

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE INGENIERÍA EN SISTEMAS, ELECTRÓNICA E INDUSTRIAL / DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

**Tema: “SISTEMA DE GESTIÓN DE RELACIÓN CON EL CLIENTE (CRM)
PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN
INSTITUCIONES FINANCIERAS REGULADAS POR LA SEPS”**

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de
Magister en Gerencia de Sistemas de Información.

Autora: Ing. Kati Margarita Manzano Chifla

Director: Ing. Franklin Oswaldo Mayorga Mayorga, Mg.

Ambato – Ecuador

2019

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad la Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial.

El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación presidido por Ingeniera Elsa Pilar Urrutia Urrutia Magister, e integrado por los señores Ingeniero Clay Fernando Aldás Flores Magister, Ingeniero David Ornar Guevara Aulestia Magister, designados por la Unidad Académica de Titulación de Posgrado de la Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Investigación con el tema: **“SISTEMA DE GESTION DE RELACION CON EL CLIENTE (CRM) PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN INSTITUCIONES FINANCIERAS REGULADAS POR LA SEPS”**, elaborado y presentado por la señora Ingeniera Kati Margarita Manzano Chifla, para optar por el Grado Académico de Magister Gerencia de Sistemas de Información; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Investigación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



Ing. Elsa Pilar Urrutia Urrutia, Mg.
Presidente del Tribunal



Ing. Clay Femando Aldás Flores Mg.
Miembro del Tribunal



Ing. David Omar Guevara Aulestia Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Investigación presentado con el tema: **“SISTEMA DE GESTIÓN DE RELACIÓN CON EL CLIENTE (CRM) PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN INSTITUCIONES FINANCIERAS REGULADAS POR LA SEPS”**, le corresponde exclusivamente a: Ing. Kati Margarita Manzano Chifla, Autora bajo la Dirección de Ing. Franklin Oswaldo Mayorga Mayorga, Mg., Director del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. Kati Margarita Manzano Chifla
c.c.1803326998
AUTORA

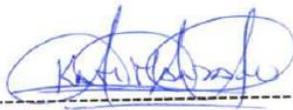


Ing. Franklin Oswaldo Mayorga Mayorga, Mg.
c.c. 1802503993
DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Kati Margarita Manzano Chifla', is written over a horizontal dashed line.

Ing. Kati Margarita Manzano Chifla
c.c.1803326998

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA	i
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad la Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
AGRADECIMIENTO	xiii
DEDICATORIA.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
EXECUTIVE SUMMARY	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Tema de Investigación.....	3
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.2.1 Contextualización	3
1.2.2 Análisis Crítico	4
1.2.3 Prognosis	4
1.2.4 Formulación del Problema.....	5
1.2.5 Interrogantes (Sus problemas).....	5
1.2.6 Delimitación del objeto de Investigación	5
1.2.6.1 Delimitación Espacial:.....	5
1.2.6.2 Delimitación Temporal:.....	5
1.2.6.3 Unidades de Observación:.....	5
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos.....	7
1.4.1 Objetivo General.....	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7

CAPÍTULO II.....	8
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Antecedentes Investigativos	8
2.2 Fundamentación Filosófica	10
2.3 Fundamentación Legal	10
2.4 Categorías Fundamentales.....	13
2.4.1 Categorías de la Variable Independiente.....	15
CAPITULO III	19
3. METODOLOGÍA	19
3.1 Enfoque.....	19
3.2 Modalidad básica de la Investigación.....	19
3.3 Nivel o tipo de Investigación.....	19
3.4 Población y Muestra	20
3.5 Operacionalización de Variables	21
3.5.1 Variable Independiente:.....	21
3.5.2 Variable Dependiente:	22
3.6 Recolección de Información.....	23
3.7 Procesamiento y Análisis	24
3.8 Análisis de Resultados.....	24
CAPÍTULO IV	25
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	25
4.1 Análisis de los resultados	25
4.2 Verificación de Hipótesis	44
4.2.1 Planteamiento de la hipótesis	44
4.2.2 Cálculo del Chi-Cuadrado X ²	45
4.2.3 Nivel de Significancia (α).....	46
4.2.4 Grado de Libertad.....	47
4.2.5 Grado de Significancia.	47
4.2.6 Decisión.....	47
CAPITULO V	49
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	49
5.1 Conclusiones.....	49
5.2 Recomendaciones	50

CAPÍTULO VI.....	51
6. PROPUESTA.....	51
6.1 Datos Informativos:.....	51
6.2 Antecedentes:.....	51
6.2.1. Antecedentes de la propuesta	51
6.3 Justificación.....	52
6.4 Objetivos.....	53
6.4.1 Objetivo general	53
6.4.2 Objetivos Específicos	53
6.5 Análisis de factibilidad	54
6.5.1 Factibilidad Operativa:	54
6.5.2 Factibilidad organizacional.....	54
6.5.3 Factibilidad económica-financiera	54
6.5.4 Factibilidad legal	54
6.5.5 Factibilidad técnica.....	55
6.6 Fundamentación	55
6.6.1 Marketing Transaccional y Relacional.....	55
6.6.2 Gestión de Relación con el Cliente (CRM).....	55
6.6.3 Tipos de CRM	57
6.6.4 Fundamentos de un CRM.....	59
6.6.5 Factores de éxito de un CRM	60
6.7 Propuesta	62
6.7.1 Análisis preliminar	62
6.7.2 Situación Actual	64
6.7.3 Análisis F.O.D.A.	65
6.7.3.1 Matriz de Impacto Interno	68
6.7.3.2 Matriz de Impacto Externo	69
6.7.3.3 Matriz Cruzada de Análisis F.O.D.A.	70
6.7.4 Cadena de Valor	72
6.7.4.1 Actividades Primarias.....	73
6.7.4.2 Actividades de Soporte.....	73
6.7.4.3 Margen.....	73
6.7.4.4 Cadena de Valor Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.....	74

6.7.5 Análisis Porter	74
6.7.5.1 Análisis de la rivalidad entre competidores.....	76
6.7.5.2 Análisis sobre el poder de negociación de los proveedores.	78
6.7.5.3 Análisis sobre el poder de negociación de los clientes.....	79
6.7.5.4 Análisis sobre amenaza de nuevos competidores.....	80
6.7.5.5 Análisis sobre amenazas de productos y servicios sustitutos	80
6.7.6 Despliegue de la función de Calidad (QFD)	81
6.7.6.1 Requisitos de Calidad	83
6.7.6.1.1 Identificar las acciones que realizara el CRM	83
6.7.6.1.2 Determinar cómo se almacena los datos.....	84
6.7.6.2 Evaluación de los Requisitos de Calidad.....	86
6.7.6.3 Características de Calidad	86
6.7.6.4 Matriz de Relaciones	86
6.7.6.5 Tabla de Planificación Estándar	86
6.7.6.6 Matriz de Correlaciones.....	88
6.8 Estrategias CRM.....	89
6.8.1 SugarCRM.....	90
6.8.2 Bitrix24.....	91
6.8.3 SalesForce CRM.....	92
6.8.4 Zoho CRM.....	93
6.9 Plan de Gestión CRM.....	99
6.9.1 Implantación Software CRM.....	100
6.9.1.1 Análisis	100
6.9.1.2 Diagnóstico.....	100
6.9.1.3 Actuación.....	101
6.9.2 Fidelización de la estrategia	103
6.9.2.1 Comunicación Efectiva	103
6.9.2.2 Marketing y servicios	104
6.9.2.3 Seguimiento	104
6.10 Conclusiones.....	105
6.11 Recomendaciones	106
6.12 Bibliografía.....	107
6.13 Anexos.....	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2-1 Inclusiones conceptuales.....	13
Figura 2-2 Constelación de Ideas de la Variable Independiente.	14
Figura 2-3 Constelación de Ideas de la Variable Dependiente.....	14
Figura 2-4 Beneficios CRM	17
Figura 4-1 Servicio al cliente.....	32
Figura 4-2 Medios de Comunicación	33
Figura 4-3 Satisfacción del Cliente	34
Figura 4-4 Estado y entrega de soluciones	35
Figura 4-5 Acceso a Información de soluciones	36
Figura 4-6 Soluciones emitidas	37
Figura 4-7 Grado de Satisfacción Clientes	38
Figura 4-8 Conoce necesidades del Cliente.....	39
Figura 4-9 Publicidad y promoción adecuada	40
Figura 4-10 Clientes recomiendan nuestros servicios	41
Figura 4-11 Sistema que ayuda en las estrategias	42
Figura 4-12 Uso de Sistema de Gestión de Calidad de Servicio	43
Figura 4-13 Valor Chi-cuadrado.....	48
Figura 6-1 Concepto CRM	57
Figura 6-2 Estrategias de éxito de un CRM	61
Figura 6-3 Boletín financiero Jul19 SEPS.....	65
Figura 6-4 Análisis o Matriz F.O.D.A. / D.A.F.O.....	67
Figura 6-5 Cadena de Valor.....	72
Figura 6-6 Cadena de Valor Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.	74
Figura 6-7 Cinco Fuerzas Porter.....	76
Figura 6-8 Encuesta Selección Proveedores.....	79
Figura 6-9 Análisis Cinco fuerzas de Portes Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.	81
Figura 6-10 Despliegue de la calidad demanda y planificada.	82
Figura 6-11 Recopilación de información socios.	85
Figura 6-12 Tabla de Planificación Estándar.	87

Figura 6-13 Matriz de Correlaciones.....	88
Figura 6-14 Costos Sistema Bitrix24	100
Figura 6-15 Usuarios Creados	101
Figura 6-16 Organigrama Estructural.....	102
Figura 6-17 Migración de Información Contactos	102
Figura 6-18 Creación de productos	103
Figura 6-19 Segmentación Clientes.....	103
Figura 6-20 Seguimiento Objetivos.....	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3-1 Población de Estudio.....	20
Tabla 3-2 Variable Independiente: Gestión de relación con el cliente (CRM).	21
Tabla 3-3 Variable Dependiente: Calidad del servicio a los Clientes de instituciones financieras reguladas por la SEPS.	22
Tabla 3-4 Recolección de la Información.....	23
Tabla 4-1 Entrevista COAC MUSHUC RUNA LTDA.	25
Tabla 4-2 Entrevista COAC PILAHUIN TIO LTDA.	27
Tabla 4-3 Entrevista COAC FERNANDO DAQUILEMA LTDA.....	29
Tabla 4-4 Distribución de Población encuesta personal.....	31
Tabla 4-5 Servicio al Cliente	31
Tabla 4-6 Medios de Comunicación.....	32
Tabla 4-7 Satisfacción del Cliente.....	34
Tabla 4-8 Estado y entrega de soluciones	35
Tabla 4-9 Acceso a Información de soluciones.....	36
Tabla 4-10 Soluciones emitidas.....	37
Tabla 4-11 Grado de Satisfacción Clientes	38
Tabla 4-12 Conoce necesidades del Cliente	39
Tabla 4-13 Publicidad y promoción adecuada	40
Tabla 4-14 Clientes recomiendan nuestros servicios	41
Tabla 4-15 Sistema que ayuda en las estrategias.....	42
Tabla 4-16 Uso de Sistema de Gestión de Calidad de Servicio	43
Tabla 4-17 Frecuencia Observada	45
Tabla 4-18 Frecuencia Esperada.....	46
Tabla 4-19 Calculo de Chi-Cuadrado	46
Tabla 4-20 Grado de Significancia.....	47
Tabla 6-1 Procesos del CRM.....	60
Tabla 6-2 Análisis o Matriz F.O.D.A.	67
Tabla 6-3 Matriz de Impacto Interno.....	68
Tabla 6-4 Matriz de Impacto Externo.....	69
Tabla 6-5 Matriz Cruzada de Análisis F.O.D.A.	70

Tabla 6-6 Cuadro comparativo instituciones financieras	77
Tabla 6-7 Encuesta selección de proveedores	78
Tabla 6-8 Acciones a realizar	83
Tabla 6-9 Recopilación de Información	84
Tabla 6-10 Guía para establecimiento de la estrategia CRM	89
Tabla 6-11 Cuadro características estrategia CRM	95
Tabla 6-12 Calificación cuantitativa estrategia CRM	96
Tabla 6-13 Metodología Benchmarking Competitivo.....	97
Tabla 6-14 Plan de gestión CRM	99

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios y a la Santísima Virgen por todas sus bendiciones, sobre todo en los momentos difíciles dándome la fortaleza necesaria para seguir adelante.

A mis padres que son mi ejemplo de constancia, esfuerzo y dedicación, ya que en todo momento me brindan su apoyo incondicional.

A mis suegros por su comprensión y apoyo en cada meta propuesta.

A mi Director del trabajo de investigación por su acompañamiento y guía para el desarrollo de este trabajo.

Kati Manzano

DEDICATORIA

A mi amado esposo y mis hijos por ser mi inspiración y apoyo para cumplir mis metas.

A mis padres por ser mi guía y mi apoyo.

Kati Manzano

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE INGENIERÍA EN SISTEMAS, ELECTRÓNICA E
INDUSTRIAL /DIRECCIÓN DE POSGRADO MAESTRÍA EN GERENCIA DE
SISTEMAS DE INFORMACIÓN

TEMA:

SISTEMA DE GESTIÓN DE RELACIÓN CON EL CLIENTE (CRM) PARA
MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN INSTITUCIONES
FINANCIERAS REGULADAS POR LA SEPS

AUTOR: Ing. Kati Margarita Manzano Chifla

DIRECTOR: Ing. Franklin Oswaldo Mayorga Mayorga, Mg.

FECHA: Noviembre 2019

RESUMEN EJECUTIVO

Los avances tecnológicos permiten a las instituciones financieras mejorar e incrementar sus servicios a nivel general, mediante diferentes análisis para generar un mayor crecimiento económico y rentabilidad se encuentran obligadas a buscar diferentes recursos y herramientas que ayuden a impulsar estos propósitos. La confianza proporcionada por los socios obliga a las entidades financieras a tomar las medidas necesarias para solventar las necesidades de sus socios y clientes de manera adecuada y enfocada a cubrir sus expectativas. El departamento de Tecnología (TI) cumple un rol importante para cubrir estas necesidades, por lo que es necesario que las entidades incorporen dentro de sus análisis estratégicos, mecanismos y herramientas que solventen este tipo de requerimientos. Considerando la gran responsabilidad que tienen al manejar dinero de sus socios y clientes y el de entregar un servicio adecuado y oportuno, se debe aplicar diferentes estrategias de gestión de servicios al cliente para alcanzar estas metas. La estrategia de Gestión de Relación con el cliente (CRM) busca entender de manera sistemática las necesidades del cliente y anticiparse oportunamente en la entrega de servicios que representen grandes beneficios: se trata de establecer relaciones de fidelización con los clientes; mantener una comunicación efectiva y duradera a largo plazo. La Gestión de Relación con el Cliente (CRM) es una herramienta que permitirá mejorar los índices de fidelidad de los clientes, segmentar de una manera adecuada cada uno de ellos, incrementar la participación y posicionamiento en el mercado, conjuntamente con los recursos tecnológicos necesarios se logrará adquirir mayor presencia institucional. La presente propuesta, nace de la necesidad de dar solución a la problemática de investigación planteada la cual muestra gran interés de aplicar un sistema de Gestión de Relación con el Cliente para mejorar la calidad de servicio al cliente en las instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

Descriptor: servicios financieros, fidelización, estrategia, gestión, cliente, instituciones financieras, herramientas, segmentación, análisis, tecnología.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE INGENIERÍA EN SISTEMAS, ELECTRÓNICA E
INDUSTRIAL /DIRECCIÓN DE POSGRADO MAESTRÍA EN GERENCIA DE
SISTEMAS DE INFORMACIÓN

THEME:

SISTEMA DE GESTIÓN DE RELACIÓN CON EL CLIENTE (CRM) PARA
MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN INSTITUCIONES
FINANCIERAS REGULADAS POR LA SEPS

AUTHOR: Ing. Kati Margarita Manzano Chifla

DIRECTED BY: Ing. Franklin Oswaldo Mayorga Mayorga, Mg.

DATE: November 2019

EXECUTIVE SUMMARY

Technological advances allow financial institutions to improve and increase their services at a general level, through different analyzes to generate greater economic growth and profitability, they are obliged to look for different resources and tools that help boost these purposes. The trust provided by the partners obliges financial institutions to take the necessary measures to meet the needs of their partners and customers in an adequate manner and focused on meeting their expectations. The Department of Technology (IT) plays an important role to meet these needs, so it is necessary for entities to incorporate into their strategic analyzes, mechanisms and tools that solve these types of requirements. Considering the great responsibility, they have in managing money from their partners and customers and providing adequate and timely service, different customer service management strategies must be applied to achieve these goals. The Customer Relationship Management (CRM) strategy seeks to systematically understand customer needs and anticipate timely delivery of services that represent great benefits: it involves establishing loyalty relationships with customers; Maintain long-term and effective communication. Customer Relationship Management (CRM) is a tool that will improve customer loyalty rates, segment each of them properly, increase market shares and positioning, along with the necessary technological resources. will acquire a greater institutional presence. This proposal arises from the need to solve the research problem posed which shows great interest in applying a Customer Relationship Management system to improve the quality of customer service in financial institutions regulated by the Superintendence of Popular and Solidarity Economy (SEPS).

Keywords: financial services, loyalty, strategy, management, client, financial institutions, tools, segmentation, analysis, technology.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el uso de aplicativos tecnológicos en las diferentes empresas de negocios se ha incrementado considerablemente, debido a la necesidad de brindar mejores servicios a sus clientes, sin embargo, es necesario conocer si los productos que ofrecen dichas empresas se encuentran acorde a las necesidades de sus clientes.

Es común encontrar en las instituciones financieras un sinnúmero de aplicativos que proporcionan diferentes servicios, pero no se ha considerado si estos servicios se ajustan y satisfacen las necesidades de los clientes que conforman la institución.

Encontrar un adecuado sistema que permita gestionar de manera eficiente la información relacionada con el cliente, detectando nuevas oportunidades de captación y optimizando adecuadamente los recursos tecnológicos permitiendo adquirir una ventaja competitiva para alcanzar mayor crecimiento y rentabilidad a nivel general.

Tomando como criterio que, si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar, es necesario implementar un sistema de gestión de relación con el cliente (CRM) que permita medir, gestionar y mejorar la calidad de servicio.

La gestión de relación con el cliente permite centralizar en una sola base de datos la interacción que mantiene un cliente activo o potencial y su empresa, facilitando de una mejor manera el análisis de los datos en un lapso de tiempo con la finalidad de mejorar las relaciones comerciales con dichos clientes, centrándose específicamente en la retención de los mismos, en última instancia, impulsando su crecimiento en los servicios brindados y que colabore efectivamente con el cumplimiento del plan estratégico de la organización

El CAPÍTULO I, EL PROBLEMA contiene: el tema de investigación, el planteamiento del problema, su contexto, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, interrogantes, delimitación, justificación y objetivos.

El CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO contiene: antecedentes de la investigación, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis y señalamiento de variables.

El CAPÍTULO III METODOLOGÍA contiene: el enfoque de investigación, modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, operacionalización de variables, plan de recolección de información y plan de procesamiento de la información.

El CAPÍTULO IV MARCO ADMINISTRATIVO contiene: Los recursos requeridos, cronograma, bibliografía y los respectivos Anexos.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de Investigación

Sistema de Gestión de relación con el cliente (CRM) para mejorar la calidad de servicio al cliente en instituciones financieras reguladas por la SEPS.

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Contextualización

A nivel mundial el crecimiento económico ha impulsado notablemente el uso de la tecnología a grandes escalas, permitiendo de esta manera gestionar, analizar y ofrecer diferentes servicios que contribuyan con el progreso económico de las diferentes empresas más aun en el sector financiero (EKOS, R. 2016).

Los sistemas financieros invierten recursos importantes para el desarrollo tecnológico generando así una infraestructura de TI que ayuda en las necesidades de la empresa para alcanzar las metas propuestas, incentivando a nivel gerencial la adquisición de nuevos aplicativos que brinden múltiples y mejores servicios a los clientes (EKOS, R. 2016).

En el Ecuador, el crecimiento de la economía está estrechamente vinculado al desempeño del sistema financiero. No es posible que un país se desarrolle sin instituciones sólidas y solventes, por lo que su éxito es también el de la economía en su conjunto (EKOS, R. 2016). En 2016 el sector financiero se mantuvo líquido y solvente. La liquidez creció significativamente, pero un exceso de ésta aleja al sistema de su función principal, brindar créditos.

Actualmente en el Ecuador existe una segmentación financiera y no financiera que se encuentra manejada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) que inició su gestión el 5 de junio de 2012. Rigiendo así 800 entidades activas, que están organizadas según el monto de activos.

El crecimiento en el uso de las TI en las instituciones financieras reguladas por la SEPS se está convirtiendo en un factor importante para la toma de decisiones a nivel gerencial, haciendo que se considere en gran manera la dificultad e importancia que tiene entregar un adecuado servicio a los clientes (Boletín SEPS pdf.), con la finalidad de satisfacer sus necesidades mediante estrategias de calidad ya que: "los servicios son lo único que los bancos pueden vender, son la única manera de ser diferentes", por lo que el único elemento diferenciador es la calidad.

1.2.2 Análisis Crítico

El continuo avance tecnológico posee gran relevancia a nivel económico ya que cada empresa debe estar en capacidad de alinear sus estrategias de negocio a la par con la nueva tecnología, esto impulsa a buscar nuevos mecanismos que permitan alcanzar objetivos en común, ya que el éxito de una empresa se basa en la satisfacción de sus clientes, convirtiéndolas en competitivas, puesto que más allá de ofrecer un producto o servicio de calidad a un precio justo, es lograr que los compradores estén contentos con su compra y dispuestos a volver a realizarla.

El área de tecnología las instituciones financieras reguladas por la SEPS al no poseer una herramienta especializada que permitan realizar un control y seguimiento de la calidad de servicio que se presta a los clientes, no podría medir efectivamente los posibles riesgos que puede ocasionar un inadecuado servicio, provocando la insatisfacción del cliente.

La carencia de una herramienta que analice y administre de una manera adecuada la información de los clientes con el fin de obtener conocimiento y generar mayores y mejores servicios, impide a una empresa pueda alcanzar sus objetivos estratégicos, generando menor rentabilidad y mayores pérdidas económicas.

1.2.3 Prognosis

De no promover un sistema de gestión de relación con el cliente para mejorar la calidad de servicio, se producirá una baja rentabilidad en las instituciones financieras reguladas por la SEPS, y al no poseer una herramienta que administre la información de una manera clara y precisa para obtener un mecanismo de análisis de segmentación, esto puede incidir notablemente en la fidelización de los clientes, generando pérdidas de oportunidades de negocio.

Un inadecuado servicio a los clientes afecta directamente a las instituciones financieras debido a que puede ocasionar: pérdidas económicas, mala imagen institucional, sanciones por los organismos de control, etc., por lo que es necesario implementar un servicio de calidad a los clientes que mitigue los problemas que se presenten.

1.2.4 Formulación del Problema

¿La aplicación de un Sistema de Gestión de Relación con el Cliente (CRM) permitirá mejorar la atención al cliente en las instituciones financieras reguladas por la SEPS?

1.2.5 Interrogantes (Sus problemas)

- ¿Cuáles son los tipos de Gestión de Relación con el Cliente (CRM) que actualmente se utilizan en las instituciones financieras?
- ¿Qué valor proporcionara la aplicación de un de Gestión de Relación con el Cliente (CRM) en las instituciones financieras?
- ¿Cuál es la incidencia la aplicación de un de Gestión de Relación con el Cliente (CRM) en la calidad de servicio al cliente?

1.2.6 Delimitación del objeto de Investigación

Campo: Financiero Cooperativo
Área: Departamento de Tecnología de Información
Aspecto: Tecnología, desarrollo aplicaciones web

1.2.6.1 Delimitación Espacial:

Instituciones financieras reguladas por la SEPS

1.2.6.2 Delimitación Temporal:

Seis meses a partir de la aprobación del Perfil

1.2.6.3 Unidades de Observación:

Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda

1.3 Justificación

La importancia de la aplicación de un sistema de Gestión de Relación con el Cliente (CRM) en las instituciones financieras reguladas por la SEPS, permitirá gestionar la información de sus clientes de forma ordenada y metodológica, incorporando estándares internacionales de segmentación, logrando la optimización de recursos y generando más oportunidades para la productividad de la institución.

Al implementar un sistema de Gestión de Relación con el Cliente (CRM) se podrá obtener un enfoque específico de los clientes y los potenciales clientes, generando servicios de calidad ajustados específicamente a sus necesidades, permitiendo a los empleados tener acceso instantáneo a los datos e información centralizada (historial de correo electrónico y llamadas a potenciales clientes, información sobre precios, contratos, etc.) desde cualquier lugar y cualquier dispositivo de esta manera se puede obtener una mayor fidelidad hacia la institución.

Los beneficios de aplicar este sistema será tener un acceso al historial y al conocimiento del comportamiento de compra del cliente, los equipos de marketing podrán hacer comunicaciones personalizadas y dirigirlas a segmentos específicos para aumentar las tasas de conversión e incrementar el número de clientes.

Por lo antes expuesto se puede apreciar que el presente proyecto de investigación posee un gran interés para las instituciones financieras incidiendo positivamente en la factibilidad de ser realizado al disponer de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Factibilidad Técnica:

Técnicamente es factible de realizar debido a que se cuenta con los recursos tecnológicos requeridos, haciendo referencia a la infraestructura, herramientas tecnológicas o software.

Factibilidad Operativa:

El proyecto es factible operativamente por que cuenta con el apoyo de quienes están al frente de la gerencia de la institución, así como los demás departamentos, permitiendo la

apertura necesaria para proporcionar la información necesaria y asegurar que los resultados sean de utilidad.

Factibilidad Económica:

Económicamente es factible esta investigación, ya que los costos que la misma genere serán asumidos por parte del investigador, mayor costo la institución asumiría sin poseer estrategias de Gestión de conocimiento, y existe el interés de las distintas gerencias para desarrollarlas, implantarlas y explotarlas.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Implementar un sistema de Gestión de Relación con el Cliente (CRM) para mejorar la calidad de servicio al cliente en las instituciones financieras reguladas por la SEPS.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Generar un análisis global de las estrategias de atención al cliente de las instituciones financieras.
- Identificar los requerimientos de los clientes actuales y la demanda en el mercado en las instituciones financieras.
- Diseñar un plan de Gestión de Relación con el Cliente (CRM) que permita mejorar la calidad de servicio al cliente.
- Implantar un sistema de Gestión de Relación con el Cliente (CRM).

