



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

**Análisis de las herramientas para la  
gestión del Marketing Relacional en  
la Cooperativa de Ahorro y Crédito  
OSCUS Ltda. de la ciudad de  
Ambato**

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al  
título de:

**Magister en Marketing**

Por la estudiante:  
**Sandra Patricia MANOBANDA QUITO**

Bajo la dirección de:  
**Ing. Catalina Cardona, MAE.**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil – Ecuador  
Marzo 2019**

## **Análisis de las herramientas para la gestión del Marketing Relacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. de la ciudad de Ambato**

Analysis of the tools for the management of Relationship Marketing in the OSCUS Credit Cooperative in the Ambato city

**Sandra Patricia MANOBANDA QUITO<sup>1</sup>**  
**Diana Catalina CARDONA<sup>2</sup>**

### Resumen

El marketing relacional pretende establecer relaciones rentables en función del conocimiento del cliente, aprovechando la sinergia que se instaura en beneficio mutuo; bajo este precepto el objetivo de la investigación es determinar las directrices para la puesta en marcha de estrategias de marketing relacional, en la Cooperativas OSCUS Ltda.; para lo que se aplicó un cuestionario tanto a la plana ejecutiva como también a una muestra de 384 clientes de la Cooperativa, por medio de lo cual se procuró analizar las herramientas de marketing relacional y los factores que influyen en la gestión, lo que permitió concluir la necesidad de un *Customer Relationship Management* (CRM) complementado con la aplicación de estrategias relacionales y la implementación de un proceso de comunicación integral. De igual manera se realizó, revisión bibliográfica que contribuyó al análisis de los factores y conceptos que convergen en la generación de relaciones a largo plazo con los clientes.

### Palabras clave

Marketing relacional, lealtad, calidad, valor, Comunicación Integral y CRM

### Abstract

Relationship marketing aims to establish profitable relationships based on the client's knowledge, taking advantage of the synergy that is established for mutual benefit; under this precept the objective of the research is to determine the guidelines for the implementation of relational marketing strategies, in the Cooperatives OSCUS Ltda.; for which a questionnaire was applied both to the executives and to a sample of 384 clients of the Cooperative, through which an attempt was made to analyze the relational marketing tools and the factors that influence the management, which allowed to conclude the need for a Customer Relationship Management (CRM) complemented with the application of relational strategies and the implementation of a comprehensive communication process. Likewise, a bibliographic review was carried out that contributed to the analysis of the factors and concepts that converge in the generation of long-term relationships with customers.

### Key words

Relational marketing, loyalty, quality, value, Integral Communication, CRM

### Clasificación JEL JEL Classification

M31

<sup>1</sup> Ing. en Marketing, Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail [smanobanda@oscus.coop](mailto:smanobanda@oscus.coop)

<sup>2</sup> Ing. en Finanzas y Relaciones Internacionales. Magister en Administración de Empresas. Diplomado de Doing Business in LatinAmerica. Profesora Universidad Espíritu Santo. Ecuador. E-mail [dcardona@uees.edu.ec](mailto:dcardona@uees.edu.ec)

## INTRODUCCIÓN

La globalización de los mercados año tras año genera cambios significativos incrementando la competencia y la compra consciente de los consumidores y compradores cada vez más informados; a medida que avanza la tecnología, los ciclos del producto se han acelerado y la rapidez de los cambios hacen que el contexto sea imprevisible, por lo que las empresas de hoy intentan aprender a gestionar en la diversidad (De Anca & Vásquez, 2005).

Según menciona Vogele (2003) antes de esto las transacciones entre ellos eran más sencillas, era el cliente quien buscaba al comerciante en un punto fijo, el vendedor era el rey, cuando esta estrategia comenzó a no tener éxito aparecieron instrumentos tales como la investigación de mercados, relaciones públicas entre otras, forjando así el *marketing mix*, expresado en estrategias que aborden a un grupo homogéneo, así mismo en esta tendencia evolutiva nace el marketing directo el cual, se genera de la necesidad de acercarse más al cliente, lo hacen en un inicio a través del correo o *mailing* o con el uso de cupones para pedidos; transcurrido el tiempo se emplean instrumentos tales como la visita personal y el contacto vía telefónica es así que se encuentra entonces al teléfono como una herramienta autónoma denominada *telemarketing*.

En la actualidad, desemboca en el denominado marketing relacional encaminado a crear, fortalecer y mantener el contacto con los clientes, para lo cual, la empresa estará alerta de los gustos necesidades y deseos con el fin de crear experiencias positivas en ellos y establecer una estrecha relación con los clientes más rentables identificados, con lo que el manejo adecuado de los datos es la clave (Ficher & Espejo, 2011).

Todas las empresas hacen marketing todos los días, el interpretar situaciones y provocar cambios en aquellas personas con las que existe relación, genera un valor para la empresa lo cual será percibido por el cliente (Bilancio, 2008)

La presente investigación parte de la necesidad detectada en la cooperativa en cuanto a la información, se ha identificado problemas en la calidad de los datos recolectados así como también en la disponibilidad y la efectividad para el contacto con los clientes lo cual ha sido reportado por las áreas que requieren contactar a los socios; los motivos se presume es la falta de cautela a la hora de ingresar los datos por parte del *front office* y la falta de actualización de datos de los clientes; así también existen falencias para el análisis de datos con herramientas tradicionales tales como Excel lo cual conlleva un largo tiempo en busca de información necesaria para la toma de decisiones; para mitigar esta

problemática se ha analizado varias herramientas y se ha determinado que un CRM podría dar la solución; al revisar diferentes propuestas se ha identificado que el software ofrece una herramienta adecuada y que este requiere de un complemento importante como es el planeamiento de estrategias enmarcadas en una filosofía relacional que lleve a todas las áreas de la Cooperativa a trabajar orquestadamente para lograr los objetivos.

El estudio tiene como objetivo general establecer las directrices para el planteamiento de una estrategia de marketing relacional para la Cooperativa y señalar las herramientas adecuadas para el efecto.

Los objetivos específicos de la investigación son:

Indagar en la plana ejecutiva y clientes de la Cooperativa en lo referente a la percepción de: valor, calidad en el servicio, fidelidad del cliente y comunicación efectiva.

También se enfoca al análisis de la herramienta CRM como medio para la solución de la problemática.

Se inicia con la revisión de la literatura de diferentes autores respecto al marketing relacional abarcando temas de definición, características, herramientas y estrategias, así también se describe el caso específico de la Cooperativa OSCUS Ltda. la cual tiene sede en la ciudad de Ambato y cuenta con 14 agencias al servicio del cliente a nivel nacional, para la que a través de la revisión de estudios de la institución se determinan los factores que inciden en la aplicación de las herramientas de marketing relacional. Se presenta también el diseño y tipo de investigación, población e instrumento a aplicar en el estudio. El resultado se expone en estadísticas de los factores medidos tanto a la plana ejecutiva y habilitante, así como a socios y clientes de la cooperativa, estos son: sistema de información y datos y sistema de comunicación integral todo esto con la finalidad de convertir de una manera rápida y eficiente el conocimiento en valor para el cliente.

Este trabajo integra dos partes, la primera contiene una revisión teórica sobre marketing relacional que busca establecer la definición, características, herramientas y aplicación que supondrán estrategias para la organización.

La segunda parte se enfoca en el caso específico de la Cooperativa OSCUS Ltda. en la que se analizan las posibles herramientas a aplicarse en la gestión del marketing relacional. La Institución en referencia se encuentra en el Sector Cooperativo ecuatoriano, regulada desde el año 2012 por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), lo cual la hace idónea para la aplicación de un estudio de marketing

relacional debido a la gran competencia en la que converge y la diversidad de los *stakeholder*, donde las estrategias de marketing tradicional se ven limitadas frente a un servicio poco diferenciado con tasas de interés ya fijadas por el ente regulador, para lo cual se hace necesaria la identificación de una estrategia que le suponga una diferenciación en el Sector Cooperativo Financiero.

### REVISIÓN DE LA LITERATURA

Respecto a la definición de marketing relacional se expone a continuación la siguiente tabla:

Tabla 1: Definición sobre marketing relacional

DEFINICIÓN	AUTOR
Consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes, de esta manera se aporta a la evolución del sistema comercial.	(Berry, 1983)
Se enfoca en comprender a los clientes individualmente desagregándolos del grupo.	(Lamb, Hair, & McDaniel, 2006)
Representa un paradigma de cambio que se aleja del enfoque transaccional y centra el interés en retención de clientes.	(Schnarch, 2011)
El fin es desarrollar y mantener arreglos a largo plazo, mutuamente satisfactorios, donde tanto el comprador como el vendedor se centran en el valor resultante de esta relación.	(Ferrell & Harline, 2014)
Se apega al conocimiento de los clientes para gestionar un marketing que genere valor para lograr una relación efectiva cliente-empresa a largo plazo.	(Tavira & Estrada, 2015)
Es reconocer que el marketing está inserto en la administración total de las redes de la organización vendedora, el mercado y la sociedad; este se orienta a mantener relaciones de largo plazo y de beneficio mutuo con clientes individuales, donde el valor se crea conjuntamente por las partes involucradas.	(Lovelock & Wirtz, 2015)

Elaborado por: La autora

El enfoque del marketing en todas las dimensiones se convierte en la herramienta de gestión administrativa que dinamiza la demanda, este promueve una mejor cobertura en el medio, mientras que el marketing orientado al consumidor señala las relaciones lo cual no es algo nuevo, es conocido que trabajar de cerca con los clientes es redituable, sin embargo, recientemente las organizaciones han dado importancia al trabajo con una gran cantidad de datos que permiten establecer conexiones multidimensionales con un cliente conveniente para la empresa, esta información deberá transformarse en una relación administrativa perdurable, tales relaciones están basadas en la confianza y un compromiso mutuo entre la

empresa y el cliente selecto (Stanton, Michael, & Walker, 2003).

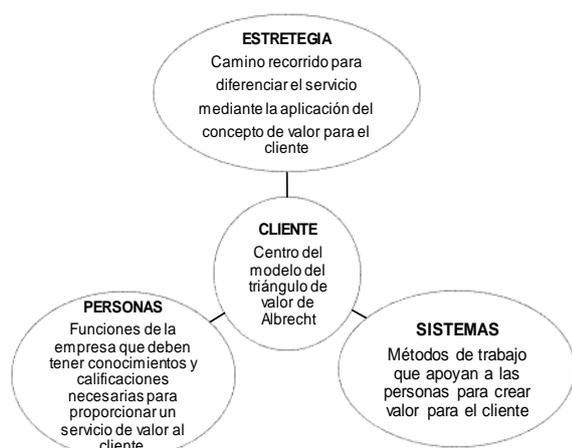
La lealtad se mide por el consumo integral de un cliente, lo cual permite conocer si se está perdiendo o no la participación en las compras o consumos, así también la generación de lealtad implica entender las necesidades implícitas y explícitas de los clientes (Bilancio, 2008).

En este sentido, el elemento que genera que las empresas sean exitosas y que cultiven la lealtad de clientes, empleados e inversionistas, se concentra en el cumplimiento de metas y por tanto alcanzar el 0% en deserción (Brunetta, 2014); para este fin, se analizaron aquellos factores que influyen y las herramientas de marketing relacional que podrían aplicarse, cabe destacar que la lealtad de los clientes está dada por la calidad y el valor percibido en el producto o servicio, lo cual tendrá como consecuencia a un cliente satisfecho lo que beneficia también a la rentabilidad de la empresa.

En cuanto a la calidad definida por los clientes, las empresas han visto un componente clave para plantear estrategias; la preocupación por la calidad no se limita a la manufactura y al servicio, el componente de calidad está en toda la gestión del negocio de tal forma que en marketing se revisan aspectos inherentes a la calidad al hacer visitas de ventas, responder a las inquietudes de los clientes, redactar publicidad entre otras actividades; el lograr y mantener tal calidad depende de todos los miembros de la empresa por lo que en la actualidad se evalúa el efecto de las propuestas de calidad con la medición de la satisfacción del cliente y tratan las mejoras implementadas como inversiones. (Stanton, Michael, & Walker, 2003)

En referencia a la calidad en el servicio, la autora Wellington (2009), recoge el triángulo de servicios concebido por Karl Albrecht, donde destaca que la atención que se da a los anhelos y expectativas de los clientes es el centro del triángulo, es necesario que las personas que trabajan en la empresa estén orientadas a los objetivos de atención que deben alcanzarse y que los sistemas operacionales se orienten a ese fin también, pues no basta atender bien sino que es preciso proporcionar al cliente un servicio de valor. Aún más, es importante que las estrategias sean coherentes con los resultados que se deben obtener. A continuación, se presenta un gráfico de la visión esquemática del triángulo (Wellington, 2009)

Figura 1: Triángulo de Albrecht



Fuente: Citado en Wellington, 2009

Brindar un servicio integral al cliente agrega valor lo cual representa mantener una estrategia adecuada, direccionada según la categoría de cliente (García, 2016).

