Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

ESTRATEGIA CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas

Línea de investigación:

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

Autora:

Adela Abigail Segovia Balarezo

Director:

Mg. Oscar Patricio López Solís

Ambato – Ecuador

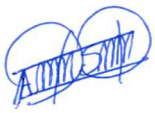
Marzo 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **ADELA ABIGAIL SEGOVIA BALAREZO**, con cédula de ciudadanía **0503626319**, autora del trabajo de graduación titulado "ESTRATEGIA CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO", previa a la obtención del título profesional de **MAGISTER 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 sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respeta 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, marzo 2024



Adela Abigail Segovia Balarezo

CC. 0503626319

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

ESTRATEGIA CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.

Línea de investigación:

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

Autora:

Adela Abigail Segovia Balarezo

Oscar Patricio López Solís, Ing. Mg. f._____

CC. 1803605086

CALIFICADOR

María Fernanda Salazar Bonilla, Ing. Mg. f._____

CALIFICADOR

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. Mg. f._____

ANDREA DEL CARMEN GONZALEZ BUCHELI

CALIFICADOR

Teresa Milena Freire Aillón, Ing. Mg. f._____

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. f._____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

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

Ambato – Ecuador

Marzo 2024

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a mis padres por la vida que me han dado, a mis hermanas al ser parte de mi niñez y juventud. A mi esposo Stalin por ser mi compañero de vida y a mis dos hijos que son el motor de mi vida, gracias a todos por su apoyo, comprensión, amor y paciencia en este camino de superación.

.

AGRADECIMIENTO

A esta noble institución, por haber contribuido al cumplimiento de un objetivo más en mi vida que es fortalecer mis conocimientos. A mi profesor y tutor quien me compartió sus conocimientos y me apoyo incondicionalmente en mi proyecto de titulación el Ing. Mg Oscar Patricio López Solís.

RESUMEN

En la actualidad las empresas financieras como la Cooperativa Sierra Centro Ltda., demandan ventajas competitivas para su estabilidad en el mercado, por lo que se propone diseñar una estrategia CRM para fidelizar a sus clientes frecuentes y potenciales, con un servicio financiero de calidad, estos crean un componente importante en la organización.

Por ello, se ha identificado como principal necesidad la falta de atención y estrategias para fidelizar a los clientes de la cooperativa, así se puede tener un personal altamente capacitado, actitud positiva de los colaboradores y eficiencia en el servicio.

El estudio se enfoca en los procesos internos de la organización lo que permite gestionar sus actividades con criterios de eficacia y eficiencia para mejorar la calidad de atención y satisfacción de sus clientes, incrementado su productividad e impacto en el mercado.

Se emplea una metodología descriptiva y explicativa basada en métodos de deducción, inducción, análisis y síntesis, se aplican entrevistas y la observación directa que sirve para establecer la situación organizacional y así tener una herramienta de Gestión de Clientes, que sirva como guía para optimizar la calidad del servicio y captar y fidelizar clientes.

Palabras Claves: Gestión, clientes, mercado, estrategia, procesos

ABSTRACT

At present, financial companies such as Cooperative Sierra Centro Ltda. demand competitive advantages for their stability in the market, for which it is proposed to design a CRM strategy to retain their frequent and potential clients, providing a quality financial service since these they create a vital component in the organization.

For this reason, it has been identified as the main need not to have such a strategy, so you can have a highly trained staff, positive attitude of the collaborators and efficiency in the service.

The study focuses on the internal processes of the organization, which allows it to manage its activities with criteria of effectiveness and efficiency to improve the quality of service and customer satisfaction, increasing its productivity and impact on the market.

A descriptive and explanatory methodology based on deduction, induction, analysis and synthesis methods is used, interviews and direct observation are applied that serve to establish the organizational situation and thus have a Client Management tool, which serves as a guide to optimize the service quality and attract and retain customers.

Keywords: *Management, clients, market, strategy, processes*

INDICE 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
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 4
1.1. *Customer Relationship Management* (CRM) 4
1.2. Características del CRM 5
1.3. Importancia del CRM 6
1.4. Objetivos estratégicos y tácticos del CRM 7
1.5. Pilares del CRM 8
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO 22
2.1. Enfoque 22
2.2. Modalidad básica de la investigación 23
2.3. Nivel o tipo de investigación 24
2.4. Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación 25
2.5. Población y muestra 26
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 59
3.1. Introducción 59
3.2. Antecedentes históricos 60
3.3. Identificación de la institución 61
3.4. Ubicación geográfica 61
3.5. Filosofía empresarial 62
CONCLUSIONES 93
RECOMENDACIONES 95
BIBLIOGRAFÍA 96

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cooperativas de Ahorro y Crédito en "Cotopaxi" 2
Tabla 2 Características del CRM 6
Tabla 3 Tipos de CRM 10
Tabla 4 Estructura del CRM 14
Tabla 5 Clientes Actuales 20
Tabla 6 Población Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sierra Centro" 27
Tabla 7 Instrumentos de Investigación 29
Tabla 8 Área que se desempeñan las personas encuestadas 30
Tabla 9 Ambiente de trabajo de las personas encuestadas 31
Tabla 10 Vulneración de derechos de las personas encuestadas 32
Tabla 11 Grado de efectividad con su jefe 33
Tabla 12 Estrategias de marketing relacional en la institución 34
Tabla 13 Conocimiento y experiencia del personal 35
Tabla 14 Frecuencia de disposiciones recibidas por el personal 36
Tabla 15 Recomendación de un CRM en la Cooperativa 37
Tabla 16 Genero de las personas encuestadas 38
Tabla 17 Ocupación de los socios encuestados 39
Tabla 18 Edad de los socios encuestados 40
Tabla 19 Nivel de instrucción de los socios encuestados 41
Tabla 20 Actividad económica de los socios encuestados 42
Tabla 21 Tiempo de permanencia en la COAC por el encuestado 43
Tabla 22 Productos y servicios a los que accede el socio encuestado 44
Tabla 23 Aspectos calificativos 45
Tabla 24 Medios de comunicación de la existencia de los productos y servicios 46
Tabla 25 Publicidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” 47
Tabla 26 Frecuencia Informativa 48
Tabla 27 Grado de satisfacción de factores de la Cooperativa “Sierra Centro” 49
Tabla 28 Grado de importancia de factores COAC "Sierra Centro" 51
Tabla 29 Recomendación de la COAC "Sierra Centro" 52
Tabla 30 Asesoramiento financiero de la COAC “Sierra Centro” 53
Tabla 31 Matriz FODA 65
Tabla 32 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) 66

Tabla 33 Matriz de evaluación de factores internos EFI.....67
Tabla 34 Matriz FODA Estratégico.....69
Tabla 35 Software CRM.....70
Tabla 36 Identificación de clientes potenciales.....72
Tabla 37 Solución de buzón de sugerencias y reclamos.....74
Tabla 38 Capacitaciones al Personal.....75
Tabla 39 Cronograma de capacitaciones.....76
Tabla 40 Telemarketing.....76
Tabla 41 Contenido digital para difusión en la red social de la COAC “Sierra Centro” 78
Tabla 42 Mailing.....80
Tabla 43 Estrategia de encuesta de satisfacción.....81
Tabla 44 Modelo encuesta de satisfacción.....81
Tabla 45 Matriz POA.....82

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Mapa de factores de la implementación del CRM..... 11
Ilustración 2: Segmentación para el diseño del CRM. Todas las variables en conjunto deben ser aplicadas al momento de la segmentación debido que permiten identificar clientes potenciales. 13
Ilustración 3 Social CRM. Corresponde al nuevo modelo de CRM que se enfoca a cubrir las necesidades de los clientes. 16
Ilustración 4 Evolución del CRM hacia el social CRM. El Social CRM propone al cliente como eje fundamental de toda organización, como punto clave para su desarrollo..... 16
Ilustración 5 Áreas que desempeña el personal COAC "Sierra Centro" Agencia Matriz..... 30
Ilustración 6 Ambiente de trabajo de las personas encuestadas..... 31
Ilustración 7 Vulneración de derechos de las personas encuestadas 32
Ilustración 8 Grado de efectividad de las personas encuestadas..... 33
Ilustración 9 Estrategias de marketing relacional en la institución..... 34
Ilustración 10 Conocimiento y experiencia del personal..... 35
Ilustración 11 Frecuencia de disposiciones recibidas por el personal 36
Ilustración 12 Recomendación de un CRM en la Cooperativa 37
Ilustración 13 Género de las personas en encuestadas..... 38
Ilustración 14 Ocupación de los socios encuestados 39
Ilustración 15 Edad de los socios encuestados..... 40
Ilustración 16 Nivel de instrucción de los socios encuestados 41
Ilustración 17 Actividad económica de los socios encuestados 42
Ilustración 18 Tiempo de permanencia en la COAC por el encuestados 43
Ilustración 19 Productos y servicios a los que accede el socio encuestado..... 44
Ilustración 20 Aspectos Calificativos 45
Ilustración 21 Medios de comunicación de la existencia de los productos y servicios 46
Ilustración 22 Publicidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” . 47
Ilustración 23 Frecuencia Informativa..... 48
Ilustración 24 Grado de satisfacción de factores de la Cooperativa “Sierra Centro 50

Ilustración 25 Grado de importancia de factores COAC "Sierra Centro" 51
Ilustración 26 Recomendación de la COAC "Sierra Centro" 52
Ilustración 27 Asesoramiento financiero de la COAC “Sierra Centro” 53
Ilustración 28 Ubicación COAC "Sierra Centro" 61
Ilustración 29 Instalaciones Agencia Matriz COAC Sierra Centro 62
Ilustración 30 Organigrama COAC "Sierra Centro" 64
Ilustración 31 Resultados de la matriz interna y externa 68
Ilustración 32 Costo software CRM. Monday sales CRM es un sistema que permite a las empresas implementar y automatizar procesos en todas las áreas que tienen relación directa con clientes. 71
Ilustración 33 Obsequitos Camisetas 73
Ilustración 34 Obsequios Llaveros 73
Ilustración 35 Publicidad impresa para captar clientes 73
Ilustración 36 Marketing más agresivo en redes sociales 74
Ilustración 37 Buzón de quejas y sugerencias 75
Ilustración 38 Speech Telemarketing. Permite al área de atención cliente tener una comunicación efectiva a través del call center con los clientes. 77
Ilustración 39 Artes para contenido digital 79
Ilustración 40 Artes para contenido digital 79
Ilustración 41 Artes para contenido digital 80
Ilustración 42 Aplicación CRM proceso comercial -prospectos. Identificamos los prospectos o clientes potenciales que la cooperativa puede captar. 89
Ilustración 43 Aplicación CRM proceso comercial -contacto 89
Ilustración 44 Aplicación CRM proceso comercial -visita1 90
Ilustración 45 Aplicación CRM proceso comercial -visita2.Ua vez identificados los clientes interesados el asesor de crédito visita al cliente. 90
Ilustración 46 Aplicación CRM proceso comercial -negociación. Se analiza la situación financiera del cliente para determinar si es apto para un crédito. 91
Ilustración 47 Aplicación CRM proceso comercial -cierre. Al finalizar todo el análisis por parte del asesor se establece los parámetros de la negociación. 92

INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo las tendencias y las empresas se transforman, tratando de diferenciarse de sus competidores mediante diversas formas: reducción de costos, diferenciación, mejora de procesos, esto con el objetivo de seguir siendo competitivos, ya sea a nivel estatal, nacional o mundial. En la medida que las empresas en América Latina quieran seguir siendo viables en un mercado cada vez más competitivo y globalizado aumenta el desafío de entender y administrar la relación con sus clientes (Arias, 2014).

Algunas empresas latinoamericanas han implementado o están a punto de implementar estrategias de CRM, algunas de manera exitosa los cuales se mantienen a la vanguardia en la implantación de estrategias de CRM con la obtención de un gran número de clientes.

En Ecuador son muchas las empresas que hacen uso del CRM, como apoyo tecnológico a sus iniciativas, quienes han definido con excelente visión, su estrategia de CRM, la cual ha venido implantando de manera acertada, poniendo especial atención a cada uno de los cuatro pilares (procesos, personas, datos y herramientas) claves de una iniciativa de Centralización en el cliente logrando un alto nivel de fidelidad y lealtad.

Para una correcta gestión relacional con el cliente es necesario cumplir adecuadamente con políticas, normas, técnicas, estrategias y procedimientos para mejorar la captación de clientes en el sector cooperativo. A medida que se crean instituciones públicas y privadas en el Ecuador, se requiere un mejor manejo y control de todos los departamentos que conforman estas instituciones. Según datos de Segmentación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2022) a nivel nacional existen 480 Cooperativas de Ahorro y Crédito activas con respecto a la provincia de Cotopaxi existen 40 cooperativas financieras que se encuentran definidas de la siguiente manera:

Tabla 1 Cooperativas de Ahorro y Crédito en "Cotopaxi"

Provincia	Seg.1	Seg.2	Seg.3	Seg.4	Seg.5	Total
Cotopaxi	3	4	11	12	10	40

Nota: En la provincia de Cotopaxi actualmente existen 40 Cooperativas de Ahorro Y crédito
Fuente: (Superintendenica de Econnomia Popula y Solidaria, 2022)

En el sistema financiero popular y solidario de la provincia de Cotopaxi, las Instituciones se desarrollan en las actividades de intermediación financiera, las mismas que fueron creadas sin mayores estudios técnicos ni desarrollo de actividades que se requieren para el desarrollo y cumplimiento de la misión y visión organizacional, lo que responde directamente a la falta de estrategias, que ayuden a desarrollar las actividades empresariales.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda., actualmente se encuentra dentro del segmento 2 que corresponde aquellas instituciones que tienen activos mayores a $20'000.000,00 hasta $80'000.000,00, sin embargo, la cooperativa a pesar de tener una posición efectiva en el mercado no cuenta con procesos, procedimientos, y políticas establecidas para la gestión relacional con el cliente, una de las causas de los elevados índices de pérdidas de la cartera de crédito. Es por esa razón que es de vital importancia implementar un CRM que permita mejorar la atención de los socios de la COAC.

La dependencia empresa – cliente demanda dirigir los tres ejes sustanciales como son: ventas, marketing y servicios y esto conlleva a que se genere una gestión de relación con el cliente con el uso de aplicaciones informáticas fundamentalmente delineadas. En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” no existe una planificación y evaluación en sus procesos administrativos, falta de una área de mejora de procesos en el servicio al cliente para apoyarse entre los departamentos de la cooperativa, los procesos de comunicación son inadecuados, la base de datos de los clientes no está totalmente actualizada con números de celulares y correos electrónicos, con el objetivo de tener un mayor número de clientes y mantenerlos a largo plazo en la organización.

Desde el punto de vista gerencial, administrativo y operativo de una empresa, indistintamente de su tamaño, requiere para su funcionamiento correcto un plan, una estrategia, un equipo de trabajo organizado, capacitado, monitoreado coordinado y una evaluación permanente para visualizar lo que se denomina una curva de crecimiento o decrecimiento con respecto a las ventas y al servicio.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

En las Cooperativas de Ahorro y Crédito en los diferentes segmentos no existe un enfoque claro hacia la gestión de relaciones con el cliente basado en el CRM, la mayoría de las instituciones financieras se han enfocado a otras áreas financieras y administrativas. Con la evolución de las nuevas tecnologías de la información el mercado es mucho más competitivo, donde, han forzado a miles de empresas a modificar y cambiar el enfoque de gestión con la finalidad de ofrecer un valor agregado superior a la competencia siempre y cuando lo más importante es fidelizar y atraer nuevos clientes, por ello a continuación se describe la fundamentación del CRM.

1.1. *Customer Relationship Management* (CRM)

Como lo menciona Kotler & Armstrong (2012) en su libro titulado Marketing: la cuestión de cómo analizar y utilizar mejor los datos de clientes individuales representa problemas especiales. La mayoría de las empresas están inundadas de información sobre sus clientes, de hecho, las compañías inteligentes captan datos en cualquier posible punto de contacto con el cliente. Tales puntos de contacto incluyen las compras del cliente, los contactos con la fuerza de ventas, las llamadas de servicio y apoyo, las visitas al sitio de Internet, las encuestas de satisfacción, las interacciones de crédito y pagos, los estudios de investigación de mercados, es decir, cualquier contacto entre cliente y empresa.

Por desgracia, esta información suele estar dispersa en toda la organización; se encuentra enterrada en bases de datos y registros separados de los distintos departamentos de la empresa. Para superar tales inconvenientes, ahora muchas compañías recurren a la administración de las relaciones con el cliente más conocido como *Customer Relationship Management* para manejar información detallada acerca de clientes individuales, con la finalidad de aumentar su lealtad (pág. 119).

Utilizar CRM permite entender mejor a los clientes, las empresas logran ofertar mejores niveles de servicio al cliente y a la vez desarrollar profundas relaciones; CRM también permite localizar con precisión a clientes con alto valor, dirigirse a ellos con mayor efectividad, realizar ventas cruzadas de sus productos y crear ofertas a la medida de las necesidades de sus clientes.

Es un proceso de cambio empresarial que involucra a toda la organización de la mano con la tecnología la cual se centra en la gestión de las relaciones con los clientes actuales y potenciales, y se empieza con la correcta comunicación con el cliente para que el proceso de ventas se facilite, la recolección de información y el manejo correcto, el servicio al cliente que es la atención central, se involucre en un proceso desde el contacto inicial, venta y postventa y haber satisfecho sus necesidades, lo cual contribuye a una nueva compra a largo o corto plazo, se llega a la recomendación lo que implica la recepción de nuevos cliente (Iperti, 2018).

Customer Relationship Management (CRM) conocido, también, como Gestión de la Relación con el Cliente, no es un concepto tecnológico sino, estratégico, por ello objetivo se fundamenta en optimizar las necesidades de los clientes y colaboradores, así como los ingresos y con ello mejorar eficacia de la empresa, a fin de coadyuvar a la construcción de consistentes, sólidas y fuertes relaciones (Reinares, 2017).

1.2. Características del CRM

Cuando una empresa empieza a reconocer el verdadero valor de sus clientes, no admite que éste espere demasiado tiempo para brindar soluciones a sus requerimientos. Por ello es importante identificar las características de un CRM y de esta manera construir relaciones verdaderas entre cliente y organización.

Tabla 2 Características del CRM

AUTOR	DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICA
Parvatiyar y Sheth (2001, p. 5)	El CRM engloba tanto la estrategia como cada una de las actividades que conllevan la retención, adquisición y fusión con clientes importantes con el fin de crear valor elevado para la empresa y para el cliente	Requiere la integración de las distintas funciones de la organización con el objetivo de crear valor para ambas partes.
Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR, 2002, p. 9)	Conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas diseñadas con el objeto de construir una relación duradera con los clientes.	Importancia del conocimiento de las necesidades y preferencias del cliente como base para una buena relación
Chen y Popovich (2003, p. 673)	El CRM no es sólo una aplicación tecnológica, es una estrategia de negocio que aglutina las funciones de marketing, ventas, servicio al cliente, operaciones, recursos humanos, I+D, finanzas y TI con el objeto de maximizar la rentabilidad de las interacciones con clientes	Visión holística: el CRM es más que tecnología, es una estrategia de negocio que integra y alinea las distintas funciones, hacia el cliente
Choy, Fan y Lo (2003, p. 263)	Corresponde a la integración de todas las áreas de la empresa con las tecnologías de la información a fin de mejorar la comunicación y ayudar a mejorar los procesos.	Integración de las distintas herramientas tecnológicas y comunicación entre las distintas partes implicadas para alcanzar el objetivo de un mejor servicio
Pan y Lee (2003, p. 96)	Constituye una estrategia de negocio que permite la integración consistente de todas las áreas de negocio que se relacionan con clientes: marketing, ventas, servicio al cliente, mediante una gestión integrada de personas, procesos y tecnología	Estrategia de negocio que integra toda la organización: personas, procesos y tecnología
Sigala (2005, p. 393)	Conjunto de estrategias que tienen la intención de buscar, recopilar y almacenar la información adecuada, validarla y compartirla a través de toda la organización, con objeto de que después sea utilizada por todos los niveles organizativos.	Papel fundamental de la información y conocimiento del cliente, que debe ser gestionado y compartido por la organización para personalizar el servicio
Finnegan y Currie (2010)	El CRM no es sólo un paquete de software, sino un enfoque estratégico integral para gestionar la evolución de las relaciones con los clientes que requiere una adaptación continua en respuesta a las necesidades.	El CRM como enfoque estratégico integral permite responder a las necesidades cambiantes de los clientes

Nota: CRM hace referencia a *Customer Relationship Management* que traducido al español significa Gestión de Relaciones con el Cliente **Fuente:** Garrido & Padilla (2011)

1.3. Importancia del CRM

Los elementos del CRM están integrados en la cadena de valor de la empresa; venta, marketing y servicio, que determinan que una administración eficaz de las relaciones con los clientes garantiza una fuente de ventaja competitiva. El CRM ayuda a la empresa a superar a sus competidores, pero sólo si establece una diferencia que está preservada y abre un área de importancia para definir diferencias competitivas de una empresa (Valenzo, Martínez, & Figueroa, 2015).

El CRM ayuda a la organización para identificar las necesidades del cliente y volver a enfocar su estrategia para servirle mejor. Ayuda a la empresa para lograr el crecimiento del negocio a través del desarrollo de la competitividad y la excelencia. Algunos de los principales temas que aborda son:

1. Identificar las necesidades del cliente.
2. Permite volver a descubrir al cliente y la comprensión.
3. Identificar el potencial empresarial sin explotar.
4. Identificar los campos que requieren las nuevas tecnologías y el desarrollo.
5. Identificar puntos fuertes y débiles del proveedor.
6. Proporcionar información al proveedor de la operación.
7. Proporcionar nueva información sobre los competidores.
8. Evaluación comparativa para lograr la excelencia global.
9. Los detalles sobre los aspectos en los que el cliente está satisfecho con el proveedor y en aquellos en los que siente que la mejora debe ser incorporado.
10. Plan de acción con enfoque al cliente y organización (Carrillo, 2017).