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Revisando la investigación bibliográfica en algunas universidades del Ecuador se han encontrados trabajos que servirán de apoyo en el trabajo de investigación:

Según Constante P. (2015) en su tesis “Sistema CRM (Customer Relationship Management) para el registro, planificación, gestión y seguimiento de los servicios de consultores de la Cámara de Comercio de Ambato (CCA)”, pudo determinar que:

- Se logró regularizar procesos manuales y por lo tanto obsoletos, con ello la información está al día y actualizada para la generación de los reportes y toma de decisiones.
- Con el CRM los consultores evitan acercarse a la institución para recopilar información y agilizando los procesos para una mejor atención con los clientes y satisfacer sus necesidades

Según Ignacio, H., Martina, D., & Damián, M. (2014) en su tesis “El impacto del CRM en las Entidades Financieras Online: como la digitalización revoluciona la forma de hacer negocios y la relación con el cliente”, cuya finalidad es determinar el impacto del uso de un CRM en las entidades financieras concluye que:

- La correcta implementación de esta herramienta conlleva a la generación de una ventaja competitiva. Por lo tanto, una consecuencia inevitable de esto, es el impacto en la imagen de las entidades.
- La banca tradicional, la cual ha demostrado ser un modelo probado y exitoso durante toda su trayectoria. Sin embargo, en los últimos años con la cantidad y velocidad de cambios tecnológicos, las entidades financieras se vieron en la obligación de adaptarse al nuevo contexto, basado principalmente en la actividad el mismo que incide favorablemente al desarrollo del mismo.

(Tituaña, 2017) En su tesis concluye que implementando un CRM se obtiene:

- Una implementación exitosa de la estrategia CRM se traducirá, en principio, en ventajas y beneficios para la empresa como el incremento de la satisfacción y retención de clientes, mejora la interacción del cliente en cada canal.
- El uso de un CRM requiere para su éxito factores como una cultura corporativa centrada en el cliente, un apoyo explícito de alta gerencia y contar con el recurso tecnológico y el personal apropiado para la puesta en marcha de las estrategias adoptadas.
- Implementar un CRM permite dar seguimiento mantener una participación activa con los clientes existentes y permite descubrir nuevas oportunidades de mejora para realizar nuevas campañas de servicios a otros segmentos de mercados potenciales.

Según José Burgos y Lenin Ortiz (2010) en relación a su tesis “CRM (Customer Relationship Management) Retail, concluye que:

- CRM no es un sistema de información comercial. Es una filosofía de fidelidad del cliente hacia la una compañía utilizando herramientas de tecnología proporcionando mayor confiabilidad al departamento de TI.
- El CRM es la utilización máxima de la información, para entregar lo que el cliente quiere sin que lo haya dicho.
- CRM es sinónimo de calidad de servicio

Adicionalmente se ha analizado otra herramienta que permite generar servicios a clientes encontrándose en las universidades tesis que ayuden a un mayor entendimiento y evaluación para el uso de un CRM.

Según Quimbia R. (2014) en su tesis “Modelo de Inteligencia de Negocios (BI), para el manejo de indicadores clave de desempeño (KPI) en ventas para la toma de decisiones en los retails de farmacias de la Empresa FARMAENLACE CIA. LTDA.”, determina que:

- Business Intelligence es una herramienta, que mediante la implementación de tableros muestran la información de forma íntegra, clara, precisa, adecuado y funcional para el usuario, con facilidad de visualización, sobre todo teniendo la información al instante, permite manejar indicadores de ventas, clientes y cajeros para tomar decisiones.
- Una solución eficiente y sencilla con una metodología apropiada y accesible QPM (QlikView Project Methodology) es la indicada en proyectos de Inteligencia de Negocios ágiles, puesto que su modelo de datos asociativo flexibiliza la construcción de aplicaciones con Qlik Sense.

Evaluando estas dos herramientas tecnológicas y analizando cada uno de sus bondades se ha podido percibir que:

CRM es una estrategia comercial para seleccionar y gestionar clientes con el fin de optimizar el valor a la larga, requiere una filosofía y cultura de negocio centralizada en el cliente para apoyar un marketing efectivo, unas ventas, y procesos de servicio (Brunetta, 2014).

BI es un proceso interactivo para explorar y analizar información estructurada sobre un área (normalmente almacenada en un datawarehouse), para descubrir tendencias o patrones, a partir de los cuales derivar ideas y extraer conclusiones. El proceso de Business Intelligence incluye la comunicación de los descubrimientos y efectuar los cambios (Quimbia, 2014)

2.2 Fundamentación Filosófica

La presente investigación se enmarca en el paradigma Critico Propositivo, es crítico por que realiza un análisis crítico del problema a ser tratado, y es propositivo porque busca proponer una solución factible al problema.

2.3 Fundamentación Legal

El presente trabajo de investigación se sustenta en las siguientes leyes:

LA CONSTITUCIÓN SECCIÓN OCTAVA

SISTEMA FINANCIERO

Art.311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirá un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que se impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE COOPERATIVAS.

Título VI, Art. 92, Pág. 14, “Cooperativas de ahorro y crédito son las que hacen préstamos a sus socios, que pueden pertenecer a distintas actividades, a fin de solucionar diferentes actividades.”

LIBRO I.- NORMAS GENERALES PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO

TITULO X.- DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

CAPÍTULO V.- DE LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO (incluido con resolución No JB-2005-834 de 20 de octubre del 2005)

ARTÍCULO 2.- Para efectos de la aplicación de las disposiciones del presente capítulo, se considerarán las siguientes definiciones:

2.43 Incidente de tecnología de la información. - Evento asociado a posibles fallas en la tecnología de la información, fallas en los controles, o situaciones con probabilidad significativa de comprometer las operaciones del negocio; y, (incluido con resolución No. JB-2014-3066 de 2 de septiembre del 2014)

2.44 Incidente de seguridad de la información. - Evento asociado a posibles fallas en la seguridad de la información, o una situación con probabilidad significativa de comprometer las operaciones del negocio y amenazar la seguridad de la información. (Incluido con resolución No. JB-2014-3066 de 2 de septiembre del 2014)

SECCIÓN II.- FACTORES DEL RIESGO OPERATIVO

ARTÍCULO 4.- Con el propósito de que se minimice la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras atribuibles al riesgo operativo, deben ser adecuadamente.

4.3 Tecnología de la información. - Las instituciones controladas deben contar con la tecnología de la información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información, inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros, sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones. (Reformado con resolución No. JB-2014-3066 de 2 de septiembre del 2014)

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir políticas, procesos, procedimientos y metodologías que aseguren una adecuada planificación y administración de la tecnología de la información. (Inciso reformado con resolución No. JB-2014-3066 de 2 de septiembre del 2014) Dichas políticas, procesos, procedimientos y metodologías se referirán a: (inciso reformado con resolución No. JB-2014-3066 de 2 de septiembre del 2014)

4.3.1 Con el objeto de garantizar que la administración de la tecnología de la información soporte adecuadamente los requerimientos de operación actuales y futuros de la entidad, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente: (reformado con resolución No. JB-2014-3066 de 2 de septiembre del 2014)

4.3.1.1 El apoyo y compromiso formal del directorio u organismo que haga sus veces y la alta gerencia, a través de la asignación de recursos administrados para el cumplimiento de los objetivos tecnológicos; (reformado con resolución No. JB-2014-3066 de 2 de septiembre del 2014)

4.3.2 Con el objeto de garantizar que las operaciones de tecnología de la información satisfagan los requerimientos de la entidad, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente: (reformado con resolución No. JB-2014-3066 de 2 de septiembre del 2014)

4.3.2.1 Procedimientos que establezcan las actividades y responsables de la operación y el uso de las instalaciones de procesamiento de información; (sustituido con resolución No. JB-2014-3066 de 2 de septiembre del 2014)

4.3.2.2 Procedimientos de gestión de incidentes de tecnología de la información, que considere al menos su registro, priorización, análisis, escalamiento y solución; (sustituido con resolución No. JB- 2014-3066 de 2 de septiembre del 2014)

4.3.4.1 Procedimientos que permitan la administración, monitoreo y registros de configuración de las bases de datos, redes de datos, hardware y software base, que incluya límites y alertas; (incluido con resolución No. JB-2014-3066 de 2 de septiembre del 2014)

4.3.4.2 Un documento de análisis de la capacidad y desempeño de la infraestructura tecnológica que soporta las operaciones del negocio, que debe ser conocido y analizado por el comité de tecnología con una frecuencia mínima semestral. El documento debe incluir límites y alertas de al menos: almacenamiento, memoria, procesador, consumo de ancho de banda; y, para bases de datos: áreas temporales de trabajo, log de transacciones y almacenamiento de datos; (incluido con resolución No. JB-2014-3066 de 2 de septiembre del 2014)

2.4 Categorías Fundamentales

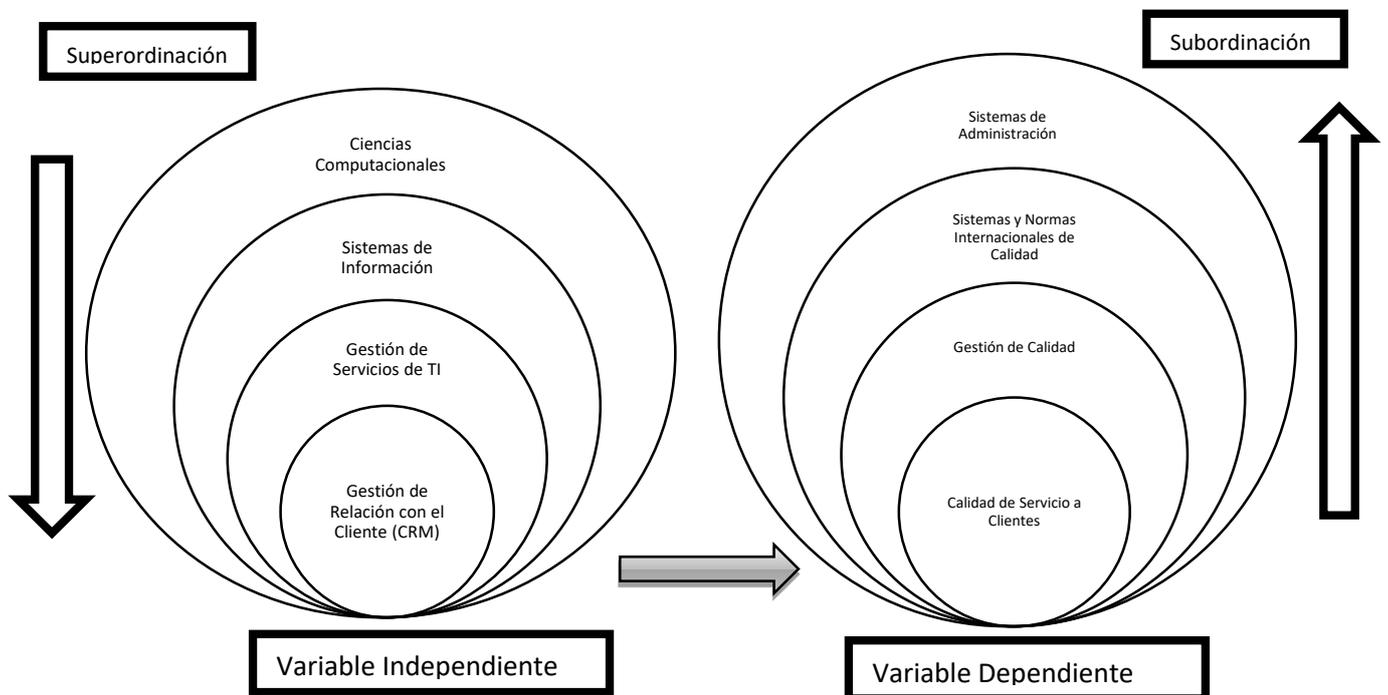


Figura 2-1 Inclusiones conceptuales

Elaborado por: Investigador

Constelación de Ideas, Mándala Variable Independiente u otros

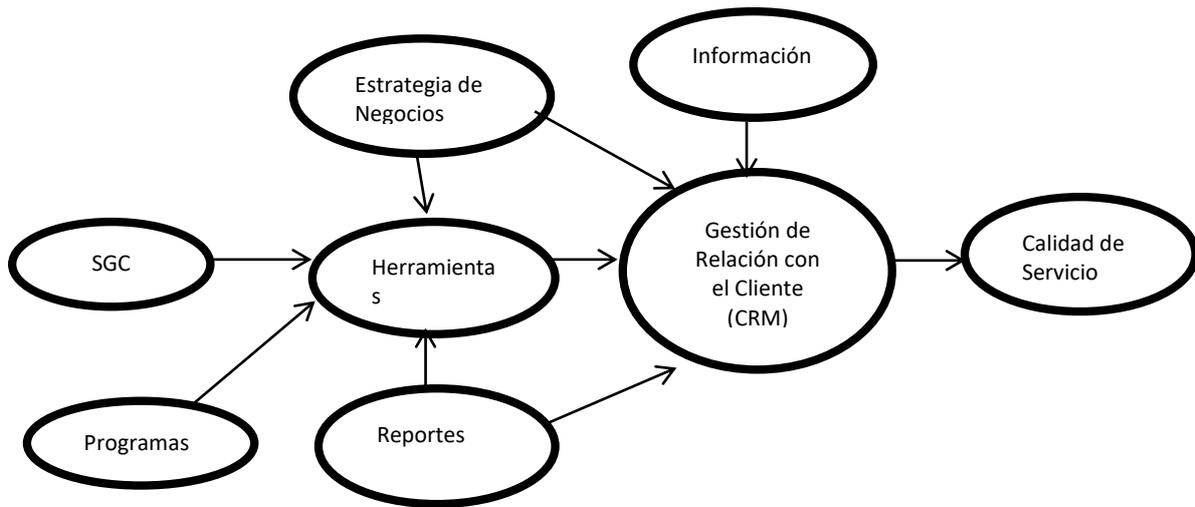


Figura 2-2 Constelación de Ideas de la Variable Independiente.

Elaborado por: Investigador

Constelación de Ideas, Mándala Variable Dependiente u otros

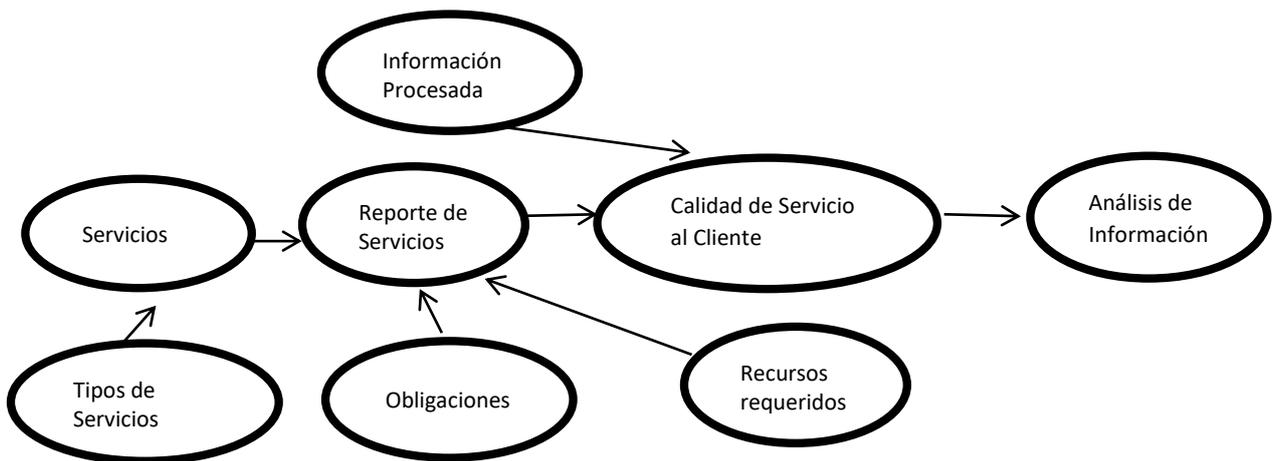


Figura 2-3 Constelación de Ideas de la Variable Dependiente

Elaborado por: Investigador

2.4.1 Categorías de la Variable Independiente Ciencias Computacionales

Las ciencias de la computación son aquellas que permiten realizar diferentes tareas y compartir información de una manera eficaz. Se puede describir como el estudio sistemático de los procesos algorítmicos que describen y transforman información: su teoría, análisis, diseño, eficiencia, implementación y aplicación.

De acuerdo a Behrouz A. Forouzan (2003), la ciencia de la computación se la puede interpretar como una caja negra en donde se debe investigar y representar la información que se maneja a nivel global. La representación de datos, la representación de números, etc., genera un sinnúmero de información que se va segmentando específicamente hacia diferentes esquemas que permitan un mejor uso y desarrollo de aplicación de la información.

Sistemas de Información

Un sistema de información es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad u objetivo (Levin, Lebrato 2015).

El objetivo primordial de un sistema de información corresponde a la toma de decisiones y controlar de una manera adecuada la entrega de información de manera oportuna a los departamentos que necesitan de ella, generando así una disponibilidad inmediata de la información a nivel gerencial (Levin, Lebrato 2015).

Según los autores Laudon y Laudon (2012), un sistema de información es un organismo que recolecta, procesa, almacena y distribuye información. Estos son indispensables para ayudar a los gerentes a mantener ordenada su compañía, analizar todo lo que por ella pasa y a crear nuevos productos que la coloquen en un buen lugar.

Los sistemas de información en los últimos años han tomado mayor relevancia en las empresas a nivel global debido a su versatilidad en el uso de la información que se procese. Un sistema de información solamente es un conjunto de programan que ayudan diariamente en el correcto manejo de la información para la actividad productiva; su perspectiva se ha ampliado, evolucionando a lo largo del tiempo y considerándola como

una herramienta estratégica que permite a la organización lograr una ventaja competitiva sostenible.

De acuerdo a Amaya J. (2013), los sistemas de información de acuerdo a su destino de ejecución pueden necesitar de diferente información, la misma que se determinara de acuerdo a las necesidades de cada organización, siendo una herramienta necesaria en el avance económico para lograr los objetivos propuestos en cada organización.

Gestión de Servicios de TI

La gestión de servicios de tecnologías de la información (IT Service Management, ITSM) es un método basado en procesos, está orientada en alinear los servicios de TI proporcionados con las necesidades de las empresas, poniendo énfasis en los beneficios que puede percibir el cliente final (Demuner, 2015)

Adicionalmente la gestión de servicios de TI pretende obtener una integración correcta de tres factores: personas, procesos y tecnología. Usualmente la gestión de servicios de TI implica el uso de outsourcings, insourcings y servicios compartidos (Demuner, 2015).

Los objetivos de una gestión de servicios TI han de ser:

- Proporcionar una adecuada gestión de la calidad.
- Aumentar la eficiencia.
- Alinear los procesos de negocio y la infraestructura TI.
- Reducir los riesgos asociados a los Servicios TI.

Customer Relationship Management o más conocido por sus siglas CRM es un enfoque para gestionar la interacción de una empresa con sus clientes actuales y potenciales. Utiliza el análisis de datos de la historia de los clientes con la empresa y para mejorar las relaciones comerciales con dichos clientes, centrándose específicamente en la retención de los mismos y, en última instancia, impulsando el crecimiento de las ventas, estos sistemas informáticos recopilan la información de cada cliente por los diferentes canales de comunicación con la finalidad de aprender más sobre sus audiencias objetivo y cómo atender mejor sus necesidades.

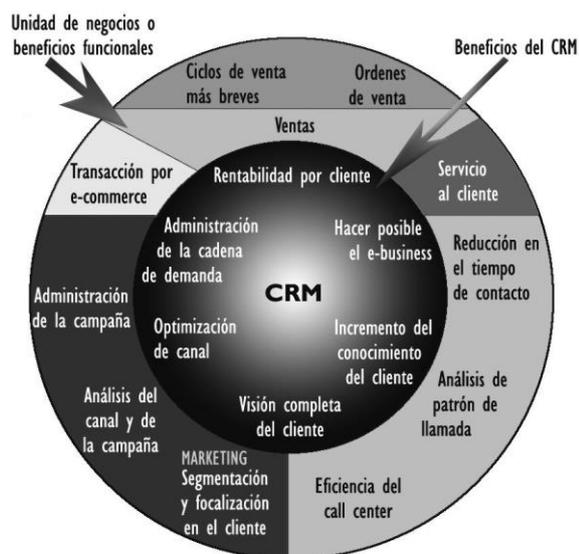


Figura 2-4 Beneficios CRM

Fuente: [1]

Tipos de Gestión de Relación con el Cliente (CRM)

Gestión de Relación con el Cliente (CRM) ofrece a las empresas la oportunidad de recopilar rápidamente información sobre el cliente, de identificar los clientes más valiosos durante un periodo de tiempo, y aumentar la lealtad del cliente ofreciendo productos y servicios personalizados.

El personal o recurso humano encargado de un CRM debe estar en la capacidad de realizar los análisis correspondientes con la finalidad de facilitar respuestas y soluciones a los clientes, y también puede otorgar asesoramiento en relación con una organización, productos y servicios.

Existen algunos tipos de Gestión de Relación con el Cliente (CRM) de acuerdo al enfoque que la empresa quiera proyectar estos son:

- Analítico este hace referencia al almacenamiento (en el Data Warehouse) proceso, modelización y explotación (o generación de informes) de la información disponible.

- Operacional u Operativo hace referencia principalmente al proceso de negocio en la compañía. En este de CRM se diferencian dos partes: Back Office y Front-Office.
- Colaborativo (Interacción directa) este tipo de CRM es sin duda es una de las más innovadoras herramientas informática desarrolladas al servicio de la empresa ya que es analítico u operativo.

Hipótesis

- Un Sistema de Gestión de Relación con el Cliente (CRM) mejorará estratégicamente en la entrega de un servicio de calidad a los clientes en las instituciones financieras reguladas por la SEPS.

2.6 Señalamiento de variables

Variable Independiente:

Gestión de Relación con el Cliente (CRM)

Variable Dependiente:

Calidad del servicio a los Clientes de instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo, es cuantitativa debido a que se va a utilizar parámetros de medición en la variable independiente; además es cualitativa porque se va a emitir juicios de valor respecto a la calidad de servicio que se brinda en las instituciones financieras.

3.2 Modalidad básica de la Investigación

Investigación Bibliográfica

La investigación será bibliográfica debido a que se tomará como apoyo a nuestra investigación el uso de libros, documentos técnicos, tesis del área informática, revistas, artículos y leyes existentes para la elaboración del marco teórico sobre la Gestión de Relación con el Cliente (CRM).

Investigación de Campo

La investigación será también de campo debido a que se buscará obtener información correspondiente a los procesos y mecanismos de análisis de servicios al cliente directamente con el personal involucrado en el tema.

3.3 Nivel o tipo de Investigación

Investigación Exploratoria

La investigación será de nivel exploratorio porque se acudirán directamente con las personas que requieren un servicio de calidad y se revisarán los procesos que se efectúan para brindar al cliente un servicio satisfactorio a nivel general.

Investigación Descriptiva

La investigación será descriptiva por que se realizará un análisis para llegar a determinar la incidencia que tiene la calidad en el servicio al cliente que se presta en la institución.

Explicativa

La investigación es explicativa porque se va a poder sustentar la importancia que tienen la Gestión de Relación con el Cliente (CRM) y su impacto en la calidad del servicio al cliente en las instituciones financieras.

3.4 Población y Muestra

El presente proyecto trabajara con la población total que es el grupo de profesionales encargados del análisis y toma de decisiones para las estrategias de negocio de cada departamento en las instituciones financieras.

Tabla 3-1 Población de Estudio

POBLACION	NUMERO	PORCENTAJE
Departamento Riesgos	5	8.33%
Departamento Contabilidad	5	8.33%
Usuarios Área Créditos	9	15.00%
Usuarios Área Inversiones	6	10.00%
Usuarios Área Cajas	4	6.67%
Usuarios Área Servicio al Cliente	16	26.67%
Departamento Sistemas	15	25.00%
Total	60	100%

Elaborado por: Investigador

En virtud de que ninguna de la población a ser investigadas no pasa de cien elementos se trabajará con la totalidad del universo sin que sea necesario sacar muestras representativas.

3.5 Operacionalización de Variables

3.5.1 Variable Independiente:

Tabla 3-2 Variable Independiente: Gestión de relación con el cliente (CRM).

CONCEPTUALIZACION O DESCRIPCION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Gestión de Relación con el Cliente (CRM) consolida todos los datos en un solo lugar, por lo que las inversiones, las necesidades, las preferencias, el estado de pago, y el cambio en el riesgo se pueden administrar de manera actualizada en un único repositorio de datos, además puede proporcionar beneficios a corto o largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias de atención al cliente. - Análisis de rentabilidad costo – beneficio. - Rrequerimientos de clientes actuales y la demanda en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a datos - Herramientas utilizadas - Tiempo empleados - Tipos de sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Almacenamiento de Información confiable. - Que herramientas utiliza. - Se dispone de estrategias de atención al cliente. - Que se debe considerar para elaborar estrategias de atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registros de información. - Entrevista con Cuestionario

Elaborado por: Investigador.

3.5.2 Variable Dependiente:

Tabla 3-3 Variable Dependiente: Calidad del servicio a los Clientes de instituciones financieras reguladas por la SEPS.

CONCEPTUALIZACION O DESCRIPCION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Un Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de Productos - Generar información que determinen necesidades del cliente. - Estrategias a ejecutar 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de servicio actual - Reportes que se generan actualmente. - Tipos de servicios a clientes - Disponibilidad de los recursos para la resolución a problemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Se conoce el nivel actual del servicio al cliente. - Que reportes de calidad de servicio proporcionado se generan actualmente. - Que reportes se deberían también generar - Se aplican medidas de control de calidad. - Es factible medir la calidad de servicio al cliente. 	<p>Encuesta Cuestionario</p>

Elaborado por: Investigador.

3.6 Recolección de Información

La técnica a emplearse será la encuesta dirigida específicamente a los usuarios de las herramientas tecnológicas para lo que es necesario utilizar como instrumento el cuestionario a través de preguntas cerradas, esto permitirá obtener de manera concreta la información que pretendemos obtener (Ver Tabla 3-4).

