la Inspección General de Cooperativas -INGECOP-. Al año siguiente, se publica el

18 de julio de 1979 en el Diario Oficial el “Reglamento de la Ley General de Cooperativas” Acuerdo Gubernativo No. M. de E. 7-79; con estos instrumentos jurídicos se centran en una sola institución, el INACOP, todos los esfuerzos de promoción, políticas de apoyo al quehacer cooperativo y la fiscalización es asignada a la INGECOP.

Las asociaciones cooperativas en Guatemala, se rigen actualmente por la Ley General de Cooperativas Decreto Legislativo Número 82-78, y Acuerdo Gubernativo Número M. de E. 7-79.

1.3.2 Cooperativa

“Es una organización autónoma y privada de personas que se han constituido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democrática controlada, con personalidad jurídica y se gobierna por su estatuto.”(7:1)

a) Valores morales de las cooperativas

“Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.” (7:1)

b) Principios cooperativos

Los principios cooperativos son: “lineamientos por medio de los cuales las cooperativas practican sus valores.

Se presentan los siguientes:

Tabla 1
Principios cooperativos

1er. principio: membresía abierta o voluntaria	Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política religiosa.
2do. principio: control democrático de los miembros	Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa deben responder ante los miembros.
3er. principio: participación económica de los miembros	Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay sobre el capital suscrito como condición de membresía.
4to. principio: autonomía e independencia	Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.
5to. principio: educación, entrenamiento e información	Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados de tal forma que contribuyen eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Informan al público en general particularmente a jóvenes y creadores de opinión, a cerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.
6to. principio: cooperación entre cooperativas	Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
7mo. principio: compromiso con la comunidad	La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas estrategias y tácticas aceptadas por sus miembros.”(7:1)

Fuente: Instituto Nacional de Cooperativas INACOP, año 2011

c) Características de una cooperativa

Son las siguientes:

- pertenecen a sus miembros, no al Estado ni a sus instituciones
- son organizaciones de personas, no de capitales
- igualdad de derechos y de obligaciones para todos los cooperativistas
- el ingreso y permanencia dentro de la Cooperativa tienen carácter voluntario
- tienen como finalidad, el mejoramiento económico y cultural de sus miembros
- cada cooperativa es una empresa económica, con un interés social

d) Marco legal

“Las asociaciones cooperativas en Guatemala, se rigen actualmente por la Ley General de Cooperativas Decreto Legislativo Número 82-78, y Acuerdo Gubernativo Número M. de E.7-79, Reglamento de la Ley General de Cooperativas.

La Ley General de Cooperativas indica en su artículo segundo: “Las cooperativas debidamente constituidas, son asociaciones titulares de una empresa económica al servicio de sus asociados, que se rigen en su organización y funcionamiento por las disposiciones de la presente Ley. Tendrán personalidad jurídica propia distinta de la de sus asociados, al estar inscritas en el registro de cooperativas”.

Se rigen por su estatuto, su capital es variable, su duración es indefinida y sus fines son de prestación de servicios, no de lucro, por lo cual los excedentes se distribuyen entre sus asociados en proporción a su participación en las actividades productivas y económicas de la misma.

Las cooperativas podrán desarrollar cualquier actividad lícita, comprendida en los sectores de la producción, la comercialización, el consumo y prestación de servicios, compatibles con los principios y valores del espíritu cooperativista.

e) Tipos de cooperativas

- Cooperativas especializadas: son aquellas que se dedican a una sola actividad económica, social o cultural. Ejemplo: agrícolas, artesanales o consumo, etc.
- Cooperativas integrales o de servicios varios: las que además de la actividad principal se ocupan de varias actividades económicas, sociales o culturales con el objeto de satisfacer necesidades conexas colaterales o complementarias de los cooperativistas.

f) Integración cooperativa

La Ley General de Cooperativas y su Reglamento, reconocen cuatro niveles de integración cooperativa:

Tabla 2
Niveles de integración cooperativista

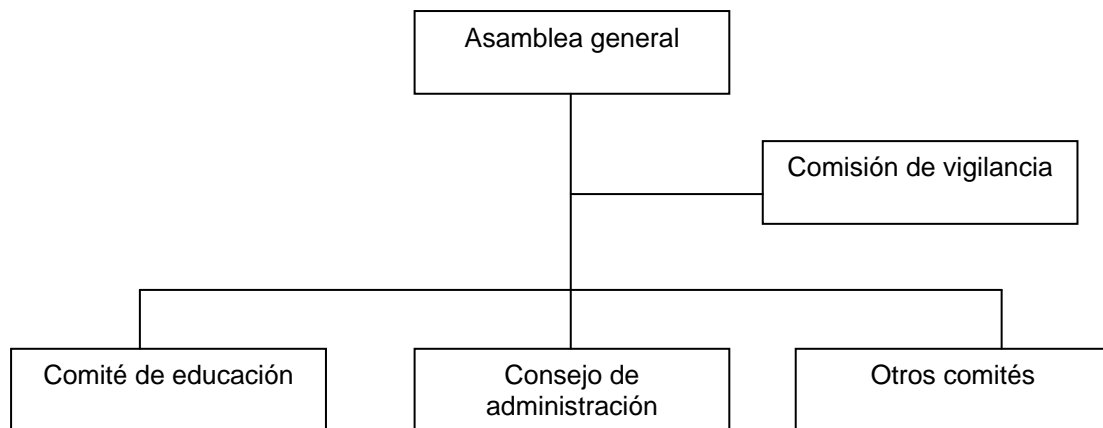
• Cooperativas de primer grado	Son las que están integradas por personas naturales, y deben contar como mínimo con 20 asociados.
• Cooperativas de segundo grado	También se les denomina FEDERACIONES, están formadas por dos o más cooperativas de primer grado, que se dediquen a actividades semejantes.
• Cooperativas de tercer grado	También denominada CONFEDERACIÓN, está integrada por dos o más federaciones de una misma actividad económica. Tendrán carácter representativo de los sectores a los cuales pertenezcan sus afiliadas. Existe en Guatemala, la Confederación Guatemalteca de Federaciones de Cooperativas CONFECOP, R. L
• Centrales de servicio	Formadas por una o varias federaciones, con el objeto de desarrollar proyectos económicos de producción o de prestación de servicios.

Fuente: Instituto Nacional de Cooperativas INACOP, Año 2011

g) Estructura administrativa de una cooperativa

El Reglamento de la Ley General de Cooperativas establece que las Cooperativas, Federaciones y Confederación, tienen como órganos sociales los siguientes: a) Asamblea General, órgano supremo; b) El Consejo de Administración, órgano administrativo de dirección; c) Comisión de Vigilancia, órgano de control y fiscalización; d) Comités que a juicio del Consejo de Administración sean necesarios para el mejor funcionamiento de la entidad.

Gráfica 1
Organigrama general de una cooperativa según INACOP



Fuente: Instituto Nacional de Cooperativas INACOP, año 2011

1.4 Mercadotecnia

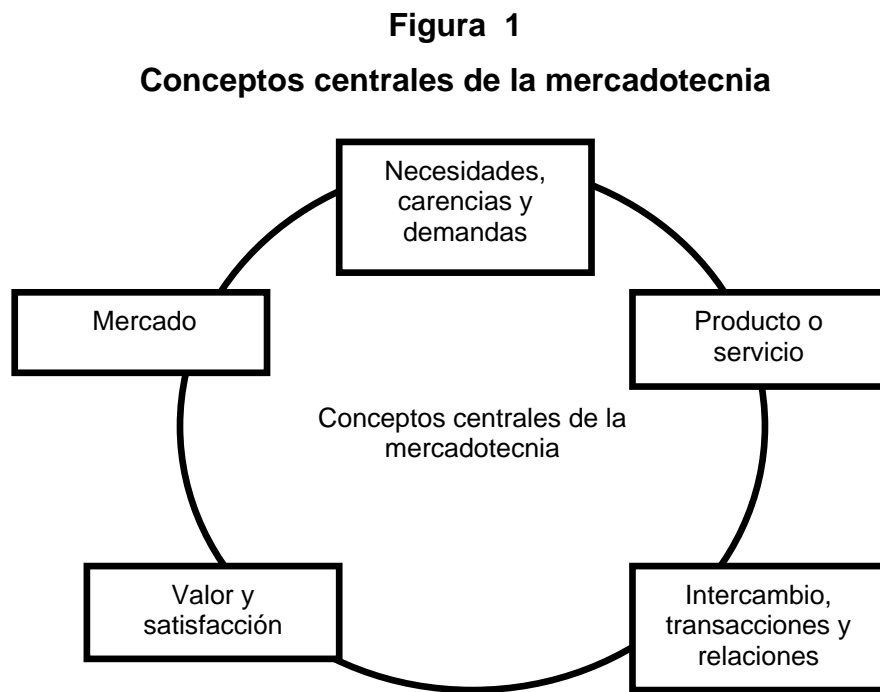
El principal objetivo de la mercadotecnia es comunicar todas las bondades y características de las marcas para que estas puedan ser relacionadas con el público y cumplir con su objetivo.

1.4.1 Concepto de mercadotecnia

Se define como: “el proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros.”(2: 6)

El mercadeo más que cualquier otra función empresarial, se ocupa de los clientes. La creación de relaciones con los clientes basadas en la satisfacción y en el valor para el cliente.

Para comprender mejor la definición anterior es necesario analizar los conceptos centrales de la mercadotecnia:



Fuente: Philip Kotler, Gary Armstrong, Marketing. Página 6.

a) Necesidad

El concepto más básico de la mercadotecnia es el de las necesidades humanas, las cuales se definen como: "estados de carencia, estas incluyen físicas, de alimentación, vestido, calor y seguridad, las necesidades sociales de afecto y de pertenencia a un grupo; y las necesidades individuales de conocimiento y de expresión personal."(2:6)

b) Deseos

“Son las formas que adoptan las necesidades humanas una vez determinadas por la cultura y por la personalidad del individuo.” (2:7)

c) Demandas

“Son deseos humanos que vienen determinados por una capacidad adquisitiva concreta.” (2:7) Cuando los deseos vienen acompañados por una capacidad de adquisición concreta se convierten en demandas. En función de los recursos y los deseos, las personas demandan productos con unos beneficios que les reporten el mayor valor y la mayor satisfacción posibles.

d) Ofertas de mercadotecnia

Las empresas abordan las necesidades de los consumidores mediante una propuesta de valor; es decir, prometen a los consumidores un conjunto de beneficios que satisfará sus necesidades. La propuesta de valor se materializa mediante una oferta de mercadeo; es decir, “una combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrecen en un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.”(2:7)

e) Valor y satisfacción

“El valor para el cliente es la diferencia entre los valores que el cliente recibe por poseer y utilizar un producto y el coste de la obtención de ese producto.”(2:9)

Normalmente los consumidores encuentran una amplia selección para satisfacer una necesidad determinada ¿Cómo escoger entre tantas ofertas?, los consumidores tomas estas decisiones con base a sus percepciones sobre el valor y sobre la satisfacción que le ofrece los diversos productos y servicios. La satisfacción de cliente ejerce una influencia primordial en el comportamiento de compra futuro.

f) Intercambio

El mercadeo aparece cuando las personas deciden satisfacer necesidades y deseos mediante el intercambio, el cual se define: “acción de obtener un objeto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio.”(2:10)

g) Transacción

Mientras el intercambio es el concepto central del marketing, una transacción, a su vez, es una unidad de medida del mercadeo la cual se define como: “el canje de valores entre dos partes.” (2:10)

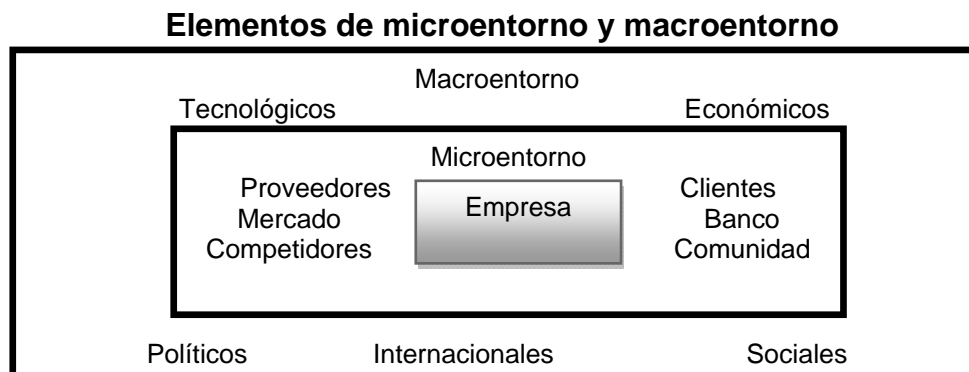
h) Mercados

Los conceptos de intercambio y relaciones conducen al concepto de mercado: “un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante la relación de un intercambio.”(2:10)

1.4.2 Entorno de la mercadotecnia

Está formado por: “los agentes y las fuerzas, ajenas al mercadeo, que influyen en la capacidad que tiene la dirección de mercadeo para desarrollar y mantener con éxito las relaciones con sus clientes objetivo.” (2:117)

Figura 2



Fuente: Philip Kotler, Gary Armstrong, Marketing Página 118

a) Microentorno

“Está compuesto por los agentes cercanos a la empresa que influyen en la capacidad de la misma para atender a sus clientes (la propia empresa, los proveedores, los intermediarios de mercadotecnia, los mercados de consumo, los competidores y los grupos de interés).” (2:118) Más que cualquier otro grupo dentro de la empresa, los especialistas de marketing deben seguir las tendencias y perseguir las oportunidades; más que cualquier gestor dentro de una empresa, los especialistas de mercadotecnia deben observar el entorno que les rodea y cuentan con dos ventajas: por un lado, tienen métodos disciplinados destinados a recopilar información sobre el entorno de mercadotecnia y por otro lado, pasan más tiempo en los entornos de los consumidores y de la competencia.

Tabla 3
Elementos del microentorno

• La empresa	“Es importante al momento de diseñar planes de marketing, la gestión de mercadotecnia debe tener en cuenta a otros grupos dentro de la empresa, por ejemplo: la alta dirección, las finanzas, la investigación y el desarrollo. Todos estos grupos interrelacionados forman el entorno interno de la empresa.”(2:118)
• Proveedores	“Constituyen un eslabón importante dentro del sistema general de la empresa de generación de valor para los clientes. Proporcionan los recursos que necesita la compañía para producir sus bienes y servicios. Los problemas de suministros deben de llegar a afectar seriamente al mercadeo.”(2:118)
• Intermediarios de marketing	“Ayudan a la empresa a promocionar, vender y distribuir sus bienes a los compradores finales. Dentro de los intermediarios se encuentran: distribuidores, empresas de distribución física, servicios de marketing, intermediarios financieros, clientes, grupos de interés.”(2:119-121)

Fuente: Philip Kotler, Gary Armstrong, Marketing Página 118

b) Macroentorno

“Está compuesto por las fuerzas sociales que afectan el microentorno (fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales).

Tabla 4
Elementos del macroentorno

• Entorno demográfico	Comprende el estudio de las poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas. Tiene un gran interés para los especialistas de mercadotecnia porque se refiere a las personas, y las personas conforman los mercados.
• Entorno económico	Son los factores que afectan al poder adquisitivo y a los patrones de gasto de los consumidores.
• Entorno natural	Incluyen los recursos naturales que las empresas necesitan como inputs o que se ven afectados por las actividades de marketing.
• Entorno tecnológico	Son las fuerzas generadas por las nuevas tecnologías mediante la creación de nuevas oportunidades de producto y mercado.
• Entorno político	Está formado por leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen o limitan diversas organizaciones o individuos en una sociedad determinada.
• Entorno cultural	Está constituido por instituciones y otras fuerzas que afectan a los valores básicos de la sociedad, a sus percepciones, a sus preferencias y a sus comportamientos.”(2:121-133)

Fuente: Philip Kotler, Gary Armstrong, Marketing Página 121-133

El entorno de marketing ofrece tanto oportunidades como amenazas. Las empresas de éxito son conscientes de la vital importancia que tiene la observación del cambiante entorno de marketing, y la adaptación al mismo.

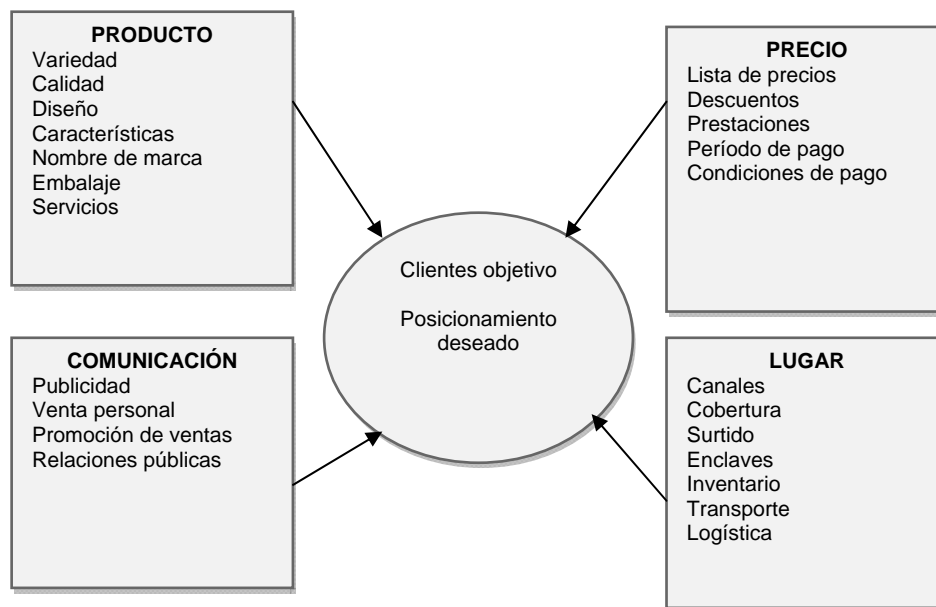
1.5 Mezcla de mercadotecnia

Philip Kotler lo define como: “el conjunto de instrumentos de marketing tácticos y controlables (producto, precio, place-lugar y, promoción–comunicación) que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo.”(2:60)

El marketing mix incluye todas las medidas tácticas que puede tomar una empresa para influir en la demanda de sus productos. Este sinfín de posibilidades se puede agrupar en torno a las “cuatro P” producto, precio, plaza, promoción.

Figura 3

Las cuatro “P” de la mezcla de mercadotecnia



Fuente: Philip Kotler, Gary Armstrong, Marketing, página 62

a) Producto

Se refiere a la combinación de bienes y servicios que ofrece una empresa a su mercado objetivo.

b) Precio

Es la cantidad de dinero que debe pagar un cliente para obtener el producto.

c) Plaza

Se refiere a todas las actividades que realiza la empresa para hacer accesible un producto a un público objetivo.

d) Promoción

Se refiere a todas las actividades que desarrolla la empresa para comunicar los méritos de sus productos y cuyo fin consiste en persuadir a los clientes para que compren.” (2:60-63)

El marketing mix constituye el juego de herramientas de una empresa para el establecimiento de posiciones fuertes en los mercados objetivo.

1.6 Estrategia de mercadotecnia

“Lógica de mercadotecnia mediante la cual una empresa espera conseguir sus objetivos.”(2:64)

Tabla 5
Estrategia de mercadotecnia

2	Estrategia de mantenimiento	“Lógica de mercadotecnia mediante la cual una empresa espera conseguir mantener su mercado objetivo.” (2:64)
3	Estrategia de crecimiento	“Lógica de mercadotecnia mediante la cual una empresa espera aumentar su mercado objetivo.” (2:64)
4	Cartera de cliente	“Conjunto de áreas de negocios, productos y clientes que conforman una empresa.” (2:64)

Fuente: Philip Kotler, Gary Armstrong, Marketing, página 64

1.7 Servicios

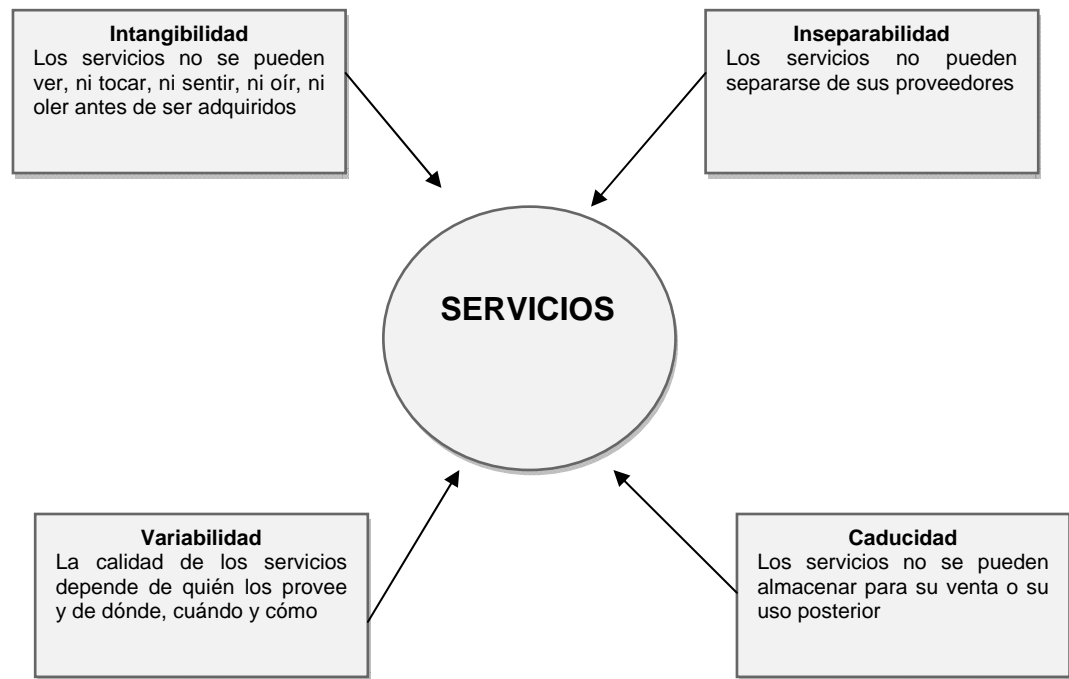
En términos simples los servicios son: “acciones, procesos y ejecuciones.”(3:3)

El servicio tiene significado para el cliente a través de las actividades de análisis de los problemas, las reuniones con el proveedor, las llamadas de seguimiento y el reporte de una serie de acciones, procesos y ejecuciones.

1.7.1 Características del servicio:

Son las siguientes:

Figura 4
La naturaleza y las características del servicio



Fuente: Philip Kotler, Gary Armstrong, Marketing, página 311

1.7.2 Mercadeo de servicios

El rápido ritmo del desarrollo de las tecnologías y del incremento de la competencia dificulta la obtención de ventajas competitivas estratégicas basadas solamente en los productos físicos. Por otra parte, los consumidores son más demandantes, ellos no sólo esperan adquirir productos de alta calidad y excelencia sino también que los servicios que obtienen junto con éstos sean de alto nivel.

“El mercadeo en la actualidad busca mejores maneras de comprender y diferenciar a su grupo e consumidores, con el propósito de asegurar la ejecución de servicios de calidad y fortalecer su posición en medio de un número de competidores cada vez mayor. En todos estos casos, el papel que ha jugado el marketing ha sido educar a los consumidores acerca del concepto de servicio e instruirles sobre cómo usarlo.”(3:9)

“Los servicios son acciones, procesos y ejecuciones, no son objetos tangibles que puedan verse, tocarse o sentirse, y toman valor y significado para el cliente cuando se realizan acciones de análisis. Son actividades, beneficios y satisfacciones que se ofrecen a la venta, es ofrecer una solución completa a los problemas que este tiene y por el que busca determinado servicio.” (3:13)

1.7.3 Servicio al cliente

Se define como: “el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas, incluye responder preguntas, tomar órdenes, aspectos relacionados con la facturación, manejo de reclamaciones y recuperación del servicio.” (3:19)

Desde hace varios años, los mercadólogos de las empresas diseñan y aplican de manera sistemática y organizada las estrategias de servicio al cliente, con el propósito de satisfacer y fidelizar a los clientes, así como, crear diferencias en los servicios para contrarrestar a la competencia.

El servicio al cliente se debe proporcionar con calidad, y lo es si iguala o sobrepasa las expectativas que el cliente tiene con relación a dicho servicio, para ello se consideran cinco variables: confianza, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibilidad.

1.8 Mercadeo relacional

Siempre ha existido, ya que la mayoría de negocios por muy pequeños que éstos sean siempre han buscado la forma de mantener a sus clientes, y conservarlos por medio de la comunicación constante.

Es la gestión de mercadeo que ha evolucionado, enfocando su atención hacia el cliente, su conocimiento y la relación con él. Tiene como objetivo maximizar la lealtad, a fin de aumentar el valor de cada cliente a largo plazo. Por lo tanto, la fidelidad es el indicador del éxito de la gestión de marketing relacional en una compañía.

1.8.1 Antecedentes

Según estudios realizados por especialistas “los antecedentes del mercadeo relacional, se sitúa entre los años 50 y 60, sin embargo, es a principios de los años noventa cuando el mercadeo relacional atrae el interés de numerosos estudiosos del mercadeo, hasta el punto de llegar a ser considerado como el nuevo paradigma, por su evolución y enfoque del cliente, su conocimiento y la relación con él.” (4:12)

1.8.2 Definición de mercadeo relacional

“El mercadeo relacional consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente, al buscar la integración total de las formas de comunicación con sus mercados.”(4:12)

“Es definido también como todas aquellas actividades de mercadeo dirigidas a establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales exitosos.” (4:12)

“Son las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos o hacia determinado público o hacia determinado segmento dirigidas a conseguir su satisfacción en el tiempo; mediante la oferta

de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida la fuga hacia otros competidores.”(10:16)

El mercadeo relacional es un conjunto coherente y completo de procesos y tecnologías para gestionar las relaciones con clientes actuales y potenciales y con asociados de la empresa, a través de los departamentos de marketing, ventas y servicio.

La importancia de aplicarlo en cualquier institución proveedora de servicios financieros y de ahorro radica en generar un esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una red con consumidores individuales y fortalecer continuamente la red para el beneficio mutuo de ambas partes a través de contactos interactivos, individualizados y de valor añadido durante un largo periodo de tiempo.

1.8.3 Objetivo del mercadeo relacional

“Consiste en: identificar a los clientes más convenientes para establecer una relación estrecha con los mismos, que permita conocer sus necesidades, preferencias, hábitos y mantener la evolución del servicio por un tiempo prolongado.” (4:12)

Es importante no enfocarlo como acciones puntuales, sino establecer vínculos que permitan crear y prolongar una relación de mutua confianza y mutuo provecho a lo largo del tiempo, ampliando la llamada vida útil del cliente haciendo que su valor para la empresa aumente.

1.8.4 Utilidad del mercadeo relacional para los clientes

“Los clientes reciben más valor de acuerdo con lo que esperan obtener de la competencia, beneficios que comprenden los sentimientos de seguridad o confianza en el proveedor del servicio. A través del tiempo los clientes desarrollan un sentido de familiaridad e incluso una relación social al recibir trato preferencial por pertenecer al club de clientes especiales, por lo que estos aspectos pueden llegar a ser primordiales para la lealtad de los clientes en la industria de servicios financieros, y disminuir la posibilidad de que los mismos se cambien a la competencia.” (4:12)

1.8.5 Utilidad del mercadeo relacional para la empresa y su impacto

“La retención de los empleados es uno de los beneficios indirectos que se obtiene al mejorar la calidad de los servicios, ya que los costos de la rotación del personal se reducen; por consiguiente, las utilidades se incrementan al tener una base estable de clientes satisfechos por el servicio que los empleados les prestan, provocando un efecto positivo en la imagen de la empresa y aumenta la eficiencia en los procesos.”(4:12) Cuando se logra alcanzar la lealtad de los clientes se reducen los costos de mercadeo tales como: publicidad, operación, establecimiento de cuentas y sistemas que se realizan al atraer nuevos clientes; se reducen los costos de transacciones, disminuyen los cambios de clientes; se incrementan las ventas por medio de la comunicación de boca a boca, los clientes satisfechos y leales brindan a la empresa un sólido respaldo, y puede resultar más eficaz que cualquier otra publicidad pagada.

