



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “SAN JOSÉ LTDA.”**

**Proyecto de Desarrollo previo la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autor:

Carlos Andrés García Ula

Director:

Mg. Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez

Ambato – Ecuador

Abril 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **CARLOS ANDRÉS GARCÍA ULA**, con cédula de ciudadanía **0202090262**, autor del trabajo de graduación titulado: "ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.", previa la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que integre el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, abril 2024



Carlos Andrés García Ula
CC. 0202090262

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN JOSÉ LTDA."

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

Carlos Andrés García Ula

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg.

CC. 1802905305

CALIFICADOR

f. 

Omar Damián Cavero Álvarez, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Carlos Ernesto Flores Tapia, Ing. Dr.

CALIFICADOR

f. 

Teresa Milena Freire Aillón, Ing. Mg.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 


 Pontificia Universidad Católica del Ecuador
 DIRECCIÓN DE POSGRADOS
 Sede Ambato
 SECRETARÍA GENERAL PROCURADURÍA

Ambato– Ecuador

Abril 2024

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi esposa Katerin y mis hijas Francheska y Karlita quienes con su templanza de guía y fortaleza me han ayudado a alcanzar un peldaño más.

También, va dedicado a mi madre quien ha sido mi estímulo constante para seguir superándome en el ámbito personal y profesional.

Carlos Andrés

AGRADECIMIENTO

El principal agradecimiento a Dios quién me ha guiado y me ha dado la fortaleza para seguir adelante.

A mi familia por su comprensión y estímulo constante, además su apoyo incondicional a largo de mis estudios.

Y a todas las personas que de una y otra forma me apoyaron en la realización de este trabajo.

Carlos Andrés

RESUMEN

La evolución de la competitividad se halla en la adaptación de las nuevas tendencias del consumidor, por ello este trabajo investigativo titulado Estrategias de Fidelización para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda.”, la cual tiene por objetivo implementar un conjunto de estrategias efectivas que cree la fidelización de clientes en la cooperativa sujeta de investigación.

Una encuesta de satisfacción fue la técnica para recabar información a una muestra de clientes, el cual fue procesado a través de técnicas tanto cuantitativa como cualitativa, en los resultados procesados se ha evidenciado una serie de falencias en la gestión de atención al cliente, en los criterios tanto de captaciones como de colocaciones y en el método de incentivos mediante obsequios; lo que lleva a plantearse como interrogante ¿cómo las estrategias metodológicas operativas y financieras influyen en la fidelización de los clientes en la Cooperativa San José Ltda.?

En este sentido, se ha planificado una serie de actividades, acciones y tareas enmarcadas en forma global un conjunto de estrategias de fidelización; estas están diseñadas para ayudar a solucionar en gran parte las debilidades detectadas; así, a través de ellas se dinamizará las relaciones tanto financieras como afectivas de los clientes con la institución donde se reconoce el esfuerzo individual, que permita una cultura de consumo de servicios financieros a largo plazo, por ende satisfacer las necesidades económicas personales, familiares y empresariales en forma oportuna.

Palabras claves: estrategias de fidelización, satisfacción de clientes, lealtad de usuarios.

ABSTRACT

The evolution of competitiveness is found in the adaptation of new consumer trends, for this reason this investigative work entitled Loyalty Strategies for the "San José Ltda." Credit Union, which aims to implement a set of strategies effective to creates the customers loyalty in the cooperative subject of investigation.

A satisfaction survey was the technique to collect information from a sample of clients which was processed using quantitative and qualitative techniques, in the processed results a series of shortcomings in customer service management, in the recruitment both criteria and placements, and in the method of incentives through of gifts that lead to the question: how do the operational and financial methodological strategies influence customer loyalty in the San José Ltda. Credit Union?

Consequently, a series of activities, actions and tasks have been planned in global way as a loyalty strategy plan, these are designed to help solving some detected weaknesses to a large extent; thus, through the plan, both financial and affective relationships of clients with the institution will be energized, where individual effort are recognized, leading to a culture of financial services in the long term and therefore satisfying needs personal, economical, family and business in a short time.

Keywords: *loyalty strategies, customer satisfaction, user loyalty.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y DE LA PRÁCTICA.....	7
1.1. La fidelización de clientes.....	7
1.2. Los programas de fidelización y su importancia en la atención al cliente.....	11
1.3. Caracterización de las estrategias de fidelización	14
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	18
2.1. Enfoque y tipo de investigación	18
2.2. Procesamiento y análisis de información	21
2.3. Análisis de la aplicación de las encuestas.....	22
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.1. Planificación de las estrategias de fidelización.....	45
3.2. Validación de las estrategias propuestas	65
3.3. Resultados de las estrategias propuestas.....	66
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	76

INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito son establecimientos imprescindibles en el sector económico y social puesto que proveen de recursos financieros para la asistencia de las necesidades sean estas de los individuos o de las empresas para el mejoramiento de la calidad de vida tanto familiar como comunitaria. Actualmente, el sector financiero ha disminuido la calidad de productos y servicios a razón de los altos indicadores de tasas operativas generada por un mercado cambiante, lo que ha desembocado en la poca demanda por parte de los usuarios.

En este sentido, es importante para la existencia de las cooperativas atraer constantemente el interés de los consumidores con una oferta financiera con base en la gestión de soluciones efectivas en servicios, productos, incentivos y recompensas para satisfacer las necesidades con el fin de alcanzar la fidelización de los clientes hacia la institución (Pazmiño, 2022). La conceptualización de este término según Estrada (2021) constituye la probabilidad de volver a comprar un producto de una marca o utilizar el mismo servicio de una empresa basado en la experiencia positiva y en el valor agregado que recibe.

La fidelización ha tenido presencia como estrategia empresarial para la incrementación de los márgenes de utilidad que generan por las actividades que desarrolla sobre un sector o mercado; a la vez se enmarca en beneficios como a) masificación del consumo, b) compartición de experiencias, c) frecuencia de utilización, y d) ventaja competitiva (Gutiérrez, 2019). Sin embargo, la mayoría de los programas de fidelización fracasan durante los dos primeros años porque consideran los esfuerzos en forma tradicionalista y hermética, que deja a un lado los cambios constantes que experimentan tanto en hábitos como en expectativas financieras de los consumidores (Méndez, 2021).

En el contexto internacional, la fidelización, denominada también como lealtad, es la pieza clave en el rendimiento de una empresa puesto que no es suficiente ofrecer un producto o servicio de calidad, sino que se requiere propiciar confianza

total con base en la innovación con creatividad para afianzar relaciones comerciales a largo plazo con los usuarios, a fin de garantizar la asidues y la recomendación de los clientes como agentes multiplicadores (Farells, 2022). Un estudio efectuado por Collins (2021) refleja que las multinacionales financieras hacen uso prioritario a la lealtad estratégica del usuario porque permite en un 38% la existencia en el mercado, en un 27% la reorientación de metas, en un 20% el crecimiento del negocio y en un 15% la gestión frente a la competencia.

El proceso de fidelización a nivel mundial ha permitido el crecimiento sostenible y exitoso de las empresas en un mercado altamente competitivo, por ello el 89% de estas, centran sus esfuerzos en la retención creativa de los clientes donde la obtención de recompensas el factor de experiencia más valorado en la atención en instituciones financieras, muchas de ellas han sido con campañas de mercadeo masificadas sobre una gran variedad de medios publicitarios (Gates, 2021)

En los últimos diez años en Latinoamérica se ha evidenciado que la calidad organizacional es producto de la fidelización de clientes en las empresas debido a que constituye el principal componente para fortalecer las empresas en los aspectos estructurales, comportamentales, estratégicos, servicios al cliente, compromisos sociales, competitividad y rentabilidad; es indispensable desarrollar procesos centrados en las necesidades de los clientes mediante metodologías congruentes, reales, confiables sobre todo eficientes para lograr el posicionamiento perdurable del producto o servicio en la sociedad (Leandro y Rojas, 2019).

En el contexto nacional, un informe publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo señaló que las instituciones financieras en Ecuador ejercen mayor presión para conservar la atracción de los usuarios, cuando se aplica planes de fidelización de productos y servicios microfinancieros a través de un sistema de gestión de clientes (CRM); así, permitir una competencia reguladora que incrementa su cartera tanto de colocaciones como captaciones sobre clientes

objetivos con la finalidad de impulsar el desarrollo tanto en el aspecto personal como empresarial (Wenner y Rúaes, 2021).

Además con el mismo enfoque, Suárez efectuó en el año 2022 una investigación sobre los beneficios corporativos que tienen las cooperativas de ahorro y crédito de la región sierra cuando implementan programas de fidelización; así determinó que es de gran ayuda porque permiten a) una participación alta del retorno, b) una disminución de la tasa de abandono, c) una atracción de nuevos clientes potenciales y d) una retroalimentación continua de procesos; además recomienda el posicionamiento efectivo de la marca e imagen institucional en el mercado global en forma competitiva dentro del sector.

La fidelización en la sociedad ecuatoriana económicamente activa se ha convertido en un arte porque no sólo constituye en retener clientes sino en brindar, en la mayoría de los casos, soluciones útiles hacia los clientes desde la institución financiera con una mirada holística del mejoramiento de la calidad de vida (Santafé, 2020), el camino para lograr ambas direcciones de la lealtad hacia la empresa ha sido siempre considerada sólo desde la perspectiva transaccional enfocado al aprovechamiento de réditos económicos; esta no ha ido más allá de satisfacer las experiencias, las demandas y las necesidades financieras de los usuarios (Bustamante, 2022).

Sin embargo, entre otros aspectos fundamentales que los clientes consideran como factores decisivos en la fidelización de los clientes en el sector financiero en la zona centro se encuentran: a) la integridad profesional en el desarrollo de procesos, b) el impacto visual del diseño y el ambiente, y c) la calidad auditiva de los mensajes sobre medios informativos (González, 2019). La experiencia de la dirección del arte orienta la manipulación intrínseca de la utilización de los servicios financieros en forma cotidiana, es allí donde se encuentra falencias en brindar permanente una diversidad de estrategias basadas en recompensas hacia los consumidores finales (Gómez, 2021).

El modelo centrado en la prospección y origen de los clientes a través de las evaluaciones de referencias permiten utilizar la técnica de segmentación sobre las estrategias de fidelización en una institución financiera que ayude a la relación duradera e identificativa de cliente a cooperativa; a pesar de ello, el costo de la implementación suele considerarse económicamente alta donde muchas de las instituciones no quieren correr con demasiados gastos que para ellos no son significativos (Yáñez, 2020).

Por otra parte, en el contexto institucional la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. brinda tanto productos como servicios financieros a los socios y clientes a nivel nacional, pero se determinó, a través de la observación directa, la presencia de falencias latentes con respecto a la fidelización, encontrándose las siguientes:

En el Plan Operativo Institucional de la cooperativa se puntualiza escasas actividades, tareas y acciones metodológicas para la fidelización de los clientes, las existentes han sido formuladas netamente basados en los aspectos transaccionales, es por ello que no se ha podido conseguir altos índices en el incremento de la fidelización; esto ha contribuido en la inexistencia de una personalización del servicio financiero para cumplir con las expectativas cambiantes de los usuarios en todo momento.

Además, la ausencia de canales de comunicación bidireccional entre clientes y cooperativa es evidente por la falta de medios multicanales sean estos físicos o tecnológicos para poder calificar la atención y/o la satisfacción de los productos financieros recibidos, se provoca un desconocimiento a nivel administrativo y gerencial de inquietudes, sugerencias, inconvenientes o conflictos que pueden desembocar en la inactividad o la cancelación definitiva de sus cuentas por consiguiente el abandono a la institución.

En el mismo sentido, el escaso vínculo emocional institucional es demasiado determinante mostrado por la despreocupación de fechas, acontecimientos y festividades importantes de los clientes tanto a nivel personal como gremial, lo

que provoca un estancamiento o retroceso de las relaciones afectivas que las instituciones deben tener como factor de éxito en programas de vinculación de festejos, de ocio y de tiempo libre, que demuestren el alto compromiso de la cooperativa hacia el recordatorio permanente de estos eventos en forma inolvidable.

Finalmente, el alejamiento de servicios tanto de ahorros como de créditos hacia una solución directa a las necesidades con base a las capacidades financieras del consumidor está presente con las ofertas existentes poco atractivas y realistas que tienen a disposición actualmente, lo que ha conllevado a la modelación de una oferta de productos y servicios financieros sin consideración de un análisis de disponibilidad con enfoque de condiciones referenciales sean estas personales como económicas que satisfagan las peticiones de los clientes.

En base a la problemática detallada anteriormente surge como interrogante principal ¿cómo las estrategias metodológicas operativas y financieras influyen en la fidelización de los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?, por ello, la idea a defender que se plantea en este trabajo investigativo es: la aplicación de estrategias de fidelización contribuye en el consumo significativo de servicios financieros de clientes para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

El objetivo general de este trabajo investigativo es validar la factibilidad de implementación de estrategias efectivas en la fidelización de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.; el cual se alcanzará en base a tres objetivos específicos:

- Describir los fundamentos teóricos y prácticos de las estrategias de fidelización de clientes usados en el sistema financiero en un contexto operativo.
- Diagnosticar la situación actual de las estrategias de fidelización en el ámbito financiero que mantiene la cooperativa San José.

- Diseñar estrategias de fidelización innovadoras y dinámicas para el mejoramiento de la gestión institucional.

Con respecto a la metodología de investigación de este proyecto tiene un enfoque mixto, es decir, cuantitativo para mostrar los resultados en forma estadística y cualitativo para contrastar la interpretación de los mismos; además, se aplica una narrativa académica para detallar el estado del arte, la situación diagnóstica, los resultados, las conclusiones y las recomendaciones; asimismo se usa para el proceso de recolección de datos e información la técnica de la encuesta a una muestra de clientes con un cuestionario de satisfacción como instrumento de soporte.

La presente investigación es necesaria de realizarla debido a que existe una problemática latente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. con respecto a la fidelización tanto de los clientes como de los socios con los productos y servicios, la misma que debe resolver mediante un conjunto de actividades sistemáticas acorde a una estrategia corporativa que permitan determinar cuáles son las líneas de acción proactivas a seguir para atender a los usuarios a fin de satisfacer las necesidades financieras en todo ámbito, de esta forma se tendrá una mejora e innovación de los procesos que ayudan a incrementar la imagen institucional en un mundo permanentemente competitivo y cambiante.

Este proyecto de investigación es importante de desarrollarlo por cuánto permite a la Cooperativa San José Ltda. contar con una ayuda estratégica para incrementar la fidelización de gran cantidad de clientes en los productos y servicios financieros tanto de ahorro como de crédito; a la vez, coadyuva al uso de los medios con recursos innovadores de la institución para efectuar transacciones desde cualquier lugar sin importar la hora para de esta manera dar una atención al usuario en forma más integral con valor agregado; esto conlleva al posicionamiento como marca en el mercado a fin de alcanzar una ventaja competitiva en el sector financiero.

CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y DE LA PRÁCTICA

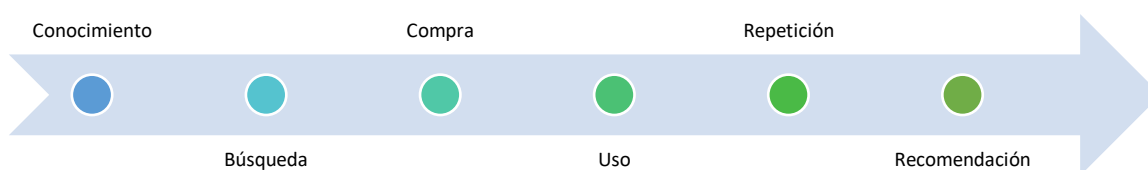
1.1. La fidelización de clientes

La fidelización de clientes es el gran conjunto de actividades, técnicas y acciones estratégicas que desarrolla una empresa con el fin de retener clientes para lograr que ellos compren producto o utilicen los servicios de manera habitual (Botín, 2020); el proceso de fidelización implica un esfuerzo potencial y considerable en aspectos como el *marketing*, las ventas y la atención a clientes, por lo que se debe enfocar una transformación de la lealtad en un canal natural de promoción de una marca o negocio específico (Peters, 2021).

En este sentido, la importancia estratégica es indispensable para conseguir la fidelización porque se enfoca en las acciones que lleva a cabo las empresas para retener a los clientes desde el instante que se enteran de la existencia de la empresa o negocio, este se da a lo largo de las seis fases de la lealtad del cliente (Setó, 2020) y es esquematizada en la Figura 1.

Figura 1.

Fases de la fidelización de clientes



Fuente: modificado a partir de Setó (2020)

Es necesario comprender que un cliente cuando se mueve de fase a fase incrementa el nivel de lealtad; en cada etapa realiza una actividad específica; por ejemplo: en el conocimiento descubre el ofrecimiento de tu negocio, en la búsqueda explora información del producto o servicio, en la compra adquiere en

forma efectiva una compra, en el uso utiliza el producto o servicio que compró en el negocio, en la repetición vuelve a efectuar una nueva compra, y en la recomendación sugiere la visita o adquisición a los familiares y/o amigos.

El objetivo que busca la fidelización según Barrera (2021) es establecer una relación a largo plazo de los clientes con la empresa que implique la retención del cliente, considerado para ello variables indispensables como: la reiteración (compras habituales de productos o servicios) y la promoción (recomendaciones por consumidores satisfechos); para de esta forma competir en el mercado de manera eficaz y crecer establemente en el tiempo. Según Salvatierra (2019) manifiesta algunos objetivos que se pueden alcanzar con la lealtad de los clientes, tales son:

- Desarrollo de relaciones con los consumidores mediante varios canales de comunicación.
- Fomentar experiencias de compra y recomendaciones a nuevos clientes dentro del contexto social tal como familiares y amigos.
- Controlar de mejor manera el stock de la mercadería o la renovación de servicios.
- Posicionar la marca del producto o del servicio en un mercado altamente competitivo.
- Conocer en forma integral a los clientes en comportamientos, valores, gustos, preferencias y necesidades para extrapolar al resto del mercado.
- Incrementar la frecuencia del volumen de uso o compra de los productos y servicios empresariales.
- Determinar en forma eficiente la estructura productiva de la empresa que garantice una atención de servicios al cliente de calidad.

- Planificar las necesidades de producción o las horas de trabajo de los empleados.
- Anticipar necesidades futuras más específicas y exigentes con mayor grado de aceptación a través de ofrecer una atención más personalizada.

Por otra parte, el grado de fidelización de los clientes establecen las reacciones y comportamientos a través de indicadores numéricos mediante distintas métricas, las mismas que ayudan a medir los logros de fidelización basadas en el grado de satisfacción a favor de una eficiente toma de decisiones correctas basado en información tanto oportuna como real (Pozo, 2022); el mismo autor menciona que los indicadores principales son:

- a) Tasa de clientes perdidos, hace referencia al porcentaje de clientes que dejaron de usar o comprar un producto o servicio en un determinado lapso de tiempo que la empresa no pudo retener; es esencial conocer porque se dio el abandono del consumidor, además el índice no debe ser muy alto.
- b) Tasa de satisfacción del cliente, hace referencia al nivel numérico que califica el cliente a la interacción y experiencia en la adquisición de un producto o servicio dado por una empresa a través de preguntas directas; se usa para el diseño efectivo de estrategias de cambio en la atención a clientes.
- c) Nivel de recomendación, hace referencia al valor numérico de la posibilidad de que un cliente recomiende la visita o adquisición de un producto o servicio de la empresa con base a tres categorías de personas: promotores (9 – 10), pasivos (7 – 8) y detractores (0 – 6); esto es útil para el rediseño de planes de recomendación más poderosas.
- d) Índice de rentabilidad de cliente, hace referencia al punto de equilibrio financiero del costo de adquisición de los clientes (costo del *marketing* y costo de venta) para predecir los ingresos futuros durante un período de tiempo

mientras este activo; es efectivo en el proceso de relacionar la frecuencia y el promedio de compras que realizan los consumidores.

- e) Nivel de esfuerzo del cliente, hace referencia al esfuerzo que realizó para llevar a cabo una transacción concreta, este se basa en el número de veces de insistencia y en el tiempo de espera que efectuó en la adquisición de un producto o utilización de un servicio con la empresa; es usado para determinar planes de asistencia o aplicaciones de interacción.
- f) Defensa del consumidor, hace referencia a la actitud que el cliente percibe sobre la empresa, mide la percepción con respecto a la orientación organizacional, es decir, si se preocupa más por el servicio o por los resultados económicos.
- g) Captación de clientes, hace referencia al diálogo que realiza el cliente en el proceso de conocimiento y adquisición hasta llegar a la satisfacción de las necesidades; la primera se realiza a través de las interacciones con la publicidad y la segunda se determina mediante el interés sobre el producto o servicio.

Bajo estas perspectivas, es indispensable mencionar acerca de la pirámide de fidelización, que acorde Gómez (2020) es aquella que mide la lealtad de los clientes con respecto a una marca que permite segmentar en función de los patrones de consumo del negocio, con la finalidad de optimizar las campañas de mercadotecnia y promoción de ventas tanto de productos como de servicios para conseguir aumentar la rentabilidad del negocio.

Figura 2.

Esquema de la pirámide de fidelización



Fuente: tomado de Gómez (2022)

En la pirámide mostrada en la Figura 3 los clientes son categorizados en cinco grupos; primero, clientes valiosos son aquellos que visitan permanentemente para adquirir productos que generen mayor ingreso a la empresa; segundo, clientes con potencial son aquellos que tienen una lealtad mediana hacia la marca con volúmenes de adquisición sustancial motivada mediante estrategias que incrementan la frecuencia; tercero, clientes con bajo potencial son aquellos que consumen poca cantidad del producto en ellos se trabaja con estrategias de *marketing* agresivas para captar la atención; cuarto, clientes inactivos son aquellos que no han visitado por un período largo representan el mayor segmento de un negocio; y finalmente, clientes nuevos son aquellos que han realizado su primera adquisición por lo que deben ser captados desde el primero momento.

1.2. Los programas de fidelización y su importancia en la atención al cliente

En la gran mayoría de los negocios el 80% de los ingresos provienen del 20% de los clientes, cumpliéndose el Principio de Pareto por ello deben existir estrategias de priorización para la retención y fidelización de los mismos en forma exitosa, en este sentido se plantea dentro de cada empresa los programas o planes de lealtad (Gorriz, 2022).

Así, los programas de fidelización tienen como objetivo principal el reforzamiento de los vínculos entre el cliente y los productos/servicios de una empresa, este cuenta con un conjunto de beneficios que ofrece a aquellos consumidores que visitan para realizar adquisiciones frecuentemente (García, 2021). En este sentido, el diseño de un plan debe contener tres elementos claves tales como: las ventajas, el sistema de información y el sistema de relación; Haro (2022) los describe de la manera mostrada en la Figura 3.

Figura 3.

Esquema beneficios de los programas



Fuente: tomado de Haro (2021)

Con respecto a las ventajas, son aquellos incentivos adicionales que se ofrece al cliente para generar el comportamiento deseado, por ello deben tener una serie de características que les permitan ser útiles en el programa, tales son: a) estar ligadas con un comportamiento del cliente, b) ser coherentes con el posicionamiento de la marca empresarial; c) ser exclusivas con un grado de diferenciación; y d) ser relevantes para mostrar como beneficio tangible el valor añadido en el producto/servicio; por ello, estas ventajas son consideradas como el anzuelo o gancho de aprovechamiento para conseguir la fidelización de clientes realmente en forma estratégica.

En referencia al sistema de información, éste es el pilar fundamental en el plan porque proporciona la captura y el tratamiento de la información como valor estratégico para identificar oportunidades de mejora en nuevas áreas; así se

pueden usar cuestionarios con preguntas pertinentes para que en un futuro sirvan como base de datos para la toma de decisiones.

Con respecto al sistema de relación, este es el conjunto de todos aquellos momentos de formas de contacto con el cliente, donde se debe establecer un diálogo mediante una comunicación bidireccional más personalizada adaptada a los intereses particulares con el objetivo de proyectar productos y servicios más variados con enfoque de segmentación para conseguir la adhesión o participación activa de los consumidores.

Asimismo, en los programas de fidelización deben estar enfocados en cuatro principios que forman parte del funcionamiento del mercado para alcanzar la conectividad cliente – empresa, estas son: primero, comunicar sobre una variedad de canales en tiempo real; segundo, compartir información exclusiva con gran utilidad; tercero, cuidar los datos de los consumidores para crear una conexión con una mejor atención; y cuarto, ofrecer valor con prácticas agregadas (Basantes, 2020).

Además, en este tipo de programas de fidelización se debe tomar en cuenta varios factores de éxito, por cuanto deben mostrar inspiración a los consumidores sobre los beneficios y las recompensas a alcanzar; esto asegura el retorno de la inversión a la empresa; según Ferdinand (2020) menciona como más trascendentales los siguientes:

- Identificación correcta del cliente para convertirlo en el verdadero embajador de marca del producto y/o servicio que ayude en la conexión con la sociedad.
- Fácil de comprender, socializar y posicionar en el mercado objetivo mediante una comunicación fundamental y creativa.
- Inmediato acceso al beneficio y estar vivo en función de las necesidades de los clientes.

- Atractivo para mostrar y percibir tanto la promesa como el beneficio a obtener el interés y el involucramiento activo.

A su vez, Miranda (2021) menciona que los programas de fidelización tienen éxito cuando el personal esté capacitado y comprometido con la estructura de las estrategias a través de ejemplos prácticos de la interactividad con el cliente en un contexto determinado, por lo que se debe considerar: a) cuidar los detalles de segmentación, b) cumplir con las facilidades de entender la ejecución de tareas, c) integrar proyectos corporativos, d) buscar metas con objetivos a largo plazo, y d) demostrar permanentemente una buena comunicación entre los sistemas.

1.3. Caracterización de las estrategias de fidelización

La definición de este término, en base a Yáñez (2021) es que las estrategias de fidelización son el conjunto de acciones de *marketing* destinadas a conseguir que los compradores o consumidores se conviertan en clientes asiduos de la institución o la marca mediante la promoción del comportamiento poscompra positivo.

La eficacia de una estrategia de fidelización se puede medir a través de indicadores de satisfacción del cliente en el corto o en el largo plazo, dos de los más usados son el *Customer Satisfaction Score* (CSAT) y el *Net Promote Score* (NPS) (Reinoso, 2022), estos básicamente se realizan actualmente por medio tecnológicos y la información se genera en formato digital, y son de gran utilidad para la toma de decisiones a nivel gerencial.

En general, estas estrategias están encaminadas a conseguir que el cliente se mantenga en constante elección de los productos y servicios de la empresa que ya ha consumido con anterioridad. A pesar de esto, acorde a Olivares (2022) los objetivos de la fidelización son varios y afectan a distintos aspectos de la compañía y de la competencia, entre ellos están:

- Asegurar convertir al nuevo cliente de la empresa en un cliente constante en el tiempo.
- Promover el posicionamiento positivo de la marca en la mente del consumidor.
- Incentivar la reiteración de que el cliente compre y consuma otros productos o servicios de la empresa.
- Evitar que un cliente antiguo adquiera el mismo producto o servicio en la competencia.
- Convertir a los clientes leales y satisfechos como referente de embajador de la marca.

En una empresa, según Piloso (2023) más allá de objetivo de realizar ventas o brindar servicios, también deben lograr que los clientes sigan siendo clientes en el futuro; por ello, a través de una estrategia de fidelización se mejora la escala de satisfacción para convertirlos en consumidores fijos de la marca o la compañía; en este sentido, algunas ventajas que se adquiere son:

- Aumentar la satisfacción de los clientes al brindar un producto o servicio al alcance y a la medida de sus necesidades.
- Mejorar la reputación la reputación de la imagen y la marca de la empresa por comunicación tanto directa como personalizada con los clientes.
- Generar múltiples recomendaciones y referencias hacia potenciales y nuevos clientes.
- Incrementar las ventas de productos influyendo directamente en un nivel alto de ingresos a largo plazo.

- Reducir los costos de adquisición de nuevos clientes mediante la optimización de los ya existentes.
- Obtener datos sobre el comportamiento de los clientes en la adquisición, compra o consumo de servicios.

Zendes (2021) menciona que las interacciones integrales ayudan a estar atentos y fuertes a debilidades o problemas que puedan aparecer; por ello, además de la calidad del producto o servicio, es importante considerar algunas técnicas comunes usadas en las estrategias de fidelización de clientes, tales como:

- Programas de lealtad, una proporción de personas esperan que lo ofrezca para no recurrir a la competencia.
- Excelente servicio al cliente, un aseguramiento de que sigan proviniendo el 80% de las ganancias del 20% de los clientes fieles.
- Personalización de las interacciones, una alta probabilidad de regreso garantizada por brindar experiencias de satisfacción.
- Comunicación regular, un consumo efectivo se crea mediante el diálogo transparente a pesar de crisis en momentos de dificultad.
- Precios competitivos, un costo accesible o la facilidad de acceso es el factor decisivo en la intensión y efectivización de compra.

Las estrategias de fidelización pueden ser simultáneas y dependen de la naturaleza del negocio de la empresa, esto ayuda a maximizar las ganancias y asegurar que los clientes permanezcan como activos (Richards, 2023); El retorno de la inversión será más efectivo cuando se logra alcanzar la fidelidad de los clientes a las empresas; algunos tipos de estrategias que pueden ser implementadas en las empresas según el mismo autor, son:

- Recompensas, se basa en un sistema de acumulación de puntos por cada consumo mediante tarjetas, que al reunir un número determinado se obtiene descuentos o compras gratis.
- Tarjetas de sellos, se basa en acumular sellos por compras realizadas para ganar una recompensa, pudiendo ser un producto o servicio adicional en el próximo consumo.
- Membresías VIP (*very important person*), se basa en la relación a largo plazo que el cliente tiene con la empresa donde sus beneficios mejoran la experiencia de los clientes.
- Referidos, se basa en motivar al consumidor a recomendar a clientes potenciales para la empresa a cambio de beneficios o recompensas a cada una de las partes involucradas.
- Condecoraciones, se basa en un reconocimiento por el tiempo o a la antigüedad que el cliente lleva con la empresa, premiándolo con incentivos materiales como diplomas, medallas y otros.
- Capacitación, se basa en ofrecer el desarrollo de formación en temas de interés del cliente y siempre están relacionados con la razón de ser del negocio, estas pueden ser gratuitas o con descuentos.
- Acuerdos comerciales, se basa en los beneficios de las alianzas empresariales donde se favorece el sentido de pertenencia, aquí el cliente tendrá acceso preferencial por formar parte de la institución.
- Experiencias exclusivas, se basa en actividades alternativas que la empresa ofrece al cliente, estas motivan el consumo y la participación activa en eventos para favorecer la retención.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque y tipo de investigación

El enfoque de la presente investigación es de naturaleza mixto, es decir, tanto cuantitativa como cualitativa; con relación a la primera, es necesario recolectar y analizar datos mediante mediciones numéricas para establecer patrones en el nivel de satisfacción de una población finita por lo que será procesado estadísticamente; y con relación a la segunda, es indispensable interpretar toda la información con base a la revisión teórica de la temática. Además, se considera este trabajo bajo un diseño no experimental por cuánto no se manipula dos grupos en forma intencionada, sino que se obtiene datos en forma aleatoria en sus diferentes agencias.