Tabla 3-4 Recolección de la Información

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
¿De qué personas u objetos?	Departamento Contabilidad Departamento Riesgos Usuarios Área de Cajas Usuarios Área de Inversiones Usuarios Área de Créditos Departamento Sistemas
¿Sobre qué aspectos?	Calidad de Servicio a Clientes
¿Quién, Quiénes?	Investigador: Kati Margarita Manzano Chifla
¿Cuándo?	Segundo trimestre del 2019
¿Dónde?	Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.
¿Cuántas veces?	Una
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta Entrevista Datos Estadísticos
¿Con qué?	Cuestionario Observación de Campo

Elaborado por: Investigador

3.7 Procesamiento y Análisis

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente y otras fallas.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales para corregir errores de contestación.
- Tabulación o cuadros variables de la hipótesis.
- Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente que no influyen significativamente en los análisis).
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- La presentación de datos puede hacerse siguiendo los siguientes procedimientos:
 - Representación escrita.
 - Representación tabular.
 - Representación gráfica.

3.8 Análisis de Resultados

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados con apoyo del marco teórico en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis para la verificación estadística.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

Para el análisis de datos se utilizó dos técnicas la entrevista realizada mediante un grupo de preguntas dirigidas a diferentes gerentes de instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (Ver Anexo 1) y la encuesta, la cual se aplicó a 60 personas con funciones administrativas y operativas de diferentes instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (Ver Anexo 2).

Entrevistas a Gerentes Instituciones Financieras

Para la realización de la entrevista se procedió a revisar algunos planes estratégicos institucionales de las instituciones financieras reguladas por la SEPS y las funciones que se desempeña en este cargo.

Tabla 4-1 Entrevista COAC MUSHUC RUNA LTDA.

Entrevistado: Ab. Luis Alfonso Chango		
Cargo: Gerente COAC MUSHUC RUNA LTDA.		
PREGUNTA	RESPUESTA	OBSERVACIONES
¿Cuál es la razón de ser de su institución?	La institución se creó con la finalidad de brindar en forma integral productos y servicios financieros de calidad, manteniendo la identidad y los valores culturales, buscando y promoviendo el buen vivir de nuestros socios y clientes	El principal objetivo de la institución es prestar la mejor y mayor cantidad de servicios a los socios y clientes de una manera oportuna y eficaz.
¿La institución cuenta con un sistema que ayude en la estrategia de marketing y a la gestión calidad de servicio?	En la actualidad se posee el Core financiero y otros sistemas adicionales, pero no se cuenta con un sistema de este tipo de características.	Se ha detectado que la institución posee varias plataformas para sus diferentes servicios pero no posee una plataforma que

		permita evaluar y analizar la calidad del servicio que se brinda.
¿La información entregada por sus subordinados referentes al servicio que presta la institución es la oportuna?	La información que se obtiene de los subordinados no llega de una manera automática y rápida se debe esperar un tiempo para obtener la misma	Al recibir la información tardía imposibilitaría a la gerencia el análisis adecuado y la falta de estrategias para mitigar problemas.
¿Qué departamentos constituyen la principal fuente de información para su gestión?	Del organigrama estructural se tienen los principales departamentos de quienes se obtiene la información son: Riesgos, Administración Financiera, Negocios, Tecnología.	El Negocios, Administrativa financiera y Riesgos que son las principales fuentes de información para la gestión de Gerencia, estas deben proporcionar la mayor cantidad de información que facilite el desarrollo de sus informes.
¿La institución está cumpliendo con los objetivos planteados?, ¿por qué no?	En la actualidad se ha cumplido con el 60% de los objetivos propuestos, quedando un porcentaje considerable el mismo que se requiere determinar las estrategias y procesos que se ejecutaran para cumplirlos.	Se debe evaluar el porcentaje aún no ejecutado para el cumplimiento de las metas con la finalidad de determinar que estrategias debe realizar para el cumplimiento de las mismas
¿Cree usted que la institución realiza actividades para conocer las necesidades, gustos y preferencias de los clientes?	En la actualidad no se realiza muchas actividades debido a la falta de un sistema que recopile toda la información necesaria y tomar las acciones y decisiones adecuadas.	Al no poseer un sistema que recopila la información necesaria para el análisis y procesamiento de información en cuanto a mercadeo se estaría perdiendo una gran oportunidad para cubrir el mercado financiero

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Investigador

Tabla 4-2 Entrevista COAC PILAHUIN TIO LTDA.

Entrevistado: Abg. Esteban Mazabanda		
Cargo: Gerente COAC PILAHUIN TIO LTDA.		
PREGUNTA	RESPUESTA	OBSERVACIONES
¿Cuál es la razón de ser de su institución?	Nace de una iniciativa firme de desarrollo de un grupo de jóvenes profesionales indígenas que manejan la interculturalidad y la equidad de género, con una oportunidad de acceder a estos servicios financieros y además de incentivar el ahorro brindando confianza y seguridad.	La institución tiene entre su principal finalidad entregar a sus socios servicios financieros que incentiven su desarrollo generando confianza a nivel general
¿La institución cuenta con un sistema que ayude en la estrategia de marketing y a la gestión calidad de servicio?	Se cuenta con un Departamento de Marketing, quienes tienen elaborados los diferentes planes y estrategias para servicios.	El departamento de marketing se encarga de realizar los planes y estrategias de manera manual, no se cuenta con un sistema que realice un análisis de los datos recolectados.
¿La información entregada por sus subordinados referentes al servicio que presta la institución es la oportuna?	Se tiene procesos bien definidos, entre los que cuenta con la entrega de información mensual por cada departamento de la Cooperativa a las altas autoridades	La información generada por parte de cada departamento se entrega de manera oportuna sin embargo es realizada de forma manual.
¿Qué departamentos constituyen la principal	Cada departamento cumple una función específica, y cada uno de estos es parte importante de la Institución, sin una de	Cada uno de los departamentos son pilares importantes

fuente de información para su gestión?	estos departamentos no existirá un complemento y una información adecuada para la toma de decisiones.	de la institución que contienen información valiosa con la cual se realizan los análisis y estrategias de negocio adecuadas.
¿La institución está cumpliendo con los objetivos planteados?, ¿por qué no?	De los objetivos institucional se va cumpliendo según se va avanzando en su crecimiento. Han existido otros objetivos que no se ha cumplido por las siguientes acciones: · Falta de publicidad. · Organización y planificaciones internas para tener un control de socios inactivos. · Comunicaciones con instituciones internas y externas para fortalecer la Institución.	De acuerdo a la información proporcionada se puede detectar que si se requiere un sistema que permita guardar información que pueda ser analizada y generar mayores estrategias de negocio y que proporcione mayor rentabilidad a la institución.
¿Cree usted que la institución realiza actividades para conocer las necesidades, gustos y preferencias de los clientes?	Mediante el Departamento de Marketing, se realiza diferentes tipos de encuestas a los clientes, quienes se encuentran satisfechos con los servicios que brinda la Institución. Sobre las necesidades, gustos y preferencias de los socios y clientes no se ha realizado ningún tipo de estrategia, más se ha orientado a los servicios que presta la institución.	Con la información que se obtiene de las diferentes encuestas realizadas se puede ingresar a un sistema que ayude a la generación automática de reportes y análisis de información.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Investigador

Tabla 4-3 Entrevista COAC FERNANDO DAQUILEMA LTDA.

Entrevistado: Ing. Pedro Khipo		
Cargo: Gerente COAC FERNANDO DAQUILEMA LTDA.		
PREGUNTA	RESPUESTA	OBSERVACIONES
¿Cuál es la razón de ser de su institución?	Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito, con principios y valores Cristianos que fomentamos el desarrollo económico y social de nuestros socios	Se ha podido observar que como su principal objetivo es brindar a sus socios y clientes un servicio rápido y oportuno procurando cubrir todas sus necesidades e incentivando el progreso.
¿La institución cuenta con un sistema que ayude en la estrategia de marketing y a la gestión calidad de servicio ?	En la actualidad no se cuenta con un sistema que genere estrategias de gestión de calidad, pero si se cuenta con un departamento de marketing.	Al no existir un sistema que permita obtener información se dificulta la óptima gestión de servicios impidiendo identificar las necesidades de los clientes actuales y la demanda en el mercado en las instituciones financieras
¿La información entregada por sus subordinados referentes al servicio que presta la institución es la oportuna?	Al no poseer un sistema que genere la información automática no se posee la información de una manera rápida y concreta para el análisis.	Cada departamento es responsable de generar los reportes que se le haya solicitado, al no contar con un repositorio de información que faciliten la generación de dichos reportes provoca pérdida

		de tiempo y recursos a nivel general.
¿Qué departamentos constituyen la principal fuente de información para su gestión?	Los departamentos de Innovación y Desarrollo realizan los análisis de acuerdo a la información que poseen del mercado.	Siendo las áreas de Innovación y Desarrollo las encargadas del análisis, éstas requieren que el sistema proporcione de manera automática la mayor cantidad de información que facilite el desarrollo de sus informes.
¿La institución está cumpliendo con los objetivos planteados?, ¿por qué no?	En la actualidad si se está cumpliendo con los objetivos plantados , pero aún se necesita de más análisis para la proyección de nuevos objetivos.	Para realizar una correcta y adecuada gestión de control y seguimiento de los procesos, es necesario contar con información que permita conocer el estado de las instituciones financieras en tiempos adecuados.
¿Cree usted que la institución realiza actividades para conocer las necesidades , gustos y preferencias de los clientes.?	Se están realizando continuamente estudios de satisfacción del mercado.	Es necesario el uso de una herramienta que maneje toda la información de la institución, se debe considerar que el departamento pueda estar en la capacidad de analizar los datos.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Investigador

Encuesta Personal

Para la realización de la encuesta se tomó un grupo de profesionales que tienen amplio conocimiento en cada una de sus Áreas.

Tabla 4-4 Distribución de Población encuesta personal.

POBLACION	NUMERO	PORCENTAJE
Departamento Riesgos	5	8.33%
Departamento Contabilidad	5	8.33%
Usuarios Área Créditos	9	15.00%
Usuarios Área Inversiones	6	10.00%
Usuarios Área Cajas	4	6.67%
Usuarios Área Servicio al Cliente	16	26.67%
Departamento Sistemas	15	25.00%
Total	60	100%

Elaborado por: Investigador

1. ¿El servicio al cliente en las instituciones financieras se lo realiza de una manera eficiente y rápida?

Tabla 4-5 Servicio al Cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
A veces	37	62%
Varias Veces	15	25%
Siempre	8	13%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

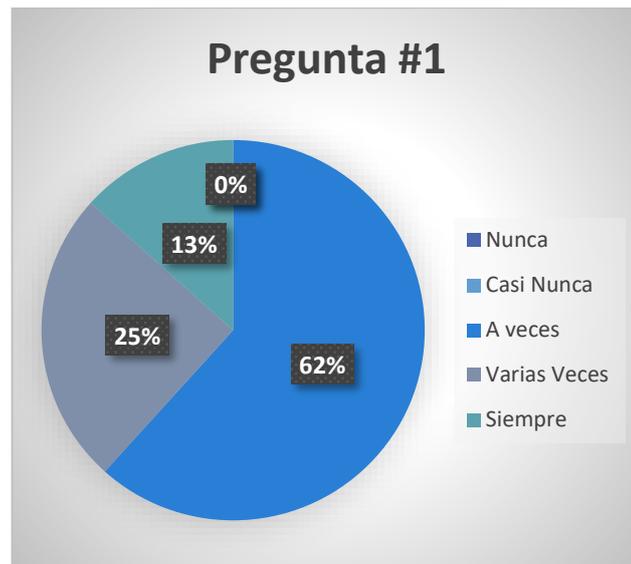


Figura 4-1 Servicio al cliente

Elaborado por: Investigador

Análisis: De las 60 personas encuestadas 37 que representan el 62% indicaron que A veces se entrega un servicio eficiente, 15 personas que representan el 25% mencionaron que el servicio Varias veces es eficiente y rápido y 8 que representan el 13% indicaron que el servicio al cliente es siempre eficiente y rápido.

Interpretación: Mediante las respuestas obtenidas se puede evidenciar que no existe una satisfacción que implique el 100 por ciento del servicio que se brinda en las instituciones financieras a los socios, esto genera inconformidad en los socios y clientes.

2. ¿Cómo se da a conocer los servicios que prestan las instituciones financieras?

Tabla 4-6 Medios de Comunicación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TV	0	0%
Radio	23	38%
Internet	17	28%
Prensa	15	25%
Otro	5	8%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

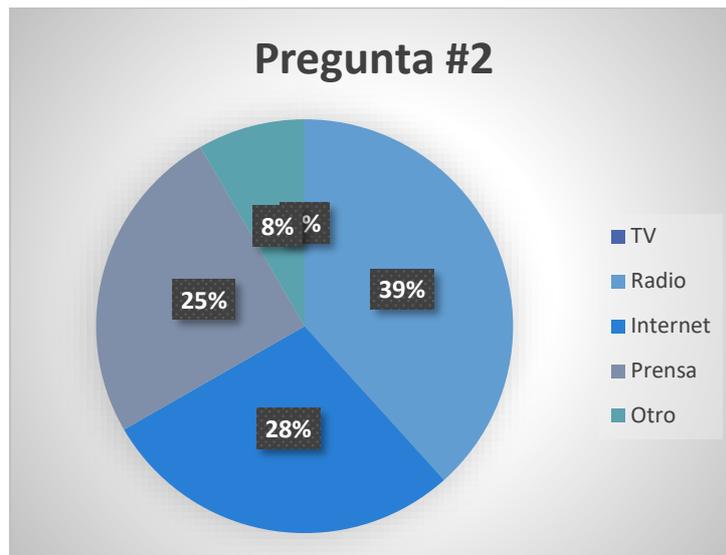


Figura 4-2 Medios de Comunicación

Elaborado por: Investigador

Análisis: De las 60 personas encuestadas 23 que representan el 38% indicaron que los servicios se dan a conocer mediante radio, 17 personas que representan el 28% indicaron que el uso de internet permite conocer los servicios que se prestan, 15 personas que representan el 25% mencionaron que mediante la prensa se dan a conocer los servicios que brindan y unas 5 personas que representan el 8% dijeron que mediante otros medios se dan a conocer los servicios que se prestan.

Interpretación: Mediante las respuestas obtenidas es necesario observar que no existe una estrategia específica orientada a explotar el uso adecuado y correcto de la tecnología mediante internet con la finalidad de dar a conocer los diferentes servicios que pueden ofrecer las diferentes instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y de esta manera generar mayor rentabilidad a nivel nacional.

3. ¿Cree usted que los servicios que prestan las instituciones financieras satisfacen las necesidades de los clientes?

Tabla 4-7 Satisfacción del Cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
A veces	34	57%
Varias Veces	19	32%
Siempre	7	12%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

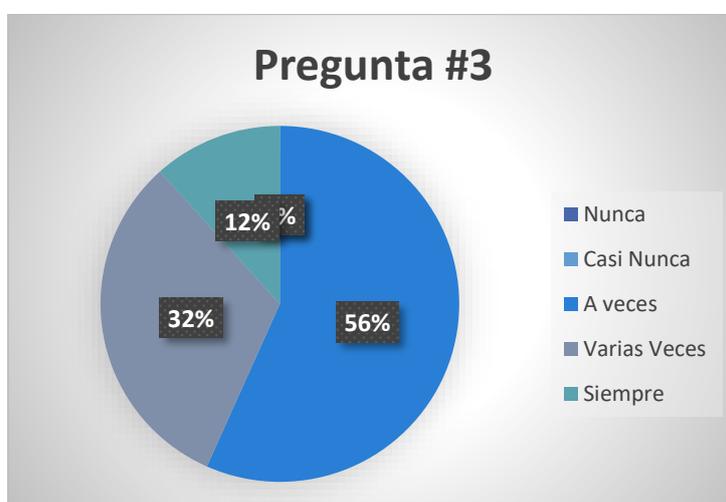


Figura 4-3 Satisfacción del Cliente

Elaborado por: Investigador

Análisis: De las 60 personas encuestadas 34 que representan el 56% indicaron que a veces se encuentra el servicio deseado, 19 personas que representan el 32% mencionaron que varias veces obtienen el servicio solicitado y 7 que representan el 12% indicaron que el servicio requerido es siempre el buscado.

Interpretación: De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede evidenciar que la mayoría de clientes no encuentra los servicios que satisfagan sus necesidades, generando inconformidad y fuga de clientes a otras instituciones financieras.

4. Se conoce oportunamente el estado y tiempo de entrega de soluciones ante problemas de clientes.

Tabla 4-8 Estado y entrega de soluciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi Nunca	13	22%
A veces	29	48%
Varias Veces	10	17%
Siempre	8	13%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

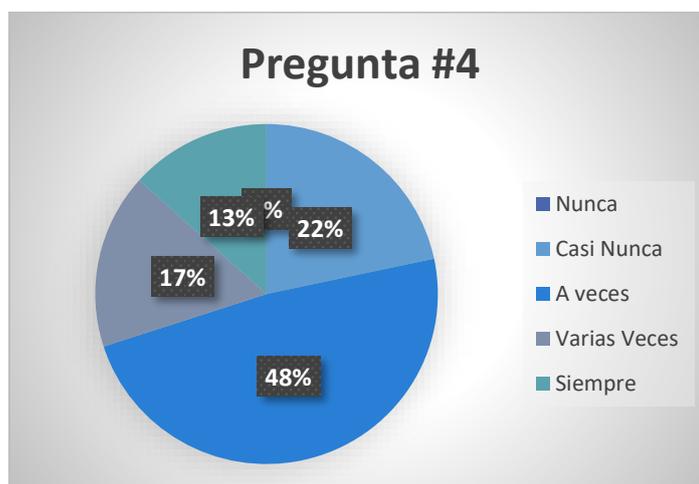


Figura 4-4 Estado y entrega de soluciones

Elaborado por: Investigador

Análisis: De las 60 personas encuestadas 29 que representan el 48% mencionaron que a veces se conoce el estado tiempos de solución a problemas de los clientes, 13 personas que representan el 22% indicaron que casi nunca se conoce el estado de los problemas reportados, 10 personas que representa el 17% indicaron que varias veces se conoce los tiempos de solución a los incidentes, 8 que representan el 13% indicaron que siempre se conoce el tiempo de respuesta de los problemas presentados por los clientes.

Interpretación: Se puede evidenciar que no existe un sistema que permita obtener la información oportuna para la solución de los diferentes problemas que se presentan a los

clientes en las instituciones financieras dificultando conocer exactamente los diferentes problemas que pueden tener los clientes.

5. Tiene acceso a la información de anteriores problemas presentados por los clientes.

Tabla 4-9 Acceso a Información de soluciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	25	42%
Casi Nunca	15	25%
A veces	12	20%
Varias Veces	8	13%
Siempre	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

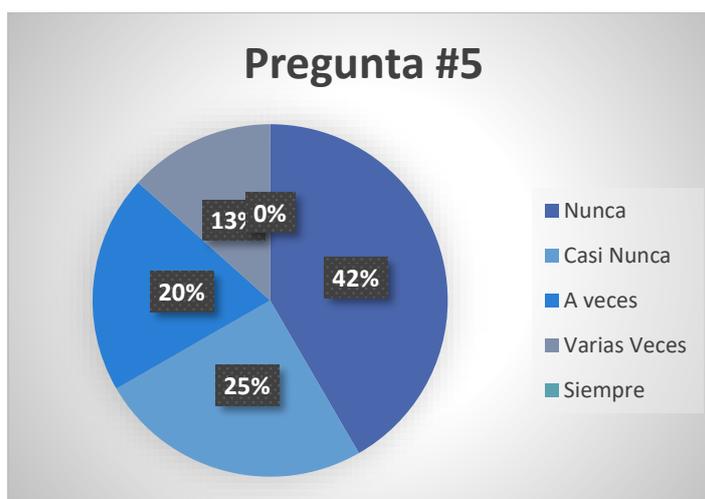


Figura 4-5 Acceso a Información de soluciones

Elaborado por: Investigador

Análisis: De las 60 personas encuestadas 25 que representan el 42% indicaron que nunca poseen información correspondiente a problemas reportados por los clientes, 15 personas que representan el 25% indicaron que casi nunca han conocido reportes de problemas, 12 que representan el 20% indicaron a veces han tenido información de incidentes reportados y 8 personas que representa el 13% indica que varias veces le han proporcionado estos datos.

Interpretación: De las respuestas obtenidas se puede apreciar que no existe un sistema de control y generación de información que identifique los problemas recurrentes de clientes en las instituciones financieras, generando perdida de confiabilidad en la misma.

6. La solución emitida para solventar los problemas es la adecuada.

Tabla 4-10 Soluciones emitidas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi Nunca	19	32%
A veces	25	42%
Varias Veces	15	25%
Siempre	1	2%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

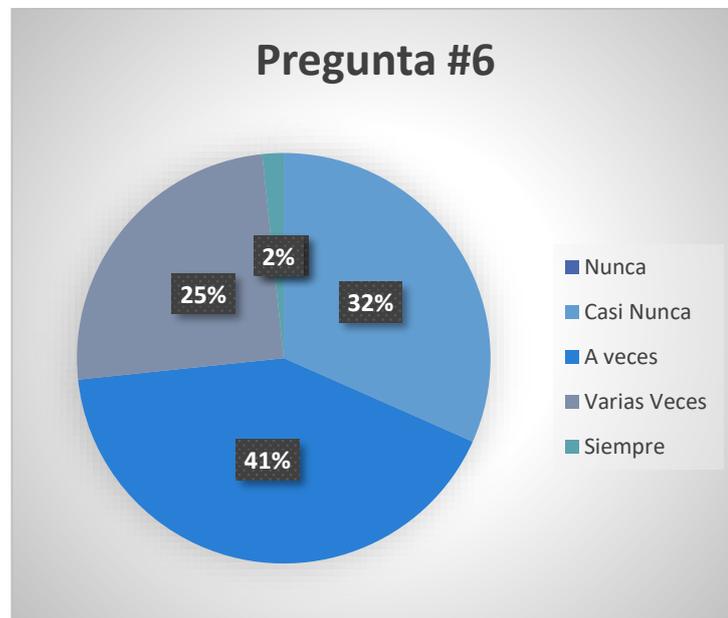


Figura 4-6 Soluciones emitidas

Elaborado por: Investigador

Análisis: De las 60 personas encuestadas 25 que representan el 41% indicaron que a veces la solución generada es la correcta, 19 personas que representan el 32% indicaron que casi nunca las incidencias se han resuelto adecuadamente, 15 que representan el 25% indicaron varias veces han solventado sus problemas.

Interpretación: Con las respuestas obtenidas se puede interpretar que las soluciones emitidas ante los problemas presentados por los clientes la mayoría de estos han sido resueltos de una manera satisfactoria sin embargo es necesario analizar el porcentaje de los problemas no resueltos con la finalidad de brindar un mejor servicio.

7. Identifique el grado de satisfacción general de los clientes sobre los servicios prestados por la institución.

Tabla 4-11 Grado de Satisfacción Clientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Insatisfactoria	0	0%
Poco Satisfactoria	12	20%
Neutral	27	45%
Satisfecho	15	25%
Muy Satisfecho	6	10%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

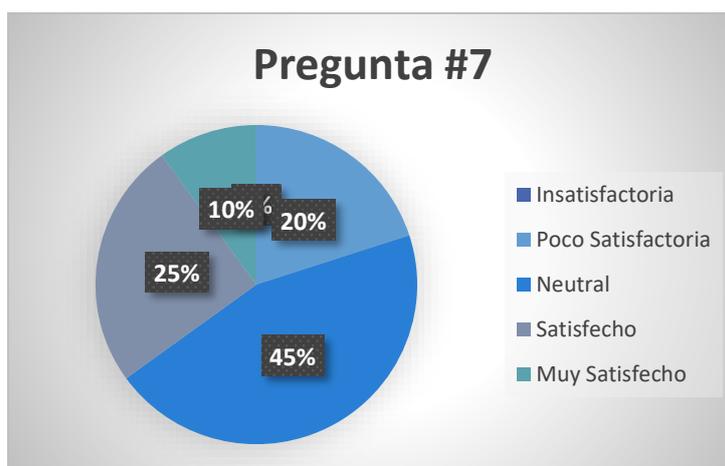


Figura 4-7 Grado de Satisfacción Clientes

Elaborado por: Investigador

Análisis: De las 60 personas encuestadas 27 que representan el 45% indicaron que el servicio a los clientes es normal, 15 personas que representan el 25% mencionaron que normalmente los clientes se sentían satisfechos con el servicio prestado, 12 que representan el 20% indicaron que el servicio es poco satisfactorio y un 10% que corresponde a 6 personas mencionaron que el servicio prestado es muy satisfactorio.

Interpretación: Se puede evidenciar que el grado de satisfacción del cliente por el servicio prestado en las instituciones financieras reguladas por la SEPS no es el adecuado.

8. ¿Cree usted que la institución realiza actividades para conocer las necesidades, gustos y preferencias de los clientes?

Tabla 4-12 Conoce necesidades del Cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi Nunca	36	60%
A veces	12	20%
Varias Veces	7	12%
Siempre	5	8%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

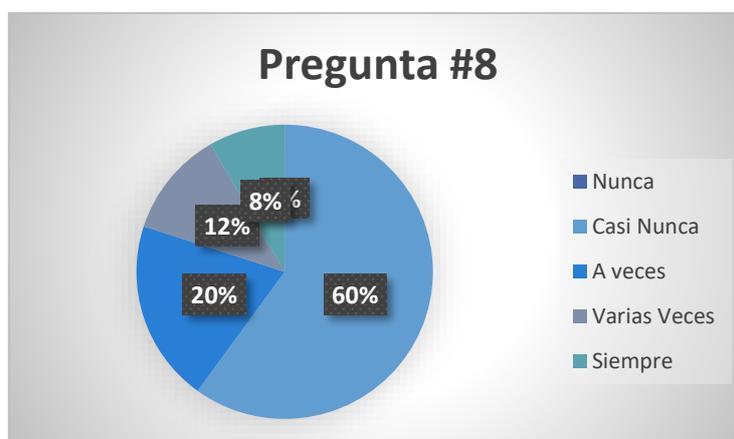


Figura 4-8 Conoce necesidades del Cliente

Elaborado por: Investigador

Análisis: De las 60 personas encuestadas 36 que representan el 60% indicaron que casi nunca se realizan actividades para conocer las necesidades de los clientes, 12 personas que representan el 20% creen que a veces se realizan actividades de este tipo, 7 que representan el 12% indicaron que varias veces se realizan actividades para determinar las necesidades.

