



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN MARKETING Y GESTIÓN DE NEGOCIOS

**TEMA: “EL MARKETING INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LOS
CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
SAC LTDA.”**

Autora: Maritza Jimena Sánchez Gutiérrez

Tutora: Dra. Mg. Zoila López Miller

AMBATO – ECUADOR

2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

Dra. Mg. Zoila López Miller

CERTIFICA

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto, autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, marzo de 2012

Dra. Mg. Zoila López Miller

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Maritza Jimena Sánchez Gutiérrez, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales, a excepción de las citas.

Ambato, marzo de 2012

Maritza Jimena Sánchez Gutiérrez

C.C. 1802722718

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, marzo de 2012

f)
Ing. Mg. Gissela Arcos Naranjo

f)
Ing. MBA. Leonardo Ballesteros López

DEDICATORIA

Dedicado a la memoria de mi madre

AGRADECIMIENTO

A Dios por estar conmigo siempre,
y a todos los que me apoyaron
para concluir esta meta

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PÁGINAS PRELIMINARES

Contenido	Página
I. Página de portada	i
II. Página de aprobación del tutor	ii
III. Autoría del proyecto de investigación	iii
IV. Aprobación del tribunal de grado	iv
V. Dedicatoria	v
VI. Agradecimiento	vi
VII. Índice general de contenidos	vii
VIII. Índice de cuadros, tablas, gráficos y figuras	x
IX. Resumen Ejecutivo	xiii
Introducción	1

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Tema de investigación	3
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.2.1 Contextualización	3
1.2.2 Análisis crítico	6
1.2.3 Prognosis	8
1.2.4 Delimitación del problema	9
1.2.5 Formulación del problema	10
1.2.6 Preguntas directrices	10
1.3 Justificación	10
1.4 Objetivos	11

1.4.1 General	11
1.4.2 Específicos	11

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos	12
2.2 Fundamentación filosófica	20
2.3 Fundamentación legal	21
2.4 Categorías fundamentales	23
2.5 Hipótesis	63
2.6 Señalamiento de variables	63

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación	64
3.2 Modalidad de investigación	65
3.3 Nivel o tipo de investigación	66
3.4 Población y muestra	67
3.5 Operacionalización de variables	68
3.6 Recolección de información	71
3.7 Procesamiento de la información	72

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de los resultados	74
4.2 Verificación de hipótesis	85

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
--	-----------

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1 Datos Informativos	94
6.2 Antecedentes de la propuesta	95
6.3 Justificación	96
6.4 Objetivos	97
6.5 Análisis de factibilidad	97
6.6 Fundamentación científica técnica	99
6.7 Metodología, Modelo operativo	107
6.8 Administración	146
6.9 Cronograma	148
6.10 Evaluación y control del plan	149

MATERIALES DE REFERENCIA

1. Bibliografía	150
2. Anexos	153

ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

CUADROS

CUADRO No. 1 Componentes del marketing interno	44
CUADRO No. 2 Operacionalización de variable independiente	69
CUADRO No. 3 Operacionalización de variable independiente	70
CUADRO No. 4 Recolección de información	71
CUADRO No. 5 Técnicas e instrumentos de investigación	72
CUADRO No. 6 Matriz Foda	113
CUADRO No. 7 Matriz de monitoreo y evaluación	150

TABLAS

TABLA No. 1 Existe apoyo para desarrollo personal y profesional	75
TABLA No. 2 Existe adecuada comunicación entre clientes	76
TABLA No. 3 La Cooperativa le motiva para utilizar sus servicios	77
TABLA No. 4 El personal está capacitado para brindar un buen servicio	78
TABLA No. 5 Los servicios que ofrece la Cooperativa son mejores	79
TABLA No. 6 Es un cliente activo	80
TABLA No. 7 Siente usted algún tipo de afecto por la Cooperativa	81
TABLA No. 8 Qué tipo de cliente es	82
TABLA No. 9 La Cooperativa recompensa su lealtad	83
TABLA No. 10 Qué estrategias ha utilizado la Cooperativa	84
TABLA No. 11 Cálculo del Chi cuadrado	87
TABLA No. 12 Matriz EFE	114
TABLA No. 13 Matriz EFI	116
TABLA No. 14 Matriz de estrategias	118
TABLA No. 15 Estrategias de comunicación interna	123
TABLA No. 16 Estrategias de motivación al cliente interno	134

TABLA No. 17 Estrategias de capacitación y aprendizaje coaching	139
TABLA No. 18 Estrategias de filosofía fish	141
TABLA No. 19 Estrategias de calidad de servicio al cliente	144
TABLA No. 20 Presupuesto consolidado	148
TABLA No. 21 Cronograma de la propuesta	149

GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Árbol de problemas	4
Gráfico No. 2 Superordinación de variables	23
Gráfico No. 3 Subordinación de variable independiente	24
Gráfico No. 4 Subordinación de variable dependiente	25
Gráfico No. 5 Triángulo del Marketing de los servicios	35
Gráfico No. 6 Modelo multinivel de marketing interno	50
Gráfico No. 7 Nexo entre marketing interno y estrategias de marketing	51
Gráfico No. 8 Existe apoyo para desarrollo personal y profesional	75
Gráfico No. 9 Existe adecuada comunicación entre clientes	76
Gráfico No. 10 La Cooperativa le motiva para utilizar sus servicios	77
Gráfico No. 11 El personal está capacitado para brindar un buen servicio	78
Gráfico No. 12 Los servicios que ofrece la Cooperativa son mejores	79
Gráfico No. 13 Es un cliente activo	80
Gráfico No. 14 Siente usted algún tipo de afecto por la Cooperativa	81
Gráfico No. 15 Qué tipo de cliente es usted	82
Gráfico No. 16 La Cooperativa recompensa su lealtad	83
Gráfico No. 17 Qué estrategias ha utilizado la Cooperativa	84
Gráfico No. 18 Representación gráfica del Chi Cuadrado	88
Gráfico No. 19 Las 5 Fuerzas de Porter	112
	124

FIGURAS

Figura No. 1 Formato de perfil de cargos	
Figura No.2 Formulario de evaluación de desempeño laboral	127
Figura No. 3 Formato de tablón de anuncios	131
Figura No. 4 Formato de folleto informativo	132
Figura No. 5 Formato de compensaciones	135
Figura No. 6 Formulario de inducción para el personal	136
Figura No. 7 Modelo de placa de reconocimiento	EC
Figura No. 8 Modelo de invitación para el paseo anual	137
Figura No.9 Modelo de invitación a programa de capacitación	139
Figura No. 10 Modelo de invitación a seminarios de aprendizaje	139
Figura No. 11 Modelo de invitación a programa de adiestramiento	140
Figura No.12 Portada del libro Filosofía Fish	142
Figura No. 13 Invitación para participar en actividad “Filosofía Fish”	142
Figura No. 14 Formato de cuestionario para clientes (servqual)	144
Figura No. 15 Formulario de procesamiento de datos	145

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente las Cooperativas viven un ambiente de mucha competencia, ya que la entrada de nuevos competidores al mercado ha permitido que instituciones ya establecidas como la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda, tengan que modificar sus estrategias corporativas con el fin de seguir siendo líderes en la provincia.