1.9 Estrategia relacional

“La estrategia relacional determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos relaciones, sus programas de acción y propiedades en la asignación de recursos con la intención de lograr una ventaja sostenible a largo plazo. Para su elaboración debemos identificar, en primer lugar, aquellas áreas de negocios y servicios en las que se aplicará la estrategia relacional.”(4:13)

Para implantar una estrategia relacional en la institución de servicios financieros y de ahorro es fundamental y primordial el apoyo del 100% de la dirección, así como, una efectiva comunicación con cada uno de los empleados. El proceso no es fácil, pues significa un cambio de mentalidad y una actitud orientada al cliente.

1.9.1 Principios de las estrategias de relación

Para los clientes actuales de una institución, la calidad en el servicio prestado, es el motivo más influyente para cambiarse a la competencia; por lo que, constantemente es necesaria la supervisión de la prestación del servicio. Los principios necesarios para comenzar a enfocarse en las estrategias de relación son los siguientes:

Tabla 6
Principios relacionales

<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en el servicio básico 	<p>“Las empresas deben ser competitivas, es poco conveniente implementar las estrategias de relación cuando la calidad en los servicios es inferior; la excelencia en el servicio básico o en el producto que se ofrece resulta esencial para que la estrategia de relación tenga éxito y se tenga una base de clientes leales.” (5:182)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación del mercado y mercado meta 	<p>“Es necesario conocer y definir con quien desea sostener relaciones la compañía.” (4:183). Segmentar es: identificar, analizar, separar y realizar perfiles de grupos de clientes por características comunes según sus necesidades o servicios que adquieren.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La supervisión y evaluación minuciosa de la calidad de la relación a través del tiempo 	<p>“La investigación de mercado básica, como mínimo encuestas anuales sobre la relación con el cliente puede ser el fundamento para este tipo de estrategia de supervisión. Los cuestionarios deben aplicarse a los clientes actuales, con el propósito de determinar las percepciones sobre el valor que reciben, la calidad, satisfacción por los servicios y la satisfacción con el proveedor comparado con la competencia.”(4:188)</p>

Fuente: Reinares, Ponzoa (2002), Marketing Relacional, Página 188

1.9.2 El proceso de la planificación en la estrategia relacional

“La planificación desempeña un papel fundamental ya que todas las empresas tienen la oportunidad de anticiparse al futuro, al planear e imaginar lo que ocurrirá en función de una decisión o acción que se realice o se deje de realizar en el presente.”(4:97)

1.9.3 Fases en la planificación relacional

Para elaborar el plan relacional para una empresa que presta servicios es necesario cumplir con las fases que se deben realizar antes de implementar la estrategia, como mínimo efectuar lo siguiente:

a) Análisis de la situación

Es indispensable conocer lo siguiente: en qué situación se encuentra la empresa, qué aceptación tiene en el mercado, cuáles son las fortalezas que tiene para poder contrarrestar a la competencia, identificar las debilidades y amenazas que existan; para formular las estrategias que minimicen las mismas, y conocer qué oportunidades se tienen para lograr alcanzar el crecimiento deseado.

Consiste en conocer cuál es la situación mercadológica y de servicio en la que se encuentra Cooperativa UPA actualmente, bajo los lineamientos previamente establecidos, es decir realizar una evaluación de la situación bajo un punto de vista objetivo.

b) Determinación de la actividad de la empresa orientada al cliente

El mercadeo relacional no se ocupa de posiciones relativas en el mercado, simplemente satisface al consumidor, y para ello se aproxima a las necesidades que éste tiene, ya que la empresa es capaz de incidir sobre la motivación del cliente por medio de la relación constante, calidad en el servicio prestado y el servicio al cliente.

El ideal de empresa, producto o servicio, se genera a través de la experiencia del propio consumidor con sus servicios, con los de los competidores en ocasiones pasadas, o el deseo de experimentar algo nuevo.

1.9.4 Objetivos relacionales de la empresa

Existen múltiples libros, publicaciones y manuales de muy fácil acceso que ofrecen consejos para plantear los objetivos e incluso proponen listados de objetivos relacionales.

Establecer los objetivos no es más que listar lo que se pretende alcanzar con la implementación de la estrategia relacional, siempre deben enfocarse con orientación al cliente.

Es importante tomar en cuenta la siguiente definición: “definir objetivos relacionales no es más que dispersar la misión relacional.”(4:106)

1.9.5 Alcance de la estrategia relacional

“La estrategia relacional debería abarcar la totalidad de clientes, productos, servicios, unidades de negocio y a cuantos públicos interactúan con la misma. Sin embargo, por la dificultad de la misma es necesarios identificar, en primer lugar, aquellas áreas de negocios, productos y servicios en las que se aplicará la estrategia relacional.”(4:114)

“La estrategia relacional determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos relacionales, sus programas de acción y propiedades en la asignación de recursos con la intención de lograr una ventaja sostenible a largo plazo. Para su elaboración se debe identificar, en primer lugar, aquellas áreas de negocios y servicios en las que se aplicará la estrategia relacional.”(1:s.p)

El alcance de la estrategia, dependerá de la empresa que desee implementarla tomando en consideración la revisión rigurosa de la cartera de clientes, si existen clientes que no generan beneficios no es necesarios incluirlos en la misma; asimismo, depende del tamaño de la empresa, si es pequeña puede implementarla en todas las áreas y en las empresas grandes se puede realizar por áreas para alcanzar la totalidad.

El mercadeo relacional por tanto, se basa en una serie de principios, que tratan de establecer una relación de confianza y mutuamente beneficiosa a largo plazo.

Estos principios son:

- Es un mercadeo segmentado o personalizado.
- Trata de generar beneficios a largo plazo.
- Representa un compromiso con el desarrollo de una relación continua en el tiempo y mutuamente beneficiosa.
- Se sustenta en la mejora continua y en la creación de aportación de valor al cliente.
- Orienta y coordina a toda la institución o empresa hacia el cliente.
- El mercadeo relacional requiere de un mercadeo directo interno complejo y continuo. La formación, motivación, evaluación de los empleados se orienta a incrementar la satisfacción de los clientes.
- El cliente satisfecho con cada relación. Énfasis en el servicio al cliente.

Cuando se habla de mercadeo relacional se puede asegurar que éste siempre ha existido; ya que, la mayoría de empresas o instituciones han buscado la forma de atraer, retener y fidelizar a sus clientes por medio de la comunicación constante, es por ello que puede ser una estrategia eficaz. A continuación se presentan los tipos de estrategias existentes:

a) Estrategia de personalización

Una estrategia de personalización es la clave principal para la fidelización y lealtad de un cliente a largo plazo; ya que, al mantener una buena relación con los clientes es muy importante para incrementar la lealtad hacia una institución. Entre los aspectos más importantes a considerar en una estrategia de personalización se puede mencionar:

- identificación del cliente
- interacción con el cliente
- clasificación del cliente
- seguimiento después de la venta
- comunicación con el cliente después de la venta

Entre las técnicas de personalización se pueden mencionar:

- cartas de felicitación
- buzón de sugerencias
- guías para el trato con el cliente

b) Estrategia de beneficios financieros

Es aquella estrategia cuya finalidad es conceder beneficios económicos tanto a las empresas socios como a sus consumidores con el fin de mantener una estrecha relación con los mismos. Entre las estrategias de beneficios financieros o económicos se pueden mencionar:

- programas de recompensas basados en puntos
- programas de cupones de descuentos a afiliados

c) Estrategia de retención de clientes

La primordial función de ésta estrategia es evitar la pérdida de clientes; ya que, ésta se basa específicamente en la retención de los mismos en largos períodos de tiempo, por lo que es necesario que las empresas e instituciones estén en

alerta de cualquier variable que pueda afectarles con la pérdida de sus clientes actuales por la existencia de mercados más atractivos. Ante las amenazas que enfrentan las estrategias de retención de clientes se pueden mencionar:

- falta de atención al cliente
- falta de comunicación hacia el cliente
- nuevas estrategias de la competencia

d) Estrategia de programas de lealtad

Los programas de lealtad no son programas del departamento de mercadeo de la empresa, son filosofías implementadas por toda la organización, a todo nivel, los cuales tienen su fundamento en el servicio y la satisfacción de cada uno de los clientes. Es un proceso de conocimiento del cliente, el cual implica con exactitud las veces que ha visitado la empresa en los últimos tres meses o si ha dejado de visitarla; qué productos ha comprado, cuánto ha sido el monto pagado; estos datos llevan a la compañía a determinar sus gustos y preferencias de cada uno, así como determinar un perfil de consumo con mucha precisión; y por supuesto un conocimiento detallado de su información básica con el beneplácito correspondiente para comunicarse directamente con él. Los programas de lealtad representan una retribución que sea en dirección del cliente y de la compañía, atractiva, alcanzable y rentable.

Los programas de lealtad tienen tres objetivos principales:

- **Identificar a los mejores clientes:** son aquellos que agregan mayor valor a la empresa. Para identificarlos se calcula monto de dinero que representa el valor de cada cliente y un período de tiempo significativo de actividad en la institución.
- **Mantener a los mejores clientes, fieles a la institución:** para mantener a estos clientes fieles a la institución y para mejorar la relación con ellos es

necesario conocerlos bien. Se acumula, actualiza y se clasifica toda la información posible sobre los mejores clientes, para así anticipar sus necesidades y crear estrategias de mercadeo que hagan la relación provechosa para ambas partes.

- **Incrementar la rentabilidad de la relación con los mejores clientes:** Gracias a la información de los clientes se adaptan las promociones a sus necesidades específicas y así se incrementan las ganancias. Como paso final de toda promoción de mercadeo se hace una evaluación de resultados. Se calcula un valor en dinero para cada promoción. Con estos valores se puede evaluar objetivamente cuáles fueron las mejores promociones y repetir las o adaptarlas para otros clientes.

1.10 Cliente externo, cliente interno y lealtad

Es necesario tomar en cuenta la importancia y el papel del cliente interno en la prestación de los servicios que se mencionan, para alcanzar lealtad del cliente externo. Si el cliente interno presta un servicio de calidad, el cliente externo se sentirá satisfecho por el servicio recibido, y el primero se sentirá a la vez orgulloso por su capacidad de realizarlo y mejor aún si es reconocido su esfuerzo por parte de la empresa para la cual labora. Es así como se va fomentando la lealtad en los clientes externos e internos, y se fundamenta en las afirmaciones siguientes: “Un cliente externo se refiere a las personas, o negocios que compran bienes y servicios a una organización. El cliente interno son los empleados de una organización quienes, en su trabajo, dependen de otros empleados de la misma organización para proveer internamente bienes y servicios”. (5:93)

“El principal objetivo de todas las organizaciones es incrementar y mantener las ganancias y para lograrlo es necesaria la satisfacción de los clientes externos e internos. Lo cuales se encuentran vinculados por al menos dos elementos fundamentales:

- Si bien los trabajadores constituyen la fuente de generación de la ganancia a las entidades, esta no se materializa sino es a través del intercambio con los clientes externos.
- Al tiempo que el mantenimiento e incremento de la adquisición de los productos o servicios de las entidades por parte de los clientes externos depende de su satisfacción, esta se encuentra directamente vinculada a la satisfacción del cliente interno.” (5:93)

a) La lealtad del cliente

Se define como: “la proporción de veces que un comprador elige el mismo producto o servicio en una determinada categoría, en comparación con el número total de compras en esa misma categoría, considerando que los productos o servicios en competencia están convenientemente disponibles. Aunque pueden resultar útiles en algunos contextos, estas definiciones no captan la riqueza ni la profundidad de la lealtad dentro del ámbito relacional”. (5:150)

La lealtad constituye, la medida de la vinculación del cliente a la empresa, refleja la posibilidad de que el cliente no se cambie a la competencia, especialmente cuando sucede lo siguiente: se modifica alguna característica del servicio y cuando las acciones de captación de los competidores logran influir en la percepción del cliente.

La lealtad del cliente se va obteniendo conforme la frecuencia de compra de los servicios, y es por ello que se pueden clasificar a los clientes de acuerdo a las etapas en que se encuentran de los diferentes tipos de lealtad.

1.10.1.1 Tipos de lealtad

“Para lograr obtener la lealtad de un cliente existen dos factores:

- apego al producto o servicio que es alto comparado con las otras potenciales alternativas

- compra repetitiva.

Considerando como base estos factores se pueden definir los siguientes tipos de lealtad:

Tabla 7
Tipos de lealtad

• La no lealtad	Cuando el cliente no está satisfecho, permanece pero con alta vulnerabilidad, es fácil de captar por la competencia.
• Lealtad inerte	Un nivel bajo de apego y una alta frecuencia de compra, genera una lealtad inerte. La compra del cliente es impulsada por el hábito. Es el tipo de compra que se realiza porque siempre se ha hecho así; un producto se utiliza porque su adquisición resulta cómoda y fácil.
• Lealtad latente	Un alto apego relativo con una baja frecuencia de compra sugiere una lealtad latente. Cuando un cliente muestra una lealtad latente, factores situacionales, más factores de actitud determinan la compra repetitiva.
• Lealtad premium	Cuando existe un alto apego y una alta frecuencia de compra, es evidente que un cliente tiene una lealtad Premium. En esta etapa de lealtad los clientes están sumamente satisfechos y orgullosos de utilizar cierto producto o servicio, por lo que gustan de compartir con sus familiares y conocidos su experiencia y conocimiento del mismo". (5:34)

Fuente: Salguero Fonseca, R. (2005) Implementación de Programas de Lealtad con Mayoristas en Guatemala, pagina 34

1.11 ANÁLISIS FODA

“La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con fortalezas y debilidades internas de la organización.” (7:128) La matriz FODA representa F fortalezas, O oportunidades, D debilidades, A amenazas.

**Figura 5
MATRIZ FODA**

Factores internos	FORTALEZAS INTERNAS (F) Como fortalezas en administración, operaciones, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería	DEBILIDADES INTERNAS (D) Como debilidades en áreas mostradas en el recuadro de fortalezas.
Factores Externos		
OPORTUNIDADES EXTERNAS (O) Como condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales; nuevos productos, servicios.	Estrategia FO: maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategias DO: mini- maxi Como estrategia de desarrollo para superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.
AMENAZAS EXTERNAS (A) Como falla de energía, competencia y áreas similares a las mostradas en el cuadro de oportunidades.	Estrategia FA: maxi-mini Uso de fortalezas para hacer frente o evitar amenazas.	Estrategia FO: mini-mini Como atrincheramiento, liquidación o inversión conjunta para minimizar debilidades y amenazas.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADEO DE RELACIONES QUE SE OFRECE EN COOPERATIVA UPA AMATITLÁN, OFICINAS CENTRALES

En este capítulo se presenta el diagnóstico de la situación actual del marketing de relaciones que ofrece la institución objeto de estudio, se detallan factores tales como:

- la situación actual del mercadeo de relaciones
- análisis de los servicios que brinda la competencia
- la matriz FODA donde se los factores internos y externos que benefician y afectan a Cooperativa UPA, Amatitlán oficinas centrales

2.1 Metodología de la investigación

Para elaborar el diagnóstico situacional de la empresa en estudio, se llevó a cabo la recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información, a través del método científico, que se refiere al conjunto de pasos necesarios para obtener conocimientos válidos (científicos) mediante instrumentos confiables, aplicándolo en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva, y poder así comprobar o descartar las hipótesis planteadas.

Se aplicaron técnicas de investigación tales como:

- Consultas bibliográficas: las cuales permitieron obtener información de fuentes secundarias de aspectos relacionados con los problemas detectados.
- Investigación de campo: recolectando la información por medio de diferentes instrumentos como cuestionarios y boletas, los cuales fueron dirigidos al gerente de mercadeo, coordinador de mercadeo, a colaboradores y usuarios del servicio.
- Encuesta dirigida a los 10 clientes internos (trabajadores que tienen contacto directo y diario con el cliente externo, siete receptores pagadores, dos secretarías de créditos y una secretaria de atención al cliente)

- Entrevista semiestructurada dirigida al gerente y coordinador de mercadeo y realizada en las instalaciones de la institución objeto de estudio.

- Encuestas dirigidas a 383 clientes actuales de la institución, los cuales fueron seleccionados de la siguiente forma:

Se hizo necesario calcular la muestra adecuada de la población, que es conveniente para garantizar la efectividad del estudio, para tal efecto, por medio del método estadístico utilizando una fórmula de proporción para una población finita, esto debido a que se conoce el número de asociados con los que actualmente cuenta Cooperativa UPA Amatitlán en sus oficinas centrales, y utilizando una confiabilidad del 95%, siendo el máximo aceptado para una investigación de este tipo con un error máximo de 0.05 y una proporción de 0.50. (Véase anexo 1)

Los clientes encuestados fueron seleccionados dentro de la institución objeto de estudio teniendo como condición que hayan utilizado en ese momento los servicios o que se encontraran en línea para utilizarlos.

- Investigación en la web: donde se realizaron consultas en los sitios web.
- Observación directa: la cual se llevó a cabo en la unidad objeto de estudio durante las visitas programadas a las instalaciones de Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales, esto para observar los procesos de la empresa en las áreas a evaluar.

La información proporcionada por los clientes internos y externos contribuyó significativamente en el diagnóstico sobre la actual problemática de Cooperativa UPA.

2.2 Análisis de la situación actual de la institución según gerencia y coordinación de mercadeo

La obtención de la información que a continuación se presenta es resultado de la entrevista semi-estructurada realizada a la gerencia y coordinación de mercadeo, dicho actividad permitió obtener datos importantes y relevantes para la investigación.

2.2.1 Antecedentes de la institución

Cooperativa UPA Unión Progresista Amatitlaneca, es una institución financiera de ahorro y crédito que fue fundada el 15 de mayo de 1965, por 31 personas visionarias quienes lograron reunir un capital de Q126.00, impulsados por la falta de acceso a servicios financieros en la ciudad de Amatitlán, Guatemala, actualmente UPA, cuenta con más de 80,000 asociados y activos por más de 550 millones de quetzales lo que la mantiene como una de las Cooperativas más importantes en Guatemala.

En la actualidad UPA cuenta con tres agencias en la ciudad de Amatitlán, tres más en la ciudad de Villa Nueva, en la ciudad capital y durante el primer semestre de 2009 se inauguró agencias en los departamentos de Sacatepéquez (Antigua Guatemala) y Escuintla para un total de 9 agencias propias. Además UPA se encuentra afiliada al sistema cooperativo de ahorro y crédito de Guatemala -MICOOPE- lo que permite a sus asociados realizar transacciones en más de 170 puntos de servicio en todo el país.

2.2.2 Servicios que ofrece la institución

Entre los principales servicios que presta UPA se encuentran:

- depósitos de ahorro
- préstamos
- seguros y remesas familiares

Así como otros relacionados al ramo financiero como:



- cambio de cheques
- cobros a terceros
- pagos de servicios

También cuenta con dos modernos supermercados que complementan los servicios de UPA, ofreciendo precios accesibles a los usuarios, además de un sistema de descuento para sus asociados, proyectos de apoyo a la comunidad entre los cuales se pueden mencionar, donación de ambulancias, premios para eventos diversos, entre otros.

2.2.3 Filosofía empresarial

Luego de realizar una entrevista a los directivos de la organización, se determinó que Cooperativa UPA posee una filosofía empresarial, que incluye misión, visión, principio gobernante y una promesa básica para sus clientes, los cuales a continuación se presentan:

Figura 6
FILOSOFÍA EMPRESARIAL

 <p>MISIÓN</p> <p>“Facilitar servicios financieros de excelente calidad en el menor tiempo posible.”</p>
 <p>VISIÓN</p> <p>“Soluciones financieras para todas las personas asociadas, siempre a la vanguardia de la tecnología.”</p>



PRINCIPIO GOBERNANTE
“Simplificar y agilizar para servir mejor.”



PROMESA BÁSICA
“Usted y la excelencia en el servicio es lo más importante para nosotros.”

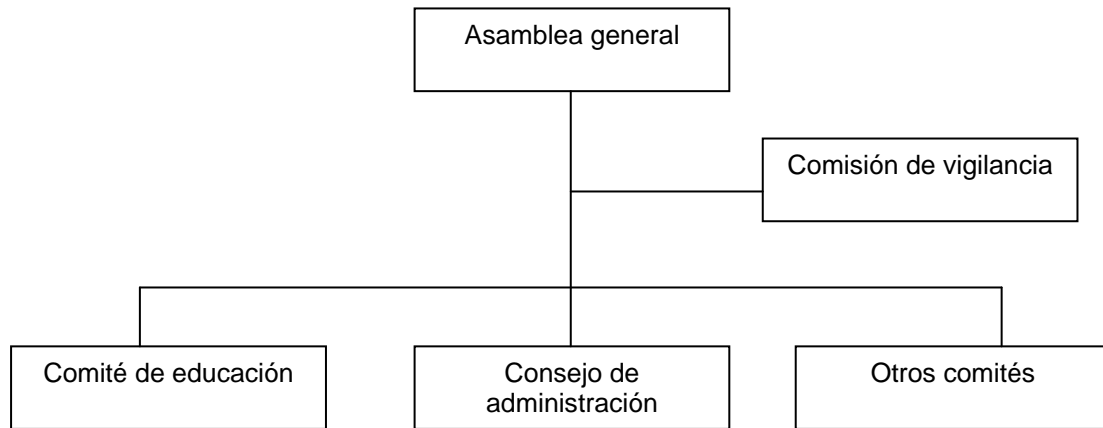
FUENTE: Cooperativa UPA, Amatitlán; oficinas centrales, junio 2011

2.2.4 Estructura organizacional

A través de las entrevistas con los directivos de la organización fue posible establecer que Cooperativa UPA cuenta con una estructura organizacional vertical funcional, la cual corresponde a los parámetros establecidos por la INACOP, se presenta de la siguiente manera:

- **Nivel 1:** Asamblea general conformada por los socios aportadores de la cooperativa.
- **Nivel 2:** Conformado por un comité de educación, integrado por el gerente general y de mercadeo de la institución los cuales son los encargados de desarrollar programas que fomenten la educación en el municipio.
 - Consejo de administración, integrado por el gerente general, gerente de mercadeo, gerente financiero, y demás gerencias.
 - Otros comités, integrado por diversos comités los cuales no fueron especificados.

FIGURA 7
Organigrama general de Cooperativa UPA, Amatitlán



Fuente: elaboración propia con información de campo, junio 2011

2.2.5 Aspectos mercadológicos

Se obtuvo los siguientes resultados:

a) Cartera de clientes (ventas)

Cooperativa UPA, Amatitlán afronta una disminución en sus clientes activos; es decir, clientes que son asociados a la institución pero que no hacen uso de los servicios desde hace más de un año, falta de crecimiento en su cartera de clientes, lo que repercute negativamente en las utilidades, al generar una disminución considerable en los ingresos.

En el cuadro 1, se muestra el número de clientes del año 2007 al 2010 de Cooperativa UPA, oficinas centrales, los criterios técnicos que la gerencia y coordinación de mercadeo utilizaron para clasificar como activos o inactivos a los asociados no fueron revelados durante el trabajo de investigación en ninguna de sus fases.

Cuadro 1
Registro de asociados anuales
Cooperativa UPA, oficinas centrales, Amatlán
2007-2010

Año	Asociados activos	Asociados inactivos
2007	70,000	10,000
2008	72,000	10,000
2009	72,000	20,000
2010	72,000	20,000

Fuente: elaboración propia con información de campo, junio 2011

b. Oferta del servicio

Se indagó lo siguiente:

- **Competencia directa**

Algunas de las razones para poner en marcha la evaluación de la competencia es por el constante incremento de empresas que prestan los servicios similares, conocer qué mercados están abarcando, evaluación de los servicios y estrategias de mercadeo que aplican.

Actualmente, existen entidades en las proximidades de Cooperativa UPA, que ofrecen los servicios financieros de ahorro y crédito, siendo estas las siguientes:

Banco Industrial –BI-: brinda los siguientes servicios

- Cuenta de ahorro
- Prestamos financieros
- Cuentas monetarias
- Pagos a terceros
- Cambio de remesas
- Tarjetas de crédito
- Compra y venta de moneda extranjera
- Tarjeta de débito
- Cajeros automáticos

Banco Agrícola Mercantil –BAM-: contando con los siguientes servicios

- Cuentas de ahorro y monetarias
- Prestamos financieros
- Cambio de remesas
- Tarjetas de crédito
- Pagos a terceros
- Compra y venta de moneda extranjera
- Cajeros automáticos
- Tarjetas de débito

Banco de desarrollo rural –BANRURAL-: proporciona los siguientes servicios

- Cuentas de ahorro y monetarias
- Tarjetas de crédito
- Prestamos financieros
- Pagos a terceros
- Compra y venta de moneda extranjera

Banco G&T Continental: cuenta con los siguientes servicios

- Cuentas de ahorro y monetarias
- Tarjetas de crédito
- Prestamos financieros
- Pagos a terceros
- Compra y venta de moneda extranjera
- Tarjetas de débito y cajeros automáticos

Banco de los trabajadores –BANTRAB-: brinda los siguientes servicios

- Cuentas de ahorro y monetarias
- Tarjetas de crédito
- Prestamos financieros
- Pagos a terceros
- Compra y venta de moneda extranjera
- Tarjetas de débito y cajeros automáticos

Banco Reformador

- Cuenta de ahorro y monetarias
- Tarjetas de crédito
- Préstamos financieros
- Pagos a terceros
- Compra y venta de moneda extranjera

Dicha información se obtuvo al efectuar un sondeo por los alrededores mediante la observación directa. Asimismo las instituciones financieras de ahorro y crédito mencionadas se encuentran ubicadas en el parque central de Amatitlán al igual que la empresa objeto de estudio; además poseen, instalaciones y tecnología similares a las que Cooperativa UPA tiene, por lo que son consideradas fuerte competencia en el área de ahorro y crédito.