Interpretación: De las respuestas receptadas se puede evidenciar que no existe un mecanismo que permita generar conocer, analizar y evaluar de manera adecuada las necesidades de los clientes en las instituciones financieras.

9. ¿Es suficiente la publicidad y promoción usada para comunicar los nuevos productos y servicios?

Tabla 4-13 Publicidad y promoción adecuada

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi Nunca	31	52%
A veces	19	32%
Varias Veces	10	17%
Siempre	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

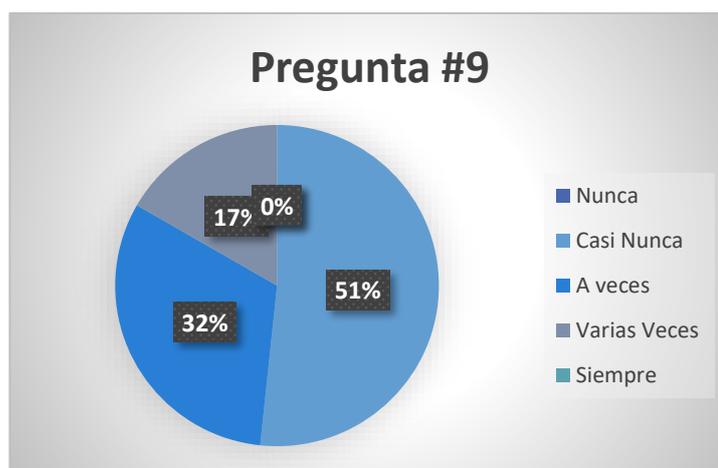


Figura 4-9 Publicidad y promoción adecuada

Elaborado por: Investigador

Análisis: De las 60 personas encuestadas 31 que representan el 51% mencionaron que casi nunca la publicidad es suficiente para promocionar nuevos servicios, 19 que representan el 32% indicaron que a veces la publicidad es la adecuada y 10 que representan el 17% revelaron que varias veces la publicidad es suficiente para promocionar nuevos servicios.

Interpretación: De las respuestas obtenidas se ha podido conocer que la estrategia de publicidad adoptada no es la adecuada, dejando varias expectativas a los clientes sobre el acceso a nuevos canales y servicios que pueda ofrecer las instituciones financieras.

10. ¿Cree usted que los clientes recomendarían el uso de nuestros servicios?

Tabla 4-14 Clientes recomiendan nuestros servicios

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi Nunca	8	13%
A veces	31	52%
Varias Veces	17	28%
Siempre	5	7%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

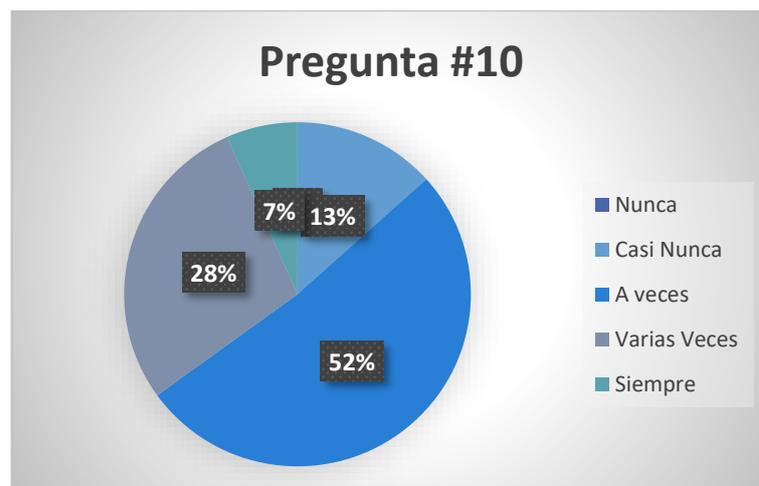


Figura 4-10 Clientes recomiendan nuestros servicios

Elaborado por: Investigador

Análisis: De las 60 personas encuestadas 31 que representan el 52% indicaron que a veces los socios recodarían el uso de los servicios que ofrece la institución, 17 que representan el 28% indicaron que varias veces han recomendado los servicios, 8 personas que representan el 13% mencionaron que casi nunca han recomendado el uso de los servicios y 5 que representan el 7% mencionaron que siempre han recomendado el uso de los servicios en la institución.

Interpretación: De la información obtenida se puede interpretar que la mayoría del personal encuestado manifiesta que en la institución existe poco interés en generar servicios que se ajusten correctamente a las necesidades del cliente impidiendo un mejor y mayor crecimiento institucional.

11. ¿Existe un sistema que ayude en la estrategia de marketing y a la gestión calidad de servicio de la institución?

Tabla 4-15 Sistema que ayuda en las estrategias

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	23%
No	46	77%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

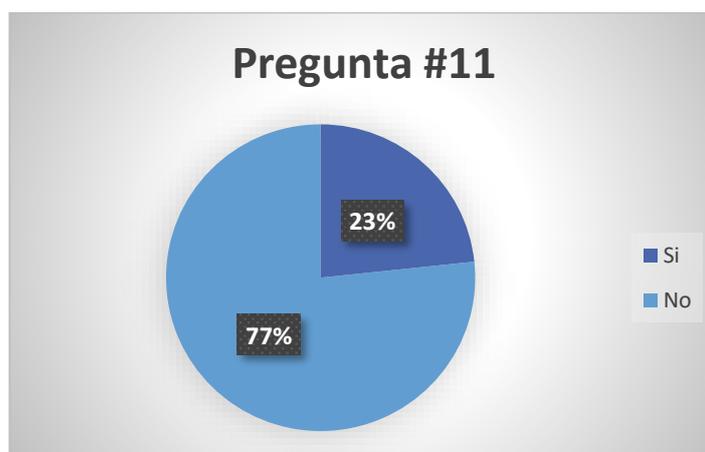


Figura 4-11 Sistema que ayuda en las estrategias

Elaborado por: Investigador

Análisis: De las 60 personas encuestadas 46 que representan el 77% indicaron que no han utilizado un sistema que ayude en las estrategias de marketing y calidad de servicio al cliente, 14 que representan el 23% indico que si lo ha usado.

Interpretación: De la información obtenida se puede considerar que no existe una herramienta que ayude en la estrategia de marketing y a la gestión calidad de servicio de la institución.

12. ¿Cree usted que el uso de un sistema de gestión de relación con el cliente permitirá tener una mayor comunicación con el cliente?

Tabla 4-16 Uso de Sistema de Gestión de Calidad de Servicio

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	49	82%
No	11	18%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

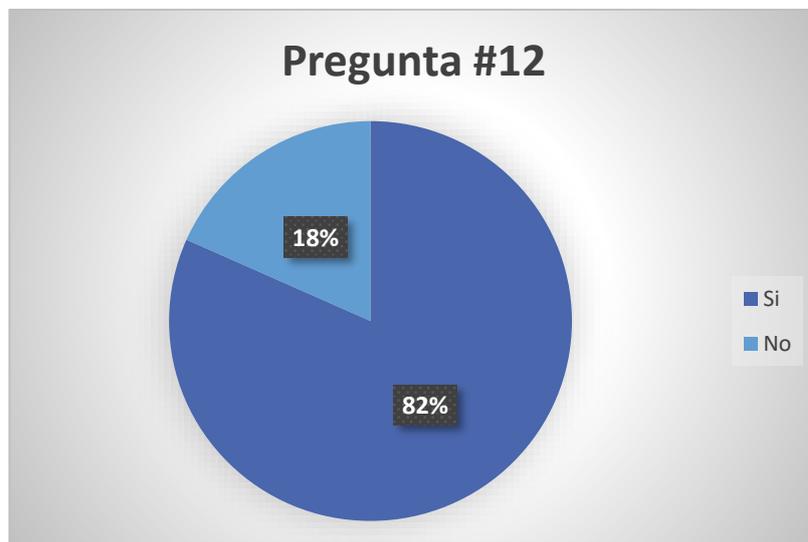


Figura 4-12 Uso de Sistema de Gestión de Calidad de Servicio

Elaborado por: Investigador

Análisis: De las 60 personas encuestadas 49 que representan el 82% indicaron que el uso de un sistema de gestión de relación con el cliente si mejoraría la comunicación y calidad de servicio al cliente, 11 que representan el 18% indico que no ayudaría.

Interpretación: De la información obtenida considerar que el uso de un sistema de gestión de relación con el cliente si ayudaría de menor manera en las estrategias en las instituciones financieras.

4.2 Verificación de Hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se utilizará el método Chi Cuadrado, que para (Carranza, 2010), no es más que analizar, determinar y evaluar si existe una relación entre dos variables categóricas, en donde se calculan los valores que indicarían la independencia absoluta, lo que se denomina frecuencias esperadas, comparándolos con las frecuencias de la muestra.

El cálculo de Chi cuadrado tiene la siguiente fórmula:

$$x^2_c = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Donde:

fo = Frecuencia observada

fe = Frecuencia esperada

4.2.1 Planteamiento de la hipótesis

Un Sistema de Gestión de relación con el cliente (CRM) mejorará estratégicamente en la entrega de un servicio de calidad a los clientes en las instituciones financieras reguladas por la SEPS

Para el desarrollo de la comprobación de hipótesis inicialmente se plantea la hipótesis de trabajo(Hi) y la hipótesis nula (Ho):

Ho = Un Sistema de Gestión de relación con el cliente (CRM) NO mejorará estratégicamente en la entrega de un servicio de calidad a los clientes en las instituciones financieras reguladas por la SEPS.

Hi = Un Sistema de Gestión de relación con el cliente (CRM) mejorará estratégicamente en la entrega de un servicio de calidad a los clientes en las instituciones financieras reguladas por la SEPS.

4.2.2 Cálculo del Chi-Cuadrado X²

Se procede a seleccionar una pregunta para la variable independiente y una para la variable dependiente con lo que se elabora una matriz cruzada, que vendría a ser la primera matriz y se denominará matriz de frecuencia observada:

Tabla 4-17 Frecuencia Observada

ALTERNATIVAS PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
¿Existe un sistema que ayude en la estrategia de marketing y a la gestión calidad de servicio de la institución?	14	46	60
¿Cree usted que el uso de un sistema de gestión de relación con el cliente permitirá tener una mayor comunicación con el cliente?	49	11	60
TOTAL	63	57	120

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

En base a los totales registrados en la matriz de frecuencia observada, se procede a elaborar la matriz de frecuencia esperada (Tabla 4-18):

Tabla 4-18 Frecuencia Esperada

ALTERNATIVAS PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
¿Existe un sistema que ayude en la estrategia de marketing y a la gestión calidad de servicio de la institución?	31.5	28.5	60
¿Cree usted que el uso de un sistema de gestión de relación con el cliente permitirá tener una mayor comunicación con el cliente?	31.5	28.5	60
TOTAL	63	57	120

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

Una vez obtenida las dos matrices se procede a elaborar la matriz para calcular nuestro Chi cuadrado:

Tabla 4-19 Calculo de Chi-Cuadrado

FRECUENCIAS OBSERVADAS (fo)	FRECUENCIAS ESPERDAS (fe)	(fo - fe)	(fo - fe)²	(fo - fe)² / fe
14	31.5	-17.5	306.25	9.72
46	28.5	17.5	306.25	10.75
49	31.5	17.5	306.25	9.72
11	28.5	-17.5	306.25	10.75
X²C				40.94

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigador

4.2.3 Nivel de Significancia (α)

Para la investigación se escogió un nivel de significancia del 5%, donde $\alpha = 0,05$ por lo tanto el nivel de confianza que nos da es del 95%.

4.2.4 Grado de Libertad.

Para calcular la zona de aceptación o rechazo, se requiere calcular los grados de libertad y para la para la obtención de este valor, aplicaremos la siguiente formula:

$$gl = (c - 1) (f - 1)$$

donde:

c = columnas de la tabla.

f = filas de la tabla

$$gl = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$gl = (1) (1)$$

$$gl = 1$$

4.2.5 Grado de Significancia.

Obtenido nuestro alfa y los grados de libertad seleccionamos el valor de nuestro chi-cuadrado tabular en la tabla tenemos que:

$$\alpha = 0,05$$

$$X^2 t = 3,841$$

Tabla 4-20 Grado de Significancia

n	0,995	0,99	0,975	0,95	0,9	0,75	0,5	0,25	0,05	0,025	0,01	0,005
1	7,879	6,635	5,024	3,841	2,706	1,323	0,455	0,102	0,004	0,001	0,000	0,000
2	10,597	9,210	7,378	5,991	4,605	2,773	1,386	0,575	0,103	0,051	0,020	0,010
3	12,838	11,345	9,348	7,815	6,251	4,108	2,366	1,213	0,352	0,216	0,115	0,072
4	14,860	13,277	11,143	9,488	7,779	5,385	3,357	1,923	0,711	0,484	0,297	0,207
5	16,750	15,086	12,833	11,070	9,236	6,626	4,351	2,675	1,145	0,831	0,554	0,412
6	18,548	16,812	14,449	12,592	10,645	7,841	5,348	3,455	1,635	1,237	0,872	0,676
7	20,278	18,475	16,013	14,067	12,017	9,037	6,346	4,255	2,167	1,690	1,239	0,989
8	21,955	20,090	17,535	15,507	13,362	10,219	7,344	5,071	2,733	2,180	1,646	1,344
9	23,589	21,666	19,023	16,919	14,684	11,389	8,343	5,899	3,325	2,700	2,088	1,735
10	25,188	23,209	20,483	18,307	15,987	12,549	9,342	6,737	3,940	3,247	2,556	2,156
11	26,757	24,725	21,920	19,675	17,275	13,701	10,341	7,584	4,575	3,816	3,053	2,603
12	28,300	26,217	23,337	21,026	18,549	14,845	11,340	8,438	5,226	4,404	3,571	3,074

4.2.6 Decisión.

$X^2c = 40,94$ Valor obtenido del cálculo del Chi-cuadrado. $X^2t = 3,841$ Valor obtenido de la tabla de distribución del Chi – Cuadrado.

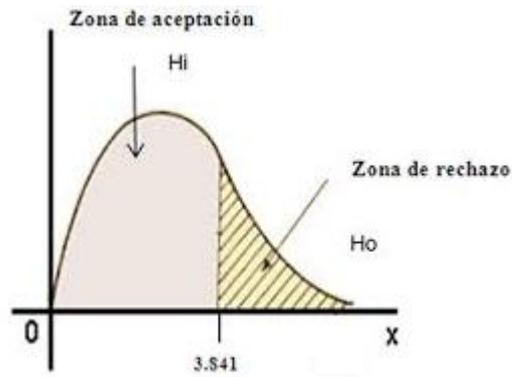


Figura 4-13 Valor Chi-cuadrado

Conclusión:

Como $X^2_c = 40,94 > X^2_t = 3.841$, el valor que se obtuvo y calculó es mayor al valor de la distribución, por ende, tomamos como aceptada la hipótesis de investigación, la cual es: Un Sistema de Gestión de relación con el cliente (CRM) mejorará estratégicamente en la entrega de un servicio de calidad a los clientes en las instituciones financieras reguladas por la SEPS.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La investigación demostró que las Instituciones Financieras reguladas por la SEPS cuentan con varios servicios hacia los socios y clientes, pero no todos estos servicios satisfacen las necesidades de cada uno de ellos, también se ha podido encontrar que la publicidad y promoción usada para comunicar los nuevos productos y servicios indica que un 52% de los clientes no conocen todas las bondades que puede proporcionar las instituciones financieras y esto puede deberse a que no toda la información se encuentra correctamente ingresada y procesada para brindar un servicio de calidad que llegue a cada uno de los clientes.
- De los resultados que se obtuvieron en la investigación y al analizar la problemática planteada, se concluye que, en las Instituciones Financieras reguladas por la SEPS, existe la necesidad de mejorar el área de servicio al cliente, implementando un software basado en la Gestión de Relación con el Cliente (CRM) con la finalidad de generar futuras estrategias de negocio considerando la información procesada de los socios y clientes.
- Al analizar la situación actual de los procesos y beneficios de las TI actualmente empleadas para la gestión de servicio al cliente, de los resultados obtenidos se determinaron que no existe un sistema que permita la planificación, diseño, desarrollo, despliegue y generación de propuestas para mejorar la entrega de un servicio de calidad.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda al Departamento de Negocios realizar normas y controles que permitan evidenciar un mejor manejo en la calidad de servicios, procesos y actividades que el personal de servicio al cliente ejecuta en cuanto a manejo y procesamiento de información.
- El Personal de los Departamentos de Tecnologías de Información y Comunicación de las Instituciones Financieras reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria deben analizar un sistema que permitan tener un mejor control de las actividades que ejecutan en cuanto a los servicios que se prestan a los clientes, adicionalmente este sistema debe proporcionar información necesaria que permita analizar y gestionar nuevas estrategias de negocio para lograr la satisfacción del cliente.
- El Departamento de Negocios y Riesgos debe coordinar un análisis global de las estrategias de atención al cliente de las instituciones financieras con la finalidad de identificar los requerimientos de los clientes actuales y la demanda en el mercado en las instituciones financieras.
- Se recomienda a los Departamentos de Negocios, Administrativo y Riesgos realizar un análisis adecuado de las estrategias de fidelización de los clientes, con la finalidad de determinar si los procesos se encuentran alineados a los objetivos de la institución.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 Datos Informativos:

Tema:	Sistema de Gestión de la Relación con el Cliente (CRM) para mejorar la calidad de servicio al cliente en Instituciones Financieras reguladas por la SEPS.
Institución:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.
Provincia:	Tungurahua
Cantón:	Ambato
Dirección:	Montalvo entre Cevallos y Juan Benigno Vela
Responsable:	El investigador
Financiamiento:	La investigación será autofinanciada por el autor del mismo.

6.2 Antecedentes:

6.2.1. Antecedentes de la propuesta

En la actualidad uno de los mayores retos a nivel financiero es encontrar nuevos métodos, estrategias y técnicas que permitan obtener mayor rentabilidad en el negocio, y es así que uno de los desafíos que tienen las instituciones financieras especialmente las cooperativas de ahorro y crédito para avanzar en una mayor inclusión financiera, es entender cada una de las barreras que existen, tanto desde el lado de la oferta entendiéndose en el desempeño de las instituciones como por el lado de la demanda que es el comportamiento de la población y empresas.

En las instituciones financieras a nivel nacional, uno de los mayores problemas es la falta de comunicación entre departamentos y la falta de un análisis en la segmentación de socios y clientes, ya que puede conllevar a una gestión inadecuada en la atención de sus necesidades, el no contar con una base sólida de información que contenga las interacciones e incidencias de los socios y clientes no solo impide responder de una manera oportuna, sino podría llegar a perderlos.

Los clientes en las instituciones financieras demandan un alto nivel de usabilidad de plataformas online, las que deben permitir realizar en pocos pasos transacciones, con sencillos filtros de reconocimiento del usuario y servicio inmediato en caso de inconvenientes, es por esta razón la importancia de recopilar la mayor información del cliente con finalidad de analizar y desarrollar estudios que permitan generar diferentes productos para la satisfacción del cliente.

Por lo antes mencionado, se debe considerar que la falta de innovación de nuevas herramientas que permitan mejorar la atención al cliente en la cooperativa, impide disponer de mayores instrumentos tecnológicos, que permitan brindar mejores servicios a los socios mediante el análisis de información y esto a su vez conduzca a experiencia más satisfactoria para los socios y clientes.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., es una institución financiera regulada por el organismo de control SEPS, en la actualidad cuenta con un CORE Financiero que se encarga de realizar las transacciones propias de su giro económico, como son: ahorros, depósitos a plazo fijo, inversiones, créditos, garantías, contabilidad, personas y perfiles de generales; también dispone de otros sistemas que complementan el resto de servicios.

La cooperativa durante este tiempo ha alcanzado gestionar un número aceptable de socios que sobrepasan los 200,000 (doscientos mil) socios entre activos e inmovilizados a nivel nacional, esto conlleva a que el tiempo de atención a cada uno de ellos sea alto y la eficiencia no sea medida correctamente en el momento de ser atendido, por lo que se podría generar una pérdida de los socios y clientes debido al deterioro de atención.

6.3 Justificación

En base al análisis realizado en el proceso de recolección de datos en las encuestas, entrevistas y los antecedentes, se ha encontrado que no se ha implementado una herramienta que proporcione a los clientes de las instituciones financieras un servicio de calidad apegado al análisis de cada una de sus necesidades.

Considerando que hoy en día es importante conocer nuevas herramientas que permitan abrir nuevos canales de comunicación y mercados, y con el propósito de lograr una gestión adecuada en el análisis de datos, para poder obtener mayor crecimiento en el sector financiero, el presente proyecto se enfocará en la implementación de un sistema de Gestión de Relaciones con los Clientes (GRC/CRM) para mejorar la calidad de servicio al cliente en la Cooperativa.

De acuerdo a lo expuesto, este proyecto se realizara en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., ya que al implementar una herramienta de Gestión de Relaciones con los Clientes se pretende entregar a los socios y clientes un servicios de manera rápida y segura, así como generar una segmentación correcta de los socios y clientes con la finalidad de identificar claramente cada una de sus necesidades y así obtener para la cooperativa mayores beneficios como: incremento de socios, fidelidad y confianza, generando de esta manera una mayor rentabilidad para la institución.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo general

Generar estrategias y técnicas aplicadas a un sistema de Gestión de Relación con el Cliente (CRM) para mejorar la calidad de servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del ambiente externo e interno que determine un diagnóstico de las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de la institución.
- Elaborar estrategias de CRM que apoyen las relaciones de las instituciones financieras con los socios y cliente, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio al cliente.
- Evaluar herramientas tecnológicas basadas en la gestión de Relación con el Cliente (CRM) que permita mejorar la calidad de servicio al cliente.
- Diseñar un plan basado en una herramienta de Gestión de Relación con el Cliente (CRM) que permita mejorar la calidad de servicio.

6.5 Análisis de factibilidad

6.5.1 Factibilidad Operativa:

El presente proyecto es factible operativamente porque cuenta con el apoyo de las autoridades de la Cooperativa, por lo que se tiene la apertura necesaria con el personal de la institución financiera para la obtención de la información necesaria y de esta manera asegurar que los resultados del presente proyecto por su beneficio y utilidad sean aplicados.

6.5.2 Factibilidad organizacional

Es factible organizacionalmente debido a que la alta gerencia y el responsable de sistemas tienen pleno conocimiento de la carencia de un sistema que permita analizar y generar estrategias de negocio con la finalidad de incrementar la rentabilidad de la institución, siendo conscientes que su aplicabilidad e implementación es a largo plazo.

6.5.3 Factibilidad económica-financiera

Económicamente es factible, puesto que los costos que implican el análisis, estudio, desarrollo, tiempo empleado en estos temas serán asumidos por el investigador, mientras que los tiempos del personal de la institución involucrado será asumido por la Institución, además la cooperativa cuenta con los recursos necesarios para poder ejecutar los procesos que se lleven a cabo para la aplicación de este proyecto.

6.5.4 Factibilidad legal

El proyecto de investigación titulado “SISTEMA DE GESTIÓN DE RELACIÓN CON EL CLIENTE (CRM) PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS REGULADAS POR LA SEPS”, está legalmente aprobado para su aplicación por parte de la Gerencia de la Cooperativa y cuenta con el respaldo del Responsable de Sistemas para poder hacer uso de los recursos de hardware y software que sean necesarios para su desarrollo.

6.5.5 Factibilidad técnica

Técnicamente es factible ya que se cuenta con los recursos tecnológicos requeridos, adicionalmente se tienen acceso a la infraestructura, brindando las herramientas tecnológicas necesarias y el acceso a datos e información requerida.

6.6 Fundamentación

6.6.1 Marketing Transaccional y Relacional

Como menciona Lluís G. Renart Cava. (2004, pág. 68). El marketing transaccional, se enfoca específicamente en el lanzamiento de un producto al mercado con la finalidad de captar clientes susceptibles a comprarlos, esta técnica paulatinamente se ha degradado en el tiempo debido a que este planteamiento transaccional se ha mostrado insuficiente o poco eficaz en un entorno enormemente competitivo y tecnológico en la actualidad, en donde los mercados se encuentran saturados de oferta. Captar nuevos clientes es cada vez más difícil, pero mantener la relación con los actuales y fidelizarlos es cada vez más fácil gracias a las tecnologías surgidas en los últimos años y al desarrollo paralelo de políticas de calidad y mejora de procesos.

El marketing relacional se enfoca específicamente en la creación, permitiendo la generación de relaciones estables y de continuidad una vez que se ha cerrado la primera venta o servicio con los clientes de la compañía, de esta manera se desarrolla un conjunto de acciones que permitan profundizar la relación y aumentar el grado de satisfacción y lealtad. El enfoque relacional debe plantearse en todas las fases del proceso, desde la captación del cliente hasta su completa satisfacción y fidelización.

Con el avance de nuevas tecnologías de la información y la comunicación es posible mantener relaciones personalizadas de forma masiva, permanente y geográficamente dispersa. Las empresas pueden mantener un nivel de comunicación multicanal con el cliente que les permite conocer sus preferencias y adaptarse a ellas, esto permite adicionalmente gozar de una estrategia de diferenciación a nivel de otras empresas.

6.6.2 Gestión de Relación con el Cliente (CRM)

El CRM (Customer Relationship Management), o la Gestión de las relaciones con el cliente, es una herramienta que permite desarrollar una estrategia de negocio hacia los

clientes y sus preferencias con la finalidad de optimizar su valor a largo plazo, así como un manejo eficiente de la información dentro de la organización, con el firme propósito de que pueda haber un desarrollo adecuado de todos los procesos internos que estén representados en la capacidad de retroalimentación y medición de los resultados. Agudelo, M., Alveiro, C., Saavedra, B., & Ramiro, M. (2013).

Un CRM no es únicamente un sistema enfocado a la fidelización de clientes, sino se lo debe ver como un enfoque estratégico integral para gestionar la evolución de las relaciones con los clientes, esto requiere una adaptación continua en respuesta a las necesidades cambiantes del mercado. Finnegan y Currie (2010).