En el presente trabajo se realizó un Plan de Marketing Interno para la Cooperativa Sac Ltda. Para su elaboración se evaluaron diferentes variables internas como: comunicación, motivación, capacitación del personal, ambiente de trabajo y satisfacción en el cliente interno. La investigación de campo permitió tener contacto directo con los clientes de la Cooperativa determinando la realidad del problema; así como también, la obtención de datos que permitió formular la hipótesis. Las herramientas utilizadas para la recolección de información fueron la entrevista y la encuesta. La encuesta se realizó con el propósito de medir la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

Mediante el uso de la estadística se pudo comprobar la hipótesis y la relación entre la variable dependiente y la variable independiente. Para proponer las estrategias a aplicarse en la Cooperativa, entre las cuales están la elaboración de un manual de perfil de cargos, formulario de evaluación de desempeño, folleto informativo, reuniones de trabajo, compensaciones, reconocimientos, capacitación, actividades motivacionales entre otras.

Las estrategias del Plan de Marketing Interno necesitarán forzosamente el compromiso de la gerencia y directivos, ya que no basta con implementar las estrategias, sino que se debe conseguir el trabajo en equipo y en conjunto con la gerencia.

Con esta propuesta se logrará mantener motivado al cliente interno, existirá mejor comunicación interna y el personal estará capacitado para brindar un servicio de calidad y lograr fidelizar al cliente externo.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día es una necesidad que toda la organización hable el mismo idioma en el sentido de que cada uno de los colaboradores sepan para qué están allí, desarrollen la misma filosofía, sus acciones estén encaminada al logro de los objetivos, motivados y vinculados con la empresa, que quieran aportar a los logros y alcance del éxito de la estrategia. Lo anterior, es fundamental y necesario para lograr resultados positivos institucionales, por lo tanto implementar un plan de marketing interno en la cooperativa le permitirá contar con clientes internos que estén más vinculados a ella, quienes estarán dispuestos a colaborar en los diversos cambios para el beneficio de la institución, y de sus clientes.

El presente trabajo, contiene los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I. El problema y su planteamiento, en donde se describe la contextualización macro micro y meso, análisis crítico, pronosis, formulación del problema, preguntas directrices, delimitación, justificación y objetivos.

CAPÍTULO II. Marco Teórico, antecedentes investigativos, categorización de variables, formulación de hipótesis y señalamiento de variables. En el marco teórico se conceptualiza con precisión los elementos del Plan de Marketing interno y su aplicación en forma ordenada, para de esta manera contar con una orientación amplia de los hechos que se estudia.

CAPÍTULO III. Contiene metodología, modalidad básica de la investigación, nivel de investigación, población y muestra, operacionalización de variables, Recolección de la Información.

CAPÍTULO IV. Análisis e interpretación de resultados de la investigación conforme a encuestas realizadas, Verificación de la hipótesis planteada.

CAPÍTULO V. Conclusiones y recomendaciones como resultado de la investigación.

CAPÍTULO VI. La propuesta, datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación teórica del Plan de Marketing Interno, diagnóstico, e implementación del Plan en la Cooperativa SAC Ltda.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

El marketing interno y su incidencia en los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inadecuada práctica de Marketing Interno influye en los de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.

1.2.1 Contextualización

Macro

Debido al proceso de globalización en el que se encuentran inmersas las empresas **del mundo**, el marketing se ha transformado en una poderosa arma para servir a clientes cada vez más exigentes y globales. Los consumidores buscan hoy en día la satisfacción integral de sus necesidades, disminuyendo sus costos de transacción y queriendo obtener una atención cada vez más personalizada. Por su parte, las empresas buscan constantemente consumidores leales, para mantener con ellos relaciones en el largo

plazo, obteniendo un mayor posicionamiento en el mercado que se traduzca en ventas más consistentes a través del tiempo. El marketing interno es la herramienta que posibilita esta labor. Actualmente en las empresas se sigue hablando del cliente interno como si fueran recursos de tipo monetario o físico cuando en realidad se trata de gestionar personas, que es algo muy diferente, evidenciándose que la gran mayoría de las empresas todavía no están conscientes de la utilidad de dicha herramienta. Los clientes internos hoy en día ya no son leales a las organizaciones, sino a las personas que las dirigen e integran, por lo que se deberían enfatizar los esfuerzos para que el cliente interno encuentre el sentido para comprometerse con su empresa, pues sabemos lo complicado que resulta tener gente buena, satisfecha, motivada y comprometida.

<http://www.urbe.edu/publicaciones/marketing-visionario/historial/vol1-1/4-estrategias-de-endomarketing.pdf>

Meso

En el Ecuador existen pocas empresas e instituciones que han emprendido planes de marketing interno, como es el caso de La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra. El objetivo de este plan es mejorar los canales de comunicación internos de la Sede, de tal manera que el personal administrativo y de servicios tengan acceso a la información, para mejorar las condiciones comunicacionales internas y reflejarlas en una efectiva atención al cliente externo. Por otra parte las empresas como Telefónica Movistar, Kimberly Clark, Citybank entre otras, han sido designadas como las mejores empresas para trabajar en el Ecuador, puesto que no se preocupan únicamente por fidelizar a su cliente externo, sino también en generar el mejor ambiente laboral para sus clientes internos y trabajadores, intentan satisfacer sus necesidades y al tiempo desarrollar sus habilidades para elevar el compromiso organizacional y lograr la satisfacción del cliente.

http://www.pucei.edu.ec/periodicodigital/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=79

http://resources.greatplacetowork.com/news/pdf/gesti_in_-_mayo-junio.pdf

En el cantón Ambato las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad han venido desarrollando agresivas campañas orientadas principalmente a satisfacer las necesidades de su cliente externo, brindándole facilidades, promociones e incentivos, tratando de esta manera de conseguir sus objetivos de manera exitosa. Sin embargo el desconocimiento que tienen los clientes internos de su empresa hacia adentro, de sus procesos, de sus políticas, de sus normas, de sus proyectos, de sus valores, sumado a la desinformación, a problemas internos de comunicación, a la escasa motivación y capacitación, son en gran parte causantes de las situaciones de indiferencia e ineficiencia por parte de los clientes internos en el desarrollo de sus labores. Esto sumado a la facilidad para el sector indígena en formar nuevas Cooperativas ha hecho que sean los mismos empleados insatisfechos quienes se agrupan con éste fin.

Micro

La Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda., es una organización indígena – cristiana de derecho privado. Tiene sus orígenes en la comunidad de Palugsha, parroquia de Pilahuín, en donde se creó como una alternativa de financiamiento para el sector campesino. Actualmente su oficina principal está ubicada en las calles Castillo y Juan Benigno Vela, además cuenta con diez agencias operativas en las principales ciudades del país. Su misión es mejorar las condiciones de vida de la población indígena y satisfacer sus necesidades y expectativas mediante la prestación de servicios innovadores. Su visión es ser una institución consolidada y reconocida en la región sierra del Ecuador como proveedora de servicios financieros. Ofrecer servicios ágiles y oportunos a través de la eficiente utilización de recursos.