Es necesario destacar que la competencia permite que se descuide al protagonista de la película, el cliente. La efectiva implementación de CRM permite mejorar relaciones con cada uno de los clientes, ayuda a conocerlos mejor y además disminuye costos en la consecución de nuevos prospectos y a su vez los clientes que ya son parte de la empresa se fidelizan más con la institución, por lo cual, el número de clientes aumente y por ende mejore la rentabilidad de la organización.

1.4. Objetivos estratégicos y tácticos del CRM

El objetivo del CRM es incrementar las oportunidades que mejoren la comunicación con el cliente, con una oferta adecuada (de producto y precio), a través del canal eficiente y en el momento oportuno como lo menciona (Gavin, 2020). Además, las organizaciones deben definir claramente los beneficios que les aportará cada objetivo que son los siguientes:

El cliente adecuado

- Administración de las relaciones con el cliente a través de sus ciclos vitales.
- Aprovechamiento del potencial de un cliente, se incrementa el monto de lo que gastará (Gavin, 2020).

La oferta adecuada

- Presentar eficientemente la compañía, los productos y servicios a clientes y prospectos.
- Personalizar lo que se ofrezca a cada cliente (Gavin, 2020).

El canal o canales adecuados

- Coordinación de las comunicaciones en cada punto de contacto con el cliente.
- Habilidad para comunicarse mediante los canales preferidos del cliente.
- Captura y análisis de la información del canal para un aprendizaje continuo (Gavin, 2020).

El momento oportuno

- Comunicación eficiente con los clientes en momentos “relevantes”.
- Capacidad para comunicarse en tiempo real (o casi), o mediante el marketing tradicional (Gavin, 2020).

1.5. Pilares del CRM

En el trabajo denominado Implementación de la estrategia CRM en una PYME, los tres pilares de una iniciativa de CRM exitosa deben converger necesariamente en el cliente, pues sin este último la estrategia no tendría ningún sentido. Cabe resaltar que, si uno o varios de estos tres elementos no es sólido, la estructura de CRM se derrumba lo que trae el fracaso de la implementación de la estrategia en la organización (Vasquez, 2010)

Personas 50%

Son el principal componente de la estrategia y quienes le dan el significado a la estrategia de CRM. Desde la alta dirección hasta los niveles inferiores de la organización deben apoyar y creer en la iniciativa para lograr un verdadero enfoque en el cliente. La gestión del cambio es fundamental para lograr un cambio real que impregne toda la organización, sobre todo se debe cambiar la mentalidad de las personas en la percepción del impacto de cualquier tarea o actividad realizada en la satisfacción de los clientes. Este es uno de los factores claves de éxito. Cuando se alcanza este cambio en la concepción organizacional se logra entender a los clientes como la razón de ser de la compañía y por lo tanto los productos, procesos, servicios y estrategias giraran entorno a estos.

Procesos 30%

Son el componente lógico relacionado con los procesos de negocio de una empresa, los cuales deben ser rediseñados para impulsar y soportar la iniciativa CRM, a menudo desde un contexto que responda a la necesidad de mejorar un proceso en particular con el único objetivo de prestar un mejor servicio y generar mayor valor al cliente. Los tres principales procesos dentro de las organizaciones cuyo foco fundamental es el cliente y generan el mayor impacto son: el proceso de mercadeo, el proceso de ventas y el proceso de servicio al cliente o servicio post venta.

La clave para la estrategia CRM es hacer que el cliente tenga una “visión global” de su proveedor y tenga una experiencia coherente, con mercadeo, ventas o servicio, para esto se utilizan los diferentes tipos de canales de comunicación.

Tecnología 20%

Es el componente que menos preponderancia tiene sobre la estrategia CRM y está relacionado con la infraestructura y el soporte informático. Las tecnologías de información juegan un papel central al momento de administrar las relaciones con

los clientes, con la infraestructura y el apoyo necesarios para respaldar el flujo de la información o sistema de información de la estrategia, sin embargo, tener la última tecnología y los mejores sistemas de información sin articulación con los otros dos pilares lleva a costos y esfuerzos en vano. Dentro del componente tecnológico se pueden incluir todas aquellas herramientas de hardware, software, almacenamiento, y redes que soportan, procesan y transmiten información en el interior y hacia el exterior de la organización.

Tipos de CRM

Tabla 3 Tipos de CRM

TIPOS DE CRM	
CRM Operacional (Interacción con el Cliente)	Este segmento de un CRM debe centrar su atención en todos los posibles puntos de contacto con el cliente los cuales son por medio del internet, correo electrónico, televisión, radio, anuncios publicitarios.
CRM Analítico (Conocimiento del Cliente)	El CRM Analítico hace uso de un repositorio de datos, el mismo que se alimenta de información general sobre los clientes y las transacciones que realizan. El CRM Operacional colabora con el CRM Analítico en la captura de información adicional que se requiere, en especial en cuanto a conocer mejor al cliente. El CRM Analítico debe permitir: Conocer cuan rentable es el cliente, conocer cuan rentable puede ser en el futuro y como segmentar los clientes.
CRM Colaborativo (Difusión del conocimiento en la empresa)	El CRM de interacción directa o de colaboración se diferencia del CRM Operativo en su dirección de *front office*, en que el primero se canaliza principalmente a través de los medios electrónicos y de apoyo a la preventa y a la venta, mientras que el segundo está principalmente orientado a la postventa.

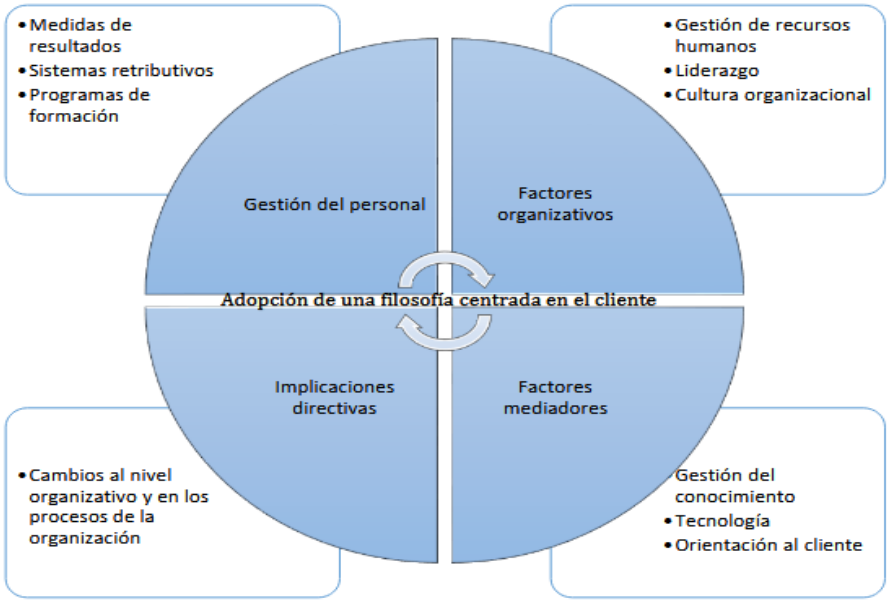
Nota: Front Office traducido al español significa el ámbito donde el cliente entra en contacto con la empresa Fuente: Ráudez , Rivera, & Sandoval (2015)

Implantación del CRM

La implantación del CRM, lleva a cabo un grupo multidisciplinario, con el respaldo de la alta dirección, que pueda plantear la transformación de aquellos procesos de la organización, que se estime necesario (Muñoz, 2005). La estrategia CRM se fundamenta en empresas que construyen sus acciones en base a las necesidades y el valor que aporta a los clientes.

Esta estrategia parte de una visión global del cliente, diseña soluciones a sus necesidades y problemas, en base a las capacidades y costes, pensado en crear valor para quien, se considere cliente. Se tiene en cuenta los puntos de contacto con el cliente (o momentos de la verdad), al plantear estrategias de un solo canal y definir personas en lugar de segmentarlas de forma tradicional únicamente basado en perfiles (Castro, 2020).

Ilustración 1: Mapa de factores de la implementación del CRM



Fuente: (Castro, 2020)

La puesta en marcha del CRM requiere que la empresa adopte una filosofía centrada en el cliente, que cambie su estructura y procesos, a través de un liderazgo adecuado donde el personal participe en los objetivos de la empresa, se

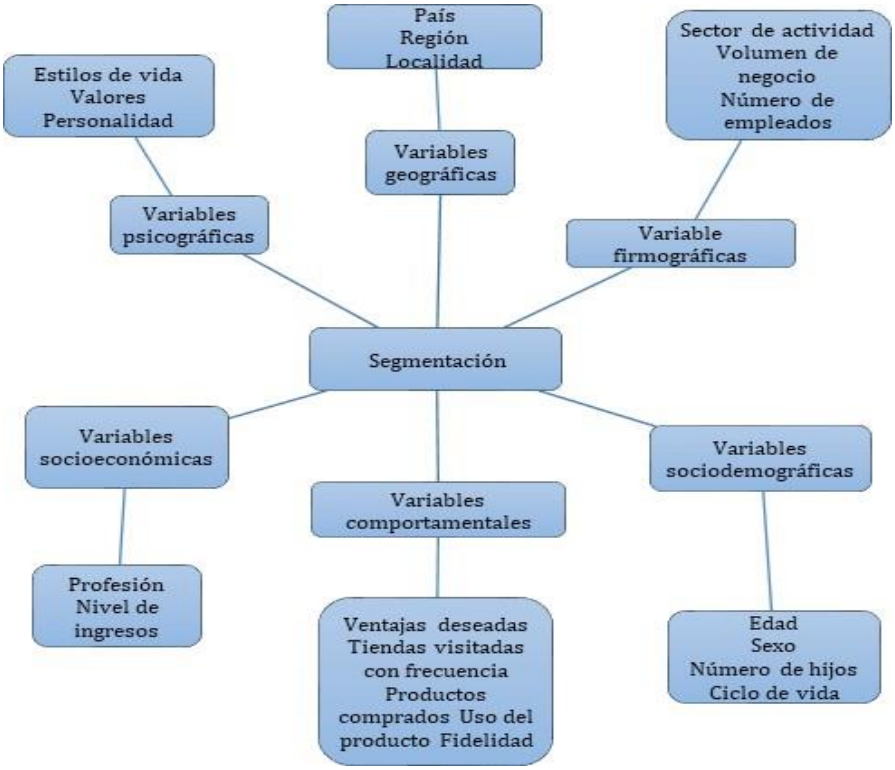
cumple con una serie de iniciativas relacionadas con la gestión del personal como: la participación del talento humano en su implantación a través de la capacitación, diseño de acciones de marketing relacional y ejecución de un proceso informativo para compartir las actividades del CRM.

Sumado a eso, se sigue un enfoque centrado en los clientes, que permita trabajar con todos los departamentos en la satisfacción de estos. Los sistemas de información, se integra en varias áreas funcionales con información individual de cada cliente que esté disponible en todos los puntos de contacto (Garrido & Padilla, 2011).

Segmentación para el diseño del CRM

La segmentación de los clientes o segmentación marketing, ayuda a la organización de los clientes potenciales o actuales en grupos homogéneos, diferentes, a los cuales, se les pude dirigir un mensaje hecho a medida y que sea eficaz. Hay que considerar que los consumidores de un mismo segmento, se presentan características comunes, convendrá seleccionar algunos tipos de criterios para efectuar la segmentación centrado en diferentes variables (Castro, 2020).

Ilustración 2: Segmentación para el diseño del CRM. Todas las variables en conjunto deben ser aplicadas al momento de la segmentación debido que permiten identificar clientes potenciales.



Fuente: (Castro, 2020)

Estructura del CRM

En cuanto a la estructura del CRM, hay que aclarar que no se reducen simplemente a la lealtad y retención de los clientes, también es fundamental contar con un adecuado marketing, proponer adecuadas oportunidades de venta y considerar la posibilidad a una efectiva introducción de productos o marcas nuevas, para lo cual se debe seguir una estructura especifica según lo menciona Gavin (2020).

Tabla 4 Estructura del CRM

Análisis de la situación	Recopilación de información.
Diagnóstico de la situación	Estudio de la información del entorno externo e interno. Resumen DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).
Antecedentes	Análisis de la información de la empresa, antecedentes, activos.
Determinación de los objetivos	Se debe señalar cuales son los objetivos que se requiere conseguir con las actividades que se ponga en marcha. Los objetivos deben ser cuantificados, medibles, alcanzables y realistas.
Mensaje	Es el elemento que se quiere comunicar eligiendo las características o atributos a comunicar, así como el tono o estilo de la comunicación.
Elección de estrategias	Elección del modo a desarrollar cada una de las áreas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos.
Acciones	Desarrollo de las actividades y los medios a utilizar para desarrollar la propuesta de la empresa.
Cronograma o tiempo de ejecución	Planificación en el tiempo de cada una de las acciones.
Presupuesto	Cantidad económica que se designará a la puesta en marcha del proyecto.
Evaluación	Medición y cumplimiento del proyecto con el fin de realizar acciones para alcanzar los objetivos planteados.

Nota: El DAFO o también conocido como FODA permite realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa es uno de los elementos fundamentales en el CRM Fuente: (Gavin, 2020)

Social CRM

En el siglo XXI, el tema del CRM toma mayor auge al ampliarse las posibilidades de mejorar la gestión mediante las redes sociales. En este sentido Brunetta (2014) expone sus criterios basados en una referencia al *"Social"* CRM, que se ha convertido en una nueva tendencia en las grandes empresas al utilizar las redes sociales para gestionar la relación con sus clientes.

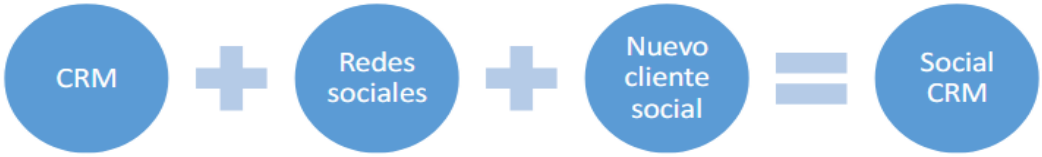
Por ejemplo, en Movistar ampliaron su centro de atención, para poseer un centro de atención social, con ello, se resuelve problemas a través de *Twitter o Facebook*, dado que los usuarios ponen de manifiesto sus quejas sobre el servicio, que es resuelto de inmediato por la rapidez de la información. Otro ejemplo son los bancos, con sus servicios *web*, chats, quienes adoptan el concepto de multicanal, no sólo a través del teléfono, *email*, sino de las redes sociales y *chats* (Muñiz, 2014).

El social CRM conocido, también, como CRM 2.0 nace por la necesidad de recuperar y afianzar los vínculos personales de la empresa con sus clientes. Se le define como un conjunto de metodologías, procesos y técnicas, que se orientan a la integración de los medios sociales en la gestión de la relación con el cliente.

Por medio del *Social* CRM, las empresas participan activamente y generan un valor agregado a través de las redes sociales y otros canales de social media, con el fin de fidelizar a los clientes actuales y atraer nuevos clientes, constituyéndose el Social CRM en una evolución del tradicional CRM, que posibilita el intercambio de ideas y que mejora la comunicación con el cliente (Valdivia, 2015). Se incluye el CRM tradicional en el cual el cliente como eje del centro de la estrategia de la compañía, facilita el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes a través de diversos canales de interacción de los que la empresa dispone como:

- Contacto personal
- Contacto telefónico
- Soporte vía chat
- Sitio *web*
- *Blog*
- Redes sociales

Ilustración 3 Social CRM. Corresponde al nuevo modelo de CRM que se enfoca a cubrir las necesidades de los clientes.



Fuente: (Valdivia, 2015)

Es fundamental considerar que uno de los elementos del CRM es la tecnología la cual determina la influencia de las redes sociales y del Internet que han cambiado la forma de interactuar con los clientes, actualmente todos se desarrollan en un mundo de las TIC´s, dónde, se comparten contenidos, se intercambian, por ende, la mejor forma de relacionarse con los clientes actualmente son las redes sociales.

Ilustración 4 Evolución del CRM hacia el social CRM. El *Social* CRM propone al cliente como eje fundamental de toda organización, como punto clave para su desarrollo.



Fuente: (Valdivia, 2015)

Marketing Relacional

El marketing relacional permite establecer, mejorar y mantener relaciones con los clientes y partes de la cadena de valor, el fin es obtener beneficio para cada una de las partes relacionadas. Esto se logra a través de un trabajo mutuo y por el cumplimiento de los compromisos adquiridos (Gavin, 2020).

Es un proceso que permite identificar, establecer, mantener, potenciar y, cuando es pertinente, finalizar de relación con los consumidores y otros grupos de interés; de esta manera se aprovecha la consecución de los objetivos de toda la cadena de valor, a través de un cumplimiento e intercambio de promesas. Las partes de la definición de marketing relacional representan acciones cuyo fin es conseguir la venta relacional, la que con el tiempo se repite (Lillo, 2015).

Importancia del Marketing Relacional

Herramienta que permite formar relaciones con cada cliente, basándose esas relaciones en la oferta de servicios y productos adaptados a cada necesidad de los clientes, por tanto, el marketing relacional permite fidelizar al cliente y mantener una relación más sólida con el mismo (Gavin, 2020).

Elementos del Marketing Relacional

El marketing relacional permite gestionar relaciones colaborativas con clientes y otros actores, con el objetivo de crear y distribuir valor de forma equitativa (Lopez , 2005). Por tal motivo el marketing relacional se basa en los siguientes elementos como son:

Enfoque al cliente: el cliente es el verdadero fin estratégico de toda la empresa. Es decir, éste no se refiere únicamente al factor externo, sino que también hace referencia al interno, el cual es todo miembro de la organización con el que tiene una relación de dependencia. El tener distintas relaciones de dependencia entre

distintos departamentos es fundamental para gestionar eficazmente una empresa (Gavin, 2020).

Relación a largo plazo: se trata de no enfocarlo como acciones puntuales, sino de prolongar una relación de mucha confianza y mutuo provecho a lo largo del tiempo. Esto con mayor vida útil del cliente; pues hace que el valor de la cartera crezca para la empresa. No obstante, la satisfacción del consumidor constituye un elemento crucial de una gestión eficaz en mercados tan competitivos como los actuales que además tiene una influencia directa sobre la cultura y los niveles de rentabilidad de la empresa (Gavin, 2020).

Mutua ganancia: mediante el marketing relacional no se crea una relación desigual entre comprador y vendedor/proveedor, al contrario, se trata de crear una relación de equidad en el que ambas partes ganen e intercambien valores de modo que todos estén satisfechos de la transacción. Esto implica que el proveedor se acerque al posible comprador desde una posición de honestidad y sin engaños o falsas promesas, se genera una primera venta puntual para la empresa (Gavin, 2020).

Implica a toda la organización: la aplicación del marketing relacional no es el resultado de un departamento, sino que es el esfuerzo de toda la organización. Para lo cual, se debe motivar a todos los integrantes a alcanzar con los objetivos de la empresa (Gavin, 2020).

Calidad: la calidad se refiere a la perspectiva del cliente. Es decir, un servicio de calidad supone ajustarse a las especificaciones de los clientes tanto realidad como expectativa. Hoy en día la calidad de un producto no es un hecho diferencial, sino que es un elemento necesario y fundamental; por ende, la calidad se determina como un elemento subjetivo que va a cambiar a lo largo de la vida y de una generación a otra (Gavin, 2020).

Fidelización: es un aspecto que ayuda a las diferentes empresas a mantener ventajas más competitivas sobre las demás. Es decir, la fidelización es el objetivo fundamental y el resultado lógico de un programa de Marketing relacional bien

implantado; además de la materialización de la mutua confianza, la aceptación por parte del cliente del producto y su deseo de repetición de compra (Gavin, 2020).

Cliente

En mercadotecnia el “cliente es quien adquiere un producto o servicio por medio de transacción financiera, el quien compra es el comprador y quien consume es el consumido” (Villa, 2014).

El objetivo primordial de toda organización es conocer y entender a cada uno de los socios y clientes para que el servicio pueda ser ajustado acorde a las necesidades de los clientes y de esta manera poder satisfacer de una manera efectiva.

Clasificación del Cliente

En toda empresa es importante que el cliente quede satisfecho para obtener su lealtad y es por eso conocer a cada uno de los clientes permite mejorar los servicios que se presta en el mercado financiero.

Clientes Actuales

Son las personas o aquellas empresas que realizan alguna compra de forma periódica o que lo realizaron en fechas recientes, es por eso que se considera al cliente actual como uno de los que generan los volúmenes de ventas, por otra parte, son las que generan ingresos a las empresas, por ello tener una participación en el mercado (Villa, 2014).