“Es el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes uno a uno, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. CRM va más allá del *marketing* de relación, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, internet, correo, fuerzas de ventas...) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes” (AeMR-Asociación española de marketing relacional)

Según CRMguru.com, el CRM es la estrategia de negocio enfocada a seleccionar y gestionar de una manera óptima a los clientes con el fin de garantizar su valor a largo plazo. El CRM requiere una filosofía de negocio ajustada en el cliente y una cultura de empresa que apoye de manera eficaz los procesos de marketing, ventas y servicio. Las aplicaciones CRM permiten implantar la gestión de la relación con los clientes cuando la empresa tiene el liderazgo, la estrategia y la cultura acertada.

De acuerdo a los conceptos presentados, se puede establecer como un concepto general que el CRM es una estrategia de negocio cuyo objetivo principal es organizar, planificar y analizar las diferentes relaciones con el cliente, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades y expectativas, utilizando herramientas tecnológicas acorde a la infraestructura de las organizaciones

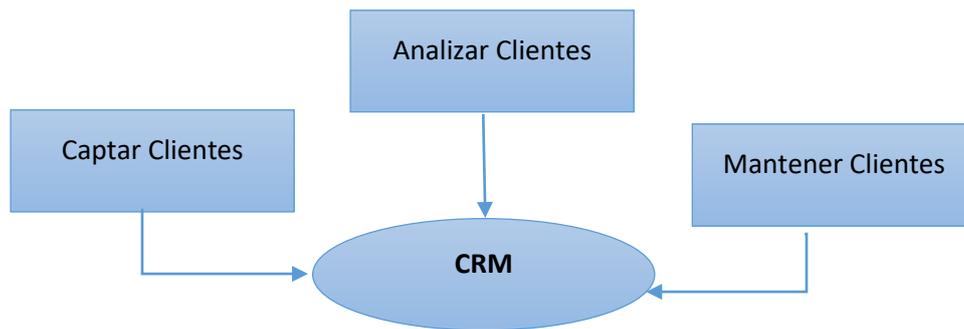


Figura 6-1 Concepto CRM

Elaborado por: Investigador

6.6.3 Tipos de CRM

Un CRM se puede clasificar de acuerdo a la acción que se va a realizar en la institución es decir si este se enfoca más en la interacción con el cliente o se basan en las gestiones internas de la institución podemos encontrar los siguientes:

CRM Analítico

Está formado por aplicaciones informáticas orientadas a extraer conocimiento mediante técnicas de interpretación de tendencias para volúmenes de datos, se puede interpretar como combinación de administración del negocio y análisis. Sin embargo, las herramientas de análisis, pueden ir desde simples informes, hasta un alto nivel de complejidad (SENA, 2018).

La gestión del CRM Analítico es lo que se conoce como Business Intelligence o inteligencia de negocios, que consiste en recolectar, transformar y poner a disposición información relevante de los clientes.

Con la aplicación de un CRM Analítico se puede determinar las siguientes bondades:

- Permite determinar patrones o conductas para generar acciones comerciales y de marketing.
- Medir la eficiencia de la fuerza de ventas o servicios.
- Medir consecuencias del accionar competitivo.
- Medir los niveles de servicio e índices de satisfacción de clientes.
- Conocer los canales de contacto preferidos por el cliente o grupo de ellos.
- Crear información estructurada a partir de datos simples.

- Interpretar y realizar predicciones sobre comportamientos y tendencias.
- Ofrecer perfiles, modelos y 'record scoring' sobre clientes.
- Disponer de diversos tipos de información como por ejemplo productos a ofrecer, valor del cliente en la empresa, etc.
- Permite personalizar la relación con el cliente en base al conocimiento.

CRM Colaborativo

El CRM Colaborativo es el que está relacionado con las nuevas tecnologías. Los clientes disponen de multiplicidad de canales en cualquier lugar, como: Internet, intranet, portales auto-servicio y conexiones de socios, etc. El CRM Colaborativo es el que sustenta que la empresa muestre un solo rostro empresarial a través de un Contact Center multicanal, permite la atención o interacción de clientes a través de una multiplicidad de canales de contacto (SENA, 2018).

Se puede enunciar algunas de las bondades más importantes del CRM Colaborativo:

- Permite crear una interacción compleja, que no solamente se basa en el intercambio de información, por lo contrario, permite configurar los pedidos o necesidades de acuerdo a preferencias individuales.
- El cliente tomará un rol importante en la confección de los servicios o productos a adquirir.
- Facilita la interacción a través de múltiples canales de contacto, ofreciendo versatilidad y comodidad a los clientes, para comprar y comunicarse desde cualquier ubicación geográfica, a cualquier hora y cualquier día.
- Facilita la inclusión de los nuevos canales de contacto, que vayan surgiendo por el avance progresivo de la tecnología y masificación de las TIC.
- Permite satisfacer los nuevos estándares de servicio que surjan a medida que los usos de los nuevos canales de contacto se hagan habituales.
- Dependiendo del nivel de automatización e integración con otros sistemas como: Planificación de Recursos Empresariales (Enterprise Resource Planning/ERP), Administración de Redes de Suministro (Supply chain management /SCM), Gestión de Relaciones Prospectivas (Prospect Relationship Management /PRM), los esquemas colaborativos podrán

exceder los límites de la empresa, permitiendo la interacción de todos los que participan en el proceso hasta llegar al producto final en manos del cliente.

CRM Operativo

Se puede establecer como el proceso de cómo servir mejor a su cliente a través de prácticas de negocios. En la actualidad, el reto de cada empresa es adquirir un nuevo cliente debido a la gran competencia que existe a nivel global entre las empresas haciendo esto un reto duro y costoso. Retener a los clientes existentes, también requiere de un nuevo conjunto de estándares, ya que se debe hacer bien las cosas, o el cliente se cambiará a alguien que lo haga mejor (Sánchez Lara, 2014).

El CRM operacional incluye, entre otros componentes:

- Sistematización de Ventas: priorización y gestión de oportunidades y avisos o pistas, gestión de pedidos, configuración de productos, capacidad de agregación y desagregación, etc.
- Automatización de Servicios: centro de llamadas automatizado, autoservicio basado en la Web, etc.
- Automatización de Márketing: basada en la Web («spam» u «opt-in» e-mail, personalización de páginas Web), aplicación de políticas de precios, promociones, etc.

Se puede definir algunas de sus funcionalidades:

- Permitir los procesos de interacción con los clientes, generando atención y proceso de todo lo que los clientes piden y reciben.
- Gestionar y automatizar los procesos relacionados con Marketing, Ventas y Servicio al Cliente.
- Capturar todos los datos de clientes disponibles y alimentar al almacén de datos o Data Warehouse, que servirá de suministro para el CRM Analítico.

6.6.4 Fundamentos de un CRM

El CRM se constituye en una estrategia cuando se inicia una búsqueda del mejor entendimiento de las necesidades y los comportamientos de los clientes, con la finalidad de establecer una relación más estrecha entre ellos. Considerando que este tipo de

relaciones representan una parte fundamental para alcanzar el éxito en el negocio, se puede decir que el comprender y entender cada una de las necesidades de los clientes es un reto diario de las empresas(Suárez, 2011).

El CRM puede aportar de una manera eficaz a una empresa si se la ve como una herramienta que permite generar procesos que contribuyan a la reunión de elementos de información tales como: los clientes, el mercado, las ventas, las respuestas, la efectividad y las tendencias que podrá tener el mercado.

Por lo antes expuesto, César Jaramillo propone que el CRM es una herramienta que provee funcionalidades como:

Tabla 6-1 Procesos del CRM

MODULO	FUNCIONALIDADES
Mercadeo	Construcción de la base de datos. Perfilación y segmentación. Ejecución de campañas relacionales. Envío de correos directos y e-mails personalizados. Administración de primeros contactos. Calificación de Clientes potenciales. ROI de mercadeo relacional.
Ventas	Administración de cuentas y contactos (clientes, prospectos, etc.) Administración de la Fuerza de ventas Administración de objetivos o cuotas. Registro de información transaccional (Inventarios, Precios, Pedidos, etc.) Productos o servicios complejos.
Servicio al Cliente	Call Center Quejas y Reclamos Administración de contratos de servicio y Trabajo de Campo.

Fuente: Jaramillo, C. (2009). Herramientas tecnológicas para iniciativas CRM: Mercadeo ventas y servicio al cliente.

6.6.5 Factores de éxito de un CRM

Con la implementación de una herramienta CRM se pueden encontrar diferentes factores de éxito como:

- Proporcionar mayor fuerza de ventas entrenada y caracterizada por su proactividad.
- Aplicar siempre las 4 pes: planeación, personas, procesos y plataforma tecnológica.
- Vincular de manera directa la fuerza de ventas en el desarrollo del proyecto.
- Tener convencimiento de los beneficios y especialmente de la fuerza de ventas que tendrá la organización.
- Mantener un conocimiento efectivo para el desarrollo de las capacidades relacionadas con los procesos de gestión del conocimiento de clientes.
- Poseer una tecnología adecuada, que permite optimizar los procesos de negocio implicados en la relación con los clientes.
- Segmentar a los clientes de una manera correcta y enfocada a sus necesidades.

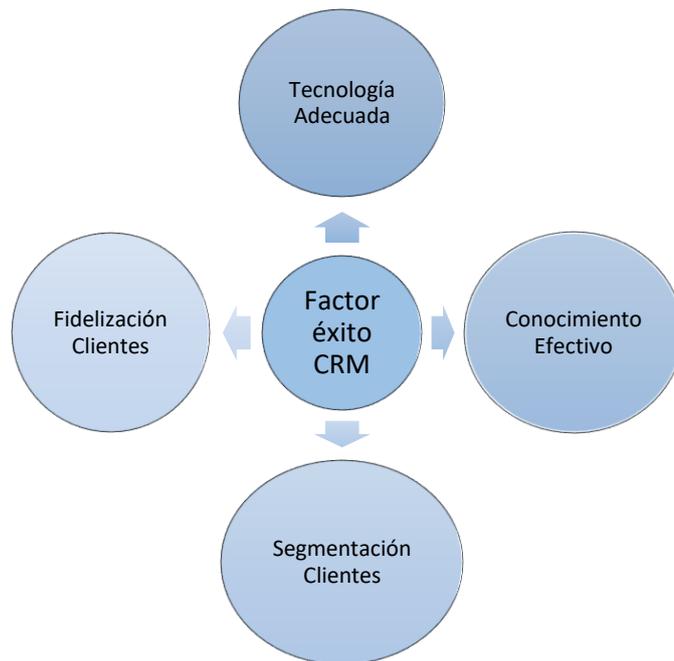


Figura 6-2 Estrategias de éxito de un CRM

Elaborado por: Investigador
Fuente: (Moreno, 2008)

6.7 Propuesta

6.7.1 Análisis preliminar

Reseña Histórica

Cuando a los pueblos indígenas se les consideraba aptos sólo para la agricultura, ganadería y otras actividades relacionadas al campo, nadie pensaba que podían administrar una institución financiera, más aún cuando las instituciones financieras tradicionales calificaban a los indígenas al igual que a los sectores urbano-marginales como sujetos de crédito de alto riesgo, poco confiables y no rentables.

La Cooperativa Mushuc Runa Ltda., nace de la iniciativa de un grupo de 38 jóvenes indígenas profesionales de Chibuleo, Pilahuin y Quisapincha en 1996, dirigida y administrada por indígenas emprendedores con la finalidad de contribuir al crecimiento y desarrollo de los socios, en particular de los sectores urbanos marginal y rural, tradicionalmente excluidos de la banca formal.

Esta institución financiera inicia sus operaciones en enero de 1997 bajo la modalidad de Precooperativa. El 17 diciembre de 1997 se logra el Acuerdo del Ministerio de Bienestar Social No. 1820 y el 28 de febrero de 1998 se produce el lanzamiento oficial de la Cooperativa.

Estableciendo una oficina propia en la ciudad de Ambato; poco a poco con el respaldo y la confianza de los nuevos socios en un período corto de diez años la institución, se convirtió en un referente del cooperativismo a nivel nacional e internacional, estando presente en las ciudades de Ambato, Pelileo, Píllaro en Tungurahua, Riobamba en Chimborazo, Latacunga en Cotopaxi, Machachi en Pichincha, Guaranda en Bolívar, Puyo en Pastaza. El compromiso de la cooperativa es mejorar la calidad de vida de sus socios.

Misión

Brindar en forma integral productos y servicios financieros de calidad, bajo principios de prudencia financiera y de riesgos, manteniendo la identidad y los valores culturales, buscando y promoviendo el sumak kawsay de nuestros socios y clientes, y protegiendo la pacha mama.

Visión

Ser una Institución de reconocido prestigio, solvente, competitiva, líder y modelo en la prestación de productos y servicios financieros a nivel nacional, manteniendo y promoviendo la identidad y los valores culturales.

Principios y Valores Organizacionales

Principios Organizacionales

- Igualdad de derechos de los socios para obtener los beneficios del crédito, impulsando su democratización y como tal la disminución de su riesgo.
- Entregar un servicio rápido y oportuno a todos los socios sin discriminaciones.
- Contribuir con una mejor calidad de vida de los socios a través del otorgamiento de créditos para el desarrollo de sus necesidades.
- Provisión de recursos para actividades productivas o adquisición de bienes que permitan mejoramiento de vida, y creación de empleo.
- Seguridad adecuada tendiente a la oportuna recuperación de los créditos.
- Alcanzar un incremento de satisfacción de los clientes a corto plazo.

Valores Organizacionales

- Comportamiento Ético
- Competencia leal
- Honestidad e integridad
- Respeto
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo
- Creatividad e innovación
- Fomento y desarrollo de la identidad cultural

Valores Corporativos

- Promover el desarrollo socioeconómico de sus asociados y de la comunidad, mediante la prestación de servicios financieros, conexos y complementarios a socios y terceros en el marco de las operaciones determinadas.

- Fomentar el ahorro de la comunidad;
- Fomentar, a través de sus servicios, los principios de la autoayuda, autogestión y autocontrol como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa.
- Gestionar con otras entidades nacionales y/o extranjeras una relación de integración, en procura de mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la Institución y del sistema cooperativo.
- Obtener fuentes de financiamiento interno y/o externo, que fueren necesarios y convenientes para el desarrollo institucional y de sus asociados.
- Establecer varios servicios no financieros que ayuden con el mejoramiento social y económico de sus miembros.
- Promover la ampliación de la membresía de socios y terceros a la Cooperativa, tendiente a su consolidación y desarrollo.

6.7.2 Situación Actual

En la actualidad la cooperativa, cuenta con 24 agencias distribuidas en sectores estratégicos del país como son: Su Matriz en Ambato, y sus sucursales en Ibarra, Otavalo, Cotachachi, Machachi, Latacunga, Ambato- Huachi Chico, Pelileo, Pillaro, Puyo, Riobamba, Guaranda, Cuenca, Control Sur, Sinincay, Azogues, Biblian, Troncal, Zhondeleg, Jima, Guachapala, Guel, Sigsig, Gualaquiza, con una proyección a crecimiento de agencias con la finalidad de cubrir el mayor sector a nivel nacional.

La institución cuenta con agencias propias enlazadas a nivel nacional enfocándose principalmente en el crecimiento organizacional y tecnológico con la finalidad de satisfacer las necesidades de cada uno de los socios y clientes.

De acuerdo al análisis financiero realizado mensualmente por el organismo de control SEPS a las instituciones del segmento 1, la cooperativa se encuentra el puesto 11 del ranking de las principales cuentas, esto incentiva de una mejor manera a la institución para alcanzar un mejor sitio a nivel nacional y por qué no también se proyectarse a nivel internacional.



Figura 6-3 Boletín financiero Jul19 SEPS

Fuente: (Boletin_financiero_JUL19_S1,2019)

Por esta razón la cooperativa, posee su plan estratégico para alcanzar cada uno de los objetivos planteados de tal manera que se procederá a realizar un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA o DAFO).

F.O.D.A es considerado una de las primeras herramientas desarrolladas para sistematizar y facilitar un análisis estratégico de las empresas cuyo objetivo es determinar las ventajas competitivas de una empresa, a través del análisis y la estrategia genérica de acuerdo a las características propias y de las del entorno del mercado.

Realizando un análisis a profundidad de la situación interna de la cooperativa permitirá establecer sus Fortalezas y Debilidades, identificando cada una de sus ventajas y desventajas a nivel del mercado competitivo, así como también se podrá analizar los factores externos a la cooperativa con la finalidad de encontrar las oportunidades y amenazas que existen independientemente a la institución.

6.7.3 Análisis F.O.D.A.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite conocer y evaluar dos conceptos internos de la empresa y dos

externos independientes, los mismos que serán fundamentales en el momento de establecer los objetivos dentro de un plan.

El objetivo del análisis FODA o DAFO es establecer las ventajas competitivas de la empresa, de acuerdo al análisis y la estrategia genérica que más se ajuste en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Análisis Interno

Los elementos internos en un análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que posee una empresa de acuerdo a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

Fortalezas. - Son las características internas de la cooperativa que permiten dar cumplimiento a los diferentes objetivos planteados, para obtener al máximo las ventajas que ofrece el entorno social.

Amenazas. - Son considerados los puntos débiles o debilidades de la cooperativa, los mismos que pueden convertirse en obstáculos para alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Análisis Externo

El análisis externo permite determinar las oportunidades y amenazas que pueden rodear el entorno de una empresa, estableciendo los principales hechos o acontecimientos del ambiente que podrían tener alguna relación con la empresa.

Oportunidades. - Son aquellos factores favorables externos, que una vez identificados pueden ser aprovechados para alcanzar los objetivos, estos pueden ser de tipo político, económico, ambiental, tecnológico, etc.

Amenazas. - Son circunstancias que proceden del ambiente externo y se encuentran fuera de nuestro control, los mismos que pueden influir negativamente en los propósitos y objetivos de la cooperativa.

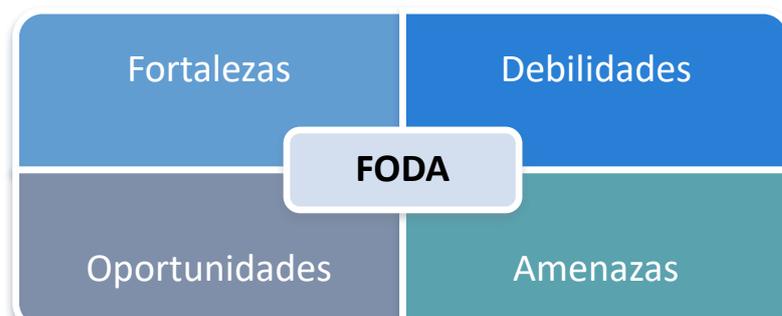


Figura 6-4 Análisis o Matriz F.O.D.A. / D.A.F.O.

Elaborado por: Investigador

Tabla 6-2 Análisis o Matriz F.O.D.A.

ASPECTOS INTERNOS				
F	FORTALEZAS		D	DEBILIDADES
F1	Recurso Humano capacitado con estabilidad laboral.		D1	Incumplimiento de normativas por una parte del personal
F2	Estructura organizacional bien definida.		D2	Errores en la comunicación entre áreas al mismo nivel jerárquico
F3	Disponibilidad de procesos y tecnologías para garantizar la oferta de productos y servicios.		D3	Carece de una oferta segmentada de los productos a los socios.
F4	Bajos costos en servicios		D4	Procesos para realizar una mejora continua.
F5	Infraestructura propia y adecuada		D5	Falta de control y seguimiento adecuado de los socios luego de la apertura de sus cuentas.
F6	Alta experiencia en el sector cooperativista		D6	Ausencia de información de socios para segmentación de servicios.
F7	Confianza de los socios hacia la cooperativa		D7	Exceso de carga operativa en el área de servicio al cliente.
F8	Horario de atención Flexible		D8	Falta de innovación de productos
O	OPORTUNIDADES		A	AMENAZAS
O1	Mayor impulso al sector de la economía popular y solidaria.		A1	El poder adquisitivo: disminuye por efectos de la inflación.
O2	Mercado tecnológico accesible		A2	Contribuciones elevadas para los entes de control
O3	Crear alianzas estratégicas con diferentes instituciones públicas y privadas		A3	Crisis económica del País.
O4	Incremento continuo de socios		A4	Desastres naturales
O5	Realizar capacitaciones oportunas a los clientes para mejorar la rentabilidad.		A5	Incremento del desempleo en el país.
O6	Clientes insatisfechos de la banca pública y privada		A6	Incremento en las recaudaciones tributarias, incrementando el costo de los productos.
O7	Analizar y buscar nuevos nichos de mercado.		A7	Falta de políticas de control de lavado de activos
ASPECTOS EXTERNOS				

Fuente: FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

Elaborado por: Investigador

6.7.3.1 Matriz de Impacto Interno

Tabla 6-3 Matriz de Impacto Interno

FACTORES		CALIFICACION		
F	FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Recurso Humano capacitado con estabilidad laboral.			X
F2	Estructura organizacional bien definida.	X		
F3	Disponibilidad de procesos y tecnologías para garantizar la oferta de productos y servicios.		X	
F4	Bajos costos en servicios		X	
F5	Infraestructura propia y adecuada	X		
F6	Alta experiencia en el sector cooperativista		X	
F7	Confianza de los socios hacia la cooperativa			X
F8	Horario de atención Flexible			X
D	DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
D1	Incumplimiento de normativas por una parte del personal			X
D2	Errores en la comunicación entre áreas al mismo nivel jerárquico		X	
D3	Carece de una oferta segmentada de los productos a los socios.	X		
D4	Procesos para realizar una mejora continua.		X	
D5	Falta de control y seguimiento adecuado de los socios luego de la apertura de sus cuentas.	X		
D6	Ausencia de información de socios para segmentación de servicios.	X		
D7	Exceso de carga operativa en el área de servicio al cliente.		X	
D8	Falta de innovación de productos	X		

Elaborado por: Investigador

6.7.3.2 Matriz de Impacto Externo

Tabla 6-4 Matriz de Impacto Externo

FACTORES		CALIFICACION		
O	OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Mayor impulso al sector de la economía popular y solidaria.		X	
O2	Mercado tecnológico accesible	X		
O3	Crear alianzas estratégicas con diferentes instituciones públicas y privadas	X		
O4	Incremento continuo de socios		X	
O5	Realizar capacitaciones oportunas a los clientes para mejorar la rentabilidad			X
O6	Clientes insatisfechos de la banca pública y privada			X
O7	Analizar y buscar nuevos nichos de mercado.		X	
A	AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
A1	El poder adquisitivo: disminuye por efectos de la inflación.	X		
A2	Contribuciones elevadas para los entes de control		X	
A3	Crisis económica del País.	X		
A4	Desastres naturales		X	
A5	Restricción leyes migratorias, incrementando el desempleo en el país.			X
A6	Incremento en las recaudaciones tributarias, incrementando el costo de los productos.			X
A7	Falta de políticas de control de lavado de activos.		X	

Elaborado por: Investigador

6.7.3.3 Matriz Cruzada de Análisis F.O.D.A.

Tabla 6-5 Matriz Cruzada de Análisis F.O.D.A.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1 Mayor impulso al sector de la economía popular y solidaria. O2 Mercado tecnológico accesible. O3 Crear alianzas estratégicas con diferentes instituciones públicas y privadas. O4 Incremento continuo de socios. O5 Realizar capacitaciones oportunas a los clientes para mejorar la rentabilidad. O6 Clientes insatisfechos de la banca pública. O7 Analizar y buscar nuevos nichos de mercado.</p>	<p>A1 El poder adquisitivo: disminuye por efectos de la inflación. A2 Contribuciones elevadas para los entes de control A3 Crisis económica del País. A4 Desastres naturales. A5 Incremento de desempleo en el país. A6 Incremento en las recaudaciones tributarias, incrementando el costo de los productos. A7 Falta de políticas de control de lavado de activos.</p>
FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
<p>F1 Recurso Humano capacitado con estabilidad laboral. F2 Estructura organizacional bien definida. F3 Disponibilidad de procesos y tecnologías para garantizar la oferta de productos y servicios. F4 Bajos costos en servicios. F5 Infraestructura propia y adecuada. F6 Alta experiencia en el sector cooperativista. F7 Confianza de los socios hacia la cooperativa. F8 Horario de atención Flexible.</p>	<p>Analizar herramientas tecnológicas que permitan realizar una mejor segmentación del mercado. Realizar un análisis de la competencia Implantar herramientas de gestión de servicio al cliente para posicionar la marca, los productos y la fidelidad del cliente.</p>	<p>Realizar un análisis de los socios y clientes de acuerdo a sus fuentes de ingresos. Establecer estándares de calidad Realizar campañas de actualización de datos que permitan establecer una adecuada información del cliente. Ampliar la cobertura Geográfica de la cooperativa</p>

DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias DA
<p>D1 Incumplimiento de normativas por una parte del personal.</p> <p>D2 Errores en la comunicación entre áreas al mismo nivel jerárquico.</p> <p>D3 Carece de una oferta segmentada de los productos a los socios.</p> <p>D4 Procesos para realizar una mejora continua.</p> <p>D5 Falta de control y seguimiento adecuado de los socios luego de la apertura de sus cuentas.</p> <p>D6 Ausencia de información de socios para segmentación de servicios.</p> <p>D7 Exceso de carga operativa en el área de servicio al cliente.</p> <p>D8 Falta de innovación de productos.</p>	<p>Incentivar a una la cultura financiera y cooperativista a través de programas de educación.</p> <p>Medir la satisfacción del Cliente a un corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Determinar capacitaciones específicamente para el área de atención al cliente.</p>	<p>Implementar nuevos canales de negocios para ofrecer mejores productos y servicios.</p> <p>Establecer un cronograma de capacitación al personal que conforma la cooperativa según perfiles y funciones para ofrecer un mejor servicio.</p>

Elaborado por: Investigador

6.7.4 Cadena de Valor

Según Porter (2006: 33 y 34), la cadena de valor es un instrumento que permite el análisis de las principales actividades que se realiza en una organización, con la finalidad de determinar sus ventajas competitivas y de esta manera comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

Para Arce (2008:4), la cadena de valor permite maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Se puede considerarlo como un instrumento de decisión que proporciona información para categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización e identificar las actividades que le generan una ventaja competitiva sustentable.

La cadena de valor permite en una organización identificar los diferentes costos que se realizan en el proceso productivo, así como también identificar las diferentes actividades que se realizan en el proceso productivo con la finalidad de conocer el verdadero costo que se realiza en una cadena productiva.