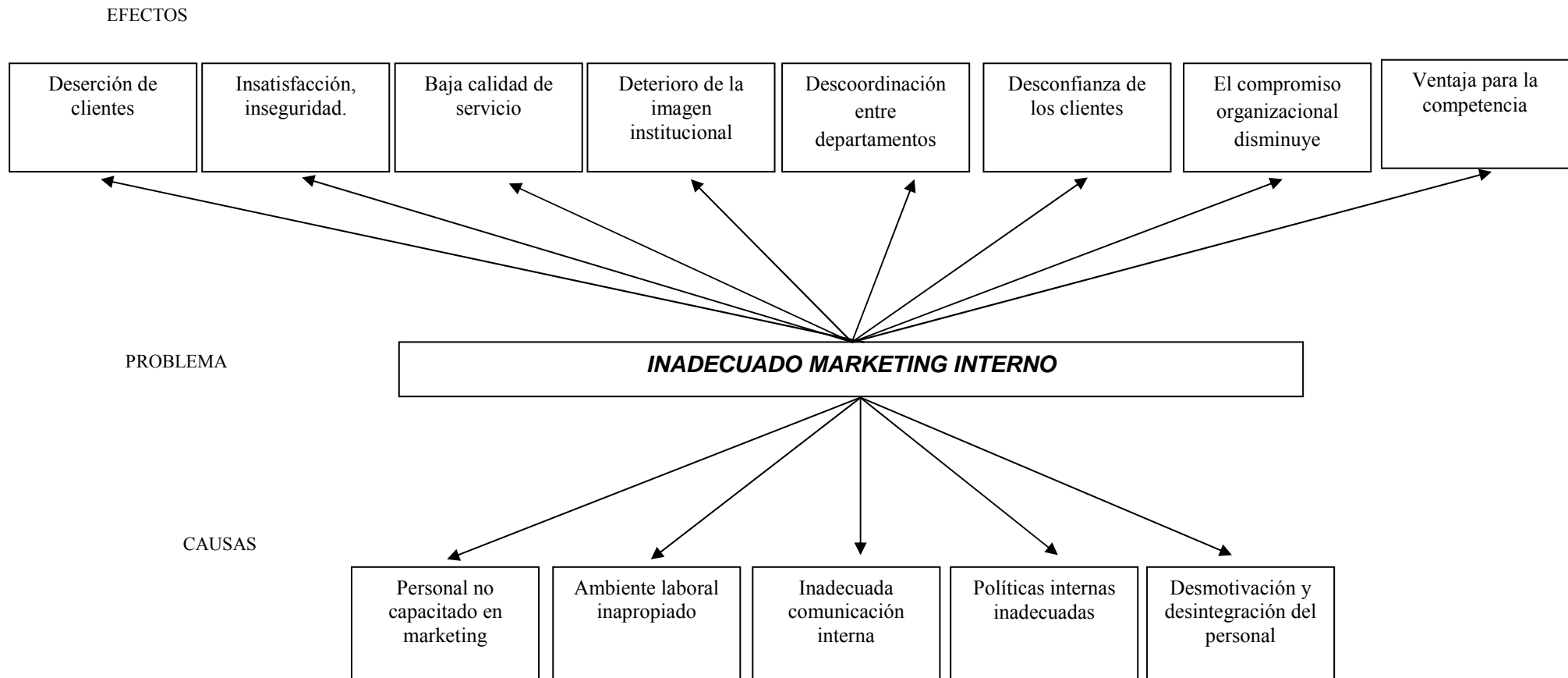
En la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda. se hace necesario obtener cooperación interna, pues hay desmotivación de una buena parte de los clientes internos y por ende entre sus departamentos para servir y colaborar con el resto de la Institución, lo que afecta en primera medida el proceso de comunicación entre departamentos, esto constituye un obstáculo para generar un buen ambiente laboral, el cual se ve reflejado en la deficiente atención al cliente externo. La problemática que se viene presentando, ha ido socavando la imagen de la Cooperativa, lo que induce a la

indiferencia de muchos clientes internos cuando de colaborar se trata, cuando se requiere potenciar sus capacidades para emprender nuevos retos para adquirir mayor compromiso con la Institución. El ambiente de trabajo forma parte de la imagen de la Cooperativa pero debido a la inexistencia de marketing interno, éste se ha visto afectado provocando desmotivación, personal insatisfecho, deslealtad y deserción de sus clientes internos. Para la Cooperativa es importante integrar a todos los recursos internos para iniciar un camino hacia el éxito y lograr un nuevo enfoque de servicio en la empresa, lo cual generará beneficios como lealtad, crecimiento, posicionamiento y ventaja competitiva.

1.2.2. Análisis crítico

Árbol de problemas

Gráfico No. 1. Árbol de problemas
Elaborado por: Maritza Sánchez G.



Luego de realizar el análisis crítico del problema, las causas que provocan la actual problemática en la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda. son:

La Cooperativa no cuenta con personal capacitado en el área de marketing, lo que ha provocado que sus clientes se vean influenciado por las agresivas campañas de la competencia, esto ha hecho que muchos clientes se separen de la institución en busca de mejores beneficios.

El ambiente laboral que existe en la Cooperativa ha creado en sus empleados insatisfacción e inseguridad provocando una baja calidad de servicio lo que ha socavado la imagen de la Institución.

El trabajo en equipo es casi nulo, debido a la escasa comunicación interna entre departamentos, lo que impide conocer a sus clientes internos los objetivos, políticas y acciones que la institución quiera desarrollar, por lo tanto no se coordinan los esfuerzos de todos para conseguir los objetivos y metas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda. no cuenta con políticas internas claras, debido principalmente a la inexistencia del departamento de recursos humanos, lo que ha provocado que sus colaboradores no se identifiquen plenamente con la institución y le rindan fidelidad.

El compromiso organizacional se ve afectado debido a la escasa motivación, participación e integración que reciben los clientes internos de la Cooperativa, esto ha incidido en la deserción de su personal creando una ventaja para la competencia.

1.2.3 Prognosis

Si la Cooperativa de Ahorro y Crédito no pone en práctica un Plan de Marketing Interno que permita obtener compromiso organizacional de sus clientes internos, causará que sus clientes tanto internos como externos, busquen otras alternativas

existentes en el mercado, dando como resultado frecuente rotación de personal, baja calidad de atención, pérdida de clientes, bajas captaciones y decremento de la rentabilidad, e incluso la quiebra. Además la institución no tendría oportunidad de competir y liderar mercado.

1.2.4 Delimitación del problema

Límite del contenido

Campo: Administración

Área: Marketing

Aspecto: Marketing interno

Límite espacial

La presente investigación se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda., ubicada en las calles Castillo y Juan Benigno Vela.

Límite temporal

La presente investigación se realizará en el período comprendido entre los meses de mayo a noviembre de 2011.

Unidades de observación

La investigación se realizará a todos los colaboradores de la Cooperativa incluidos sus directivos y al cliente externo.

1.2.5. Formulación del problema

¿De qué manera incide el marketing interno en los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.?

1.2.6. Preguntas directrices

¿Cómo se maneja el marketing interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.?

¿Qué tipo de estrategias ha empleado la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda., con sus clientes?

¿Será necesario implementar un Plan de Marketing Interno para mejorar la atención a los clientes internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica por los siguientes criterios: El marketing interno goza de poca atención académica en el país por lo que con el desarrollo del presente trabajo de investigación se espera adquirir nuevos conocimientos en marketing interno, ampliar conocimientos sobre comunicación, motivación, compromiso organizacional y relación con el cliente que llenen los vacíos cognitivos que se han presentado en el transcurso de la carrera universitaria.

Consciente de la importancia de contar con un Plan de Marketing Interno en la Cooperativa, el presente proyecto tiene repercusión práctica, puesto que aportará con información valiosa que servirá a los directivos para mejorar la gestión de la organización y la integración de todos sus clientes internos, y al mismo tiempo potenciar la imagen corporativa de la institución.

Este estudio beneficiará a las personas que están relacionadas con la Cooperativa tanto interna como externamente, pero sobre todo a los directivos que requieren conocer a su empresa desde adentro para tratar de evitar o disminuir el impacto de las amenazas y aprovechar las oportunidades a fin de lograr supervivencia competitiva en el área financiera.

La factibilidad de este proyecto se determina por la accesibilidad a la información, el apoyo brindado y el interés de los involucrados en resolver el problema. Además se cuenta con el recurso material, humano, tecnológico y económico suficiente para llevarlo a la práctica.

1.4. OBJETIVOS

Con la presente investigación se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1.4.1. Objetivo general

Establecer de qué manera incide el marketing interno en los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.