Tabla 5 Clientes Actuales

CLIENTES ACTUALES	
Vigencia	• Activas: Son los clientes que en la actualidad adquirían créditos o en alguna ocasión a corto plazo lo obtuvieron. • Inactivas: son las que han dejado de comprar
Frecuencia	• Frecuente: compras repetidas o realizan créditos repetidos • Habitual: créditos con cierta regularidad y es por eso es aconsejable una atención única para que regrese • Ocasional: realizan algunas veces la compra es importante obtener información oportuna.
Volumen de compra	• Volumen alto: realizan compras en cantidades mayores • Volumen medio: compras habituales o créditos en • ciertas ocasiones donde debemos investigar la capacidad de pago. • Volumen bajo: pertenece al tipo de comprador ocasional
Nivel de Satisfacción	• Complacidos: el servicio ha excedido las expectativas • Satisfechos: es poco dispuesto a cambiar la marca o servicio, pero si hay otra con mejores promociones puede cambiar de opinión. • Insatisfechos: perciben en mal desempeño de las empresas y no quisieran pasar por experiencias desagradables.
Influencia	• Muy influyente: Dan una percepción positiva de una • empresa en un grupo de personas del producto o servicio • Influencia regular: se da influencia en pocas partes en grupos minoritarios. Es decir, el entorno social • Influencia regular: influencia en el entorno familiar y amigos siempre y cuando estén satisfechos con el servicio que ofrece la empresa

Nota: Para una Cooperativa de Ahorro y Crédito que el número de clientes incremente es importante pues permite mantener un margen de estabilidad en sus inversiones por ello la importancia de conocer las tendencias de los clientes actuales. Fuente: Villa (2014).

Clientes potenciales

Son los clientes que aún no han realizado compras y son considerados futuros clientes porque tienen la disposición necesaria, el poder y la autoridad para comprar. Con este cliente potencial se puede lograr un determinado volumen de ventas futuras a corto a mediano o a largo plazo, es por eso por lo que se puede considerar como futuros ingresos (Villa, 2014). Los clientes potenciales en una Cooperativa de Ahorro y Crédito son aquellos que cuentan con la solidez financiera suficiente para afrontar un crédito pero que no se encuentran por el momento interesados.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque

Los enfoques de investigación son mixtos, cualitativos y cuantitativos; el primero tiene mayor ventaja, puesto que el proyecto de investigación es de carácter más teórico, textual que resalta la calidad de la variable de estudio, en este caso detalla la aplicación de estrategia CRM en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”. Y es cuantitativo, porque las descripciones visuales y estadísticas se pueden extraer del trabajo de campo, debido a la recopilación, procesamiento y presentación de información de las respuestas.

Investigación Cualitativa

Detalla las cualidades de un fenómeno, precisa un concepto que haga parte del entorno. Es intuitiva porque es el conocimiento que se obtiene sin necesidad de un análisis o razonamiento anterior pues proyecta conclusiones generales a partir de indicios, no suele probar teorías ni hipótesis; emplea estudios de pequeña escala, no admite un análisis estadístico, es a veces concerniente como una investigación naturalista, fenomenología o interpretativa, el planteamiento no es tan especifico como el enfoque cuantitativo (Alvarez, 2015).

Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevista que se va a aplicar al Gerente General y los cuestionarios que serán aplicados a los colaboradores, tomada como información primaria.

Investigación Cuantitativa

Busca conocer los hechos reales tal y como se dan objetivamente, y se señala sus características comunes con otros hechos semejantes, sus orígenes y sus consecuencias (Ruiz, 2012).

Esta modalidad de investigación, para el autor Hernández (2012), “se utiliza para el procesamiento de información numérica, datos matemáticos y estadísticos” que tengan relevancia al momento de procesamiento de datos, que permitan de manera objetiva el análisis y la interpretación de estos.

Se utiliza esta modalidad de investigación para recabar la información de las encuestas, su procesamiento y resultados, además para verificar la evaluación técnica y numérica de los resultados del proyecto, los datos que se obtuvieron de la aplicación de las encuestas realizada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”, reflejaron una realidad interpretada en cifras.

2.2. Modalidad básica de la investigación

Investigación bibliográfica-documental

La investigación bibliográfica o documental consiste en la revisión de material bibliográfico existente con respecto al tema a estudiar. Se trata de uno de los principales pasos para cualquier investigación e incluye la selección de fuentes de información (Matos, 2018, pág. 13).

Se parte de una investigación tipo bibliográfica - documental, la cual permitirá conseguir la base científica necesaria para poder establecer una posible solución a la problemática, así lo señala Cazares (1980) “*depende fundamentalmente de la información que se obtiene en documentos, entendidos por estos todo material al que se pueda acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales dan testimonio de una realidad*”, expresa que el propósito de esta investigación es detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, para la presente investigación se requiere información ya existente como es estados financieros, indicadores financieros y demás datos que permitan realizar el estudio en mención.

Se aplica la investigación bibliográfica con información tomada de libros, artículos científicos, y sitios *web*, con la finalidad de sustentar teóricamente el problema planteado, además este tipo de investigación permite a la investigadora tener un amplio conocimiento sobre el tema.

La investigación es documental, se apoya en fuentes bibliográficas, hemerográficas y archivísticas; la primera se basó en la consulta de libros de la Facultad de Contabilidad y Administración, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y finalmente en archivos que se encuentran como artículos indexados.

2.3. Nivel o tipo de investigación

Se considera como criterio la forma y el momento en que será analizado el problema, la presente investigación comprende varios niveles:

Investigación Descriptiva

Esta investigación como su nombre indica, se refiere aquella que se basa en asuntos, datos u observaciones ya pasados y que el investigador toma y analiza, con la confianza de la veracidad de los datos u observaciones, este tipo de investigación es uno de los más utilizados en las humanidades y en las ciencias sociales (Rodriguez, 2011).

La investigación descriptiva trata de detallar las características más importantes del fenómeno de investigación como lo es la estrategia *Customer Relationship Management* (CRM), el objetivo de un estudio descriptivo es la narración con respecto al comportamiento de las variables de estudio, los estudios descriptivos también proporcionan información para el planteamiento de nuevas investigaciones.

"*Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos*" (Rodriguez E. , 2005). Este enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre una persona, grupo o

cosa, se conduce o funciona en el presente. En cuanto al tipo de investigación, es de carácter descriptivo por el detalle y argumentos para la aplicación de estrategias CRM en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”

Investigación Explicativa

Se centra en identificar los factores que determinan o que contribuyen a la ocurrencia de los fenómenos, y explica el porqué del problema y su característica, una investigación explicativa puede ser la continuación de otra descriptiva, puesto que la identificación de factores que determinan un fenómeno exige que éste esté suficientemente descrito y detallado (Jimenez, 2011).

Por lo tanto, se realiza en primer lugar la investigación descriptiva para posteriormente continuar con la metodología a través de la explicación del porqué del fenómeno, en este caso relacionado al cumplimiento de los objetivos organizacionales y la aplicación de la estrategia *Customer Relationship Management* (CRM).

2.4. Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación

En el presente trabajo investigativo se presenta los métodos, técnicas e instrumentos utilizados, según se presenta a continuación:

Métodos

Método inductivo

Es un método basado en el razonamiento, el cual permite pasar de hechos particulares a los principios generales. Fundamentalmente consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares con el fin de llegar a conclusiones que puedan inducir, o permitir derivar de ellos los fundamentos de una teoría. En este caso la investigación se basa en determinar ciertas características del cliente que

más adelante gracias a la aplicación de estrategias CRM pueden lograr la captación y fidelización de estos.

Método deductivo

Está basado en el razonamiento, al igual que el inductivo, sin embargo, su aplicación es totalmente diferente, debido a que en este caso el ser humano permite pasar de principios generales a hechos particulares. Es importante determinar en esta investigación el número total de socios activos de la Cooperativa y analizar cuáles han sido los factores más importantes que le ha permitido a la Cooperativa contar con el número de clientes actuales.

2.5. Población y Muestra

Población

"C*onjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo*" (Bernal & Hernández, 2001). Ciertamente, para el desarrollo de cualquier proceso investigativo, el tamaño de la población involucrada es un factor de suma importancia y viene dado por el número de elementos que constituyen el universo en estudio.

Para este trabajo de investigación se ha considerado como población a todos los socios activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro de la ciudad de Latacunga de su agencia matriz, que da un total de seis mil quinientos cuarenta y cuatro socios.

Tabla 6 Población Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sierra Centro"

Involucrados	Población	Muestra
Socios Activos	6544	383

Nota: Se considera una muestra de 383 socios activos para aplicar la encuesta.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”

Muestra

Una muestra no es más que la elección de una parte de un todo que es la población. Se refiere fundamentalmente al diseño y la obtención de una muestra estadísticamente representativa de la población que se inscribe en un proceso de investigación de carácter cuantitativo (López & Fachelli, 2017).

Bajo este concepto, para la determinación del número de elementos con que se trabaja, se ha utilizado la fórmula del cálculo de la muestra para poblaciones finitas, de la siguiente manera:

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

Dónde:

n = tamaño de muestra

Z = nivel confiabilidad = 95% = 1,96

p = probabilidad ocurrencia = 0,5

q = probabilidad no ocurrencia = 0,5

N = población= 6544

e = error muestreo = 0,05

Al reemplazar los datos se tiene:

$$n = \frac{1{,}96^2 * 0{,}5 * 0{,}5 * 6544}{1{,}96^2 * 0{,}5 * 0{,}5 + (6544-1) * 0{,}05^2}$$

$$n = \frac{6.284{,}8576}{17{,}3179}$$

$$n = 362{,}91 \cong 363 \textit{ socios}$$

El número de muestra a utilizar es de 363 socios, en las cuales se aplica el respectivo análisis.

Una vez calculada la muestra, el siguiente punto es la selección de los elementos muestrales, procedimiento que se realiza a través de un muestreo de tipo aleatorio, en el cual, conforme lo expresado por Grande & Abascal (2013) "*se seleccionan las unidades muestrales a través de un proceso de azar, aleatorio*".

De esta manera, la selección de los socios que participan durante la ejecución del trabajo depende del azar puesto que cada uno de los elementos de la población tuvo la misma posibilidad de ser elegido parte de la muestra.

En este sentido, es importante mencionar que toda la información se considera a través de fuentes primarias y fuentes secundarias que ayudan a determinar la problemática y necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sierra Centro" agencia matriz, una vez identificados los problemas se puede establecer soluciones reales.

Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación se deben realizar de forma permanente, y es necesario reforzar algunos datos conseguidos por medio de la encuesta, a través de un cuestionario con esto se tendrá ideas más claras y real del problema motivo de investigación (Rodriguez L. , 2015).

La técnica de investigación consiste en plantear una serie de preguntas estructuradas directamente implicada al problema de investigación es un proceso prácticamente especial que se utiliza para conocer las falencias de la organización en base a la problemática planteada. En la presente investigación se considera como técnica de investigación una encuesta y una entrevista para determinar los factores críticos de la Cooperativa.

Instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación es la herramienta utilizada por el investigador para recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema, que luego facilita resolver el problema planteado (Rodriguez L. , 2015). Los instrumentos son esenciales para el desarrollo de un proyecto se recolectarán a través de la técnica de la encuesta determinar el grado de relación, vinculación y veracidad de los datos a recolectar.

Tabla 7 Instrumentos de Investigación

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta Serie de preguntas que se hace a una población o muestra para reunir datos o para detectar un problema.	**¿Cómo?** A través de un cuestionario estructurado.
	¿Dónde? En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”
	¿Cuándo? En el periodo comprendido marzo-abril 2022.
Entrevista Serie de preguntas que se realiza a un grupo focal determinado de colaboradores para recolectar información relevante de la Cooperativa.	**¿Cómo?** A través de una guía de entrevista al jefe de agencia.
	¿Dónde? En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”
	¿Cuándo? En el periodo comprendido marzo-abril 2022.

Nota: Cada instrumento es utilizado en base a las necesidades del investigador, cada uno se adapta con la finalidad de resolver un problema

Resultados y discusión de instrumentos de investigación aplicados

En la presente investigación se aplica una encuesta interna que está dirigida a todas las personas que laboran en la agencia matriz que está compuesto por 36 colaboradores, no se aplica cálculo de la muestra puesto que la población es pequeña. También se aplica una encuesta externa que está dirigida a todos los socios activos de la COAC “Sierra Centro” que comprenden un total de 6544 socios

activos a la fecha de ejecución de la encuesta en este caso si se aplica el cálculo de la muestra debido a la magnitud de la población. Por tal motivo la encuesta se aplica a una muestra de 363 socios activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”.

Encuesta Interna

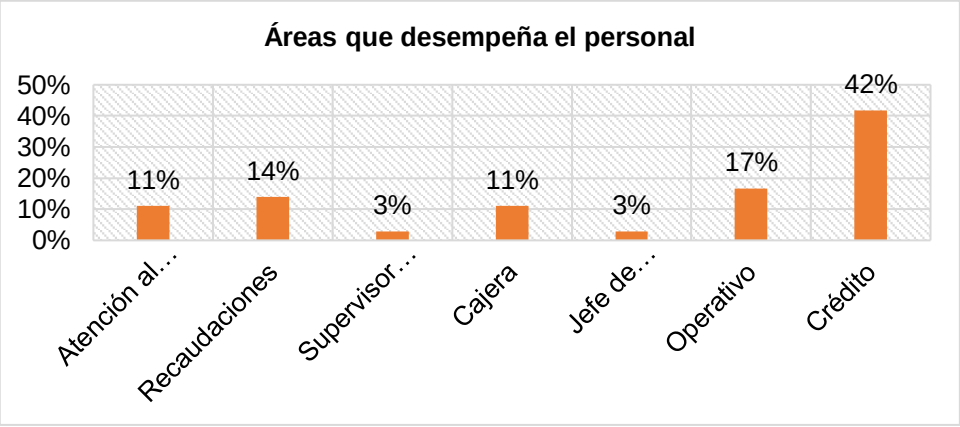
1. ¿En qué área usted se desempeña?

Tabla 8 Área que se desempeñan las personas encuestadas

Área	Respuestas	F. Absoluta	F. Relativa
Atención al cliente	4	4	11%
Gestor Cobranza	5	5	14%
Supervisor de cajas	1	1	3%
Cajeras	4	4	11%
Jefe de Agencia	1	1	3%
Personal Operativo	6	6	17%
Asesores de Crédito	15	15	42%
TOTAL		**36**	**100%**

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí. Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 5 Áreas que desempeña el personal COAC "Sierra Centro" Agencia Matriz



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: Del total de encuestados el 42% pertenecen al área laboral de crédito, mientras que el 17% corresponde al área operativa, el 14% al área de recaudación, el 11% al área de atención al cliente y el 3% tanto al área de

supervisor de cajas como jefe de agencia. Se puede concluir que la mayor parte del talento humano de la cooperativa corresponde al área de crédito.

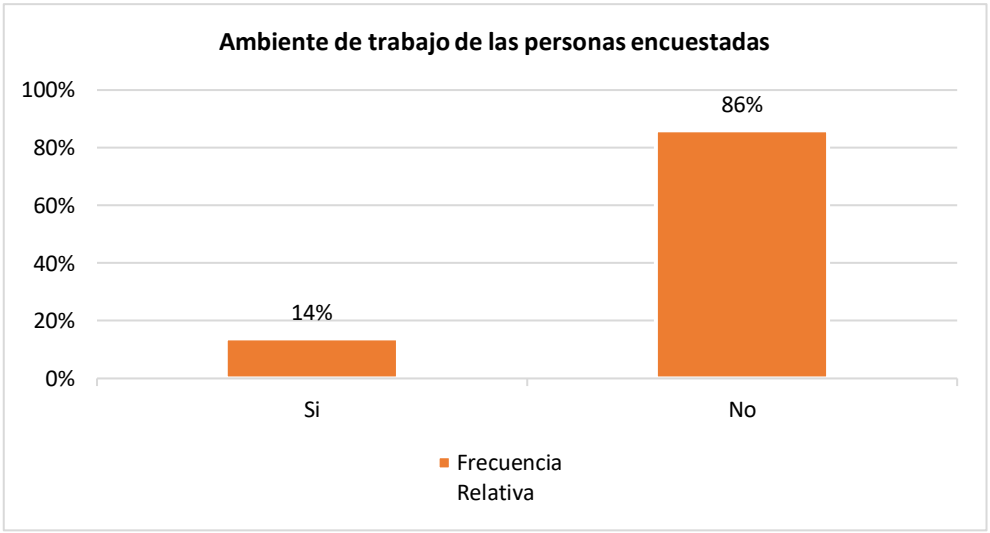
2. ¿Existe un ambiente de trabajo agradable en la Cooperativa?

Tabla 9 Ambiente de trabajo

Variable	F. Absoluta	F. Relativa
Si	5	14%
No	31	86%
TOTAL	**36**	**100%**

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí. Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 6 Ambiente de trabajo de las personas encuestadas



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: En relación con el ambiente de trabajo el 86% de encuestados manifestaron que, existe un agradable ambiente laboral, mientras que un 14% mencionan que no hay un buen ambiente laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”. Se entiende por ambiente laboral la percepción de los colaboradores en cuanto a los factores que determinan la calidad de su experiencia en los lugares de trabajo, por tanto, hay una buena aceptación.

3.¿Durante el tiempo que usted tiene relación con la empresa se ha presentado alguna vulneración de sus derechos en la Cooperativa?

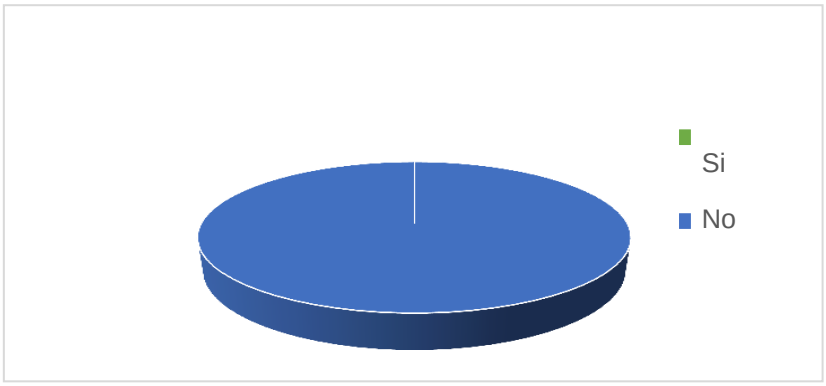
Tabla 10 Vulneración de derechos de las personas encuestadas

Variable	F. Absoluta	F. Relativa
Si	0	0%
No	36	100%
TOTAL	**36**	**100%**

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí.

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 7 Vulneración de derechos de las personas encuestadas



Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Interpretación: Según el grafico analizado el 100% de encuestados supieron manifestar que no existe inquietudes o novedades en la Cooperativa en relación con sus derechos. Se puede interpretar que la Cooperativa respeta y norma los derechos de los colaboradores.

4. ¿Cuán efectivo es su grado de relación con su jefe inmediato?

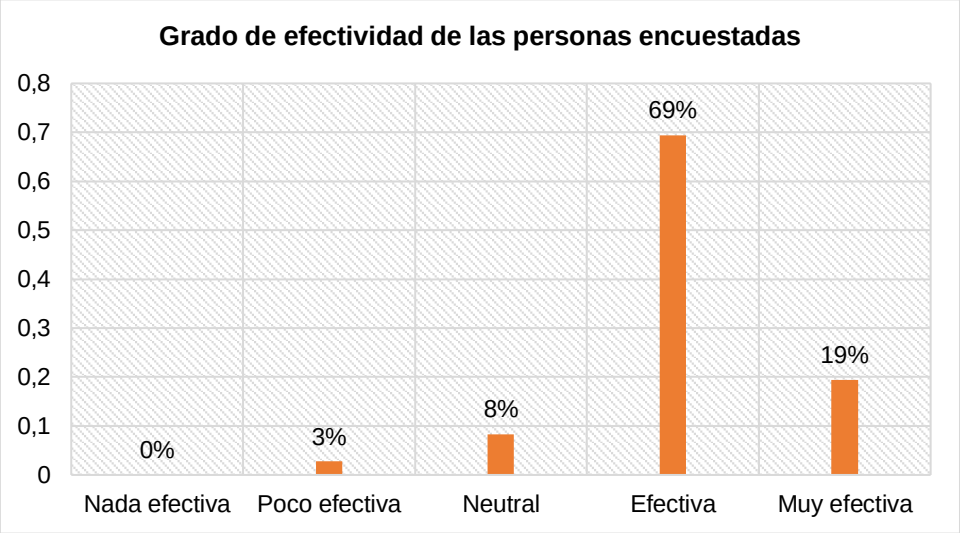
Tabla 11 Grado de efectividad con su jefe

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nada efectiva	0	0%
Poco efectiva	1	3%
Neutral	3	8%
Efectiva	25	69%
Muy efectiva	7	19%
TOTAL	**36**	100%

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí.

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 8 Grado de efectividad de las personas encuestadas



Elaborado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Interpretación: En referencia al grado de eficiencia y eficacia de la comunicación con el jefe inmediato, el 69% de encuestados que corresponde a 25 manifestaron que es efectiva, por otro lado el 19% que corresponde a 7 encuestados opinan que es muy efectiva, mientras que el 8% que corresponde 3 encuestados son neutrales frente al factor interno; y por último el 3% que corresponde a 1 encuestado responde que la efectividad de la institución es nula.

5. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sierra Centro" le comparte estrategias de marketing relacional CRM?

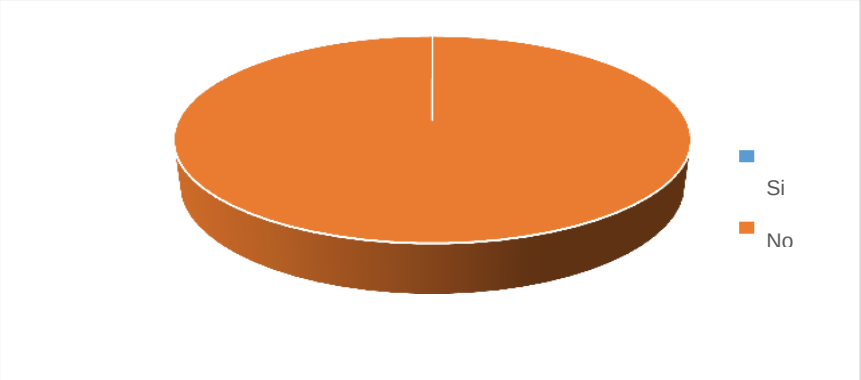
Tabla 42 Estrategias de marketing relacional en la institución

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si		0%
No	36	100%
TOTAL	**36**	**100%**

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí.