De tal forma que, en una perspectiva orientada a la demanda se reconoce que los clientes mantienen necesidades y deseos diferentes (Lovelock & Wirtz, 2015).

Así también las necesidades de los clientes no son estáticas, varían en respuesta al entorno cada vez más exigente y competitivo, la orientación al valor del cliente está en función de la orientación al mercado y del marketing relacional, de tal forma que todos los procesos convergen en la satisfacción y fidelización de los clientes y mucho más allá se habla de un marketing colaborativo mediante el cual se vislumbra los atributos necesarios que debe poseer el producto o servicio para generar valor (Valenzuela, Madariaga, & Blasco, 2007), de esta manera se genera calidad en el servicio.

El cliente sobresale en el triángulo ya que todos los factores se engranan para la completa experiencia de servicio, el cual debe estar en función del cliente tanto interno como externo a fin de satisfacer tanto necesidades reales como expectativas; en el caso del cliente externo como personas ajenas a la empresa que buscan resolver o satisfacer necesidades y deseos con el producto o servicio que la empresa oferta y los trabajadores de la empresa como personas capacitadas, satisfechas, motivadas y comprometidas con los objetivos institucionales (Schnarch, 2011).

Por lo cual es importante realizar un giro estratégico a los procesos para la conservación de los clientes, para lo cual se hace necesario; identificar al cliente, construir relaciones estables y duraderas con los actuales clientes con el fin

de incrementar la participación, con diferenciación basada en el cliente individual, creando segmentación con base en necesidades heterogéneas, con enfoque estratégico a largo plazo y estrategia de fijación de precios basada en el valor; la organización estará entonces dándose cuenta del potencial a largo plazo de los clientes y conservándolos (Ferrell & Harline, 2014).

Es necesario destacar en la relación con los clientes la importancia de acciones de innovación que conlleven a converger a la satisfacción, la calidad y el valor; la satisfacción de los clientes es la clave para la conservación y probablemente para crear referencias o promotores activos de la empresa, existen para este fin varias acciones que la dirección podría tomar para administrar la satisfacción del cliente tales como: Entender que puede salir mal, enfocarse en los aspectos controlables, manejar las expectativas de los clientes, ofrecer garantías de satisfacción, facilitar el proceso para la recepción de quejas de los clientes, implementar programas relacionales y realizar una medición de la satisfacción del cliente constante (Ferrell & Harline, 2014).

Posteriormente, se define la misión de la organización desde la perspectiva de la orientación al cliente, observando las múltiples y personales visiones que los clientes tienen sobre una necesidad, cuya satisfacción se convertirá en el eje del negocio. Jerarquizar los objetivos, establecer una clasificación a dos niveles por áreas de desempeño normalmente coincidentes con departamentos en la empresa y, dentro de este, por orden de importancia, se señalarán los objetivos que más aportan a la misión de la empresa, los que mejor pueden cuantificarse o los que de forma más rápida van a ser interiorizados por el departamento (Cobo & González, 2007). La declaración de la misión debería reflejar, explícitamente, los valores, principios, estrategias y aspiraciones de la cultura de la organización (Christopher, Payne, & Ballantyne, 1994).

Es importante comunicar los objetivos al personal, adaptarlos a un lenguaje que todo el mundo entienda, poner ejemplos, publicarlos en un lugar visible para todo el personal; mantener una comunicación eficiente lo que se consigue con la creación de nuevos procesos que permitan a cada trabajador de la empresa integrarse y comprometerse con todos los demás (Thomson & Rodríguez, 2000).

Una vez identificado el mercado objetivo y esbozado las características, el siguiente paso es generar valor, a la hora de gestionar los distintos elementos que crean valor para los clientes, es importante entender que las valoraciones estarán determinadas por las expectativas y por la percepción del cliente frente al servicio recibido;

la satisfacción solo será positiva si la percepción supera las expectativas. (Fundación Cajamar, 2007). Esta satisfacción puede ser medida continuamente, a fin de que la empresa este segura de lo que el cliente desea, necesita o espera; para ello existe una diversidad de métodos e inclusive los adelantos tecnológicos permiten estudiar la satisfacción del cliente basándose en el real comportamiento, esto proporcionará nuevos indicadores tales como: Valor del tiempo de vida de un cliente; valor de pedido promedio, costos de adquirir y retener clientes, tasa de conversión de clientes, tasa de retención de clientes, tasa de agotamiento de clientes, tasa de recuperación de clientes, referidos, comunicación social; son algunos de los indicadores que se podrían calcular con la implementación de un CRM en la empresa (Ferrell & Harline, 2014).

La calidad en la prestación del servicio que se coloca al cliente debe fomentar también para un proceso de comunicación entre la empresa y los distintos públicos relacionales, es un elemento fundamental en la consolidación de la estrategia relacional. Por encima de planteamientos teóricos y complejos, (alejados de una forma de actuar que consolide el plan relacional), una integración solida del conjunto de instrumentos, canales y medios utilizados por la empresa para recoger información y comunicar posteriormente los elementos adecuados para proporcionar valor añadido de acuerdo a las expectativas de los consumidores, este es un punto de partida imprescindible en el planteamiento de la estrategia relacional (Pedro, 2009)

Así también el nexo entre marketing relacional y de fidelización se provoca mediante la intervención del primero en los procesos de satisfacción del cliente, que tendrán como contrapartida la lealtad, en el punto dedicado a la estrategia relacional se precisan con detalle los procesos de puesta en marcha del marketing relacional y las posibles consecuencias sobre el afianzamiento de la clientela (Alcaide, 2015).

La expresión del deseo de satisfacción, involucra un alto nivel de conocimiento de las necesidades del individuo. Es aquí donde la oferta de la empresa interviene, tomando como propia la necesidad del cliente para ofrecerle una respuesta que este no puede o no desea solucionar por los propios medios. Para generar la vinculación Pedro (2009) señala el caso de los créditos hipotecarios, al reducirse los márgenes en los créditos por el atractivo que supone disponer de un cliente durante un largo periodo de tiempo, la aprobación de préstamo se supedita a la contratación de otros servicios, de tal manera que cada vez es más habitual solicitar al cliente la contratación de otros productos y servicios. La relación entre vinculación y fidelización a la que

antes refiere el texto como causa-efecto, se origina a partir del índice de satisfacción, a partir de una situación de fuerte vinculación con un cliente, lo que situará a la empresa en una posición de privilegio para desarrollar una política de fidelización tendiente a conseguir una aceptación de índole emocional y respuesta eficiente a las necesidades de servicios para que, el cliente lo siga eligiendo, de tal forma que la relación empresa vs cliente mantiene implícito al marketing de base de datos, marketing de interacción y *networking* como lo explican Lovelock & Wirtz (2015) los autores manifiestan que la tecnología es utilizada en la construcción de base de datos de los clientes actuales y potenciales, con lo que se podrá enviar mensajes diferenciados para ellos a raíz de las características y preferencias de consumo y mantener un seguimiento de cada relación para supervisar el costo beneficio que esta relación traería a la empresa lo cual se pretende lograr con el dominio de la data que genera un CRM. Así también se considera que el factor para generar una mejor relación con el cliente se centra en la utilización del marketing de base de datos, debido a que las aplicaciones tecnológicas son bastante complejas, y el ser humano tiene la tendencia innata a simplificar lo desconocido, buscando parámetros comunes frente a referencias anteriores, lo cual desemboca en un CRM (Alet, 2011), en la siguiente tabla se exponen varias definiciones del tema:

Tabla 2: Definición de CRM

DEFINICIÓN	AUTOR
Es un sistema de información con el objetivo de maximizar el valor de la información generada durante el ciclo de vida del cliente; maximizando el valor del capital de información entre empresa y cliente.	(Alfaro, 2004)
Señala que el marketing directo es básicamente un instrumento de comunicación y el marketing de base de datos es un instrumento primordial de planificación y estrategia de marketing.	(Pedro, 2009)
Es conocer el mercado, escuchar su voz y sistematizarla, haciendo uso de la tecnología de la información para tener mayor conocimiento de los clientes con datos actualizados e integrados permanentemente.	(Schnarch, 2011)
Es esencialmente una forma de proveer valor óptimo para los clientes con información, tecnología y aplicaciones	(Baran & Galka, 2013)
Es un concepto estratégico no tecnológico, hablamos de implementar estrategias de relación con los consumidores, se apoya en 3 pilares: tecnología, procesos y talento humano.	(Reinares, 2009)

Elaborado por: La autora

El uso estratégico de una base de datos para conseguir y analizar información de los consumidores, generará datos relevantes empleados en la planificación, implementación y control de estrategias de marketing. De la acotación anterior se deriva que las aplicaciones del marketing de base de datos son numerosas: segmentación, selección del público objetivo, personalización de la comunicación, medición de acciones, marketing directo y *one to one*. (Olvera, 2009)

Resulta evidente que la existencia y utilización de bases de datos es una acción común en numerosas empresas de cualquier tipo y tamaño. El desarrollo obedece a las siguientes causas estructurales: la información de los consumidores es una poderosa arma competitiva en los actuales mercados, especialmente en aquellas empresas con consumidores cuyo círculo de vida es largo, la escasa diferenciación entre productos hace que un pequeño matiz diferenciador, creado a partir de información precisa, pueda soportar la ventaja competitiva definitiva (Pedro, 2009)

La administración de las relaciones con el cliente (CRM) requiere de las empresas una visión integral más allá de la transaccionalidad actual para examinar el potencial a largo plazo, desemboca en una filosofía de negocio con el fin

de definir e incrementar el valor para el cliente para motivarlo a mantener lealtad con la empresa; así también abarca a varios grupos de interés, además de los clientes, tales como: trabajadores, proveedores, grupos de interés externos con base en la confianza, la cooperación, el compromiso y la interdependencia; así como también el poder desarrollar interacciones personalizadas en tiempo real siendo un soporte excepcional para el negocio (Reinares, 2017).

Este enfoque involucra el uso de estrategias relacionales tales como: incentivos financieros, vínculos sociales, mayor personalización, y lazos estructurales (Ferrell & Harline, 2014).

En consecuencia, Rodríguez (2014) afirma: “Los procesos, estrategias y tecnologías CRM contribuyen al desarrollo de los principios de marketing de relaciones, una filosofía organizativa que ha supuesto un verdadero cambio de paradigma en el campo del marketing”, la empresa entonces promoverá el surgimiento de relaciones estables y provechosas con los clientes a través de la entrega de valor.

La misma autora refiriéndose al marketing de relaciones acota también, que la combinación de la base de datos, los componentes digitales, estrategia y personal proporcionan el escenario ideal para guiar, fortalecer y mejorar las relaciones de la organización con los públicos de interés, las bases de datos que contienen información importante sobre cada relación facilita, y complementa las relaciones personales que se canalizan a través de la fuerza de ventas, del personal de atención al cliente o de *call center*, desde la prospectación del cliente hasta la post venta.

Además, el CRM permite identificar aquellos grupos o clientes que aportarán mayor valor a la institución maximizando de esta manera el ciclo de vida de los mejores clientes (Rodríguez, 2014)

De estas definiciones nacen entonces conceptos tales como: *Datawarehouse*, término utilizado para el almacenaje de volúmenes de información, el concepto de *Datawarehouse* se originó en 1988 con Barry Devlin y Paul Murphy investigadores de IBM, es la arquitectura de almacenamiento de datos que permite la toma de decisiones estratégicas (Powerdata Solutions, 2019); *Fulfillment*, estrategias de fidelización que implican comunicación constante y retroalimentación con el cliente; y *Datamining*, que consiste en la extracción de la información de la base de datos compilada para ser aprovechada en fines específicos. El *Datamining* surge de la revolución informática, es un conjunto de metodologías estadísticas que permite el análisis de datos con la elaboración de modelos predictivos y descriptivos de la conducta de los consumidores (Palma, Palma, & Pérez, 2009).