Por otra parte, el tipo de investigación según el propósito es aplicada debido a que solucionará un problema mediante una propuesta práctica que contiene estrategias de fidelización; además, según la fuente de información es tanto documental, por la búsqueda del marco teórico en fuentes primarias y secundarias fiables académicamente, como de campo por la aplicación presencial de la encuesta para recabar datos consistentes; finalmente, según la profundidad es descriptiva porque se explica sobre la percepción de los cliente en cuanto al nivel de satisfacción de la atención de los servicios financieros.

La población será finita por cuánto se establece la cantidad clientes que formarán parte de la investigación, en este sentido, la cooperativa San José Ltda. según el registro del sistema informático cuenta con un total de 97828 socios, a los cuales se aplicó un filtro de edad comprendido de 18 a 65 años para considerarlos dentro de la población debido a los 18 inicia la mayoría de edad donde puede adquirir libremente servicios financieros y los 65 se restringe algunos servicios como el de créditos, por lo que queda así un total de 77828 clientes.

Tabla 1.*Población de la investigación*

Agencia	Cantidad
Matriz San José de Chimbo	35801
Guaranda	9339
San Miguel	7783
Chillanes	6226
Montalvo	4670
Caluma	4670
Ventanas	3891
Ambato Norte	2335
Ambato Sur	1557
Quito Norte	778
Quito Sur	778
Total	77828

Fuente: elaboración propia basado en sistema web *Financial* (2022)

Así, debido a que la población es demasiado grande es imprescindible obtener una muestra como un subconjunto de clientes para la investigación; por consiguiente, se aplica una fórmula basada en un nivel de confianza de 95%; donde:

n = tamaño de la muestra

Z = parámetro estadístico del nivel de confianza

p = probabilidad de que ocurra el evento (éxito)

q = probabilidad de que no ocurra (fracaso)

N = tamaño de la población

e = error de estimación máximo aceptado

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

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 77828}{(0,5)^2 \cdot (77828 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{3,8416 \cdot 0,25 \cdot 77828}{0,0025 \cdot (77827) + 3,8416 \cdot 0,25}$$

$$n = \frac{3,84 \cdot 19457}{194,57 + 0,96}$$

$$n = \frac{74714,88}{186,79}$$

$$n \cong 383$$

Finalmente, luego de realizar los cálculos correspondientes se determina que el instrumento de recolección de datos será aplicado a una muestra de 383 socios.

En relación al método de investigación, como ruta adecuada a seguir para revelar y solucionar el problema en el presente trabajo son tres: a) histórico – lógico para construir la retrospectiva teórica de las estrategias de fidelización, b) observación para conseguir un acercamiento para palpar las percepciones acerca de la fidelización, y c) deductivo para establecer las consecuencias de la carencia de estrategias de lealtad para con la cooperativa San José Ltda.

En este sentido, la técnica de investigación en este trabajo es la encuesta porque es la forma más adecuada para obtener información mediante su instrumento correspondiente como lo es el cuestionario, el mismo estaba conformado por diecinueve preguntas de tipo cerradas donde las alternativas de respuesta se estructuran con base a una Escala de Likert por la versatilidad de medir las opiniones de los socios de la cooperativa, los niveles de medición fueron: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni en acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo y Totalmente de acuerdo con una valoración cuantitativa de 1 a 5 respectivamente.

Con respecto a la validez y confiabilidad del instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach el cual permite medir la homogeneidad y la consistencia interna de los enunciados propuestos en cada dimensión en el cuestionario.

Tabla 2.*Fiabilidad del instrumento*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,903	15

Fuente: elaboración propia, en base a la investigación

El valor calculado en forma automática en el programa estadístico SPSS fue de 0,903 por lo que se concluye que es un instrumento *viabile* por cuanto relaciona los constructos para recabar datos a la muestra seleccionada.

2.2. Procesamiento y análisis de información

Los datos recolectados mediante el cuestionario serán sobre una muestra probabilística para que los socios tengan la misma oportunidad de ser seleccionados; y con respecto al tipo de muestreo será estratificado debido a que se toma en forma aleatoria el número de clientes por cada agencia de la cooperativa, como lo muestra en detalle la Tabla 3.

Tabla 3.*Aplicación de encuestas por agencia*

Agencia	Porcentaje	Cantidad
Matriz San José de Chimbo	46%	176
Guaranda	12%	46
San Miguel	10%	38
Chillanes	8%	31
Montalvo	6%	23
Caluma	6%	23
Ventanas	5%	19
Ambato Norte	3%	11
Ambato Sur	2%	8
Quito Norte	1%	4
Quito Sur	1%	4
Total	100%	383

Fuente: elaboración propia basado en la investigación

Luego de ello, se sometió a un procesamiento y análisis a fin de diagnosticar la situación actual de las estrategias de fidelización en el ámbito financiero que mantiene la cooperativa San José Ltda., para ello se efectuó las siguientes actividades:

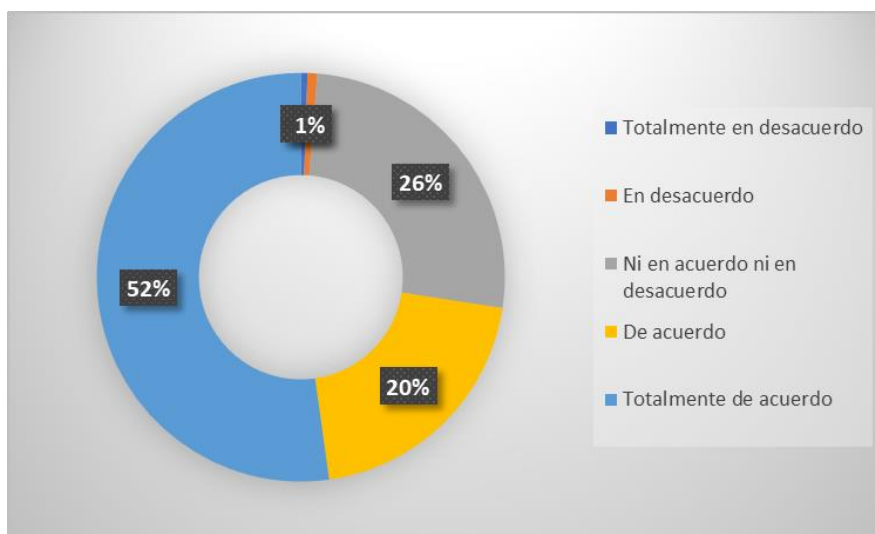
- Eliminación de registros incompletos o incompatibles es decir sin edad o alguna respuesta sin llenar, así se considera solo aquellos cuestionarios llenados correctamente dando fiabilidad a los datos recolectados.
- Migración de las respuestas dadas por los clientes encuestados en cada enunciado en los cuestionarios aplicados hacia una base de datos en el programa informático SPSS.
- Obtención en forma automática el software SPSS tanto de las tablas de distribución con las frecuencias absolutas y absolutas acumuladas por cada opción de la Escala de Likert como de los gráficos estadísticos circulares para una mejor comprensión.
- Realización del análisis comparativo de las gráficas agrupándolas por partes significativas positivas y negativas, a fin de contrastar la información observada, la información anotada en la sección notas y la revisión teórica para garantizar un apropiado entendimiento.
- Redacción de las respectivas conclusiones al diagnóstico obtenido a partir de los datos e información procesada, agrupándolas en las dimensiones que conforman la fidelización de clientes.

2.3. Análisis de la aplicación de las encuestas

Luego de transformada y procesada la información de los datos recolectados en las encuestas mediante estadísticos descriptivos con base a los constructos realizados, los resultados obtenidos son los siguientes:

1. La ambientación de espacios interiores es creativa.

Gráfico 1. Resultado ambientación de espacios

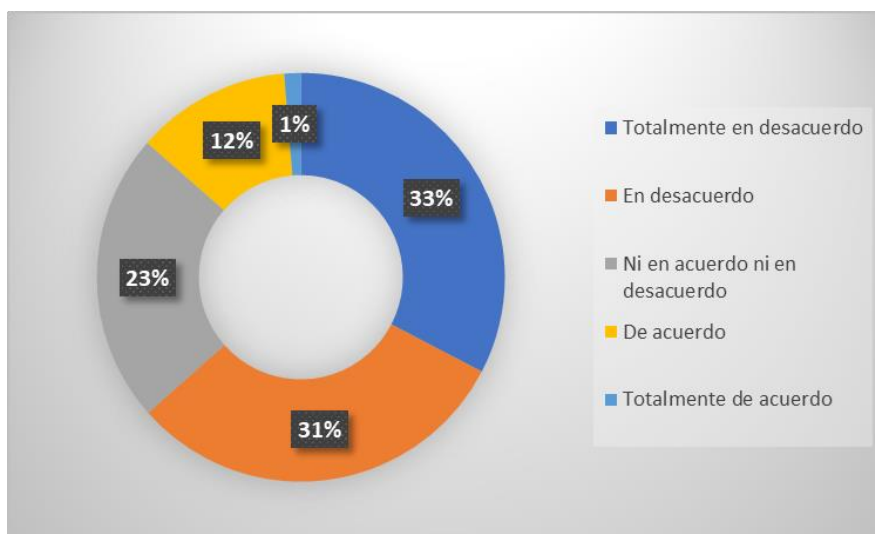


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación

La gráfica muestra que la gran mayoría de las personas encuestadas manifiestan que la decoración y división de espacios dentro de las dependencias son apropiados, están conformes con la disposición tanto de los muebles como de enseres usados en las oficinas. La ambientación es el punto de presentación de la empresa hacia los clientes, por lo que se usa espacios amigables y profesionales brindando permanencia que asegure el de consumo de los productos o servicios.

2. Encontrar una dependencia dentro de las instalaciones es fácil.

Gráfico 2. Resultado facilidad de ubicación

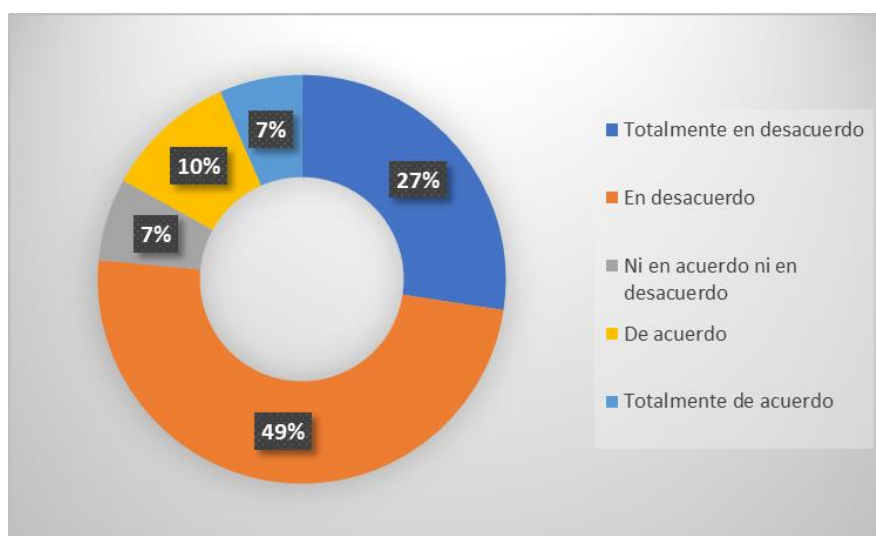


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación

La gráfica resultante muestra que parte significativa de las personas encuestadas afirman que algunas dependencias son complicadas de encontrar por cuánto la infraestructura física de las agencias de la cooperativa tiene de dos a tres pisos recurriendo frecuentemente a preguntar a los guardias que vigilan dentro de la jornada de atención. La ubicación de las dependencias dentro de la cooperativa debe ser prioridad debido a que debe brindar espacios de tránsito y ubicación por tipo de departamento o funcionalidad, para garantizar la buena imagen de la marca que asegure una recordación a largo plazo por parte del cliente.

3. La señalética de orientación es visible e influenciadora.

Gráfico 3. Resultado señalética corporativa

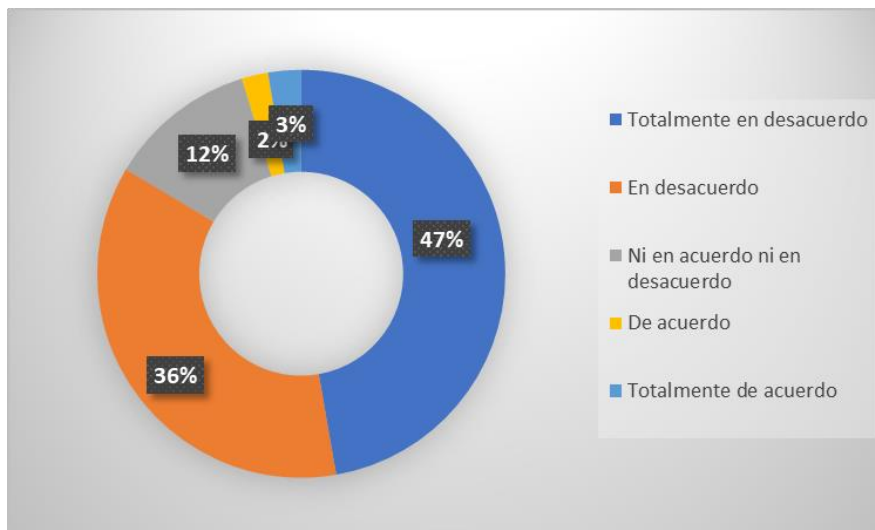


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación

La gráfica demuestra que la gran mayoría de los clientes encuestados aducen que parte de la señalética existente es muy pequeña y borrosa dificultando la visibilidad con respecto a la lectura de los nombres de las dependencias, además la información de distribución de oficinas por pisos está ausente para poder anticiparse. La señalética corporativa refuerza la imagen de la empresa convirtiéndose en la guía principal que advierte al usuario de la existencia de alguna oficina ayudando de esta forma en la facilidad de orientación, y el cumplimiento de las normativas de comunicación tanto interna como externa.