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 9 Estrategias de marketing relacional en la institución



Elaborado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Interpretación: En referencia a las estrategias de marketing relacional el 100% de encuestados manifiestan que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sierra Centro" agencia Latacunga, no cuenta con estrategias de marketing relacional (CRM). La cooperativa no maneja este tema y por ende no hay nada al respecto por compartir y se debe generar o diseñar desde cero.

6. ¿Los colaboradores cuentan con la experiencia y conocimiento para generar marketing relacional?

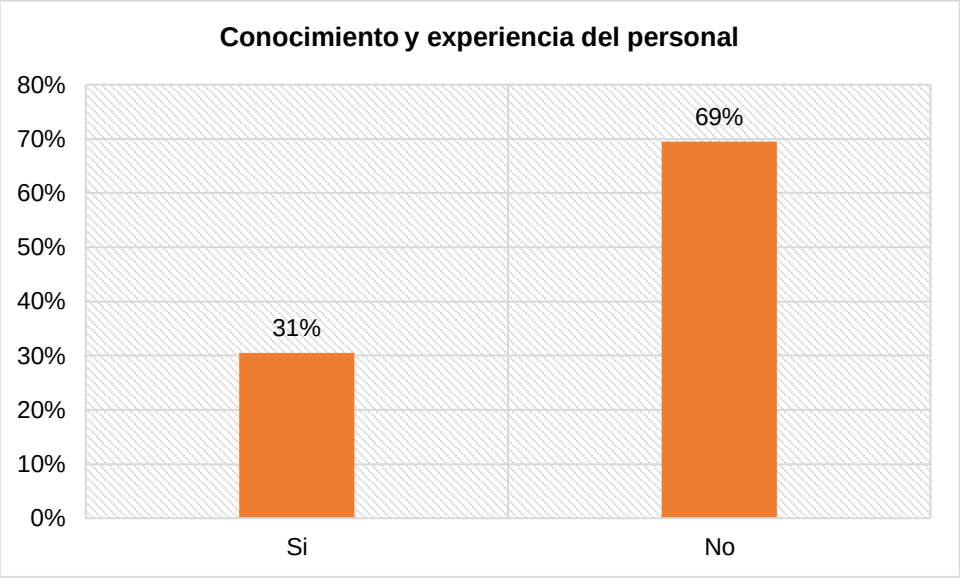
Tabla 13 Conocimiento y experiencia del personal

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	11	31%
No	25	69%
TOTAL	**36**	100%

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí.

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 10 Conocimiento y experiencia del personal



Elaborado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Interpretación: El 31% de los encuestados que corresponde a 11 colaboradores manifiestan que, si cuentan con la experiencia y a la vez con conocimientos para mejorar el marketing de relaciones de la Cooperativa “Sierra Centro”, mientras que el 69% que corresponde a 25 encuestados manifiestan que el personal no dispone de los conocimientos y a la vez de la experiencia para poder mejorar la gestión de relaciones. No todo el personal conoce o está capacitado en marketing relacional, por lo cual desconocen y no tienen experiencia en el área.

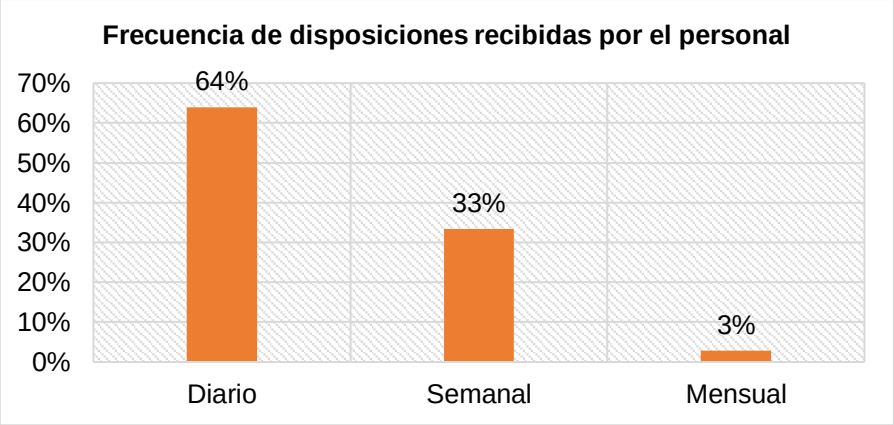
7. ¿Cuál es la frecuencia que se informa de las disposiciones que da su jefe inmediato superior?

Tabla 14 Frecuencia de disposiciones

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Diario	23	64%
Semanal	12	33%
Mensual	1	3%
TOTAL	**36**	**100%**

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí.
Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 11 Frecuencia de disposiciones recibidas por el personal



Elaborado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Interpretación: En cuanto a la frecuencia que el personal se informa de las disposiciones del jefe inmediato, el 64% de los encuestados opinaron que reciben información diariamente,mientras que el 33% manifiestan recibir disposiciones del jefe inmediato con una frecuencia semanal, finalmente el 3% del personal menciona que las disposiciones del jefe inmediato son mensuales. La mayoría se informa o busca contesto sobre las disposiciones de sus superiores como parte de mejorar el flujo de comunicación y las relaciones empresariales.

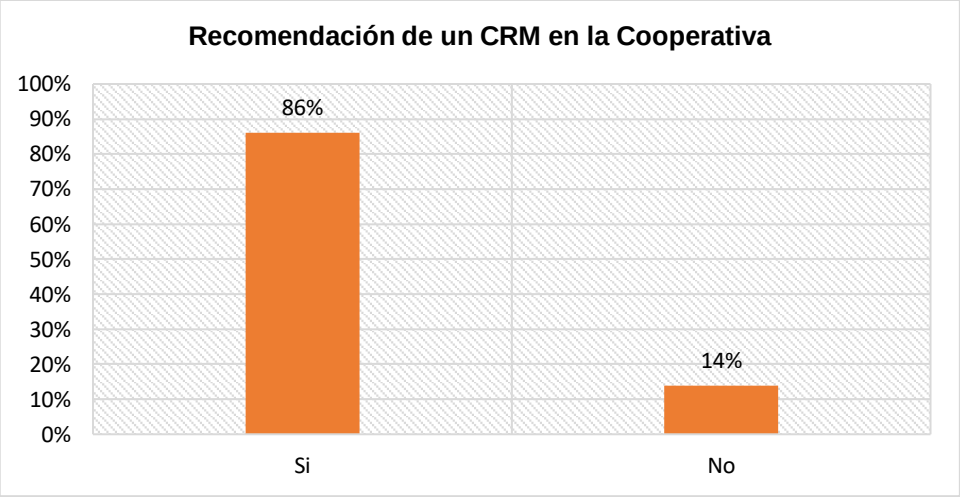
8. ¿Usted considera que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” debe mejorar la relación con sus clientes?

Tabla 15 Recomendación de un CRM en la Cooperativa

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	31	86%
No	5	14%
TOTAL	**36**	**100%**

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí.
Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 12 Recomendación de un CRM en la Cooperativa



Elaborado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Interpretación: El 86% que corresponde a 31 encuestados recomiendan que la COAC “Sierra Centro”, debe mejorar la relación con sus clientes para mejorar los procesos; mientras que el 14% que corresponde a 5 encuestados manifiestan que no es recomendable, no se cuenta con personal capacitado. La mayoría si recomienda que la institución debe mejorar la relación con los clientes sería una herramienta de gran utilidad que permitirá el crecimiento institucional.

Encuesta dirigida a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sierra Centro"

1. Distribución de género de los socios encuestados

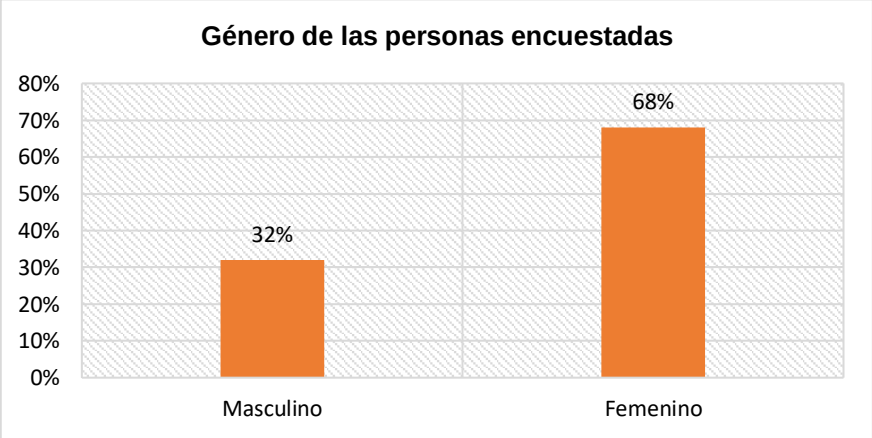
Tabla 16 Genero de las personas encuestadas

Género	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Masculino	116	32%
Femenino	247	68%
TOTAL	363	100%

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí.

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 13 Género de las personas en encuestadas



Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Interpretación: De las 363 personas encuestadas que corresponde al 100% de socios activos, el 68% que corresponde a 247 socios son de género femenino, mientras que el 32% que corresponde a 116 socios son de género masculino. Según la encuesta se puede evidenciar que la cartera de crédito de la Cooperativa está conformada en su mayoría por un género femenino, lo que indica que la Cooperativa debe enfocar estrategias en su mayoría para un género femenino.

2. Ocupación de los socios encuestados

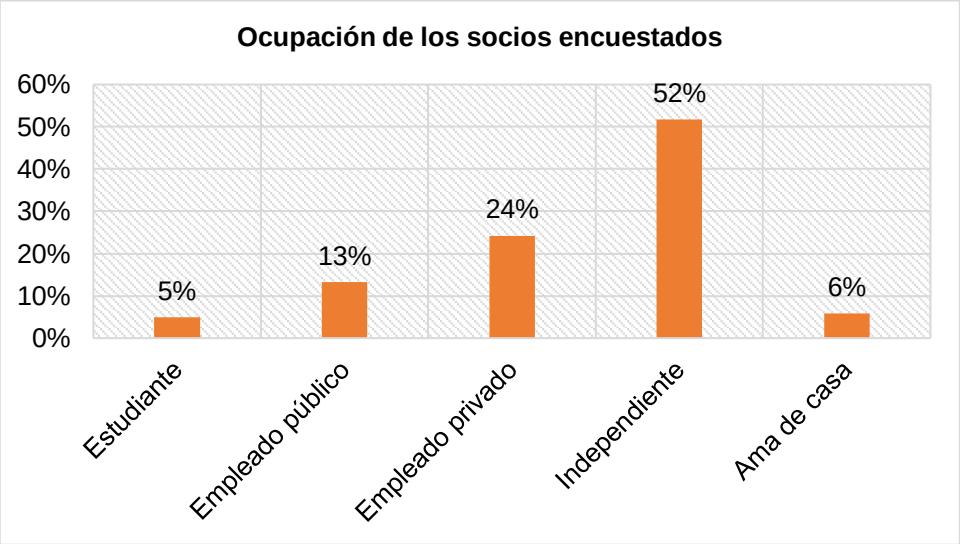
Tabla 17 Ocupación de los socios encuestados

Ocupación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Estudiante	18	5%
Empleado público	48	13%
Empleado privado	88	24%
Independiente	188	52%
Ama de casa	21	6%
TOTAL	**363**	**100%**

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí.

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 14 Ocupación de los socios encuestados



Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Interpretación: El 52% de encuestados que corresponde a 188 socios son trabajadores independientes los mismos que pueden acceder a un microcrédito, el 24% que corresponde a 88 socios son empleados privados los cuales pueden acceder a un crédito de consumo, el 13% que corresponde a 48 socios son empleados públicos, el 6% que corresponde a 21 socios son amas de casa y un 5% que corresponde a 18 socios son estudiantes. Por tanto, se analiza que la Cooperativa debe enfocar una mejor gestión hacia los clientes independientes o microempresarios, ellos abarcan la mayor parte de su cartera.

3. Edad de los socios encuestados

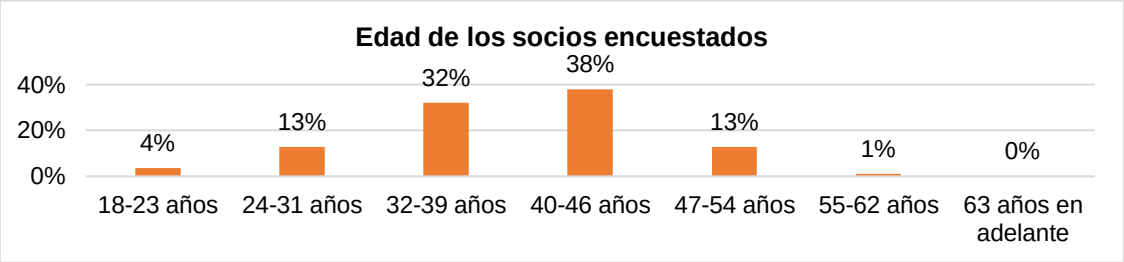
Tabla 18 Edad de los socios encuestados

Edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
18-23 años	13	4%
24-31 años	46	13%
32-39 años	116	32%
40-46 años	138	38%
47-54 años	46	13%
55-62 años	4	1%
63 años en adelante	0	0%
TOTAL	**363**	100%

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí.

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 15 Edad de los socios encuestados



Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Interpretación: El 38% que corresponde a 138 socios se encuentra en un rango de edad entre los 40 y 46 años, el 32% que corresponde a 116 socios tiene una edad entre 32 y 39 años, seguido del 13% que corresponde a 46 socios tienen una edad entre 47 y 54 años, el 13% que corresponde a 46 socios tienen una edad entre 24 y 31 años, el 4% que representa 13 socios están entre los 18 y 23 años, para concluir el 1% que corresponde a 4 tienen una edad entre los 55 y 62 años. La edad de las personas influye en la percepción de los productos que oferta la cooperativa se evidencia que los clientes de la cooperativa tienen un criterio formado.

4. Nivel de instrucción de los socios encuestados

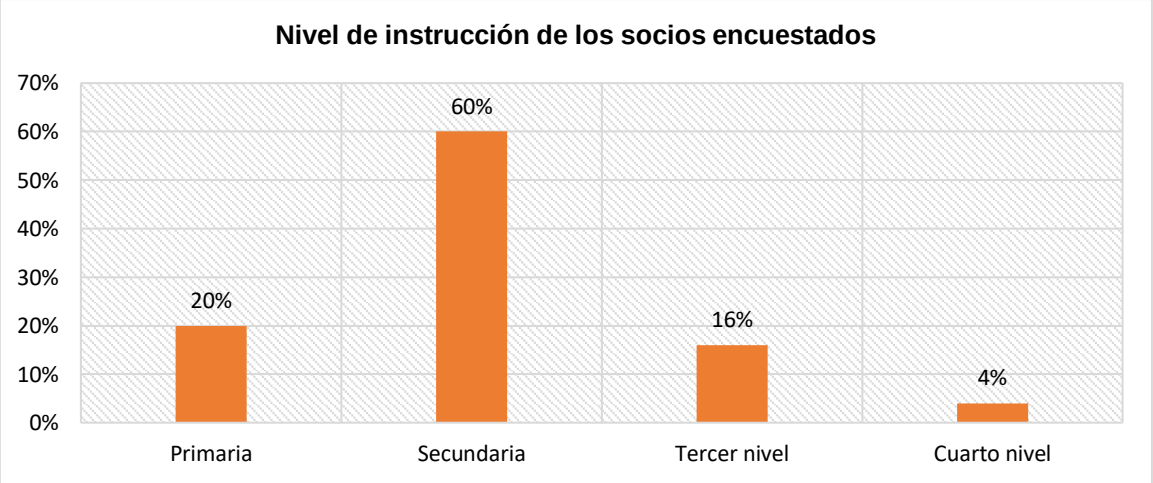
Tabla 19 Nivel de instrucción de los socios encuestados

Nivel de Instrucción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Primaria	74	20%
Secundaria	218	60%
Tercer nivel	58	16%
Cuarto nivel	13	4%
TOTAL	**363**	**100%**

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí.

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 16 Nivel de instrucción de los socios encuestados



Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Interpretación: El 60% que corresponde a 218 socios tienen un nivel de educación secundaria obtuvieron el bachillerato, el 20% que corresponde a 74 socios tienen una instrucción primaria terminaron la escuela, el 16% que corresponde a 58 socios instrucción de tercer nivel y un 4% que corresponde a 13 socios instrucción de cuarto nivel. Esta pregunta permite determinar el grado de preparación de los clientes en la parte académica.

5. Actividad económica de los socios encuestados

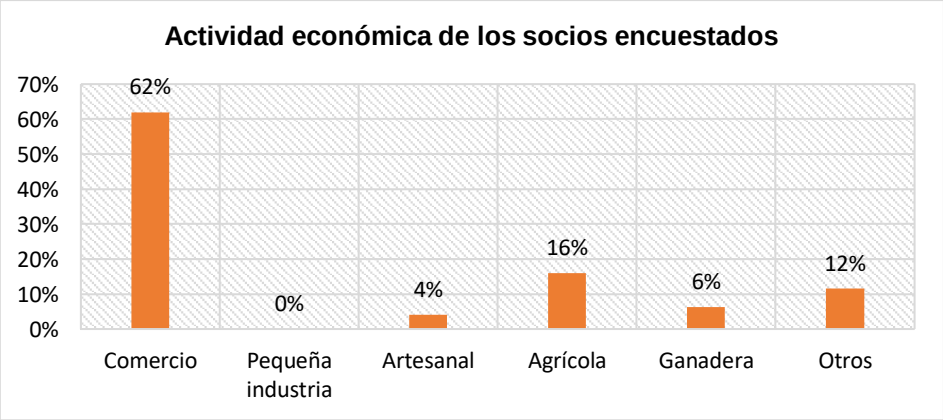
Tabla 20 Actividad económica de los socios encuestados

Actividad económica	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Comercio	225	62%
Pequeña industria	0	0%
Artesanal	15	4%
Agrícola	58	16%
Ganadera	23	6%
Otros	42	12%
TOTAL	**363**	100%

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí.

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 17 Actividad económica de los socios encuestados



Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Interpretación: El 62% de encuestados que corresponde a 225 socios menciona que su actividad económica es el comercio, el 16% que corresponde a 58 socios cuentan con actividades agrícolas, el 12% que corresponde a 42 socios está en el segmento de otras actividades, el 6% que corresponde a 23 socios actividades ganaderas y el 4% que corresponde a 15 socios se dedican a la artesanía. La encuesta nos informa que los socios de la cooperativa su actividad principal es el comercio es decir cuentan con un negocio propio.

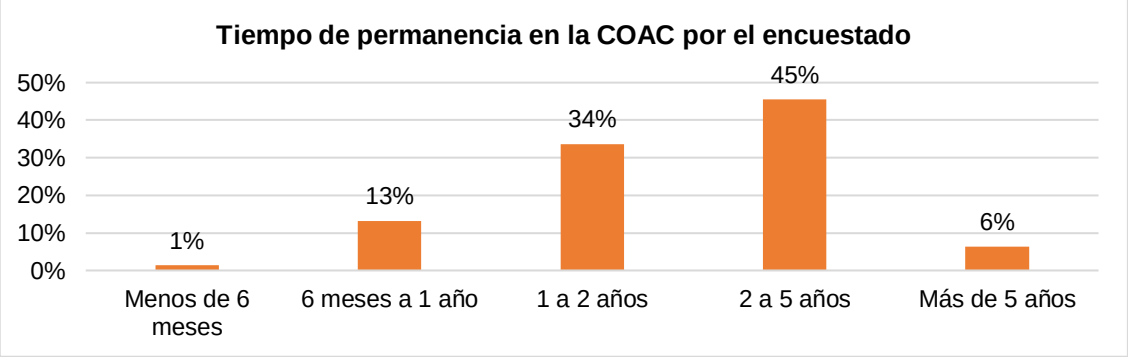
6. ¿Durante qué tiempo usted es socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sierra Centro"?

Tabla 21 Permanencia en la COAC por el encuestado

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 6 meses	5	1%
6 meses a 1 año	48	13%
1 a 2 años	122	34%
2 a 5 años	165	45%
Más de 5 años	23	6%
TOTAL	**363**	**100%**

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí.
Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 18 Tiempo de permanencia en la COAC por el encuestados



Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Interpretación: El 45% que corresponde a 165 socios encuestados menciona que ya son socios de la cooperativa de 2 a 5 años, el 34% que corresponde a 122 socios tienen una permanencia de 1 a 2 años. El 13% que corresponde a 48 socios tienen una permanencia de 6 meses a 1 año, el 6% que corresponde a 23 socios mencionan que su permanencia es más de 5 años y el 1% que son 5 socios manifiestan que su permanencia es menos de seis meses. La fidelidad de los clientes permite incluir incentivos.