El invertir en desarrollo y mantenimiento de base de datos incrementa la cobertura y calidad de las mismas, acrecentando el conocimiento de conductas, preferencia y necesidades de los clientes, facilitando la comunicación e interacción con ellos a menor costo (Schnarch, 2011).

Una definición importante también atada a la estrategia CRM es la automatización de ventas con base en el desarrollo tecnológico para la interacción y venta con los clientes (Valle, Puerta, & Núñez, 2017).

El CRM no se reducirá a la aplicación de herramientas tecnológicas para lo que se citan tres posibles fases; CRM analítico, herramienta orientada al conocimiento será capaz de identificar lo que sucedió basado en técnicas multivariantes, con base en modelos predictivos que permiten establecer alertas, así como también proponer alternativas. El CRM operacional hace referencia a las relaciones que se establecen entre el público interno y el público externo parte de la base de comunicación fluida entre las diferentes áreas que integran el sistema organizacional, en el *front office* se refiere a la relación directa de los departamentos de la empresa con el cliente, ofrece información relevante para la toma de decisiones. Por otra parte, un CRM colaborativo, se muestra como una de las más innovadoras herramientas informáticas desarrollada para mantener una interconexión e integración con el CRM analítico y operacional (Reinares & Ponzoa, 2006).

Así también el CRM como filosofía del negocio al integrar las áreas del negocio, tiene como objetivo generar valor añadido generando un ambiente beneficioso para ambas partes empresa y cliente (García I. , 2001).

En la siguiente tabla se expone un resumen del impacto que genera el establecimiento de un CRM para la empresa.

Tabla 3: CRM Interacción Directa

AUTOR	IMPACTO
(García I. , 2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias de CRM son críticas para conseguir diferenciación y alcanzar fidelizar a los clientes.</li> <li>- Creación de relaciones que generen valor en los clientes que aseguren ventajas competitivas y beneficios sostenidos.</li> <li>- Soporta integración de canales como un medio para retener a los clientes que son más rentables.</li> </ul>
(Swift, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de quienes son sus clientes y cuáles son los mejores.</li> <li>- Familiarizar a la empresa con las preferencias de los clientes y propiciar lealtad.</li> <li>- Establecer las características que hacen que un cliente sea altamente rentable.</li> <li>- Conservar a sus mejores clientes durante muchos años satisfechos y siendo promotores de la empresa.</li> </ul>
(Reinares & Ponzoa, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conexión e integración con el CRM operacional y analítico.</li> <li>- Flexibilidad para la programación de eventos y capacidad de respuesta ante acciones del interlocutor.</li> <li>- Asegura la seguridad de los datos compilados.</li> <li>- Personalización en función de los intereses y expectativas del cliente.</li> </ul>

Elaborado por: La autora

El impacto es importante para una expansión a largo plazo en la relación con el cliente, además hay que tener presente que por lo general se maneja a los clientes de manera aislada, para que se dé una relación, la comunicación será efectiva si se proporciona en dos direcciones y habrá que integrarla, registrarla y administrarla, sin comunicaciones enfocadas y clasificadas será complicado mantener una relación eficaz (Swift, 2002).

Bajo esta premisa es importante también citar a la Comunicación Integral de Marketing (CIM) tomando en cuenta dos planos; el interno en el que se comunica con los empleados a través de distintas actividades tales como: normativa, actividades de distracción organizadas por la empresa, inducción, capacitación entre otras; por otra parte, está la comunicación externa que son las formas en las que la empresa llega al mercado existiendo comunicación en varias direcciones, cualquier plan parte del conocimiento actualizado del entorno en el que se desenvuelve con un pleno conocimiento del macro y micro entorno (Forero, 2016).

En el actual entorno multicanal y multimedia, la comunicación ya no tiene como base solo la persuasión va más allá generando relaciones sólidas con los públicos de interés con la premisa

de lograr su fidelización; Lee & Park (2007) proponen cuatro dimensiones para medir la CIM, estas son:

- Comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen consistente.
- Comunicaciones diferenciadas para grupos múltiples grupos de interés.
- Comunicaciones centradas en las bases de datos para resultados palpables.
- Relaciones que propician las comunicaciones con los clientes existentes.

La CIM requiere de la combinación de diferentes herramientas de comunicación y variables, la tarea de la empresa es identificar las más adecuadas según las necesidades (Estrella & Segovia, 2016).

En cuanto a la necesidad de un plan integral de comunicación que conjugue con los intereses de los *stakeholder* hay que tener en cuenta que “la comunicación es un concepto amplio” que teniendo claro el panorama actual de la empresa en cuanto a comunicación se podrán trazar objetivos alcanzables, reales y medibles en función de los objetivos tanto corporativos como de marketing (Ferrell & Harline, 2014).

La puesta en marcha de la estrategia relacional en conjunto mediante sistemas tecnológicos que faciliten el trabajo operativo diario, así como la implementación de soluciones analíticas para la toma de decisiones gerenciales mediante la facilidad del conocimiento e interacción con los clientes conlleva a la reorganización de las áreas involucradas aprovechando e innovando el proceso de ventas pudiendo llegar inclusive a la venta directa a través de *contact center* (Wakabayashi & Merzthal, 2015).

Así también requiere de una reestructura de la organización y la cadena de valor hacia la demanda; el éxito dependerá de una adecuada sinergia entre la tecnología, los procesos y las personas; haciendo hincapié en el talento humano será necesario una adecuada motivación y formación de los empleados con establecimiento de sistema de recompensas, crucial para ganar el comprometimiento en la implementación correcta de la estrategia. Así mismo el CRM va más allá de herramientas tales como call center, internet; requiere de la integración de estos canales con las demás áreas de la empresa con la finalidad de obtener una visión única del cliente (Garrido & Padilla, 2010).

## **LAS COOPERATIVAS EN ECUADOR**

La Constitución vigente en el año 2018, en el artículo 283, determina que: “el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad,

Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y como objetivo, garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”. También dispone que el sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine, en este contexto la economía popular y solidaria fue regulada de acuerdo con la ley que incluyó a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios de tal forma que están organizadas según el monto de activos en cinco segmentos (SEPS, 2018). En la siguiente tabla se describe la segmentación del sector de la economía popular y solidaria.

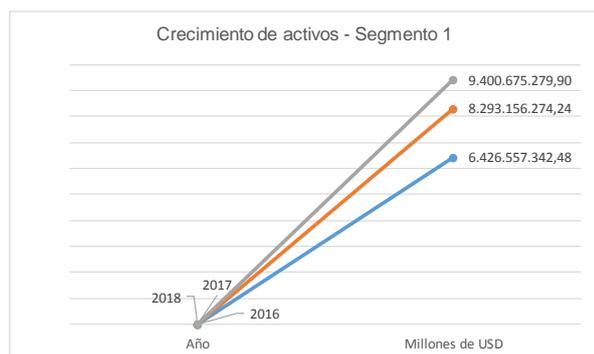
*Tabla 4: Norma para la segmentación de entidades del sector financiero popular y solidario*

Segmento	Activos
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00 cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales
La segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario ecuatoriano, de acuerdo a lo determinado por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, que expide la resolución No. 038-2015-F el 13 febrero de 2015	

*Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017*

Según datos del ente de control en el año 2018 el sector financiero popular y solidario registró 817 entidades activas, que incluye 200 cajas de ahorros, 4 mutualistas y 150 cooperativas de ahorro y crédito de las cuales 31 pertenecen al segmento 1 y están bajo supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Como se evidencia según datos de los boletines financieros de la SEPS, en el país existe un alto crecimiento de las instituciones financieras, los activos del segmento 1 se incrementaron un 15% con relación al año 2017 (SEPS, 2018). En la figura 2 se observa el crecimiento de las cifras.

Figura 2: Gráfico del crecimiento de activos del Segmento 1 – Cooperativas de Ahorro y Crédito.



Fuente. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018

En el entorno financiero de Tungurahua que es la principal plaza de la Cooperativa OSCUS, se encuentra también que es la segunda provincia (luego de Pichincha) que mayor número de cooperativas de ahorro y crédito agrupa en Ecuador (14,4%), con más de 12 cooperativas por cada 100 mil habitantes. Así mismo, luego de Pichincha y Azuay, la provincia ocupa el tercer lugar en mayor concentración de activos y socios (15,9% y 17%, respectivamente) lo cual determina el crecimiento del sector.

La Cooperativa OSCUS al cierre del tercer trimestre 2018 se encuentra en sexta posición con respecto a la participación de activos del sector en el Segmento 1, como se muestra en la siguiente tabla.

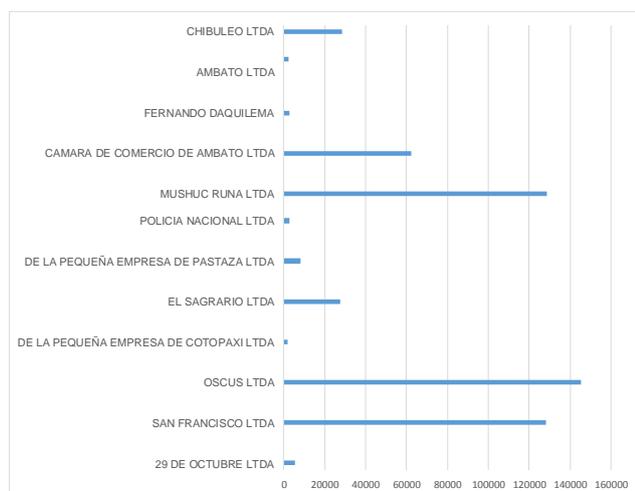
Tabla 5: Ranking en base a la participación de activos del Segmento 1

ENTIDAD	TERCER TRIMESTRE 2018
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA	1.821.662.197
JARDIN AZUAYO LTDA	835.554.835
POLICIA NACIONAL LTDA	767.181.673
COOPROGRESO LTDA	491.638.380
29 DE OCTUBRE LTDA	483.343.761
<b>OSCUS LTDA</b>	369.806.244
SAN FRANCISCO LTDA	326.695.759
RIOBAMBA LTDA	300.393.355
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA	298.273.821
ALIANZA DEL VALLE LTDA	294.200.151
VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA	278.847.848
ANDALUCIA LTDA	250.402.160
MUSHUC RUNA LTDA	219.362.339
DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA	219.270.580
CAJA CENTRAL FINANCOOP	212.824.461
TULCAN LTDA	186.992.298
ATUNTAQUI LTDA	184.550.389
EL SAGRARIO LTDA	183.419.450
23 DE JULIO LTDA	166.989.067
PABLO MUÑOZ VEGA LTDA	166.339.612
SAN JOSE LTDA	149.894.149
DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTERIO DE E	145.950.149
CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA	144.662.159
FERNANDO DA QUILEMA	131.802.660
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA	131.018.361
CHIBULEO LTDA	128.556.080
PILAHUIN TIO LTDA	126.187.017
SANTA ROSA LTDA	118.585.188
AMBATO LTDA	105.745.206
15 DE ABRIL LTDA	81.397.034
CONSTRUCCION COMERCIO Y PRODUCCION LTDA	79.128.896
Total general	9.400.675.280
En millones de dólares	

Fuente. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018

Así también en la tabla continua se evidencia que Cooperativa OSCUS mantiene el primer lugar en concentración de socios en la provincia de Tungurahua contando con aproximadamente 145500 socios.

**Figura 3: Número de Socios por Cooperativa del Segmento 1 en la provincia de Tungurahua con corte a septiembre 30, 2018**



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018

### **La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.**

Nace en el año 1962, mediante un proceso en el cual la organización requería que todos los socios estén involucrados para la gestión financiera en el entorno. Según el Art. 6 del Estatuto de la cooperativa “Son Socios de la cooperativa, las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídica que cumplan con el vínculo común de capacidad y voluntad de ahorrar además de los requisitos y procedimientos específicos de ingreso; la cooperativa podrá aperturar cuentas de ahorros y otorgar créditos a sus socios”. Durante el año de 1962, se reunían en Asamblea, periódicamente con la presencia de entre 30 y 60 socios para generar integración financiera, la fecha de reconocimiento de la personería jurídica fue el 23 de junio de 1963 ante los Organismo Gubernamentales pertinentes, desde entonces las reuniones de trabajo mediante Consejo de Administración de la gestión de la cooperativa se generó durante 6 meses para establecer la participación en el medio (Cooperativa OSCUS Ltda., 2015), en la actualidad OSCUS cuenta con 200 mil socios activos, lo cual ha limitado la posibilidad de generar un flujo de comunicación directa como la efectuada a inicios de la institución.