- **Competencia indirecta**

Con relación a la competencia indirecta, en las cercanías de Cooperativa UPA, opera una empresa que ofrece los servicios de crédito: Guateprenda, atrayendo a los usuarios que la empresa no logra captar; estos no cuentan con el número de personal, instalaciones y herramientas que tiene la cooperativa objeto de estudio, verificándose a través de visitas y observación directa de los mismos.

c. Demanda

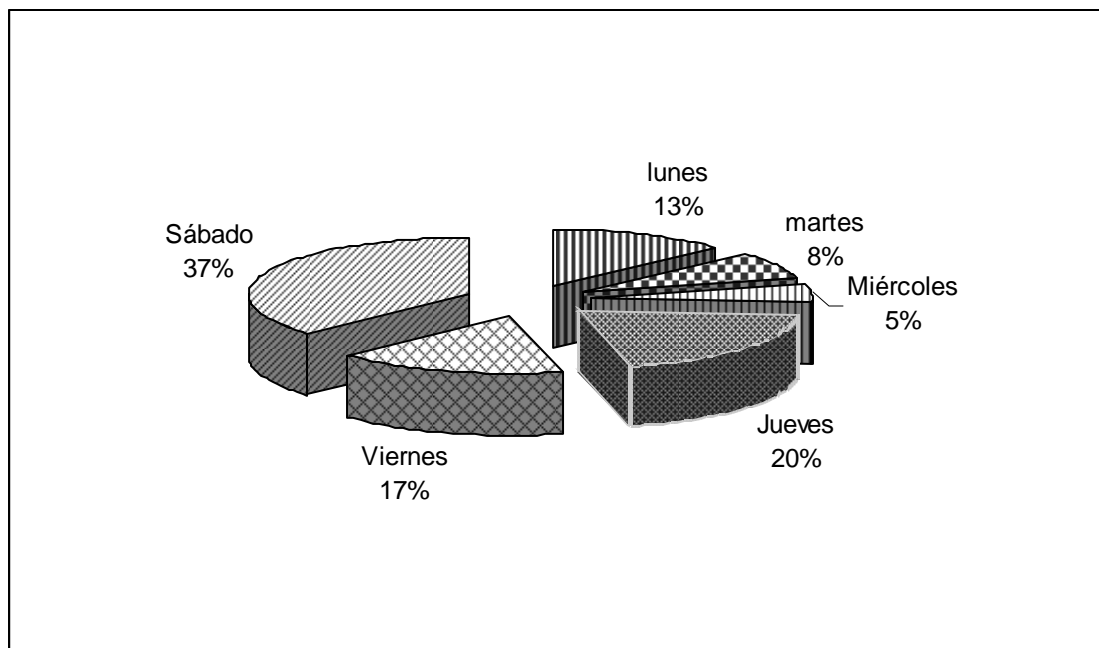
En lo que a la demanda de los servicios financieros y de ahorro, se preguntó al gerente de mercadeo y coordinador de mercadeo de la institución objeto de estudio sobre cuál es el servicio más requerido por los clientes de Cooperativa UPA, a lo que ambos respondieron que los usuarios solicitan en su mayoría los servicios de pagos a terceros, ahorro y préstamos.

En lo referente a la época del año en la cual se presentan más clientes, ambos respondieron que no existe dicho fenómeno, ya que todo el año la demanda es constante. En cuanto al día de la semana que se reciben a más clientes, tanto el gerente de mercadeo como el coordinador de mercadeo indicaron que no cuentan con un dato exacto de cuántos clientes los visitan semanalmente, pero afirmaron que los días jueves (día de “mercado” en el municipio), las amas de casa aprovechan para realizar pagos, igualmente los días sábados y fines de mes, son también días muy frecuentados, esto porque el horario de atención es

más extenso y los clientes cuentan con más tiempo para realizar sus transacciones, y también porque a finales de mes los clientes reciben sus pagos y deciden cancelar sus servicios. (Véase gráfica 2)

Por lo anterior, se le preguntó al gerente de mercadeo y al coordinador de mercadeo sobre los inconvenientes que pueden presentarse con los clientes los días más frecuentados (jueves, sábado y domingo), por ellos en la cooperativa, a lo que ambos respondieron que en el momento que se presta el servicio el mayor inconveniente es la rapidez, ya que debido a la afluencia de clientes esta disminuye, por lo que los clientes presentan quejas verbales al respecto.

Gráfica 2
Porcentaje aproximado de los clientes que se reciben por día, según
gerente y coordinador de mercadeo
Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales



Fuente: Entrevista con el gerente y coordinador de mercadeo Base: 8 visitas a la institución

2.2.6 Macroentorno

Dentro de los factores a nivel macro que representan una oportunidad o una amenaza para el desarrollo y posicionamiento de la empresa, en la mente de los habitantes del municipio de Amatitlán, se determinaron los siguientes:

a. Aspectos generales del municipio

El municipio de Amatitlán, se localiza a 27 kilómetros al Sur de la Ciudad de Guatemala con una altura aproximada de 1,188 metros sobre el nivel del mar. Cuenta con varias vías de acceso asfaltadas, la principal, es la carretera CA-9 o autopista al Pacífico, que conecta con la Ciudad Capital y municipios vecinos como Villa Nueva, Villa Canales, San Miguel Petapa, Mixco (en el Depto. de Guatemala), San Vicente Pacaya, Palín y Escuintla (en el Depto. de Escuintla).

Por Decreto Legislativo del 28 de agosto de 1835, Amatitlán tiene la categoría administrativa e histórica de Ciudad (OFG). Es considerada como ciudad dormitorio, porque más del cincuenta por ciento de sus habitantes trabaja en la Ciudad de Guatemala y otras localidades cercanas, sin embargo, existen muchas industrias que desde la década de 1960 se instalaron en el municipio: Casimires de Amatitlán (Novatex), IMCA Tappan, Jardines Mil Flores, pinturas Fuller, herramientas Collins, y transnacionales como Bayer y Cementos Tolteca entre las más importantes.

Con base en información del Instituto Nacional de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología –INSIVUMEH- El municipio de Amatitlán tiene una topografía irregular, quebrada en un 65%; con pequeños valles, el mayor de los cuales es ocupado por la cabecera municipal. Las alturas van desde 1,150 hasta 2,565 msnm. Según la clasificación taxonómica de suelos de Simmons (1959), los suelos de la cuenca y el Lago Amatitlán corresponden a las categorías taxonómicas III, V y VII, de vocación forestal.

La mayor parte del municipio es montañoso, solo la ciudad y el caserío El Rincón ocupan terreno plano, los demás poblados quedan sobre estribaciones montañosas. De las catorce aldeas, doce quedan en el margen oriental del Lago de Amatitlán y únicamente dos sobre el margen occidental: Las Trojes y Agua de las Minas.

b. Demografía

Los datos demográficos del municipio de Amatitlán se presentan con base en los resultados de las proyecciones anuales del Instituto Nacional de Estadística.

La población total del municipio para el año 2008 fue de 100,933 habitantes, en el 2011 mostró un incremento de 7,232 personas.

c. Economía

Para que una empresa pueda desarrollarse dentro de un mercado, es importante conocer la capacidad económica de sus habitantes, ya que de ello dependerá el poder adquisitivo de los clientes potenciales al momento de decidir el tipo de productos a comprar para su hogar u oficina.

Entre las actividades económicas de los habitantes del municipio se destacan la agricultura y el turismo a través del comercio de dulces y comidas típicas, además en el centro del municipio puede encontrarse todo tipo de comercios..

e. Tecnología

Para el desarrollo de las actividades diarias es necesario que las empresas cuenten con equipo específico que permita realizarlas.

En las instituciones financieras se llevan a cabo transacciones mediante la utilización de equipo de cómputo, infraestructura y demás elementos que permiten que la prestación del servicio se realice eficazmente, y cumplir así con los estándares de calidad y atención para cada cliente.

2.2.7 Motivación de clientes internos

Se le preguntó al gerente y coordinador de mercadeo si consideran que los trabajadores están motivados, a lo que el gerente y el coordinador respondieron afirmativamente, y explicaron que esto se reflejaba en el tiempo que los empleados tienen de laborar dentro de la institución.

En tal sentido, se les cuestionó (gerente y coordinador de mercadeo) si cuentan programas de motivación, a lo que respondieron no tener ninguno, lo que hasta el momento no ha tenido repercusión en la prestación del servicio que brindan los empleados a los clientes.

2.2.8 Capacitación

El gerente y coordinador de mercadeo no tienen claro si cuenta o no con programas de capacitación tendientes a mejorar las competencias del colaborador, ya que al preguntarle al gerente de mercadeo este respondió que si contaban con capacitaciones mensualmente, y al cuestionar al coordinador de mercadeo, este adujo que estas se realizaban en un principio, pero luego fueron desapareciendo, y no han colocado este aspecto entre las prioridades a implementar.

2.2.9 Empoderamiento

Se le preguntó al gerente y coordinador de mercadeo si delegan funciones a sus colaboradores, a lo que respondieron negativamente, ya que a su parecer, los empleados no están suficientemente capacitados para tomar decisiones con respecto a la atención que se le brinda al cliente externo, produce demoras, inconformidades y mala atención en la entrega del servicio.

2.2.10 Manejo de quejas

Con relación al manejo de quejas, se le cuestionó al gerente y coordinador de mercadeo si poseen estrategias para manejar las quejas de los clientes, a lo que

ambos respondieron que contaban con el libro de la DIACO y con el sistema de evaluación del desempeño proporcionado por MI COOPE.

Ambos reconocieron no contar con estrategias específicas que les proporcionen a los colaboradores la orientación o les instruya hacia una cultura de servicio, provoca que estos no tengan el conocimiento para atender las quejas de manera adecuada y no tengan una actitud de atención al cliente.

2.2.11 Control de calidad en el servicio

El gerente y coordinador de mercadeo expresaron que el único método con el que cuentan para determinar la satisfacción del cliente con respecto al servicio es un método proporcionado por MI COOPE (AEIOU) el cual se realiza semestralmente.

2.2.12 Seguimiento del servicio

Aunque la institución posee un CRM (base de datos de los clientes), el cual actualizan anualmente, este adolece de aspectos e información de los clientes importante para establecer el seguimiento y evaluación del servicio prestado y el contacto y relación post-entrega del servicio.

2.2.13 Mezcla promocional

Cooperativa UPA, oficinas centrales, utiliza diferentes medios para promocionar los servicios que presta entre los cuales están: (Véase tabla 8)

**Tabla 8
Medios de promoción utilizados por la institución**

• Radio	Grupo de radio El Tajín
• Televisión	Canal local (Lago televisión)
• Periódico	Periódico de circulación municipal y gratuita (El Metropolitano)
• Promociones	Estacionarias: Inicio del ciclo escolar: mochilas Época de verano: toallas

	Época de invierno: sombrillas
• Mantas	Información de la institución y algunos servicios
• Volantes	Información de los servicios
• Página Web	Donde presentan historia, misión, visión ubicaciones y algunos servicios

Fuente: Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales Base: gerente y coordinador de mercadeo

2.2.14 Relaciones con los clientes

El establecer relaciones con los clientes representa un paradigma de cambio dentro del marketing que se aleja del enfoque de adquisición/ transacción y centra su interés en la retención/ relación.

Por tal motivo se cuestionó al gerente y coordinador de mercadeo como consideran las relaciones de la cooperativa con sus clientes, a lo que el gerente de mercadeo respondió que eran muy buenas, y el coordinador de mercadeo asevero que eran buenas.

Es importante remarcar que las relaciones a la que ambos se enfocan, es en la frecuencia de uso de los servicios, es decir que no existe una relación post-venta como tal con los clientes de la organización objeto de estudio.

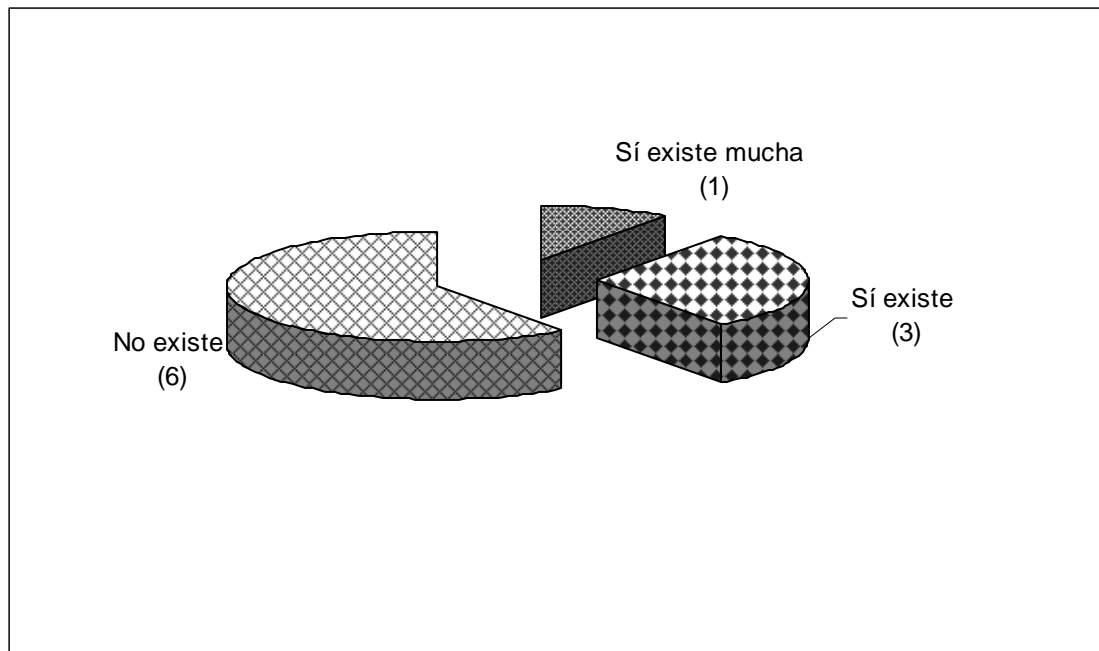
2.3 Análisis de los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas al cliente interno

La información que se presentan a continuación, es resultado de las encuestas realizadas a los 10 clientes internos de las siguientes áreas: pagos y transferencias (receptores pagadores 7), créditos y cobros (secretarias de créditos 2) y atención al cliente (secretaria de atención al cliente 1).

2.3.1 Motivación

Se les preguntó a los empleados si los mandos ejecutivos, les motivaban a realizar su trabajo eficientemente. (Véase gráfica 3)

Gráfica 3
Motivación existente para realizar actividades laborales eficientemente según cliente interno



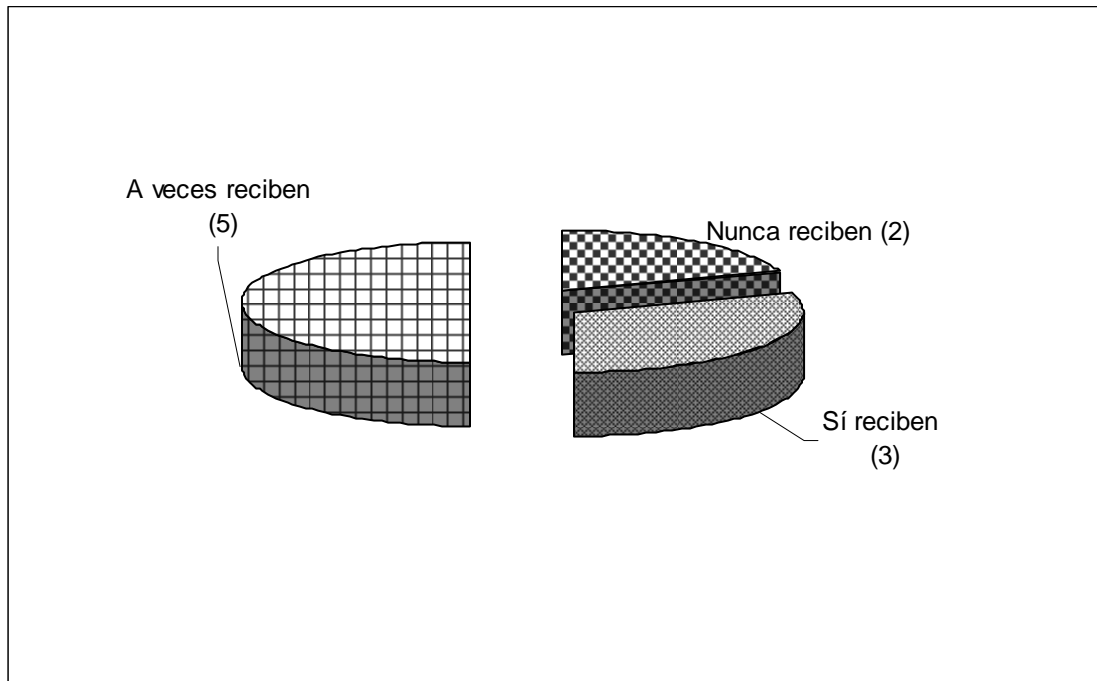
Fuente: elaboración propia con información de campo junio /2011 Base: 10 cliente internos

Los empleados que manifestaron que no se les motivaba, comentaron que nunca se les reconoce su esfuerzo en la realización de su trabajo; además, la empresa no les brinda ningún tipo de motivación ya sea está escrita y/o monetaria. Lo expuesto, está generando en los colaboradores poco interés y aporte en el logro de los objetivos organizacionales y, que se sientan poco valorados en su desempeño dentro de la organización.

2.3.2 Capacitación

Al momento de cuestionar a los empleados si la empresa les proporciona capacitación relacionada con el servicio al cliente, respondieron lo siguiente. (Véase gráfica 4)

Gráfica 4
Capacitación que se recibe relacionada con el servicio al cliente
según cliente interno
Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales



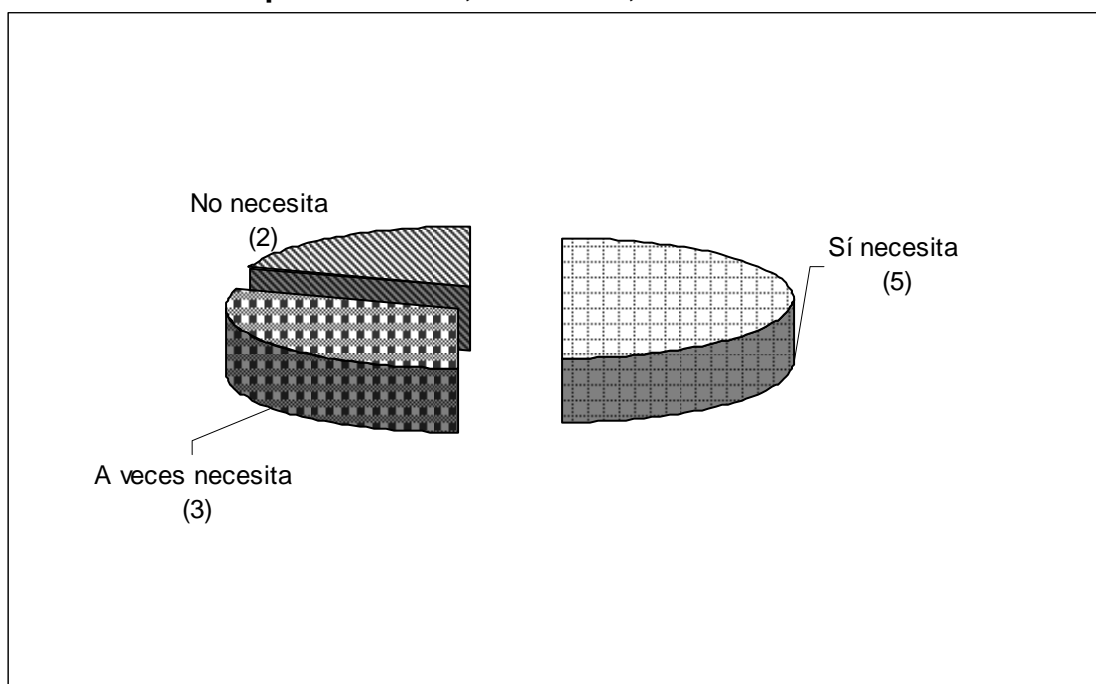
Fuente: elaboración propia con información de campo junio /2011 Base: 10 cliente internos

Cinco de los empleados manifestaron que algunas veces les proporcionaban capacitaciones, pero no sobre servicio al cliente, tres aseveraron que si les brindaban adiestramientos de servicio al cliente y los dos restantes respondió que nunca les brindaban. Si se comparan los resultados de este cuestionamiento con las respuestas brindadas por el gerente y el coordinador de mercado, es evidente una contradicción; esto indica que aunque existen programas de capacitación, no incluye a todos los empleados o no están dirigidos a entrenarlos para crear relaciones de calidad y servicio. Los trabajadores consideran que el no implementar programas de capacitación sobre el servicio al cliente puede provocar que no atiendan de forma eficaz al usuario del servicio y no cumplan a cabalidad sus funciones y cometan errores que afectan el trabajo, ya que no poseen conocimientos y habilidades para brindar un servicio de calidad, así como para enfrentar cualquier situación que se presente con los usuarios.

2.3.3 Empoderamiento

Se le preguntó al cliente interno acerca de la delegación de funciones por parte de sus superiores. (Véase gráfica 5)

Gráfica 5
Necesidad de apoyo para resolver conflictos o situaciones que se presenten según cliente interno
Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales



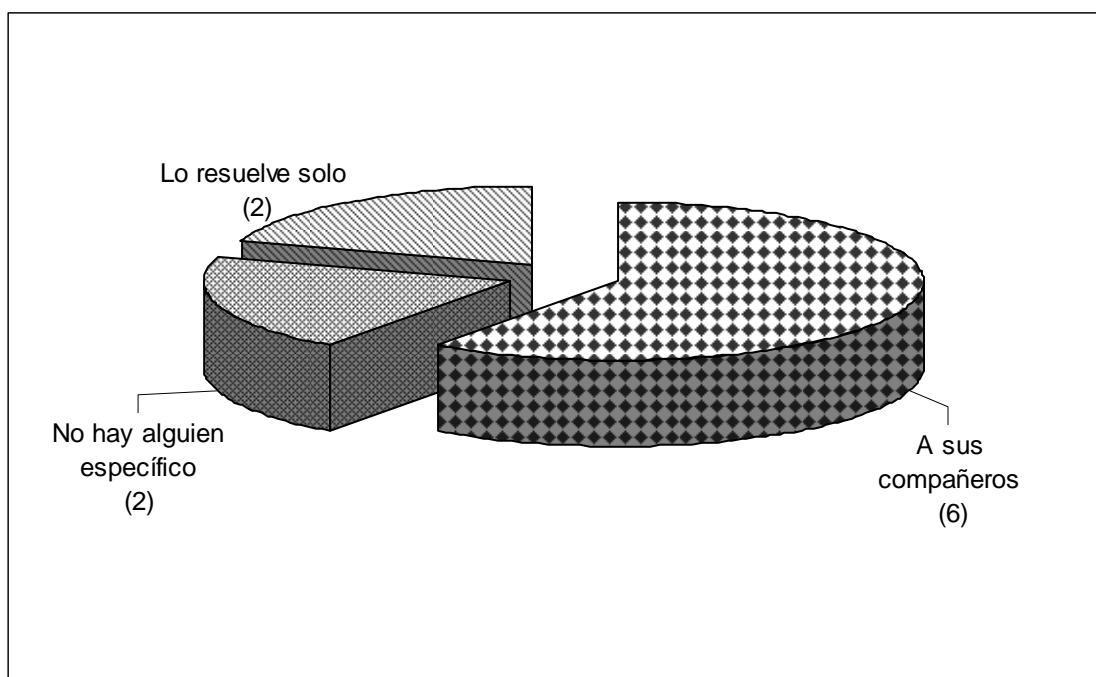
Fuente: elaboración propia con información de campo junio /2011 Base: 10 cliente internos

Cinco respondieron que para resolver un conflicto o cualquier situación recurren a solicitar apoyo a su jefe inmediato, dos aseveraron que solo algunas veces solicitan apoyo para resolver una situación, y los tres restantes afirmaron que recurren a sus compañeros para enfrentar y resolver cualquier situación. Esto indica que los empleados no se encuentran preparados para resolver por sí mismos de forma correcta y efectiva las situaciones que se presenten al momento de tener contacto con el cliente.

2.3.4 Manejo de quejas

Se les preguntó a los colaboradores cómo atendían actualmente las quejas formuladas por el cliente. (Véase gráfica 6)

Gráfica 6
Atención de las quejas realizadas por los usuarios según cliente interno
Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales



Fuente: elaboración propia con información de campo junio /2011 Base: 10 cliente internos

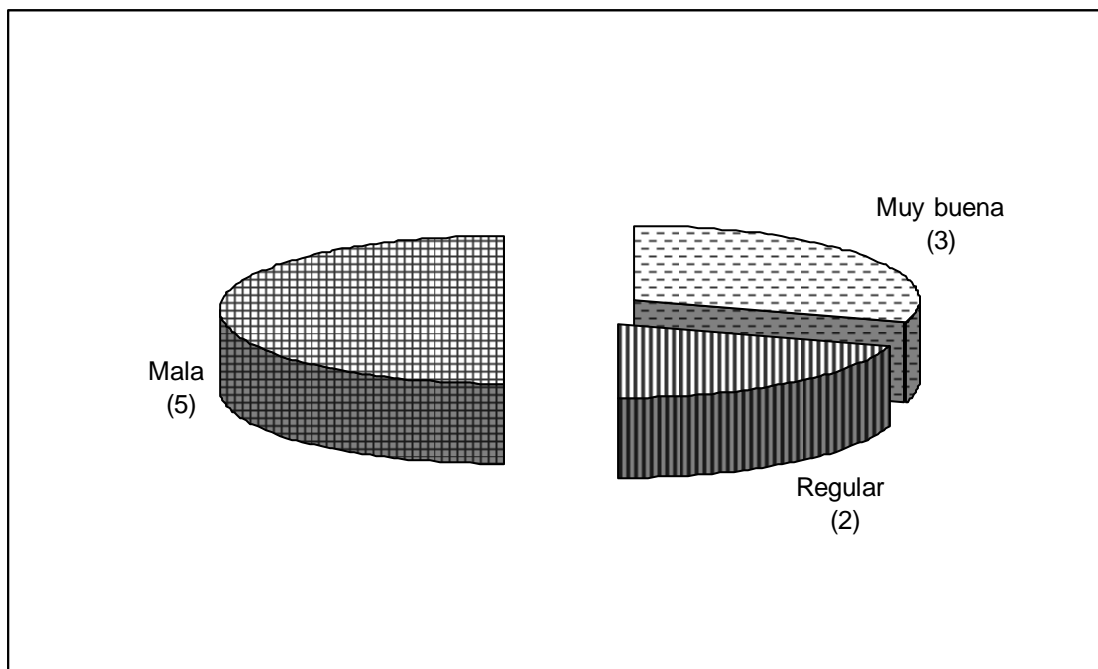
Seis expresaron que acudían a sus compañeros para buscar una solución, dos respondieron que no existe alguien específico a quien acudir y presentar la queja para que la misma se resuelva de forma correcta, y los dos restantes manifestaron que lo resuelven solos. Lo anterior, se debe (en gran parte) a que el cliente interno no está capacitado y no se le delegan funciones.

Aunado a lo anterior, se les preguntó también si la empresa contaba con un buzón para que los clientes emitieran y depositarían allí sus quejas y sugerencias, a lo que el 100% respondió negativamente.