7. Productos y servicios financieros que como socio accede en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sierra Centro"

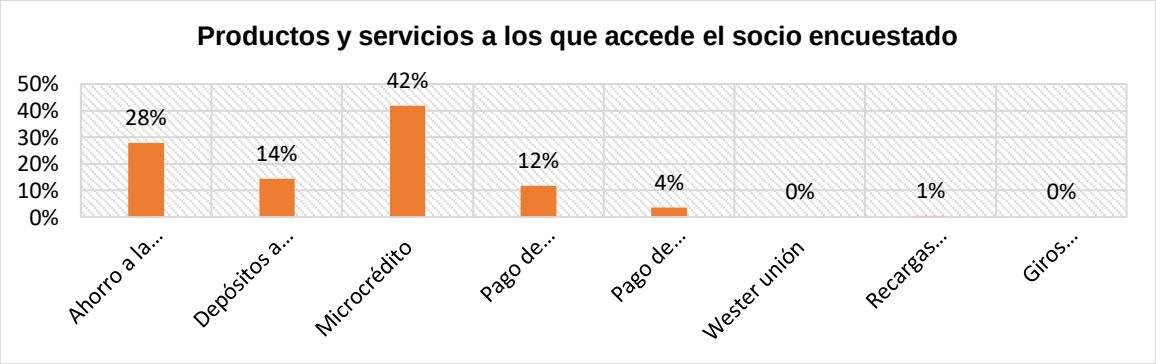
Tabla 22 Productos y servicios que cuenta el socio encuestado.

Productos y Servicios	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Ahorro a la vista	101	28%
Depósitos a plazo fijo	52	14%
Microcrédito	152	42%
Pago de servicios básicos	43	12%
Pago de bono de desarrollo humano	13	4%
Wester unión	0	0%
Recargas electrónicas	2	1%
Giros internacionales	0	0%
TOTAL	**363**	**100%**

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí.

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 19 Productos y servicios a los que accede el socio encuestado



Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Interpretación: El 42% que corresponde a 152 socios acceden a un microcrédito, el 28% que corresponde a 101 socios accede a los ahorros a la vista, el 14% que corresponde a 52 socios accede a los depósitos a plazo fijo, el 12% que corresponde a 43 socios acceden al pago de servicios básicos, el 4% que corresponde a 13 socios acceden al bono de desarrollo humano y el 1% corresponde a 2 socios acceden al servicio de recarga electrónica. El producto estrella de la Cooperativa corresponde a microcréditos.

8. ¿De los siguientes aspectos que se indica cómo califica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito“Sierra Centro”?

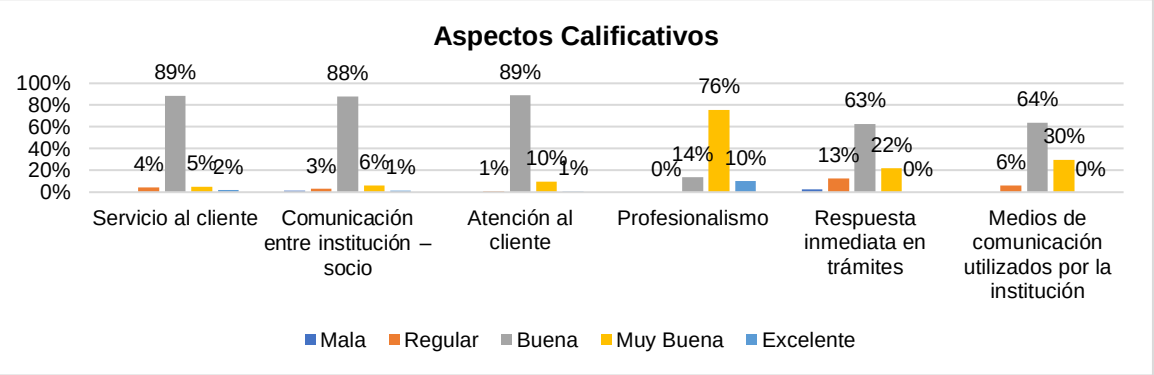
Tabla 23 Aspectos calificativos

Aspectos	Mala		Regular		Buena		Muy Buena		Excelente		TOTAL
Servicio al cliente	0	0%	16	4%	322	89%	18	5%	7	2%	363
Comunicación entre institución – socio	5	1%	11	3%	320	88%	22	6%	5	1%	363
Atención al cliente	0	0%	3	1%	323	89%	35	10%	2	1%	363
Profesionalismo	0	0%	0	0%	51	14%	275	76%	37	10%	363
Respuesta inmediata en trámites	10	3%	46	13%	228	63%	79	22%	0	0%	363
Medios de comunicación utilizados por la institución	0	0%	23	6%	232	64%	108	30%	0	0%	363

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí.

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 20 Aspectos Calificativos



Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Interpretación: con respecto al criterio de profesionalismo el 76% que corresponde a 275 socios mencionan que es muy bueno, en el criterio de atención al cliente el 89% que corresponde a 323 socios manifiestan que la atención es buena, en el criterio de comunicación institución-socio el 88% que corresponde a 320 socios menciona que es bueno, en el criterio de servicio al cliente el 89% que corresponde a 322 socios mencionan que es bueno, en el criterio de respuesta inmediata el 63% que corresponde a 228 socios manifiestan que es buena, y finalmente en el criterio de medios de comunicación utilizados por la institución el 64% que representa 264 socios mencionan que es bueno. Es importante generar capacitaciones para mantener el nivel de calidad del talento humano de la institución.

9. Usted a través de qué medios de comunicación se ha informado sobre los productos y servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sierra Centro"

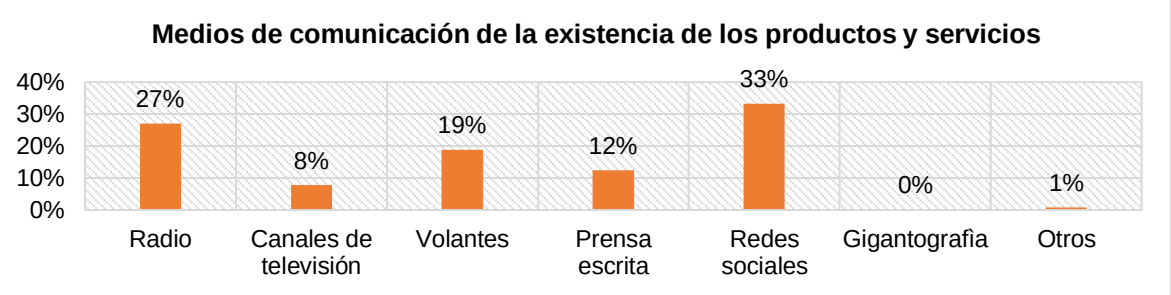
Tabla 24 Medios de comunicación utilizados por la Cooperativa

Medios informativos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Radio	98	27%
Canales de televisión	28	8%
Volantes	68	19%
Prensa escrita	45	12%
Redes sociales	121	33%
Gigantografía	0	0%
Otros	3	1%
TOTAL	363	100%

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí.

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail (2022)

Ilustración 21 Medios de comunicación de la existencia de los productos y servicios



Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Interpretación: El 33% que corresponde a 121 socios manifiestan que se han informado de los productos y servicios de la Cooperativa a través de las redes sociales, el 27% que corresponde a 98 socios se han informad a través de la radio, el 19% que corresponde a 68 socios mencionan que se han informado a través de volantes el 12% que corresponde a 45 socios a través de la prensa y el 8% que corresponde a 28 socios a través de canales de televisión. Las redes sociales constituyen una herramienta de comunicación muy importante para dar a conocer

productos y servicios por ello es importante que la cooperativa se mantenga en constante innovación.

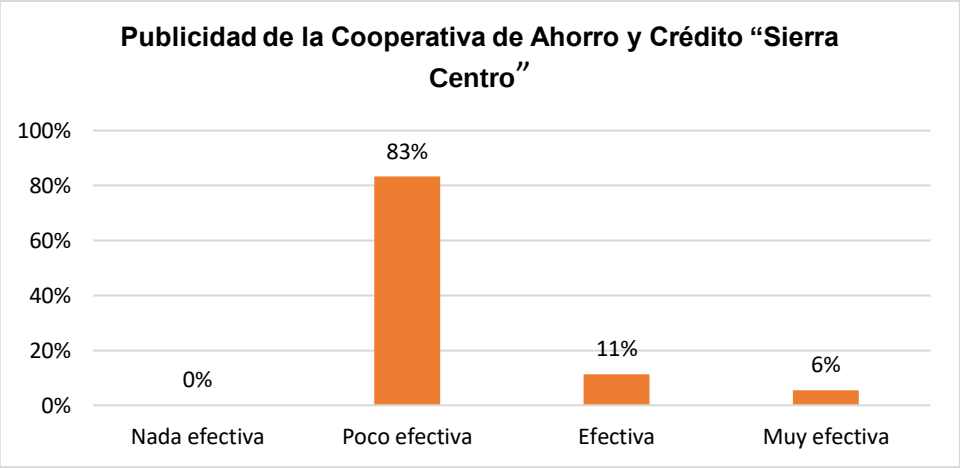
10. ¿Es efectiva la publicidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sierra Centro"?

Tabla 25 Efectividad de la publicidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sierra Centro"

Publicidad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nada efectiva	0	0%
Poco efectiva	302	83%
Efectiva	41	11%
Muy efectiva	20	6%
TOTAL	**363**	**100%**

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí.
Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 22 Publicidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sierra Centro"



Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Interpretación: El 83% que corresponde a 302 socios manifiestan que la publicidad que realiza la Cooperativa es poco efectiva mientras que el 11% que corresponde a 41 socios menciona que es efectiva la publicidad y finalmente el 6% que

representa a 20 socios menciona que es muy efectiva. Es importante que la cooperativa mantenga una comunicación efectiva con sus socios a fin de estrechar lazos de fidelidad.

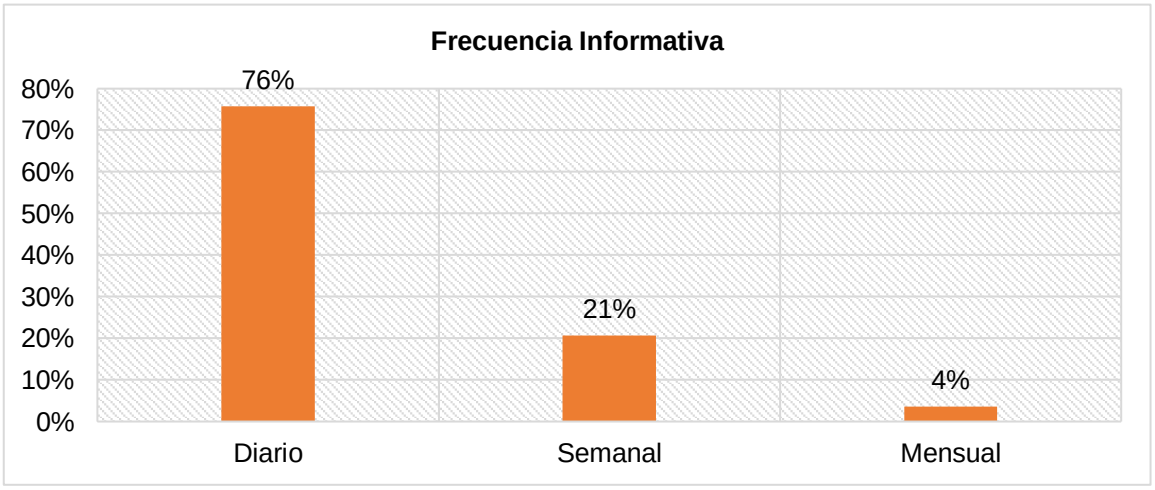
11. ¿Le gustaría recibir información de los productos y servicios ofertados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sierra Centro"?

Tabla 26 Información a los clientes – Frecuencia.

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Diario	275	76%
Semanal	75	21%
Mensual	13	4%
TOTAL	**363**	**100%**

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí.
Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 23 Frecuencia Informativa



Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Interpretación: El 76% que corresponde a 275 socios manifiestan que les agrada recibir la información de la cooperativa de manera diaria, el 21% que corresponde a 75 socios manifiestan que de manera semanal y el 4% que corresponde a 13

socios de manera mensual. Es importante que la cooperativa sea recurrente con la información que emite a través de los diferentes medios de comunicación, la información debe ser actualizada de manera constante.

12. ¿Grado de satisfacción de los siguientes factores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "¿Sierra Centro", y qué importancia le da a cada uno de ellos?

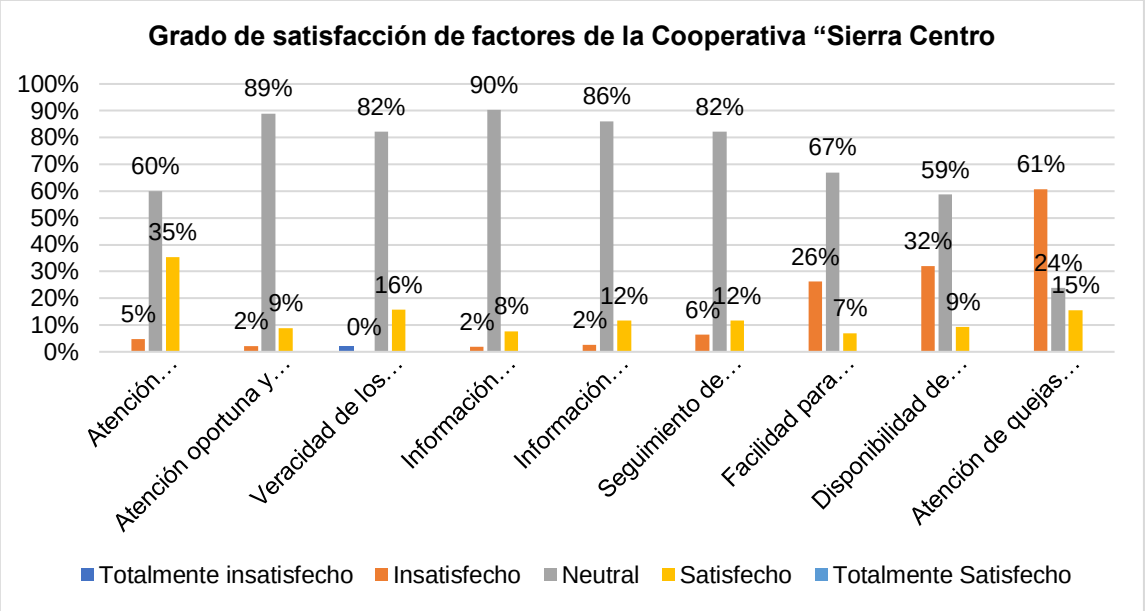
Tabla 27 Grado de satisfacción de factores de la Cooperativa "Sierra Centro"

Aspectos	Totalmente insatisfecho		Insatisfecho		Neutral		Satisfecho		Totalmente satisfecho		TOTAL
Atención personalizada	0	0%	17	5%	218	60%	128	35%	0	0%	**363**
Atención oportuna y eficaz	0	0%	8	2%	323	89%	32	9%	0	0%	**363**
Veracidad de los servicios	8	2%	0	0%	298	82%	57	16%	0	0%	**363**
Información requerida clara	0	0%	7	2%	328	90%	28	8%	0	0%	**363**
Información requerida completa	0	0%	9	2%	312	86%	42	12%	0	0%	**363**
Seguimiento de necesidades	0	0%	23	6%	298	82%	42	12%	0	0%	**363**
Facilidad para comunicarse con la institución	0	0%	95	26%	243	67%	25	7%	0	0%	**363**
Disponibilidad de asesores	0	0%	116	32%	213	59%	34	9%	0	0%	**363**
Atención de quejas de los clientes	0	0%	220	61%	87	24%	56	15%	0	0%	**363**

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí.

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 24 Grado de satisfacción de factores de la Cooperativa “Sierra Centro



Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Interpretación: en relación con la satisfacción de los factores de la institución indican que consideran neutral o imparcial a los siguientes factores como sus respectivos resultados: atención personalizada 60%, atención oportuna y eficaz 89%, veracidad de los servicios 82%, información requerida clara 90%, información requerida completa 86%, seguimiento de necesidades 82%, facilidad para comunicarse con la institución 67% y disponibilidad de asesores 59%. La atención efectiva al cliente siempre será fundamental para poder fidelizarlos.

13. Determinación del grado de importancia a los factores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”

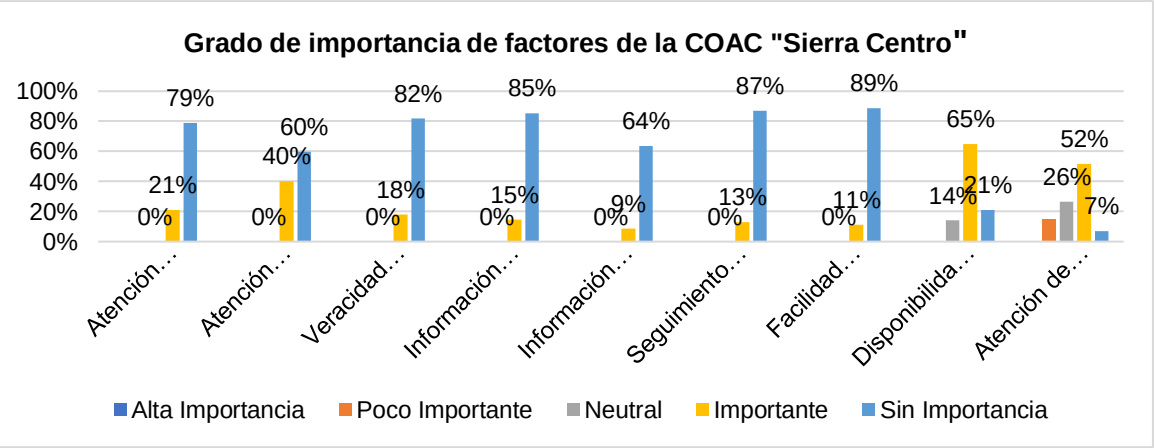
Tabla 28 Grado de importancia de factores COAC "Sierra Centro"

Factores	Sin importancia		Poco importante		Neutral		Importante		Alta importancia		TOTAL
Atención personalizada	0	0%	0	0%	0	0%	76	21%	287	79%	**363**
Atención oportuna y eficaz	0	0%	0	0%	0	0%	146	40%	217	60%	**363**
Veracidad de los servicios	0	0%	0	0%	0	0%	66	18%	297	82%	**363**
Información requerida clara	0	0%	0	0%	0	0%	53	15%	310	85%	**363**
Información requerida completa	0	0%	0	0%	0	0%	32	9%	231	64%	**263**
Seguimiento de necesidades	0	0%	0	0%	0	0%	47	13%	316	87%	**363**
Facilidad para comunicarse con la institución	0	0%	0	0%	0	0%	41	11%	322	89%	**363**
Disponibilidad de asesores	0	0%	0	0%	51	14%	236	65%	76	21%	**363**
Atención de quejas de los clientes	0	0%	54	15%	96	26%	187	52%	26	7%	**363**

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí.

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 25 Grado de importancia de factores COAC "Sierra Centro"



Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Interpretación: Respecto a la importancia en cuanto a los factores de la institución, la atención personalizada 79%, atención oportuna y eficaz 60%, veracidad de los servicios 82%, información requerida clara 85%, información requerida completa 64%, seguimiento de necesidades 87% y facilidad para comunicarse con la institución 89%. Mientras que los factores como la disponibilidad de asesores son considerados como importante con el 65% y atención de quejas de los clientes el 52%.

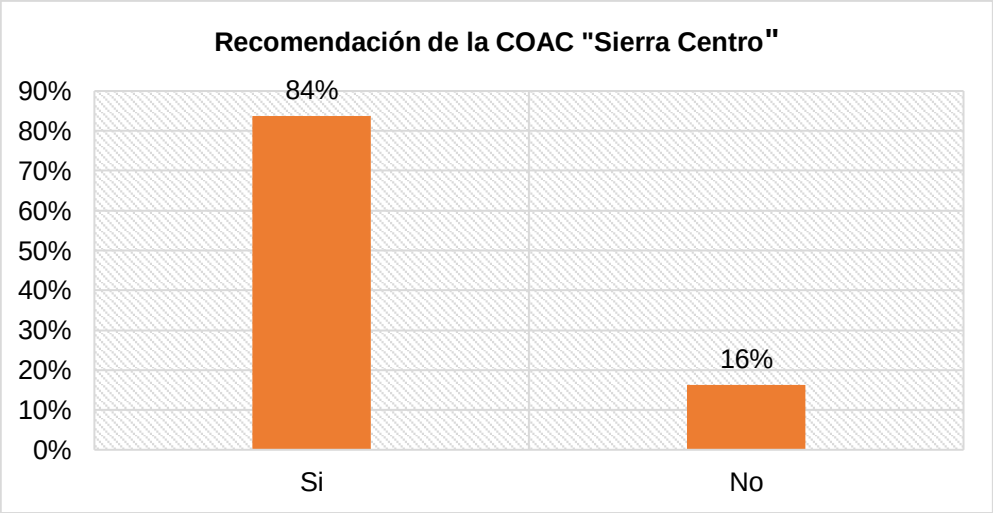
14 ¿Usted recomendaría a familiares y amigos utilizar los servicios de la Cooperativa de Ahorroy Crédito "Sierra Centro"?

Tabla 29 Recomendación de la COAC "Sierra Centro"

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta
Si	304	84%
No	59	16%
TOTAL	**363**	100%

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí.
Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 26 Recomendación de la COAC "Sierra Centro"



Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Interpretación: El 84% que corresponde a 304 socios manifiestan que si recomendaran a sus familiares y amigos utilizar los servicios de la Cooperativa mientras que el 10% que corresponde a 59 socios no recomiendan los servicios de la cooperativa. Es importante que la cooperativa cuente con una excelente imagen institucional y reputación, eso permite que pueda seguir creciendo.