4. La resolución de dudas, inquietudes y problemas es forma oportuna.

Gráfico 4. Resultado resolución oportuna

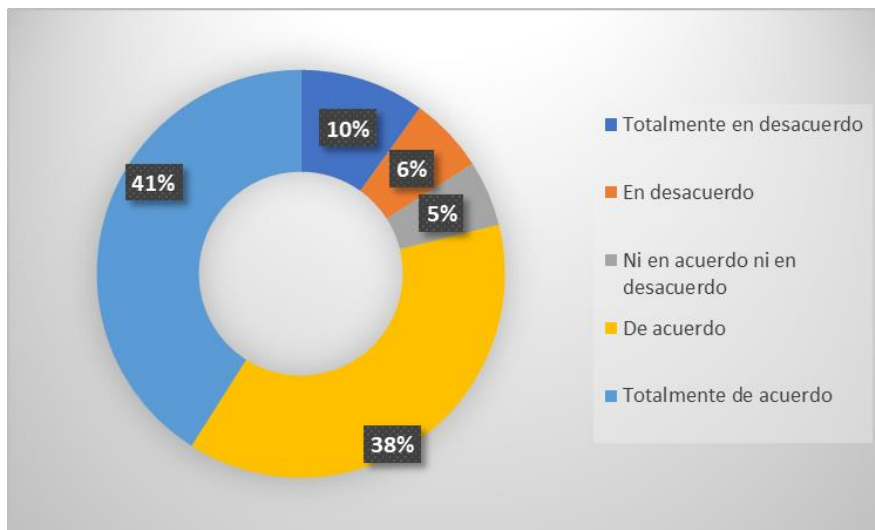


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación

La gráfica resultante determina que la gran mayoría de los clientes encuestados manifiestan que las inquietudes, dudas y problemas no son resueltos con prontitud a causa de la ausencia de mecanismos de registro. La muestra de la credibilidad a través de la resolución de problemas permite el fortalecimiento de actitudes durante el proceso de atención a los usuarios cuando utilizan los servicios, lo que permite lograr marcar la diferencia, la toma de decisiones efectiva y el destaque con la competencia.

5. El diálogo es fluido y asertivo cuando se comunica con los empleados.

Gráfico 5. Resultado comunicación efectiva

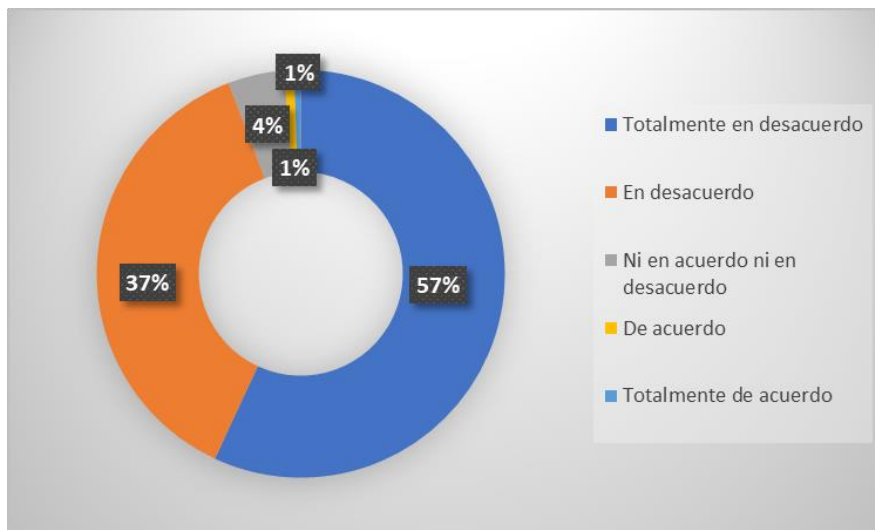


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación

La gráfica muestra que gran parte significativa de las personas encuestadas expresan que la comunicación con los empleados de la cooperativa es fluida llegando a solventar oportunamente información solicitada. La comunicación bidireccional es el anclaje hacia nuevos clientes, se convierte en la alineación que existe entre las palabras con el lenguaje corporal para la atención que brindan los funcionarios dentro de una empresa, garantizando la minimización de conflictos y el incremento de relaciones dinámicas en un marco de respeto, igualdad y honestidad.

6. La atención recibida es calificada con alguna estrategia.

Gráfico 6. Resultado métodos de calificación

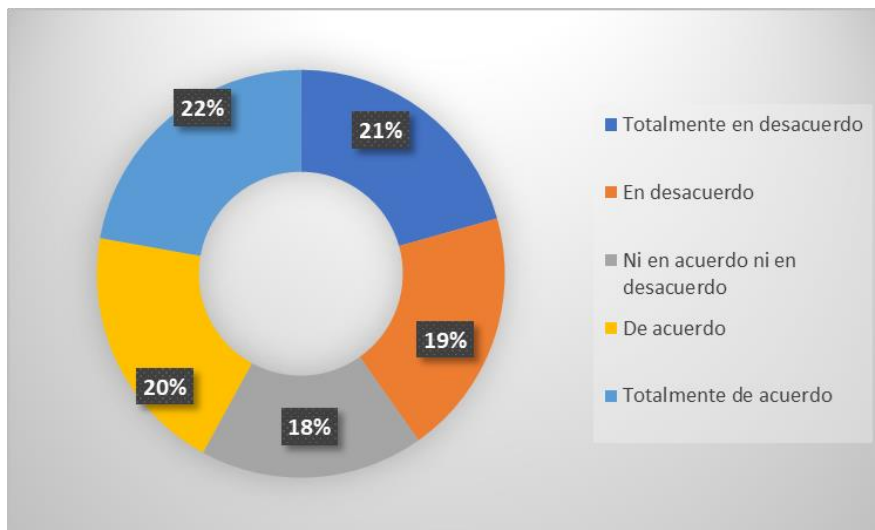


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación

La gráfica muestra que todas las personas encuestadas afirman la inexistencia de dispositivos, técnicas o estrategias como los calificadores digitales de la atención del servicio recibido cuando usan los servicios financieros que ofrece la cooperativa. El modo de comunicación empresarial de escucha activa a quejas y reclamos garantiza una relación tanto eficiente como efectiva a los clientes, además crea la posibilidad de recolectar la valoración de la satisfacción sea esta cuantitativa o cualitativa sobre la atención recibida.

7. El servicio de pagos es satisfactorio.

Gráfico 7. Resultado satisfacción pagos

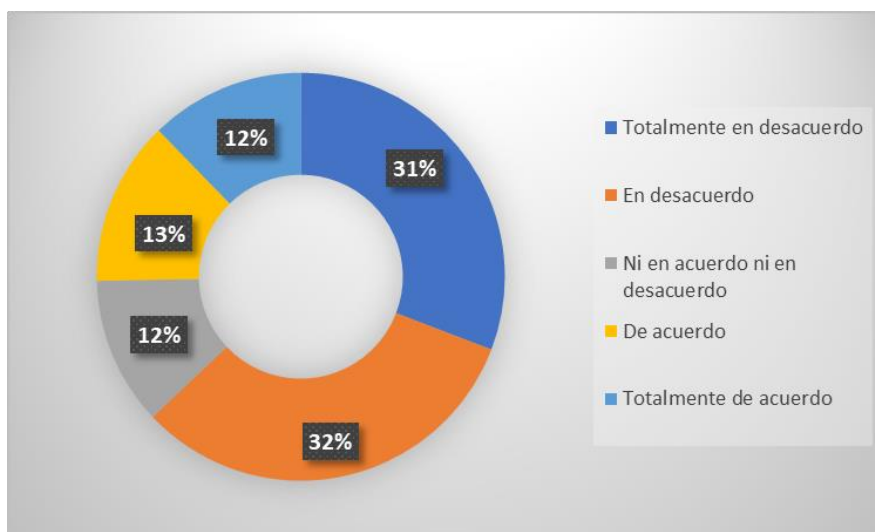


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación

En la gráfica resultante se muestra que la mitad de las personas valoran el servicio de pagos como apropiado porque no cobran comisiones excesivas, mientras que la otra mitad aducen que faltan servicios por incluir como el pago predial de los cantones pequeños. Los servicios adicionales como el pago a entidades externas son indispensables dentro de una cooperativa puesto que canalizan el incremento de transacciones y valores de cobro en beneficio tanto de la institución como del usuario final.

8. El servicio de créditos es satisfactorio.

Gráfico 8. Resultado satisfacción créditos

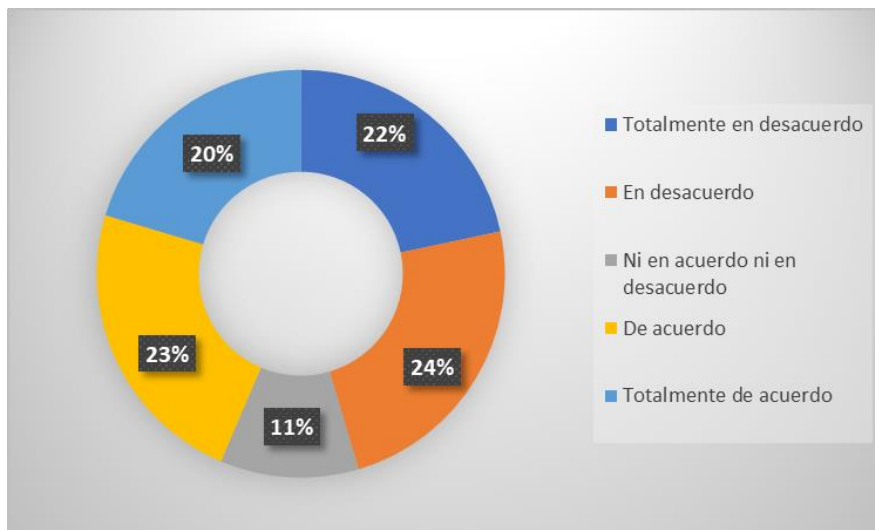


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación

La gráfica muestra que la gran mayoría de las personas encuestadas manifiestan que los productos de crédito de la cooperativa no satisfacen las necesidades, carecen de rangos económicos a la medida para los sectores más necesitados de clase media – baja. El servicio de créditos es el elemento más importante de una empresa porque permite financiar el consumo financiero de las personas y empresas; el mismo que debe ser funcional por lo que se debe contar con una variedad de tipos de crédito que se ajuste a las necesidades de los clientes.

9. El servicio de información es satisfactorio.

Gráfico 9. Resultado satisfacción de la información

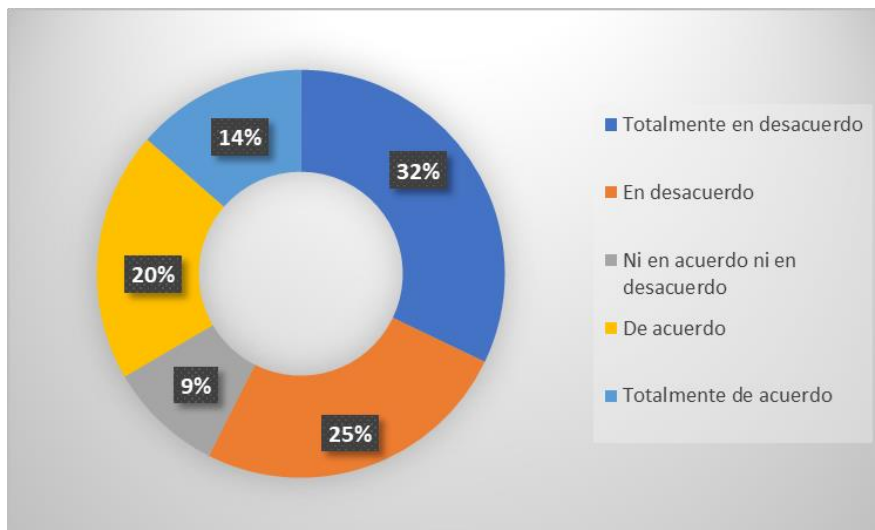


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación

La gráfica muestra que la gran mayoría de las personas encuestadas manifiestan que la información referente a pagos, créditos, inversiones, cajeros automáticos y demás servicios financieros son solventados por los empleados de la cooperativa en forma clara y oportuna. La función principal de un servicio de información es el enlace fundamental entre el usuario y el universo de datos que posee la institución para apoyar en la toma de decisiones finales acerca de los productos o servicios que brindan.

10. El servicio de inversiones es satisfactorio.

Gráfico 10. Resultado satisfacción inversiones

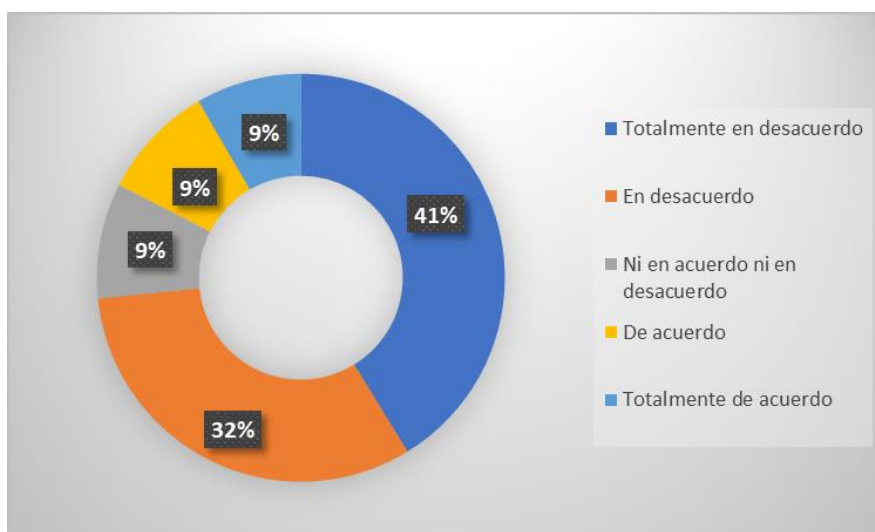


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación

La gráfica muestra que la gran mayoría de las personas encuestadas manifiestan que no les agrada las tasas de intereses que generan el dinero de las inversiones, además no entregan ni un obsequio en el proceso de apertura o renovación como lo hacen la competencia. El servicio de inversiones es el que debe atraer a los clientes para subir la liquidez de la empresa y demostrar ventaja competitiva con transparencia; que, en conjunto con obsequios promocionales con diseño atractivo de calidad sobre todo útiles ayudan a la fidelización de la marca como entidad financiera en el contexto económico.