En el proceso de crecimiento financiero de la institución en el mercado local ha tenido que enfrentar múltiples problemas tales como; recesión de membresía de los socios, cambio en la normativa, incremento de la competencia; debido a los cambios de los mercados en aspectos, comerciales, sociales, políticos y financieros, que han permitido observar que el no estar trabajando bajo un proceso de innovación ha limitado el desarrollo organizacional, según el estudio realizado por la empresa consultora de mercado SPROQUET, durante el primer trimestre

de 2017 en el que se indica que el servicio de la cooperativa cumplen con las políticas, los protocolos de servicio, los procedimientos pero no se está generando valor que supere a la competencia (SPROQUET, 2017)

Así también con base en los datos recabados en el estudio trimestral de satisfacción se evidencia inconformidad con los servicios que brinda OSCUS en el tiempo en que se atienden los trámites; también se identificó que las transacciones más utilizadas por los socios y clientes de la cooperativa son las que se realizan en el área de Cajas 75.55% (Cooperativa OSCUS Ltda., 2018), generando aspectos negativos que no permiten que los socios y clientes de la cooperativa percibieran un servicio diferenciado o superior al que le puede brindar la competencia, otro factor importante es que el enfoque del trabajo comercial está orientado a un proceso tradicional y no se genera innovación para poder acceder a un mejor perfil institucional interno y externo que conlleve al logro de los principios de la cooperativa y la planificación estratégica en la que señala la misión y visión (Cooperativa OSCUS Ltda., 2018)

#### **Misión**

“Somos una Cooperativa sólida que apoya al progreso de nuestros Socios, Clientes y a la comunidad, ofreciendo productos y servicios financieros eficientes e innovadores”

#### **Visión**

“Ser la cooperativa que se distinga por la excelencia en la atención y prestación de servicios financieros a sus Socios y Clientes” (Cooperativa OSCUS Ltda., 2018).

Para cumplir con los lineamientos estratégicos, trabajo en equipo, identidad cooperativa, responsabilidad social y gestión de calidad; los Directivos de la Cooperativa ahondan los esfuerzos en diferentes áreas entre las cuales se destaca la medición de la satisfacción tanto del cliente interno así como de los socios y clientes; en lo referente a la satisfacción como se mencionó antes se desarrollan estudios trimestrales que también señalan aspectos positivos expresados por los socios tales como: que es una cooperativa confiable, solvente, segura, con una buena imagen tanto física como institucional, pero a la hora de realizar los trámites se encuentra un considerable porcentaje de socios y clientes que enfrentaron alguna falla que deja la percepción de un mal servicio e inclusive indican que el trato fue igual a otras instituciones financieras.

### **METODOLOGÍA**

Con el fin de conocer las perspectivas del público interno como externo de la Cooperativa se selecciona a la investigación de tipo descriptiva,

que permite la evaluación, ya que pretende determinar la eficacia de un programa, práctica, procedimiento o política y evaluar la validez (Salinas, 2009) en este caso permitió evaluar qué factores afectan la gestión de marketing en la cooperativa y que herramientas de marketing relacional podrían aplicarse.

También se consideró en la investigación el método deductivo, pues indaga sobre aspectos teóricos y aplicados a la medición de manera controlada, estudia las formas como se obtienen, organizan y analizan los datos, tiene interés especial para aquellas investigaciones que se dirigen al desarrollo, validación y evaluación de las técnicas e instrumentos de la investigación científica. (Hernández, 2009)

De esta manera se establece el sustento metodológico del marketing relacional para lo que se utilizó la investigación bibliográfica retrospectiva; con base en asuntos, datos u observaciones ya pasados que el investigador toma y analiza, asumiendo la veracidad de los datos u observaciones (Sabino, 2009), debido a que se ha considerado como información relevante los datos generados en la institución.

La unidad de análisis está constituida por la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. para lo cual se señala que el presente estudio ha sido autorizado de forma escrita por la empresa, el documento en mención consta en el Anexo 01.

La población objeto de estudio está definida por el personal ejecutivo y habilitante de la Institución, a quienes se les aplicó un cuestionario el cual se cita en el Anexo 02. En la tabla siguiente se detallan los miembros del personal entrevistados.

*Tabla 6: Plana Ejecutiva de la Cooperativa*

Personal a entrevistar	Nro. Empleados
Gerente	1
Subgerente Administrativo Financiero	1
Subgerente de Negocios	1
Auditor Interno	1
Responsable de Riesgo Integral	1
Responsable de Tecnología de la Información y Comunicación	1
Responsable de Calidad y Procesos	1
Responsable de Talento Humano	1
Supervisor de Marketing	1
Responsable de Operaciones	1
Responsable de Tarjetas	1
Gerentes de Oficina	10
Total	21

*Fuente: Registro OSCUS, 2018*

Así también se ha considerado una muestra de socios y clientes de la Cooperativa para lo cual se aplicó el cuestionario también adjunto en el Anexo 03 empleando la siguiente fórmula:

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

*Fuente: Asesoría económica y marketing, 2018*

El cálculo de la muestra se realizó mediante la fórmula para estimar una proporción en poblaciones finitas de tipo probabilístico con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%. (AEM Asesoría económica y marketing S.C, 2018)

Lo cual arrojó como resultado 384 individuos motivo de investigación.

Para ello el instrumento aplicado es un cuestionario desarrollado con base en el sustento bibliográfico recogido, sintetiza la labor previa de investigación de tal forma que resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los conceptos utilizados; pero también expresa todo lo recogido de la información generada por la cooperativa objeto de estudio (Hernández, 2009)

Entendido así, la recolección de la información es de carácter primario, mediante la utilización del cuestionario como técnica de recolección de información, las herramientas están estructuradas con base en la problemática presentada y por otra parte con análisis de datos secundarios obtenidos de los informes y registros de la institución en la que se encuentra información relevante de los socios y clientes.

Con el objetivo de ayudar a la institución para implementar acciones de mejora en el ámbito del marketing relacional y dimensionar los costos en los que se podría incurrir; así como conocer la percepción de las áreas responsables y de los socios y clientes de la cooperativa y por ende mejorar el enfoque de marketing relacional entre todos los grupos de interés concibiéndolo como una gestión que involucra a todos los miembros de la Institución.

A nivel científico se buscó contribuir con la gestión de marketing de las cooperativas del segmento 1 en el Ecuador, dado que son escasas las investigaciones realizadas para el Sector de la Economía Popular y Solidaria en lo referente a temas de marketing de las relaciones.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El objetivo general del presente estudio planteó analizar las herramientas del marketing relacional que podrían ser aplicadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. en pro de establecer estrategias de diferenciación en calidad de servicio y percepción de valor que apoyen a los objetivos de fidelización de los socios y clientes sobresalientes.

## **Cuestionario dirigido a la plana directiva y habilitante de la Cooperativa.**

### **Valor**

En lo referente al cuestionario levantado a la plana ejecutiva y habilitante se concluye que el 100% del personal entrevistado están de acuerdo en que la cooperativa si ha generado valor a socios y clientes, coinciden en razones tales como:

- Mejoramiento de los servicios de la cooperativa implementando desarrollos tecnológicos, para lo que se ha renovado el acceso a transacciones en línea a través de una APP que lleva aproximadamente un año en funcionamiento.
- Capacitación profesional a empleados en pro de generar innovación en las diferentes áreas y capacitación externa a socios a través de cursos de capacitación denominados CapaciOSCUS.
- Porque la Cooperativa esta brindado más canales tales como: Servipagos, OSCUS *on line*, tarjeta de débito y tarjetas de crédito para que el socio pueda transaccionar con amplia cobertura y en línea utilizando tecnología con canales electrónicos.

El 53% de los entrevistados aseveran que el factor que promueve la creación de valor en la Cooperativa son las características y beneficios de los servicios; mientras que el 47% manifiesta que el factor primordial es la calidad en el servicio.

### **Lealtad**

El 78% del personal que contestaron el cuestionario tienen la percepción de que la relación de los socios/clientes de la cooperativa es de fidelidad, mientras que el 22% consideran que para los socios/clientes la cooperativa les es indiferente, ellos manifiestan que la fidelidad de los socios se da por las siguientes razones:

- Recurrencia con que utilizan los productos y servicios.
- Por el crecimiento financiero de OSCUS calificación AA eso se logra con fidelidad de los socios y estrategias corporativas.
- El socio es recíproco por los créditos que se han otorgado o siente la seguridad que la cooperativa le brinda al dejar sus ahorros.
- Por la cantidad de socios que se mantienen al transcurrir de los años.
- Las personas buscan satisfacer las necesidades, si la cooperativa no lo hace el socio se cambia de institución. En Tungurahua existen 11 cooperativas de segmento 1, son aquellas que mantienen

mayor concentración de activos y número de socios, las principales competencias se muestran en la siguiente tabla:

*Figura 4: Participación de los socios por Cooperativa del Segmento 1 en la provincia de Tungurahua.*

Nro.	Cooperativas	Nro. Socios
1	San Francisco Ltda.	●
2	OSCUS Ltda.	●
3	De La Pequeña Empresa De Cotopaxi Ltda.	○
4	El Sagrario Ltda.	○
5	De La Pequeña Empresa De Pastaza Ltda.	○
6	Policía Nacional Ltda.	○
7	Mushuc Runa Ltda.	●
8	Cámara de Comercio De Ambato Ltda.	●
9	Fernando Daquilema	○
10	Ambato Ltda	○
11	Chibuleo Ltda	○

*Fuente. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*

- Los Socios son sensibles a las tasas de interés que se cobran por los créditos o se pagan en las inversiones o ahorros.
- Pese a las promociones atractivas que la competencia ofrece se evidencia que los Socios prefieren a OSCUS porque perciben seguridad con solvencia financiera.

Al indagar por cuál sería el factor que promueve una eficiente relación con los socios y clientes, los funcionarios indican cuatro puntos importantes: 30% indica la capacitación del personal, 30% el mejoramiento de productos y servicios financieros, 30% manifiestan trabajar sobre un plan de comunicación integral y un 10% expresan que el mantener una base de datos eficiente.

También la aplicación del cuestionario arrojó resultados en cuanto a la importancia de la imagen institucional en lo que el 78% de colaboradores manifiestan que la actual imagen de la marca OSCUS proyecta y promueve la lealtad de socios y clientes, mientras que el 22% no ven a la imagen de la institución como un factor deliberante a la hora de instaurar lealtad; las razones emitidas para esta consideración han sido las siguientes:

- Las instalaciones en todas las oficinas le brindan comodidad, confianza y seguridad al socio.
- Por servicio y productos de calidad diferenciados en costos y amable atención del personal.
- Al estar creciendo en cobertura y brindar servicios que permita facilitar a los socios pagos y transferencias sin tener que visitar la cooperativa físicamente.
- Hubo quien manifestó que la imagen institucional de OSCUS debería de satisfacer a sus clientes internos y después a los externos.

- El slogan institucional “Solidez que apoya tu crecimiento” promueve lealtad, la imagen no, el segmento ignora el significado de la imagen, en el Anexo 4 se puede observar fotografías de la imagen institucional que ha sido implementada en todas las oficinas.
- Así también el logotipo de la cooperativa que se muestra a continuación consta en todas las piezas gráficas y comunicacionales que se manejan a fin de conseguir posicionamiento.



Después de las consideraciones citadas en la tabla 7 se presentan los resultados de la interrogante acerca de que depende la lealtad del socio y cliente.

*Tabla 7: Criterio de la plana ejecutiva y habilitante de la Cooperativa respecto a lealtad*

<b>La lealtad del Socio/Cliente en OSCUS depende de:</b>	<b>Porcentaje</b>
Calidad en el servicio	42,11
Conocimiento de gustos y preferencias del Socio/Cliente	5,26
Creatividad en el servicio	26,32
Diferenciación del servicio	15,79
Realizar monitoreo permanente	10,53
<b>Total</b>	<b>100,00</b>

*Elaborado por: La autora*

Podemos evidenciar de la estadística recabada que las distintas áreas le dan una escasa importancia 5.26% al conocimiento de gustos y preferencias de los socios, ellos le apuntan a la creatividad sin considerar que la innovación solo se conseguirá con el conocimiento pleno de grupo objetivo.