1.4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar cómo se maneja el marketing interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.
- Analizar que estrategias ha empleado la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda. con sus clientes.
- Proponer la Implementación de un Plan de Marketing Interno para mejorar la atención a los clientes de la Cooperativa.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

3.

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Carmelo Marín Sánchez y Salvador Miquel Peris (2003) Universidad de Valencia, Departamento de Dirección de Empresas.

Según investigación realizada por Carmelo Marín Sánchez y Salvador Miquel Peris la causa del inicio del marketing interno es el desarrollo del poder de los empleados por dos vías. Por una parte, por el posible aumento de la oferta de puestos de trabajo con la consiguiente rotación de personal. Por otra parte, por el aumento del poder del personal debido a su participación en la tarea de mejorar la calidad de los bienes y servicios para lograr la satisfacción de los usuarios y, como consecuencia de ello, la rentabilidad de la empresa. En particular, el poder que tiene el personal de contacto que puede desarrollar o destruir la clientela, según sea su comportamiento, ya que han de actuar como “empleados de marketing a tiempo parcial” y gestionar los “momentos de la verdad” o momentos de oportunidad cuando interactúan con los clientes.

Los casos de aplicación del marketing interno en las empresas han ido en aumento. Primero fueron las empresas del sector tradicional de los servicios las que reconocieron la necesidad de realizar procesos de marketing interno y posteriormente siguieron su estela las empresas manufactureras. Tal vez, la primera referencia a la complementariedad entre el marketing externo y el interno fue expresada por Hostage (1975), como presidente de la división de restaurantes de la cadena de hoteles y restaurantes "Marriott Corporation" (mil doscientas unidades integradas o en franquicia), en la cual, entre otras herramientas, se utilizaba el sondeo de opinión interno como medio de control de calidad de servicio y, antes de que la dirección tomase las medidas a aplicar, los resultados se publicaban y discutían con los empleados. También Clausen (1980), presidente del Bank of America (mil cien agencias, setenta y siete mil asalariados), relata como utilizaban un sondeo de opinión, realizado cada seis meses sobre una muestra representativa de los empleados del banco, como canal de diálogo entre la dirección y sus subordinados. En años recientes, ha habido aplicaciones y publicaciones de marketing interno en áreas como sanidad, finanzas, derecho, e incluso se ha propuesto para desarrollar una respuesta positiva a la educación vocacional en los mercados internos (profesores, asesores, estudiantes, miembros del consejo de dirección de la escuela) y externos (padres, contribuyentes, grupos cívicos y organizaciones profesionales).

El proceso de marketing interno más espectacular es el que se implementó con éxito en SAS (Scandinavian Airline System). Levionnois, (1992) cuenta algunos testimonios de directivos de empresas francesas que utilizan las técnicas de marketing interno, como el de Narconti, director general de "Steria Ingenierie". Piercy y Morgan (1991), presentan evidencias empíricas de la atención prestada al fenómeno del marketing interno por los ejecutivos de las empresas del Reino Unido, describiendo dos ejemplos de casos de Planes de Marketing Interno, en un banco y en una empresa de alta tecnología, en los que se aplicaban las variables del marketing interno (producto, precio, comunicación y distribución) a tres niveles: a nivel racional, a nivel de poder y a nivel de políticas.

Telecommunications Europe (una compañía de instalación y mantenimiento telefónicos) ha adoptado la filosofía de marketing interno como parte de su vía hacia la Gestión de la Calidad Total. El problema al que se enfrentó Telecommunications Europe fue el del traslado de la gestión del servicio externo a un ambiente interno. Sainsbury's (establecimientos detallistas del Reino Unido) lanzó un programa de marketing interno dirigido a recuperar la confianza de sus empleados en la marca ante su incertidumbre sobre el futuro de la compañía y de sus puestos de trabajo.

También existe un número creciente de ejemplos americanos. En 1987 los directivos de Virginia Blood Services (una industria sanitaria) decidieron utilizar una orientación de marketing interno para pasar de un proceso de toma de decisiones autoritario y burocrático a uno más participativo y ampliamente basado. Así mismo, según Sasser (Flipo, 1989), la forma en que están fijadas las reglas de remuneración de los directivos de la cadena americana McDonalds son típicamente de marketing.

A principios de la actual década, los hospitales Daniel Freeman (2 establecimientos de California relacionados), para disminuir sus índices de rotación, desarrollaron, por un lado, amplios programas internos a fin de reconocer el esfuerzo de las enfermeras para disminuir las necesidades de enfermeras de agencias y, por otro, campañas externas para mostrar una imagen progresiva del trabajo de enfermería en los 90. El marketing interno de una imagen positiva y fuerte del trabajo de enfermería mejoró la autopercepción de las enfermeras e incrementó su satisfacción en el trabajo.

<http://vinculogerencial.files.wordpress.com/2010/03/marketing-interno-y-la-gestion-de-rrhh.pdf>

Great Place to Work Institute Ecuador. 2010

El Great Place to Work® Institute es una institución dedicada a ayudar a las organizaciones a comprender y practicar los valores y comportamientos que les llevan a ser grandes lugares para trabajar. Este esfuerzo conduce a mejorar la calidad de la vida laboral de los colaboradores y a mejorar el resultado económico de la organización.

En un gran lugar para trabajar, la forma como es tratada la gente es importante. Crear un gran ambiente de trabajo es considerado un objetivo válido de una empresa. Esto contrasta con la suposición convencional acostumbrada en los negocios cual es la de que el único objetivo de una compañía es incrementar las ganancias. En un gran lugar para trabajar, ambas metas son compatibles. En realidad, los buenos empleadores que crean los mejores lugares posibles de trabajo podrían estar mejorando la habilidad de la empresa de obtener un buen resultado económico. Pero ellos insisten en que tener un gran lugar para trabajar no puede ser simplemente otra estrategia para hacer dinero. Es exactamente lo contrario. Más que agobiar la vida de los colaboradores para hacer dinero, un gran lugar para trabajar también ve las utilidades como un medio para mejorar sus vidas.

La empresa ecuatoriana Asevig (Asesoría, Seguridad, Vigilancia) fue considerada como la mejor empresa para trabajar en América Latina en el año 2010, gracias a que se implementó la cultura Liderman que representa al Agente de Seguridad con valores y una capacitación constante.

Antecedentes: Trabajar en una compañía de seguridad no es la primera opción para muchas personas. Esto se da por la informalidad existente, porque un guardia generalmente no es correctamente remunerado y sobre todo porque su trabajo no es reconocido como un trabajo especial. Todo esto provocaba un desánimo y falta de compromiso del guardia con el cliente y con la empresa de seguridad. El resultado final: un mal servicio de seguridad, un guardia resentido, desmotivado y mal remunerado.

Situación observada: El reto era mejorar la calidad del servicio y al mismo tiempo contar con un guardia de seguridad comprometido; sobre todo cuando se cuenta con colaboradores dispersos en diferentes lugares. Esta realidad no permitía tener un contacto directo ni personalizado con cada uno de los colaboradores ni tampoco existía la posibilidad de reunirlos a todos.

Solución implementada: En Asevig Cía Ltda., se implementó la marca Liderman que representa al Agente de Seguridad con valores, con una capacitación constante. Dentro de las diferentes prácticas que se promueven a través de este personaje se encuentra “**Contigo en tu Trabajo**” que consiste en la visita del personaje Liderman a todos los colaboradores, levándoles un refresco y un paquete de galletas. La idea es compartir con ellos un momento dentro de su jornada de trabajo, y permitirles que salgan de la rutina. Esto funciona como un reconocimiento por parte de la empresa que les recuerda que ellos son importantes.