11. El servicio de cajeros automáticos es satisfactorio.

Gráfico 11. Resultado satisfacción cajeros automáticos

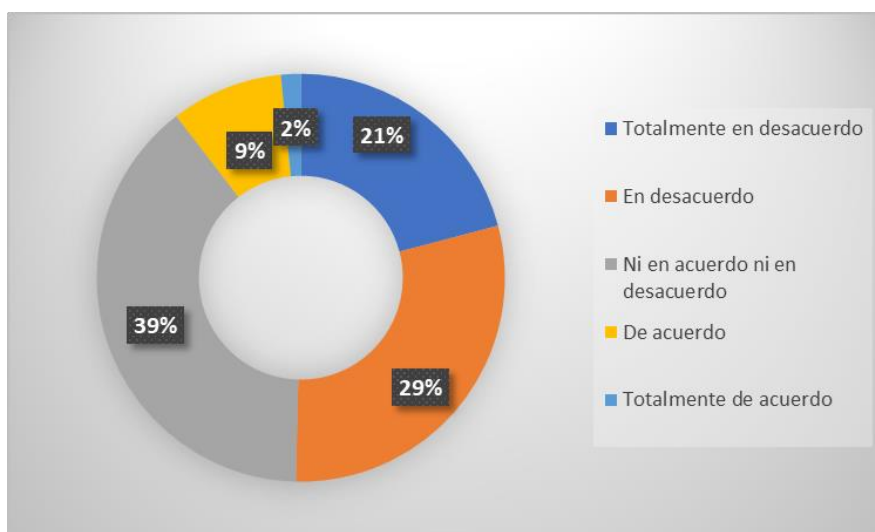


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación

La gráfica muestra que una parte de las personas encuestadas manifiestan que el servicio de cajeros no satisface completamente las necesidades de los clientes debido a la suspensión por un lapso de una hora a razón del cuadro del cajero, esto evita solventar las urgencias de dinero en situaciones concomitantes. La disponibilidad del servicio de cajeros automáticos debe ser continuo para facilitar las necesidades de emergencia financiera a cualquier hora del día; a la vez, brindar oportunidades de interacción en operaciones tales como transferencias y depósitos.

12. Las campañas de incentivos son realistas.

Gráfico 12. Resultado campañas realistas

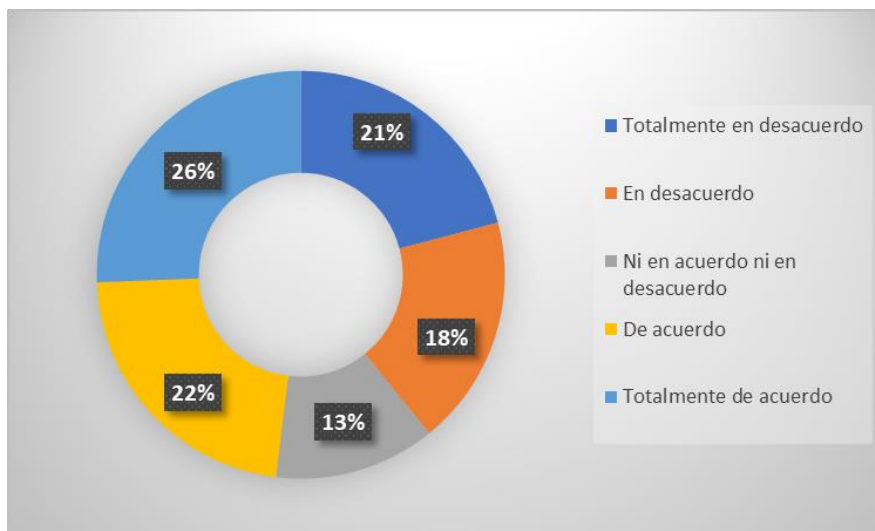


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación

En la gráfica muestra que la gran parte significativa de las personas encuestadas afirman que muchas de las campañas promocionales tanto en inversiones como en ahorros son sujetas de trabas y requerimientos difíciles de alcanzar, además que se ha dejado de un lado la entrega gratuita de incentivos en fechas festivas. Los obsequios son parte indispensable de las estrategias publicitarias para incrementar la presencia de la marca de un producto o servicio porque ayudan a atraer nuevos o fidelizar los ya existentes a largo plazo.

13. Los beneficios económicos son efectivos.

Gráfico 13. Resultado efectividad de beneficios

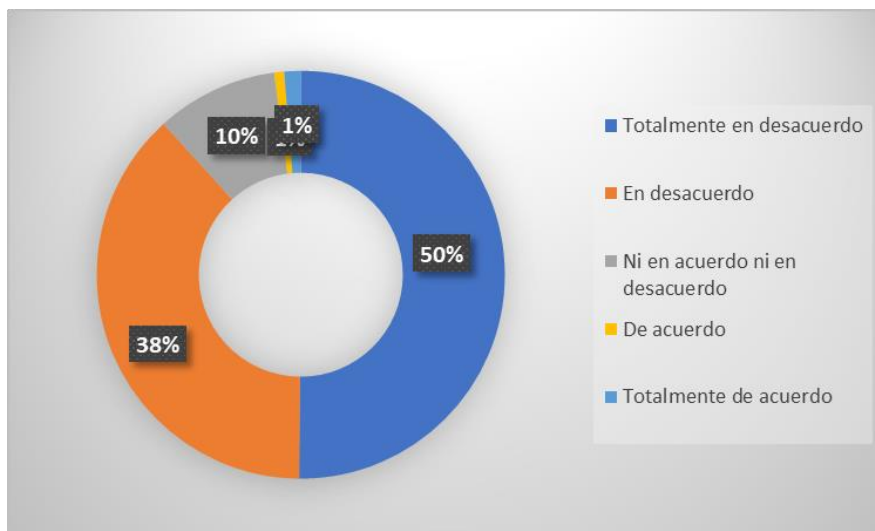


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación

La gráfica determina que una parte de las personas encuestadas reciben buenos beneficios económicos tanto en ahorros como en inversiones en forma oportuna, mientras que la otra parte está insatisfecha por los altos valores que retienen por la regulación legal del gobierno en sus créditos. La finalidad de las empresas financieras es ayudar a los sectores que menos recursos tienen, concediéndole una tasa de interés más alta para sus ahorros y una más baja para sus créditos, así coadyuvar el mejoramiento de la calidad de vida de la familia, por ende, de la sociedad.

14. Los horarios de atención al público son óptimos.

Gráfico 14. Resultado ambientación de espacios

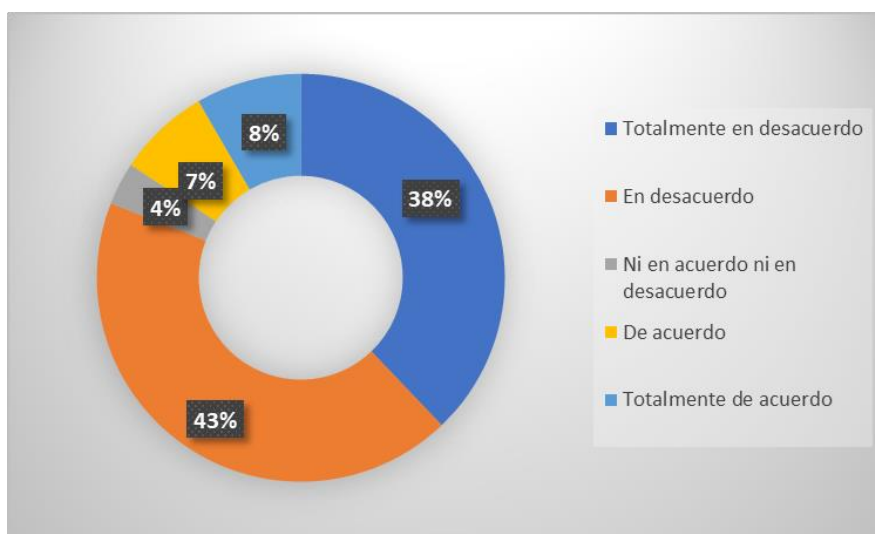


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación

La gráfica muestra que la gran mayoría de las personas encuestadas expresan su satisfacción por los horarios de atención dispuestos por las autoridades en cada una de las agencias de la cooperativa, la atención continua sin interrupciones les facilita realizar sus trámites financieros. Los horarios de atención son el punto de inicio de las peticiones económicas de los usuarios, estos marcan la diferencia para promover las percepciones positivas y la empatía sobre el servicio que presta una cooperativa financiera hacia los usuarios.

15. Los productos y servicios se ajustan a sus necesidades.

Gráfico 15. Resultado productos y servicios deseados

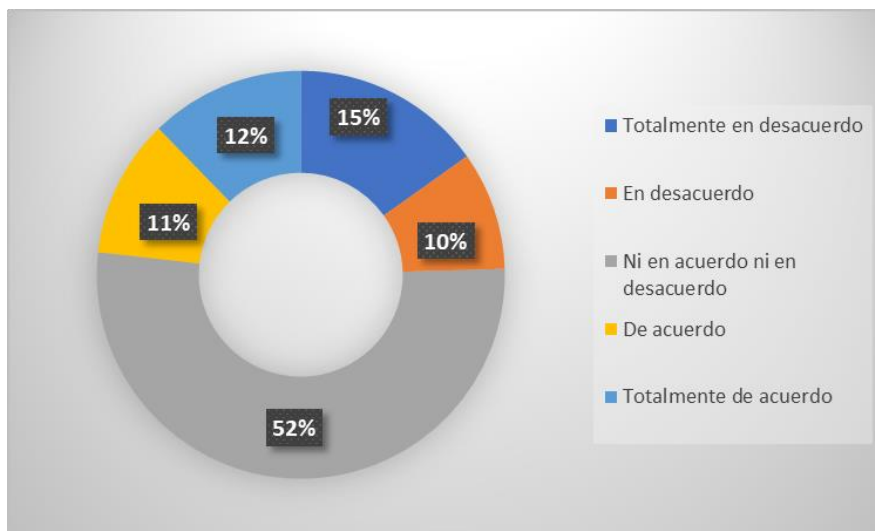


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación

La gráfica muestra que la parte mayoritaria de las personas encuestadas no reciben productos y/o servicios financieros acorde a su realidad económica, afirman que las cuotas de depósitos en ahorros programado son altos, y que en los créditos los montos no se ajustan al poder adquisitivo mensual. Las instituciones financieras facilitan el manejo de cuentas de ahorros programado con base a depósitos con poco dinero, también brindan productos crediticios acorde a los ingresos mensuales de los clientes, a fin de fomentar tanto la cultura del ahorro como el consumo de préstamos.

16. La institución financiera muestra una innovación constante.

Gráfico 16. Resultado innovación constante

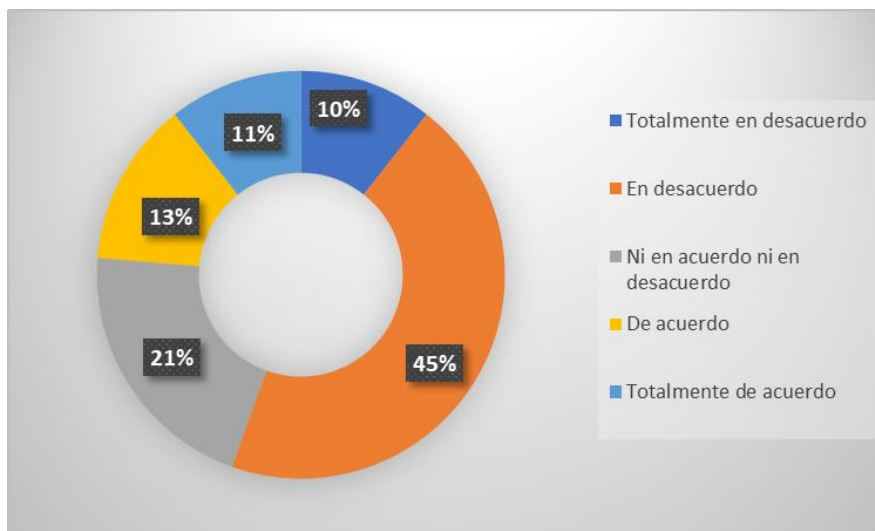


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación

La gráfica muestra que una parte equitativa de las personas encuestadas aducen la ausencia en generación de nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas para brindar a los clientes. La innovación financiera es una herramienta creativa indispensable para mejorar la competitividad de las instituciones para permitir a los inversores o prestamistas obtener altos rendimientos mediante la asignación de recursos, el ofrecimiento de incentivos y el acceso libre a las transacciones que promuevan así el desarrollo económico en un contexto específico.

17. El servicio financiero de la cooperativa podría recomendar a otras personas.

Gráfico 17. Resultado recomendación de servicios

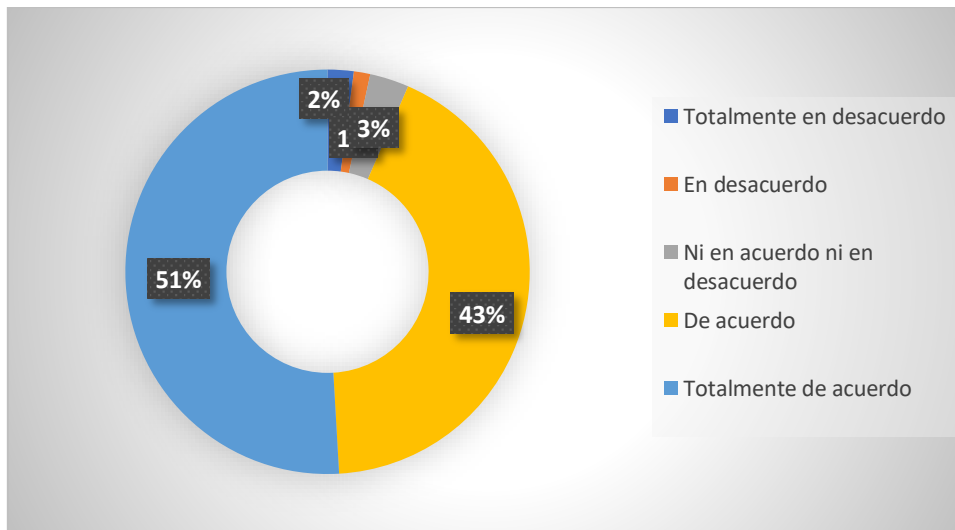


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación

La gráfica muestra que una gran parte significativa de las personas encuestadas no efectuarían una recomendación de los productos y servicios financieros de la cooperativa a otras personas sean estos familiares o amigos debido a que muchos de las campañas de promoción son difíciles de acceder por sus restricciones. Las recomendaciones directas que hacen los clientes a otros familiares o amigos contribuyen a la promoción de los servicios financieros en forma voluntaria; esto permite el incremento la reputación de la institución, el mejoramiento la credibilidad de los servicios y la diferencia con la competencia.

18. Una vez terminada la vigencia de un producto financiero volvería a consumirlo.

Gráfico 18. Resultado renovación de productos

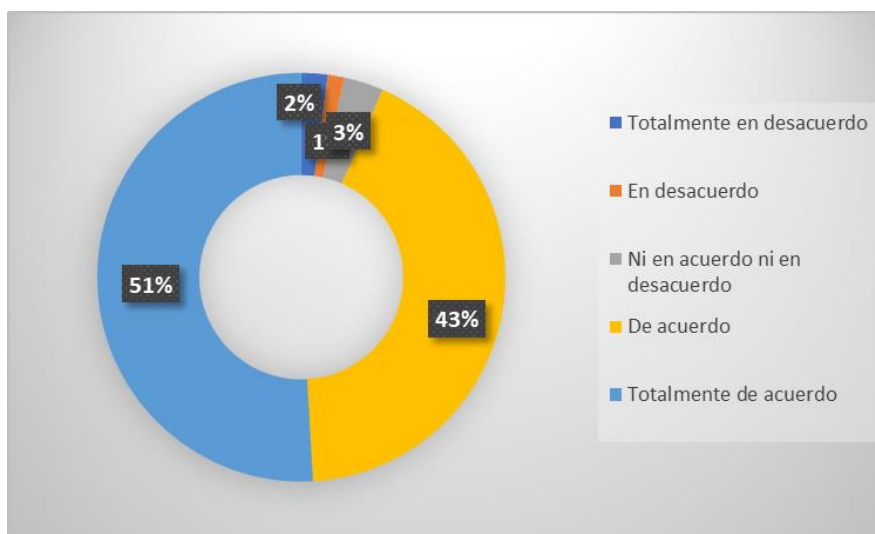


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación

La gráfica muestra que una parte significativa de las personas encuestadas aducen que las tasas de interés de productos tanto de ahorro como de crédito carecen del atractivo de consumo o renovación, muchos de ellos una vez culminado la vigencia han llevado su dinero del ahorro o han consumido los productos en las entidades financieras de la competencia. Los servicios financieros son esenciales para el funcionamiento de la economía dentro del contexto, los ahorristas y los prestamistas requieren de productos a la medida que generen tanto alta rentabilidad como poco interés de pago para fomentar el crecimiento de clientes satisfechos y su multiplicación activa.