### **Calidad en el servicio**

Como se citó en el contenido bibliográfico de la investigación la calidad es un factor primordial a la hora de agenciar la lealtad del cliente, con lo cual coincide el 42.11% de los trabajadores de la cooperativa entrevistados. Por otra parte, la calidad en el servicio genera satisfacción, por tal motivo se cita la siguiente tabla:

*Tabla 8: Criterio de la plana ejecutiva y habilitante de la Cooperativa respecto a satisfacción*

<b>La institución para generar satisfacción en Socios/Clientes debe:</b>	<b>Porcentaje</b>
Ampliar la cobertura	5,88
Mejorar beneficios en los productos y servicios	35,29
Mejorar las herramientas tecnológicas para que no haya reclamos	5,88
Mejorar procesos de servicios	52,94
<b>Total</b>	<b>100,00</b>

*Elaborado por: La autora*

En la que resalta un 52.94% de funcionarios que consideran que para generar satisfacción la cooperativa debe mejorar los procesos de servicio, para lo que OSCUS trabaja bajo la norma ISO 9001:2015; así también el 35% consideran que mejorar beneficios en los productos y servicios, un menor porcentaje le da importancia a ampliar la cobertura y mejorar las herramientas tecnológicas para mitigar reclamos, acciones que ya han sido implementadas.

Por otra parte, en cuanto a la gestión institucional el 56% de los entrevistados ha observado cumplimiento de los resultados y el 44% afirman que casi siempre se cumple, aseveran ello por varias razones entre las cuales se nombra:

- Los presupuestos se cumplen y se evidencia el crecimiento en los indicadores de la cooperativa.
- Cumplimiento de metas en base a presupuestos.
- Mediante la utilización de los productos ofertados por parte de los socios.
- Por los buenos resultados en lo que va del año 2018, la cartera crece constantemente y el nivel de morosidad está controlado, además de que la membresía se incrementa de acuerdo a los datos que arroja el indicador trimestral.

### **Comunicación integral con el Socio.**

Los funcionarios de la cooperativa también consideran importante y necesario el mejoramiento del perfil de comunicación con el socio un 89% mencionó esta relevancia por las siguientes razones:

- Con el adelanto tecnológico, falta crecer en marketing digital.
- Porque se debe saber llegar al socio para poder brindar un mejor servicio.
- Los socios se merecen una buena comunicación con información adecuada.
- El segmento de la cooperativa requiere que la promoción de los

productos y servicios sea personalizada.

Para ello la Cooperativa debe preguntar gustos y preferencias de los socios y clientes, una vez identificado se puede llegar con los productos y servicios de acuerdo a las expectativas, esto conlleva a la necesidad de una base de datos adecuada y la implementación de canales de comunicación funcionales y eficientes.

*Tabla 9: Criterio de la plana ejecutiva y habilitante de la Cooperativa respecto a satisfacción*

Considera usted que la calidad del servicio está orientada a:	Porcentaje
Creación de valor	58,33
Generar un sistema de comunicación integral	16,67
Generar un sistema de información	8,33
No está orientada a ninguna de las nombradas	16,67
Total	100,00

*Elaborado por: La autora*

Con base en la tabla expuesta se evidencia que el 58.33% de la plana directiva y habilitante consideran que la calidad del servicio que brinda la cooperativa tiene una orientación hacia la creación de valor, ellos consideran valor a los complementos tecnológicos implementados, servicios no financieros con seguro de cobertura médica y cursos de capacitación gratuitos para socios.

Así también el 50% consideran que las actuales relaciones con el cliente permiten generar lealtad lo cual tendría que ser sustentado por un estudio y el 50% consideran que las relaciones con el cliente conllevan al incremento de demanda, sobre lo cual se le invita a revisar la tabla a continuación:

*Tabla 10: Criterio de la plana ejecutiva con respecto a los factores que influyen en el incremento de la demanda.*

Para incrementar la demanda en el mercado la Cooperativa debe:	Porcentaje
Analizar el mercado potencial	31,58
Analizar el proceso de monitoreo al socio/cliente	10,53
Analizar la competencia	5,26
Analizar limitaciones de los servicios y productos financieros	10,53
Analizar necesidades, deseos y tendencias	42,11
Total	100,00

*Elaborado por: La autora*

Los datos denotan que para el incremento de demanda los funcionarios priorizan el análisis de necesidades, deseos y tenencias en un 42.11%, y el analizar el mercado potencial es respaldado por el 31.58%.

Existen también opinión dividida en lo referente al factor que depende del mejoramiento permanente de la institución con el siguiente resultado.

*Tabla 11: Criterio de la plana ejecutiva con respecto al mejoramiento continuo*

El mejoramiento continuo de la institución depende de:	Porcentaje
Alineación de recursos	11,76
Ampliar relaciones con el Socio/Cliente	23,53
Liderazgo estratégico	29,41
De todas las opciones nombradas	35,29
Total	100,00

*Elaborado por: La autora*

Todos los factores propuestos son necesarios para la implementación de un programa de comunicación integral de marketing, factor de análisis para la implementación en la cooperativa.

### **Cuestionario dirigido a los socios y clientes de la Cooperativa.**

Para confirmar las conjeturas recogidas con la aplicación del cuestionario a la plana ejecutiva y habilitante a continuación se detallan los resultados obtenidos con el levantamiento de información dirigido a socios y clientes de la cooperativa:

*Tabla 12: Datos generales de los socios*

Edad	Porcentaje
18 - 25 años	7,14
26 - 35 años	24,49
36 - 45 años	29,59
46 – 55 años	15,31
55 – 65 años	17,35
65 años en adelante	6,12
Total	100,00

*Elaborado por: La autora*

Se evidencia que la edad promedio de los socios oscila entre los 26 a 45 años un público propicio para la innovación tecnológica en los servicios de la Cooperativa.

*Tabla 13: Datos generales de los socios*

Género	Porcentaje
Femenino	51,02
Masculino	48,98
Total	100,00

*Elaborado por: La autora*

### **Lealtad de los Socios**

Se realizaron preguntas a los Socios para conocer las preferencias en cuanto a entidades financieras, a continuación se citan datos en la tabla donde se evidencia que el 53.06% de los socios y clientes de la Cooperativa si han utilizado otra entidad financiera en este año, debido a las facilidades que le brindaron para un crédito o el interés adecuado que le ofrecieron, esta situación es un indicador de una baja lealtad hacia la cooperativa a pesar de los buenos comentarios

que dan cuando se indagó, por qué prefieren los servicios de OSCU?.

Tabla 14: Criterio de los socios y clientes de la Cooperativa

Usted utilizó los servicios de otra entidad financiera en el último año	Porcentaje
No utilizó	46,94
Si utilizó	53,06
Total	100,00

Elaborado por: La autora

Así también se confirmó que el 61.22% de individuos encuestados mantienen cuenta de ahorros o corriente en otra entidad financiera a parte de la cuenta que mantienen en OSCUS y el 38.78% de socios y clientes encuestados solo mantienen una cuenta de ahorros en la cooperativa siendo fieles a la institución. El alto porcentaje de socios que no están siendo fieles pueden ser motivo de análisis con la finalidad de lograr la permanencia.

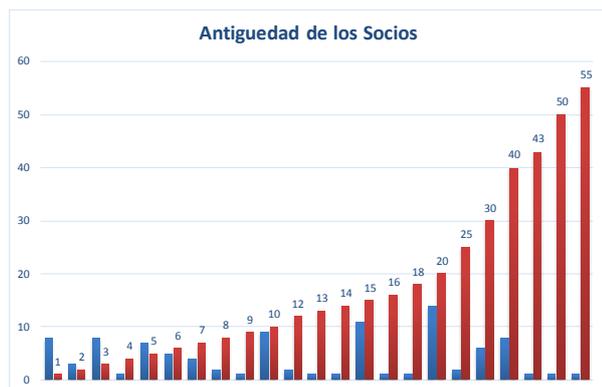
Tabla 15: Criterio de los socios y clientes de la Cooperativa

¿Mantiene cuentas de ahorros o corriente en otras instituciones financieras?	Porcentaje
No mantiene	38,78
Si mantiene	61,22
Total	100,00

Elaborado por: La autora

Por otro lado, la Cooperativa mantiene Socios con amplia trayectoria quienes son voceros de la confianza que mantienen en la institución; así:

Figura 5: Antigüedad de los socios de OSCUS



Fuente: La autora

En este sentido se ha determinado un promedio de antigüedad de los socios de 15 años frente a los 55 años que OSCUS está en el mercado, lo cual permite un ciclo de vida en declive que podría ser innovado, por otra parte, esta antigüedad es beneficiaria para los objetivos relacionales, dado que la tradición se hereda a las generaciones que están creciendo y los socios adultos son buenos emisarios de los beneficios recibidos.

También se indagó en los servicios que más utilizan los socios y clientes en la cooperativa como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 16: Criterio de los socios y clientes de la Cooperativa

¿Qué servicios financieros utiliza en OSCUS?	Porcentaje
Ahorros	5,97
Crédito	26,12
Pagos varios en ventanilla	63,43
Inversiones	4,48
Total	100,00

Elaborado por: La autora

Los socios frecuentan la cooperativa para realizar retiros o depósitos en ventanilla referentes a ahorros, transferencias, pagos de créditos, servicios básicos y otros, en un 63.43%, lo cual genera espera en el turno de atención, muchas de estas transacciones pueden ser realizadas a través de la APP en línea, lo cual es imperante que sea difundido y aceptado por los socios; también se registraron socios que realizaron trámites para crédito, esta operación requiere realmente de la presencia de los socios sobre todo en el proceso final de firmas. Los créditos, depósitos en ahorros e inversiones son el motor del negocio, por lo que el hacer eficiente los trámites inherentes es de suma urgencia.

Tabla 17: Criterio de los socios y clientes de la Cooperativa

¿Por qué prefiere a OSCUS?	Porcentaje
Calidad en el servicio	41,59
Por cobertura	8,85
Por los beneficios que percibe	38,05
Prefiere a OSCUS porque le recomendaron	11,50
Total	100,00

Elaborado por: La autora

Al preguntar por qué prefieren los servicios de la cooperativa el 41.59% de ellos perciben calidad en el servicio y el 38.05% perciben beneficios, al preguntar alguna otra razón para utilizar los servicios de OSCUS manifiestan que por la seguridad que transmite y porque la familia acostumbra ahorrar en la institución.

Según el criterio de los socios y clientes a continuación se detalla los factores que podrían promover una eficiente relación con ellos

Tabla 18: Criterio de los socios y clientes de la Cooperativa

Para promover una eficiente relación con el socio OSCUS debe:	Porcentaje
Ajustar las políticas del negocio	10,91
Capacitar a su personal	21,82
Mejorar servicios y productos financieros	39,09
Realizar un monitoreo permanente del servicio brindado	28,18
Total	100,00

Elaborado por: La autora

Con base en el criterio de la tabla 18 los socios no están plenamente conformes con los servicios y sugieren mejora; a través de una adecuada base de datos y seguimiento de quejas, reclamos y sugerencias se podría establecer sus necesidades y satisfacerlas mediante los servicios ofrecidos.

Tabla 19: Criterio de los socios y clientes de la Cooperativa

¿Percibe que los trabajadores, están comprometidos con brindar un servicio de excelencia a socios y clientes?	Porcentaje
Los trabajadores no están comprometidos	4,08
Los trabajadores si están comprometidos	95,92
Total	100,00

Elaborado por: La autora

Así también ellos identifican compromiso de los trabajadores para brindar un servicio de excelencia, esta afirmación la hicieron el 95.92%; quienes indican que reciben un trato atento y un servicio eficiente; así también de las personas encuestadas, existió el 4.08% de personas que creen que los trabajadores no brindan un servicio de excelencia, lo cual genera una brecha en el servicio para lo que se debe generar un programa de capacitación direccionado para corregir esto.

Por otra parte, los socios y clientes se sienten bastante identificados con la marca OSCUS, sobresale esto con el 88.78%, según la siguiente tabla.