La cadena de valor por lo general identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades de soporte las cuales se la puede graficar de la siguiente manera:

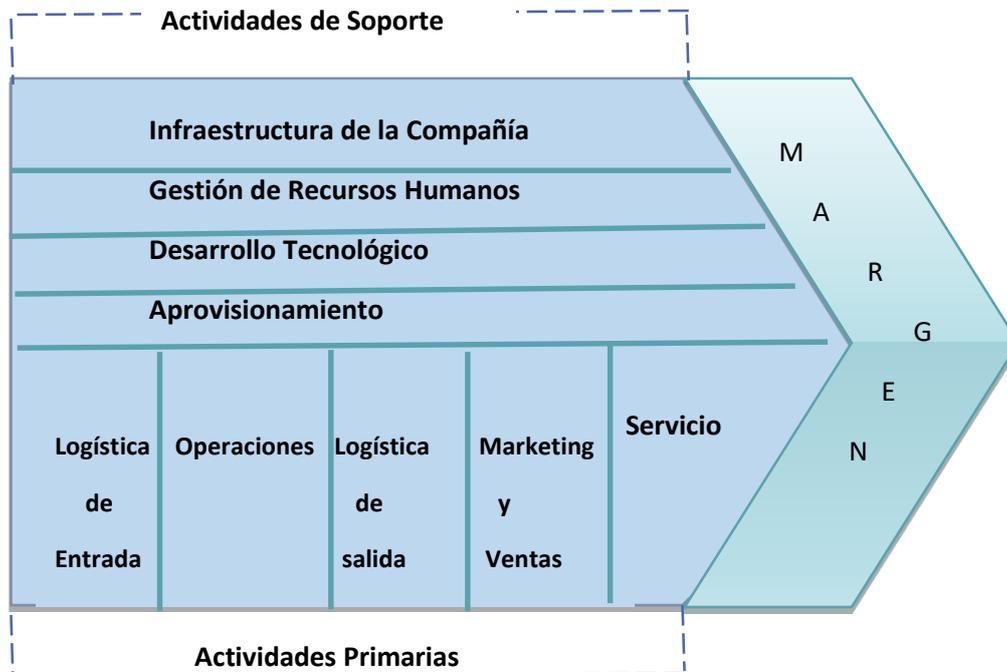


Figura 6-5 Cadena de Valor

Elaborado por: Investigador

6.7.4.1 Actividades Primarias

Se puede considerar como actividades primarias al conjunto de actividades que se realizan para entregar un producto o servicio, estas actividades pueden ser la logística secuencial, los procesos de producción y comercialización (Porter,2006).

Estas actividades también pueden constituirse en funciones verticales de la institución.

- Logística de entrada es la recepción de mercadería y servicio de los proveedores con la finalidad de incorporarlo a la actividad operativa.
- Operaciones es la fase en donde se realiza el proceso de fabricación o prestación de servicio.
- Logística de salida es culminación de la orden, realizando su almacenamiento y distribución del producto o servicio terminado.
- Marketing y ventas es la comercialización del producto, mercadeo, fijación de precios, estrategia de ventas.
- Servicio se enfoca principalmente al servicio post venta.

6.7.4.2 Actividades de Soporte

Son las que sustentan las actividades de primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa (Porter,2006).

- Infraestructura de la Compañía corresponde a todo lo relacionado con administración general, contabilidad, instalaciones planeamiento y control.
- Gestión de Recursos Humanos se entiende que es todo lo relacionado a reclutamiento, entrenamiento, relaciones laborales y salarios.
- Desarrollo Tecnológico corresponde al desarrollo o mejoramiento de nuevos productos servicios.
- Aprovisionamiento corresponde a la adquisición de materia prima, mercadería semi-procesada, vehículos, oficinas necesarias para su funcionamiento.

6.7.4.3 Margen

El margen es la diferencia entre el valor total y el costo generados al desempeñar las actividades de valor para la entrega del producto o servicio.

6.7.4.4 Cadena de Valor Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

Con la finalidad de determinar la cadena de valor que posee la cooperativa, se realizó una reunión con todos los jefes departamentales y gerencia general, en donde se pudo establecer las actividades primarias y actividades de soporte o apoyo que conllevan a generar un beneficio sustentable a la misma.

Entre los aspectos primarios se determinó: Captación de Socios y Clientes, Colocación de Créditos, Captación de Depósitos e Inversiones, Entregar Servicios al Cliente.

Dentro de los procesos de Soporte o Apoyo se encontró: Gestión Financiera, Gestión de Negocios, Gestión de Sistemas y Comunicación, Gestión de Talento Humano, de esta manera se ha podido determinar la siguiente cadena de valor:

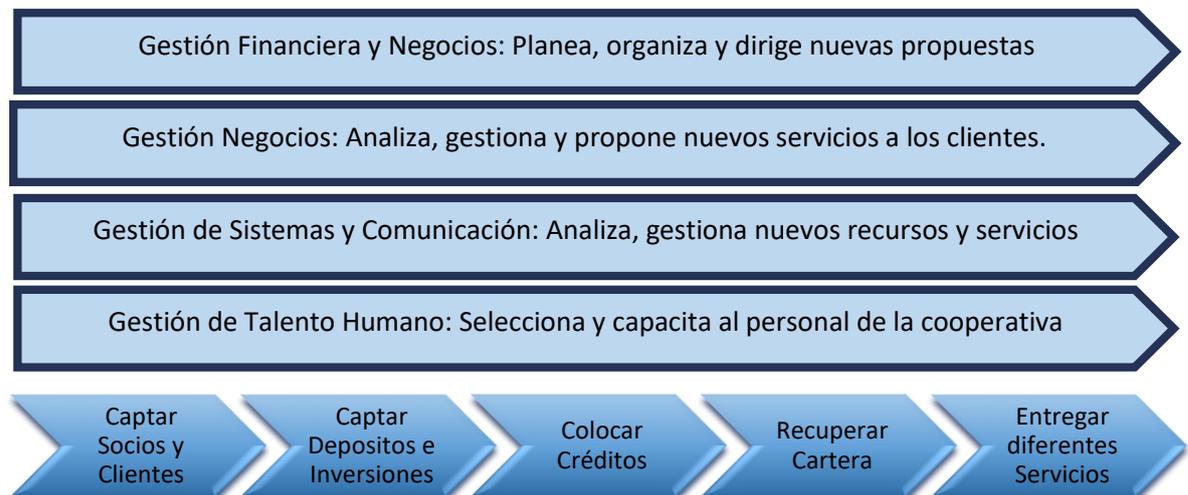


Figura 6-6 Cadena de Valor Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

Elaborado por: Investigador

Una vez determinadas las actividades primarias y actividades de apoyo se proceden a realizar un análisis del nivel de competencia dentro de la cooperativa con la finalidad de establecer y analizar diferentes estrategias de negocio.

6.7.5 Análisis Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico que permite establecer un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, con la finalidad

de desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis proviene de la articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. (Porter, 5 Fuerzas, 2003)

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Entre las ventajas de un análisis de las 5 fuerzas de Porter podemos indicar:

- Permite identificar oportunidades
- Mejora las estrategias de la empresa
- Compara las ventajas competitivas
- Complementa la matriz D.A.F.O.

Es necesario realizar el análisis de estas 5 fuerzas para identificar las variables macro que pueden o no afectar a la institución que permitan destacar las ventajas que se puedan observar.

Las cinco fuerzas de Portero incluyen 2 fuerzas de competencia vertical:

- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.

También comprende 3 fuerzas de competencia horizontal:

- Amenaza de productos sustitutos.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Rivalidad entre competidores.

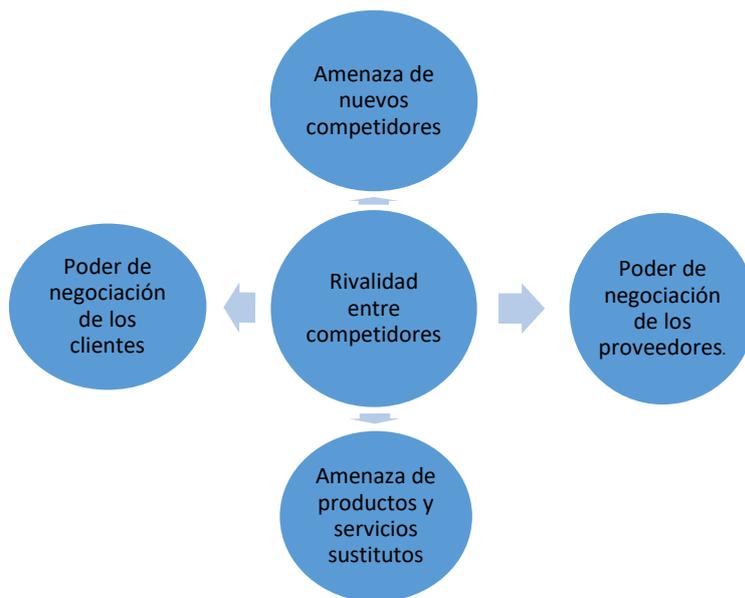


Figura 6-7 Cinco Fuerzas Porter
Elaborado por: Investigador

Una vez que se ha establecido las cinco fuerzas de Porter en el entorno económico, se procederá a realizar un análisis de las mismas dentro del entorno de la cooperativa.

6.7.5.1 Análisis de la rivalidad entre competidores

En el entorno nacional existen varias cooperativas de ahorro y crédito, todas ellas en busca de un objetivo principal que es el dar un valor agregado a sus socios y clientes, motivo por el cual se debe analizar diferentes estrategias de mercado con la finalidad de generar servicios de calidad.

Examinando la competencia del sector la cooperativa ha tomado decisiones muy importantes para proporcionar un valor agregado a sus productos y servicios, pero también es importante indicar que debería mejorar en muchas áreas como son sus factores internos y externos con la finalidad de alcanzar un mayor éxito.

De acuerdo la investigación realizada en torno al mercado en donde se desenvuelve se ha podido observar que existen varias cooperativas que prestan diferentes servicios con la finalidad de captar un mayor número de socios siendo así un mercado altamente competitivo como gran variedad de productos competitivos, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos y servicios.

Para finalizar, se puede indicar que con esta fuerza de Porter la cooperativa se encuentra en una posición de amenaza al no realizar una segmentación adecuada de sus clientes, no realizar promociones ni publicidad correctamente estructurada, así como el no tener mayores productos que permitan mejorar la calidad de servicio a los clientes.

La tabla 6-6 se muestra un análisis comparativo de las tres cooperativas más grandes del Ecuador con finalidad de identificar sus puntos estratégicos para alcanzar mayor rentabilidad y mejor servicio a nivel nacional.

Tabla 6-6 Cuadro comparativo instituciones financieras

	COAC JEP LTDA.	COAC JARDIN AZUAYO LTDA.	POLICIA NACIONAL LTDA.
ENTORNO SOCIAL	Posee una infraestructura de primer orden y tecnología de punta por lo que posee un total de 39 oficinas, 3 ventanillas de Extensión.	Posee alianzas con el sector de la EPS, sector público y privado	Fidelización de socios y clientes, mediante el emprendimiento y análisis de los sectores.
ANALISIS DE INFORMACION	Cabe mencionar entre sus servicios tiene como valor agregado servicio de cajeros automáticos propios en una cobertura a nivel nacional.	Dispone de servicios financieros oportunos, accesibles e innovadores, que satisfacen las necesidades de los socios	Posee planes de capacitación con la finalidad de tener al personal altamente calificado y comprometido.
ENTREGA DE SERVICIOS	Comercializa productos y servicios de acuerdo a un análisis y segmentación del mercado.	Desarrollo un sistema de conocimiento y gestión de socios (SRS-CRM).	Creación de accesos a los productos y servicios de forma amigable, segura y oportuna.

Elaborado por: Investigador

6.7.5.2 Análisis sobre el poder de negociación de los proveedores.

La institución cuenta con la prestación de más de 2000 proveedores de los cuales el 30% corresponde a proveedores que brindan servicios bancarios y eso ha permitido que la cooperativa brinde un servicio de calidad hacia el consumidor, esto se ha convertido una ventaja ante sus competidores ya que entrega un producto de calidad en el menor tiempo posible, modernizándose permanentemente y buscando relaciones de beneficios mutuo a largo plazo.

Por otro lado, el grupo de proveedores que representa el 70% corresponden por ejemplo a empresas de aseo, de mensajería, de seguridad, entre otros. Los mismos que tienen especificidad de los insumos que proveen, estos no tienen un alto grado de concentración y no tienen opción de integrarse verticalmente ya que son organizaciones ajenas al sector.

Considerando que esta la prestación de servicios financieros es una oportunidad de poseer experiencia en el medio y mejor rentabilidad, permitiendo obtener nuevos acuerdos con los proveedores y realizar convenios adecuados con ellos, se procedió a realizar una encuesta (Anexo 3), a las jefaturas de la institución con la finalidad de determinar si los procesos de contratación de servicios es el adecuado.

Una vez realizada la encuesta a un grupo de 6 personas referente a selección de proveedores, se puede apreciar los resultados en la tabla 6-7.

Tabla 6-7 Encuesta selección de proveedores

PREGUNTA	SI	NO
¿Conoce de los procesos de selección de proveedores?	1	5
¿Se evalúan cada una de las propuestas de los proveedores?	2	4
¿Conoce de los tiempos de entrega de información del producto para su adquisición?	3	3
¿Se realiza un análisis previo del servicio para ser solicitado?	4	2

Elaborado por: Investigador

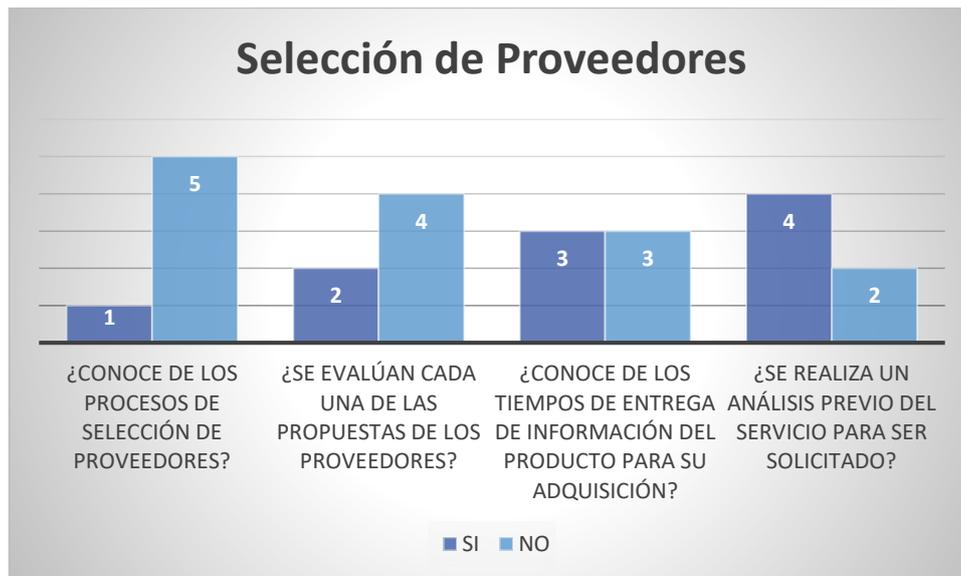


Figura 6-8 Encuesta Selección Proveedores

Elaborado por: Investigador

De acuerdo al análisis formado en función de la encuesta realizada de selección de proveedores se determinó que se deberá poseer un manual de los procesos necesarios para realizar un contrato de adquisición de servicios, el mismo que debe contener factores como: precios, cantidades, calidad, políticas organizacionales, de pagos, tiempos de entrega.

6.7.5.3 Análisis sobre el poder de negociación de los clientes

Los clientes desempeñan un rol importante, así como los proveedores ya que proveen gran parte de los recursos (ahorros e inversiones) para en el funcionamiento de las instituciones financieras, sin embargo, no poseen un alto poder de negociación debido a que se rigen por políticas reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y al Banco Central del Ecuador.

Con más de 200000 socios y 10000 clientes la cooperativa posee un gran potencial en el mercado; sin embargo, debido a la competencia que existe, se busca brindar a los socios y clientes diferentes beneficios y servicios con la finalidad de satisfacer sus necesidades de tasas rentables, disponibilidad de canales electrónicos, calidad en el servicio y productos personalizados, entre otros.

Se puede considerar que la cooperativa posee gran oportunidad de crecimiento enfocándose en: incremento y fidelización de socios y clientes, mayores y mejores servicios generando rentabilidad. También, al ser una cooperativa con experiencia en la otorgación de microcréditos y con una alta gama de productos tiene un gran poder de negociación con el cliente.

6.7.5.4 Análisis sobre amenaza de nuevos competidores.

Se considera que, si existe amenaza de nuevos competidores, debido al riesgo que se corre por las absorciones de instituciones financieras pequeñas por parte de otras más grandes consolidándose cada vez más a nivel nacional, generando mayor competitividad a nivel nacional, sin embargo, hay que considerar que de acuerdo a las normativas legales la creación de nuevas entidades financieras ya no representaría una amenaza.

6.7.5.5 Análisis sobre amenazas de productos y servicios sustitutos

Al considerar los servicios financieros y no financieros que prestan los locales comerciales con la finalidad de recaudar mayores ingresos, generando mayor competencia a nivel nacional es una amenaza para la cooperativa.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que permite estudiar el entorno de cualquier tipo de industria, generando de esta manera un análisis con resultados admisibles con la finalidad de formular estrategias más efectivas que ayuden al mejor desenvolvimiento de una empresa y alcance mayor rentabilidad.

El Análisis de las cinco fuerzas de Porter realizado en la cooperativa se ha generado de acuerdo a la recopilación de información necesaria para identificar cada una de estas fuerzas, como se muestra en la figura 6-9:

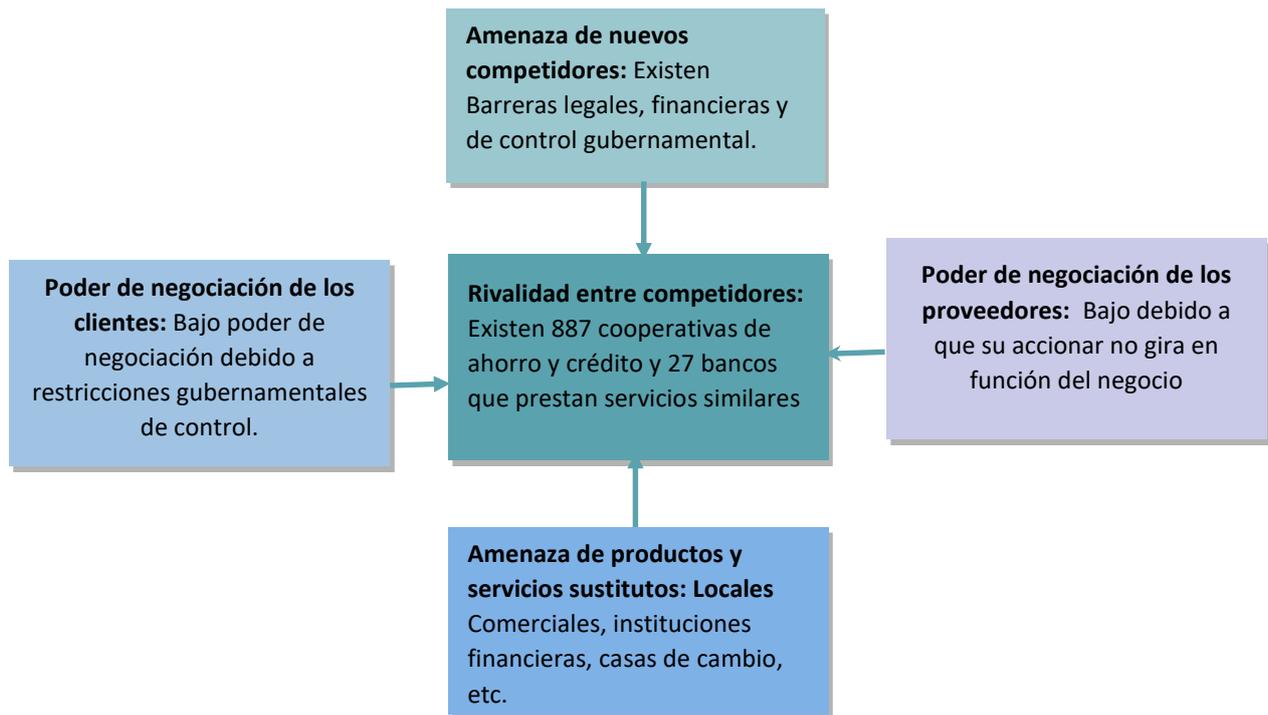


Figura 6-9 Análisis Cinco fuerzas de Portes Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

Elaborado por: Investigador

6.7.6 Despliegue de la función de Calidad (QFD)

QFD es una herramienta que permite escuchar a los clientes en cuanto a sus deseos y necesidades, y a su vez estas sean interpretadas de manera técnica y especializada usando un sistema lógico, como es la relación de las características de calidad primarias (QUE´S) definidas por el cliente con las características de calidad técnicas (COMO´S), asegurando la mejor manera para satisfacer esas necesidades con los recursos disponibles.

QFD es una metodología cuyo principal objetivo es diseñar los productos y servicios que aseguren la voz del cliente en la elaboración y desarrollo de un proceso, siendo esta una herramienta que puede ser utilizada por diferentes industrias de servicios gracias a su flexibilidad y adaptabilidad

QFD utiliza un método Figura en donde se expresan las relaciones entre deseos de los clientes y las características del diseño. Es una matriz que enlista las necesidades de los clientes QUEs o “atributos” comparándolas con las “características de diseño”

COMOs., la información de los clientes es recolectada mediante técnicas de investigación de mercados: entrevistas, encuestas, exposiciones, etc.

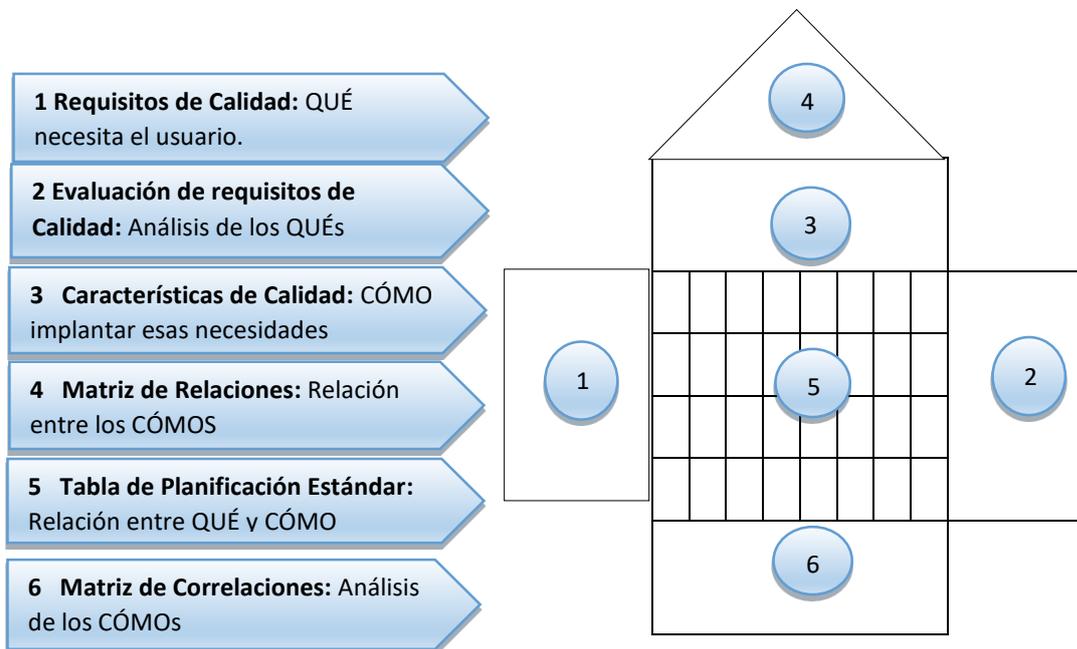


Figura 6-10 Despliegue de la calidad demanda y planificada.

Elaborado por: Investigador

El QFD, pretende cumplir diferentes objetivos como:

- Establecer la calidad del diseño y planificación.
- Realizar benchmarking de la competencia
- Desarrollar productos mejores que la competencia
- Analizar la información sobre la calidad en el mercado.
- Identificar puntos de control
- Reducir problemas de calidad
- Disminuir tiempo de desarrollo y costo de los productos
- Aumentar la participación en el mercado.

Para construir la matriz QFD de una herramienta que permita mejorar la calidad de servicio al cliente se siguen los siguientes pasos:

6.7.6.1 Requisitos de Calidad

Se realiza una lista de las necesidades de los clientes (QUÉ) en donde se debe incluir toda la información correspondiente a las expectativas de los usuarios hacia el producto, estas necesidades se las puede obtener a través de diferentes técnicas de recopilación de información en las áreas de la cooperativa.

Para identificar las necesidades de los clientes (QUÉ) se realizó diferentes tareas como:

- Identificar las acciones que realizara el CRM
- Determinar cómo se almacenará los datos.

Con la finalidad de encontrar una respuesta a las interrogantes planteadas se procederá a realizar un análisis de cada punto.

6.7.6.1.1 Identificar las acciones que realizara el CRM

Se debe identificar cuáles son las necesidades del CRM, desde las necesidades más técnicas hasta las necesidades más operativas de la cooperativa, considerando que se debe dar solución a todas aquellas carencias que se requiere cubrir a través del CRM para optimizar los beneficios de la cooperativa.

De acuerdo a la reunión mantenida en la institución con las áreas de mayor impacto en la cooperativa de pudo establecer algunas necesidades y acciones para la implantación de un CRM reflejadas en la Tabla 6-8.

Tabla 6-8 Acciones a realizar

NECESIDADES	ACCIONES
Conocimiento del cliente y análisis de datos.	Conocer cada segmento, anticipando el comportamiento.
Implementar ofertas y promociones a los socios y clientes.	Gestionar y desarrollar campañas Proactivas eficientes de marketing.
Potencializar las promociones y personalización de usuarios.	Marketing para cada segmento de mercado
Análisis para la implementación de nuevos servicios.	Implementar soluciones proactivas.

Determinar la relación con los clientes actuales y potenciales	Conocer a los clientes actuales y potenciales y sus posibles comportamientos dándoles mejores servicios.
Recopilación de la información de las gestiones del socio manteniendo un histórico detallado	Usar las relaciones actuales para incrementar el uso de servicios.