2.3.5 Inducción

Se le preguntó al cliente interno si había recibido inducción en el puesto que desempeña. (Véase gráfica 7)

Gráfica 7
Calificación de la inducción que recibió para el puesto que desempeña según cliente interno
Cooperativa UPA, Amatlán, oficinas centrales



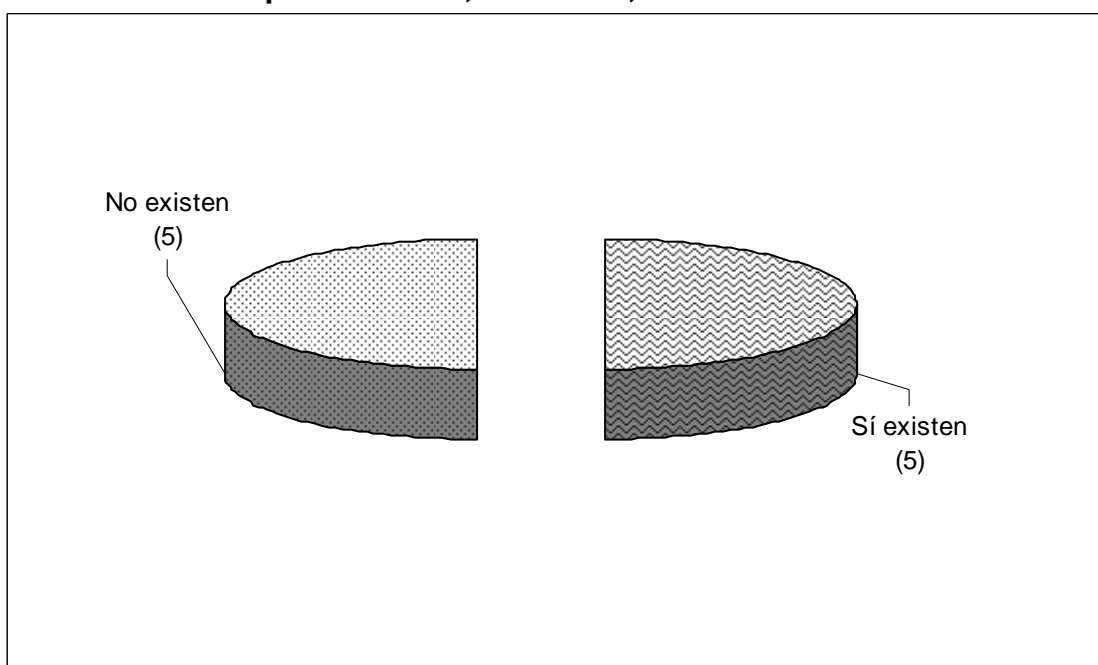
Fuente: elaboración propia con información de campo junio /2011 Base: 10 cliente internos

Tres respondieron que dicha inducción había sido muy buena, dos manifestaron que la inducción había sido regular y los cinco restantes expresaron que había sido muy mala y que había consistido básicamente en observar como realizaba el trabajo otro empleado de mayor antigüedad. Los trabajadores consideran que no tener definido un programa de inducción formal que ofrezca a los empleados la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo, está provocando una mala integración del mismo, así como la inseguridad de éste para realizar las labores correspondientes al puesto, generando que su eficiencia no sea la óptima.

2.3.6 Control de calidad en el servicio

Al preguntarle al cliente interno si existe un método de control interno que coadyuve a brindar un servicio con la menor falla posible, se obtuvo el siguiente resultado. (Véase gráfica 8)

Gráfica 8
Existencia de método control para la calidad en el servicio
Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales



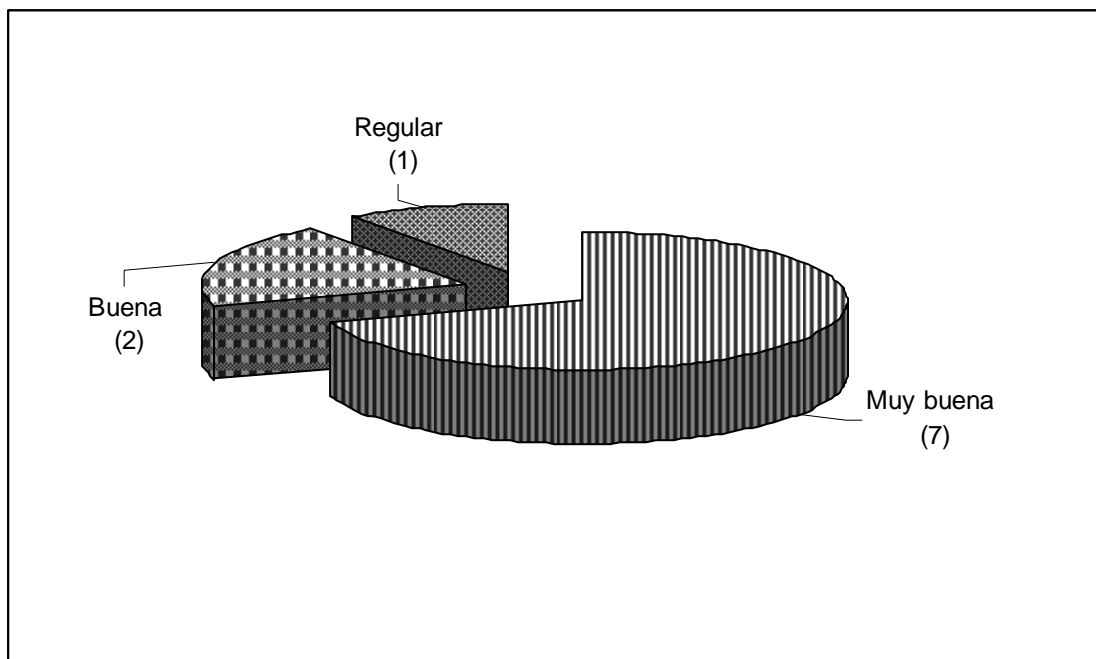
Fuente: elaboración propia con información de campo junio /2011 Base: 10 cliente internos

Cinco empleados respondieron que no existe ningún método de control, y los otros cinco empleados restantes expresaron que sí cuentan con instructivos que les proporcionan instrucciones para brindar el servicio. La falta de un documento específico, para controlar la calidad en el servicio, está provocando que la atención no sea la misma para todos los usuarios, generando inconformidad y malestar en los mismos.

2.3.7 Relaciones (percepción de las relaciones con los clientes externos)

Se les cuestionó a los empleados cómo calificarían la relación que la cooperativa tiene con los clientes. (Véase gráfica 9)

Gráfica 9
Percepción de las relaciones con los clientes externos
según cliente interno
Cooperativa UPA, Amatlán, oficinas centrales



Fuente: elaboración propia con información de campo junio /2011 Base: 10 cliente internos

Siete empleados expresaron que eran muy buenas, dos empleados manifestaron que consideraban que eran buenas, un empleado adujo que eran regulares.

Nuevamente es importante hacer énfasis en como el colaborador de la cooperativa enfoca las relaciones, y para ellos la relación a la cual se refieren consiste en la interacción que se da cuando un cliente los visita y utiliza los servicios.

2.4 Análisis de los resultados de entrevista del cliente externo real

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas a los clientes externos de la institución objeto de estudio.

2.4.1 Metodología

Se realizaron encuestas a 383 clientes reales, los cuales se seleccionaron de forma aleatoria, y mientras se encontraban en las instalaciones de la institución objeto de estudio a punto de utilizar los servicios (realizando su cola para ser atendidos) o después de haberlos utilizado (a punto de dejar las instalaciones), este proceso tuvo una duración de 30 días calendario.

Para su cálculo se utilizó la fórmula de la determinación del número adecuado de elementos para proporciones, cuando se conoce el número de elementos de la población, con un error de estimación del 5% y un nivel de confianza del 95%. (Véase anexo 1)

2.4.2 Perfil del cliente externo

De acuerdo a la investigación de campo realizada a los clientes externos, se determinó lo siguiente:

Cuadro 2
Perfil del cliente externo

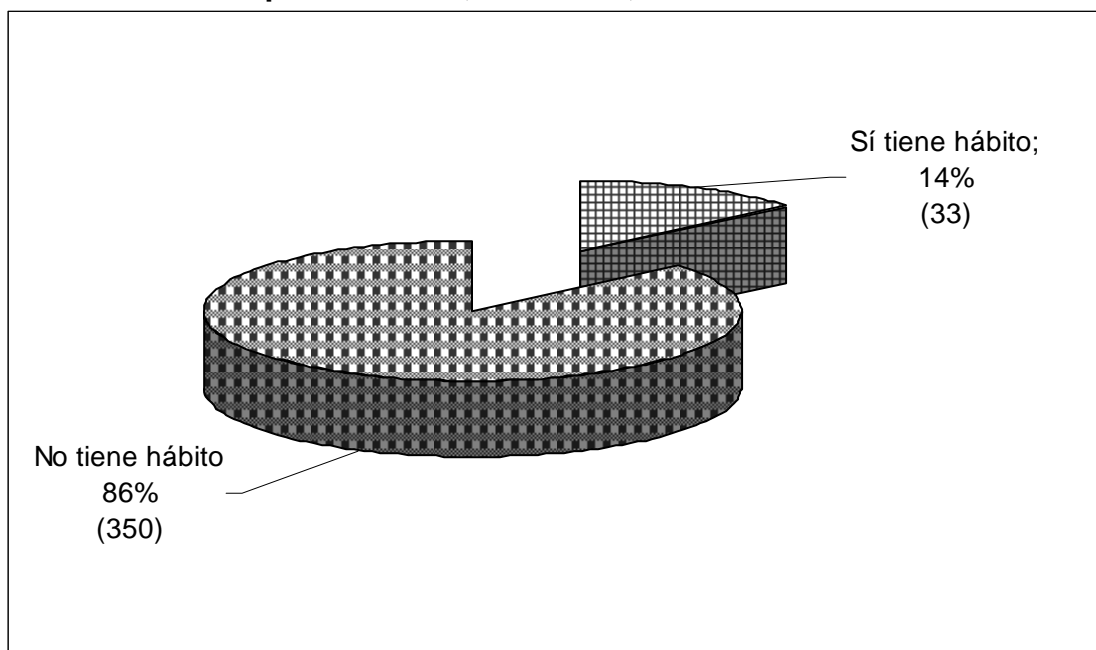
Sexo	<ul style="list-style-type: none">• 200 son clientes mujeres• 183 son clientes hombres
Edad	<ul style="list-style-type: none">• Rango de edad está comprendido entre los 25 y 65 años
Nivel de escolaridad	<ul style="list-style-type: none">• 329 clientes con primaria incompleta• 54 clientes con estudios superiores incompletos
Tiempo de utilización de los servicios	<ul style="list-style-type: none">• 233 clientes con más de 1 año de utilización de los servicios
Servicio que más utilizan	<ul style="list-style-type: none">• 130 clientes utilizan con más frecuencia el pago a terceros• 92 clientes utilizan cobro de remesas• 161 clientes utilizan la cuenta de ahorro

Lo anterior indica que la actual cartera de clientes de Cooperativa UPA es relativamente amplia en cuanto al rango de edad de sus clientes, nivel socioeconómico; por lo que debe tomarse en cuenta para la formulación de estrategias, en donde características como la edad y nivel socioeconómico cuentan para llegar al grupo objetivo a través de medios idóneos para su perfil.

2.4.3 Hábito de llenar tarjetas de sugerencias y comentarios

Con el objetivo de conocer el hábito de llenar tarjetas de sugerencias y comentarios se cuestionó a los clientes reales. Los resultados fueron los siguientes. (Véase gráfica 10)

Gráfica 10
Hábito de llenar tarjetas de sugerencias y comentarios
según cliente externo
Cooperativa UPA, Amatlán, oficinas centrales



Fuente: elaboración propia con información de campo junio/2011 Base: 383 clientes reales.

El 14% de los clientes expresó que si acostumbran llenar tarjetas de sugerencias y comentarios, y que dentro de las instalaciones de Cooperativa UPA no han podido realizar sus sugerencias debido a que no existe un mecanismo para

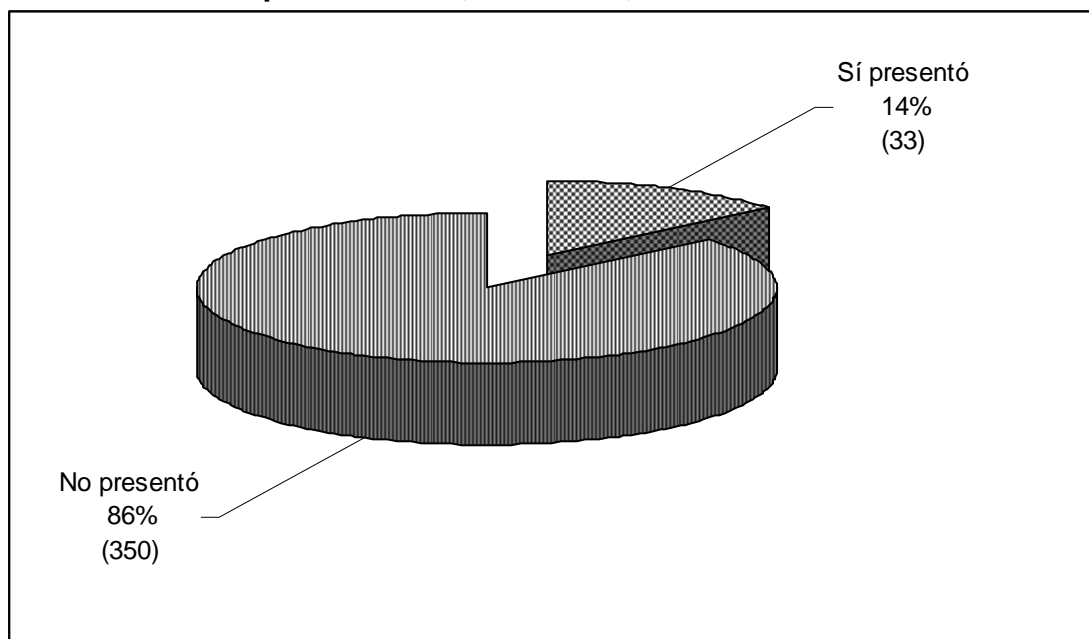
realizarlas, el 86% restante expresó que no acostumbra a llenar este tipo de tarjetas.

Cabe mencionar que el motivo principal por el que no realizan esta actividad, no es el tiempo que toma; sino porque la mayoría de clientes de Cooperativa UPA son personas que no conocen cuáles son los elementos que conforman una completa atención al cliente, por lo tanto, no lo exigen.

2.4.4 Manejo de quejas

La percepción del cliente, es principalmente uno de los puntos que toda empresa debe tomar en cuenta; es preciso que la organización conozca las quejas que presenta el cliente externo respecto al servicio recibido, ya que esto le ayudará a lograr la satisfacción del usuario. En ese sentido, se le preguntó al cliente externo si ha presentado quejas al momento de haber recibido un mal servicio los resultados fueron los siguientes. (Véase gráfica 11)

Gráfica 11
Presentación de quejas al momento de recibir un mal servicio
según cliente externo
Cooperativa UPA, Amatlán, oficinas centrales



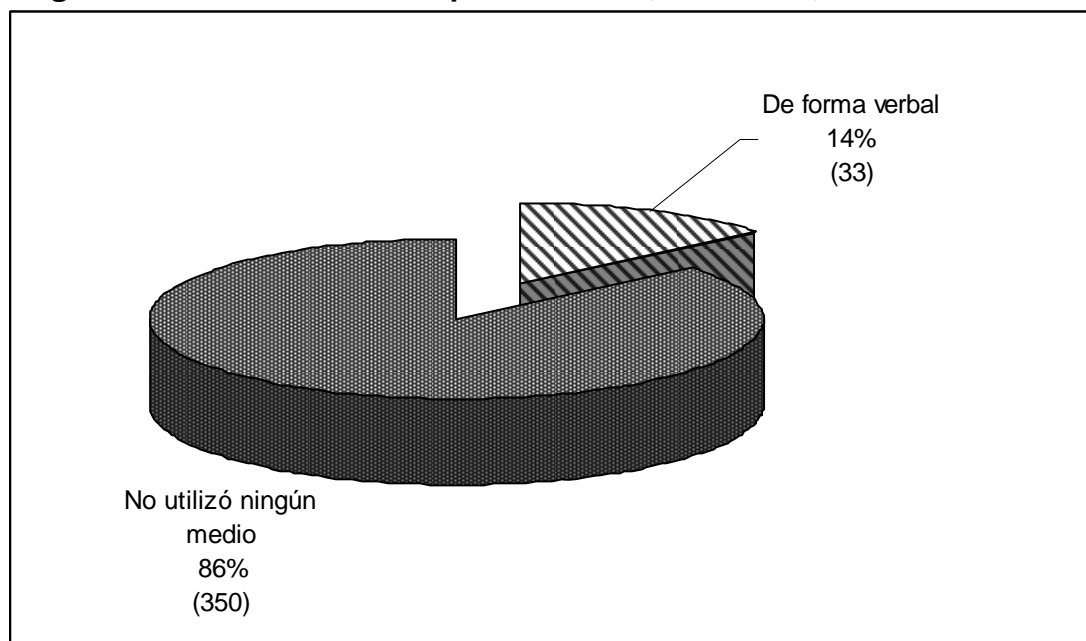
Fuente: elaboración propia con información de campo junio/2011 Base: 383 clientes reales

El 14% respondió afirmativamente, mientras que el 86% contestó no haber presentado quejas. Los clientes que respondieron haber presentado quejas por el servicio recibido, adujeron que es importante para ellos presentarlas, ya que Cooperativa UPA debe resolverlas. Cuando el cliente externo no presenta quejas en el momento que recibe un mal servicio, con el paso del tiempo se molesta más y se vuelve imposible llegar a un acuerdo; por eso, es preciso brindar un servicio libre de fallas desde el momento que éste inicia.

a) Medio que utilizó para presentar su queja

Se le preguntó al usuario qué medio utilizó para expresar su queja cuando recibió un mal servicio; los resultados fueron los siguientes. (Véase gráfica 12)

Gráfica 12
Medio que utilizó para presentar quejas cuando recibió un mal servicio según el cliente externo Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales



Fuente: elaboración propia con información de campo junio/2011 Base: 383 clientes reales

El 14% manifestó haberla realizado de forma verbal y explicaron que lo hacen por este medio, ya que no saben con quién dirigirse o desconocen de otro medio para hacerlo, se les hace más fácil expresar su queja en el momento a la persona que le atiende; el 86% que manifestó no presentar quejas, adujo que no

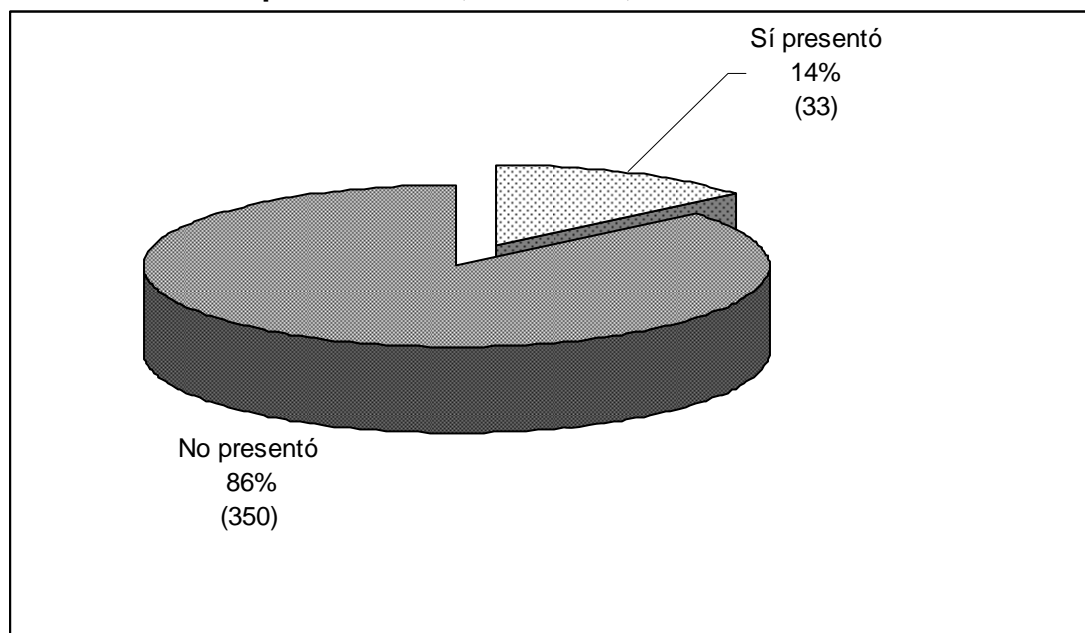
lo hace porque presentarlas, según consideran, no genera un cambio significativo; además piensan que para la Cooperativa UPA, sus opiniones no son importantes, ni significativas.

También se le preguntó al cliente externo si se le brindó solución a la queja planteada; el 14% contestó negativamente. Por tal razón consideran que aunque Cooperativa UPA les brinda una adecuada atención y proporciona, en general un buen servicio, no genera vínculos con la empresa. Los usuarios que afirmaron no haber recibido solución, comentaron que esto ocurre porque no existe alguien específico que se encargue de darle solución a este tipo de inconvenientes.

2.4.5 Manejo de sugerencias

Al cuestionar al usuario si ha presentado sugerencias para mejorar el servicio prestado los resultados fueron los siguientes. (Véase gráfica 13)

Gráfica 13
Presentación de sugerencias para mejorar el servicio
según cliente externo
Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales



Fuente: elaboración propia con información de campo junio/2011 Base: 383 clientes reales

El 86% indicó no haberlo hecho y el 14% afirmó que si lo hizo. Para evidenciar lo anterior, se le preguntó al cliente externo si ha observado algún buzón en la empresa o tiene conocimiento de la existencia de un correo electrónico para presentar sugerencias, a lo que el 100% respondió no haber visto o tener conocimiento de alguna de estas herramientas para presentar sugerencias. Al no contar Cooperativa UPA con medios para que el cliente emita sus sugerencias (como un buzón o correo electrónico), provoca que no se obtenga de éstos, valiosa información que genere un cambio sustancial en el servicio prestado y genere una relación con el cliente.

2.4.6 Seguimiento del servicio

El seguimiento hacia los clientes, consiste en comunicarse con estos después de haberseles brindado el servicio, así como con aquellos que han dejado de solicitar el mismo; también, conocer sus percepciones y evaluar que la compañía este satisfaciendo sus necesidades.

Cuando se le preguntó al cliente externo si la empresa se comunicaba con él para darle seguimiento al servicio prestado los resultados fueron los siguientes.

El 100% dijo que no lo hacía, aduciendo nunca haber recibido una llamada, carta, o algún otro tipo de comunicación por parte de esta.

Al no dar un adecuado seguimiento del servicio a los clientes externos de Cooperativa UPA, no se logra identificar aquellos clientes insatisfechos; no se conoce las percepciones sobre el servicio; no se mide la efectividad del servicio prestado.

2.4.7 Evidencia física

Se le preguntó al cliente si el personal que lo había atendido contaba con uniforme y gafete que lo identificara como colaborador de la empresa (a lo que todos respondieron afirmativamente), con equipo adecuado para la realización del trabajo y con instalaciones idóneas obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 9
Análisis de la evidencia física según cliente externo

Factores de calificación	No porta	Si porta	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
Equipo			100%	0%	0%	0%	0%	100%
Instalaciones	----	-----	53%	26%	21%	0%	0%	100%
Infraestructura	----	-----	53%	21%	26%	0%	0%	100%
Orden	----	-----	54%	26%	20%	0%	0%	100%
Iluminación	----	-----	50%	30%	20%	0%	0%	100%
Señalización	----	-----	56%	24%	20%	0%	0%	100%
Tecnología	----	-----	50%	0%	0%	50%	0%	100%

Fuente: elaboración propia con información de campo junio/2011 Base: 383 clientes reales

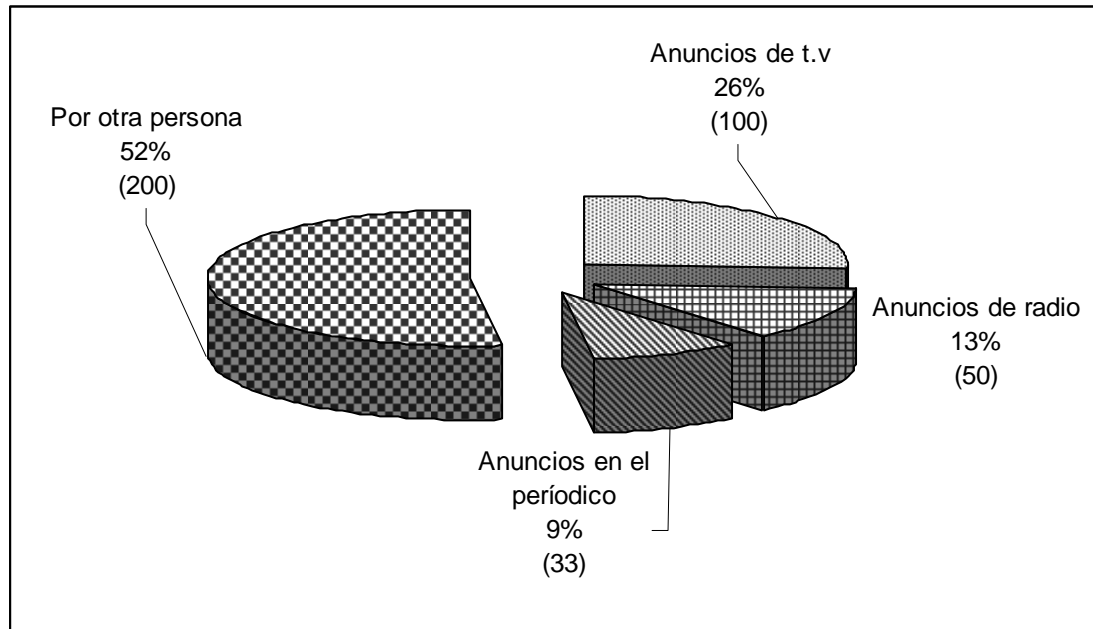
La información anterior es la opinión del cliente con respecto a elementos físicos que la empresa utiliza en las actividades diarias y a través de los cuales les proporciona el servicio.

Los datos recolectados indican que para el cliente Cooperativa UPA, oficinas centrales cuenta con todos los elementos físicos necesarios para proporcionarles un servicio de calidad, aunque pueden mejorar.

2.4.8 Mezcla promocional

A través de la publicidad se puede comunicar o transmitir un mensaje al cliente externo y es una herramienta útil para dar a conocer los servicios de Cooperativa UPA. Se le preguntó al cliente externo cómo se había enterado de los servicios que ofrece la empresa, los resultados fueron los siguientes. (Véase gráfica 14)

Gráfica 14
Medios a través de los cuales se entero de los servicios de la institución
según cliente externo
Cooperativa UPA, Amatlán, oficinas centrales



Fuente: elaboración propia con información de campo junio/2011 Base: 383 clientes reales

El 52% afirmó que por recomendación de otra persona, un 26% por anuncio de tv local, un 13% por anuncios de radio, y el 9% restante indicó que por medio de publicidad en el periódico local, los datos reflejan que la recomendación por otra persona es el medio por el cual Cooperativa UPA, atrae a sus clientes nuevos.

a. Marketing directo

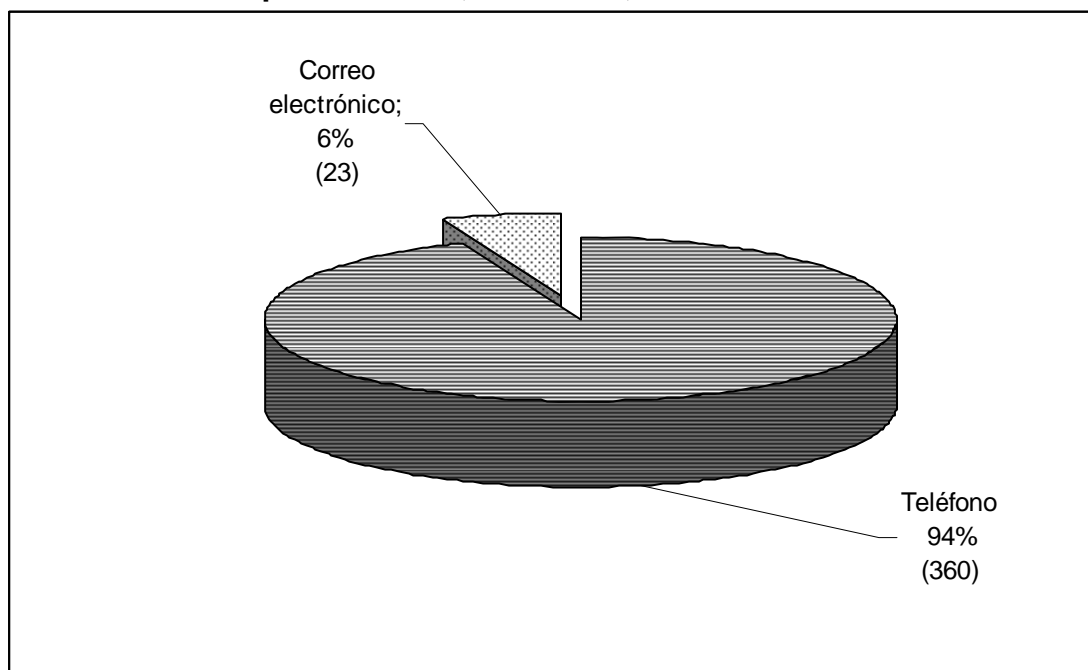
En lo que respecta a marketing directo, éste se utiliza para obtener una respuesta inmediata del usuario, esto a través de una comunicación más directa. Por lo anterior, se le preguntó al cliente qué herramienta utiliza la empresa para comunicarse directamente con él, a lo que el 100% respondió que la empresa no utilizaba ningún medio para hacerlo. Asimismo, al preguntarle al cliente externo si le sería útil y le gustaría la implementación de un método de comunicación directa, donde pueda recibir información y promociones sobre los servicios de la

empresa, el 100% respondió que sí le sería útil y le gustaría que la cooperativa tuviese una comunicación directa.

b. Medio de comunicación preferido para que la empresa se comuniqué

Al preguntarle al cliente externo por cuál medio le gustaría recibir información directa sobre el servicio y promociones de la empresa.