Resultados: Con esta práctica y otra más, se logró un cambio en la actitud de cada Agente de Seguridad, una mayor identificación con su empresa y el compromiso de dar su mejor esfuerzo acompañado de una capacitación permanente, Esto significó un mejor servicio de seguridad, mayor autoestima del agente de seguridad revalorizando su profesión, y una disminución de rotación del personal.

Aprendizaje: Para un colaborador, el reconocimiento por su esfuerzo adicional y el interés y preocupación que demuestra la empresa hacia ellos, les alienta, motiva y compromete a lograr los objetivos que en el caso de Asevig es ser un Liderman que brinda un servicio eficiente, honesto y sin fallas.

http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/contigo_en_tu_trabajo.pdf

Luego de la investigación bibliográfica basada en el problema objeto de estudio, se presentan los siguientes antecedentes investigativos:

CUADRADO, S. (2008). *“El marketing interno como factor impulsador de la calidad del servicio en las entidades públicas”*. Facultad de Administración de Empresas. Universidad Politécnica Salesiana.

Objetivos

1. Analizar cómo puede contribuir el marketing interno al mejoramiento de la calidad del servicio en las entidades públicas.
2. Identificar los beneficios que brinda a la organización el marketing interno.
3. Establecer las diferencias entre el marketing interno y el marketing tradicional.
4. Diseñar un esquema de plan de marketing interno para las entidades públicas.

Conclusiones

1. Gestionar el marketing interno constituye una necesidad para una institución pública en pos de lograr mejorar la calidad de su servicio, puesto que si se tiene satisfecho al personal, automáticamente esta satisfacción se va a traducir en el cliente, esto es innegable y fácilmente comprobable.
2. Entre los beneficios del marketing interno están hacer posible el cumplimiento de las promesas, tener trabajadores activos y comprometidos, alto rendimiento, calidad, lo que concuerda con los principios del servicio, con los diez mandamientos de atención al cliente y los diez componentes básicos del buen servicio.
3. El Marketing tradicional es un conjunto de herramientas para vender un producto a un mercado (clientes externos) de forma que logren la satisfacción de sus necesidades y deseos, en cambio que el marketing interno es el conjunto de técnicas que permiten

vender la idea de la empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores (clientes internos), que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.

4. El procedimiento para potenciar el marketing interno en las instituciones públicas se centra en un análisis del entorno y del cliente interno, un proceso de adecuación y elaboración de decisiones estratégicas y puesta en práctica de su plan de acción, para alcanzar un mejoramiento de la satisfacción del cliente interno.

FIGUEROA, M. (2003). *“Marketing interno como ventaja competitiva en concesionarias Kenworth..”* Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla.

OBJETIVOS

1. Realizar un plan de Marketing interno para poder lograr una ventaja competitiva a través de la calidad de servicio.
2. Analizar el mercado social interno, mediante el análisis de diferentes variables como la motivación en el empleo, empowerment, orientación al cliente.
3. Analizar el estado de la satisfacción de clientes.
4. Aplicar estrategias de marketing en el manejo de las variables al interior de la organización.

CONCLUSIONES

1. A través del desarrollo del plan de Marketing interno se pretende atacar el problema por el cual atraviesa la industria de tractocamiones, ya que se vive un ambiente de mucha

competencia lo que ha hecho que empresas ya establecidas tengan que modificar sus estrategias corporativas.

2. A través de una encuesta realizada se ha podido percatar de que la calidad de productos ya no es factor único en la decisión de compra, existe otro factor muy importante que se llama calidad de servicio, por esta razón se ha desarrollado este proyecto, con el fin de aprovechar las ventajas competitivas y mantenerse como líder único.
3. Para el desarrollo del plan de marketing interno se tuvo que analizar los recursos humanos de la empresa, siguiendo el modelo de Rafiq y Ahmed (2000) que nos presente cinco variables que influyen en la satisfacción del cliente: coordinación e integración inter-funcional, motivación, satisfacción en el trabajo, empowerment y orientación al cliente.

GARCÍA, M. (2008). *“Planeación de estrategias de mercadotecnia interna para la empresa de servicios grúas y asistencia Guadalupe.”*. Departamento de Administración de Empresas y Mercadotecnia, Escuela de Negocios y Economía, Universidad de las Américas Puebla

OBJETIVOS

1. Elaborar un plan de mercadotecnia interna que permita mejorar el desempeño interno de Grúas Guadalupe para influir en la calidad de servicio otorgado al cliente externo.
2. Analizar el ambiente interno de la empresa.
3. Analizar las percepciones que tienen los clientes externos de la empresa.
4. Identificar los valores agregados que ofrece la empresa a sus clientes externos

CONCLUSIONES

1. En la empresa existen situaciones que causan inconformidad como trato injusto o la falta de compañerismo lo que los trabajadores no se sientan comprometidos a realizar un trabajo de calidad.
2. No existe un clima laboral que fomente el trabajo en equipo y la productividad, esto ha traído como consecuencia empleados desmoralizados.
3. A pesar de haber invertido en el equipo de trabajo y en las instalaciones de la empresa, ésta aún es percibida como poco atractiva, lo que requiere una pronta solución para que los clientes se sientan seguros del servicio que reciben.
4. Los clientes se sienten seguros de las transacciones que realizan con la empresa, puede ser por los descuentos aplicados o por las facilidades de pago.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la presente investigación se aplicará el paradigma Crítico – Propositivo, pues su finalidad será detectar, analizar y comprender las causas que originan el problema en la Cooperativa y se planteará opciones o alternativas de solución a la problemática por la que atraviesa la Cooperativa SAC Ltda.

Fundamentación Ontológica

Las empresas de hoy deben evolucionar de acuerdo con las necesidades y expectativas de sus clientes tanto internos como externos, por lo que en la Cooperativa SAC se requieren cambios urgentes que modifiquen su situación actual, esto debido a que los clientes son cada vez más exigentes y no solo requieren de un buen servicio, sino también de valores agregados que generen fidelidad y le permitan competir en el mercado.

Fundamentación Epistemológica

Para proponer la aplicación de un Plan de Marketing Interno se requerirá tener conocimientos profundos sobre la realidad de la Empresa, mismos que orientarán la investigación. En tal virtud la investigadora no será observadora pasiva, sino que se involucrará con el cliente interno y externo para recopilar, procesar y analizar información y dar soluciones aplicables y prácticas.

Fundamentación Axiológica

Los factores fundamentales para que una empresa consiga posicionarse en la mente del consumidor y lograr su fidelidad, son los valores y principios que deben proyectar cada una de sus miembros. Los clientes deben ser tratados con respeto, consideración, honestidad y responsabilidad. Además entre los integrantes de la Cooperativa debe existir una buena comunicación, que les permita trabajar en equipo para alcanzar las metas organizacionales.

La finalidad de este trabajo investigativo será aportar con Estrategias de Marketing Interno, que permitan solucionar el problema por el que atraviesa la Cooperativa, se involucrará a todo el personal de la Institución incluidos sus directivos para que opinen y compartan criterios sobre la solución a ser propuesta.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La ejecución de la presente investigación se respalda en:

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Artículo 4. Literal 2: Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.

Literal 5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida.

Literal 7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos.

Artículo 5.- Literal 1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios.