19. En el mejoramiento institucional podría sugerir consejos positivos.

Gráfico 19. Resultado sugerencias para mejoramiento



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación

La gráfica muestra que en forma equitativa las personas encuestadas deben tener la posibilidad de sugerir cambios en la atención o en los productos y servicios, pero no se la hace por la ausencia de buzones de sugerencias en las dependencias de las agencias de la institución. Los buzones de sugerencia es la herramienta efectiva que motiva a los usuarios externos a sentirse escuchados oportunamente, además permite que las autoridades conozcan sobre las observaciones, las felicitaciones o las sugerencias que tiene los clientes; así, efectuar una toma de decisiones en el mejoramiento de la calidad de los servicios institucionales.

Tabla 23.*Resultado por dimensiones*

Dimensión	Aspecto	Brecha	
		Negativa	Positiva
Diseño de la infraestructura	La ambientación de espacios interiores es creativa.	2%	98%
	Encontrar una dependencia dentro de las instalaciones es fácil.	82%	18%
	La señalética de orientación es visible e influenciadora.	82%	18%
Canales de comunicación	La resolución de dudas, inquietudes y problemas es forma oportuna.	95%	5%
	El diálogo es fluido y asertivo cuando se comunica con los empleados.	17%	83%
	La atención recibida es calificada con alguna estrategia.	99%	1%
Calidad del servicio	El servicio de pagos es satisfactorio.	49%	51%
	El servicio de créditos es satisfactorio.	71%	29%
	El servicio de información es satisfactorio.	51%	49%
	El servicio de inversiones es satisfactorio.	63%	37%
	El servicio de cajeros automáticos es satisfactorio.	81%	19%
Garantía de seguridad	Las campañas de incentivos son realistas.	83%	17%
	Los beneficios económicos son efectivos.	45%	55%
	Los horarios de atención al público son óptimos.	2%	98%
	Los productos y servicios se ajustan a sus necesidades.	84%	16%
Intención de lealtad	La institución financiera muestra una innovación constante.	51%	49%
	El servicio financiero de la cooperativa podría recomendar a otras personas.	70%	30%
	Una vez terminada la vigencia de un producto financiero volvería a consumirlo.	69%	31%
	En el mejoramiento institucional podría sugerir consejos positivos.	4%	96%

Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación

Con los resultados mostrados en la tabla 23 se pudo comprobar que existen carencias y falencias en la administración y la gestión de los servicios financieros en la cooperativa San José Ltda. que bridan a sus socios y/o clientes; por ello se detalla agrupándolos por las dimensiones antes mencionadas en la tabla.

En este sentido, se evidencia en la dimensión Diseño de la infraestructura la gran mayoría tiene problema de encontrar una dependencia a razón de la inexistencia de una señalética de orientación resumida por piso; en la dimensión Canales de comunicación está ausente en las oficinas mecanismos tecnológicos para calificar

la atención recibida por parte de los empleados y es nula la presencia de buzón de sugerencias para registrar reclamos y/o sugerencias de los socios.

Así mismo, en la dimensión Calidad del servicio se encuentran insatisfechos con los servicios de inversiones, créditos y cajeros automáticos a causa de las tasas bajas para los ahorristas, tasas altas para los prestamistas y la nula funcionalidad en horarios de cierre respectivamente, esto causa molestias a los usuarios; en la dimensión Garantía de seguridad en la mayoría de casos los productos y servicios financieros no está a la medida de las condiciones económicas de los clientes que a la par con las campañas subjetivas con difícil acceso provocan el cambio hacia otras entidades de la competencia; finalmente, en la dimensión Intensión de lealtad de los usuarios gran parte afirma que no consumiría nuevamente ni recomendaría a la cooperativa a sus familiares o a sus amigos por los desaciertos organizacionales.

En conclusión, es indispensable efectuar una planificación efectiva que dé solución práctica al problema detectado dentro de la Cooperativa San José Ltda., por ende, mejorar constantemente con enfoque en los estándares de calidad de la gestión financiera basado en un modelo idóneo en forma oportuna.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. fue fundada el 10 de diciembre de 1964 a partir de acuerdo ministerial No. 2752, inicia sus actividades con la participación de cincuenta socios fundadores. Su primer gerente fue el señor Segundo Montalvo y presidente el párroco Pedro Monar; esta institución empezó a funcionar en distintos locales arrendados hasta que en el año de 1995 inauguró sus propias instalaciones, el cual fue un edificio amplio, elegante y funcional ubicado en el centro de la ciudad de San José de Chimbo.

El movimiento económico de la cooperativa ofrece garantía y seguridad de los ahorros por cuanto en el año 2022 alcanzó la utilidad económica de 835.518,89 de dólares; actualmente cuenta con 97828 socios naturales y 1035 clientes jurídicos; el número de empleados que labora dentro de la institución es de 188 personas distribuidas tanto en la matriz en San José de Chimbo como en las

agencias a nivel nacional en las ciudades de Guaranda, San Miguel, Chillanes, Montalvo, Caluma, Ventanas, Ambato, y Quito.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Planificación de las estrategias de fidelización

Estrategia 1

Reconocimiento visual de la marca San José por parte de los socios y clientes en las instalaciones físicas de cada agencia.

Objetivo

Facilitar a los socios y clientes el acceso a los servicios financieros mediante percepción, localización y ubicación puntual de señalética en las dependencias dentro de la cooperativa con eficiencia estética hacia el fortalecimiento de la marca financiera.

Actividades

- Instalar señalética individual en cada oficina dando la información del departamento en cuestión en las afueras de las dependencias.
- Ubicar señalética informativa generalizada por pisos en las salas de estar y en el inicio de los graderíos dentro de las instalaciones físicas de las agencias de la institución.
- Entregar afiches pictóricos acerca del esquema de ubicación, rutas de escape y puntos de encuentro tanto de oficinas como de las divisiones departamentales.

Detalle

Los rótulos serán fabricados en acrílico y ubicados en cada curul u oficina estarán en la parte frontal a la misma, estará compuesta de un marco azul, fondo blanco,

el logotipo de la cooperativa, un separador vertical azul y el nombre de la dependencia de color azul; la tipografía es Cooper Black; estos se sujetarán con cadena sobre ganchos quedando colgados sobre el techo.

Figura 4.

Diseño de rótulos

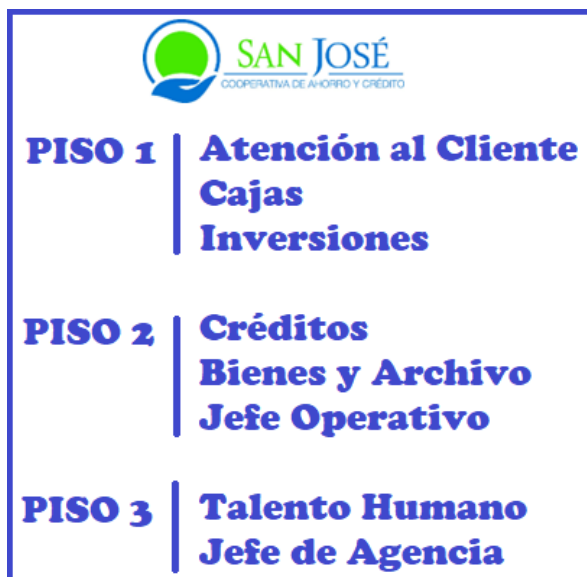


Fuente: elaboración propia basado en la propuesta

La señalética generalizada es hecha en acrílico con borde de color azul, la tipografía de color azul y fondo blanco, estará agrupada las dependencias por piso, y se ubicarán la pared con tornillos tanto en la sala de estar de cada piso y al iniciar las gradas dentro de las instalaciones físicas de la cooperativa.

Figura 5.

Diseño de señalética agrupada



Fuente: elaboración propia basado en la propuesta

Los afiches de la ubicación de las dependencias existentes en las instalaciones de cada agencia serán impresos en tamaño de papel A7 es decir cuarto de página en orientación horizontal donde constará un mapa pictórico.

Figura 6.

Diseño de afiches ubicación



Fuente: elaboración propia basado en la propuesta

Presupuesto

Tabla 24.

Presupuesto para la estrategia 1

Cantidad	Detalle	Costo	Parcial
145	Rótulos dependencias	4,80	696,00
35	Señalética generalizada	8,75	306,25
5000	Afiches de ubicación	0,25	1250,00
Total			2252,25

Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.

Estrategia 2

Recepción de recomendaciones y sugerencias de los clientes mediante canales de comunicación corporativo tanto físico como digital.

Objetivo

Medir la satisfacción de los usuarios sobre la atención recibida al momento de la realización de actividades financieras o en la resolución de novedades, problemas y recomendaciones por falencias o irregularidades demostradas por los empleados de la institución.

Actividades

- Implementar en la sala de espera de atención del cliente buzones físicos en cada una de las agencias de la cooperativa.
- Implementar un buzón de sugerencias digital centralizado en la página web de la cooperativa.
- Implementar calificadores de satisfacción en cada oficina de las dependencias de inversiones, créditos y atención al cliente en cada una de las agencias.
- Recolectar semanalmente los formularios entregados o enviados, generar informes de calificación por empleado para registrarlo en una base de datos.
- Generar reportes de satisfacción de clientes sobre el servicio y la atención recibida por los empleados para la toma de correctivos.
- Diseñar informes mensuales de las actividades correctivas efectuadas y el nivel de cumplimiento alcanzado para conocimiento de las autoridades
- Capacitar al personal administrativo y de servicio a fin de optimizar los procesos de atención a los usuarios tanto internos como externos.

Detalle

El cliente se acerca a los buzones físicos provistos en la sala de espera de cada agencia para tomar un formulario de la parte derecha, o a su vez ingresa al sitio web de la cooperativa para proceder al llenado de los datos informativos sobre el cliente como el nombre, el correo electrónico, el celular y el detalle del mensaje sobre la opinión, petición, reclamo y/o sugerencia, y finalmente depositará o enviará el formulario según sea el caso.

Figura 7.


Diseño de buzón de sugerencias



Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.

Figura 8. Diseño de formulario de sugerencias digital.

Diseño de formulario de sugerencias digital.

		Quejas, Reclamos y Sugerencias
Nombre: _____	Celular: _____	
Detalle del mensaje:		
Firma, _____		

Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.

Figura 9.*Diseño de formulario de sugerencias digital*

SAN JOSÉ
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Quejas, Reclamos y Sugerencias

Nombre

Correo

Mensaje

Enviar

Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.

En cambio, con respecto a los dispositivos calificadoros el jefe operativo será el administrador que gestionará los usuarios, el personal del departamento de TIC conectará físicamente en red e instalará el software de conexión; la calificación será pedida al socio y/o cliente diciéndole “Por favor califique la atención recibida”, luego el sistema guardará la información automáticamente en la base de datos centralizada.

Figura 10.*Diseño de calificadoros de satisfacción*

Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.

El jefe de agencia diseñará reportes mensuales con la información recolectada de los calificadores y almacenada en la base datos, que servirán a nivel directivo en la toma de decisiones institucionales con el fin de desarrollar capacitaciones para velar por el buen desenvolvimiento de la atención al usuario.

La capacitación se efectuará por un profesional en relaciones públicas, se llevará a cabo en las salas de reuniones generales en cada una de las agencias bajo una metodología de desarrollo activa y dinámica, enfocadas en las siguientes temáticas:

- Atención centrada en el cliente.
- Empatía, persuasión y servicio.
- Políticas y normas de atención.
- Técnicas de negociación y mediación.
- Dominio tecnológico, verbal y expresivo.

Presupuesto

Tabla 25.

Presupuesto para la estrategia 3

Cantidad	Detalle	Costo	Parcial
10	Buzones de sugerencia de acrílico	45,00	450,00
10000	Formularios de quejas, reclamos y sugerencias	0,03	300,00
1	Buzón de sugerencia digital	50	50,00
1	Servicio de domino y hosting	60	60,00
130	Calificadores de satisfacción de clientes	35,75	4647,50
1	Software centralizado de calificación	20,00	20,00
1	Capacitador en atención al cliente	1000,00	1000,00
145	Material para la capacitación	5,00	725,00
Total			7252,50

Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.

Estrategia 3

Creación de un sistema de referidos con incentivos y recompensas sobre las recomendaciones efectivas de los productos o servicios financieros en la institución.

Objetivo

Motivar a los clientes activos a la recomendación efectiva del consumo de productos y servicios financieros a otros clientes tanto internos como externos a cambio de incentivos.

Actividades

- Implementar un sistema de referidos tanto para las captaciones como para los créditos en cada una de las agencias de la cooperativa.
- Implementar el mecanismo VIP para el acceso al créditos en forma rápida sin importar
- Diseñar informes mensuales de las actividades de recomendaciones y gratificación efectuadas en las agencias para la toma de decisiones a nivel operativo y mercadotécnico.
- Entregar obsequios e incentivos físicos a los clientes por el uso o renovación de los servicios financieros de inversiones y préstamos en la institución.

Detalle

El sistema se hará por niveles acorde a colores con dependencia del número de recomendaciones efectivas, los mismos que serán canjeados en forma acumulable o instantánea, tal como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 26.*Detalle del sistema de recomendaciones*

Nivel	Número	Incentivo
Plata	1	Tomatodo
Bronce	3	Juego de vasos
Oro	5	Vajilla de platos

Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.


Los obsequios que se entregará una vez efectivizado la recomendación tendrán impreso el logotipo y lema institucional en cualquier parte del objeto, a fin de potenciar explícitamente la marca del servicio financiero San José en forma visual al momento de su uso; el tomatodo será de color gris, el *kit* de cuatro vasos será transparentes, y la vajilla de 12 piezas será de color blanco.

Figura 11.*Diseño de regalos*

Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.

El formulario de registro de las recomendaciones se efectuará en una hoja electrónica donde se ingresará la información personal y de cuenta de los clientes que servirá de base para la entrega física de los incentivos con copia para el control de bodega.

Figura 12.*Diseño de formulario recomendaciones*

		FORMULARIO DEL SISTEMA DE RECOMENDACIONES				
Tipo	Nombre Referente	Cuenta	Nombre Referido	Fecha	Incentivo	Firma

Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.

El mecanismo VIP para socios consiste en ofrecer ayuda oportuna cuando el cliente accede a cualquier tipo de crédito en la institución, así se brinda un beneficio exclusivo por el uso permanente de los servicios financieros.