Gráfica 15
A través de qué medio le gustaría recibir información directa sobre el servicio y promociones según cliente externo Cooperativa UPA, Amatlán, oficinas centrales



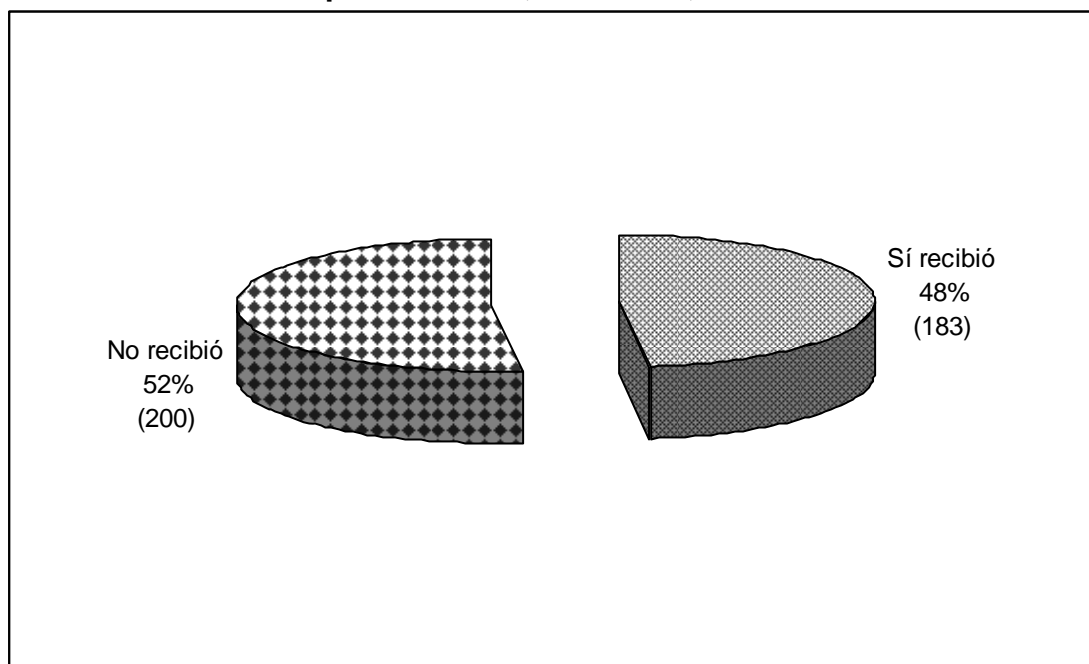
Fuente: elaboración propia con información de campo junio/2011 Base: 383 clientes reales

El 94% que aseguró que le gustaría recibir información y promociones por teléfono expresó que la empresa debe implementar y apoyar estos medios, ya que son muy efectivos y no se necesita de mucha tecnología para informarles de los servicios y promociones que posee la cooperativa.

c. Promoción de ventas

La promoción de ventas es útil cuando se trata de convencer al cliente externo que realice una compra inmediata, haciendo uso de obsequios, descuentos o premios, fomentando las ventas a corto plazo. Por eso, se le preguntó al cliente si había recibido algún beneficio por la referencia que tuvo hacia la empresa, los resultados fueron los siguientes. (Véase gráfica 16)

Gráfica 16
Ha recibido algún beneficio por preferencia a la empresa según cliente externo Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales



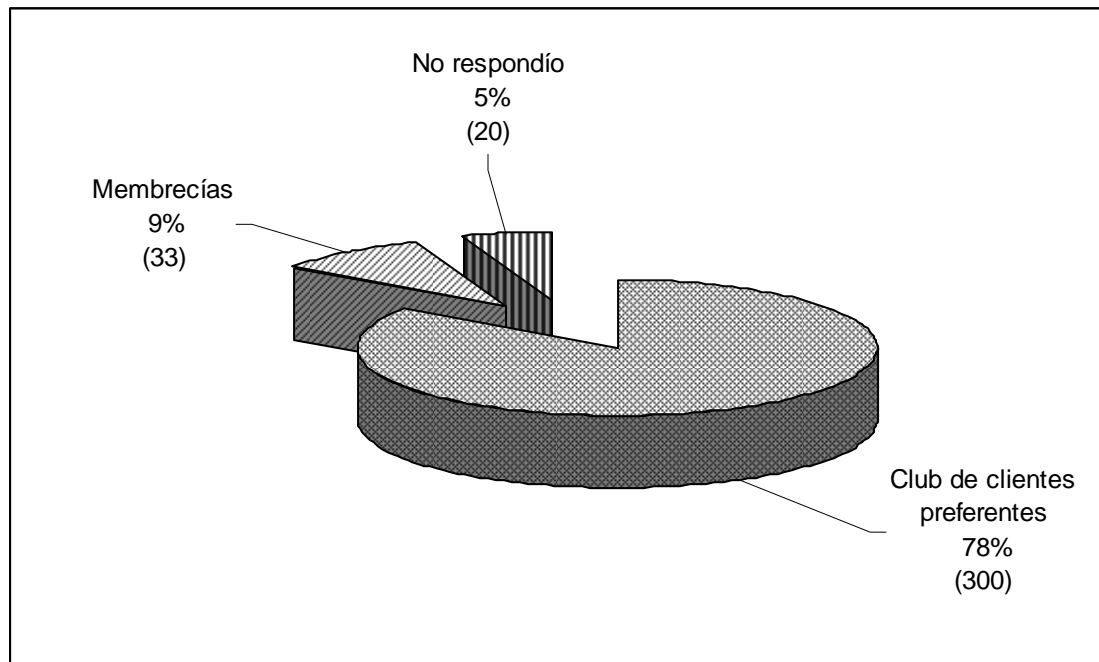
Fuente: elaboración propia con información de campo junio/2011 Base: 383 clientes reales

El 52% adujo no haber recibido y el 48% expresó que sí recibió algún beneficio, pero no específicamente por su preferencia, sino eran promociones que aplican para distintas épocas del año, las cuales consisten en una mochila para fechas de inicio de clases, un paraguas para invierno y una toalla para verano.

d. Beneficios

Se le preguntó al cliente qué tipo de beneficios le gustaría recibir como incentivo por su preferencia, los resultados fueron los siguientes. (Véase gráfica 17)

Gráfica 17
Beneficios que le gustaría recibir por la preferencia según cliente externo
Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales

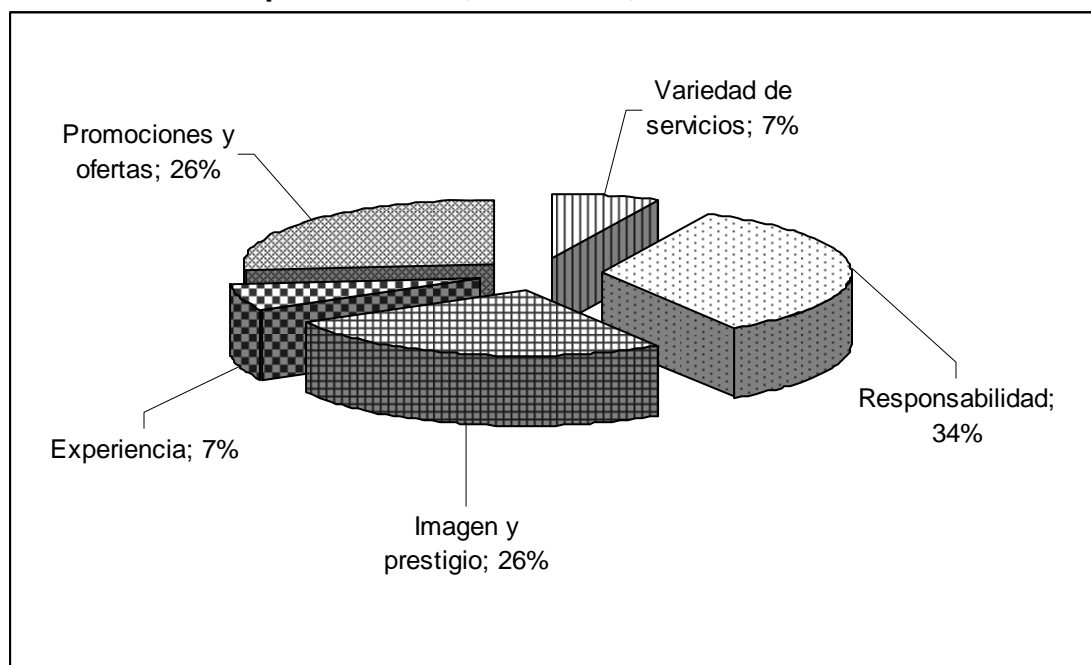


Fuente: elaboración propia con información de campo junio/2011 Base: 383 clientes reales
El 78% afirmó que le gustaría que se creará un club de clientes preferentes y que a los miembros de este club se les obsequiara cupones de descuento aplicables en productos del supermercado de Cooperativa UPA, el 14% dijo que le gustaría que se le brindara una membrecía la cual le permitiera obtener productos con descuentos especiales en los supermercados de la empresa, y el 8% restante no respondió, actualmente Cooperativa UPA, cuenta con beneficios pero solo para clientes aportadores.

e. Motivos por los que recomienda a la institución

Al preguntar los atributos de recomendación de la empresa a otra empresa, se observaron los siguientes resultados. (Véase gráfica 18)

Gráfica 18
Atributos por los cuales recomienda a la cooperativa
según cliente externo
Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales



Fuente: elaboración propia con información de campo junio/2011 Base: 383 clientes reales

Según el 34%, la recomendaría por la responsabilidad, el 26% por su imagen y prestigio, otro 26% indicó que por sus promociones y ofertas (en los supermercados), un 7% expresó que por su variedad de servicios; y el 7% restante manifestó que sugerían a la empresa por su experiencia dentro del campo de las cooperativas.

Estos resultados indican que los mismos clientes, recomiendan a la Cooperativa UPA por ser una institución fundada y dirigida por personas honorables y

reconocidas dentro del municipio, lo cual genera en el cliente una asociación directa con la institución.

2.4.9 Dimensiones de la calidad del servicio

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la percepción de las dimensiones del servicio según el cliente externo y la calificación que le otorgó a cada uno.

Tabla 10
Dimensiones de la calidad del servicio

Dimensión	Confianza	Responsabilidad	Seguridad	Empatía	Tangibilidad
Lo muestra	85%	100%	100%	45%	100%
No lo muestra	15%	0%	0%	55%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia con información de campo junio/2011 Base: 383 clientes reales

- Los resultados, identifican que la empresa objeto de estudio brinda un trato adecuado a sus clientes, ya que su personal proporciona un servicio orientado a la satisfacción del mismo.
- No cuenta con estrategias relacionales, que permitan establecer vínculos de comunicación, conocimiento de sus usuarios, los cuales permitan hacerle sentir importante y especial para la empresa.

2.5 Análisis FODA

A través la investigación, se estableció que existen factores internos y externos que están afectando el desempeño de la empresa en estudio; por tal motivo, se realizó un análisis a través de la matriz FODA, el cual permitirá dividir la información recabada en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las que afectan de manera positiva y negativa a Cooperativa UPA.

Dicho análisis, permitirá la elaboración y diseño de las estrategias enfocadas a la solución de los problemas encontrados. (Véase tabla 11)

Tabla 11
Matriz FODA

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>Fortalezas F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instalaciones y equipo de alta calidad. 2. Gran prestigio e imagen dentro del municipio. 3. Ha mejorado la atención al cliente a lo largo de los años. 4. Forma parte de sistema federado MI COOPE. 5. Tiene sistema de evaluación interna proporcionado por MI COOPE llamado AEIOU. 	<p>Debilidades D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe un programa de seguimiento del servicio. 2. No existe ningún programa de sugerencias. 3. El servicio al cliente adolece de fases para obtener mayor información del cliente. 4. Escasez de implementación de estrategias de marketing relacional. 5. Escasez de implementación de estrategias mercadológicas. 6. Ausencia de programas de motivación y capacitación. Falta de empoderamiento
<p>Oportunidades O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento en la demanda los servicios financieros. 2. Crecimiento poblacional en el municipio de Amatitlán. 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de los elementos al CRM que hacen falta para conocer, los aspectos del cliente que permitan aumentar su demanda, diversificar los servicios y atenderlos de mejor manera. F1, O1, F4, O2. 2. Utilizar el buen prestigio e imagen para incrementar la cartera de clientes a través de los beneficios de pertenecer a MICOOPE y así ocupar un mayor espacio en el mercado financiero. F3, O1, 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de un programa de mercadeo relacional, que permita implementar estrategias que den atención al cliente después de la utilización del servicio, tener un contacto y relación post-venta, y así hacer sentir al cliente importante para la institución. D1,D2,D3,D4,D5,D6, O1,O2,
<p>Amenazas A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Surgimiento de nuevas instituciones financieras de ahorro y crédito. 2. Surgimiento de nuevos competidores directos dentro del sistemas financiero de ahorro y crédito. 3. Incremento en la inversión del mercadeo relacional (sorteos, promociones, beneficios, etc.) por parte de la competencia. 	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilización de CRM y el equipo con el que cuentan para remediar los elementos que no permiten conocer en un 100% las preferencias de los clientes e implementar un sistema de mercadeo relacional, de atención al cliente y seguimiento. 	<p>Estrategias DA.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilización de CRM para llevar un historia de gustos y preferencias y datos importantes de cada cliente. 2. Supervisión constante de la calidad en la atención que se le da al cliente y crear programas que los beneficien y que le agregue valor

Fuente: elaboración propia con información de campo junio /2011

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL PARA EL MANTENIMIENTO Y CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITO

3.1 Introducción

Debido a la importancia del fortalecimiento de las relaciones en Cooperativa UPA, Amatitlán en sus oficinas centrales, se proponen las estrategias de mercadeo relacional, formuladas con base al marco teórico descrito en el capítulo uno y los resultados del diagnóstico en el capítulo dos. La propuesta contiene estrategias de beneficios y de personalización, dirigidas a los clientes externos, con su respectivo presupuesto y plan de acción.

3.2 Objetivo

Es necesario implementar, en Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales, estrategias que logren mantener e incrementar la cartera de clientes, a través del conocimiento de las necesidades de los clientes y formular estrategias que le permitan fortalecer las relaciones por un largo tiempo.

3.3 Justificación

Lograr establecer una relación y vínculos estrechos de comunicación antes, durante y después de la entrega del servicio para lograr a través de ello el mantenimiento y crecimiento de la cartera de clientes por medio de la publicidad de boca en boca durante el año 2012.

3.4 Estrategias relacionales para el mantenimiento y crecimiento de la cartera de clientes

Cooperativa UPA, Amatitlán en sus oficinas centrales, necesita conocer de sus clientes lo siguiente: necesidades, preferencias, nivel de satisfacción, etc.

Tabla 12
HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTRATEGIAS RELACIONALES PROPUESTAS PARA EL
MANTENIMIENTO Y CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES DE COOPERATIVA UP, AMATITLÁN,
OFICINAS CENTRALES

Hallazgos	Estrategias	Tácticas
<p>1. Ausencia de elementos relacionales tales como: control de quejas y sugerencias, datos personales, record de visitas, entre otros, en el CRM (base de datos de los clientes) de la institución</p> <p>2. Carencia de estrategias que permitan establecer vínculos y relaciones estrechos con los clientes y que lo hagan sentir importante para la organización</p> <p>3. Inexistencia de métodos que permitan establecer contacto con el cliente y conocer sus gustos y preferencias, además de conocer la satisfacción o insatisfacción que genera en él (cliente) el servicio que se provee.</p> <p>4. Ausencia de técnicas que permitan dar seguimiento al cliente después de la prestación del servicio</p>	<p>IMPLEMENTACIÓN DE ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA LA APLICACIÓN DEL MERCADEO DE RELACIONES</p> <p>ESTRATEGIA DE PERSONALIZACIÓN</p> <p>ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE</p> <p>ESTRATEGIA DE BENEFICIOS FINANCIEROS</p> <p>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la base de datos • Agenda de preferencias, frecuencia de consumo del servicio • Carta de felicitación • Buzón de sugerencias • Recepción y manejo de quejas • Creación de un correo electrónico para quejas y sugerencias • Guía relacional para el fortalecimiento de las relaciones con los clientes • • Cupones de descuentos • Afiche informativo para estimular las quejas y sugerencias del cliente externo • Volante informativo

Dentro del mercadeo relacional existen tres principios básicos, los cuales deben de estar íntimamente conectados con las estrategias que se establezcan por ello se presenta la siguiente información:

Tabla 13
APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS RELACIONALES EN LAS ESTRATEGIAS RELACIONALES

A continuación se muestran los principios relacionales de acuerdo al autor consultado (véase página 22) y cómo estos se reflejarán a través de las estrategias propuestas.

<p style="text-align: center;">Calidad en el servicio básico</p> <p>Las empresas deben ser competitivas, es poco conveniente implementar las estrategias de relación cuando la calidad en los servicios es inferior; la excelencia en el servicio básico o en el producto que se ofrece resulta esencial para que la estrategia de relación tenga éxito y se tenga una base de clientes leales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Guía relacional • Guía de capacitación • Asignación de empoderamiento a colaboradores • Buzón de sugerencias • Cupones de descuentos • Carta de felicitación • Afiche informativo para estimular las quejas y sugerencias del cliente externo
<p style="text-align: center;">Segmentación del mercado</p> <p>Segmentar es: identificar, analizar, separar y realizar perfiles de grupos de clientes actuales por características comunes según sus necesidades o servicios que adquieren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la base de datos • Agenda de preferencias, frecuencia de consumo del servicio
<p style="text-align: center;">La supervisión y evaluación minuciosa de la calidad de la relación a través del tiempo</p> <p>Determinar las percepciones sobre el valor que reciben, la calidad, satisfacción por los servicios y la satisfacción con el proveedor comparado con la competencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un correo electrónico para quejas y sugerencias • Recepción y manejo de quejas del cliente externo • Métodos de control y retroalimentación específicos para cada estrategia

Fuente: elaboración propia con base a Reinares, Ponzoa (2002), Marketing Relacional, Página

El contenido de la propuesta es el siguiente: implementación de elementos fundamentales para la aplicación del mercadeo de relaciones, estrategia de personalización, estrategia de mejoramiento de la atención al cliente, estrategia de beneficios financieros y estrategia de comunicación, dirigidas a los clientes actuales de Cooperativa UPA, con su respectivo presupuesto y plan de acción.

3.5 Estrategia 1: Implementación de elementos fundamentales para la aplicación del mercadeo de relaciones:

El mercadeo relacional, como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos, su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.

A continuación se proponen tácticas fundamentales y básicas para la correcta implementación del mercadeo de relaciones

- Actualización de base de datos
- Agenda de preferencias, frecuencia de consumo del servicio

3.5.1 Actualización de base de datos, implementación de elementos relacionales al CRM para el mantenimiento y crecimiento de la cartera de clientes

a. Definición

Es necesario considerar que la base de datos es una herramienta indispensable para la implementación del programa y el mercadeo relacional; por tanto, es importante mejorar la existente en Cooperativa UPA, oficinas centrales, la cual

debe tener capacidad para almacenar toda la información pertinente a los diferentes clientes, y toda la información importante para la implementación del programa de beneficios, la cual será utilizada continuamente, se sugiere implementar en la base de datos actual los siguientes elementos relacionales:

- Ingreso del cliente: datos personales del cliente como: nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, fecha de nacimiento, estado civil
- quejas presentadas
- record de visitas
- evaluación del servicio

b. Objetivo

Construir una base de datos de los clientes de la institución, que sirva para mantener informados, sobre las actividades a realizarse, noticias, resultados y logros obtenidos, en donde a través de la misma, se les haga llegar por correo regular y electrónico las distintas promociones y listas de premios o descuentos.

c. Descripción

La base de datos es indispensable para implementar las estrategias de mercadeo relacional, la cual permitirá a Cooperativa UPA, almacenar los datos necesarios de clientes externos, para enviarles posteriormente: anuncios de ofertas, nuevos servicios y promociones; asimismo, utilizar la información para formular estrategias que construyan una relación más personalizada entre la empresa y cada cliente, diseñar las comunicaciones y servicios en función del perfil de los mismos.

Para facilitar el acceso a la información de los clientes, resulta indispensable la implementación de un programa de tecnología computarizada, el cual consiste en una base de datos adicional (Véase anexo14), la cual está conformada por los siguientes elementos:

- record de visitas
- ingreso del cliente (datos personales del cliente)
- quejas presentadas
- evaluación del servicio

d. Evaluación y seguimiento de la estrategia: se debe evaluar los resultados obtenidos por la implementación de la estrategia a través de los datos de los clientes antes y después de un tiempo de aplicación.

e. Presupuesto

**CUADRO 3
PRESUPUESTO DE BASE DE DATOS RELACIONAL
COOPERATIVA UPA, OFICINAS CENTRALES, AMATITLÁN**

Descripción	Costo total
Contratación por 2 meses de programador para la creación de base de datos adicional	Q 400.00
Instalación y capacitación para el uso de base de datos adicional	Q100 .00
Total	Q 500.00

Fuente elaboración propia con información de campo, junio 2011

f. Plan de acción

CUADRO 4
PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN DE ELEMENTOS RELACIONALES AL CRM PARA EL MANTENIMIENTO Y CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES

Empresa: Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales		Fecha: Año 2012		
Estrategia 1: implementación de elementos relacionales al CRM para el mantenimiento y crecimiento de la cartera de clientes				
Objetivos: Obtener información del cliente externo a través de la implementación de elementos relacionales a la base de datos lo que permitirá conocer más sobre éste y ofrecerle el servicio que espera de la empresa.				
Tácticas	Actividades	Responsable	Tiempo	Costo
Creación de programa adicional y complementaria a la base de datos existente	Contratación de programador	Coordinador de mercadeo	Año 2012	Q 400.00
Creación de programa adicional y complementaria a la base de datos existente	Presentación, instalación y capacitación a empleados para el manejo del programa	Gerente y/o coordinador de mercadeo	Año 2012	Q 100.00
Total				Q500.00

Fuente elaboración propia con información de campo, junio 2011

3.5.2 Agenda de preferencias, frecuencia de consumo del servicio

a. Definición

Implementación de un programa computarizado, adicional al que actualmente manejan en Cooperativa UPA, esto para facilitar el recordar las fechas importantes de cada cliente, esto por medio del calendario Windows 7 compatible al sistema operativo actual que maneja la institución.

b. Objetivo

Identificar plenamente a los clientes y construir una relación personalizada con cada uno de ellos, hacerles sentir importantes para la institución.

c. Descripción

Se propone que a través de la agenda recordatorio Cooperativa UPA, se puedan establecer relaciones posteriores a la entrega del servicio, esto por medio de envío de tarjetas de felicitación en fechas especiales, las cuales estarán registradas en la agenda recordatorio. (Véase anexo 16)

d. Evaluación de la estrategia

Para conocer la efectividad de la agenda es necesario realizar supervisar y cuestionar a los clientes para establecer si en cada una de las fechas especiales registradas recibió algo conmemorativo por parte de la institución y evaluar el grado satisfacción. (Véase anexo 16)

e. Seguimiento

Para mantener el control y la continuidad en la implementación de la agenda electrónica relacional, secretaria de atención al cliente y la coordinación de mercadeo deberán de realizar una revisión semanal de dicha agenda, esto por medio de reuniones tempranas cada inicio de semana, para llevar un control anticipado de cada uno de los elementos que conforman dicha herramienta.

f. Presupuesto

La implementación de la agenda recordatorio Windows 7, no tendrá ningún costo, esto debido a que dicho programa puede ser descargado vía internet, mismo que es instalado automáticamente. Dada la naturaleza sencilla y compatibilidad con el sistema operativo que actualmente maneja y utiliza Cooperativa UPA, tampoco es necesaria la contratación de personal para realizar una capacitación.

f. Plan de acción

CUADRO 5
PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN DE AGENDA DE PREFERENCIAS, FRECUENCIA DE CONSUMO DEL SERVICIO

Empresa: Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales			Fecha: Año 2012	
Estrategia de personalización: implementación de un programa computarizado, adicional al que actualmente manejan en Cooperativa UPA, esto para facilitar el recordar las fechas importantes de cada cliente				
Objetivos: Identificar plenamente a los clientes y construir una relación personalizada con cada uno de ellos, hacerles sentir importantes para la institución				
Tácticas	Actividades	Responsable	Tiempo	Costo
Implementación de preferencias, frecuencia de consumo	Descarga de programa agenda Windows 7	Coordinador de mercadeo	Año 2012	Q -----
Implementación de preferencias, frecuencia de consumo	Presentación, instalación y capacitación a empleados para el manejo del programa	Gerente y/o coordinador de mercadeo	Año 2012	Q -----
Implementación de preferencias, frecuencia de consumo	Evaluación y seguimiento	Gerente y coordinador de mercadeo	Año 2012	Q -----
Total				Q-----

Fuente elaboración propia con información de campo, junio 2011

3.6. Estrategia de personalización

Las relaciones personalizadas son importantes; ya que, permiten un conocimiento más profundo de las personas, y para lograr satisfacer las necesidades de las mismas; por tanto, se fortalecen las relaciones y por consiguiente la lealtad.

A continuación se proponen tácticas básicas para establecer una estrecha comunicación y vínculos de confianza con los clientes.