Tabla 20: Criterio de los socios y clientes de la Cooperativa

¿Se siente identificado con la marca OSCUS?	Porcentaje
No se siente identificado con la marca	11,22
Se siente identificado con la marca	88,78
Total	100,00

Elaborado por: La autora

Los socios se identifican con la marca por tradición, por referencia de sus familiares.

El reconocimiento e identificación con la marca es una ventaja la cual podría ser explotada con la aplicación de estrategias y programas de fidelización.

## Calidad percibida por los socios y clientes.

Para los socios y clientes la imagen institucional que proyecta la Cooperativa les transmite seguridad al 51.35%, comodidad al 27.93%, encuentran un lugar agradable para realizar las transacciones el 18.02% y solo para el 2.70% la imagen no es importante o le es indiferente; de las respuestas expuestas en la siguiente tabla quienes indican que: la imagen les transmite seguridad manifiestan que al ingresar a una oficina perciben solidez y solvencia; aspectos importantes para ellos al momento de guardar su dinero.

Tabla 21: Criterio de los socios y clientes de la Cooperativa

¿Qué opina de la actual imagen institucional?	Porcentaje
Da comodidad	27,93
Es agradable	18,02
Es indiferente	2,70
Le transmite seguridad	51,35
Total	100,00

Elaborado por: La autora

De los datos recabados en la tabla 22 se deduce que 43.43% de los socios y clientes perciben que la calidad del servicio en OSCUS tiene una orientación a generar valor en los productos y servicios ofertados; ellos dicen haber percibido mayor eficiencia en sus trámites en comparación con la atención que han recibido en otras instituciones financieras; 25.25% opinan que se ha orientado a generar un sistema de comunicación integral, lo cual no existe en la cooperativa pero los socios reciben una buena comunicación esto sucede en los cantones de la provincia de Tungurahua y puede ser por la cercanía de la oficina y por el reducido tamaño de la localidad; así también el 18.18% de los entrevistados no identifican una orientación a la calidad específica y solo 13.13% de los encuestados creen que se ha dirigido a la generación de un sistema de información; lo cual evidencia que no existe una alineación clara de la cooperativa hacia la calidad en el servicio pues los criterios son divididos.

Tabla 22: Criterio de los socios y clientes de la Cooperativa

La calidad del servicio en OSCUS está orientado a:	Porcentaje
Creación de valor para los productos y servicios	43,43
Generar un sistema de información	13,13
Generar un sistema de comunicación integral	25,25
Ninguno de los indicados	18,18
Total	100,00

Elaborado por: La autora

### Valor percibido por los socios y clientes.

La aplicación del cuestionario permitió indagar en aspectos de relevancia, el cumplimiento de expectativas se muestra favorable en el servicio que OSCUS está brindando como podemos observar en la tabla existe un alto porcentaje de socios que piensan que la cooperativa satisfizo las expectativas.

*Tabla 23: Criterio de los socios y clientes de la Cooperativa*

¿OSCUS cumple con sus expectativas?	Porcentaje
No cumple con mis expectativas	9,18
Si cumple con mis expectativas	90,82
Total	100,00

*Elaborado por: La autora*

El 90.82% sienten que la cooperativa cumple con las expectativas, indican razones tales como:

- Por la solvencia.
- Por los beneficios que recibe.
- Tiene una imagen de seguridad, solidez y trayectoria en el mercado.
- Por servicios ágiles.
- Porque la cooperativa genera confianza.

Estos motivos que mantienen los socios serían una herramienta magnífica a la hora de direccionar mensajes apelando a sus emociones, siempre y cuando exista un conocimiento específico de cada uno.

Por otra parte, a pesar de sentir que cumplen con las expectativas los socios y clientes no perciben valor en los servicios recibidos, como se evidencia a continuación.

*Tabla 24: Criterio de los socios y clientes de la Cooperativa*

La Cooperativa ha generado valor para usted como Socio?	Porcentaje
No ha generado valor	71,43
Si ha generado valor	28,57
Total	100,00

*Elaborado por: La autora*

La tabla muestra un 71.43% de socios que manifestaron no haber percibido alguna característica que, de mayor valor al servicio, dicen que es igual al de otras instituciones pero que sienten que la cooperativa es más segura por la solvencia financiera a lo largo de los años, indican que han considerado tasas de interés más atractivas en otras instituciones, pero se quedan en OSCUS por que perciben seguridad.

### Percepción del socio/cliente en factor comunicación.

Los esfuerzos de OSCUS para mantener contacto con los socios se realizan mediante: *mailing*, sms, Facebook principalmente, así también por canales tales como página web (Anexo 5) y la APP mediante mensajes que se recaban a una dirección de correo institucional; estos canales permiten la interacción con los socios y clientes actuales y potenciales, pero no permite un adecuado seguimiento de las inquietudes y requerimientos pues no se cuenta con un sistema integral que permita la gestión efectiva de los contactos; lo que se evidencia en la tabla a continuación:

*Tabla 25: Criterio de los socios y clientes de la Cooperativa*

¿Por qué canales recibe información de OSCUS?	Porcentaje
Redes Sociales	10,47
Llamadas telefónicas	26,74
SMS	29,07
Publicidad en la oficina	5,81
Correo electrónico	8,14
No recibe información de la Cooperativa	19,77
Total	100,00

*Elaborado por: La autora*

Se aprecia que los socios dicen recibir información mayormente por llamadas telefónicas y mensajes de texto al celular; la segmentación efectiva de los grupos es primordial a la hora de emitir mensajes efectivos por lo que la comunicación va de la mano con el manejo de los datos y el conocimiento del cliente; en cuanto al 19% que no recibe información es porque los contactos registrados no han sido actualizados, esto hace imposible el contacto sobre todo con socios antiguos que manejan cuenta de ahorros y no han hecho un trámite adicional; bajo esta preocupación la cooperativa constantemente realiza campañas de actualización de datos con la finalidad de corregir esto.

En cuanto a la información que reciben las personas encuestadas nombran a temas tales como: promociones y publicidad, estos dos ítems suman el 73.40% lo cual se resume en la tabla consiguiente:

*Tabla 26: Criterio de los socios y clientes de la Cooperativa*

¿Sobre qué temas recibe información de la Cooperativa?	Porcentaje
Eventos organizados por OSCUS	3,19
Temas de interés para el socio	5,32
Promociones	47,87
Publicidad de los productos y servicios	25,53
No recibo ningún tema	18,09
Total	100,00

*Elaborado por: La autora*

Quienes indicaron recibir información lo hacen a través de llamadas telefónica, email o vio la publicidad en Facebook:

Las llamadas telefónicas se hacen desde el call center interno estos contactos son para temas de: entrega de tarjetas de débito, confirmación de datos y recuperación de cartera que ha generado mora. El personal de captaciones y colocaciones también gestiona bases de datos para indicar renovaciones de pólizas, cumplimiento de plazo en ahorro programado u ofertar créditos; gestión que no puede ser registrada y archivada de tal forma que sirva de insumo para nuevos contactos.

A través de correo electrónico se envía información al socio con base en los servicios que utiliza o activó, dado la falta de un instrumento que permita interacción eficaz quien desea buscar en línea contacto podría no tener éxito.

Así también en Facebook y la página web se generan mensajes con solicitud de información de servicios los cual se gestiona direccionando a links de información o a la oficina más cercana en cobertura al solicitante; pero de la misma forma no existe una manera de que la gestión se amplíe, se registre y se concluya en una venta.

Los canales de entrada a la información de la cooperativa han sido implementados y son atendidos hasta donde alcanzan las posibilidades del ejecutivo que recepta el requerimiento; no se hace posible llegar al cierre y la compilación del contacto, no quedan evidencias reportables del contacto por lo que se genera la necesidad de la implementación de un desarrollo que integre todos los canales llevando inclusive a la cooperativa a una atención en línea.

Por otra parte, el 97.96% de socios no conocen de programas o procesos de fidelización para ellos que la cooperativa haya implementado, lo cual se expresa a continuación:

Tabla 27: Criterio de los socios y clientes de la Cooperativa

¿Conoce algún programa o proceso de fidelización para Socios que mantenga OSCUS?	Porcentaje
No conoce	97,96
Si conoce	2,04
Total	100,00

Elaborado por: La autora

La cooperativa genera planificación para la gestión de fidelización de los socios a través de la entrega de incentivos, promociones, actividades sociales entre otros; lo cual se comunica a los socios por los diferentes medios, al existir un 97.96% de personas que no conocen de los esfuerzos realizados se evidencia que el mensaje comunicacional no está llegando al público

objetivo; lo que conlleva a la pregunta acerca de en que está fallando el proceso.

Así mismo es imperativo para la comunicación el mantener una base de datos eficiente y actualizada; como se había mencionado anteriormente se impulsan campañas de actualización de datos y en la siguiente tabla se evidencia que un 31.63% de quienes fueron entrevistados aún no han actualizado sus datos, debido a que para ellos no es importante.

Tabla 28: Criterio de los socios y clientes de la Cooperativa

¿Realizó actualización de datos en el último año?	Porcentaje
No realizó	31,63
Si realizó	68,37
Total	100,00

Elaborado por: La autora

En la siguiente tabla se indaga la intensión de recomendar los servicios de la cooperativa que tienen los socios, la referencia que puedan dar los clientes es muy importante para la institución, lo cual sucede en OSCUS, dado que tanto en los estudios realizados trimestralmente, así como en el presente estudio existe la predisposición de los socios a hacerlo.

Tabla 29: Criterio de los socios y clientes de la Cooperativa

Recomendaría utilizar los servicios de Cooperativa OSCUS a sus amigos y familiares	Porcentaje
No recomendaría	8,16
Si recomendaría	91,84
Total	100,00

Elaborado por: La autora

Ellos recomendarían a la cooperativa por las siguientes causas entre las que destacan:

- Es reconocida.
- Es solvente y segura
- Los servicios son mejores que en los bancos.
- Existe rapidez y buen servicio
- Porque le genera confianza
- Tiene trayectoria
- Ayudan con las necesidades financieras.
- También le recomendaron

### Análisis de herramienta CRM

De la revisión bibliográfica y entrevistas con las empresas consultoras Smart y Zenit Consulting se han analizado las ventajas en términos de ascensión futura con un sistema flexible a través de *webservices* que permite integrar los desarrollos tecnológicos y base de datos ya existentes en la cooperativa; todo esto a través de Microsoft Dynamics 365, con las siguientes

ventajas que se citan en la propuesta de la empresa Consultora Zenit:

- Informe de gestión que permita mejorar la toma de decisiones.
- Posibilidad de generar nuevas funcionalidades en el futuro.
- Herramienta de clase mundial.
- Mejorar el cumplimiento de los compromisos con los socios y clientes.
- Disponibilidad de acceso al ser una solución *on line*.
- Consolidación de información actualizada en un solo sistema.
- Definición de jerarquía y permisos en forma estructural con la asignación de roles.
- Mejoramiento del seguimiento de los socios y clientes y efectividad en el contacto.

De la misma forma se ha analizado la propuesta para la implementación de una licencia de *Contact Center* y CRM, también conectado mediante un *web service*, lo cual permitirá recopilar información desde la prospectación de clientes y las siguientes fases de la venta e inclusive en la post venta.

Las dificultades expuestas en el presente documento han sido transmitidas tanto a la plana ejecutiva como directiva de la institución en los diferentes informes que se generan, por lo que en la planificación estratégica se ha considerado un presupuesto considerable para la etapa de implementación con proyección de los costos que implican el mantenimiento de estas herramientas tecnológicas que permitan integrar las áreas e información que estas generan; esta inversión esta considerada así como también la generación de las campañas y estrategias de marketing relacional a aplicarse lo cual sería motivo de un nuevo estudio que complemente al presente trabajo.

## CONCLUSIONES

El presente estudio ha permitido analizar la percepción de marketing relacional desde dos perspectivas: de la plana ejecutiva y habilitante de la cooperativa, así como la de los socios, identificando los factores que inciden para la implementación de estrategias de marketing relacional en OSCUS, el mismo que ha permitido generar un comparativo de los criterios y revela objetivamente la actual situación de la cooperativa.