Tabla 27.*Detalle del mecanismo VIP*

Requisito	Beneficio
Acreditar roles de sueldo en una cuenta de ahorros	Encaje para crédito el 20 por 1
Transferencia en planes de ahorro en forma automática	Acceso al desbloqueo de la cuota base en créditos
Pago puntual de las cuotas de un crédito	Rebaja del 0.5% en tasa de interés en créditos

Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.

El formulario de registro del mecanismo VIP se efectuará en una hoja electrónica donde se ingresará la información personal y de cuenta de los clientes que servirá de base para la entrega física del incentivo, además como respaldo del asesor de crédito.

Figura 13.*Diseño de formulario mecanismo VIP*

		FORMULARIO MECANISMO VIP		
Tipo	Nombre socio	Cuenta	Fecha	Firma

Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.

Presupuesto

Tabla 28.*Presupuesto para la estrategia 3*

Cantidad	Detalle	Costo	Parcial
3000	Tomatodo	0,30	900,00
2000	Juego de vasos	1,00	2000,00
1000	Vajilla de platos	3,50	3500,00
1000	Afiches publicitarios	0,15	150,00
Total			6,550.00

Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.

Estrategia 4

Mantener una relación corporativa con los clientes y socios mediante comunicación virtual o presencial en las fechas personales más significativas en una forma directa.

Objetivo

Entregar a los clientes detalles institucionales sean en forma digital o en forma física para motivar el uso frecuente del consumo de productos y/o servicios financieros de la institución.

Actividades

- Enviar mensajes alusivos a festividades, cumpleaños y onomásticos de los socios y clientes en forma masiva usando el correo electrónico y WhatsApp demostrando la importancia y emoción de la ocasión.
- Patrocinar eventos deportivos, culturales y educativos a nivel local para fortalecer la marca San José como institución cooperativista en brindar servicios financieros en cada una de las agencias a nivel nacional.
- Promocionar los servicios de ahorro y crédito que presta la cooperativa dentro de las ferias artesanales, gastronómicas, religiosas y culturales mediante una caseta de exhibición.
- Obsequiar presentes por apertura de cuentas programada, inversiones a plazo fijo y renovaciones para la incentivación de una cultura del ahorro de los socios y clientes nuevos.
- Crear una base datos para la entrega de los obsequios a fin de realizar los informes a bodega y al departamento financiero sobre el egreso de productos para obsequios existe.


Detalle

La creación de la base de datos personales de los socios y clientes activos estará a cargo del departamento de *marketing*, mientras que los procesos de automatización para la masificación del envío vía asíncrono de los mensajes en los días festivos y ocasiones especiales será efectuado por el departamento

tecnológico; el formato para el mensaje será el nombre de la institución como asunto, el saludo fraterno, al imagen alusiva a la fecha como detalle y la firma será el logotipo de la institución.

Figura 14.

Diseño de mensaje de correo y WhatsApp

<p>Cooperativa San José,</p> <p>Estimado/a: NOMBRES Y APELLIDOS reconocemos este día especial para ti.</p>
<p>Mensaje alusivo con imagen de fondo acorde a la fecha</p>
<p>Cordialmente,</p> 

Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.

Los envíos se efectuarán el día exacto que se desarrolle la festividad, el acontecimiento o fecha especial, los motivos a considerar son:

- Cumpleaños personales o empresariales.
- Navidad, el 25 de diciembre.
- Año Nuevo, el 31 de diciembre.
- Día de la madre, el segundo domingo de mayo.
- Día del padre, el tercer domingo de junio.
- Día del amor y la amistad, 14 de febrero.
- Día de la familia, el 15 de mayo.
- Día del maestro, el 13 de abril.
- Día del contador, el 13 de noviembre.
- Día de la secretaria, el 26 de abril.
- Día de chofer, el 24 de junio.

- Día de la enfermera, el 12 de mayo.
- Día del doctor, el 21 de febrero.
- Día del agrónomo, el 21 de junio.

Los auspicios en los eventos serán a través de medallas, trofeos, indumentarias deportivas, gorras, en las cuales estarán impreso el logotipo de la cooperativa usando los colores tradicionales azul con verde, serán entregados a los ganadores o a los organizadores para ser repartidos en las premiaciones públicas de los mismos.

Figura 15.

Diseño de souvenirs



Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.

Los eventos que contarán con auspicio dentro de las ciudades donde haya una agencia de la institución, serán:

- Campeonatos deportivos.
- Conciertos musicales.
- Corridas de toros.
- Festivales de danza.
- Caminatas de peregrinación.

En la promoción dentro las ferias se armará una carpa tipo cuadrangular de colores blanco en la parte superior y azul en los postes, el logotipo de la cooperativa está ubicado en la frontal; dentro de ella se ubicará en una mesa de exhibición con los productos obsequios para los concurso y afiches de los

productos y servicios que ofrece la institución a los clientes, además se entregará tarjetas personales con información de contactos en caso de requerir más información.

Las actividades a desarrollarse en día de la feria serán de tipo dinámicas, activas y recreativas, al final podrá ganarse uno de los premios, siendo los más comunes: camisetas, esferos, tomatodos.

Figura 16.

Diseño de obsequios



Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.

Los obsequios que se entregan tendrán el logotipo y el lema institucional para recordar la marca a largo plazo fomentando el consumo permanente de los productos y servicios financieros, todo dependerá del tipo de cuenta o inversión.

- Por la cuenta sueños están alcancías, mini parlantes, tractores.
- Por la cuenta jubilación están chocolateras, juego de cubiertos y manteles.
- Por la apertura de inversión están reposteros, sartenes y cevicheras.
- Por la renovación de inversión están juego de ollas, cobija térmica y mini licuadoras.

El formulario de registro para la entrega recepción de los incentivos físicos contará con los datos del tipo de cuenta, el nombre de cliente o socio, el monto o

saldo capital de la cuenta, la fecha de entrega, el nombre del objeto a entregar y la firma del socio, al final del mes se reportará en un informe al departamento de bodega y al departamento financiero para el control de objetos sujetos de obsequio de la institución.

Figura 17.

Diseño de formularios obsequios

		FORMULARIO OBSEQUIOS CAPTACIONES			
Tipo	Nombre	Monto	Fecha	Incentivo	Firma

Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.

Presupuesto

Tabla 29.

Presupuesto para la estrategia 4

Cantidad	Detalle	Costo	Parcial
1	Sistema de mensajes WhatsApp	100	100,00
1	Sistema de mensajes por correo	50	50,00
14	Diseños alusivos	10	140,00
10	Carpa institucional	450,00	4500,00
1000	Camisetas	2,25	2250,00
15000	Esferos	0,12	1800,00
4000	Tomatodo transparente	0,35	1400,00
2000	Alcancías	0,45	900,00
1000	Mini parlantes	2,30	2300,00
800	Tractores	0,95	760,00
1000	Chocolateras	1,25	1250,00
2000	Juego de cubiertos	3,40	6800,00
1500	Manteles	4,80	7200,00
2500	Repostereros	1,05	2625,00
1500	Sartenes	3,60	5400,00
2500	Cevicheras	2,15	5375,00
100	Juego de ollas	18,35	1835,00
300	Cobija térmica	3,50	1050,00
180	Mini licuadoras	9,70	1746,00
Total			47,481.00

Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.

Estrategia 5

Estructurar bandas financieras de acceso fácil en la concesión de créditos y la captación de inversiones para incrementar la imagen corporativa en el mercado nacional.

Objetivo

Incorporar al sistema financiero bandas de interés flexibles para la incorporación de nuevos usuarios a la cooperativa por el medio de condicionalidad de política

económica que apoye su financiamiento y por ende el desarrollo personal y empresarial.

Acciones

- Implementar un sistema de tasas de interés más altos tanto en las cuentas de ahorro normales y programadas como en las inversiones a plazo fijo para canalizar seguridad financiera y rentabilidad al dinero guardado.
- Diseñar un sistema de créditos renovador con tasas de interés y requisitos accesibles a la realidad económica de los socios para solventar las necesidades financieras personales o de emprendimiento.

Detalle

El sistema tasas de interés efectiva para los ahorros programados e inversiones están en función de incentivar al socio o cliente a una cultura del ahorro para tener un impacto positivo en la economía personal y familiar, el mismo dependerá del tiempo al que se efectuará la transacción sin considerar un rango de montos, además se incluirá el obsequio o incentivo que recibirá por su ahorro programado o inversión elevando la autoestima y la motivación se usar los servicios financieros institucionales.

Tabla 30.

Sistema de tasas efectivas ahorro programado

Tipo de Ahorro	Plazo (meses)	Tasa
Sueñitos	1 – 2	4,35%
	3 – 5	5,35%
Emprendedor	1 – 2	5,75%
	3 – 5	6,75%
Jubilación	1 – 2	3,50%
	3 – 5	4,50%

Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.

Tabla 31.

Sistema de tasas efectivas inversiones

Tipo de Inversión	Plazo (meses)	Tasa
Nuevas	1 – 3	7%
	4 – 9	8%
	10 – 12	9%
	> 12	10%
Renovadas	1 – 3	8%
	4 – 9	9%
	10 – 12	10%
	> 12	11%

Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.

Los requisitos para la apertura de una cuenta de ahorro programado serán fáciles y sencillos de acceder, tales serán:

- Copia de la cédula de identidad.
- Copia de panilla de un servicio básico.
- Monto base de ahorro.

El sistema de créditos renovador está sujeta del monto de crédito al que va acceder, el plazo de pago y el monto base en certificados de aportación que debe cumplir el cliente; se manejará cinco tipos de crédito al que va destinado, tales son:

Tabla 32.

Sistema de créditos renovador propuesto

Tipo	Rango	Tasa	Garante
Anticipos de sueldo	500 – 1000	15,30%	Ninguno
Emprendedor	1000 – 5000	12,15%	Ninguno
Innovador	3000 – 10000	13,25%	1
Consumo general	5000 – 40000	14,50%	1 o 2
Hipotecario	2500 – 70000	11,00%	Ninguno

Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.

Los requisitos para beneficiarse económicamente de un préstamo dependen del tipo de crédito, pero en general están:

- Copia de documentos personales socio y garante.
- Copia de roles de pago, RUC, o certificado laboral.

- Copia de impuesto predial, matrícula de vehículo.
- Copia de planilla de servicio básico.

La flexibilización con decrementos de las tasas de interés y los requisitos para acceder a un préstamo dependerá particularmente de ocasiones importantes o fechas de acontecimientos a nivel local donde exista una agencia de la cooperativa, algunas de esta son:

- Día del amor y la amistad.
- Día de la madre.
- Día del padre.
- Navidad.
- Fiestas de cantonización.
- Fiestas de fundación.
- Fiestas patronales.

Además, se habilitará la opción de depósitos en línea; para lo cual, se cambiará el modelo de cajero automático a uno más actual, es así que en la matriz de la cooperativa ya se cuenta con uno de ellos; por ello, se proyecta el cambio en todas las agencias de la institución para estar a la vanguardia de la competencia y lo clientes usen frecuentemente este servicio.

Figura 18.

Diseño de cajeros ATM para depósitos



Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.

Presupuesto

Tabla 33.

Presupuesto para la estrategia 5

Cantidad	Detalle	Costo	Parcial
10	Cajeros ATM 2100 xe	3500,00	35,000
15000	Afiches sistema inversiones	0,50	7500,00
20000	Afiches sistema de créditos	0,65	13000,00
Total			55,500.00

Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.

3.2. Validación de las estrategias propuestas

El proceso de validación de cada una de las actividades incluidas en las estrategias de fidelización para los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Ltda. fue mediante una ficha de evaluación que contenía indicadores, criterios y calificación recibida; este instrumento fue aplicado a los 10 jefes de agencia, 3 asesores de marketing y al gerente de la institución por cuanto ellos son los indicados a tomar decisiones a nivel operativo para satisfacer las necesidades de un mercado financiero cambiante en forma constante.

El análisis se realizó en función calificar cada estrategia en base a una escala de Likert; así para la determinación del proceso de validación se consideró aplicar el *Coficiente de Validez Total (CVCT)* en el programa informático SPSS, el cual, en forma automática se obtuvo un valor *0,816* ubicándose al conjunto de estrategias propuestas como *Viabiles*.

Tabla 34.

Resultado CVCT de las estrategias de fidelización propuestas

Estrategia	Puntaje	Cálculos		
		CVCi	Pei	CVCit
Reconocimiento visual	19	0,96	0,04	0,902
Canales de comunicación corporativo	18	0,95	0,04	0,901
Sistema de referidos con incentivos	19	0,92	0,04	0,808
Relación corporativa con los clientes	16	0,91	0,04	0,807
Bandas financieras en créditos y captaciones	19	0,97	0,04	0,903
CVCT				0,816

Fuente: elaboración propia basado en la propuesta.

3.3. Resultados de las estrategias propuestas

Se ha seleccionado un conjunto de actividades idóneas y efectivas que están con base a realidad financiera que tiene la institución para ser desarrolladas, donde cada una de ellas son especificadas de forma clara, precisa y concisa tanto en su objetivo como en sus acciones a efectuar para ser implementadas.

Se ha determinado como incrementar el reconocimiento de la marca financiera en todos los estratos sociales y económicos por cuanto los productos y servicios financieros están destinados a solventar los requerimientos y necesidades acorde a la realidad de los socios y clientes de la cooperativa.

Se ha diseñado un plan de reconocimiento e incentivos con ofertas, regalos y descuentos para motivar en forma atractiva a los prospectos, socios y clientes al consumo de los productos y servicios financieros, permitiendo en conjunto el crecimiento, la rentabilidad y el posicionamiento frente a la competencia.

Se ha demostrado el nivel de confiabilidad de las estrategias de fidelización mediante la validación de expertos, quienes emitieron su punto de vista a la factibilidad, practicidad, pertinencia y confiabilidad de cada una de ellas, alcanzado un nivel Bueno de validez.

Se ha efectuado un análisis estratégico que evidencia la transformación sostenible de las falencias en fortalezas y de las debilidades en oportunidades con el objetivo de alcanzar un futuro ideal donde la imagen corporativa se posicione en los mejores lugares de mercado financiero cooperativista.

CONCLUSIONES

- La satisfacción de cliente es la meta primordial y de valor global de las organizaciones que se dedican a comercializar productos y servicios, en este sentido en la administración de empresas financieras es importante la creación de estrategias para el proceso de fidelización, debido a que permite gestionar todas las relaciones e interacciones de la institución con los clientes ya existentes como los potenciales en una forma bastante sencilla, ayudando de esta manera a agilizar los procesos y mejorar la rentabilidad con base a mantenerse en contacto permanente con los usuarios.
- La situación diagnóstica en los procesos operativos de la cooperativa San José Ltda., muestran una serie de falencias al momento de brindar los servicios financieros en forma eficiente, así se evidencia la carencia de un sistema de señalética para que los clientes puedan ubicarse dentro de las dependencias, con respecto a los productos como a los servicios existe insatisfacción por cuanto en las tasas de interés, montos plazos están en desbalance en el acceso tanto a captaciones como a créditos, lo que repercute en el rompiendo del esquema de incentivos, recomendaciones y lealtad; asimismo, sobre la atención recibida está ausente mecanismos de calificación con base a buzones de sugerencia que permite tomar decisiones a nivel administrativo para alcanzar el manejo de estándares de calidad de la gestión financiera.
- El desarrollo de las estrategias de fidelización propuestas como solución busca interactuar con prospectos, centralizar información de clientes, crear campañas de *marketing* y gestionar los procesos tanto de consumo de productos o servicios financieros como de atención al cliente dentro de la cooperativa; en este sentido las seis estrategias una vez implementadas busca la productividad de la empresa, la satisfacción total de los clientes, la rentabilidad financiera y el posicionamiento de la imagen de la marca.