Elaborado por: Investigador

6.7.6.1.2 Determinar cómo se almacena los datos

Los sistemas de CRM recopilan la información del cliente a través de diferentes canales o puntos de contacto entre el cliente y la cooperativa, varios procesos de relación y control de clientes pueden ser realizados en planillas electrónicas o manualmente en papel, dificultando de tal manera el proceso de decisión de los gerentes, debido a que no se posee información estadística real que permita el aprovechamiento en los procesos de entrega de servicios y atención.

Para determinar fuente de recopilación de información se realizó una encuesta (Anexo 4) a funcionarios de la cooperativa cuyo resultado se muestra en la Tabla 6-9

Tabla 6-9 Recopilación de Información

PREGUNTA	SI	NO
¿Posee algún sistema de recopilación de información?	48	7
¿La información es actualizada constantemente?	50	5
¿Existen plantillas para recopilar información específica del socio o cliente?	6	49
¿La institución posee diferentes canales de recolección de información?	15	40
Los medios utilizados para la recopilación de datos son:		
1. Digital	20	7
2. Papel	10	8
3. Otros	0	0

Elaborado por: Investigador

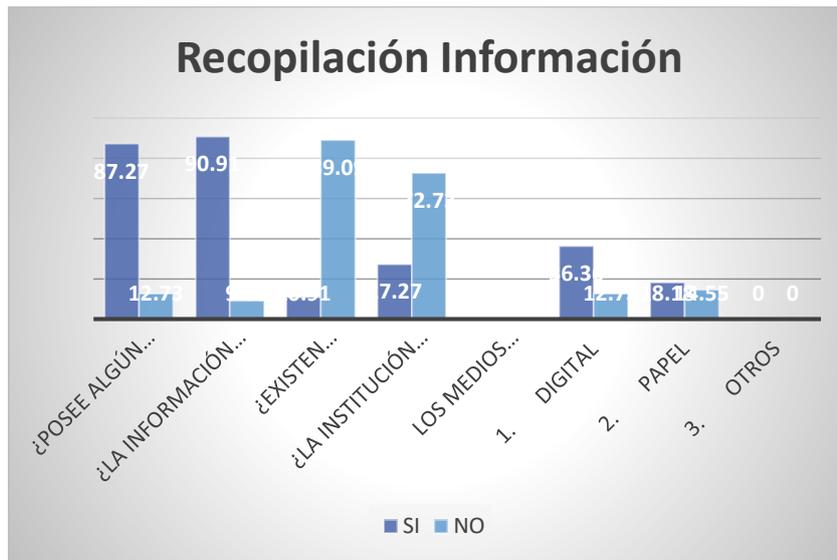


Figura 6-11 Recopilación de información socios.

Elaborado por: Investigador

De acuerdo al análisis la información se almacena principalmente en el Core financiero que se encuentra en una base de datos local, la misma que contiene un historial de cambios, permitiendo de esta manera encontrar información detallada sobre la información personal, el historial de servicios contratados.

Una vez que se ha realizado la investigación respectiva se establecen las necesidades(QUÉ) de un CRM

- Amplia base de datos de información de los clientes
- Mejorar la atención al cliente
- Analizar nuevas oportunidades de negocio
- Identificar socios y clientes potenciales
- Mejorar la comunicación Interna en la cooperativa
- Poseer un historial de información sobre problemas y soluciones a clientes.
- Personalización de mensajes a los socios y clientes.
- Incrementar la fidelización de socios y clientes.
- Mejorar el nivel de comunicación con el cliente.
- Alinear las acciones de servicio y marketing

6.7.6.2 Evaluación de los Requisitos de Calidad

Se ha procedido a clasificar los QUÉ de acuerdo a su importancia, para lo cual se ha realizado una encuesta a los posibles usuarios, con la finalidad de clasificar la importancia de cada aspecto entre 1 y 5 (1=no es importante, 5=muy importante)

6.7.6.3 Características de Calidad

Cuando se ha realizado el estudio de los aspectos que debe tener el producto (QUÉ), se procede a definir los requisitos técnicos necesarios para que se cumplan dichos QUÉ, por lo que se elabora una lista de CÓMO podemos cumplir con ellos:

- Diseño de un esquema de base de datos
- Identificar las necesidades más técnicas de la cooperativa.
- Desarrollar un plan de automatización de las necesidades del usuario
- Entrenamiento al equipo de trabajo
- Análisis, seguimiento y optimización del servicio al usuario
- Implementación de Procesos de recolección de información.

6.7.6.4 Matriz de Relaciones

Como se muestra en el Figura 6-10 se presenta un triángulo (o tejado) que se encuentra encima del QFD por lo que también este método es conocido como: La Casa de la Calidad, en donde se ingresan las posibles interacciones entre los CÓMO, si es que existen, ya sean estas positivas o negativas. Este punto del QFD es opcional y no se suele ingresar cuando las interacciones no son muy fuertes.

6.7.6.5 Tabla de Planificación Estándar

La tabla de planificación estándar se encuentra en el centro del QFD y sirve para relacionar los QUÉ solicitados por el usuario con los CÓMO. De esta forma se puede traducir los aspectos indeterminados de la lista de los QUÉ en características medibles de la lista de los CÓMO.

Se ha procedido a clasificar entre 0 y 9 la relación entre cada QUÉ y cada CÓMO (siendo 0=sin relación, 1=baja relación, 3=media relación, 9=alta relación). A continuación, la figura 6-12 muestra la Tabla de Planificación Estándar.

6.7.6.6 Matriz de Correlaciones

En este punto se realizará los cálculos de los objetivos técnicos a los que se desea llegar para cumplir finalmente con las especificaciones que requiere nuestro producto en donde se debe fijar la orientación deseada de cada CÓMO (más=mejor o más=peor).

Adicionalmente se debe encontrar la ponderación absoluta y relativa de cada CÓMO, con esto se obtiene la importancia que tiene cada CÓMO en el total, y dependerá de cómo esté relacionado con los QUÉ. Para cada CÓMO se calcula: Ponderación absoluta = Sumatorio de (Valor de cada la casilla de relación entre QUÉ y CÓMO * Ponderación relativa del QUÉ asociado). En función de esto se obtiene el orden de importancia de cada uno de los aspectos técnicos.

Finalmente se ingresa cuáles son los aspectos técnicos de nuestro producto actual y los de la competencia y nos marcamos cuáles serán las características futuras (objetivos) que implementaremos a nuestro producto teniendo en cuenta la relevancia de esa característica en la ponderación.

Orientacion deseada	↑	↑	↑	↑	↑	↑		
Ponderación abs	227.1	202.3	112.1	179.3	98.38	162		981
Ponderación rel	23.15	20.62	11.43	18.27	10.03	16.51		100
Clasificación de importancia	1	3	2	4	6	5		
Valoracion tecnica	SI/NO	SI/NO	SI/NO	SI/NO	SI/NO	SI/NO		
Nuestro producto	1	1	1	1	1	1		
Competencia BI	1	0	1	0	0	1		
Competencia Data Warehouse	1	0	0	1	1	0		
Objetivo tecnico	1	1	1	1	1	1		

Figura 6-13 Matriz de Correlaciones

Elaborado por: Investigador

Con el análisis QFD se ha podido conseguir lo siguiente:

- Conocer qué es lo que quieren los usuarios (lista de QUÉ) y saber cuáles son los aspectos esenciales que necesita nuestro producto y cuáles son los aspectos superfluos donde no vale la pena invertir tiempo y dinero (ponderación de los QUÉ).
- Conocer qué características técnicas (lista de CÓMO) son las más relevantes en nuestro producto, y cuáles son superfluas y podemos eliminar.

- Fijar objetivos de las características técnicas que debe incluir producto para satisfacer al cliente.

6.8 Estrategias CRM

Las estrategias de un CRM se basan principalmente en: Identificar, Diferenciar, Interactuar, Personalizar, esto implica que identificar clientes, diferenciarlos de los demás con la finalidad de interactuar con ellos, permitiendo una personalización más ampliada para cubrir sus necesidades generando de esta manera mayor rentabilidad de la institución.

Se ha establecido las estrategias CRM orientadas a los objetivos estratégicos de la institución por lo que se puede utilizar la Tabla 6-10 para su desarrollo.

Tabla 6-10 Guía para establecimiento de la estrategia CRM

ELEMENTO	GUIA
Revisar de objetivos estratégicos relacionados con marketing	Esquematizar los objetivos estratégicos definidos para marketing., este debe ser el más cercano a la gestión de clientes
Definir la estrategia	Se debe basar en las resultantes del análisis FODA, considerar que el objetivo es el QUÉ y la estrategia es el CÓMO. La estrategia plantea cómo lograr el objetivo y se apoya en acciones tácticas y/o la ejecución de proyectos.
Acciones tácticas y/o proyectos para implementar la estrategia	Definir las acciones o grupos de actividades para llevar la estrategia al campo.
Talento Humano	Definir los actores del plan con sus funciones y conocimiento mínimo requerido.
Cronograma	Crear un plan de trabajo en un cronograma para tener el tiempo total requerido.
Indicadores de desempeño	Definir al menos un indicador para controlar el avance de la estrategia en el campo.

Elaborado por: Investigador

Para la implantación de una estrategia CRM, se consideró herramientas libres, como también el pago de licencias. Para ello se detalla las siguientes alternativas del mercado con la finalidad de determinar la que más ajusten a las necesidades de la institución.

6.8.1 SugarCRM

Es una herramienta para la administración de la relación con los clientes desarrollado por la empresa SugarCRM Inc., está basado en LAMP. Trabaja en un ambiente independientemente del sistema operativo Linux bajo una base de datos Mysql y programación PHP, el uso de estas tecnologías permite considerarlo como una infraestructura de servidor web.

Sus características principales son:

- Automatización de las actividades del equipo comercial.
- Control de las actividades de marketing, y análisis relacional con los resultados de la actividad comercial.
- Atención y servicio al cliente: Gestión de incidencias y reclamaciones, gestión de contratos de nivel de servicio.
- Agendamiento de tareas y eventos con recordatorios automáticos.
- Se puede incorporar documentos externos vinculados de clientes, oportunidades, incidencias.
- Integración con el correo electrónico, con capacidades de clasificación de emails.

Entre sus ventajas se tiene:

- Es gratis en su versión open source (no tiene costo de licenciamiento).
- Su código está disponible para adaptarlo a las necesidades de la empresa.
- Es muy fácil de usar.
- Es utilizado por miles de empresas en todo el mundo.
- Está traducido a más de 24 idiomas.
- Después de instalado se puede acceder a través de Internet.
- Se pueden importar datos de otros sistemas.
- Se puede sincronizar con el Outlook.

6.8.2 Bitrix24



Es un sistema de gestión CRM, proyectos y ventas combinado con una sólida herramienta de colaboración empresarial que permite a los usuarios comunicarse con sus clientes a través de las redes sociales, integrando canales como Facebook y Twitter en la aplicación, se encuentra disponible en la nube o in situ.

Entre sus características básicas se tiene:

- Registros de usuarios ilimitados en el CRM
- E-mail marketing ilimitado
- Tareas y proyectos ilimitados: permite establecer tareas, subtareas, Figura Gantt, Kanban, dependencias, tareas recurrentes y seguimiento de tareas.
- Call center gratuito:
- Almacenamiento de Información: Versiones en la nube o su propio servidor.
- CRM móvil
- API y Marketplace
- Ciclo completo de ventas
- Flujo de actividad en el CRM
- Reportes en el CRM
- Formularios web personalizados (web para CRM, gratis)
- Productos ilimitados en el catálogo
- App para iOS y Android
- Herramientas de Recursos Humanos: directorio de empleados, estructura de la empresa, Figura de ausencias y flujo de trabajo de solicitud de permiso, anuncios y etc.
- Creación de documentos: almacenamiento y distribución de archivos, sincronización con equipos locales, integraciones, flujos de trabajo para la biblioteca de documentos.
- Se puede programar eventos públicos o privados.

6.8.3 SalesForce CRM



Salesforce CRM es una herramienta que ayuda a las empresas de cualquier tamaño en el proceso de cierre de ventas, automatizar las tareas de comercialización y facilitar decisiones en tiempo real sobre los clientes para generar mayor rentabilidad en el negocio, adicionalmente se considera una herramienta clave para el negocio dentro de la fuerza de ventas, flujos de trabajo, portales de cliente, servicios u otros.

Entre sus módulos y características se tiene:

- Personalizaciones de bases de datos: se puede configurar una base de datos con objetos, campos y relaciones personalizadas.
- Lógica de la Nube: permite establecer reglas utilizando la lógica comercial.
- Sitios Web: ayuda en la creación de sitios o aplicaciones Web para absorber datos en tiempo real.
- Biblioteca de contenidos: permite la búsqueda de datos precisos.
- Seguridad y colaboración: es totalmente parametrizable permitiendo controlar el acceso a usuarios a través de niveles de seguridad.
- Interfaz de usuario: se puede personalizar la interfaz por medio del editor de formatos usted puede personalizar la interfaz.
- Gestor de procesos visual: permite automatizar las tareas manuales en diferentes etapas.
- Incluye Mobile, analítica y App Exchange: para optimizar las labores propias y de sus empleados.
- Marketing: Análisis de los resultados de campañas, organización de nuevas campañas en base a las necesidades del cliente, gestión de la tele marketing y otros.
- Atención al cliente: Permite ofrecer al cliente diferentes opciones de contacto a través de teléfono, mail, web, correo, redes sociales, la atención al cliente es bastante personalizada.

6.8.4 Zoho CRM

Es un conjunto de aplicaciones web desarrolladas por la empresa de la India ZOHO Corporation antes AdventNet., ofrece una visión completa del ciclo de vida del cliente con el objetivo de establecer en la organización un único sistema de negocio para ventas, marketing, servicio de soporte al cliente y todos los procesos llevados a cabo por el área comercial.

Sus características más importantes son:

- Automatización de Fuerza de ventas.
- Gestión de multiprocesos: construcción de un proceso de ventas estandarizado sobre la base de las estrategias de ventas más eficaces le otorga a su empresa un plan de acción sólido para alcanzar el éxito.
- Multicanal: permite contactarse con sus clientes a través de varios canales, a la vez que centraliza la información para que su equipo de ventas.
- Analytics: analizar a los clientes potenciales hasta la información de los acuerdos, las estadísticas de las actividades y el análisis de correo electrónico.
- Capacitación de ventas: ofrece herramientas de capacitación de ventas necesarias para realizar el trabajo del modo más eficiente posible.
- Rendimiento de Ventas: clara comprensión del rendimiento actual de la empresa y de su potencial futuro.
- Automatización de Mercadeo: ayuda a que sus equipos de mercadeo realicen campañas de modo eficiente y conviertan clientes potenciales de calidad en ventas.
- Seguridad: sistemas de seguridad de última generación controlan el acceso a toda su organización y aseguran sus datos en diferentes niveles.
- Herramientas del desarrollador: sistemas de seguridad de última generación controlan el acceso a toda su organización y aseguran sus datos en diferentes niveles.

Para la definición de las estrategias CRM del mercado, considerando cada una de sus características se discutieron los siguientes puntos de enfoque para la toma de decisiones como son:

- Posicionamiento en el mercado.
- Tipos de empresas que utilizan la herramienta.
- Facilidad de Uso
- Propiedad de datos
- Opciones de Implementación
- Costos

Definidas tres estrategias disponibles en el mercado se procede a analizar las propuestas del software CRM el que se realiza en conjunto con los departamentos:

- Departamento de Negocios
- Departamento Administrativo Financiero
- Riesgos
- Sistemas
- Gerencia General
- Auditoria Interna

Cada departamento tiene un valor fundamental dentro de las opciones planteadas, puesto que el departamento de negocios es el que maneja los procesos de atención a los clientes y son quienes deciden cual es la información que será relevante para analizar si los programas podrán brindar el impacto requerido.

Así como también el departamento administrativo financiero analiza los costos, organización y métodos en conjunto con riesgos para determinar si la herramienta podrá adaptarse según los procesos de la cooperativa, el departamento de sistemas es fundamental ya que es quien se encarga de la instalación y la migración de la información a los servidores CRM.

Finalmente, Auditoria Interna es quien audita los procesos establecidos y la gerencia general como jefe de la institución será quien apruebe o no la implantación del mismo.

La tabla 6-11 muestra un cuadro que determina las bondades y debilidades de cada herramienta de acuerdo a las características detalladas anteriormente, con la finalidad de realizar un análisis y ponderación de la herramienta de acuerdo a las prioridades o pesos de cada necesidad y poder realizar una selección adecuada

Tabla 6-11 Cuadro características estrategia CRM

ESTRATEGIAS	SugarCRM 	Bitrix24 	SalesForce 
CARACTERISTICAS			
Instalación in situ		X	
Instalación en la nube	X	X	X
Migración de Información	X	X	X
Facilidad de instalación	X	X	X
Seguridad		X	X
Fiabilidad	X	X	X
Call center		X	
Marketing	X	X	X
Servicio al Cliente	X	X	X
Mesa de Servicio			X
Herramientas Analíticas	X	X	X
Adaptación y personalización		X	
Usabilidad		X	X
Herramientas de Recursos Humanos	X	X	
Uso Financiero	X	X	

Elaborado por: Investigador

Para dar una calificación cuantitativa a cada una de las estrategias se han dado pesos entre 0 y 5 siendo 0 la calificación más baja y 5 la más alta (Ver Tabla 6-12).

Tabla 6-12 Calificación cuantitativa estrategia CRM

ESTRATEGIAS CARACTERISTICAS	Peso	CALIFICACION INDIVIDUAL			CALIFICACION PONDERADA		
		SugarCRM	Bitrix24	SalesForce	SugarCRM	Bitrix24	SalesForce
Instalación in situ	8	0	5	0	0	40	0
Instalación en la nube	5	5	5	5	25	25	25
Migración de Información	12	3	4	4	36	48	48
Facilidad de instalación	3	3	4	3	9	12	9
Seguridad	6	0	4	4	0	24	24
Fiabilidad	7	3	4	3	21	28	21
Call center	3	0	3	0	0	9	0
Marketing	6	4	4	4	24	24	24
Servicio al Cliente	7	4	5	5	28	35	35
Mesa de Servicio	4	0	0	5	0	0	20
Herramientas Analíticas	10	4	4	4	40	40	40
Adaptación y personalización	8	3	4	3	24	32	24
Usabilidad	9	3	4	3	27	36	27
Herramientas de RRHH	5	3	3	3	15	15	15
Uso Financiero	7	3	3	3	21	21	21
TOTALES	100	38	56	49	270	389	333

Elaborado por: Investigador

Adicionalmente se utiliza la Metodología de Benchmarking o Análisis Comparativo que el proceso continuo de medir y comparar los estándares de una empresa líder, con los de otras empresas (competidoras) con la finalidad de ejecutar acciones que permitan lograr un mejor desempeño.

Una vez definidos los objetivos a ser alcanzados con la implantación de una estrategia de Gestión de Relación con el Cliente (CRM), se aplicará la metodología Benchmarking competitivo, con la finalidad de efectuar comparaciones que permitan conocer todas las ventajas y desventajas de la herramienta.

Tabla 6-13 Metodología Benchmarking Competitivo

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SugarCRM	Bitrix24	SalesForce
Idoneidad	<ul style="list-style-type: none"> - Para pequeña y grandes empresas. - Se puede incorporar documentos externos vinculados na los clientes. - Posee módulos de clientes, contactos y ventas. - Automatización de las actividades del equipo comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para pequeña y grandes empresas. - Posee módulos de clientes, contactos actividades, ventas y marketing. - Posee un módulo para determinar el organigrama estructural de la empresa. - Flujo de actividad y seguimiento de metas 	<ul style="list-style-type: none"> - Para grandes empresas. - Computación en la nube de múltiples inquilinos Salesforce. - Automatización de tareas manuales en diferentes etapas - Análisis de resultadas de las diferentes etapas.
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> - Claves de acceso por usuario. - El acceso a usuarios tiene una seguridad media. 	<ul style="list-style-type: none"> - Multiusuario, tiene alta seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Multiusuario, posee alta seguridad.
Tolerancia a Fallos	<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja con una base de datos MySql y programación PHP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maneja el uso de base de datos MySQL 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja con una base de datos Oracle.
Respaldo y recuperación	<ul style="list-style-type: none"> - Permite realizar copias de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza copias de seguridad y de ficheros 	<ul style="list-style-type: none"> - Al usar el gestor de base de datos permite realizar copias de seguridad.
Comprensión y Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Fácil acceso al sistema y su uso 	<ul style="list-style-type: none"> - Posee una interfaz intuitiva para un uso fácil de la herramienta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidad e interfaz, servicio al cliente, capacidad de aprender sobre la marcha.
Facilidad de Análisis	<ul style="list-style-type: none"> - Es un software propietario , el cambio es nulo 	<ul style="list-style-type: none"> - Se puede realizar cambio y ajustes de acuerdo a las necesidades de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se puede ajustar a las necesidades del cliente.
Personalización	<ul style="list-style-type: none"> - La personalización de la herramienta es muy bajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permite la administración de diferentes módulos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La administración de los módulos se puede realizar de una manera fácil

Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Posee una plataforma web y se puede instalar IOS y Androi. - Puede trabajar en Sistemas Operativos:Windows y en la Nube(Cloud) 	<ul style="list-style-type: none"> - Posee una plataforma web y se puede instalar IOS y Androi. - Puede trabajar en Sistemas Operativos:Windows, MAC y en la Nube(Cloud) 	<ul style="list-style-type: none"> - Posee una plataforma web y se puede instalar Android. - Trabaja en la nube (Cloud)
Facilidad de Instalación	<ul style="list-style-type: none"> - Permite conectarse en diferentes plataformas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta porque dispone de servidores web y de base de datos. - Permite conectarse con varias plataformas. - La instalación también permite realizarla in situ en cualquier sistema operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dispone de servidores web y permite la conectividad utilizando diferentes plataformas.
Facilidad de Reemplazo	<ul style="list-style-type: none"> - No permite una migración correcta de toda la data. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permite la migración de diferentes herramientas y hacia diferentes herramientas 	<ul style="list-style-type: none"> - Se puede importar y exportar información para cambios de la herramienta.
Soporte	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene un soporte 24/7 online 	<ul style="list-style-type: none"> - Posee un soporte 24/7 (representante en vivo) - Apoyo en línea 	<ul style="list-style-type: none"> - El soporte es en línea 24/7
Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de Manuales 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de manuales - Seminarios Web 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación Individual - Seminarios Web - Conectividad en línea
Costo	<ul style="list-style-type: none"> - \$35-\$150 usuario/ mes 	<ul style="list-style-type: none"> - Hasta 12 usuarios free - Sin límite de usuarios 199 USD c/mes 	<ul style="list-style-type: none"> - 160 USD por usuario c/mes - Para acceder a pruebas se requiere de tarjeta de crédito

Elaborado por: Investigador

De acuerdo a la tabla 6-12 y el análisis comparativo en la tabla 6-13 se ha determinado el sistema Bitrix24 como herramienta de aplicación ya que cubre las necesidades y objetivos planteados para la empresa .

6.9 Plan de Gestión CRM

Una vez que se ha realizado el análisis respectivo sobre las estrategias del CRM, es necesario considerar la realización de cuatro pasos: Planificar, organizar, dirigir y controlar con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos, sin importar las características propias de la institución.

Tabla 6-14 Plan de gestión CRM

PLAN DE GESTION CRM			
	ACCION	DETALLE	RESPONSABLE
Implantación del Software	Análisis	Contacto con el proveedor	Departamento
		Base de Datos	Sistemas
	Diagnóstico	Análisis Proveedor	Departamentos: Administrativo, Negocios, Gerencia General
		Determinación de costos	
		Análisis de la propuesta	
	Actuación	Implementación de Software	Departamento
Capacitación Usuarios		Sistemas	
Pruebas		Servicio al Cliente	
Fidelización de la Estratégica	Comunicación Efectiva	Segmentación de clientes	Servicio al Cliente
	Marketing y servicios	Adopción de nuevos canales del mercado	Negocios Call center
		Análisis de información (quejas y reclamos)	Servicio al Cliente
	Seguimiento	Análisis de satisfacción del cliente una vez implementada la estrategia	Negocios Servicio al Cliente

Elaborado por: Investigador

6.9.1 Implantación Software CRM

6.9.1.1 Análisis

Se realizan las gestiones correspondientes a solicitud de información del sistema y los beneficios que presta la empresa, considerando adicionalmente el estudio de la base de datos para determinar la información que va a ser sujeto de migración para el uso de la herramienta.

La figura 6-14 presenta la información correspondiente a costos de implantación del sistema proporcionada por el proveedor.