Es importante destacar la importancia de la aplicación de marketing relacional en el servicio, este análisis contribuirá positivamente a la gestión de los trabajadores en la construcción de un plan de acción que apoye el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El marco teórico citado ha contribuido al discernimiento de los factores y conceptos que confluyen en la generación de relaciones a largo plazo con los socios, como son: lealtad, calidad, valor, comunicación integral.

En lo referente al instrumento de medición, la aplicación de los cuestionarios permitió conocer los factores con mayor percepción desde dos perspectivas, los mismo que se detallan a continuación.

Figura 7: Percepción del valor

La Cooperativa ha generado valor	Porcentaje cliente interno	Porcentaje cliente externo
No ha generado valor	○ 0,00	● 71,43
Si ha generado valor	● 100,00	○ 28,57
Total	100,00	100,00

Elaborado por: La autora

Elaborado por: La autora

En relación al valor que la Cooperativa busca generar para los Socios, se deduce que la gestión no está llegando a los socios debido a que el 71.43% de los socios manifiestan no haberlo percibido; pero se evidencia también que los socios le dan mayor valor a la marca OSCUS, su percepción es de confianza, seguridad y solvencia.

La otra perspectiva, la de los funcionarios por el contrario es a favor del valor que la organización ha implementado y que todos dentro de la institución conoce; un plan de comunicación integral de marketing dará beneficios a las relaciones con el cliente y valor al servicio ofertado, estableciendo relaciones directas.

En cuanto al análisis de la fidelidad de los socios también se evidencia que no son completamente fieles pues aseveran haber utilizado servicios de otra institución financiera en el último año (53.06%) y mantener cuenta de ahorros (61.22) también, estos datos permiten concluir la falta de conocimiento y entendimiento del cliente que permita intuir necesidades, aspiraciones y deseos e inclusive los lazos que de alguna forma tiene con la cooperativa permitiendo a la organización retener y mantener a los socios.

La lealtad en cambio está supeditada a la razón por lo que de la siguiente tabla se concluye que la lealtad del socio depende de la calidad en el servicio a la par de los beneficios percibidos; el reconocimiento de calidad es lo que el socio percibe como valor; así también se aprecia la preocupación por este aspecto que expresa la plana directiva; mientras que por otra parte le apuntan a la creatividad en el servicio y diferenciación para generar lealtad, lo cual es aceptable siempre y cuando esa creatividad y diferenciación sea aplicada con el conocimiento pleno de lo que es apto para el público objetivo y estos se logra solo con el conocimiento pleno de

los gustos y preferencias de quienes consentirán dicha innovación.

Figura 8: Comparativo de criterios

La lealtad del Socio/Cliente en OSCUS depende de:	Porcentaje cliente interno	Porcentaje cliente externo
Calidad en el servicio	● 42,11	● 41,59
Conocimiento de gustos y preferencias del Socio/Cliente	○ 5,26	
Creatividad en el servicio	● 26,32	
Diferenciación del servicio	● 15,79	
Realizar monitoreo permanente	○ 10,53	
Por cobertura		○ 8,85
Por los beneficios que percibe		● 38,05
Prefiere a OSCUS porque le recomendaron		○ 11,50
Total	100,00	100,00

Elaborado por: La autora

Ahora bien, para promover una eficiente relación con el socio la figura 9 muestra las consideraciones de ambas partes de lo que se concluye que el mejoramiento continuo de productos y servicios es un factor importante para promover una eficiente relación con el cliente, criterio en el que coinciden tanto los clientes internos como los externos; así también se demuestra la necesidad de los clientes de que se realice un monitoreo permanente del servicio que brinda la cooperativa, así como también se evidencia la brecha en la calidad de atención al destacar también la necesidad de capacitación para el personal que indican tanto el cliente interno como externo; por otra parte para la plana ejecutiva también es importante el trabajar sobre un plan de comunicación integral que permita interactuar con los socios, para lo cual también es primordial el mantenimiento de una base de datos eficiente y actualizada.

Figura 9: Comparativo de criterios

Factores que promueven una eficiente relación	Porcentaje cliente externo	Porcentaje cliente interno
Ajustar las políticas del negocio	○ 11,00	○ 0,00
Capacitar a su personal	● 22,00	● 30,00
Mantener una base de datos eficiente	○ 0,00	○ 10,00
Mejorar servicios y productos financieros	● 39,00	● 30,00
Realizar un monitoreo permanente del servicio brindado	● 28,00	○ 0,00
Trabajar sobre un plan de comunicación integral	○ 0,00	● 30,00
Total	100,00	100,00

Elaborado por: La autora

Para los ejecutivos una eficiente relación con el cliente como ya se ha dicho requiere del análisis de necesidades, deseos y tendencias (42.11%) y está sujeto al incremento de la demanda en el mercado, por lo le dan mayor importancia al análisis del mercado potencial (31.58%) pero no nombran o están dejando de lado el mantener a los socios y clientes con los que ya cuenta la cooperativa; así por ejemplo los socios indican que OSCUS cumple las expectativas (90.82%) por la facilidad en los créditos que otorga, por los beneficios y por la seguridad de los ahorros.

Otro factor que los socios ven importante para la relación con la cooperativa es la imagen que esta

proyecta, ellos perciben seguridad y solidez (51.35%) y se sienten identificados con la marca OSCUS (88.78%), así también están dispuestos a recomendar los servicios de OSCUS a sus amigos y familiares (91.84%), el servicio más utilizado por ellos y para lo que ingresan a las instalaciones son las transacciones en ventanilla (63.43%), ellos mantienen una percepción de seguridad.

En cuanto a la calidad, según la figura 10, tanto la plana ejecutiva (43.43%) como los socios y clientes (58.33%) coinciden en que la orientación que ejerce la cooperativa es para la creación de valor para los productos y servicios; pero al consultar a los socios y clientes por el valor que se ha generado, el (71.43%) indican que no se ha generado valor, señalan que el servicio es rápido, con buena atención y tienen la percepción de seguridad pero que los servicios son similares al de otras instituciones financieras, lo cual genera inquietud acerca de los deseos y necesidades de los socios que no están siendo satisfechas.

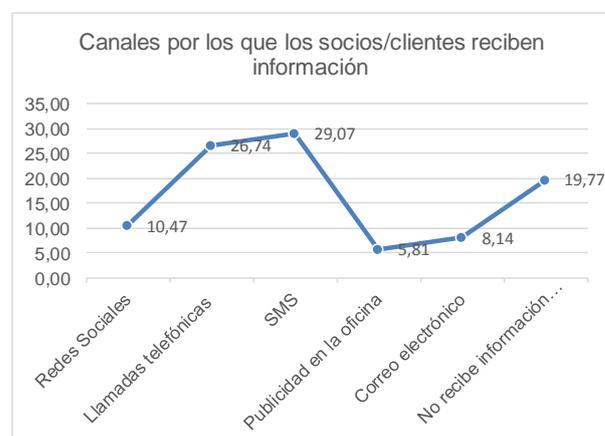
Figura 10: Comparativo de criterios

La calidad del servicio en OSCUS está orientado a:	Porcentaje cliente interno	Porcentaje cliente externo
Creación de valor para los productos y servicios	● 43,43	● 58,33
Generar un sistema de información	○ 13,13	○ 16,67
Generar un sistema de comunicación integral	● 25,25	○ 8,33
Ninguno de los indicados	○ 18,18	○ 16,67
Total	100,00	100,00

Elaborado por: La autora

En esta misma tabla existe una percepción distinta de la importancia de generar un sistema de comunicación integral entre el cliente interno (25.25%) y el externo (8.33%); lo destacable de estas consideraciones es el interés de la plana ejecutiva en un sistema de comunicación integral en beneficio de los públicos de interés; esto conlleva a mejorar la situación de los canales de comunicación con que cuenta la cooperativa:

Figura 11: Canales de comunicación



Elaborado por: La autora

El gráfico citado es concluyente para reconocer la problemática que enfrentan los agentes de contacto con los socios a través de los medios citados, debido a que este es impersonal y que no queda documentado de una forma que pueda servir de insumo para próximos contactos, dado que el proceso de comunicación no se complementa con retroalimentación de la gestión de todos los individuos contactados; lo cual conduce a establecer la necesidad de mantener un sistema de recolección de información de valor de los clientes y de contactabilidad en un solo sistema que colabore con la gestión y seguimiento de campañas para los socios y clientes; la empresa podría contar con un flujo de información que permita ejercer un correcto seguimiento, mejorando la gestión de todas las áreas involucradas en el servicio, pudiendo generar informes de gestión y desempeño.

Las herramientas que se recomendarán tienen un costo que asciende a los 50.000 USD. Para la implementación más los costos que generen el mantenimiento; implica también efectuar cambios en la estructura de las áreas, estos costos asumidos por la cooperativa en un inicio recompensarán lo que invierte año a año con el pago a empresa de call center, *community manager* y desarrollos tecnológicos con licencias que no son integrales y se llevan el conocimiento al finalizar el contrato.

#### **Recomendaciones para la estrategia relacional.**

- Evaluar la calidad de la información con la que la Cooperativa cuenta actualmente con la finalidad de trabajar en la depuración de la misma.
- Establecimiento de indicadores y procesos que deben ajustarse a la herramienta CRM.
- Creación de una Unidad para Control de CRM.
- Establecer el alcance que tendrá la implementación del CRM mediante el análisis del ciclo de vida de los productos y los clientes dándoles categorías para identificar los más rentables.
- Presupuestar la implementación de un CRM y desarrollo de Contact Center con la finalidad de automatizar el proceso de prospección, venta y post venta.
- Aprovechar los datos generados para la reportería y toma de decisiones.
- Implementar un plan integral de comunicación para difundir las campañas promocionales, publicitarias y de comunicación entre el cliente interno y externo.

La implementación de un CRM colaborará con el objetivo de propagación de la marca, fidelización del cliente hasta transformarlos en promotores;

para lo cual se realiza la posibilidad de crear una base de datos sólida que permita conocer a la audiencia para mejorar las estrategias y mantener una relación efectiva con los segmentos.

Así también el CRM atado a un *Contact center* en el que se gestione todos los requerimientos que surgen de los distintos canales de contacto, permitirán el mejoramiento de las relaciones tanto del cliente interno como del cliente externo con base en datos y en el conocimiento, mediante la automatización de procesos que concluyan en lealtad y fidelidad de los públicos objetivos.

#### **Referencias**

- AEM Asesoría económica y marketing S.C. (01 de 08 de 2018).  
<http://www.corporacionaem.com>.  
Obtenido de  
[http://www.corporacionaem.com/tools/cal\\_c\\_muestras.php](http://www.corporacionaem.com/tools/cal_c_muestras.php)
- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de Clientes*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Alet, J. (2011). *Marketing directo e interactivo campañas efectivas con sus clientes*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Alfaro, M. (2004). *Marketing Relacional*. Madrid : McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.
- Baran, R., & Galka, R. (2013). *Customer Relationship Management the foundation of contemporary marketing strategy*. New York: Routledge.
- Bernal, A. (2011). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Berry, L. L. (1983). *Relationship Marketing. Relationship Marketing for Competitive Advantage*.
- Bilancio, G. (2008). *Marketing, las ideas, el conocimiento y la acción*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Brito, V. (2016). *Ranking, principales instituciones financieras del país 2016. Gestión*.
- Brunetta, H. (2014). *Del Marketing Relacional al CRM*. Buenos Aires: Todo Management .
- Céspedes Sáez , A. (2010). *Principios de Mercadeo*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing Relacional, Integrandolo la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Cobo, F., & González, L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 543-568.
- Cooperativa OSCUS Ltda. (15 de 06 de 2015). *www.oscus.coop*. Obtenido de [www.oscus.coop](http://www.oscus.coop): <http://www.oscus.coop>
- Cooperativa OSCUS Ltda. (2018). *Medición de la Satisfacción del Socio Cliente*. OSCUS, Marketing, Ambato.
- Cooperativa OSCUS Ltda. (8 de 11 de 2018). Planificación Estratégica 2014 - 2018. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Cooperativa OSCUS Ltda. (8 de 11 de 2018). *www.oscus.coop*. Obtenido de <https://www.oscus.coop/mision-vision-y-politica-de-calidad/>
- De Anca, C., & Vásquez, A. (2005). *La gestión de la diversidad en la organización global*. Madrid: Person Educación, S.A.
- Estrella, A., & Segovia, C. (2016). *Comunicación Integrada de Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ferrell, O. C., & Harline, M. (2014). *Estrategia de Marketing Quinta edición*. México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Ficher, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotécnica Cuarta Eición*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Forero, S. (2016). *Fundamentos de Mercadeo*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Fundación Cajamar. (2007). *Nuevos enfoques del maketing y la creación de valor*. Almería: Cajamar Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito.
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 388.
- García, I. (2001). *CRM. Gestión de la Relación con los Clientes*. Madrid: FUNDACIÓN CONFEMETAL.
- Garrido, A., & Padilla, A. (17 de 09 de 2010). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es:file:///C:/Users/MAQUINA/Desktop/FINAL/Final%20trabajo/Dialnet-EICRMComoEstrategiaDeNegocio-3661907.pdf>
- González, R. (2005). *Técnicas de servicio al cliente*. España: Gestión.
- Grönroos, C. (1995). *The rebirth of modern marketing. Six propositions about relationship marketing*. Atlanta: Swedish Schooll of Economics and Business Administration.
- Hernández, R. (2009). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw Hill.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2006). *Marketing 8va. Edición*. México: Thomson Editores S.A. de C.V.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de Servicios Personal, tecnología y estategia*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Olvera, I. (2009). *El cliente y la calidad en el servicio*. México: Trillas.
- Palma, C., Palma, W., & Pérez, R. (2009). *Data Mining el arte de anticipar*. Santiago de Chile: Ril editores.
- Pedro Reinares. (2017). *Los cien errores del CRM*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pedro, J. (2009). *Marketing relacional*. España: Pertenice Hall.
- Powerdata Solutions. (16 de 01 de 2019). *PowerData*. Obtenido de <https://www.powerdata.es/data-warehouse>
- Reinares, P., & Ponzoa, J. (2006). *Marketing Relacional*. Obtenido de <http://www.euskadi.eus: http://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/contenidos/informacion/kiroleskola/>