- Las estrategias de fidelización planteadas tuvieron un alto grado de viabilidad operativa y financiera así se reflejó en el proceso de validación por los directivos de la institución; por ello, serán aplicadas dentro de la cooperativa San José en su quehacer diario para alcanzar: la eficiencia estética para la interiorización de la marca financiera en la mente, la posibilidad de saber las recomendaciones y/o problemas en la atención por parte de los empleados, el incremento de habilidades de mediación para la solución de conflictos en forma efectiva; además, a través de la ejecución de campañas promocionales con sistemas de bandas de consumo tanto en captaciones como en créditos; así se fomentará el consumo de los servicios financieros institucionales, a fin de fortalecer las relaciones económicas y afectivas a un nivel de satisfacción del cliente en los aspectos personales, profesionales y familiares.

RECOMENDACIONES

- La estructuración de planes de estrategias de fidelización para los socios y clientes de la cooperativa San José en forma permanente permitirá conseguir una vinculación de relación duradera en el consumo de los productos y servicios financieros; la misma que debe contar con actividades, mecanismos, parámetros e indicadores para brindar una atención personalizada y oportuna en todo momento.
- Las áreas de mercado, captaciones y colocaciones deben trabajar en forma conjunta a fin de garantizar un seguimiento continuo al nivel de satisfacción alcanzado por los clientes de la institución en busca de la mejora permanente, la corrección de falencias, la toma de decisiones efectiva y el fortalecimiento de las necesidades financieras de los usuarios.
- La generación de sistemas flexibles en los procesos burocráticos con una banda de intereses tanto para las inversiones como para los créditos desde el nivel operativo, administrativo y gerencial deben ser personalizados constantemente, con base a la consideración de la realidad económica de los clientes, para de esta forma fomentar las relaciones, la utilización y el consumo a largo plazo con un alto grado de confiabilidad.
- El mejoramiento de las políticas institucionales, las normas comerciales, el servicio al cliente y el seguimiento oportuno facilitarán el control dinámico para lograr alcanzar la eficiencia de procesos con miras a una cultura comunicacional, donde el cliente sea el eje de participación y exigencia activa en el mercado financiero altamente competitivo.
- La planificación, ejecución y verificación de un conjunto de estrategias de fidelización en las instituciones financieras siempre debe ser aplicado permanentemente para optimizar los esfuerzos y las tareas de lealtad hacia el consumo de productos o servicios financieros porque generan relaciones duraderas a largo plazo del cliente con la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, D. (2019). Plan estratégico para mejorar la fidelización de clientes de la Cooperativa de Ahora y Crédito San Cristo de Bagazán en Moyobamba. Tesis de Maestría. Universidad Señor de Sipán. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/4138>
- Basantes, R. (2020). La fidelización, el gran objetivo de las empresas. Estrategias para una política de fidelización. <https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/la-fidelizacion-el-gran-objetivo-de-las-empresas>
- Bastidas, J., y Sandoval, C. (2020). El marketing relacional en el mejoramiento de la fidelización de clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento cinco del cantón Latacunga. Tesis de Maestría. Universidad Técnica de Cotopaxi. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/3774>
- Botín, R. (2022). Cómo fidelizar clientes: 12 estrategias eficaces de fidelización. Oberlo Ediciones.
- Bustamante, R. (2022). Exploración de las experiencias memorables en la fidelización de clientes en cooperativas de ahorro y crédito. *Estomatol académico*. 31(4). 57-62. <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S01234-46392021000100033>
- Castro, R. (2020). Modelos de fidelización de clientes para la Cooperativa de Ahorro y Crédito, Construcción, Comercio y Producción Ltda. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica de Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9097>
- Collins, K. (2021). El mercado financiero: caracterización, importancia, ventajas y desventajas en la globalización. <https://www.lanacion.com.ec/art/merc-financiero/>

- Estrada, F. (2021). Fundamentos del marketing relacional, caso de estudio en una empresa financiera de alta presencia. Editorial Pirámide.
- Farrells, W. (2022). Fundamentos del marketing relacional en empresas financieras en un contexto local. Editorial McGraw Hill.
- Ferdinan, R. (2021). Claves de éxito, programas de recompensas como estrategias de fidelización. Editorial Impacto.
- García, J. (2021). Elementos claves de un programa de fidelización. Ediciones IEDGE Bussines School.
- Gómez, M. (2021). La fidelización del cliente en negocios de restauración empresarial. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (45), 155-164. <http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S1853-35232013000300014>
- Gómez, J. (2022). La pirámide de la fidelización: cómo medir la lealtad de los clientes. <https://www.spoonity.com/es/piramide-de-fidelizacion/>
- Gonzáles, J. (2019). Estrategias de fidelización aplicadas a los clientes de la empresa Punto exe del cantón Manta. ECA Sinergia. 8(1). 41-50. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v8i1.783
- Gorriz, G. (2022). Cómo diseñar programas de fidelización de clientes que funcionan. <https://germangorriz.com/como-disenar-un-programa-de-fidelizacion-de-clientes-que-funcione/>
- Gutiérrez, L. (2019). Las pequeñas y medianas empresas del sector comercial basado en estrategias de fidelización de clientes internos y externo. Académico. 23(2), 12-15. Doi: <https://revacadmico.es/handle/34635455.pdf>

- Haro, Y. (2022). Beneficios de los programas de fidelización y en la satisfacción de los clientes. Ediciones Negocios.
- Leandro, H., y Rojas, F. (2019). La fidelización como consecuente de la calidad de a relación en las organizaciones. Anuario Económico. 10(12). 337-354. <https://dialnet.unirioja/descarga/articulo/6332790.pdf>
- Méndez, G. (2021). La caracterización realista de los modelos de fidelización en Latinoamérica, caso alianza Perú – Ecuador - Colombia. Ediciones Economía global.
- Miranda, H. (2021). ¿Por qué algunos loyalty program fallan? Errores en el personal crítico. Ediciones Visión Económica.
- Olivares, J. (2022). La fidelización, aspectos fundamentales en las empresas comerciales. Ediciones Latina.
- Paz, P. (2020). Las estrategias de fidelización de clientes para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lautaro Rosas Ltda. Tesis de Maestría. Universidad de Valparaíso. <http://dspace.opengeek.cl/bitstream/handle/uvsc/1137>
- Pazmiño, M. (2022). Estudio de mercado, la clave para fidelizar clientes en un contexto económico y financiero. Ediciones Lideres.
- Peters, T. (2021). Mas allá de la fidelización de clientes, una mira holista y estratégica. Editorial Alpha & Omega.
- Piloso, R. (2023): Las empresas, enfoque teórico de la lealtad. Editorial Orión Empresarial.
- Pozo, J. (2022). Indicadores para medir la fidelización de clientes: un viaje descriptivo y particular en la publicad. Editorial Impacto.

- Reinoso, P. (2022). Fidelización: mecanismos de medición con indicadores óptimos. Editorial Espejo Publicitario.
- Richards, N. (2023). Los programas de fidelización, diagnóstico, implementación y evaluación. Editorial Solaris.
- Quintanilla, M. (2022). Percepción de la calidad del servicio y la fidelización en la banca móvil de sistema financiero. Tesis de Maestría. Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/36957>
- Salvatierra, H. (2019). El proceso de fidelización de clientes, mitos y verdades empresariales. Ediciones Visión Empresarial.
- Setó, D. (2020). De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. <https://books.google.com.ec/books?id=9Nk8sWMjoBcC>
- Suárez, T. (2022). Marketing relacional, una estrategia para fidelizar clientes a través de las redes sociales. Caso Melisa La Serranita. <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/616>
- Vilca, V. (2021). Estrategias de fidelización y la colocación de los créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora de Guadalupe Ltda. Huánuco, 2017. Tesis de Maestría. Universidad de Huánuco. <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/3640>
- Yáñez, D. (2020). Fundamentos de la administración de empresas en contextos globalizados. *Economía global*. 34(2), 45-60. <https://economiglobal/index/art/423642economia.html>
- Yáñez, W. (2021) Estrategias de fidelización basado en la promoción poscompra. Ediciones Meridiano.

Zendes, K. (2021). Herramientas y técnica en las estrategias de fidelización.
Ediciones Mercadium.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de la encuesta de diagnóstico.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – SEDE AMBATO MAESTRÍA

ENCUESTA A SOCIOS

Objetivo:

Diagnosticar la situación actual de las estrategias de fidelización en el ámbito financiero que mantiene la cooperativa San José Ltda.

Instrucción:

Marque con una X una sola casilla por indicador

Valoración:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Dimensión 1. Diseño de la infraestructura

Indicador	Escala					Notas
	1	2	3	4	5	
La ambientación de espacios interiores es creativa.						
Encontrar una dependencia dentro de las instalaciones es fácil.						
La señalética de orientación es visible e influenciadora.						

Dimensión 2. Canales de comunicación

Indicador	Escala					Notas
	1	2	3	4	5	
La resolución de dudas, inquietudes						

y problemas es forma oportuna.						
El diálogo es fluido y asertivo cuando se comunica con los empleados.						
La atención recibida es calificada con alguna estrategia.						

Dimensión 3. Calidad del servicio

Indicador	Escala					Notas
	1	2	3	4	5	
El servicio de pagos es satisfactorio.						
El servicio de créditos es satisfactorio.						
El servicio de información es satisfactorio.						
El servicio de inversiones es satisfactorio.						
El servicio de cajeros automáticos es satisfactorio.						

Dimensión 4: Garantía de seguridad

Indicador	Escala					Notas
	1	2	3	4	5	
Es realista las campañas de incentivos son realistas.						
Los beneficios económicos son efectivos.						
Los horarios de atención al público son óptimos.						
Los productos y servicios se ajustan a sus necesidades.						

Dimensión 5. Intención de lealtad

Indicador	Escala					Notas
	1	2	3	4	5	
La institución financiera muestra una innovación constante.						
El servicio financiero de la cooperativa podría recomendar a otras personas.						
Una vez terminada la vigencia de un producto financiero volvería a consumirlo.						
En el mejoramiento institucional podría sugerir consejos positivos.						

Gracias por su colaboración

Anexo 2. Instrumento de la validación de la propuesta.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – SEDE AMBATO MAESTRÍA VALIDACIÓN DE ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN

Nombres y apellidos: _____

Cargo actual : _____

Objetivo:

Evaluar la efectividad de las estrategias de fidelización en el ámbito financiero que se propone la cooperativa San José Ltda.

Instrucción:

Marque con una X una sola casilla por indicador

Valoración:

1 = Inaceptable 2 = Poco aceptable 3 = Aceptable

4 = Bastante aceptable 5 = Muy aceptable

Estrategia	Pertinencia	Practicidad	Confiabilidad	Factibilidad	Promedio
Reconocimiento visual					
Canales de comunicación corporativo					
Sistema de referidos con incentivos					
Relación corporativa con los clientes					
Bandas financieras en créditos y captaciones					

Firma: _____ **CI:** _____

Anexo 3. Índice de tablas

Tabla 1. Población de la investigación 19

Tabla 2. Fiabilidad del instrumento 21

Tabla 3. Aplicación de encuestas por agencia 21

Tabla 4. Resultado ambientación de espacios **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 5. Resultado facilidad de ubicación **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 6. Resultado señalética corporativa **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 7. Resultado resolución oportuna **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 8. Resultado comunicación efectiva **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 9. Resultado métodos de calificación **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 10. Resultado satisfacción pagos **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 11. Resultado satisfacción créditos **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 12. Resultado satisfacción de la información **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 13. Resultado satisfacción inversiones **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 14. Resultado satisfacción cajeros automáticos **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 15. Resultado campañas realistas **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 16. Resultado efectividad de beneficios **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 17. Resultado ambientación de espacios **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 18. Resultado productos y servicios deseados **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 19. Resultado innovación constante **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 20. Resultado recomendación de servicios **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 21. Resultado renovación de productos **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 22. Resultado sugerencias para mejoramiento **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 23. Resultado por dimensiones 42

Tabla 24. Presupuesto para la estrategia 1 47

Tabla 25. Presupuesto para la estrategia 2 51

Tabla 26. Detalle del sistema de recomendaciones 53

Tabla 27. Detalle del mecanismo VIP 54

Tabla 28. Presupuesto para la estrategia 3 55

Tabla 29. Presupuesto para la estrategia 4 61

Tabla 30. Sistema de tasas efectivas ahorro programado 62

Tabla 31. Sistema de tasas efectivas inversiones 63

Tabla 32. Sistema de créditos renovador propuesto 63

Tabla 33. Presupuesto para la estrategia 5 65

Tabla 34. Resultado CVCT de las estrategias de fidelización propuestas 66

Anexo 4. Índice de figuras y gráficos

- Figura 1. Fases de la fidelización de clientes 7
- Figura 2. Esquema de la pirámide de fidelización 11
- Figura 3. Esquema beneficios de los programas 12
- Figura 4. Diseño de rótulos 46
- Figura 5. Diseño de señalética agrupada 46
- Figura 6. Diseño de afiches ubicación 47
- Figura 7. Diseño de buzón de sugerencias 49
- Figura 8. Diseño de formulario de sugerencias digital. 49
- Figura 9. Diseño de formulario de sugerencias digital 50
- Figura 10. Diseño de calificadores de satisfacción 50
- Figura 11. Diseño de regalos 53
- Figura 12. Diseño de formulario recomendaciones 54
- Figura 13. Diseño de formulario mecanismo VIP 55
- Figura 14. Diseño de mensaje de correo y WhatsApp 57
- Figura 15. Diseño de souvenirs 58
- Figura 16. Diseño de obsequios 59
- Figura 17. Diseño de formularios obsequios 60
- Figura 18. Diseño de cajeros ATM para depósitos 65
- Gráfico 1. Resultado ambientación de espacios 23
- Gráfico 2. Resultado facilidad de ubicación 24
- Gráfico 3. Resultado señalética corporativa 25
- Gráfico 4. Resultado resolución oportuna 26
- Gráfico 5. Resultado comunicación efectiva 27
- Gráfico 6. Resultado métodos de calificación 28
- Gráfico 7. Resultado satisfacción pagos 29

- Gráfico 8. Resultado satisfacción créditos 30
- Gráfico 9. Resultado satisfacción de la información 31
- Gráfico 10. Resultado satisfacción inversiones 32
- Gráfico 11. Resultado satisfacción cajeros automáticos 33
- Gráfico 12. Resultado campañas realistas 34
- Gráfico 13. Resultado efectividad de beneficios 35
- Gráfico 14. Resultado ambientación de espacios 36
- Gráfico 15. Resultado productos y servicios deseados 37
- Gráfico 16. Resultado innovación constante 38
- Gráfico 17. Resultado recomendación de servicios 39
- Gráfico 18. Resultado renovación de productos 40
- Gráfico 19. Resultado sugerencias para mejoramiento 41