Código de trabajo

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.-

Literal a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

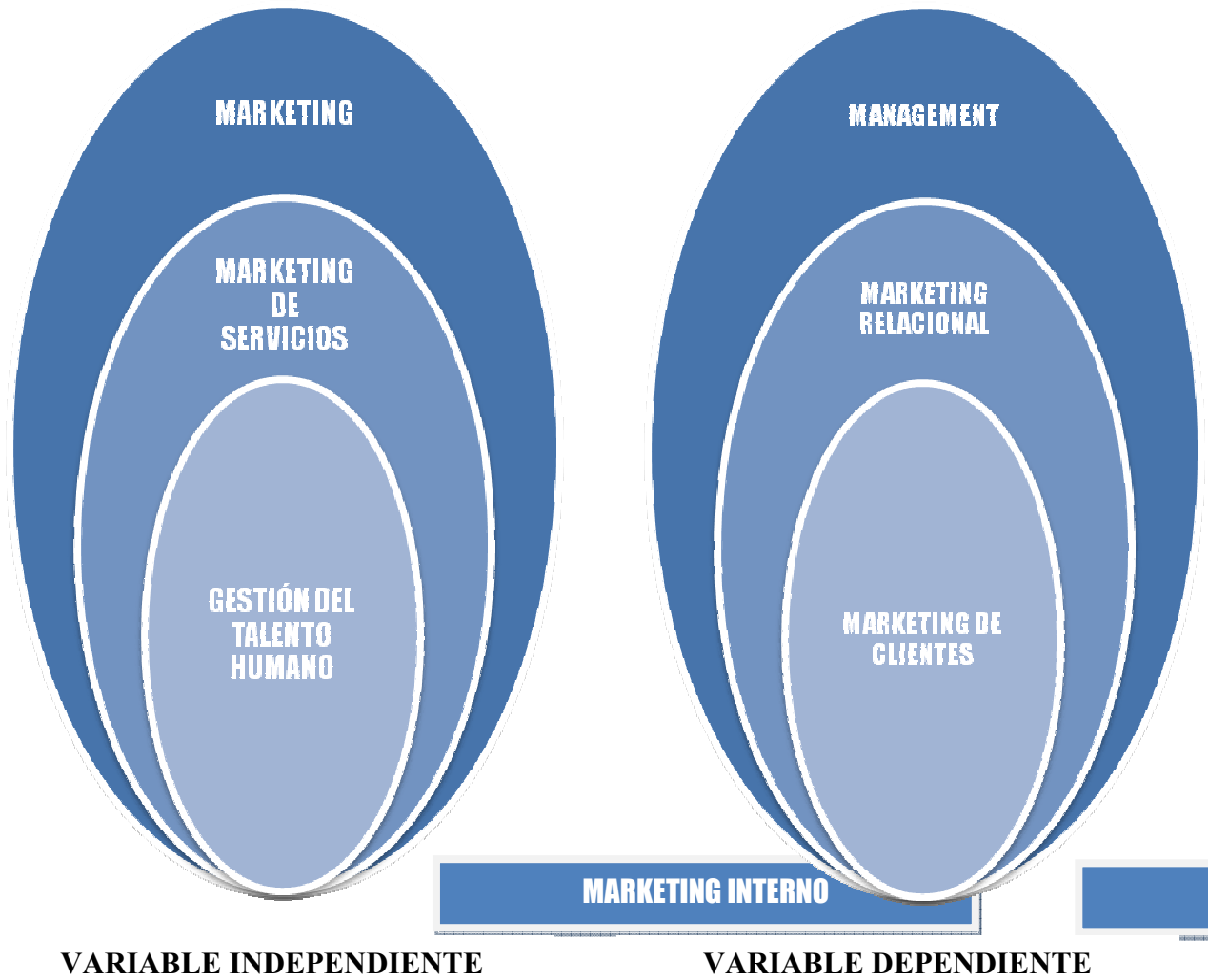
d) Observar buena conducta durante el trabajo;

e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal

Constitución de la República del Ecuador

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES



Elaborado por: Maritza Sánchez G.

Gráfico No. 3. Subordinación de variable independiente
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

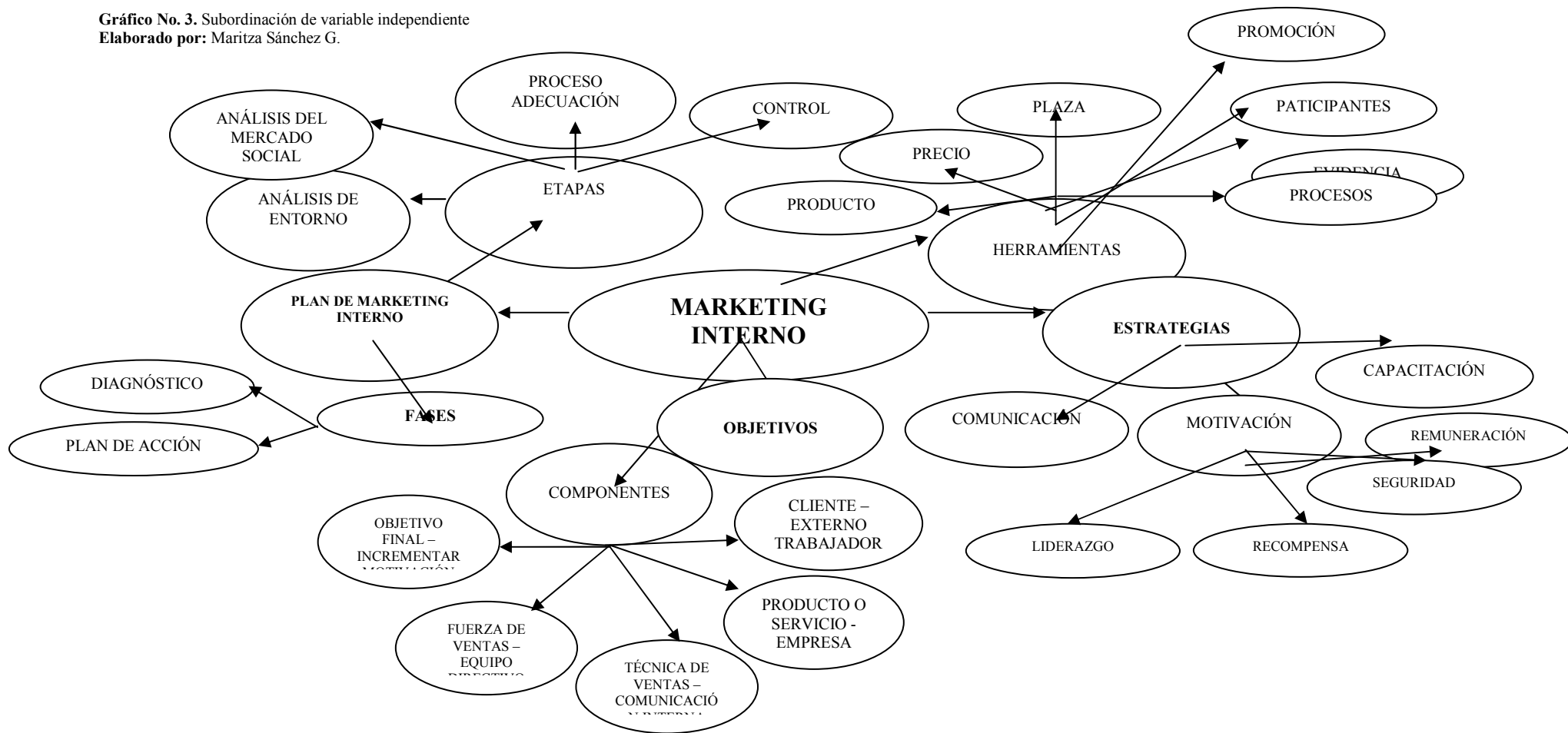
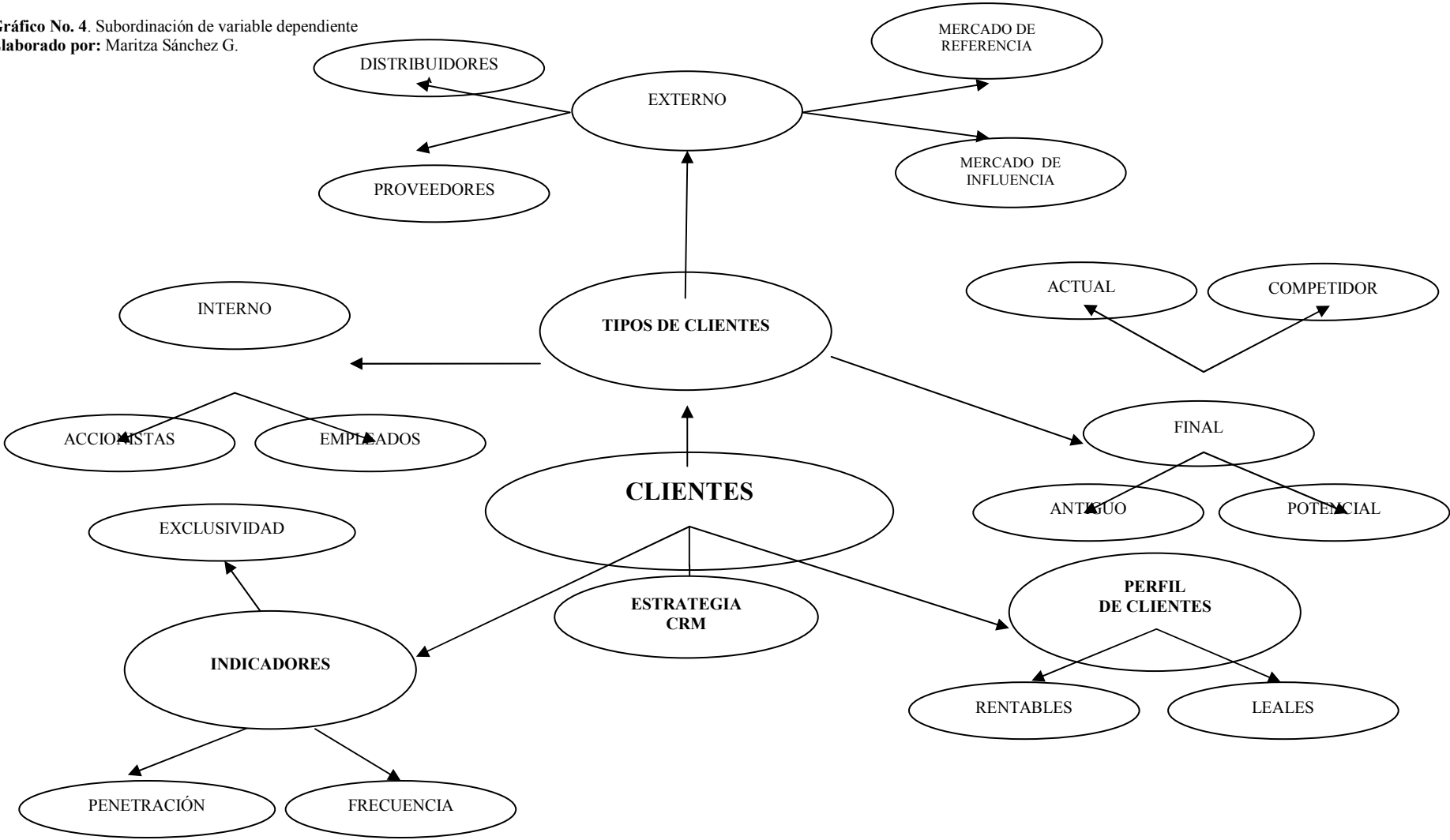