3.6.1 Carta de felicitación

a. Definición

Es muy importante para Cooperativa UPA, establecer métodos que permitan hacerle sentir al cliente importante para la institución y no solo bien atendió, por ello se propone la carta de felicitación.

b. Objetivo

Estimular la comunicación entre el cliente externo y Cooperativa UPA a través de mecanismos informativos que coadyuven a la solución de problemas y a la creación de vínculos estrechos de comunicación y confianza entre ambas parte

c. Descripción

Documento que felicita al cliente por una fecha especial (cumpleaños, día del padre, día de la madre o navidad) en el cual se adjunta un cupón de descuento para que él se sienta motivado a seguir adquiriendo los servicios, y así fortalecer las relaciones con el cliente externo al manifestarle lo importante que es para la empresa. (Véase anexo 21 al 24)

d. Evaluación y seguimiento

Para conocer si ha sido efectiva es necesario lo siguiente: revisar cuántos clientes ha canjeado su cupón de descuento, esta revisión será mensualmente y

la persona encargada de realizar dicha revisión será la secretaria de atención al cliente, quien transmitirá la información al coordinador de mercadeo quien evaluará si esta táctica ha tenido repercusión en el crecimiento de la cartera de clientes activos y si hubo retención de cliente

e. Presupuesto

A continuación se presenta el costo monetario que la implementación de la carta de felicitación tendrá para la institución:

**CUADRO 6
COSTO TOTAL DE APLICACIÓN DE CARTA DE FELICITACIÓN**

Material	Precio por carta	Precio total 50 cartas mensuales
Compra:		
Hojas, sobres e impresión	Q 2.00	Q 100.00
Envío de correspondencia	Q 1.50	Q 75.00
Total	Q 3.50	Q 175.00

Fuente: elaboración propia con información de campo junio /2011

f. Plan de acción

**CUADRO 7
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CARTA DE FELICITACIÓN**

Empresa: Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales			Fecha: Año 2012	
Estrategia de personalización: carta de felicitación				
Objetivos: Informar al cliente los distintos métodos que existen en la institución para la emisión de comentarios y sugerencias, y con ello asegurarle que su opinión es importante.				
Tácticas	Actividades	Responsable	Tiempo	Costo
Cartas de felicitación	Compra de suministros	Encargado de suministros	Año 2012	Q 1,200.00
Cartas de felicitación	Impresión y envío	Secretaria de atención al cliente	Año 2012	Q 900.00
Cartas de felicitación	Evaluación y seguimiento	Gerente y coordinador de mercadeo	Año 2012	-----
Total				Q 2,100.00

Fuente: elaboración propia con información de campo junio /2011

3.7 Estrategia de mejoramiento de la atención al cliente

El constante mejoramiento de la atención al cliente, permite conocer la percepción del cliente con respecto al servicio y así buscar tácticas que lo satisfagan por completo.

A continuación se proponen tácticas básicas para conocer la percepción del cliente con respecto a la atención y servicio:

3.7.1 Implementación de buzón de sugerencias

a. Definición

Por medio de las sugerencias que el cliente externo realice a Cooperativa UPA puede realizar mejoras en el servicio y en la calidad del mismo, logrando crear un vínculo estrecho de confianza que traiga consigo la satisfacción del usuario. (Véase anexos 6, 7 y 8)

b. Objetivo

Estimular la comunicación entre el cliente externo y cooperativa UPA que coadyuven a la solución de problemas y a la creación de vínculos estrechos de comunicación y confianza entre ambas partes.

c. Descripción

Implementación de un mecanismo sencillo y accesible para la emisión de quejas y sugerencias acerca del servicio y demás características de la institución.

d. Evaluación y seguimiento

Para conocer la efectividad de la misma es necesario hacer una evaluación, esto por medio de reuniones semanales dirigidas por el gerente de mercadeo y con la participación del coordinador de mercadeo y la secretaria de atención al cliente, para revisar las sugerencias emitidas y determinar la satisfacción del cliente.

e. Presupuesto

A continuación se detallan los costos de aplicación de buzón de sugerencias

**CUADRO 8
COSTO TOTAL DE APLICACIÓN DE BUZÓN DE SUGERENCIAS**

Material	Precio
Elaboración de boletas de comentarios y sugerencias mensualmente	Q 100.00
Costo de buzón acrílico Producto mexicano comprado a través de la web	Q 300.00
Total	Q 400.00

Fuente: elaboración propia con información de campo junio /2011

f. Plan de acción

**CUADRO 9
PLAN DE ACCIÓN PARA LA APLICACIÓN DE BUZÓN DE SUGERENCIAS**

Empresa: Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales		Fecha: Año 2012		
Estrategia de personalización: buzón de sugerencias				
Objetivos: estimular la comunicación entre el cliente externo y cooperativa upa a través de mecanismos informativos que coadyuven a la solución de problemas y a la creación de vínculos estrechos de comunicación y confianza entre ambas partes.				
Tácticas	Actividades	Responsable	Tiempo	Costo
Buzón de sugerencias	Compra y Ubicación del buzón	Coordinador de mercadeo	Año 2012	Q300.00
Boletas para presentar sugerencias	Impresión y repartición de boletas en el buzón	Gerente y/o Coordinador de mercadeo	Año 2012	Q1000.00
Boletas para presentar sugerencias	Evaluación y seguimiento	Gerente y Coordinador de mercadeo	Año 2012	----- -----
Total				Q 1300.00

Fuente: elaboración propia con información de campo junio /2011

3.7.2 Recepción y manejo de quejas

a. Definición

Es importante que la Cooperativa solucione oportunamente las quejas que el cliente externo presente, ya que esto le ayudará a mantener su cartera de clientes, por lo que se propone a la empresa asistir al cliente externo en la presentación de la queja.

b. Objetivo

Establecer una interacción frecuente entre la empresa y los clientes externos, para incrementar la lealtad y confianza de los mismos, demostrándoles que son importantes para la empresa, conocer sus necesidades y requerimientos.

c. Descripción

Mecanismo para lograr que el cliente externo emita su queja, y así conocer las molestias ocasionadas; para plantear soluciones rápidas y eficaces, esto por medio de la creación de un correo electrónico **cooperativaupacomentarios@hotmail.com**

d. Evaluación

Para conocer la efectividad de la misma es necesario hacer una evaluación, esto por medio de reuniones semanales con la participación de gerencia y coordinación de mercadeo, para revisar las sugerencias emitidas y determinar la satisfacción del cliente.

e. Presupuesto

Esta actividad no generara ningún costo adicional a la institución, únicamente requerirá la colaboración de los involucrados

3.7.3 Creación de correo electrónico para quejas y sugerencias

a. Definición

Es muy importante para Cooperativa UPA estimular al cliente externo a emitir sus quejas y sugerencias cuando el servicio no cumple sus expectativas, por ello debe de informarle cuales son los mecanismos para que lo realice.

b. Objetivo

Informar al cliente los distintos métodos que existen en la institución para la emisión de comentarios y sugerencias, y con ello asegurarle que su opinión es importante.

c. Descripción

Es muy importante para Cooperativa UPA estimular al cliente externo a emitir sus quejas y sugerencias cuando el servicio no cumple sus expectativas. En ese sentido, la empresa deberá realizar un afiche informativo para exponerlo dentro de la empresa, el área donde espera el cliente, este afiche indicara dónde puede presentar sus quejas y sugerencias, esto para estimular al usuario a hacerlo, ya que permitirá a la empresa rectificar sus errores y recuperar el servicio. Será diseñado utilizando la gama de colores que están presentes en el logotipo de la empresa; asimismo, contará con los pasos que permitan explicar las distintas formas en las que puede el cliente externo realizar su queja o sugerencia. (Véase anexo 20)

d. Evaluación y seguimiento

La efectividad del afiche informativo se reflejara en la afluencia de comentarios y sugerencias a través de los distintos medios; por ello es importante hacer una revisión semanal, quincenal o mensual, según lo establecido en cada uno de ellos.

f. Plan de acción

CUADRO 10

PLAN DE ACCIÓN PARA CREACIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO DE COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

Empresa: Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales			Fecha: Año 2012	
Estrategia de personalización: creación de correo electrónico para comentarios y sugerencias				
objetivos: conocer la percepción del cliente a través de la creación e implementación de herramientas que evalúen y den seguimiento al cliente después de la prestación del servicio				
Tácticas	Actividades	Responsable	Tiempo	Costo
Creación de un correo electrónico para quejas y sugerencias	Creación del correo electrónico	Coordinador de mercadeo y/o secretaria de atención al cliente	Año 2012	-----
Creación de un correo electrónico para quejas y sugerencias	Evaluación y seguimiento diario de correo electrónico y revisión de correo electrónico	Secretaria de atención al cliente	Año 2012	-----
Total				

Fuente: elaboración propia con información de campo junio /2011

3.7.4 Guía relacional para el manejo del encuentro con el cliente

a. Definición

La implementación de una cultura organizacional orientada a brindar un servicio de calidad y a generar vínculos de confianza y lealtad, permitirá a Cooperativa UPA, oficinas centrales, crear en sus trabajadores una actitud orientada al servicio. Lo anterior se logrará implementando la guía relacional donde los colaboradores podrán obtener el empoderamiento necesario para ejecutar con confianza el contacto con el cliente.

b. Objetivo

Inculcar en todos los trabajadores de Cooperativa UPA la importancia del cliente y el establecimiento de reglas y principios que se deben practicar en todo momento fortalecer las relaciones para evitar la pérdida e incrementar la lealtad.

c. Descripción

La guía relacional es una herramienta de apoyo para Cooperativa UPA, contiene aspectos importantes de mercadeo relacional que se deben inculcar para fortalecer las relaciones entre: la empresa, los clientes internos o empleados, clientes externos y proveedores. (Véase anexo 5)

d. Evaluación y seguimiento

Para mantener el control y la continuidad al desarrollo de los colaboradores, el coordinador de mercadeo, gerente de mercadeo y gerente de recursos humanos deberán contratar una empresa especializada en administrativos que evalúen la capacitación de los colaboradores con respecto a la relación con el cliente, esto para continuar desarrollando técnicas, habilidades y conocimientos a los trabajadores de la empresa.

e. Presupuesto

A continuación se presenta el costo monetario que la guía relacional tendrá para la institución:

**Cuadro 11
COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN DE GUÍA RELACIONAL**

Descripción	Costo Unitario	Costo total
Impresión y encuadernado con espiral metálico para 10 guías	Q 20.00	Q 200.00

Fuente: elaboración propia con información de campo junio /2011

f. Plan de acción

**CUADRO 12
PLAN DE ACCIÓN PARA APLICACIÓN DE GUÍA RELACIONAL**

Empresa: Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales		Fecha: Año 2012		
Estrategias de beneficios: Guía relacional				
Objetivos: Inculcar en todos los trabajadores de Cooperativa UPA la importancia del cliente y el establecimiento de reglas y principios que se deben practicar en todo momento fortalecer las relaciones para evitar la pérdida e incrementar la lealtad.				
Tácticas	Actividades	Responsable	Tiempo	Costo
Guía relacional	Configuración	Coordinador de mercadeo	Año 2012	-----
Guía relacional	Impresión y encuadernación de 10 guías	secretaria de atención al cliente	Año 2012	Q 200.00
Guía relacional	Evento en las instalaciones de la cooperativa para la presentación y entrega de la guía a los empleados	Gerente y coordinador de mercadeo	Año 2012	Q 3,000.00
Guía relacional	Seguimiento y evaluación	Gerente y coordinador de mercadeo	Año 2012	-----
Total				Q 3,200.00

Fuente: elaboración propia con información de campo junio /2011

3.8 Estrategia de comunicación

Al contar Cooperativa UPA con los medios idóneos para que sus clientes emitan sus comentarios o sugerencias, pero no darlos a conocer a los mismos, provoca que no se obtenga de los clientes valiosa información que genere un cambio sustancial en el servicio prestado y genere una relación con el cliente.

Por ello a continuación se presentan las siguientes tácticas para dar a conocer al cliente los medios con los cuales cuenta para emitir sus opiniones y quejas:

3.8.1 Afiche informativo para estimular las quejas y sugerencias del cliente externo

e. Presupuesto

El costo que representará para la empresa la creación y publicación del afiche informativo se detalla a continuación:

**CUADRO 13
COSTO TOTAL DE APLICACIÓN DE AFICHE INFORMATIVO**

Material	Precio unitario	Precio x 8 afiches
Elaboración de afiche informativo	Q 200.00	Q 200.00
Reproducción de 8 afiches informativos	Q 300.00	Q 2,400.00
Total	Q 500.00	Q 2,600.00

Fuente: elaboración propia con información de campo junio /2011

f. Plan de acción

**CUADRO 14
PLAN DE ACCIÓN PARA AFICHE INFORMATIVO**

Empresa: Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales			Fecha: Año 2012	
Estrategia de personalización: afiche informativo				
Objetivos: Informar al cliente los distintos métodos que existen en la institución para la emisión de comentarios y sugerencias, y con ello asegurarle que su opinión es importante.				
Tácticas	Actividades	Responsable	Tiempo	Costo
Afiche informativo para estimular las quejas y sugerencias del cliente externo	Contratación de diseñador para la creación del afiche	Coordinador de mercadeo	Año 2012	Q200.00
Afiche informativo para estimular las quejas y sugerencias del cliente externo	Reproducción de 8 afiches	Coordinador de mercadeo	Año 2012	Q 2,400.00
Afiche informativo para estimular las quejas y sugerencias del cliente externo	Publicación de afiche en puntos estratégicos de la institución	Coordinador de mercadeo	Año 2012	-----
Afiche informativo para estimular las quejas y sugerencias del cliente externo	Evaluación y seguimiento	Gerente y coordinador de mercadeo	Año 2012	-----
Total				Q 2,600.00

Fuente: elaboración propia con información de campo junio /2011

3.8.2 Volante informativo

a. Definición

Muestra de forma resumida la serie de servicios y beneficios que brinda la institución a sus clientes.

b. Objetivo

Fortalecer las relaciones con los clientes al manifestarles lo importante que son para la institución y motivarlas a pertenecer a la Cooperativa UPA.

c. Descripción

Con el propósito de incentivar al usuario de la cooperativa a seguir adquiriendo el servicio, se propone el envío de un volante informativo adjunto a la carta de felicitación por medio de un correo tradicional (ya que fue la opción preferida según las encuestas). (Véase anexo 27)

d. Evaluación y seguimiento

La efectividad del volante informativo se reflejará en el incremento de la afluencia de clientes; por ello es importante hacer una revisión semanal, quincenal o mensual, donde se revisará el aumento en la cartera de clientes, según lo establecido.

e. Presupuesto

A continuación se presenta el costo monetario que la implementación del volante informativo tendrá para la institución:

CUADRO 15
COSTO TOTAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DE VOLANTE INFORMATIVO

Material	Precio unitario	Precio 200 volantes
Elaboración de volante informativo	Q 200.00	Q 200.00
Reproducción de afiches informativos	Q 3.00	Q 600.00
Total	Q 203.00	Q 800.00

Fuente: elaboración propia con información de campo junio /2011

f. Plan de acción

CUADRO 16
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE VOLANTE INFORMATIVO

Empresa: Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales			Fecha: Año 2012	
Estrategia de personalización: volante informativo				
Objetivos: Fortalecer las relaciones con los clientes al manifestarles lo importante que son para la institución y motivarlas a pertenecer a la Cooperativa UPA.				
Tácticas	Actividades	Responsable	Tiempo	Costo
Volante promocional	Contratación de diseñador para la elaboración	Coordinador de mercadeo	Año 2012	Q200.00
Volante promocional	Reproducción de volantes	Coordinador de mercadeo	Año 2012	Q600.00
Volante promocional	Distribución de volante informativo al cliente	Secretaria de atención al cliente	Año 2012	-----
Volante promocional	Evaluación y seguimiento	Coordinador de mercadeo	Año 2012	-----
Total				Q 800.00

Fuente: elaboración propia con información de campo junio /2011

3.9 Estrategias de beneficios

A continuación se encuentran las siguientes tácticas que se sugiere implementar en Cooperativa UPA, Amatitlan, oficinas centrales:

3.9.1 Cupones de descuento

a. Definición

Envío de cupones de descuento aplicables en los supermercados de la institución a clientes preferentes.

b. Objetivo

Asegurar e incrementar la cantidad de clientes asociados a la institución; asimismo, proporcionar al cliente externo premios por su lealtad y frecuencia de uso de los servicios.

c. Descripción

Cupón de descuento en el cual consistirá en ofrecerle al cliente un descuento del 10% adicional en su próxima visita a los supermercados de la cooperativa (central y sur). (Véase anexos 25 y 26)

d. Evaluación y seguimiento

Para conocer si el cupón de descuentos ha sido efectivo, es necesario lo siguiente: revisar el número de cupones que son canjeados mensualmente.

e. Presupuesto

A continuación se presenta el costo monetario que el cupón de descuento tendrá para la institución:

**CUADRO 17
COSTO TOTAL DE APLICACIÓN DE CUPÓN DE DESCUENTO**

Material	Precio unitario	Costo total
Contratación de diseñador	-----	Q 200.00
Impresión de cupón de descuento para 200 cupones	Q 4.00	Q 800.00
Total	Q 4.00	Q 1,000.00

Fuente: elaboración propia con información de campo junio /2011

f. Plan de acción

**CUADRO 18
PLAN DE ACCIÓN PARA LA APLICACIÓN DE CUPÓN DE DESCUENTO**

Empresa: Cooperativa UPA, Amatitlán, oficinas centrales			Fecha: Año 2012	
Estrategia de beneficios: cupones de descuento				
Objetivos: Asegurar e incrementar la cantidad de clientes asociados a la institución; asimismo, proporcionar al cliente externo premios por su lealtad y frecuencia de uso de los servicios.				
Tácticas	Actividades	Responsable	Tiempo	Costo
Cupones de descuento	Contratación de diseñador de cupones	coordinador de mercadeo	Año 2012	Q 200.00
Cupones de descuento	Reproducción de cupones	coordinador de mercadeo	Año 2012	Q800.00
Cupones de descuento	Distribución	secretaria de atención al cliente	Año 2012	-----
Cupones de descuento	Evaluación y seguimiento	Gerente, coordinador de mercadeo y secretaria de atención al cliente	Año 2012	-----
Total				Q 1,000.00

Fuente: elaboración propia con información de campo junio /2011

3.10 Inversión total de plan de estrategias a implementar

**CUADRO 19
INVERSIÓN TOTAL DE PLAN DE ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR EN
COOPERATIVA UPA, AMATITLÁN OFICINAS CENTRALES**

	Tácticas	Inversión
Estrategia de Implementación de elementos fundamentales para la aplicación del mercadeo de relaciones	Actualización de base de datos	Q 500.00
	Agenda de preferencias, frecuencia de consumo del servicio	Descarga gratis
Estrategia de personalización	Carta de felicitación	Q 2,100.00
Estrategia de mejoramiento de la atención al cliente	Buzón de sugerencias	Q 1,300.00
	Recepción y manejo de quejas	Descarga gratis
	Creación de correo electrónico para quejas y sugerencias	
	Guía relacional para el fortalecimiento de las relaciones con los clientes	Q 3,200.00
Estrategia de beneficios financieros	Cupones de descuento	Q 1,000.00
Estrategia de comunicación	Afiche informativo para estimular las quejas y sugerencias del cliente externo	
Total de inversión		Q 11,500.00

Fuente: elaboración propia con información de campo junio /2011

3.11 Relación beneficio costo

Durante el proceso de investigación la institución objeto de estudio, no proporcionó información financiera, esto debido a las distintas leyes bajo las cuales se rige; por ello a continuación se presenta una relación beneficio costo teniendo como base datos recopilados durante las visitas a la institución y el proceso de recolección de la información.

Beneficios	Objetivos	Inversión
<p>Las estrategias de personalización y beneficios, permitirán establecer relaciones individualizadas con los clientes las cuales son importantes; ya que, permiten un conocimiento más profundo, para lograr satisfacer las necesidades. Además harán a cada cliente importante y fundamental para la institución</p> <p>A través de estas estrategias se pretende activar a los usuarios inactivos y aumentar la cartera de clientes actual</p>	<p>Establecer vínculos estrechos de comunicación e intercambio para generar mayor satisfacción.</p> <p>Que el cliente satisfecho sea en generador de la mejor publicidad “de boca en boca” y así disminuir los gastos en otro tipo de publicidad.</p> <p>Ofrecer beneficios que ninguna otra institución financiera ofrezca en la actualidad, generando una experiencia de valor en cada consumidor.</p>	<p>Q 11, 500.00</p>

CONCLUSIONES

1. A través de la investigación se comprobó que Cooperativa UPA, brinda un servicio de calidad para sus clientes, sin embargo no cuenta con estrategias relacionales que le permitan establecer vínculos estrechos de comunicación y confianza, con los mismos de antes, durante y después de la entrega del servicio.
2. Cooperativa UPA, cuenta con una base de datos de sus clientes, sin embargo, la misma adolece de elementos que le permitan conocer a profundidad a sus usuarios y establecer estrategias que transmitan la importancia que tiene cada uno para la organización.
3. Cooperativa UPA, en sus oficinas centrales, brinda a sus usuarios un servicio básico de calidad, sin embargo; no cuenta con herramientas que los haga sentir importantes para la organización, que permitan conocer los gustos y las preferencias, establecer una comunicación y saber así, el grado de satisfacción.
4. Cooperativa UPA, cuenta con empleados motivados, sin embargo, no cuentan con herramientas de empoderamiento que les permita brindarle a los empleados el conocimiento suficiente que les permita establecer un eficiente contacto con el cliente.

RECOMENDACIONES

1. Se hace necesaria, la implementación de la propuesta de estrategias de mercadeo relacional descrita en el capítulo tres y la guía de fortalecimiento de las relaciones en el anexo del presente estudio, las cuales permitirán incrementar la interacción con el cliente externo y conocer las necesidades, preferencias, nivel de satisfacción, fortalecer las relaciones, recuperación de clientes y por consiguiente, la lealtad de los clientes externos.
2. Se recomienda la implementación y constantemente actualización o mejora de las estrategias de personalización y beneficios para no perder el interés de los clientes en seguir adquiriendo los servicios de la institución, tomando en cuenta las sugerencias y necesidades de los mismos.
3. Para mantener la excelencia en el servicio, Cooperativa UPA, en sus oficinas centrales, debe implementar la evaluación del servicio, estimular las quejas y sugerencias del cliente externo, dar seguimiento al servicio, un buzón de sugerencias, un correo electrónico para quejas y sugerencias. Asimismo se deben generar incentivos de consumo, recordatorios de próximos servicios y una adecuada recepción y manejo de quejas del cliente externo.
4. Se sugiere a la institución que tome en cuenta la información necesaria que debe tener la base de datos relacional la cual se detalla en el anexo de este documento para poder llevar un historial de los clientes que le permita detectar a tiempo una pérdida de clientes y brindar un servicio más personalizado.

BIBLIGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, J. Administración (1ª. Edición) México, McGraw-Hill, 2005. 354 p.
2. Bitner, M. y Valeria, Z. Marketing de servicios (1ª. Edición), McGrawHill.2002. México. 747 p.
3. Burgos García, Enrique Marketing Relacional (1ª Edición), Netbiblo, S.L., España. 2007. 13p.
4. Chiavenato, Idalberto Gestión del talento humano (1ª. Edición) McGraw-Hill, Colombia. 2002. 475 p.
5. Kotler, Philip Dirección de marketing (10ª. Edición) Pearson Educación. 2006. 729 p.
6. Kotler, Philip Marketing (10ª. Edición) Pearson Educación. 2004. 758 p.
7. Piloña Ortiz, A. Técnicas de investigación documental y de campo (1ª.Edición) Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, USAC.2001. 266 p.
8. Reinares, Ponzoa Marketing Relacional (1ª. Edición), Pearson Educación, S.A., España. 2002. 305 p.

ANEXOS

ANEXO 1
CÁLCULO DE LA MUESTRA DEL CLIENTE EXTERNO
COOPERATIVA UPA AMATITLÁN, OFICINAS CENTRALES

Se hizo necesario calcular la muestra adecuada de la población, que es conveniente para garantizar la efectividad del estudio, para tal efecto se determinó por medio del método estadístico utilizando una fórmula de proporción para una población finita, esto debido a que se conoce el número de asociados con los que actualmente cuenta Cooperativa UPA Amatitlán en sus oficinas centrales, y utilizando una confiabilidad del 95%, siendo éste el máximo aceptado para una investigación de este tipo con un error máximo de 0.05 y una proporción de 0.50. Todo esto aplicado en la fórmula se representa y da como resultado lo siguiente:

N= 92,000 asociados actualmente

P= 0.50

Q= 0.50

E= 0.05 máximo error aceptado

Fórmula a aplicar:
$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (n-1) + Z^2 P Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)(92,000)}{(0.05)^2 (92,000) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)} = 383$$

El número de personas necesarias para recaudar la información para la investigación son de 383 clientes reales de la institución objeto de estudio.

ANEXO 2
BOLETA DE ENCUESTA
DIRIGIDA AL CLIENTE EXTERNO

Introducción: buenos días, el objetivo de este cuestionario es obtener información para realizar la tesis y se agradecerá de su colaboración para responder las preguntas planteadas, que serán de utilidad para conocer las relaciones de la empresa con sus clientes y poder mejorar el servicio. Todas sus respuestas se mantendrán en estricta confidencialidad. Gracias por su colaboración

I. Aspectos generales del cliente:

1.1 ¿Qué tipo de servicios utiliza de cooperativa UPA?

- a. Cuenta de ahorro b. cambio de divisas c. cuentas infantiles d. otros

¿Cuáles? _____

1.2 ¿Cuánto tiempo tiene de utilizar los servicios de cooperativa UPA?

- 1.3 De 0 a 6 meses b. de 7 a 12 meses c. Más de un año

1.4 ¿Ha utilizado anteriormente el servicio de otra cooperativa o institución financiera?

- a. Si b. No

Si su respuesta es positiva indique que cooperativas o instituciones financiera

1.5 ¿Con qué frecuencia con la que utiliza los servicios financieros de la cooperativa?

- a. Diario b. Semanal c. Mensual d. Trimestral
e. Semestral f. Anual

1.6 ¿Qué sucursales de cooperativa UPA visita con?

- a. Central amatitlán b, sur amatitlán c. otras

¿Cuáles? _____

1.6 ¿Cómo conoció o escucho de los servicios de cooperativa UPA?

- a. anuncios de tv b. anuncios en radio c. anuncios en periódicos, vallas, volantes
d. por otra persona

1.7 ¿Qué servicios adicionales le gustaría que le prestara la cooperativa?

- a. tarjetas de crédito b. membrecías c. club de puntos
d. No conoce todos los servicios que prestan e. no respondió

1.5 ¿Qué atributos considera que debe tener una cooperativa? Enumerar de 1 a 5 siendo el 1 el más importante para usted?