- es\_kirolesk/adjuntos/Marketing%20Relacional.pdf
- Rodríguez, I. (2014). *Marketing digital y comercio electrónico*. Madrid: Pirámide.
- Sabino, C. (2009). *Investigación científica*. México: Mc Graw Hill.
- Salinas, J. (2009). *Metodología de la investigación científica*. México: Trillas.
- Schnarch, A. (2011). *Marketing de Fidelización Cómo obtener clientes satisfechos mediante una perspectiva latinoamericana*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- SEPS. (30 de 09 de 2018). *Boletín Financiero SFPS al 30 de Septiembre de 2018*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec>: <http://www.seps.gob.ec/estadistica?boletines-financieros-mensuales>
- SEPS. (07 de 11 de 2018). *www.seps.gob.ec*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec>
- SPROQUET. (2017). *Evaluación del servicio en OSCUS*. Ambato.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2003). *Fundamentos de Marketing 13va Edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (10 de 12 de 2017). <http://www.seps.gob.ec>. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia?nueva-segmentacion-sector-financiero-popular-y-solidario>
- Swift, R. (2002). *CRM Cómo mejorar las relaciones con los Clientes*. México: Pearson Educación .
- Tavira, E. G., & Estrada, E. M. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *INTEC Santo Domingo, República Dominicana*, 307-340.
- Thomson, K., & Rodríguez, A. (2000). *El Capital emocional, como cautivar los corazones y las mentes para coseguir empresas que triunfen a través del marketing y la comunicación interna*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Toso, K. (2010). *Atención al Cliente*. México: Palomino.
- Toso, K. (2010). *Componentes del servicio al cliente*. Bogotá: Pearson.
- Valenzuela, L. M., Madariaga, J. G., & Blasco, M. F. (2007). Orientación al valor del cliente y las nuevas métricas de marketing. Revisión y análisis. *Panorama Socioeconómico*, 70-74.
- Valle, A., Puerta, A., & Núñez, R. (2017). *Curso de consultoría TIC, gestión, software ERP Y CRM*. IT Campus Academy.
- Vogele, S. (2003). *Marketing Directo Las 99 respuestas clave*. Bilbao: Deusto.
- Wakabayashi, L., & Merzthal, J. (31 de 10 de 2015). *www.elsevier.es/estudios gerenciales*. Obtenido de Science Direct: <https://www.sciencedirect.com/science/journal/01235923/31/137>
- Wellington, P. (2009). *Ingeniería de servicios*. México: Mc Graw Hill.

**Anexos:**

Anexo 1: Carta de autorización del Represente legal de la Cooperativa para la realización de la presente investigación



**Of. No. 0607-G-2018**

Ambato, 30 de agosto de 2018

Señores

**Universidad de Especialidades Espíritu Santo U.E.E.S**

**Dirección de Post Grado on Line**

Guayaquil. -

De mi consideración,

Reciba un cordial saludo, a tiempo de autorizar por la presente el pedido de la Srta. Sandra Patricia Manobanda Quito, estudiante egresada de Maestría en Marketing on line de la UEES, a que realice su trabajo final con el tema: Análisis de las herramientas para la gestión del Marketing Relacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., de la ciudad de Ambato, para lo cual se brindará todas las facilidades solicitadas, permitiéndole el acceso a información, personal que labora en la Cooperativa y Socios/Clientes, con la finalidad de que pueda revisar los procesos actuales y elabore el análisis del tema desarrollado para la consecución de su título de Maestría.

Agradezco su gentil atención.

Atentamente,

Freddy Blas Gallegos Bayas  
**GERENTE COOPERATIVA OSCUS**

[www.oscus.coop](http://www.oscus.coop)

Lalama 06 - 39 entre Sucre y Bolívar  
Telfs: (593 5) 282 1131 / 242 2146

Anexo 2: Formulario de cuestionario direccionado a la plana ejecutiva y habilitante de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

Cuestionario	
Objetivo. Identificar los puntos clave de Marketing Relacional que se aplican o no se encuentran aplicando en la Cooperativa.	
Con un cordial saludo, solicito su colaboración contestando las siguientes preguntas, para la recolección de información.	
Contenido:	
<b>1.- ¿La institución ha generado valor agregado al Socio/Cliente interno y externo?</b>	
Si	(      )
No	(      )
De qué manera:.....	
.....	
<b>2.- ¿Cuáles cree usted que son los factores que promueven la creación de valor para el Socio/Cliente externo?</b>	
Estrategia institucional	(      )
Presupuesto asignado para ejecución de estrategias	(      )
Cobertura en el mercado	(      )
Calidad en el servicio	(      )
Características y beneficios de los productos y servicios	(      )
<b>3.- ¿Cómo califica la relación del cliente con la institución?</b>	
Fiel	(      )
Indiferente	(      )
Por qué:.....	
.....	
<b>4.- ¿Para promover una eficiente relación con el Socio/Cliente la Institución debe?</b>	
Ajustar políticas del negocio	(      )
Mejorar servicios y productos financieros	(      )
Realizar un monitoreo permanente	(      )
Capacitar a su personal	(      )
Mantenimiento de una base de datos eficiente	(      )
Trabajar sobre un plan de comunicación	
<b>5.- ¿De qué depende la lealtad del Socio/Cliente a la Institución?</b>	
Calidad del servicio	(      )
Diferenciación el servicio	(      )
Creatividad del servicio	(      )
Otros (cuáles).....	
<b>6.- ¿La actual imagen institucional promueve lealtad del cliente?</b>	
Si	(      )
No	(      )
Por qué:.....	
.....	

**7.- ¿La Institución para generar satisfacción en el mercado debe?**

Ampliar su cobertura ( )

Mejorar procesos de servicio ( )

Mejorar beneficios en los productos y servicios ( )

Otras (cuál).....

**8.- ¿Acorde a la gestión de la Institución se ha observado cumplimiento de resultados?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

Nunca ( )

Por qué.....

**9.- ¿Cree necesario que se debe generar un mejor perfil de comunicación con el Socio/Cliente?**

Si ( )

No ( )

Por qué.....

.....

**10.- ¿Las actuales relaciones con el cliente permiten generar?**

Lealtad ( )

Incremento de demanda ( )

Ninguna ( )

**11.- ¿Considera usted que la calidad del servicio está orientada a?**

Generar un sistema de información ( )

Creación de valor ( )

Sistema de comunicación integral ( )

Ninguna ( )

**12.- ¿Para incrementar la demanda en el mercado se debe analizar?**

Necesidades, deseos y tendencias ( )

Limitación de servicios y productos financieros ( )

El proceso de monitoreo al cliente ( )

El mercado potencial ( )

Otras (cuál).....

**13.- ¿De qué factor depende el mejoramiento permanente de la institución?**

Liderazgo estratégico ( )

Alineamiento de recursos ( )

Ampliar relaciones con el cliente ( )

Todas ( )

Gracias por su colaboración

Anexo 3: Formulario de cuestionario direccionado a socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

Cuestionario

Objetivo. Identificar los puntos clave de Marketing Relacional que se aplican o no se encuentran aplicando en la Cooperativa.

Con un cordial saludo, solicito su colaboración contestando las siguientes preguntas.

Contenido:

1. Edad  
18 - 25 años ( )  
26 - 35 años ( )  
36 - 45 años ( )  
46 - 55 años ( )  
55 - 65 años ( )  
65 años en adelante ( )
2. Género  
Femenino ( )  
Masculino ( )
3. Situación Geográfica  
Urbana ( )  
Rural ( )
4. ¿Por cuantos años usted es Socio de la Cooperativa?
5. ¿Usted ha utilizado los servicios de otra entidad financiera en el último año?  
Si ( )  
No ( )
6. ¿Mantiene cuentas de ahorro o corriente en otras instituciones financieras?  
Si ( )  
No ( )
7. ¿Qué servicios financieros usted utiliza en OSCUS?  
Ahorros ( )  
Crédito ( )  
Inversiones ( )  
Pagos varios en ventanilla ( )  
Otros ( )
8. ¿Por qué prefiere a la Cooperativa para realizar sus transacciones?  
Por los beneficios que percibe ( )  
Por calidad en el servicio ( )  
Por cobertura ( )  
Porque le recomendaron ( )  
Otras (cuál) \_\_\_\_\_
9. ¿Qué opina de la actual imagen institucional?  
Es agradable ( )  
Es cómodo ( )  
Le transmite seguridad ( )  
Le es indiferente ( )
10. Considera usted que la calidad del servicio en OSCUS está orientado a:  
Generar un sistema de información ( )  
Creación de valor para los productos y servicios que ofrece ( )  
Sistema de comunicación integral ( )  
Ninguna
11. ¿Para promover una eficiente relación con el Socio, usted considera que OSCUS debe?  
Ajustar las políticas del negocio ( )  
Mejorar servicios y productos financieros ( )  
Realizar un monitoreo permanente del servicio brindado ( )  
Capacitar a su personal ( )

12. ¿Por qué canales usted recibe información de la Cooperativa?
- Correo electrónico ( )
- SMS ( )
- Publicidad entregada en la oficina ( )
- Redes Sociales ( )
- Llamadas telefónicas ( )
13. ¿Sobre qué temas usted recibe información de la Cooperativa?
- Publicidad de los productos y servicios ( )
- Promociones ( )
- Temas de interés para usted ( )
- Eventos organizados por OSCUS ( )
- Ninguno ( )
14. ¿La Cooperativa cumple con sus expectativas?
- Si ( )
- No ( )
- Por qué \_\_\_\_\_
15. ¿Usted percibe que los trabajadores de la Cooperativa están comprometidos con brindar un servicio de excelencia a sus Socios y Clientes?
- Si ( )
- No ( )
16. ¿Usted realizó actualización de datos en el último año?
- Si ( )
- No ( )
17. ¿Se siente identificado con la marca OSCUS?
- Si ( )
- No ( )
18. ¿La Cooperativa ha generado valor agregado para usted como Socio?
- Si ( ) De qué manera \_\_\_\_\_
- No ( )
19. ¿Piensa usted que la Cooperativa mantiene algún programa o proceso de fidelización para Socios?
- ¿Si ( )Cuál conoce usted? \_\_\_\_\_
- No ( )
20. ¿Usted recomendaría utilizar los servicios de Cooperativa OSCUS a sus amigos y familiares?
- Si ( )
- No ( )
- Por qué \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración

Anexo 4: Fotografía de la imagen institucional que aplica la Cooperativa en las agencias.



Anexo 5: Imagen de la página web de la Cooperativa