Gráfico No. 4. Subordinación de variable dependiente
Elaborado por: Maritza Sánchez G.



2.4.1 MARKETING INTERNO (VARIABLE INDEPENDIENTE)

Marketing

Es el proceso de crear, distribuir, promover y fijar precios de bienes, servicios e ideas para facilitar la satisfacción de relaciones de intercambio en un entorno dinámico. (Pride y otros, 1997)

Kerin, B. y Hartley, R (2007, p. 12). Manifiestan que Marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Esta definición relaciona dos objetivos principales del Marketing:

1. Evaluar las necesidades de los consumidores y
2. Satisfacerlos.

Díez y otros 2000 (p. 13) "Marketing es el proceso o conjunto de actividades que las empresas desarrollan para satisfacer las necesidades de sus clientes".

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", (p. 20) el concepto de marketing es "una filosofía de dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores".

Stanton, Etzel y Walker, (2004) autores del libro "Fundamentos de Marketing", (p. 10) explican que el concepto de marketing "hace hincapié en la orientación del cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización". En ese sentido, y a criterio de los autores, "el concepto de marketing se basa en tres ideas:

- Toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente. Esto es, cada departamento y empleado deben aplicarse a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Todas las actividades de marketing de una organización deben coordinarse. Esto significa que los esfuerzos de marketing (planeación de producto, asignación de precios, distribución y promoción) deben idearse y combinarse de manera coherente, congruente, y que un ejecutivo debe tener la autoridad y responsabilidad totales del conjunto completo de actividades de marketing.
- El marketing coordinado, orientado al cliente, es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización. El desempeño de un negocio es generalmente medido en términos de recuperación de la inversión, precio de almacén y capitalización de mercado. Sin embargo, el objetivo inmediato podría ser algo menos ambicioso que mueva a la organización más cerca de su meta definitiva".

Una interesante observación que hacen los autores, Stanton, Walker y Etzel es que "a veces, el concepto de marketing sencillamente se declara como una orientación al cliente; sin embargo, con todo lo importante que es acentuar un enfoque en el cliente, no debe sustituir al logro de objetivos como las razones de ser del concepto de marketing".

Jerome McCarthy y William Perrault, (1998) autores del libro "Marketing, Planeación Estratégica. De la Teoría a la Práctica", (p. 36) afirman que el concepto de marketing "implica que una empresa dirige todas sus actividades a satisfacer a sus clientes y al hacerlo obtiene un beneficio". McCarthy y Perrault añaden que la definición del concepto de marketing contiene tres ideas fundamentales:

1. La satisfacción del cliente (de al cliente lo que necesita),
2. El esfuerzo global de la organización (todos los directivos trabajan en equipo) y
3. El beneficio como objetivo (satisfacer a los clientes para que continúen votando con su dinero por la supervivencia y éxito de la empresa".

Variables básicas del marketing

Partiendo de una definición genérica del marketing, observamos que convergen al menos una serie de variables que se dan en toda economía de mercado:

- **Producto.** Es todo aquel bien material o inmaterial que puesto en el mercado viene a satisfacer la necesidad de un determinado cliente. Al bien material se le denomina producto y al inmaterial servicio, de ahí que la principal característica diferenciadora sea la tangibilidad del bien en cuestión.
- **Mercado.** Es el lugar físico o virtual donde concurren compradores y vendedores para realizar una transacción. La complejidad de los *target* potenciales, así como Internet, han segmentado de tal forma el mercado hasta llegar al extremo del *one to one*.
- **Necesidad.** La necesidad es la sensación de carencia física, fisiológica o psicológica común a todas las personas que conforman el mercado.
- **Percepción.** Considerado como un acto voluntario posterior a la necesidad, se lo define como la forma en que la persona manifiesta la voluntad de satisfacer la mencionada necesidad, lógicamente los factores sociales, culturales y ambientales serán los que marquen los estímulos del marketing para su consecución.
- **Demanda.** Número de personas interesadas por un determinado producto, servicio o marca. La actividad desarrollada por el departamento de marketing deberá ir encaminada a adecuar lo mejor posible la necesidad ilimitada que existe en el mercado frente los recursos limitados de los que dispone el consumidor.
- **Oferta.** Es el conjunto de bienes o servicios que se orientan a satisfacer la demanda detectada en el mercado, generalmente queda suficientemente cubierta por las empresas.