- a. _____ Variedad de servicios b. _____ Responsabilidad c. _____ imagen y prestigio
d. _____ Experiencia e. _____ Promociones y ofertas

Otro: respeto, seguridad, confianza

II. Varios

2.1 ¿Acostumbra a llenar tarjetas de comentarios o sugerencias? Si No

2.2 ¿Ha presentado quejas o sugerencias por el servicio recibido? Si No
Si su respuesta es positiva responder a las preguntas 2.2, 2.3, 2.4

2.3 ¿Cuál fue el motivo de su sugerencia o queja?

a. Por el servicio prestado b. por la atención recibida
c. otros _____

2.4 ¿Cómo fue la forma en la que presento su queja?

a. Utilizo el libro de quejas de la DIACO b. se dirigió a alguno empleado
c. por vía telefónica c. por vía email d. otros

¿Cuáles? _____

2.5 ¿Atendieron y resolvieron su queja inmediatamente?

a. Si de forma excelente b. Si de forma aceptable c. No

2.6 ¿Está satisfecho con el servicio recibido por la empresa? Si No

2.7 ¿El horario de atención es flexible de acuerdo a sus necesidades? Si No

2.8 ¿La empresa tiene comunicación con usted después de que utiliza sus servicios? Si No

2.9 ¿Le gustaría que la cooperativa tuviera más comunicación con usted? Si No

Para ambas ampliar y explicar la respuesta

¿Por qué? _____

2.10 ¿De qué forma prefiere que se comuniquen con usted?

a. Correo electrónico b. Correo postal c. Teléfono d. Visitas
e. Otros _____

2.11 ¿Le es fácil que alguien lo atienda cuando visita la cooperativa? a. Si b. No c. A veces

2.12 ¿Considera que la comunicación y el servicio después de utilizar los servicios de la cooperativa es importante?

a. Si _____ b. No _____
c. Indiferente _____

2.13 ¿Considera usted que para incrementar su lealtad hacia la cooperativa UPA es necesario que le brinden? Enumere de 1 a 5 siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

a. buen servicio _____ b. amabilidad _____ c. buena atención _____
d. Menor tiempo de espera _____ e. atención personalizada _____

2.14 ¿Por qué motivos usted se cambiaría a la competencia o a una institución bancaria? Enumerar de 1 a 4 siendo 4 la razón menos importante

a. _____ Mala atención b. _____ Mal servicio c. _____ Falta de beneficios adicionales
d. _____ Falta de conocimiento de gustos y preferencias

- 2.15 ¿Acostumbra a llenar tarjetas de comentarios o sugerencias **Si** **No**
- 2.16 ¿Acostumbra a canjear vales de descuentos en compras? **Si** **No**
- 2.16 ¿Acostumbra a canjear puntos de las tarjetas existentes? **Si** **No**
- 2.17 ¿Consideraría importante pertenecer a un club de clientes preferenciales? **Si** **No**

2.18 ¿Qué promociones le gustaría que implementaran?

2.19 ¿Qué opina de las instalaciones de cooperativa UPA?

- a. excelentes b. buenas c. muy buenas d. regulares e. malas

2.20 ¿Qué opina del equipo con el que cuenta cooperativa UPA?

- a. Excelente b. bueno c. regular d. malo

2.21 Numere de 1 a 5 de los siguientes aspectos que según usted observa más en la atención que le brindan los empleados de cooperativa UPA

- a. **Prontitud** _____
- b. **Amabilidad** _____
- c. **Cordialidad** _____
- d. **Eficiencia** _____
- e. **Rapidez** _____

2.22 Al momento de solicitar información a los empleados de cooperativa UPA ellos se la proporcionan de forma:

- a. detallada b. correcta c. incorrecta d. incompleta e. completa
- f. inadecuada

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 3
BOLETA DE ENCUESTA
DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO

Introducción: buenos días, el objetivo de mi cuestionario es obtener información para poder realizar la tesis y se agradecerá colaboración para responder las preguntas planteadas, que serán de utilidad para conocer las relaciones de la empresa con sus clientes y poder mejorar el servicio. Todas sus respuestas se mantendrán en estricta confidencialidad. Gracias por su colaboración

I. Aspectos generales									
a. M.	<input type="checkbox"/>	b. F.	<input type="checkbox"/>						
1.2 ¿Puesto que ocupa dentro de la empresa?									
a. Administrativo	<input type="checkbox"/>	b. Coordinador	<input type="checkbox"/>	c. Receptor pagador	<input type="checkbox"/>	d. Secretaria	<input type="checkbox"/>		
1.3 ¿Cuánto tiempo de laborar en esta empresa?									
a. 0-7 meses	<input type="checkbox"/>	b. 8-12 meses	<input type="checkbox"/>	c. 12-24 meses	<input type="checkbox"/>	d. Más de 24 meses	<input type="checkbox"/>		
1.4 ¿Nivel de escolaridad?									
a. Primaria	<input type="checkbox"/>	b. Secundaria	<input type="checkbox"/>	c. Diversificado completo	<input type="checkbox"/>	d. Estudios Superiores	<input type="checkbox"/>		
2.1 ¿Se siente motivado en su trabajo?									
a. Si mucho	<input type="checkbox"/>	b. Si	<input type="checkbox"/>	c. No	<input type="checkbox"/>				
Si su respuesta es negativa, especifique porqué:				_____					
2.2 ¿Qué es lo que más le motiva para dar una buena atención al cliente?				_____					
Todo	<input type="checkbox"/>	ambiente	<input type="checkbox"/>	oportunidad de tener trabajo	<input type="checkbox"/>	compañeros	<input type="checkbox"/>	forma organizada	<input type="checkbox"/>
Atención al personal				<input type="checkbox"/>					
2.3 ¿Encuentra dificultad en la realización de su trabajo y prestar una buena atención al cliente?				_____					
a. Sí	<input type="checkbox"/>	b. A veces	<input type="checkbox"/>	c. No	<input type="checkbox"/>				
¿Por qué?				_____					
2.4 ¿El equipo que utilizan para los servicios en qué condiciones se encuentra?				_____					
a. Muy buena	<input type="checkbox"/>	b. Buena	<input type="checkbox"/>	c. Mala	<input type="checkbox"/>				
2.5 ¿Tiene claro cuáles son sus atribuciones y responsabilidades en cuanto a la atención al cliente?				_____					
a. Sí	<input type="checkbox"/>	b. A veces	<input type="checkbox"/>	c. No	<input type="checkbox"/>				
2.6 ¿Considera que el trabajo en equipo está bien organizado y presta una buena atención al cliente?				_____					
a. Sí	<input type="checkbox"/>	b. A veces	<input type="checkbox"/>	c. No	<input type="checkbox"/>				
2.7 ¿Recibe instrucciones adecuadas y precisas que le permiten brindar una buena atención al cliente?				_____					
a. Sí	<input type="checkbox"/>	b. A veces	<input type="checkbox"/>	c. No	<input type="checkbox"/>				

II. inducción

2.8 ¿Cómo fue la inducción o preparación que le brindaron al ingresar a trabajar a cooperativa UPA con respecto a la atención al cliente?

- a. **Muy buena** b. **Regular** c. **Mala**

Si su respuesta es negativa, especifique ¿por qué?: _____

2.9 ¿Tiene capacitaciones que le permitan mejorar en su trabajo y en la atención que le brinda al cliente?

- a. **Sí** b. **A veces** c. **Nunca**

2.10 ¿Cuenta con manuales o instructivos que le brinden instrucciones para la atención al cliente?

- a. **Sí** b. **No**

2.11 ¿Ha recibido apoyo de su jefe para la resolución de conflictos con los clientes?

- a. **Sí** b. **No** c. **No he solicitado**

2.12 ¿A quien acude cuando un cliente se encuentra insatisfecho y desea una pronta solución a su problema?

- a. **A sus compañeros** b. **Al gerente** c. **Coordinador de mercadeo**
d. **no hay alguien específico** e. **lo resuelve solo**

2.13 ¿Escuchan sus sugerencias de los clientes cuando realiza su trabajo?

- a. **Sí** b. **A veces** c. **Nunca**

2.14 ¿Cómo califica la relación con los clientes? a. **Muy buena** b. **Regular** c. **Mala**
Si su respuesta es negativa, especifique ¿por qué? _____

2.15 ¿Cómo considera que la relación de cooperativa UPA con sus clientes es (si aplica)?

- a. **Muy buena** b. **Buena** c. **No aplica**

Si su respuesta es negativa, especifique ¿por qué? _____

2.19 ¿Qué opina de las instalaciones de cooperativa UPA?

- a. **excelentes** b. **buenas** c. **muy buenas** d. **regulares** e. **malas**

2.20 ¿Qué opina del equipo con el que cuenta cooperativa UPA?

- a. **Excelente** b. **bueno** c. **regular** d. **malo**

2.21 Numere de 1 a 5 de los siguientes aspectos que según usted observa más en la atención que le brindan los empleados de cooperativa UPA

- a. **Prontitud** _____
b. **Amabilidad** _____
c. **Cordialidad** _____
d. **Eficiencia** _____
e. **Rapidez** _____

2.22 Al momento de solicitar información a los empleados de cooperativa UPA ellos se la proporcionan de forma:

- a. **detallada** b. **correcta** c. **incorrecta** d. **incompleta** e. **completa**
f. **inadecuada**

ANEXO 4
BOLETA DE ENCUESTA
DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO

1.1 Género

a. Masculino **b. Femenino**

1.2 ¿Puesto que ocupa dentro de la empresa?

a. Gerente General **b. Coordinador** **c. Subgerente** **d. Mercadeo**

1.3 ¿Cuánto tiempo de laborar en esta empresa?

a. 0-7 meses **b. 8-12 meses** **c. 12-24 meses** **d. Más de 24 meses**

1.4 ¿Nivel de escolaridad?

a. Primaria **b. Secundaria** **c. Diversificado completo** **d. Estudios Superiores**

PREGUNTAS:

1. ¿Cuáles considera que son los elementos claves que han permitido que cooperativa UPA crezca y que este crecimiento se refleje en la apertura de distintas sucursales?

2. ¿Podría comentar brevemente acerca de la evolución del servicio que ha tenido cooperativa UPA a lo largo de los años?

3. ¿Cómo define el servicio al cliente en cooperativa UPA?

5. ¿Cómo aplican su slogan y que herramientas utilizar para lograr aplicarlo

5. ¿Cooperativa UPA le brinda a sus empleados capacitaciones que les permitan mejorar su desempeño con respecto a la atención al cliente?

6. ¿Existe un programa de atención al cliente que actualmente se esté aplicado en cooperativa UPA ¿podría detallármelo?

7. ¿Quiénes forman parte del programa de atención al cliente?

8. ¿Cómo miden la satisfacción del cliente?

9. ¿Cuentan con presupuesto para implementar nuevas estrategias que les permitan un mejora acercamiento con sus clientes?

10. ¿Podría comentar cuales según usted son las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de cooperativa UPA?

¡Gracias por su colaboración!

**ANEXO 5
GUÍA RELACIONAL**

**GUÍA RELACIONAL
PARA EL ESTABLECIMIENTO Y
FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES CON
LOS CLIENTES
COOPERATIVA UPA, AMATITLAN OFICINAS
CENTRALES**

ÍNDICE

Contenido

Introducción	i
Justificación	i
Objetivo	i
a) Lineamientos generales	1
1. ¿Cómo debo dialogar con los clientes?	7
2. ¿Con qué frecuencia se debe comunicar?	7
3. ¿Cómo se debe conversar con el cliente externo?	8
4. ¿Qué procedimiento debo seguir para atender al cliente externo9 cuando ingresa una llamada para solicitar prestación de servicio?	
b) Servicio después de la venta	10
b1. ¿Qué es el servicio después de la venta?	10
b2. ¿Qué procedimiento debo seguir para el servicio después de la venta.?	11
c) Segmentación	12
c1. ¿Qué es segmentación de clientes?	12
d) Beneficios financieros	13
d1. ¿Cuáles son los beneficios financieros?	13

Introducción

La presente guía de apoyo, contiene aspectos importantes de mercadeo relacional que se deben inculcar para fortalecer las relaciones entre: la empresa, los clientes internos o empleados, clientes externos.

El contenido está dividido de la manera siguiente: lineamientos generales, valores, principios y reglas para la empresa; lineamientos generales, valores, principios y reglas que deben cumplir todos los empleados de la empresa y aspectos importantes para fortalecer las relaciones de la empresa, dirigidas al personal de contacto con el cliente externo.

Justificación

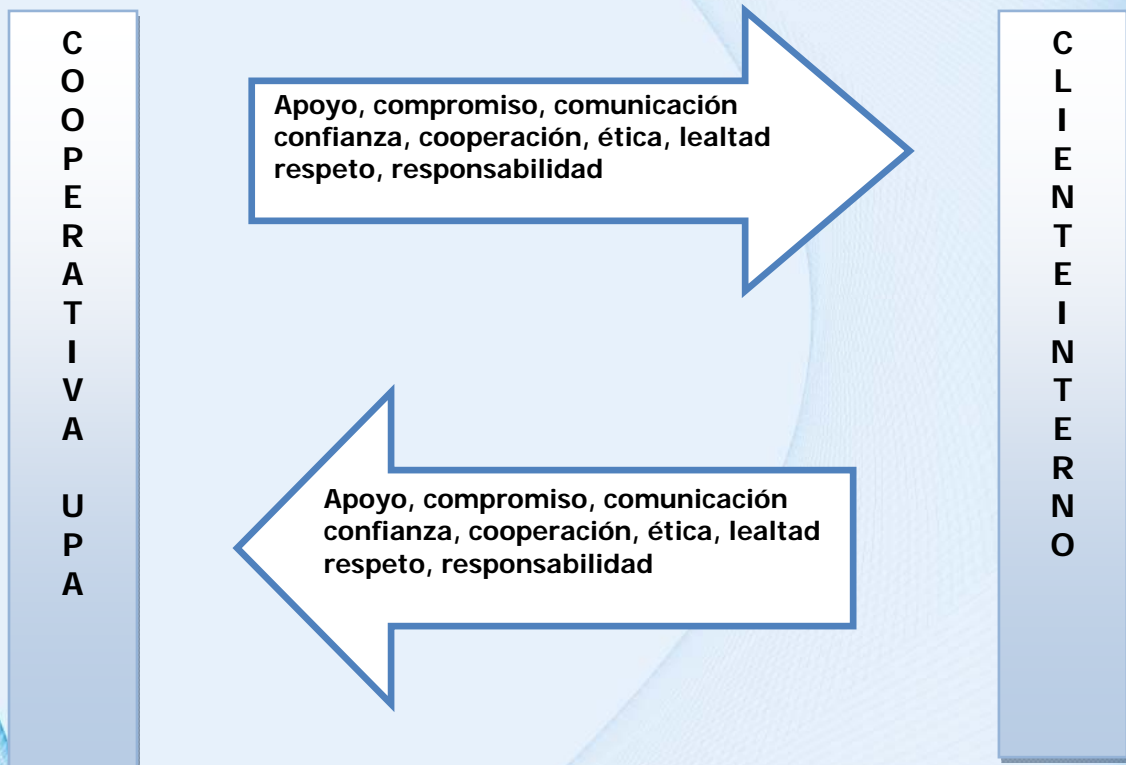
Las empresas de servicios financieros deben tener en cuenta que para alcanzar la excelencia en los servicios es necesario prestar un servicio de calidad total, en la cual involucra la calidad humana y los procesos. El cliente interno es muy importante ya que depende del profesionalismo de su trabajo la satisfacción del cliente, juega un papel importante al trabajar en equipo y al aportar cada uno el aprendizaje adquirido conforme la experiencia obtenida a través del tiempo.

Objetivo

Inculcar al cliente interno de Cooperativa UPA, la importancia del cliente externo y el establecimiento de reglas y principios que se deben practicar en todo momento fortalecer las relaciones para evitar la pérdida de clientes externos e incrementar la lealtad de los empleados.

1. LINEAMIENTOS GENERALES, VALORES, PRINCIPIOS Y REGLAS PARA LA COOPERATIVA UPA

A continuación se presenta un diagrama que contiene la base en que deben estar fundamentadas las relaciones entre la empresa y el cliente interno practicando los principios y valores mutuamente:



2. RELACIÓN DE COOPERATIVA UPA, CON EL CLIENTE INTERNO

- Promover vocabulario de respeto, amistad y compañerismo entre las diferentes personas dentro de la empresa.
- Promover el respeto del cliente interno hacia la empresa, los clientes, y demás personas con que se relacionan.
- Promover su desarrollo integral, capacitación y bienestar.
- Promover acciones y condiciones donde los empleados se sientan importantes en el desarrollo de la empresa.
- Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.
- Crear un ambiente de trabajo en el que todas las personas sean tratadas con igualdad y respeto.
- Solicitar de una forma respetuosa al cliente interno que cumpla con sus obligaciones y responsabilidades.
- Pedir sugerencias, saber escucharlas y utilizarlas como un medio para mejorar los procesos.
- Reconocer el trabajo bien hecho realizado y manifestarlo en su oportunidad manifestando agradecimiento.
- Proyectar, con el buen ejemplo, la imagen de la empresa dentro y fuera de la misma, para contribuir a crear y mantener un ambiente de trabajo agradable.
- Realizar reuniones frecuentes con el objetivo de fortalecer la comunicación y motivarlos.
- Incentivar a los equipos de trabajo por medio de obsequios o premios al grupo que se destaque por realizar sus labores eficientemente.
- Brindar asesoría al cliente interno nuevo para que realice un buen trabajo.

3. ¿ES IMPORTANTE MI TRABAJO PARA COOPERATIVA UPA?

Sí, todos los empleados de la empresa ocupan un lugar importante en Cooperativa UPA, ya que el éxito de la empresa depende de su trabajo y de su responsabilidad.

3.1 ¿Qué compromisos debo cumplir al trabajar en Cooperativa UPA?

- Esforzarse para que la empresa cumpla con sus metas y objetivos, mediante el cumplimiento de sus funciones o atribuciones
- Dedicar a la empresa su mejor esfuerzo y hacerlo según las instrucciones recibidas.
- Ser responsable de su propia formación y desarrollo, y buscar en todo momento aprovechar las oportunidades de actualización que la empresa le proporcione.
- Cumplir con sus compromisos de manera consistente, honesta y responsable.
- Cumplir los estándares de salud y seguridad al realizar su trabajo.
- Proyectar, con el buen ejemplo, la imagen de la empresa dentro y fuera de la empresa al relacionarse con los clientes, los proveedores, y con las personas que se relacionen.
- Cuidar el equipo e instrumentos de trabajo

3.2 ¿Cuál debe ser mi comportamiento con mis compañeros de trabajo?

- Es necesario que siempre colabore y apoye a sus compañeros de trabajo para que el servicio prestado sea de calidad.
- Atender y proporcionar ayuda efectiva a las solicitudes de apoyo de los supervisores y otras áreas, trabajando siempre juntos y aprovechando los conocimientos y la experiencia de los compañeros.
- Realizar el trabajo en el tiempo necesario para que éste sea prestado como el cliente lo necesita.
- Tolerar una competencia aceptable entre compañeros de trabajo que se base en el desarrollo personal, y que no afecten los resultados de la empresa.
- Comunicar oportunamente y con responsabilidad las ideas, comentarios y sugerencias de los clientes hacia la empresa.
- Respetar las opiniones de los demás, y con ellas enriquecer las propuestas de soluciones y mejoras en el trabajo

3.3 ¿Cómo debe ser mi comportamiento con los clientes de la Cooperativa?

- Al realizar su trabajo es necesario que siempre muestre a los clientes: respeto, cortesía y amabilidad.
- Portar siempre el uniforme en buen estado, así como, equipo limpios y en buenas condiciones.

- Practicar hábitos de cortesía en todo momento, saludar y utilizar un vocabulario adecuado y escuchar al cliente cuando sea necesario.
- Respetar el horario indicado por el cliente, para la realización de los servicios.

4. ¿QUÉ DEBO DE HACER AL SURGIR UN PROBLEMA CON EL CLIENTE?

Es necesario tener siempre en mente los siguientes aspectos:

- No dejar instrumentos de trabajo en lugares inadecuados, que podrían disgustar al cliente.
- Comunicar todas las sugerencias o comentarios que el cliente realice.
- Responder a las preguntas de los clientes ó referir a las personas encargadas de atención al cliente.
- Mostrar al cliente siempre responsabilidad, seguridad, colaboración y confianza.
- Brindar ayuda al cliente externo, incluso hacer ciertos esfuerzos sin necesidad de que exista un pago extra.
- No realizar promesas al cliente externo que no se puedan cumplir.

5. ASPECTOS IMPORTANTES PARA FORTALECER LAS RELACIONES DE COOPERATIVA UPA DIRIGIDOS AL PERSONAL DE CONTACTO CON EL CLIENTE EXTERNO

5.1 Relaciones con el cliente externo

a. ¿Por qué es importante que tenga buena relación con las personas con quién me comunico?

Porque la imagen de la empresa y el éxito de la misma, depende de las relaciones que se tienen con las personas que le rodean especialmente con el cliente externo.

b. ¿Por qué es importante el cliente externo?

c.

El éxito de la empresa depende del cliente externo si él está satisfecho seguirá acudiendo a la empresa y permitirá que la misma crezca, y se tendrán mejores oportunidades laborales; por lo que, todo lo que se realice debe estar centrado o enfocado a la satisfacción de las necesidades del mismo.

d. ¿Cómo puedo conocer las necesidades del cliente externo?

Se puede empezar con aquellos clientes que ya tienen una relación con la empresa, recolectando la información histórica sobre comportamiento y adquisición de los servicios, será mucho más fácil poder personalizar la comunicación por los medios preferidos por el cliente.

A continuación se describen las características principales de algunos medios:

Teléfono: utilizar el teléfono para promover ventas de servicios, recordatorios de los próximos servicios o servicio después de la venta, comunicación personalizada, resolver dudas o comentarios, información de ofertas y promociones. Tiene la ventaja de comunicarse a larga distancia, es productivo, alta cobertura de clientes y costos bajos en comparación a las visitas personales.

Correo directo: utilizar este medio para enviar: cartas de felicitación; cupones descuento, volantes informativos entre otros. Este medio permite personalizar los mensajes y se obtiene una alta cobertura. Se sugiere enviar correspondencia, únicamente que tenga valor para el cliente, si se envía con mucha frecuencia pierde el interés del mismo.

Correo electrónico: enviar información de promociones, nuevos servicios, recordatorios o servicio después de la venta y cuestionarios de satisfacción. Este medio es una forma moderna de hacer llegar mensajes rápidamente, se puede enviar información a un grupo de personas a la vez o personalizar el mensaje para cada cliente, queda constancia de lo escrito, es accesible, se puede consultar varias veces y tiene un costo bajo.

e. ¿Cómo se debe conversar con el cliente externo cuando solicita un servicio?

Desde el primer acercamiento que realice el cliente externo se debe iniciar la conversación con un saludo cordial, identificándose con su nombre y el de la empresa, demostrándole al cliente la disposición de servirle de una forma amistosa, mostrándole al cliente lo importante que es para la empresa. Asimismo, es necesario que se conozca el funcionamiento de la empresa y los servicios que se prestan, por cualquier duda que le surja al cliente y ofrecerle otros servicios que pueden complementar los que están solicitando. Al igual que el saludo en la despedida debe ser amigable, para que el cliente se sienta apreciado, importante y con ganas de volver a adquirir los servicios.

f. ¿Qué procedimiento debo seguir para atender al cliente externo cuando ingresa una llamada para solicitar prestación del servicio?

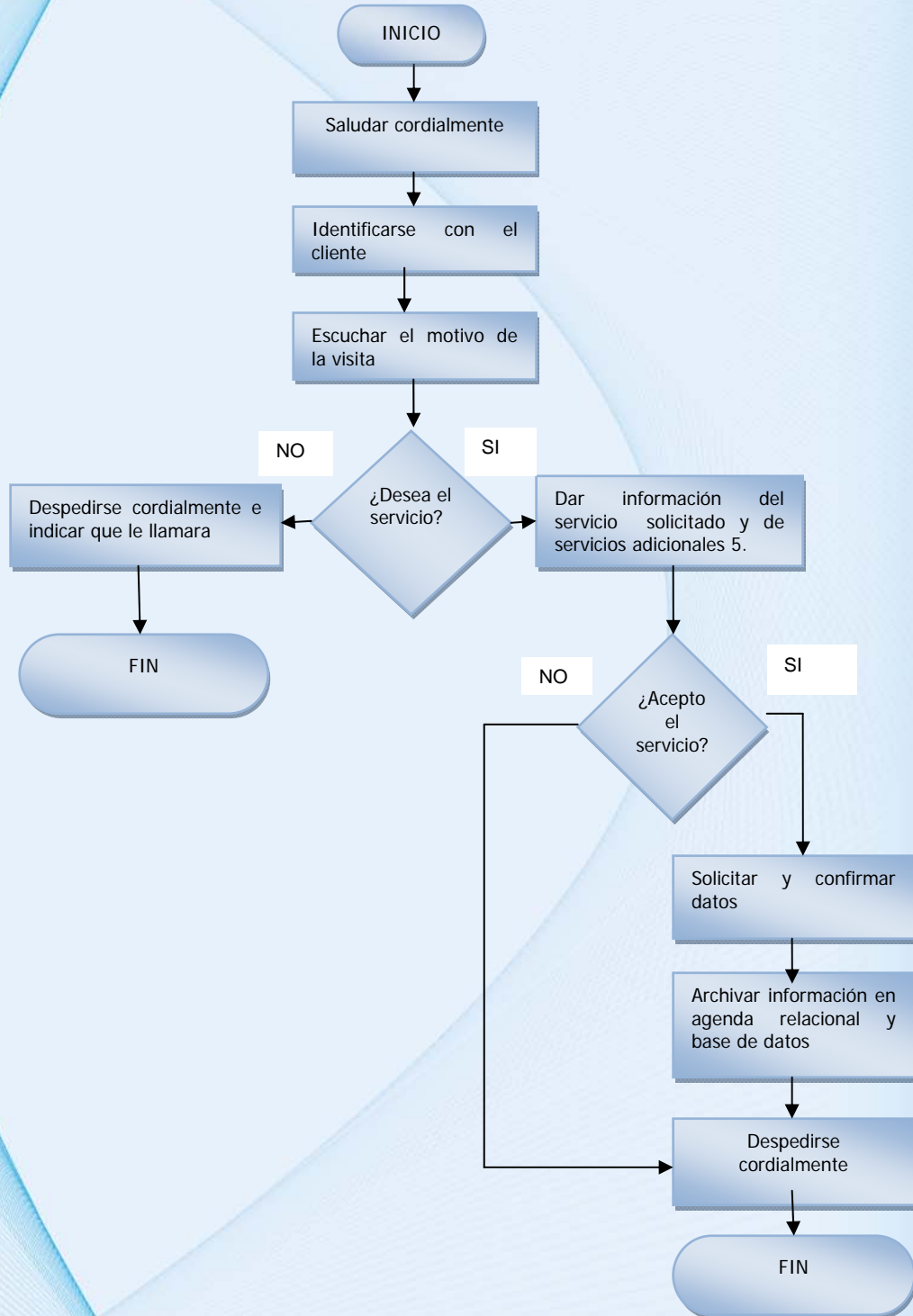
Se propone un diagrama de interacción con el cliente externo al solicitar un servicio y la forma como deben actuar todas las personas que tengan contacto

con los clientes. Al tener la base de datos será más fácil y rápido poder atenderlos

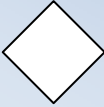
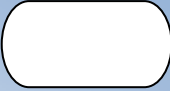


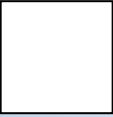


f. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO PARA EL CLIENTE INTERNO AL INTERACTUAR CON EL CLIENTE EXTERNO AL MOMENTO DE SOLICITAR PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Cooperativa UPA	Interacción con el cliente externo Acercamiento por primera vez	No. de pasos 7	No. De hojas 1 de 1
No. De pasos	Actividades		
1.	Saludar cordialmente al cliente		
2.	Identificarse con el cliente, con nombre completo		
3.	Escuchar el motivo de la visita e identificar el tipo de servicio que está interesado en adquirir		
4.	Dar información solicitada de los servicios requeridos y ofrecer servicios complementarios o adicionales.		
5.	Verificar si el cliente desea confirmar el servicio. 5.1 No. Despedirse cordialmente indicando que le llamará. 5.2 Sí. Continuar con el paso No. 6		
6.	Solicitar y confirmar datos.		
7.	Archivar información, en agenda relacional y base de datos		
8.	Despedirse cordialmente		

FLUJOGRAMA DE INTERACCIÓN CON EL CLIENTE, ACERCAMIENTO POR PRIMERA VEZ



SIMBOLOGÍA

Decisión		inicio o final	
Actividades		Documentos	
Revisión		Archivo temporal	
Archivo definitivo			

6. SERVICIO DESPUÉS DE LA VENTA

a. ¿Qué es el servicio después de la venta?