	Free	Planes Especiales		Planes de Negocios	
	Free	CRM+	Project+	Standard	Professional
	Conjunto de herramientas de negocios para principiantes	CRM completo	Gestión de proyectos completa	Conjunto avanzado de herramientas profesionales para negocios	Conjunto de herramientas de negocios ilimitado
Usuarios incluidos	12	6	24	50	ilimitado
Cargos mensuales	USD 0	USD 69/mes USD 35.88/mes -48%	USD 69/mes USD 35.88/mes -48%	USD 99/mes USD 51.48/mes -48%	USD 199/mes USD 103.48/mes -48%
	el precio no es por usuario	el precio no es por usuario	el precio no es por usuario	el precio no es por usuario	el precio no es por usuario
		COMPRAR	COMPRAR	COMPRAR	COMPRAR
Almacenamiento online	5 GB	50 GB	50 GB	100 GB	ilimitado
CRM	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Tareas y proyectos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicaciones	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sitios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Figura 6-14 Costos Sistema Bitrix24

6.9.1.2 Diagnóstico

Para el diagnóstico del sistema se debe evaluar diferentes puntos:

- Antecedentes del proveedor
- Licenciamiento
- Servicios
- Formación
- Desarrollo
- Administración
- Mantenimiento del Sistema
- Términos y Condiciones del Contrato

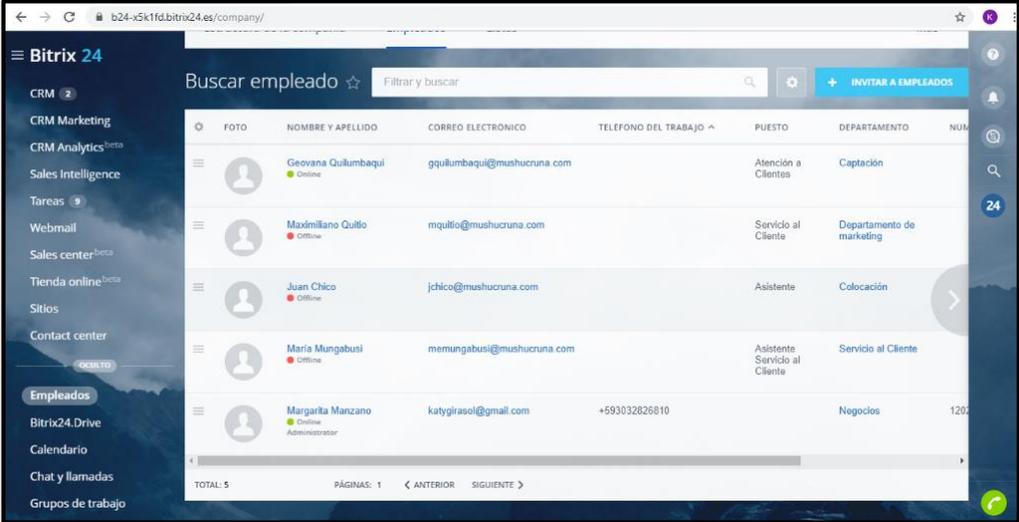
6.9.1.3 Actuación

Para el cumplimiento del plan se procede con la realización de diferentes actividades como:

- Instalación y configuración del sistema
- Migración de información
- Capacitación Funcional del Sistema

Instalación Sistema: Al determinar como primera fase de implementación el uso del sistema Bitrix24 free para posteriormente adquirir el modulo completo se procede con la creación de los accesos al sistema para la creación de:

- Usuarios (empleados)
- Organigrama Estructural (Departamentos)
- Actividades a realizar
- Migración de Clientes, productos
- Creación de Segmentos



The screenshot shows the Bitrix24 user management interface. The main content area displays a table of users with the following columns: FOTO, NOMBRE Y APELLIDO, CORREO ELECTRONICO, TELEFONO DEL TRABAJO, PUESTO, DEPARTAMENTO, and NUM. The table contains five entries:

FOTO	NOMBRE Y APELLIDO	CORREO ELECTRONICO	TELEFONO DEL TRABAJO	PUESTO	DEPARTAMENTO	NUM.
	Geovana Quilumbaqui	gquilumbaqui@mushucruna.com		Atención a Clientes	Captación	
	Maximiliano Quiño	mquiño@mushucruna.com		Servicio al Cliente	Departamento de marketing	
	Juan Chico	jchico@mushucruna.com		Asistente	Colocación	
	Maria Mungabusi	memungabusi@mushucruna.com		Asistente Servicio al Cliente	Servicio al Cliente	
	Margarita Manzano	katygrasol@gmail.com	+593032826810		Negocios	120

At the bottom of the table, it shows 'TOTAL: 5' and navigation options for 'PÁGINAS: 1', '< ANTERIOR', and 'SIGUIENTE >'. The interface also includes a search bar at the top with the text 'Buscar empleado' and a '+ INVITAR A EMPLEADOS' button.

Figura 6-15 Usuarios Creados

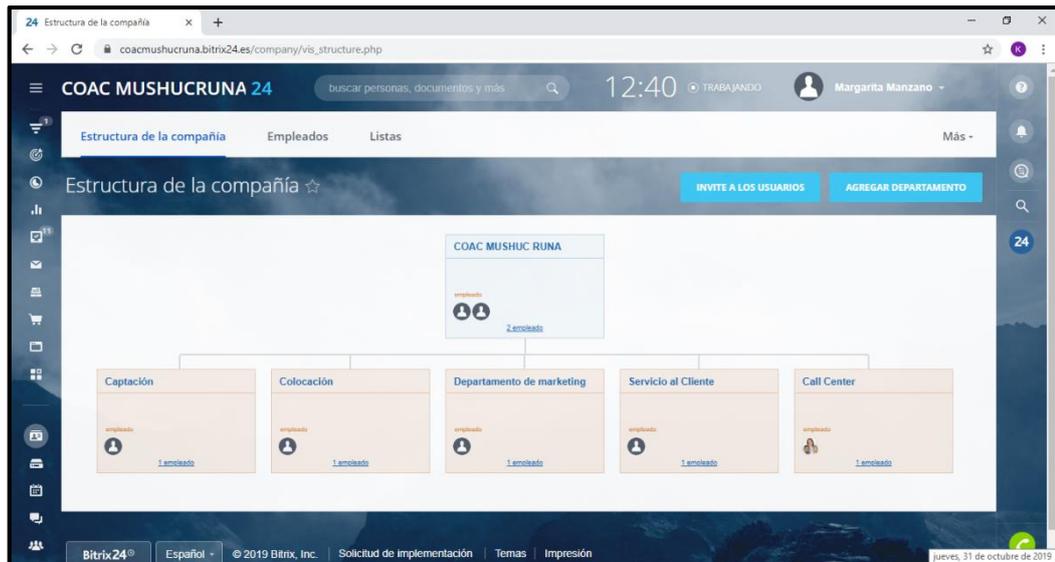


Figura 6-16 Organigrama Estructural

Base de datos: Se procede con la migración de los datos con la finalidad de establecer todas las estrategias para el cumplimiento de los objetivos, siendo un sistema parametrizable.

The screenshot shows the 'Contactos' page in Bitrix24. A table lists contact information. The columns are: CONTACTO, ACTIVIDAD, CUMPLEAÑOS, RESPONSABLE, TELÉFONO, E-MAIL, and CLIENT PATH. The data rows are as follows:

CONTACTO	ACTIVIDAD	CUMPLEAÑOS	RESPONSABLE	TELÉFONO	E-MAIL	CLIENT PATH
MILTON SANCHEZ CUNALATA Clientes	No hay actividades	18/01/1969	Margarita Manzano	099 316 8857		
MARIA SANCHEZ CUNALATA Clientes	No hay actividades	29/03/1969	Margarita Manzano	098 057 2415		
MARIA VACA BIMBOZA Clientes	No hay actividades Agregar actividad	08/09/1973	Margarita Manzano	099 167 3800		
BLANCA GUERRERO CRUZ Clientes	No hay actividades	08/05/1968	Margarita Manzano			

Figura 6-17 Migración de Información Contactos

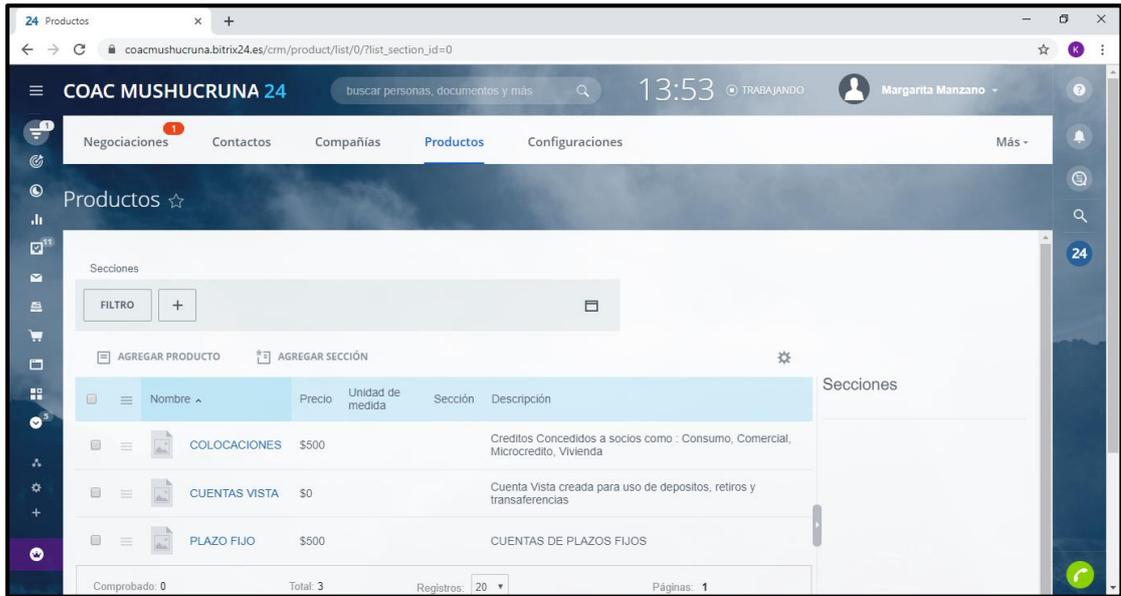


Figura 6-18 Creación de productos

Capacitación: Se realiza la capacitación a usuarios de la herramienta, estableciendo los perfiles para el uso de acuerdo a un cronograma establecido por la institución.

6.9.2 Fidelización de la estrategia

6.9.2.1 Comunicación Efectiva

Esta estrategia se alcanzará mediante la segmentación del mercado obteniendo los socios más rentables de la institución y enfocándose directamente en sus necesidades, conjuntamente con el cumplimiento de las actividades asignadas a cada usuario con la finalidad de medir la efectividad del software.

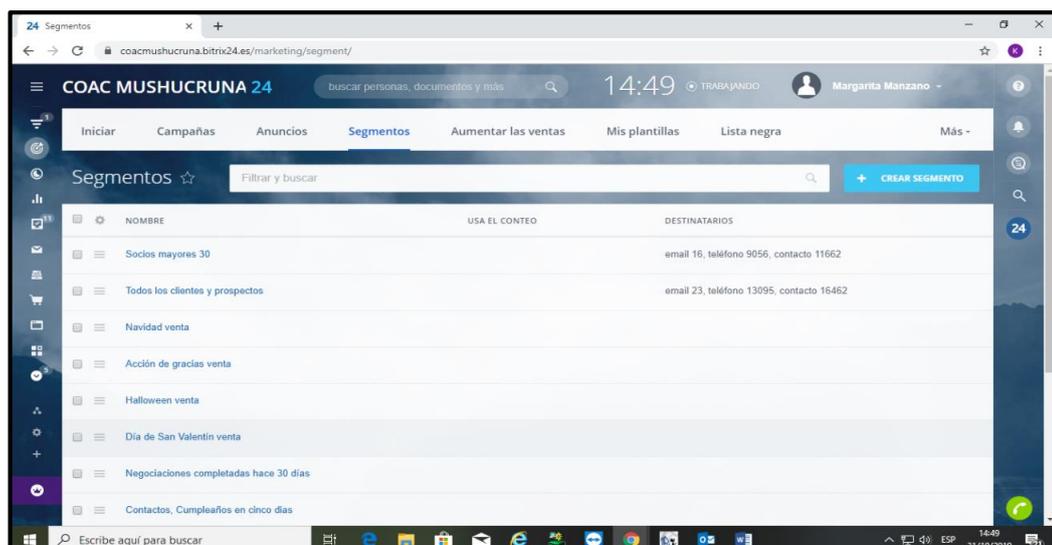


Figura 6-19 Segmentación Clientes

6.9.2.2 Marketing y servicios

Con el uso gradual de la herramienta se realizará nuevas estrategias de comunicación como:

- Desarrollar campañas basadas en perfiles de clientes con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a ciertos grupos.
- Configurar Chats y mails de grupos segmentados bajo diferentes criterios de segmentación.
- Crear puntos de comunicación personalizada que permita el ingreso de inquietudes, recomendaciones y sugerencias, manteniendo un historial de información adecuada.

6.9.2.3 Seguimiento

El análisis y evaluación constante de la estrategia CRM permitirá detectar si el uso del sistema está aportando al crecimiento institucional, para lo cual se debe considerar el uso de KPI (Key Performance Indicator) que es una medida del nivel del rendimiento de un proceso, que es fijado previamente en valores porcentuales de en función de los objetivos trazados.

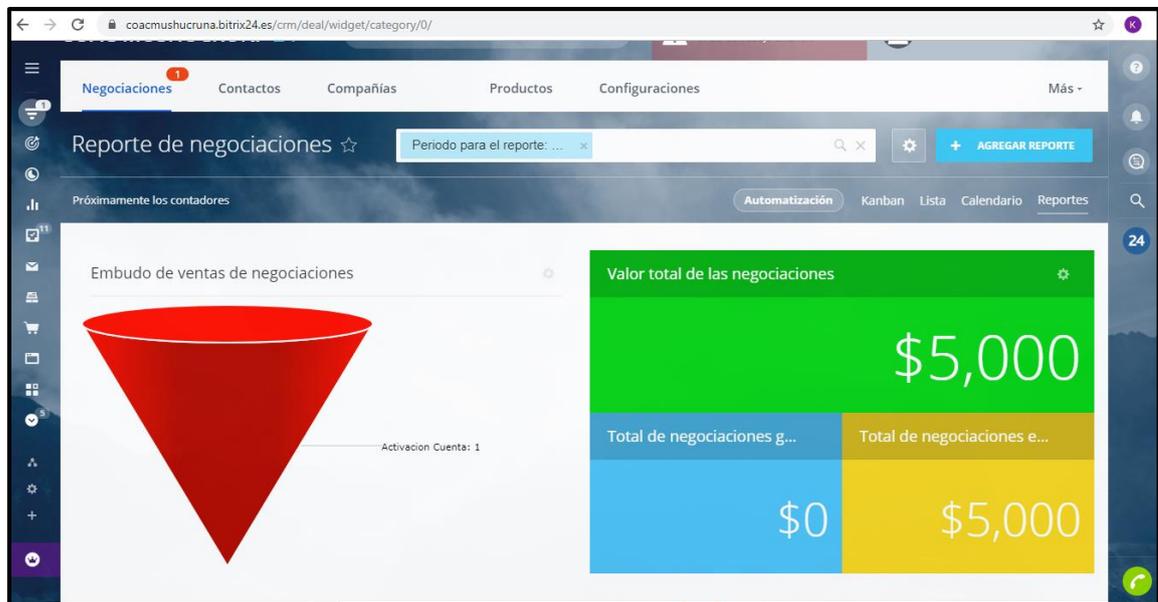


Figura 6-20 Seguimiento Objetivos

6.10 Conclusiones

- La aplicación de la propuesta de un sistema de Gestión Relación con el Cliente (CRM), permitió analizar y determinar diferentes procesos en la institución, enfocándose directamente en las estrategias con la finalidad de alcanzar diferentes objetivos planteados como: Analizar herramientas tecnológicas que permitan realizar una mejor segmentación del mercado, realizar un análisis de la competencia, implantar herramientas de gestión de servicio al cliente para posicionar la marca, los productos y la fidelidad del cliente.
- Se definió que el uso de un sistema de Gestión de Relación con el Cliente (CRM) permitirá generar mayor rentabilidad y un cambio de la filosofía institucional, mejorando notablemente el servicio que se brinda a los socios de acuerdo a la segmentación establecida con cada uno de ellos, ya que a más de fidelizar a los clientes se podrá acceder a la búsqueda de nuevos nichos de mercado y a la vez analizar nuevas estrategias de mercadeo.
- Para la selección del CRM, la institución no solo debe considerar los factores funcionales del software, también es necesario establecer una proyección de crecimiento a mediano y corto plazo, costos de mantenimiento, integración y requisitos específicos, para que de esta manera se cumpla con las estrategias establecidas paulatinamente.
- El crecimiento actual de la institución se basa en la participación activa de los socios existentes debido a los valores institucionales y servicios que brindan, sin embargo, existe gran oportunidad de crecimiento, ya que no se ha explotado al cien por ciento todos los segmentos del mercado mediante la diferenciación, seguimiento y medición de niveles de satisfacción.
- La Gestión de la Relación con el Cliente es una oportunidad de crecimiento, una ventaja para marcar la diferencia en las empresas en donde se debe fomentar una cultura organizacional enfocada directamente a las necesidades del cliente y no a la creación de productos.

6.11 Recomendaciones

- Se recomienda analizar las herramientas de Gestión de Relación con el Cliente (CRM) de acuerdo a la realidad de la institución ya que no todas, se adaptan para cumplir las estrategias establecidas, no siempre la herramienta más costosa, es la que se ajusta a las necesidades de cada institución.
- Se recomienda realizar un análisis previo de la base de datos con la finalidad de establecer que todos los campos a ser utilizados contienen información confiable y actualizada para ser migrada, caso contrario se debería establecer técnicas y procedimientos de actualización de información.
- Para aplicar una herramienta CRM adicionalmente se debe establecer el equipo de trabajo con sus respectivos niveles jerárquicos y el correspondiente manual de procedimientos y funciones a los que van a ser sujetos con la finalidad de realizar un seguimiento adecuado de las metas a ser alcanzadas y analizadas.
- Se recomienda la capacitación permanente de las áreas involucradas, para lograr alcanzar el cumplimiento de las metas propuestas, un correcto seguimiento de cada usuario permitirá detectar falencias y atacar el problema con una capacitación enfocada.
- Con la aplicación de la herramienta de Gestión de Relación con el Cliente se recomienda realizar un análisis de un software específico para la minería y explotación de información estructurada y especialmente información no-estructurada que permita determinar patrones de para incorporar un mejor análisis de la información.

6.12 Bibliografía

Demuner, R., Nava, R. M., & Mercado, P. (2015). Las TI como facilitadoras de la gestión del conocimiento empresarial. *Revista Digital Universitaria*, 16(2), 1–15

Ignacio, H., Martina, D., & Damián, M. (2014). *Trabajo de Investigación Final El impacto del CRM en las Entidades Financieras Online: como la digitalización revoluciona la forma de hacer negocios y la relación con el cliente.*

Quimbia Loyo, F. R. (2017). *Modelo de inteligencia de negocios (BI), para el manejo de indicadores clave de del falta iesepeño (KPI) en ventas para la toma de decisiones en los retails de farmacias de la empresa Farmaenlace Cía. Ltda.* Recuperado de: <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/7693>

Boletín SEPS (aprobado 07-06-2016).pdf.

EKOS, R. (2016). Contenido De. *Ekos*, 4(1), 16–21. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/11358120309487613>

Brunetta, H. (2014), *Del marketing relacional al CRM: Buenos Aires, Argentina, Todo Management.*

Levin, L., & Lebrato, T. (2015). *La gestión de información y la gestión del conocimiento The management of information and the management of knowledge*, 19(2), 96–98

Aguilar Morales, J.E., Vargas-Mendoza, *Servicio al cliente (2010). Network de Psicología Organizacional.* México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Tituaña Pillajo, M.A. (2017), *propuesta de Implementación de una aplicación empresarial Tipo CRM para las cooperativas de Ahorro y Crédito. Caso Huaicana.*

Burgos Peña, J. R., Ortiz Benavides, L.G. (2010), *CRM (Customer Relationship MANAGEMENT) Retail.*

Normas, L. I., Para, G., Instituciones, L. A. S., Xxi, T., Calificaciones, D. E. L. A. S., Por, O., ... Riesgos, C. D. E. (2013). *Sistema Financiero Superintendencia De Bancos Y Seguros Financiero.* 1292–1313.

Behrouz A. Forouzan (2003), *Introduccion a la ciencia de la computación.*

Carranza, R. G. (2010). *Probabilidades y estadística.* Buenos aires: Cornell University

Amaya J. (2013). *Sistemas de información gerenciales: Hardware, software, redes, Internet, diseño*.

Pérez Porto J, Ana Gardey.(2008).Definicion.de: *Definición de sistema de información*. Recuperado de: <https://definicion.de/sistema-de-informacion/>

Porter, Michael E. 1991. (2006). *Ventaja competitiva*. Quinta reimpresión. México: CECSA.

Berry, L., D. Bennet y C. Brown. (1989). *Calidad de servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras*.

Gestión, L. A., Conocimiento, D. E. L., Información, Y. L. O. S. S. D. E., & Las, E. N. (2015). *Negotium Knowledge Management and Information Sysytems in Organizations*.
Quintana, M. E. Ba. (2015). *Diseño de un modelo de Implementación de Software Libre en la Nube, orientado a la parte administrativa de las relaciones con el cliente (CRM) para SUPRALIVE S.A. del cantón Samborondon*. Guaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.

Moreno, A. G. (2008). *La Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) como estrategia de Negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico con el sector hotelero español*. Málaga, España: Universidad de Málaga

Pérez, D., & Ubago, I. P. M. de. (2006). *Clientes. Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno*. Escuela de Negocios, 53.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). Summary for Policymakers. In *Climate Change 2013 - The Physical Science Basis*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

SENA. (2018). *Tipos de crm I. introducción*. 1–13. Recuperado de: <http://files.comercioexteriorlmora.webnode.com.co/200000224-b666bb761a/Tipos de CRM.pdf>

6.13 Anexos



Anexo 1:

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE INGENIERÍA EN SISTEMAS, ELECTRÓNICA E INDUSTRIAL

MAESTRÍA EN GERENCIA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La entrevista está dirigida a la parte Gerencial de la Instituciones Financieras reguladas por la SEPS

Objetivo: Conocer los procesos actuales para la identificación de la calidad de servicio al Cliente

N°	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Cuál es la razón de ser de su institución?	
2	¿La institución cuenta con un sistema que ayude en la estrategia de marketing y a la gestión calidad de servicio ?	
3	¿La información entregada por sus subordinados referente al servicio que presta la institución es la oportuna?	
4	¿Qué departamentos constituyen la principal fuente de información para su gestión?	
5	¿La institución está cumpliendo con los objetivos planteados?, ¿por qué no?	
6	¿Cree usted que la institución realiza actividades para conocer las necesidades , gustos y preferencias de los clientes.?	



Anexo 2:

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE INGENIERÍA EN SISTEMAS, ELECTRÓNICA E

INDUSTRIAL

MAESTRÍA EN GERENCIA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Encuesta dirigida a todas las áreas de las Instituciones Financieras Reguladas por la SEPS, como al Departamento de Riesgos, Departamento Financiero, Departamento de negocios y Área de Sistemas.

Objetivo: Conocer los procesos actuales para la identificación de la calidad de servicio al Cliente.

Cuestionario

Instrucciones:

- Al ser anónima la encuesta, responda con toda libertad y sinceridad.
- Marque con una X dentro del cuadro que Ud. considere adecuada.

1. ¿El servicio al cliente en las instituciones financieras se lo realiza de una manera eficiente y rápida?

Nunca		Casi Nunca		A veces		Varias veces		Siempre	
-------	--	------------	--	---------	--	--------------	--	---------	--

2. ¿Cómo se da a conocer los servicios que prestan las instituciones financieras?

TV		Radio		Internet		Prensa		Otro	
----	--	-------	--	----------	--	--------	--	------	--

3. ¿Cree usted que los servicios que prestan las instituciones financieras satisfacen las necesidades de los clientes?

Nunca		Casi Nunca		A veces		Varias veces		Siempre	
-------	--	------------	--	---------	--	--------------	--	---------	--

4. Se conoce oportunamente el estado y tiempo de entrega de las soluciones ante problemas de clientes.

Nunca		Casi Nunca		A veces		Varias veces		Siempre	
-------	--	------------	--	---------	--	--------------	--	---------	--

5. Tiene acceso a la información de anteriores problemas presentadas por los clientes.

Nunca		Casi Nunca		A veces		Varias veces		Siempre	
-------	--	------------	--	---------	--	--------------	--	---------	--

6. La solución emitida para solventar los problemas es la adecuada.

Nunca		Casi Nunca		A veces		Varias veces		Siempre	
-------	--	------------	--	---------	--	--------------	--	---------	--

7. Identifique el grado de satisfacción general de los clientes sobre los servicios prestados por la institución.

Insatisfactoria		Poco Satisfactoria		Neutral		Satisfecho		Muy Satisfecho	
-----------------	--	--------------------	--	---------	--	------------	--	----------------	--

8. ¿Cree usted que la institución realiza actividades para conocer las necesidades, gustos y preferencias de los clientes?

Nunca		Casi Nunca		A veces		Varias veces		Siempre	
-------	--	------------	--	---------	--	--------------	--	---------	--

9. ¿Es suficiente la publicidad y promoción usada para comunicar los nuevos productos y servicios?

Nunca		Casi Nunca		A veces		Varias veces		Siempre	
-------	--	------------	--	---------	--	--------------	--	---------	--

10. ¿Cree usted que los clientes recomendarían el uso de los servicios prestados en las instituciones financieras?

Nunca		Casi Nunca		A veces		Varias veces		Siempre	
-------	--	------------	--	---------	--	--------------	--	---------	--

11. ¿Existe un sistema que ayude en la estrategia de marketing y a la gestión calidad de servicio de la institución?

SI		NO	
----	--	----	--

12. ¿Existe un sistema que ayude en la estrategia de marketing y a la gestión calidad de servicio de la institución?

SI		NO	
----	--	----	--

GRACIAS POR LA COLABORACIÓN!!!



Anexo 3:

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE INGENIERÍA EN SISTEMAS, ELECTRÓNICA E

INDUSTRIAL

MAESTRÍA EN GERENCIA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Encuesta dirigida a todas las áreas de las Instituciones Financieras Reguladas por la SEPS, como al Departamento de Riesgos, Departamento Financiero, Departamento de negocios y Área de Sistemas.

Objetivo: Conocer los procesos actuales para la selección de proveedores.

Cuestionario

Instrucciones:

- Al ser anónima la encuesta, responda con toda libertad y sinceridad.
- Marque con una X dentro del cuadro que Ud. considere adecuada

Nº	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Conoce de los procesos de selección de proveedores?		
2	¿Se evalúan cada una de las propuestas de los proveedores?		
3	¿Conoce de los tiempos de entrega de información del producto para su adquisición?		
4	¿Se realiza un análisis previo del servicio para ser solicitado?		

GRACIAS POR LA COLABORACIÓN!!!



Anexo 4:

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE INGENIERÍA EN SISTEMAS, ELECTRÓNICA E

INDUSTRIAL

MAESTRÍA EN GERENCIA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Encuesta dirigida a todas las áreas de las Instituciones Financieras Reguladas por la SEPS, como al Departamento de Riesgos, Departamento Financiero, Departamento de negocios y Área de Sistemas.

Objetivo: Conocer los procesos de recopilación de información de socios.

PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
¿Posee algún sistema de recopilación de información?			
¿La información es actualizada constantemente?			
¿Existen plantillas para recopilar información específica del socio o cliente?			
¿La institución posee diferentes canales de recolección de información?			
Los medios utilizados para la recopilación de datos son:			
1. Digital			
2. Papel			
3. Otros			

GRACIAS POR LA COLABORACIÓN!!!