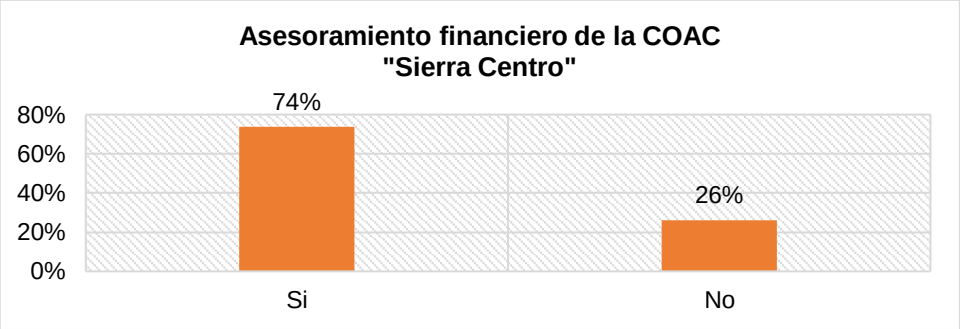
15. ¿Usted como socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "¿Sierra Centro", le gustaría que le ayuden con asesoramiento financiero?

Tabla 30 Ayuda para asesoramiento financiero de la COAC "Sierra Centro"

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	268	74%
No	95	26%
TOTAL	**363**	100%

Nota: La encuesta es aplicada a la agencia matriz ubicada en el Cantón Pujilí
Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 27 Asesoramiento financiero de la COAC "Sierra Centro"



Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Interpretación: El 74% que corresponde a 268 socios si les gustaría recibir asesoramiento financiero por parte de la Cooperativa mientras que el 265 que corresponde a 95 socios no les interesa recibir asesoría financiera. Es importante que la atención al cliente sea personalizada de acuerdo con las necesidades que tengan cada uno de ellos.

Análisis de las encuestas

- La cooperativa “Sierra Centro” no cuenta con canales de comunicación efectivos, actualmente utiliza medios tradicionales, lo que impide la información oportuna de los clientes; por ello, se considera necesario reformarlos y proponer nuevas alternativas estratégicas para recibir información tanto de usuarios internos como externos.

- En referencia al diseño e implementación de una propuesta de gestión de relaciones con los clientes para la cooperativa, los encuestados internos y externos expresaron su disposición de aplicarla y ser parte de la mejora continua en las relaciones que una empresa financiera debe ofrecer a sus clientes.

- Los encuestados manifiestan que la creación y aplicación de herramientas de CRM contribuye a la mejora de la relación de la cooperativa con cada socio al atraer nuevos clientes y retener a los socios actuales.

- A través de CRM, es posible optimizar de manera efectiva los procesos de comunicación interna y externa, administrar de manera eficiente los modelos organizacionales e integrar a los socios en estos procesos de cambio.

- Entorno a los hallazgos sobre satisfacción e importancia de las necesidades y aspectos institucionales, se determinó que son neutrales, por lo que se debe generar mayor relevancia y lealtad por parte de los funcionarios respecto a los productos y servicios que ofrecen las entidades financieras.

- En referencia a los productos y servicios financieros estrella accesibles a los socios/clientes de la cooperativa, la credibilidad otorgada por la entidad financiera identifica los microcréditos y el ahorro del sitio. Estos productos que pueden atraer a más clientes.

Entrevista

Esta técnica de investigación es aplicada al jefe de agencia matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”, a través de un conversatorio abierto donde se apuntó toda la información relevante en base a las respuestas de la persona encuestada.

Guía de entrevista:

1.- ¿Cuál es el objetivo principal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”?

El objetivo principal de la institución es “Lograr un crecimiento promedio del 36% a nivel institucional en el período 2021 – 2023”, la finalidad es tener un buen posicionamiento en el mercado y ser un referente en el cooperativismo a nivel nacional.

2.- ¿Qué sector considera usted como nicho de mercado potencial para la institución?

Actualmente la Cooperativa como nicho de mercado tiende a considerar a las microfinanzas, es decir el enfoque como institución al sector informal quienes por mucho tiempo han tenido barreras para poder acceder a un crédito de manera rápida y oportuna.

3- ¿Qué entiende usted por Customer Relationship Management (CRM)?

En función de la experiencia en el mercado financiero el CRM se trata sobre la gestión de las relaciones con los clientes cuyo objetivo principal es satisfacer las necesidades de clientes y brindarle un servicio y trato efectivo a fin de fidelizar al cliente.

4.- ¿La Cooperativa cuenta con un CRM para la gestión de relaciones?

Actualmente la Cooperativa pese a que cuenta con el departamento de marketing, ésta no cuentacon tales herramientas debido a la falta de personal especializado en el tema, sin embargo, como institución veo algo fundamental aplicarlo, así se puede mejorar la relación con los clientes.

5.- ¿Considera qué es importante que en la Cooperativa se aplique un CRM?

Es fundamental contar con esta herramienta para poder mejorar las relaciones con los clientes y poder detectar posibles falencias que como Cooperativa no prestan atención y que es importante contar con un plan de mejora.

6.- ¿Cree usted que un CRM ayude a captar nuevos clientes?

Por supuesto que sí, al aplicar este tipo de herramientas en la Cooperativa se puede mejorar el servicio y atención al cliente y otros puntos más relacionados con la gestión relacional hacia el cliente, producto de esto el cliente se fideliza y además puede recomendar a la Cooperativa con sus familiares, amigos y conocidos.

7.- ¿En qué nivel determina actualmente las relaciones con los socios/clientes?

En referencia con la experiencia en la Cooperativa “Sierra Centro” puedo calificar las relaciones con los socios en una escala del 1 al 10 está en un nivel de 7 lo que se consideró que existe demoras en los requerimientos de los clientes y no existe un seguimiento adecuado de las operaciones de los clientes. Por tal motivo, considero la importancia de diseñar un CRM en esta Cooperativa.

8.- ¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse o llegar a sus socios/clientes?

Para el tema de cobranzas utiliza la visita puerta a puerta, llamadas telefónicas,

correos electrónicos. Para el tema de promociones se utiliza las redes sociales, medios radiales, medios escritos, además del contingente que brindan los asesores de crédito con visitas puerta a puerta, llamadas telefónicas, mensajes, entre otros.

9.- ¿Considera usted necesaria la ampliación de estos canales de comunicación?

Por supuesto que, si, es muy importante debido a que muchas de las entidades financieras y las grandes empresas ofertan sus productos y servicios por todos los medios posibles, por lo que, diversos canales permitirán tener mayor comunicación con la sociedad.

10.- ¿Ha considerado como estrategia de posicionamiento la buena relación con los socios/clientes?

Es fundamental una buena relación con los clientes, es una excelente estrategia para conocer los de mejor manera y lograr satisfacer sus necesidades, además la buena relación con ellos será un puntal fundamental para el crecimiento institucional.

11.- ¿Qué institución financiera considera su competencia directa?

Hoy por hoy la Cooperativa es competencia directa para aquellas instituciones que se encuentra en el segmento 2, eso lleva a tomar mayores decisiones estratégicas para poder avanzar como Cooperativa y estar en un segmento deseado.

Análisis e interpretación de los resultados de la de la entrevista

La entrevista al jefe de Agencia Matriz “Sierra Centro” permite conocer la situación de la institución en relación a la aplicación del CRM, por tanto, se analiza las respuestas de todos los involucrados y miembros de la agencia matriz.

En cuanto a la respuesta del jefe de agencia en relación con el (CRM), si tiene

conocimiento de este, con su característica principal que es la relación con el cliente, pero también confirma que no existe actualmente una buena gestión de relaciones dentro de la Cooperativa, además aporta con su respuesta afirmativa que, si es importante aplicar este sistema, con el fin de generar fidelización, captar nuevos socios y de esta manera cumplir con las metas institucionales.

El Jefe de Agencia contesta que la Cooperativa se encuentra en un nivel 7, en cuanto a las relacionesde los socios o clientes; además opina que los canales de comunicación utilizados actualmente son las visitas de puerta a puerta, la radio, redes sociales por lo que es necesario ampliar los canales de comunicación para así crear un contacto directo con los usuarios yel crecimiento institucional; con énfasis en que las redes sociales no son manejadas de forma eficiente por la institución. Se considera que la principal competencia directa de la COAC “Sierra Centro”, son todas las cooperativas de segmento 2 se ve la necesidad inmediata de llevar a cabo estrategias innovadoras para ser más competitivos en el mercado financiero.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En base a los resultados obtenidos de la aplicación tanto de la encuesta como entrevista se identifica la necesidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” en implementar el CRM que permita mejorar la gestión relacional con los socios de la cooperativa a fin de fidelizar a los socios actuales y captar nuevos clientes que permita cumplir con sus objetivos de crecimiento institucional. En tal virtud por lo mencionado se propone una metodología para la aplicación de un modelo CRM para la Cooperativa “Sierra Centro”.

3.1. Introducción

El sector financiero está en busca del establecimiento de las relaciones e interacciones de las personas involucradas a la institución, así como con los diferentes elementos que internamente forman parte de la vinculación integral del CRM.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”, conoce el grado de importancia de la gestión sobre las relaciones con los socios como una propuesta estratégica fundamental para la institución, con la finalidad de obtener la información precisa sobre los posibles socios que accedan a los productos y servicios financieros. Posteriormente, tanto el cliente y la institución como tal son un aporte fundamental del diseño estratégico basado en proponer una estrategia de negocio con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios, éste como aporte del profesionalismo, compromiso, calidad y garantía del servicio y de los productos ofertados por la Cooperativa.

La investigación realizada se enfoca principalmente a los socios actuales y potenciales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”, y se contribuye con una propuesta que sustente la información recopilada dentro de la misma para el mejoramiento de la actual estructuración organizativa de los procesos donde intervienen los clientes y así obtener la lealtad de los socios, además, es prioridad

la satisfacción y las relaciones entre ambas partes, con eficiencia y eficacia en cada herramienta a utilizar para el mejoramiento continuo de la gestión de relaciones.



3.2. Antecedentes históricos

La cooperativa nace con la iniciativa de 19 jóvenes socios fundadores tanto de la provincia de Tungurahua y Cotopaxi, conformado entre indígenas y mestizos. Como respuesta a la necesidad de conceder créditos a personas de escasos recursos económicos que no tienen acceso al crédito de la banca Privada. La Cooperativa

de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda., es una entidad dedicada a la intermediación financiera que nace hace 12 años, mediante Acuerdo Ministerial N° 022-09; un 04 de diciembre del 2009, calificada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria Resolución N° ROEPS-000718.

Desde sus inicios está dirigida por hombres con valores y principios cooperativistas que generan positivismo al grupo y quienes desean servir a la comunidad, conjuntamente con todo el personal que se encuentra laborando dentro de la institución. En la actualidad su oficina Matriz está ubicada en la Provincia de Cotopaxi Cantón Latacunga y sus agencias en las diferentes provincias del País (COAC Sierra Centro, 2022).

3.3. Identificación de la institución

Provincia: Cotopaxi
Cantón: Latacunga
Parroquia: La Matriz
Dirección: Av. Antonia Vela y Pastaza
Teléfono: (03) 2 802 582
Celular: 0958 929 610

3.4. Ubicación geográfica

Ilustración 28 Ubicación COAC "Sierra Centro"



Fuente: *Google Maps,* 2022

Ilustración 29 Instalaciones Agencia Matriz COAC Sierra Centro



Fuente: (COAC Sierra Centro, 2022)

3.5. Filosofía empresarial

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”, establece su direccionamiento estratégico a través de la determinación de la Misión y Visión Corporativa, Objetivo General y Objetivos Específicos, Cultura Interna Empresarial, Principios y Valores Cooperativos para la sociedad en general.

Misión

“Somos una entidad financiera, que brinda servicios ágiles y productivos de calidad a través de su talento humano calificado, para contribuir al fortalecimiento y desarrollo de nuestros socios y clientes” (COAC Sierra Centro, 2022).

Visión

“Posicionarnos en el segmento 2, con indicadores solventes en el año 2022, a través de una cultura organizacional de excelencia administrativa” (COAC Sierra Centro, 2022). (COAC Sierra Centro, 2022)

Valores Corporativos

Compromiso: Desarrollamos constante actitud positiva frente con la institución, con nuestros socios y entre compañeros de trabajo.

Honestidad: Trabajamos en forma transparente, procurando ofrecer un trato ético y profesional, y cumplir lo que se ofrece.

Confianza: Es la fuerza moral con que trabajamos, la confianza de nuestros socios es el factor clave de nuestro éxito.

Solidaridad: Apoyamos el mejoramiento de calidad de vida de nuestros socios y clientes, buscando fortalecer sus finanzas (COAC Sierra Centro, 2022).

Objetivos

Objetivo General

Lograr un crecimiento promedio del 36% a nivel institucional en el período 2021 – 2023 (COAC Sierra Centro, 2022).

Objetivos Específicos

Optimizar la rentabilidad de la Cooperativa.

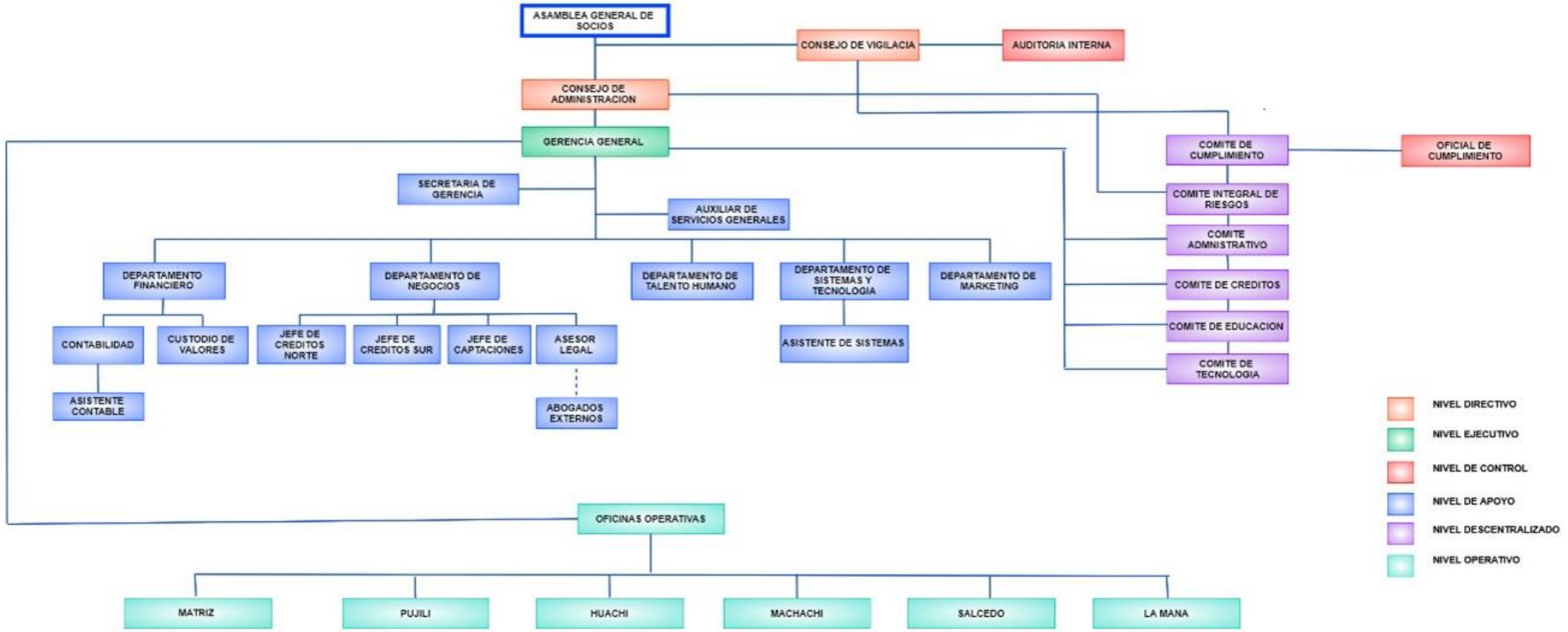
Incrementar el volumen de ingresos, mediante servicios prestados.

Detallar documentadamente las acciones para llevar a cabo la planificación estratégica financiera.

Desarrollar una cultura organizacional enfocada en la orientación al logro y vocación de servicio (COAC Sierra Centro, 2022)

Estructura Organizacional

Ilustración 30 Organigrama COAC "Sierra Centro"



Fuente: (COAC Sierra Centro, 2022)

Customer Relationship Management

Diagnóstico de la situación

FODA

Tabla 31 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Posee una normativa interna que regula los diferentes procesos de la Cooperativa.	O1. Expansión de la Cooperativa de Ahorroy Crédito “Sierra Centro”., en el sector financiero a nivel nacional.
F2. Clima organizacional adecuado.	O2. Fortalecimiento de la comunicación interna y externa.
F3. Cuenta con el capital necesario para la inversión en nuevas herramientas tecnológicas.	O3. Incorporar nuevas tecnologías para lagestión eficiente de la Cooperativa.
F4. Ubicación geográfica apropiada.	O4. Mejorar la gestión de relaciones entre institución y socio.
F5. Ofrece tasa de interés competitivo almismo nivel de las Cooperativas de la competencia de la ciudad de Latacunga.	05. Uso efectivo de publicidad masiva.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
D1. No cuenta con estrategias que ayudenal posicionamiento de la institución.	A1. Existe gran crecimiento y superación de la competencia directa en el mercado.
D2. Existe poco manejo de publicidad en las redes sociales más utilizadas.	A2. Mejores campañas publicitarias por parte de la competencia.
D3. No cuenta con una infraestructura adecuada.	A3. Políticas de servicios financieros cambiantes.
D4. Mala planificación, comunicación ygestión de la Cooperativa.	A4. Disminución de la cartera de clientes debido a la mala comunicación interna y externa.
D5. Falta de capacitación al personal administrativo.	A5. Crisis económica que afecta al país.

Fuente: (COAC Sierra Centro, 2022)

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 32 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

No.	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO P.	CALIFICACIÓN	TOTAL
	OPORTUNIDADES			
1	Expansión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sierra Centro", en el sector financiero a nivel nacional.	0,08	3	**0,24**
2	Fortalecimiento de la comunicación interna y externa.	0,05	3	**0,15**
3	Incorporar nuevas tecnologías para la gestión eficiente de la Cooperativa.	0,08	3	**0,24**
4	Mejorar la gestión de relaciones entre institución-socio.	0,16	3	**0,48**
5	Uso efectivo de publicidad masiva.	0,12	4	**0,48**
	AMENAZAS			
1	Existe gran crecimiento y superación de la competencia directa en el mercado.	0,10	2	**0,20**
2	Mejores campañas publicitarias porparte de la competencia.	0,14	3	**0,28**
3	Políticas de servicios financieros cambiantes.	0,05	2	**0,10**
4	Disminución de la cartera de clientes debido a la mala comunicación internay externa.	0,08	2	**0,16**
5	Crisis económica que afecta al país.	0,14	2	**0,28**
	TOTAL	**1**		**2,61**

Fuente: (COAC Sierra Centro, 2022)

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Análisis: en la elaboración de la Matriz EFE, se pudo determinar una calificación de 2.61 lo cual quiere decir que la Cooperativa se encuentra sobre la media, y como recomendación es necesario aprovechar totalmente las oportunidades para contrarrestar las amenazas existentes en el mercado financiero de la ciudad de Latacunga.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 33 Matriz de evaluación de factores internos EFI

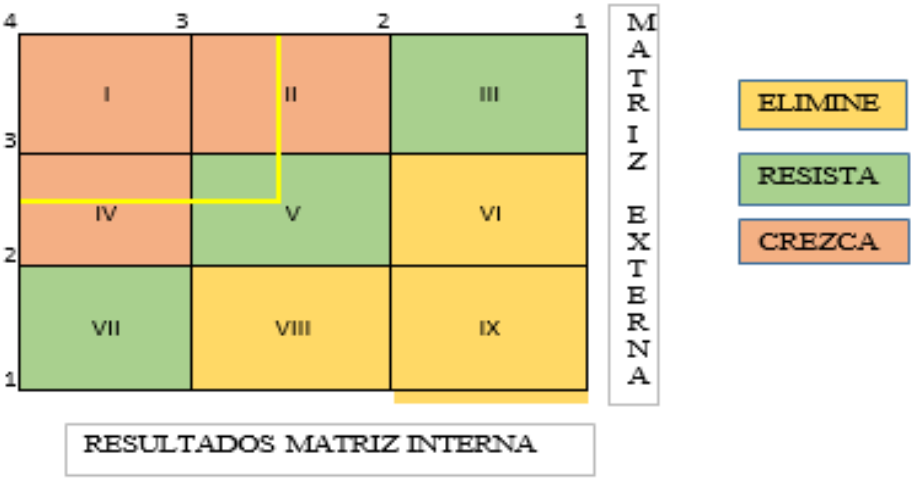
No	FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO P.	CALIFICACIÓN	TOTAL
	FORTALEZAS			
1	Posee una normativa interna que regula los diferentes procesos de la Cooperativa.	0,13	3	**0,39**
2	Clima organizacional adecuado.	0,12	3	**0,36**
3	Cuenta con el capital necesario para la inversión en nuevas herramientas tecnológicas.	0,11	3	**0,33**
4	Ubicación geográfica apropiada.	0,11	3	**0,33**
5	Ofrece tasa de interés competitivo al mismo nivel de las Cooperativas pero con un servicio personalizado a diferencia de la competencia de la ciudad de Latacunga.	0,1	2	**0,2**
	DEBILIDADES			
1	No cuenta con estrategias que ayuden al posicionamiento de la institución.	0,09	3	**0,27**
2	Existe poco manejo de publicidad en las redes sociales más utilizadas.	0,08	2	**0,16**
3	No cuenta con una infraestructura propia.	0,09	2	**0,18**
4	Mala planificación, comunicación y gestión de la Cooperativa.	0,08	1	**0,08**
5	Falta de capacitación del personal administrativo.	0,09	3	**0,27**
	TOTAL	**1**		**2,57**

Fuente: (COAC Sierra Centro, 2022)

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Análisis: al elaborar la Matriz EFI que analiza individualmente los factores internos que tiene la Institución, se pudo determinar con el puntaje de 2.57 que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”, aprovecha las fortalezas con las que cuenta para en sí eliminar las debilidades existentes y de tal manera tener un mayor crecimiento en el mercado.