Es el servicio o atención al cliente que se le presta a un cliente externo después de que adquirió un servicio en la empresa; por ejemplo: preguntarle si quedó satisfecho, informarles de las nuevas ofertas, así como, recordarle constantemente los próximos servicios y confirmación de los mismos para programarlos.

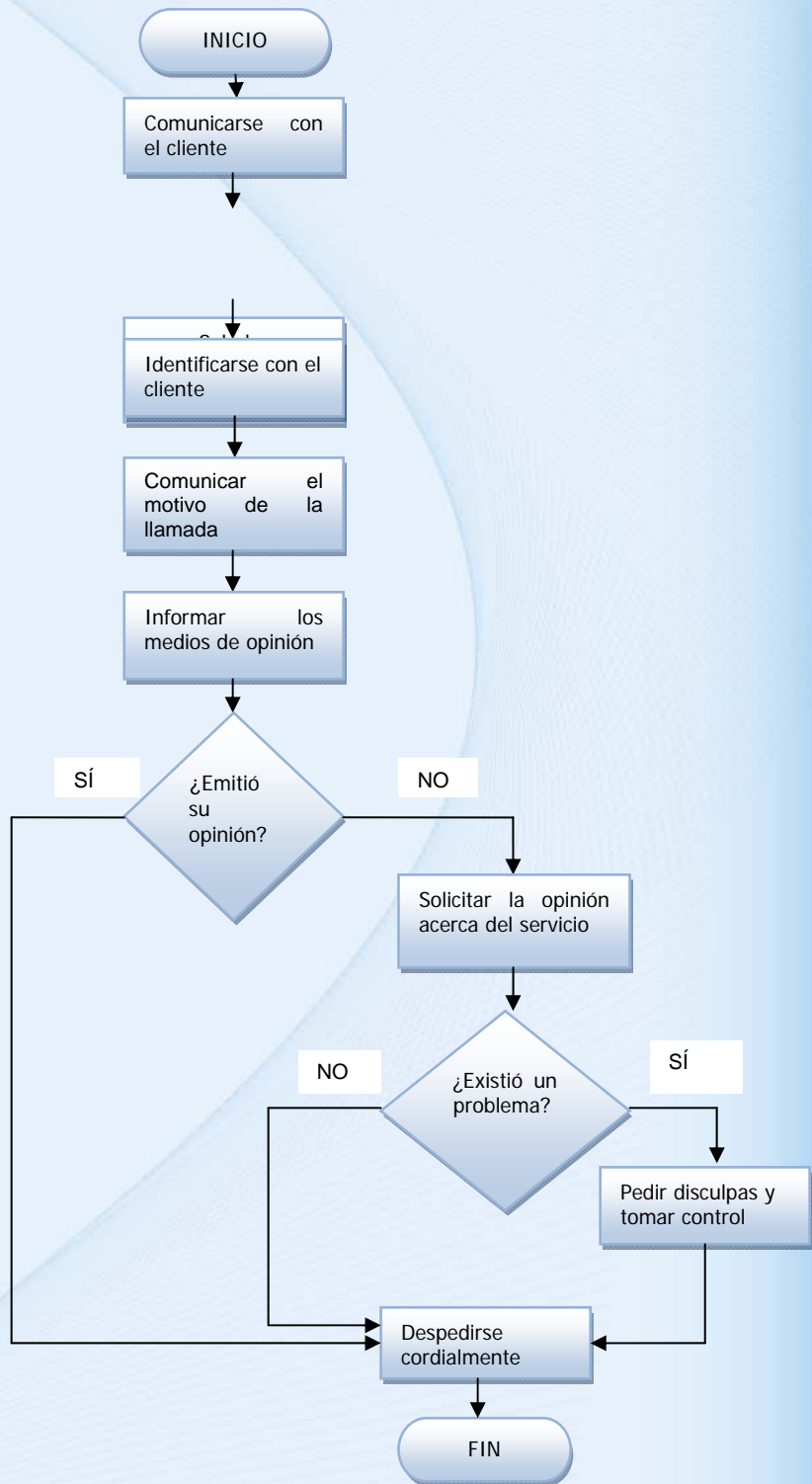
b. ¿Qué procedimiento debo seguir para realizar el servicio después de la venta?

El procedimiento sugerido que se debe seguir para interactuar con el cliente externo después de la venta es el siguiente:

c. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO PARA INTERACCIÓN TELEFONICA CON EL CLIENTE EXTERNO DESPUÉS DE LA ENTREGA DEL SERVICIO

Cooperativa UPA	Interacción con el cliente externo después de la entrega del servicio	No. de pasos	No. De hojas
No. De pasos	Actividades		
1.	Comunicarse vía telefónica con el cliente		
2.	Saludar cordialmente al cliente		
3.	Identificarse con el cliente, con nombre completo		
4.	Comunicar el motivo de la llamada, incluyendo que es para mejorar los servicios y satisfacer las necesidades del cliente		
5.	Informar de los distintos métodos a través de los cuales pues emitir su opinión acerca del servicio recibido incluyendo la calificación del mismo.		
6.	Si el cliente no utilizo ningún método solicitar su opinión y documentar toda la información, comentarios o sugerencias del cliente, para dejar constancia y darle el seguimiento necesario en la base de datos relacional, en la sección de quejas presentadas		
7.	<p>Si existe algún problema por el servicio recibido proceder de la manera siguiente:</p> <p>Si la respuesta es sí:</p> <p>6.1 Disculparse con el cliente por el problema suscitado.</p> <p>6.2 Buscar y ofrecer alternativas para la solución del problema.</p> <p>6.3 Despedida cordial.</p> <p>6.4 Almacenar información para darle seguimiento.</p> <p>Si la respuesta es no: continuar con los pasos siguientes.</p>		
8.	Informar de servicios y/o nuevos servicios.		
9.	Despedirse cordialmente		

FLUJOGRAMA DE INTERACCIÓN CON CLIENTES EXTERNOS DESPUÉS DE LA ENTREGA DEL SERVICIO



d. ¿Al recibir una queja o reclamo del cliente externo que se debe hacer?

Algunas veces puede ser que el cliente no tenga la razón; pero, como el cliente es primero y la relación es importante, es necesario buscarle soluciones al problema.

Algunos consejos que se deben seguir son los siguientes:

- Demostrar al cliente respeto y darle importancia al cliente, ya que un cliente irritado siente que no le valoran, es necesario decirle frases, por ejemplo, que se le ayudará, y tomará nota de lo que se debe corregir.
- Aprender a escuchar al cliente dejando que exprese todo lo que siente y tratar de entenderlo.
- Preguntar al cliente que espera o sugiere que se haga para solucionar el problema suscitado, y prestar atención a lo que el cliente indica, inclusive se le puede preguntar si hay algo más en lo que se le puede ayudar.
- Repetir al cliente lo solicitado para confirmar si le entendió lo requerido.
- Si puede solucionar el problema según lo requerido por el cliente, hágalo inmediatamente.
- Si no puede dar al cliente exactamente lo que desea, sugiera algunas alternativas, indicarle al cliente que se le buscará una solución y se le llamará después.
- Realizar todo lo necesario para solucionar el problema y mantener informado al cliente



"Usted y la excelencia en el servicio son lo mas importante"

**ANEXO 6
BOLETA PARA EL BUZÓN DE SUGERENCIAS**

**COOPERATIVA UPA OFICINAS CENTRALES
PREFERENCIAS Y COMENTARIOS**



Introducción: buenos días, nuestro objetivo es conocer su opinión acerca del servicio prestado por nuestra empresa, preferencias y comentarios, para proporcionarle los servicios de acuerdo a sus expectativas y necesidades.

Nombre:	Teléfono:	Correo electrónico	Fecha
----------------	------------------	---------------------------	--------------

CALIFICACIÓN POR EL SERVICIO RECIBIDO

Amabilidad	Muy bueno	Bueno	Debe mejorarse
Imagen personal	Muy bueno	Bueno	Debe mejorarse
Rapidez en la atención	Muy bueno	Bueno	Debe mejorarse
Cumplimiento en el horario de atención	Muy bueno	Bueno	Debe mejorarse
Limpieza y orden en las instalaciones	Muy bueno	Bueno	Debe mejorarse
Atención	Muy bueno	Bueno	Debe mejorarse

Preferencias y comentarios:

¡Muchas gracias por su opinión!

Si prefiere hacer su comentario por e-mail, escríbanos a nuestra dirección:
cooperativaupacomentarios@gmail.com

ANEXO 7
GUÍA PARA MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN SEGÚN BOLETA DE SUGERENCIAS

a) **Indicador número de reclamos de clientes**

RECLAMOS MENSUALES	50
---------------------------	-----------

INDICADOR DE MEDICION RECLAMOS MENSUALES

De 50 en adelante	Rojo
De 30 a 40	Amarillo
De 0 a 30	Verde

Al observar que los reclamos se muestran en rojo indican que las quejas o reclamos no han disminuido por lo que es necesario evaluar en qué aspecto se está fallando y corregir los errores

Indicador:	Nivel de satisfacción de clientes
Objetivo buscado:	Conocer si la empresa está cumpliendo con las expectativas de los clientes.
Aclaración del objetivo	Conocer las necesidades y controlar la calidad de servicio prestado en general.
Variables críticas que muestren logros	Establecer una comunicación Disminución de quejas por mal servicio. El cliente continúa adquiriendo los servicios. Satisfacción del cliente.
Indicador	Número de reclamos de clientes. Valoración por puntos sobre el nivel de satisfacción. Porcentaje de satisfacción del cliente

ANEXO 8
GUÍA PARA MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN SEGÚN BOLETA DE
SUGERENCIAS

b) indicador calificación por el servicio

Amabilidad	Muy bueno	Bueno	Debe mejorarse
Imagen personal	Muy bueno	Bueno	Debe mejorarse
Rapidez en la atención	Muy bueno	Bueno	Debe mejorarse
Cumplimiento en el horario de atención	Muy bueno	Bueno	Debe mejorarse
Limpieza y orden en las instalaciones	Muy bueno	Bueno	Debe mejorarse
Atención	Muy bueno	Bueno	Debe mejorarse

Al obtener los resultados de la tarjeta se procede a llenar el siguiente cuadro, el cual representa los resultados por medio de valoración por puntos.

Respuestas	Muy Bueno	Bueno	Debe mejorar	Resultados
	30	35	55	
Amabilidad	0	0	0	0
Imagen personal	0	0	0	0
Rapidez en la atención	0	0	55	55
Cumplimiento en el horario de atención	0	35	0	35
Limpieza y orden en las instalaciones	0	0	0	0
Atención	30	0	0	30

Fuente: elaboración propia junio 2011

ANEXO 9
GUÍA PARA MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN SEGÚN BOLETA DE
SUGERENCIAS

c) Indicador porcentaje del nivel de satisfacción

Respuestas	Resultados	Porcentajes
Rapidez en la atención	55	45.83%
Cumplimiento en el horario de atención	35	29.16%
Atención	30	25%
Totales	120	100%

Fuente: elaboración propia junio 2011

ANEXO 10 BASE DE DATOS RELACIONAL

Cooperativa UPA cuenta con un CRM, el cual actualizan anualmente, pero que necesita implementarle elementos que permitan una identificación efectiva del cliente y mejorar las experiencias al recibir los servicios. A la institución en estudio se le recomienda agregar a su CRM los siguientes aspectos:

a) Menú principal

Este presenta todas las opciones con las que cuenta esta base de datos relacional:



ANEXO 11 BASE DE DATOS RELACIONAL

a) Enlace de ingreso de clientes

En esta sección se podrán ingresar los datos personales del cliente externo tales como su nombre, dirección, edad, estado civil, correo electrónico, entre otros.

Los datos del cliente serán solicitados después de que éste haya brindado la información sobre el servicio que utilizará y la persona encargada de realizar ésta tarea será la secretaría de atención al cliente, aclarando a los clientes para qué se va utilizar dicha información y que se va a manejar con estricta confidencialidad.

Cientes


Nombre	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Dirección	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Estado Civil	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Edad	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Correo Electronico	<input style="width: 80%;" type="text"/>














ANEXO 12 BASE DE DATOS RELACIONAL

b) Enlace de evaluación del servicio

En esta sección se almacenará la información relacionada con la evaluación realizada al cliente del servicio prestado en sus cinco dimensiones: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibilidad.

Los datos almacenados en esta sección, permitirán al área de mercadeo de Cooperativa UPA conocer la percepción del cliente externo en cuanto al servicio recibido en sus cinco dimensiones, de forma constante y en períodos de tiempo menores a los actuales. Así también, se podrán evaluar y tomar las decisiones convenientes que le ayudarán a mejorar la atención al cliente. La persona encargada de manejar la sección antes mencionada será, la secretaria de atención al cliente y el coordinador de mercadeo.

Evaluación De Servicio

Confiabilidad	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>
Seguridad	<input type="checkbox"/>
Empatía	<input type="checkbox"/>
Tangibilidad	<input type="checkbox"/>









ANEXO 13 BASE DE DATOS RELACIONAL

c) Enlace de quejas presentadas

En esta sección se podrán ingresar las quejas emitidas por el cliente externo, así como información de quién y cómo se resolvió dicho inconveniente entre otros. La sección mencionada, será manejada por la secretaria de atención al cliente y controlada por el coordinador de mercadeo quien almacenará la información correspondiente.

Quejas Presentadas

Queja	<input type="text"/>
Nombre del Cliente	<input type="text"/>
Operador	<input type="text"/>
Fecha de Queja	<input type="text"/>
Resolución	<input type="text"/>





ANEXO 14 BASE DE DATOS RELACIONAL

a) Enlace de record de visitas

Esta sección se podrán ingresar datos relacionados con las visitas de los clientes tales como el tipo de servicio que requirió, número de transacciones que realizo, fecha de la próxima visita (en caso el servicio utilizado sea préstamo o financiamiento). Con los datos mencionados, la empresa sabrá lo que ha realizado el cliente (historial de servicios) y podrá determinar también la fecha en que deberá llamarse al cliente para recordarle de su próxima cita (en caso el servicio utilizado sea préstamo o financiamiento); del mismo modo, cuando éste solicite de nuevo un servicio, no será necesario solicitar sus datos ya que se encontraran registrados en la base.

La persona encargada de recopilar esta sección será el receptor pagador; cuando el cliente llegue a Cooperativa UPA.

Record De Visitas

Tipo de Servicio	
Numero de Transacción	
Fecha de Ulitma Visita	







Unidos para dar
vida a tus Sueños

ANEXO 15

AGENDA DE PREFERENCIAS, FRECUENCIA DE CONSUMO DEL SERVICIO

a) Inicio

Esta sección es la página inicial, muestra un calendario y las distintas opciones de la agenda; la página blanca sobre el lado derecho muestra los eventos de acuerdo al día y mes que se le indique.

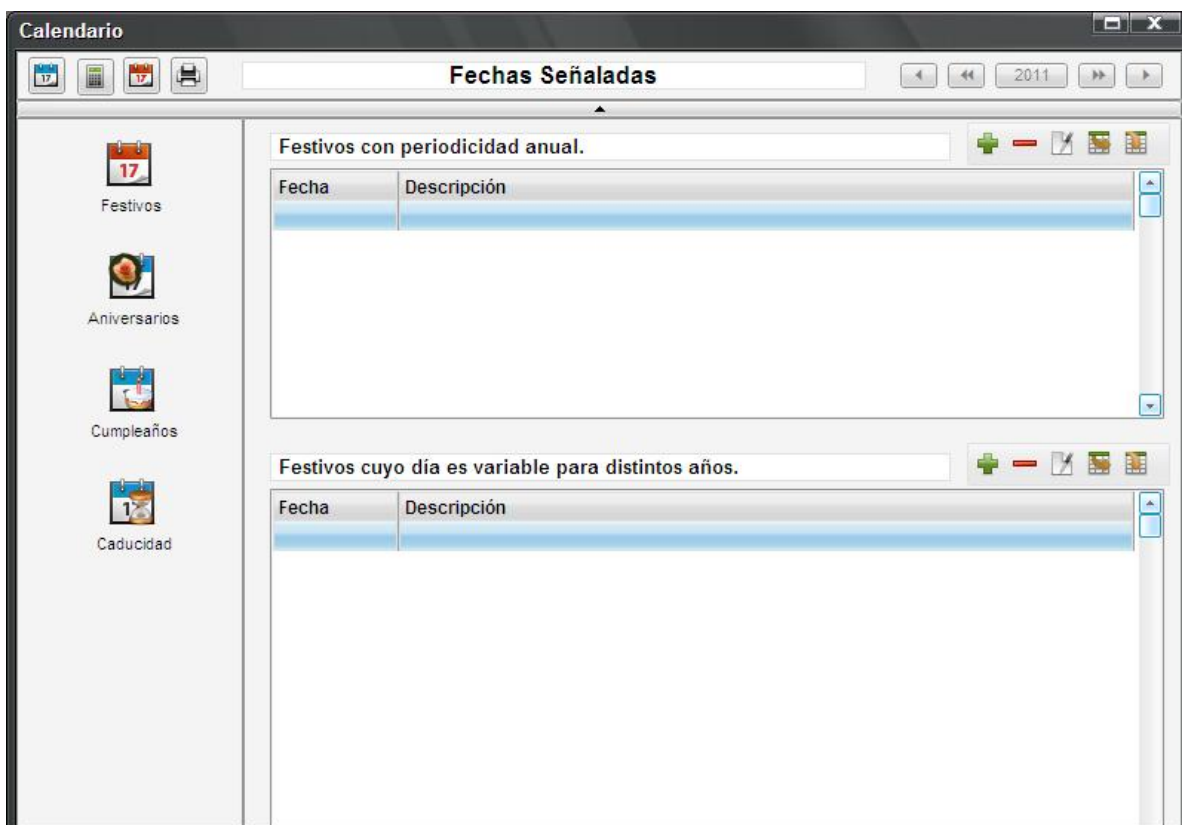
The screenshot displays a software interface with a blue header bar containing a digital clock (00:04:15) and several icons: a calendar (17), an email icon (@), keys, a pencil, a clock, a clipboard with a checkmark, a stack of books, a whiteboard, and a wrench. Below the header, the main area is split into two panels. The left panel has a blue background and shows the date '27' with a globe icon, the day 'jueves', the zodiac sign 'Escorpio', and the text '300/65 Sem. 43'. It also features a calendar navigation bar for 'octubre - 2011' with left and right arrows. Below this is a calendar grid with days of the week (lu, ma, mi, ju, vi, sá, do) and dates from 39 to 44. The date 27 is highlighted, and a 'Hoy' button is visible. At the bottom of the left panel, the text 'Sabina, Vicente, Ciriaco, Florencio.' is displayed. The right panel is a large, blank whiteboard with a vertical metal binding strip on its left edge.

	lu	ma	mi	ju	vi	sá	do
39						1	2
40	3	4	5	6	7	8	9
41	10	11	12	13	14	15	16
42	17	18	19	20	21	22	23
43	24	25	26	27	28	29	30
44	31						

ANEXO 16 AGENDA DE PREFERENCIAS, FRECUENCIA DE CONSUMO DEL SERVICIO

a) Enlace de opciones

En esta sección, podrán ingresar los datos personales del cliente externo tales como su nombre, fecha de cumpleaños y dirección



ANEXO 17 AGENDA DE PREFERENCIAS, FRECUENCIA DE CONSUMO DEL SERVICIO

a) Enlace de ingreso de datos del cumpleaños

En esta sección, podrán observarse y verificarse los datos personales del cliente externo tales como su nombre, fecha de cumpleaños y dirección, antes de la fecha establecida. Esta sección como las demás serán manejadas secretaria de atención al cliente

Calendario

Fechas Señaladas

Cumpleaños.

Fecha	Nombre	Correo electrónico
27/09/2011	señora Sanchez	

ANEXO 19
AFICHE INFORMATIVO



Unidos para dar
vida a tus Sueños

Para Cooperativa UPA ¡Tu opinión es importante!

Por ello hemos implementado dos nuevos métodos para escucharte los cuales te explicamos a continuación en tres pasos sencillos:

1

Solicita tu boleta de comentarios en la secretaría de atención al cliente, quien gustosamente te la brindará.

2

Llena la boleta y deposítala en el buzón que encontrarás junto a la secretaría de atención al cliente.

3

Si deseas realizar tus comentarios o sugerencias via correo electrónico solo debes de escribir un correo y enviarlo a:
cooperativaupacomentarios@hotmail.com

¡Rápidos y sencillos son los nuevos métodos
para emitir tus comentarios!

ANEXO 20
AFICHE INFORMATIVO
PASOS QUE CONFORMAN EL AFICHE INFORMATIVO SOBRE LOS
NUEVOS METODOS PARA EMITIR LAS QUEJAS O SUGERENCIAS

1

Solicita tu boleta de comentarios en la secretaría de atención al cliente, quien gustosamente te la brindará.

2

Llena la boleta y deposítala en el buzón que encontrarás junto a la secretaría de atención al cliente.

3

Si deseas realizar tus comentarios o sugerencias via correo electrónico solo debes de escribir un correo y enviarlo a: cooperativaupacomentarios@hotmail.com

ANEXO 21
MODELO DE CARTA DE FELICITACIÓN POR CUMPLEAÑOS



Unidos para dar
vida a tus Sueños

Nombre
de cliente:

En esta fecha tan especial COOPERATIVA UPA te desea que tengas un muy feliz cumpleaños y muchas bendiciones. Y para celebrar tan especial ocasión te obsequiamos un cupón de descuento valido en cualquiera de los supermercados y canjeable en productos de consumo básico.



www.COOPERATIVAUPA.com
cooperativaupacomentarios@hotmail.com
PBX: 77205757

ANEXO 22
MODELO DE CARTA DE FELICITACIÓN POR EL DÍA DEL PADRE

Nombre
de cliente:

En esta fecha tan especial COOPERATIVA UPA te desea que tenga un muy feliz día del padre y muchas bendiciones. Y para celebrar tan especial ocasión te obsequiamos un cupón de descuento valido en cualquiera de los supermercados y canjeable en productos de consumo básico.




*Unidos para dar
vida a tus hijos*

www.COOPERATIVAUPA.com
cooperativaupacomentarios@hotmail.com
PBX: 77205757

ANEXO 23
MODELO DE CARTA DE FELICITACIÓN POR EL DÍA DE LA MADRE



Nombre
de cliente:



En esta fecha tan especial COOPERATIVA UPA te desea que tengas un muy feliz día de la madre y muchas bendiciones. Y para celebrar tan especial ocasión te obsequiamos un cupón de descuento válido en cualquiera de los supermercados y canjeable en productos de consumo básico.



Unidos para dar
vida a tus sueños

www.COOPERATIVAUPA.com
cooperativaupacomentarios@hotmail.com
PBX: 77205757



ANEXO 24
MODELO DE CARTA DE FELICITACIÓN NAVIDEÑA



ANEXO 25 MODELO DE CUPÓN DE DESCUENTO (FRENTE)

La secretaria de atención al cliente será la encargada de esta tarea y con la utilización de la agenda recordatorio, podrá ingresar los nombres de los clientes que cumplen años cada mes, o para fechas tales como el día del padre, madre o navidad, para que ésta muestre el aviso días antes de la fecha marcada en el calendario, y puedan ser enviadas por correo las tarjetas de felicitación.

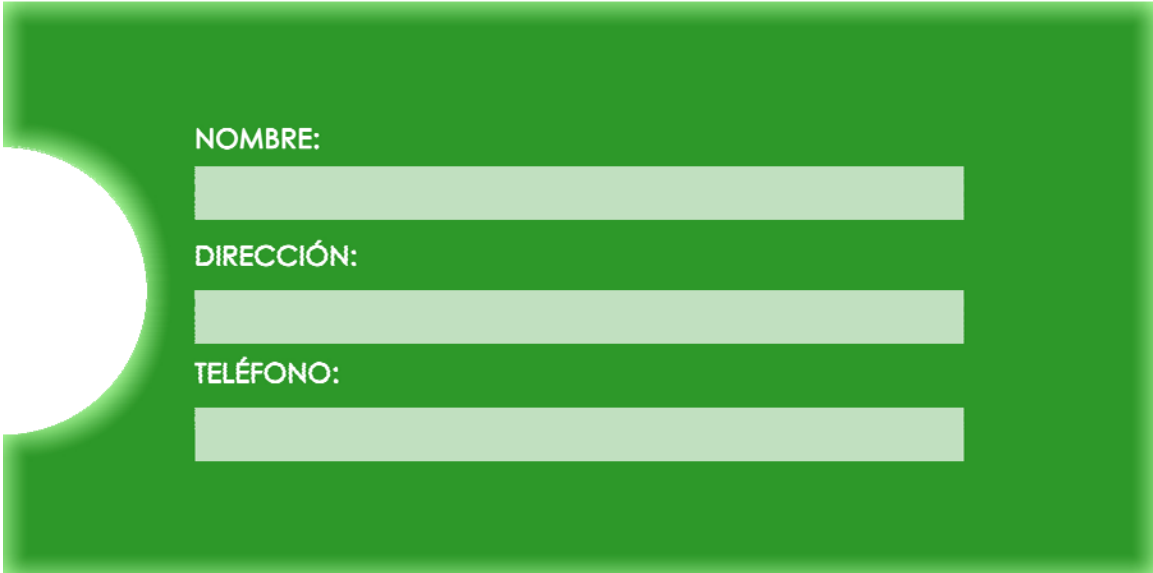
Los datos mencionados (nombre, fecha de cumpleaños y dirección), serán obtenidos de la base de datos en la sección "Datos del cliente." Asimismo, se adjuntará a la tarjeta un cupón de descuento en el cual consistirá en ofrecerle al cliente un descuento del 10% adicional en su próxima visita a los supermercados de la cooperativa (central y sur).



ANEXO 26
MODELO DE CUPÓN DE DESCUENTO (POSTERIOR)

El proceso para hacer efectivo el cupón de descuento será el siguiente:

1. El cliente realiza sus compras normalmente
2. Al realizar el pago, se le hará efectivo el descuento respectivo.
3. El cliente entrega su cupón, lleno con sus datos, (de no hacerlo, no podrá llevarse a cabo el descuento prometido)
4. Él o la cajera revisarán, harán el descuento y guardarán el cupón, a finalizar el mes se enviarán todos los cupones canjeados, a las oficinas centrales para su control.



Formulario de cupón de descuento con campos para ingresar datos personales:

NOMBRE:

DIRECCIÓN:

TELÉFONO:

ANEXO 27 VOLANTE INFORMATIVO



- ✓ Los préstamos con la tasa de intereses más bajos en el mercado.
- ✓ Las mejores soluciones financieras.
- ✓ Puntos de servicio a nivel nacional.
- ✓ Préstamos para construir sus sueños.
- ✓ Supermercados siempre con un 6% de descuento.
- ✓ Tarjetas de crédito y muchos servicios más.

¡Para Cooperativa UPA usted y la excelencia en el servicio son lo más importante!

Para nosotros su opinión es muy importante, por eso contamos con la siguiente dirección electrónica para que las exprese: cooperativaupacomentarios@hotmail.com
Oficinas centrales 3av. 7-27 Amatitlan / PBX: 6633-0473