Ilustración 31 Resultados de la matriz interna y externa



Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Análisis: la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”, según la matriz de factores tanto interno como externo se encuentra ubicada en el cuadrante V, esto quiere decir que está en la denominación Resista; por lo que es necesario aplicar estrategias que permita a la institución subir al cuadrante de crecimiento y posteriormente obtener una mayor rentabilidad.

Tabla 34 Matriz FODA Estratégico

		EXTERNO	
		OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
INTERNO	FORTALEZAS (F)	• Implementación de un sistema de software CRM que permita mejorar la gestión de relaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”,con el fin de captar posibles clientes y además fidelizarlos. F3, O3 • Diseño de artes que puedan ser difundidos en las redes sociales más utilizadas, recalcando el tiempo de vida institucional y presencia en el sector financiero. F5, 01, O5	• Identificación de clientes potenciales mediante publicidad volante dando a conocer los productos y servicios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” F2, A2, A3 • Estrategia mediante encuesta de satisfacción para los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda. F3, A2
	DEBILIDADES (D)	• Solución de buzón sugerencias y reclamos para mejorar la calidad de servicio de la institución respecto a sus socios/clientes. D3, O3, O5 • Capacitaciones al personal de la Cooperativa para mejorar el desempeño de las funciones y la atención a los usuarios. D2, D3, D5, O2, O4	• Telemarketing. D4, A3, A4, A5 • Estrategia de *mailing* para fidelización de los socios. D1, A1

Fuente: (COAC Sierra Centro, 2022)

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Objetivo

Diseñar una propuesta estratégica de CRM, enfocada en la fidelización de socios, retención de socios y captación de nuevos clientes con el fin de mejorar la gestión de relaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”, de la ciudad de Latacunga.

Formulación de Estrategias

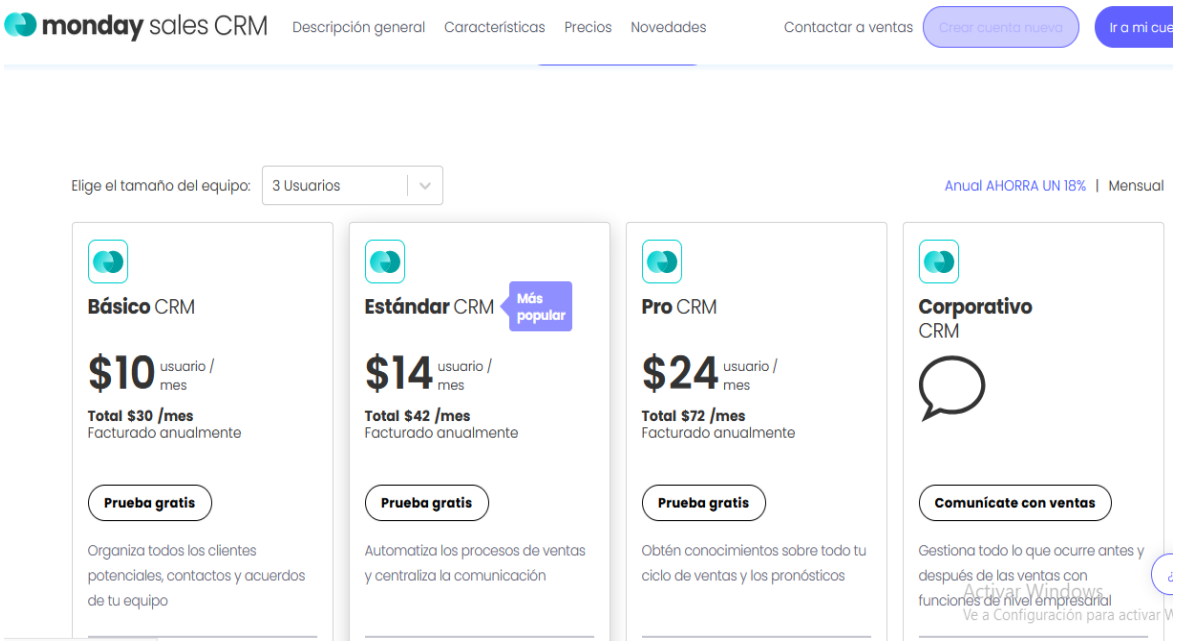
Estrategia 1: CRM para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”

Tabla 35 Software CRM

	Estrategia # 1
Descripción	La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”, necesita contar con un software de CRM que permita almacenar una gran cantidad de datos de los clientes, además de facilitar su proceso de búsqueda de información en el sistema.
Objetivo	Almacenar y optimizar la información de los clientes de manera detallada en cada una de las áreas que conforma la Cooperativa a través de un software CRM a fin de mejorar la gestión relacional con el cliente.
Responsable	Jefe de Agencia- *Community Manager*
Acciones	• Cotizar y analizar los diferentes precios de software de CRM, que ofrecen en el mercado, para implementar el más apto acorde a las necesidades de la Cooperativa. • Designar funciones a la persona encargada del área de marketing. • Realizar un proceso de selección de un profesional para el manejo del sistema de software de CRM.
Tiempo de Ejecución	Anual
Presupuesto	CRM con características profesionales $1011,60 anual Un profesional encargado del manejo de CRM $600,00 TOTAL $ 1611,60

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 32 Costo *software CRM. Monday sales CRM* es un sistema que permite a las empresas implementar y automatizar procesos en todas las áreas que tienen relación directa con clientes.



Fuente: (Cosmoconsult, 2022)

Estrategia *2:* Identificación de clientes potenciales mediante publicidad

Tabla 36 Identificación de clientes potenciales

Estrategia # 2	
Descripción	Uno de los principales sectores a los que se dirige la Cooperativa, es el sector informal; por lo cual es importante que exista la elaboración de mayor publicidad para difundir información de los productos y servicios financieros, por lo cual es importante ser partícipes de eventos nacionales, ferias empresariales, capacitaciones, charlas entre otros que permitan captar clientes nuevos.
Objetivo	Maximizar el número de negociaciones financieras a través de campañas publicitarias agresivas a fin de que la Cooperativa pueda consolidarse en el mercado.
Responsable	• Área de Marketing • Asesores de Crédito, atención al cliente.
Acciones	• Crear charlas con asociaciones, grupos de emprendimiento, capacitaciones a grupos focales a fin de captar nuevos clientes. • Realizar publicidad impresa con la información más relevantecomo los productos y servicios ofertados. • Crear una campaña de marketing digital más agresiva por medio de las redes sociales para que los usuarios se interesen por la cooperativa. • Diseñar pequeños obsequitos para clientes de la Cooperativa como camisetas, llaveros, agendas, alcancías a fin de captar la atención de los socios.
Tiempo de ejecución	Anual
Presupuesto	Charlas, Capacitaciones $ 1200,00 Trípticos $ 600,00 Marketing Redes Sociales $ 960,00 Obsequitos Clientes $ 1500,00

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 33 Obsequitos Camisetas



Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 34 Obsequios Llaveros



Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 35 Publicidad impresa para captar clientes



Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 36 Marketing más agresivo en redes sociales



Fuente: (COAC Sierra Centro, 2022)

Estrategia 3: Buzón de sugerencias

Tabla 37 Solución de buzón de sugerencias y reclamos.

	Estrategia # 3	
Descripción	Atender y brindar soluciones oportunas y eficaces respecto a las quejas y sugerencias presentadas por los usuarios, convirtiéndose por tal en un indicador que permitan mejorar la calidad de servicio que brinda actualmente la Cooperativa a la sociedad en general.	
Objetivo	Mejorar el servicio y atención al cliente mediante las quejas y sugerencias de los usuarios.	
Responsable	Departamento de Marketing Jefe de Agencia	
Acciones	• Agregar nuevos estilos y características de atención al cliente mediante la implementación de buzones de quejas y sugerencias dentro de la institución, los cuales estarán a total disposición de quienes lo requieran. • Evaluar el tiempo de respuesta al número de quejas y sugerencias presentadas por los usuarios.	
Tiempo de ejecución	Anual	
Presupuesto	1 buzón de quejas y sugerencias Papel esferos, etc.	$70,00 $80,00

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 37 Buzón de quejas y sugerencias



Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Estrategia 4: Capacitación

Tabla 38 Capacitaciones al Personal

	Estrategia # 4	
Descripción	Ejecutar capacitaciones tanto a la parte administrativa como operativa mediante un análisis de las competencias que les permitan estar informados de diversos cambios tales como: normativas, políticas internas, creación de nuevas estrategias y la implementación de nuevos sistemas de software.	
Objetivo	Capacitar al personal con el fin de elevar el rendimiento y desempeño en sus funciones.	
Responsable	Departamento de Marketing	
Acciones	Desarrollar temas enfocados a la organización ygestión de la institución. Contratar al profesional que ya ayudar en la capacitación. Elaborar un cronograma con las fechas previstas. Ejecutar la capacitación. Evaluar los conocimientos adquiridos durante lacapacitación.	
Tiempo de ejecución	Dos capacitaciones al año	
Presupuesto	Materiales Expositor	$100,00 $1500,00

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Tabla 39 Cronograma de capacitaciones

N.º	Día	Mes	Horario	Temas
1	25	Enero	De 14:00 a 17:00	• Concepto, importancia y tipos de atención alcliente. • Tipos de clientes. • Lealtad de los clientes.
2	18	Junio	De 14:00 a 17:00	• Herramientas para tratar con los clientes. • Gestión de relaciones. • Competencias comunicacionales para negociaciones.

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Estrategia 5: Telemarketing

Tabla 40 Telemarketing

Estrategia # 5	
Descripción	Estrategia de marketing directo *(call center)* que facilita la comunicación con los usuarios de manera personalizada y especializada mediante medios comunicacionales como: telefonía móvil, radio, televisión, etc.
Objetivo	Mantener una comunicación directa con los socios con el fin de informarles sobre las fechas de pago de créditos, montos a cancelar o asesoramiento acerca de los productos y servicios ofertados por la institución acorde a sus necesidades.
Responsable	Jefe de Agencia Talento Humano de la Cooperativa
Acciones	• Segmentar la base de datos con los números telefónicos de los socios a fin de brindar este servicio • Diseñar un *speech* de mensaje que será emitido por la persona encargada de atender las llamadas de *callcenter.* • Establecer una línea telefónica la cual permita atender únicamente este tipo de llamadas. • Evaluar el número de llamadas realizadas.
Tiempo de ejecución	Permanente
Presupuesto	Contratación de equipo de *call center* $550,00

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 38 *Speech Telemarketing*. Permite al área de atención cliente tener una comunicación efectiva a través del *call center* con los clientes.



SIERRA CENTRO
Cooperativa de Ahorro y Crédito

SPEECH

Hola buenos días mi nombre es..... de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sierra Centro" agencia matriz.

Estimad@ el motivo de mi llamada es breve.
Nos encontramos informando a nuestros socios acerca de los productos y servicios (son detallados los productos y servicios); además dándoles a conocer sobre el asesoramiento financiero que brinda la Cooperativa a sus socios. ¿Si usted esta interesa@ puede acercarse a cualquiera de nuestras oficinas.
"Esperando respuesta"

Muchas gracias su atención prestada estimado socio, cualquier inquietud estamos prestos para ayudarle.

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Estrategia 6: Contenido digital

Tabla 41 Contenido digital para difusión en la red social de la COAC “Sierra Centro”

	Estrategia # 6
Descripción	Contar con mayor presencia en las redes sociales más utilizadas en la actualidad, es de gran importancia por lo que es necesario el diseño de artes para llegar a los socios tanto actuales como potenciales y lograr un mayor reconocimiento de la institución en el sector financiero.
Objetivo	Establecer la presencia de la COAC “Sierra Centro”, en las redes sociales más utilizadas, con el fin de interactuar con los usuarios.
Responsable	Departamento de marketing
Acciones	• Crear artes con contenido de interés de los usuarios. • Diseñar publicidad de la tecnología utilizada, es decir los usuarios conozcan todos los canales de la Cooperativa. • Generar interés en los usuarios para visitar la Cooperativa y adquirir sus productos y servicios. • Revisar los comentarios obtenidos en cuanto a las publicaciones realizadas en la red social de la Cooperativa.
Tiempo de ejecución	Elaboración diaria.
Presupuesto	$11,00

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 39 Artes para contenido digital



Fuente: (COAC Sierra Centro, 2022)

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 40 Artes para contenido digital



Fuente: (COAC Sierra Centro, 2022)

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Ilustración 41 Artes para contenido digital



Fuente: (COAC Sierra Centro, 2022)

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Estrategia 7: *Mailing*

Tabla 42 *Mailing*

Estrategia # 7	
Descripción	Herramienta que consiste en enviar correos electrónicos masivos a los usuarios quienes se encuentran registrados en una base de datos. Además, tales mensajes enviados pueden ser personalizados y genera una mayor confianza.
Objetivo	Fidelizar a los socios actuales mediante correos electrónicos con el fin de darles a conocer la importancia que generan en la institución, además de informarles sobre los productos y servicios financieros.
Responsable	Asesores de Crédito, inversiones, área operativa.
Acciones	• Establecer y mantener una base de datos actualizada con los correos electrónicos de los clientes. • Realizar el envío de información a través de los correos electrónicos, así como también mensajes personalizados en fechas especiales como: cumpleaños, aniversario o cualquier otra festividad. • Solicitar la confirmación de los mensajes para evaluar el porcentaje de mensajes electrónicos recibidos.
Tiempo de ejecución	Permanente
Presupuesto	$540,00

Nota: El Mailing es una herramienta fundamental para empresas que cuentan con una cartera de clientes grande el cual va a permitir enviar una misma información de manera masiva.

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Estrategia 8: Encuesta de satisfacción

Tabla 43 Estrategia de encuesta de satisfacción.

	Estrategia # 8
Descripción	Realizar una encuesta para medir la satisfacción de los usuarios en cuanto a los servicios que brinda la Cooperativa. Dicha encuesta ayuda a corregir errores y eliminar falencias para dar un servicio óptimo y de calidad.
Objetivo	Conocer el grado de satisfacción de los usuarios.
Responsable	Departamento de Marketing
Acciones	Ejecutar una encuesta que conocer el grado desatisfacción de los usuarios al momento que adquieren un producto o servicio financiero ofertadopor la Cooperativa, el mismo que será llenado porlos usuarios para saber qué tan satisfechos están con el servicio brindado.
Tiempo de ejecución	Un mes
Presupuesto	$20,00

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Tabla 44 Modelo encuesta de satisfacción

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Marca con una (x) en la casilla que considere a las siguientes variables de satisfacción con respecto al servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro”

Variables	Excelente (x)	Buena (x)	Regular(x)	Mala (x)	Si escogiste mala(os) o regular ¿por qué?
La atención al cliente fue……					
Las instalaciones de la Cooperativa consideran que son…...					
La eficiencia en los servicios fue…					
La facilidad para comunicarse con la institución es……					
Los medios de comunicación utilizados por la institución consideran que son……					

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Matriz Plan Operativo Anual

Tabla 45 Matriz POA .

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN	PRESUPUESTO
Software de Customer Relationship Management (CRM).	Optimizar la información de los usuarios de manera detallada para cada una de las áreas que conforma la Cooperativa.	• Cotizar y analizar los diferentes precios de software de CRM, que ofrecen en el mercado, para implementar el más apto acorde a las necesidades de la Cooperativa. • Designar funciones a la persona encargada del área de marketing. • Contratar a un profesional para el manejo del sistema de software de CRM.	*Community Manager* Jefe de agencia	Del 01/01/2023 al 31/12/2023	$ 1611,60

Identificación de clientes potenciales.	Maximizar el número de negociaciones financieras a través de campañas publicitarias agresivas a fin de que la Cooperativa pueda consolidarse en el mercado.	• Crear charlas con asociaciones, grupos de emprendimiento, capacitaciones a grupos focales a fin de captar nuevos clientes. • Realizar publicidad impresa con la información más relevante como los productos y servicios ofertados. • Crear una campaña de marketing digital más agresiva por medio de las redes sociales para que los usuarios se interesen por la cooperativa**.**	Departamento deMarketing. Asesores de Crédito. Atención al Cliente	Del 01/01/2023 al 31/12/2023	$4260,00
Buzón de sugerencias y reclamos.	Mejorar el servicio mediante las quejas y sugerencias de los usuarios.	• Agregar nuevos estilos y características de atención al cliente mediante l aimplementación de buzones de quejas y sugerencias dentro de la institución, los cuales estarán a total disposición de quienes lo	Departamento de Marketing Jefe de Agencia	Del 01/01/2023 al 31/12/2023	$150,00

		requieran. • Evaluar el tiempo de respuesta al número de quejas y sugerencias presentadas por los usuarios.			
Capacitaciones al personal.	Capacitar al personal con el fin de elevar el rendimiento y desempeño en sus funciones.	• Desarrollar temas enfocados a la organización y gestión de la institución. • Contratar al profesional para que brinde la capacitación • Realizar el cronograma de capacitación. • Brindar la capacitación al personal. • Evaluar los conocimientos adquiridos durante la capacitación.	Departamento deMarketing	Septiembre y diciembre del 2023	$1600,00
Telemarketing.	Mantener una comunicación directa con los socios con el fin deinformarles sobre las fechas de pago de créditos, montos a	• Segmentar la base de datos con los números telefónicos de los usuarios que necesiten de este tipo de servicio. • Diseñar un *speech* de mensaje que será emitido por la persona encargada de	Jefe de Agencia Humano de la Cooperativa	Del 01/01/2023 al 31/12/2023	$ 550,00

	cancelar o asesoramiento acerca de los productos y servicios ofertados por la institución acorde a sus necesidades.	atender las llamadas de *call center*. • Establecer una línea telefónica la cual permita atender únicamente este tipo de llamadas. • Evaluar el número de llamadas realizadas.			
Contenido digital para difusión en la red social de la COAC “Sierra Centro”	Establecer la presencia de la COAC “Sierra Centro”, en la red social más utilizada, con el fin de interactuar con los usuarios.	• Crear artes con contenido de interés de los usuarios. • Diseñar publicidad de la tecnología utilizada, es decir que los usuarios conozcan todos los canales de la Cooperativa. • Generar interés en los usuarios para visitar la Cooperativa y adquirir sus productos yservicios. • Revisar los comentarios obtenidos en cuanto a las publicaciones realizadas en el *fanpage* de la Cooperativa.	Departamento de marketing	Elaboración diaria	$3696,00

Mailing.	Fidelizar a los socios actuales mediante correos electrónicos con el fin de darles a conocer la importancia que generan en la institución, además de informarles sobre los productos y servicios financieros.	• Mantener una base de datos actualizada con los respectivos correos electrónicos. • Realizar el envío de información a través de los correos electrónicos, como también mensajes personalizados en fechas especiales tales como: cumpleaños, aniversario o cualquier otra festividad. • Solicitar la confirmación de los mensajes para evaluar el porcentaje de mensajes electrónicos recibidos.	Asesores de Crédito, inversiones, área operativa.	Permanente	$540,00
Encuesta de satisfacción.	Conocer el grado de satisfacción de los clientes	• Realizar una encuesta que determine el grado de satisfacción de los usuarios al momento que adquieren un producto o servicio financiero ofertado por la Cooperativa, el mismo que será llenado por los usuarios para saber qué	Departamento de Marketing	Del 01/01/2023 al 31/12/2023	$240,00

	tan satisfechos están con el servicio brindado.	
TOTAL		**$12.647,60**

Realizado por: Segovia Balarezo Adela Abigail, 2022

Aplicación Software CRM

Para una correcta gestión o administración de relaciones con el cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” se aplica el *software Monday.com* es un sistema que permite ahorrar tiempo mediante la automatización de procesos de cierre de venta, a la vez permite visualizar datos de contacto, comprende el proceso de oportunidades de venta, además define el valor de las oportunidades de venta y la probabilidad de cierre, luego aprovecha los informes para seguir las ventas previstas y las reales, y desglosa por mes, representante de ventas y más.

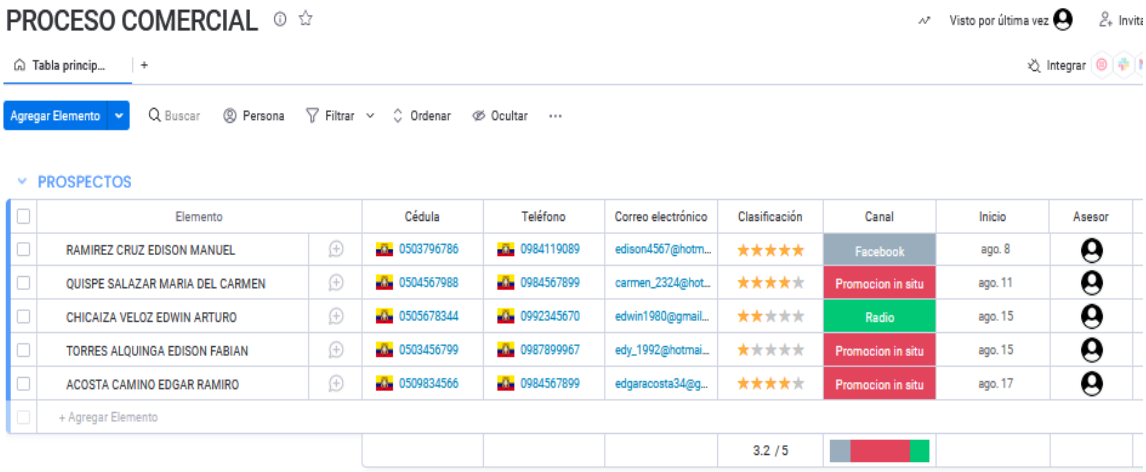
En este sistema se efectúa el proceso comercial que es el más importante para poder captar clientes hacia la cooperativa a continuación se detalla el proceso que se realizó dentro del sistema.

Identificación de clientes prospectos

Como primera instancia se procede a registrar en el sistema Moday.com, se visualiza un tablero completamente vacío, en el cual se puede ir agregando grupos de acuerdo con el proceso que se vaya a gestionar en este caso particular el proceso comercial para poder captar clientes para la cooperativa.

Se procede a crear un tablero para detallar los clientes que llegan a la cooperativa solicitando información sobre los productos y servicios de la cooperativa el cliente llega a la cooperativa, el asesor asignado le atiende al cliente le solicita datos importantes como cédula, teléfono, correo electrónico y actividad principal, le objetivo es crear una base de datos de clientes para poder gestionar sus necesidades y además ofertar los productos y servicios de la cooperativa.

Ilustración 42 Aplicación CRM proceso comercial -prospectos. Identificamos los prospectos o clientes potenciales que la cooperativa puede captar.



Elaborado: Segovia Balarezo Adela Abigail (2022)

Contacto a clientes prospectos

Una vez identificados a los clientes prospectos se asigna a un asesor de crédito para que realice el contacto y acercamiento oportuno con el cliente. El asesor a través del análisis identifica si el cliente está interesado en un servicio de la cooperativa en caso de ser un microcrédito se identifica el monto que necesita acceder y con el número de cédula del cliente se revisa el buró de crédito para poder determinar si el cliente es apto para poder acceder al crédito solicitado.

Ilustración 43 Aplicación CRM proceso comercial -contacto



Elaborado: Segovia Balarezo Adela Abigail (2022). Se asigna un asesor por cada cliente identificado el mismo se comunica y determina si está interesado en adquirir un producto o servicio.

Visita a clientes contactados

Cuando el asesor identifica que el cliente es apto para poder acceder a un producto o servicio de la cooperativa acuerda con el cliente una visita *in situ* en donde analiza el entorno del cliente y se anota datos importantes y relevantes para realizar un análisis financiero del cliente y determinar si el cliente es apto para el crédito solicitado. En la visita el asesor puede registrar en el tablero datos importantes como fecha, ubicación del cliente, respaldo patrimonial, ingresos y egresos mensuales, actividad económica, menaje del hogar, número de cargas familiares y una vez analizados todos estos datos registrar si el cliente cumple con todos los requisitos para el otorgamiento del crédito.

Con los datos registrados en la visita in situ se crea una base de datos donde se puede filtrar la ubicación del cliente, además con el dato de las fechas de la visita versus la fecha de contacto se puede determinar cuántos días el asesor tarda en atender los requerimientos de clientes.

Ilustración 44 Aplicación CRM proceso comercial -visita1



CONTACTO

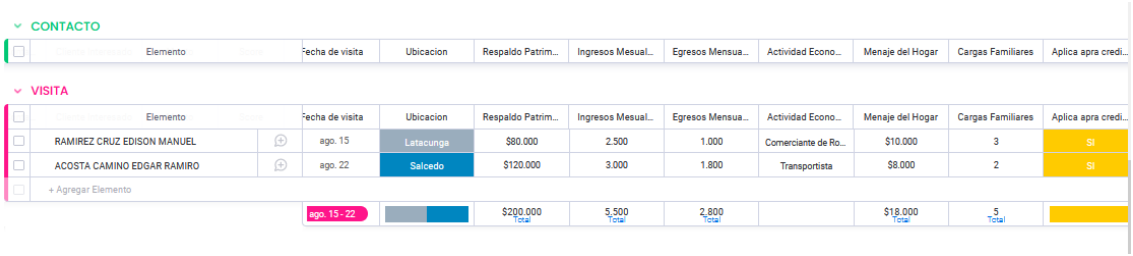
Elemento	Teléfono	Correo electrónico	Clasificación	Canal	Inicio	Asesor	Fecha Conta...	Cliente Interesado	Monto	Score

VISITA

Elemento	Teléfono	Correo electrónico	Clasificación	Canal	Inicio	Asesor	Fecha Conta...	Cliente Interesado	Monto	Score
RAMIREZ CRUZ EDISON MANUEL	0984119089	edison4567@hotm...	★★★★★	Facebook	ago. 8		ago. 10	SI	$5.000	950
ACOSTA CAMINO EDGAR RAMIRO	0984567899	edgaracosta34@g...	★★★★☆	Promocion in situ	ago. 17		ago. 19	SI	$10.000	960
+ Agregar Elemento										
			4.5 / 5						$15.000 Total	1,910 Total

Elaborado: Segovia Balarezo Adela Abigail (2022)

Ilustración 45 Aplicación CRM proceso comercial -visita2.Ua vez identificados los clientes interesados el asesor de crédito visita al cliente.



CONTACTO

Elemento	Fecha de visita	Ubicacion	Respaldo Patrim...	Ingresos Mesual...	Egresos Mensua...	Actividad Econo...	Menaje del Hogar	Cargas Familiares	Aplica apra credi...

VISITA

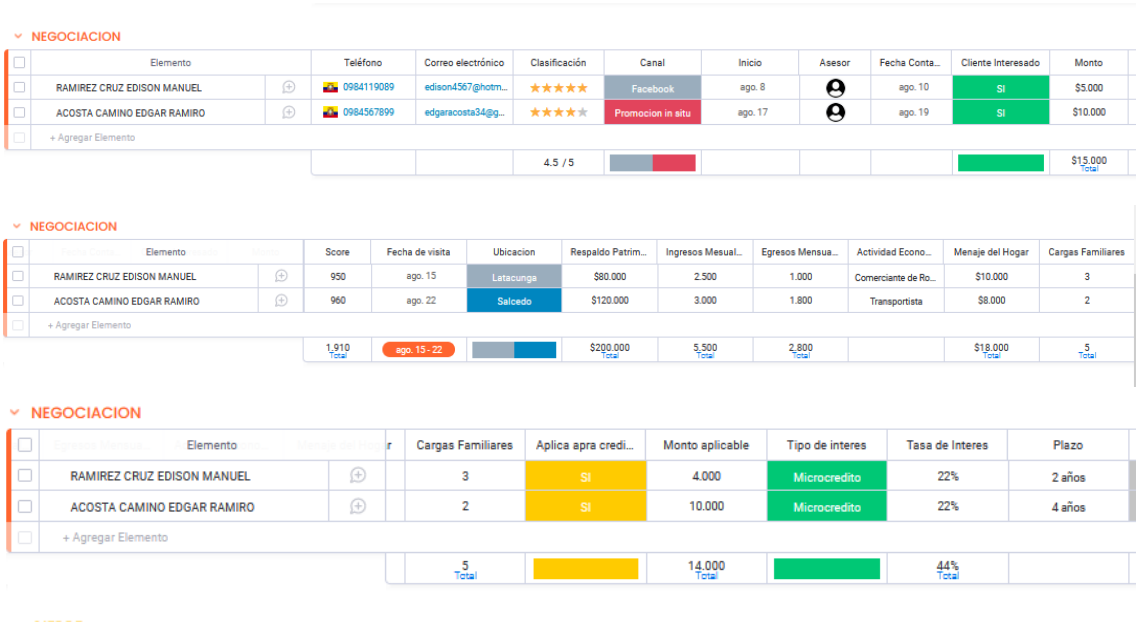
Elemento	Fecha de visita	Ubicacion	Respaldo Patrim...	Ingresos Mesual...	Egresos Mensua...	Actividad Econo...	Menaje del Hogar	Cargas Familiares	Aplica apra credi...
RAMIREZ CRUZ EDISON MANUEL	ago. 15	Latacunga	$80.000	2.500	1.000	Comerciante de Ro...	$10.000	3	SI
ACOSTA CAMINO EDGAR RAMIRO	ago. 22	Salcedo	$120.000	3.000	1.800	Transportista	$8.000	2	SI
+ Agregar Elemento									
	ago. 15 - 22		$200.000 Total	5,500 Total	2,800 Total		$18.000 Total	5 Total	

Elaborado: Segovia Balarezo Adela Abigail (2022)

Negociación con cliente

Una vez que el cliente es visitado por el asesor de crédito, en el tablero se puede establecer los parámetros de la negociación en la misma se identifica el monto máximo al que puede acceder el cliente, el tipo de tasa de interés en función del producto o servicio que el cliente necesita acceder, el plazo a cancelar el crédito. En este paso el asesor puede brindar al cliente varias opciones en función del monto, plazo y la tasa de interés.

Ilustración 46 Aplicación CRM proceso comercial -negociación. Se analiza la situación financiera del cliente para determinar si es apto para un crédito.



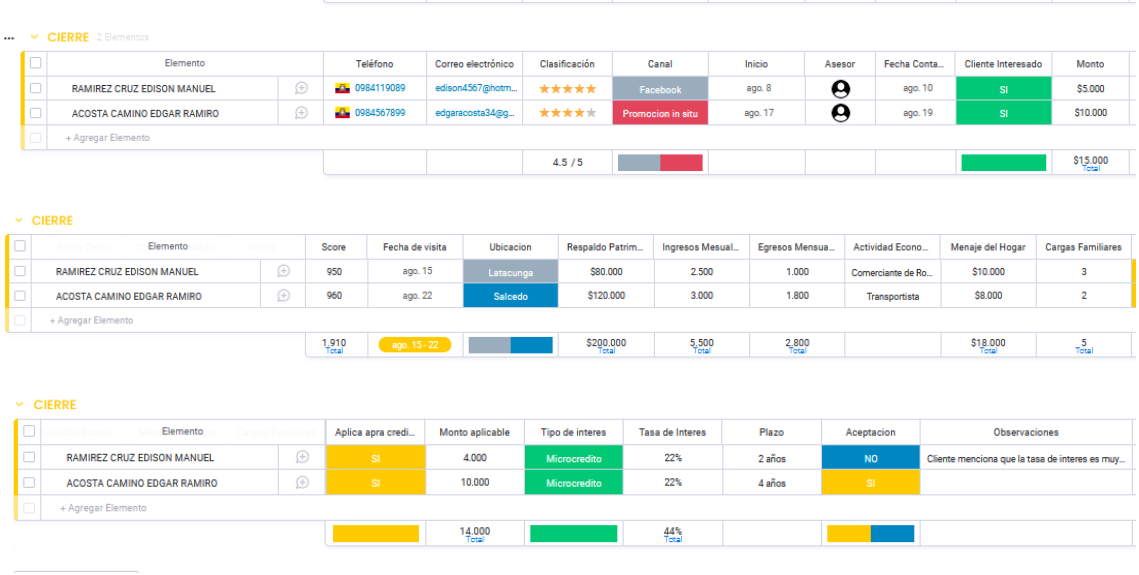
Elaborado: Segovia Balarezo Adela Abigail (2022)

Cierre de Negociación

Finalmente, analizadas todas las opciones por parte del asesor y en conocimiento del cliente se puede tomar una decisión, si el cliente está de acuerdo con todas las condiciones del crédito acepta el mismo y puede empezar un proceso de desembolso del monto solicitado con el área de operaciones de la cooperativa. Si el cliente no está de acuerdo con las condiciones establecidas pasa a una base de datos donde el asesor puede contactar al cliente para ofrecerle otros productos y servicios de la cooperativa. Es importante mencionar que en todo el proceso

comercial se considera fechas para cada uno de los procesos los mismos que permiten determinar el tiempo que tarda el asesor en gestionar un requerimiento del cliente.

Ilustración 47 Aplicación CRM proceso comercial -cierre. Al finalizar todo el análisis por parte del asesor se establece los parámetros de la negociación.



Elaborado: Segovia Balarezo Adela Abigail (2022)

El CRM permite alinear las fuentes de información para proveer a todas las áreas una visión exacta del cliente, automatiza canales que permiten a los clientes tener acceso en línea a la información en cualquier momento y en cualquier lugar lo que les permite ser más eficientes en su función. El CRM hace más fácil la interacción entre la empresa y el cliente ya que incorpora a medios digitales como canales adicionales de comunicación para obtener el conocimiento de los patrones de comportamiento del cliente, que constituye la base para diseñar un CRM.

CONCLUSIONES

- En la fundamentación teórica es notorio especificar que, para mayor sustento de la investigación, se contempló temas de diversos autores en lo relacionado exclusivamente con la conceptualización de un CRM (*Customer Relationship Management*), atención al cliente, que se enfoquen en una correcta gestión. La literatura analizada concuerda con los hallazgos en el presente estudio, la cual contribuyó de manera eficaz en el desarrollo de la propuesta mediante la utilización de las herramientas necesarias para llevar a cabo el diseño de estrategias de *Customer Relationship Management* (CRM).

- Dentro de la metodología de la investigación se logra establecer la retroalimentación tanto del gerente como de los clientes por medio de entrevistas y encuestas donde se pudo evidenciar algunos hallazgos principales. En primer lugar, la Cooperativa “Sierra Centro” no dispone con canales de comunicación efectivos que fidelicen a largo plazo a los clientes actuales, además la Cooperativa no cuenta con herramientas estratégicas enfocadas a la gestión interactiva de la entidad financiera, por ende, a los clientes no tienen conocimiento de todos los productos y servicios que oferta la institución de esta manera no se genera una ventaja competitiva y por ende afecta la rentabilidad económica.

- En conclusión, el modelo de gestión CRM desarrollado está orientado en la mejora del servicio y atención al cliente en la cual el Jefe de Agencia conoce cuales son las deficiencias localizadas a través del diagnóstico. Por tanto, se han establecido estrategias, las mismas que son fundamentales para la efectividad del modelo el cual permita mejorar la satisfacción del cliente, la adquisición, la retención y la disminución pérdida de clientes, el Jefe de Agencia de la Cooperativa debe centrarse en adoptar e implementar CRM a través estrategias que tienen como objetivo buscar, recopilar y almacenar la información correcta, validada y compartirlo a través de todos los niveles

de la organización; para crear una experiencia única y entregar servicios de alta calidad.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable que para la realización del marco teórico se empiece con todo lo teóricamente relevante en base al conocimiento del problema de investigación, es decir, ser oportuno y capaz. Es sustancial no solo reclutar información, sino también asociarla es decir acoplar ideas con todo el procedimiento del objeto de estudio. Además, es idóneo contar con bibliografía lo más actual posible, citar adecuadamente cada una con la intervención de Normas APA para una mayor credulidad de la investigación desarrollada.

- El modelo de gestión CRM antes de ser aplicado es necesario que se aplique un instrumento medición de servicio al cliente, para que el cliente pueda expresar su expectativa y perspectiva con respecto a la Cooperativa. Consecuentemente, los resultados presentados le permitirán a la empresa realizar ajustes en los índices propicios para la mejora continua.

- Para que la aplicación del modelo CRM en la Coopera de Ahorro y Crédito “Sierra Centro” sea eficiente y eficaz se debe capacitar al personal, tener una gestión gerencial en cuanto a marketing y ventas para que la Cooperativa se encuentre en todos los medios y canales más usados actualmente. Por lo tanto, deben poseer el conocimiento en el área gerencial como operativa para ejecutar los resultados dados por los instrumentos y para la aplicación se debe socializar la propuesta mediante talleres, capacitaciones en donde se dé a conocer al personal los nuevos objetivos de mejoras en servicio.

BIBLIOGRAFÍA

Abascal, E. (2013). Análisis de Encuestas. México: Esic.

Álvarez, E. (2015). ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. Obtenido de https://prezi.com/xbfbwylsvtya/enfoques-de-la-investigacion-cientifica/

Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación (Tercera ed.). Colombia: Pearson.

Carrazco, A. (2009). Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Lima: San Marcos.

Carrillo, J. (2017). Estrategia “Customer Relationship Management –CRM” para Servicios de Alimentación de Mariscos y su influencia en la fidelidad de los comensales. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Obtenido de https://industrial.unmsm.edu.pe/upg/archivos/TESIS2018/DOCTORADO/tesis12.pdf

Castro, R. (2020). Estrategia CRM par a la fidelización de los clientes de la empresa INDUPAC CIA. LTDA. Universidad Católica del Ecuador, Ambato. Obtenido de https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3064/1/77236.pdf

Cazares, L. (1980). Técnicas Actuales de la Investigación Documental. México.

COAC Sierra Centro. (17 de agosto de 2022). COAC Sierra Centro. Obtenido de https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/7731/1/PIUPCYA0002-2018.pdf

Cosmoconsult. (Diez de agosto de 2022). Cosmoconsult. Obtenido de https://ec.cosmoconsult.com/landingbusinesscentral-videos/?gclid=Cj0KCQjw9ZGYBhCEARIsAEUXITUFOCds-j-GiB7Sz4Iy5J7G3c-SUTOEMs30Wif0dOdJyCg1fAj3XRYaAoV7EALw_wcB

Garrido, A., & Padilla, A. (2011). El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 103. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3661907.pdf

Gavin, F. (2020). Customer Relationship Management para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. de la ciudad de Riobamba. Escuela Politécnica Superior del Chimborazo, Riobamba. Obtenido de http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/13976/1/102T0322.pdf

Hernández, J. (2012). Investigación. PEARSON.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill Educación.

Iperti, M. (2018). Estrategias de CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la calidad del servicio al cliente en el grupo farmacéutico “farmacia la 43 sur”. Observatorio Economía Latinoamericana. ISSN: 1696-8352, 6. Obtenido de https://www.eumed.net/rev/oel/2018/02/crm-calidad-cliente.html

Jiménez, R. (2011). Metodología de la Investigación. La Habana: Editorial Ciencias Médicas. Obtenido de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/bioestadistica/metodologia_de_la_investigacion_1998.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing (Décimo Cuarta ed.). México: Pearson Education. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62377556/Kotler__P.___Armstrong__G._2012._Marketing_14e._PEARSON_EDUCACION_Mexico.20200316-45581-1ev5soz-libre.pdf?1584889423=&response-content-disposition=attachment%3B+filename%3DKotler_P_and_Armstrong_G_2012_Market

Lillo, A. (2015). Marketing Relacional. Universidad Miguel Hernández, España.

Llamas, M., Lévy, J., & Sule, M. (2004). La estrategia CRM, una visión 360 del cliente. Ciencia Ergo Sum, 23. Obtenido de file:///C:/Users/LAP02/Downloads/Dialnet-LaEstrategiaCRMUnaVision360DelCliente-5167268.pdf

López, J. (2005). Contribuciones a la Economía. Obtenido de https://www.eumed.net/ce/2005/jjls-mkt.htm#1.1.-Elementos%20del%20Marketing%20Relacional

López, P., & Fachelli, S. (2017). Metodología de la Investigación Social Cuantitativa. Revista Universidad Autónoma de Barcelona, 5. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsoccua_cap2-4a2017.pdf

Matos, A. (2018). Investigación Bibliográfica. Barranquilla. Obtenido de https://www.lifeder.com/investigacion-bibliografica/

Muñiz, R. (2014). Marketing en el siglo XXI (Quinta ed.). CEF. Obtenido de http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf

Muñoz, A. (2005). Logística y Turismo. Madrid, España. Obtenido de https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479787042.pdf

Ráudez, K., Rivera, C., & Sandoval, M. (2015). Sistema de Gestión Empresarial CRM. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Juigalpa. Obtenido de https://repositorio.unan.edu.ni/3851/1/11081.pdf

Reinares, P. (2017). Los cien errores del CRM. Madrid: ESIC. Obtenido de http://docplayer.es/155535858-Los-cien-errores-del-crm-mitos-mentiras-y-verdades-del-marketing-de-relaciones-divulgacion-pdf-descargar-leer.html

Rodríguez, E. (2005). Metodología de la Investigación. México.

Rodríguez, J. (2011). Métodos de investigación. Bogotá: Silogismo. Obtenido de http://www.cide.edu.co/doc/investigacion/3.%20metodos%20de%20investigacion.pdf

Rodríguez, L. (2015). Obtenido de http://eprints.rclis.org/20141/1/Como_buscar_usar_informacion.pdf
Rodríguez, L. (2015). Obtenido de http://eprints.rclis.org/20141/1/Como_buscar_usar_informacion.pdf

Ruiz, J. (2012). Teoría y práctica de la investigación cualitativa. España: Universidad de Deusto Bilbao.

Superintendencia de Compañías. (10 de febrero de 2018). Superintendencia de Compañías. Obtenido de http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=05&tipo=2

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (26 de agosto de 2022). Obtenido de https://servicios.seps.gob.ec/gosf-internet/paginas/consultarOrganizaciones.jsf

Valdivia, J. (2015). Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas. ADGD0210. Antequera, España: IC Editorial.

Valenzo, M., Martínez, J., & Figueroa, E. (2015). Administración de Relaciones con los Clientes (CRM) y la Competitividad en la Cadena de Suministro en el Sector Exportador Mexicano. Sustentabilidad e innovación como detonantes de la competitividad, 163. Obtenido de https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16601/sustentabilidad_e_innovacion_como_detonantes_de_la_competitividad.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vásquez, A. (2010). Implementación de la estrategia CRM en una PYME. Universidad EAFIT, Medellín. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/2366/VasquezTieck_Alejandro_2010.pdf?sequence=1

Villa, J. (2014). Manual de atención a clientes y usuari*os.* Barcelona, España: Profit Editorial.