Jerome McCarthy y William Perrault, (1998) autores del libro "Marketing, Planeación Estratégica.

http://educacionvirtual.uta.edu.ec/pmb/opac_css/

Áreas de actividad que componen la gestión de marketing

Las áreas de actividad que componen su gestión se pueden resumir en seis:

- Investigación de mercados.
- Programación y desarrollo del producto, fijación de precios.
- Canales de distribución y logística.
- Comunicación integral: publicidad, comunicación e imagen, relaciones públicas (RR PP), marketing directo, promoción, etc.
- Organización del departamento comercial.
- Internet y nuevas tecnologías.

Jerome McCarthy y William Perrault, (1998) autores del libro "Marketing, Planeación Estratégica.

Estrategia de Marketing

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro Fundamentos de Marketing, (p. 65) la estrategia de marketing es la lógica de marketing con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de marketing y los niveles de gastos.

<http://site.ebrary.com/lib/uta/home>

Elementos de la Estrategia de Marketing:

Analizando las anteriores definiciones, se pueden visualizar cuatro elementos clave que componen la estructura básica de la estrategia de marketing:

1. **El mercado meta:** Se refiere a un grupo bastante homogéneo de clientes a quienes una compañía determinada quiere atraer.

2. **El posicionamiento:** Consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta
3. **La combinación de marketing:** Son las variables (producto, plaza, precio y promoción) que una empresa combina y controla para satisfacer ese mercado
4. **La determinación de los niveles de gastos en marketing:** Incluye un presupuesto general que da una idea global acerca de cuánto dinero se necesitará para implementar el plan de marketing en su totalidad.

Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro Fundamentos de Marketing (p. 65).

Tipos de estrategias

- Estrategias basadas en el dominio del mercado.
- Estrategias genéricas de Michael Porter.
- Estrategias de innovación.
- Estrategias de crecimiento.
- Estrategias agresivas o de guerra.

Proceso de marketing basado en Kotler

En el libro Fundamentos de Marketing (2004) de Philip Kotler (página 63 - 712) se describe el proceso de marketing de la siguiente manera:

Primera fase: marketing estratégico. La dirección marca las pautas de actuación. Antes de producir un artículo u ofrecer algún servicio, la dirección debe analizar las oportunidades que ofrece el mercado; es decir, cuáles son los consumidores a los que se quiere atender (mercado meta), qué capacidad de compra tendrían a la hora de adquirir, el producto o servicio, y si éste responde a sus necesidades. Además, también tienen que detectar cuáles son sus posibles competidores, qué productos están ofreciendo y cuál es su política de mercadeo, cuales son los productos sustitutos y complementarios ofrecidos en el mercado. También se debe realizar un análisis interno

de la empresa para determinar si realmente cuenta con los recursos necesarios (si dispone de personal suficiente y calificado, si posee el capital requerido, etc.). Por último se debe analizar qué política de distribución es la más adecuada para que el producto o servicio llegue al consumidor. Con todos los datos, la empresa realiza un diagnóstico. Si éste es positivo, se fijan los objetivos y se marcan las directrices para alcanzarlos, determina a qué clientes se quiere dirigir y qué clase de producto quiere. El proceso estratégico se materializa en la creación de una propuesta de valor, donde la empresa configura óptimamente su oferta, enfocándola a su grupo meta a través de un proceso adecuado de segmentación de mercado.

Segunda fase: marketing mix (de acción). El marketing mix es el conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

- **Herramientas del marketing mix.** A mediados de la década de los '60, el Dr. Jerome McCarthy (premio Trailblazer de la American Marketing Association) introdujo el concepto de las 4 P's, que hoy por hoy, se constituye en la clasificación más utilizada para estructurar las herramientas o variables del marketing mix.

Las 4 P's consisten en:

1. Producto,
2. Precio,
3. Plaza (distribución) y
4. Promoción

<http://www.bibliotecasdelecuador.com/>

<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/5/T-ESPE-021513-5.pdf>

Tercera fase: Ejecución del programa de marketing. Finalmente, se le asigna al departamento correspondiente la ejecución de las acciones planeadas y se fijan los

medios para llevarlas a cabo, así como los procedimientos y las técnicas que se utilizarán. Igualmente deben crearse mecanismos que permitan evaluar los resultados del plan establecido y determinar cuán efectivo ha sido.

Cuarta fase: Control. Supone establecer aquellos mecanismos de retroalimentación y evaluación con los que se puede comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos y establecer las correcciones a las que haya lugar.

Algunos de los controles son:

1. Control de plan anual
2. Control de rentabilidad
3. Control de eficiencia
4. Control estratégico

Marketing de servicios

Definición de servicio

Lovelock, Ch. Wirtz, J. (2009, p. 15). “Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos involucrados”.

Stanton, Etzel y Walker. (2004. p. 333) definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades", en esta propuesta, cabe señalar que según los mencionados autores ésta definición excluye a los servicios

complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, pero sin que esto signifique subestimar su importancia”.

Para Richard L. Sandhusen (2002, p. 385) "Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo"

"Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente" Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl. (2002. p. 344)

Según Philip Kotler (2002) en su libro Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. El marketing de servicios (lucrativos o no lucrativos) es similar a la de bienes en lo relacionado a los primeros cuatro pasos del proceso de marketing

1. Análisis de las oportunidades de marketing
2. Realización de investigaciones de mercados
3. Fijación de objetivos y metas de marketing y
4. Selección de las estrategias de marketing: segmentación, diferenciación y posicionamiento.

Características de los Servicios:

Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes son cuatro:

- 1. Intangibilidad:** Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos

físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio. Por ese motivo, según Philip Kotler, a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Kotler P. (2002, p. 200 a 202)

2. **Inseparabilidad:** Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl. (2002, p. 344)
3. **Heterogeneidad:** O variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega. Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl. (2002, p. 3445)
4. **Carácter perecedero:** O imperdurabilidad. Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios. Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl. 2002, p. 3446)

<http://www.bibliotecasdelecuador.com/>

<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/5/T-ESPE-021513-5.pdf>

Triángulo del marketing de los servicios

Kotler P, Armstrong G. (2004. P. 65). Uno de los modelos o esquemas que vinculan los procesos y relaciones más importantes del marketing de los servicios es el llamado Triángulo del marketing de los servicios con sus tres dimensiones: marketing interno, marketing externo y marketing interactivo.



Fuente: *Kotler P, Armstrong G. Fundamentos de Marketing. 6ta.ed. México DF: Pearson Prentice Hall, 2004. p.65.*

Gráfico No. 5. Triángulo del Marketing de los servicios

Marketing Externo (Empresa – clientes)

Se refiere fundamentalmente a la formulación de la promesa. Lo que la empresa hace para ofrecer a los clientes, lo que estos esperan recibir y la forma como la empresa lo entregará. En esto, participan activamente los empleados del servicio, el diseño y decoración de las instalaciones y el proceso de servicio en si mismo comunicando y ayudando a situar las expectativas del cliente.

Kotler P, Armstrong G. (2004. P. 65)

Marketing Interactivo (Empleados – clientes)

Se refiere a cumplir la promesa. Es definido por Zeithalm, como la más crítica para la organización y para el cliente, pues este tipo de marketing se realiza, cuando el cliente interactúa con la organización, el servicio se produce y se consume. En este momento es clave el compromiso en lograr la satisfacción del cliente pues es cuando se pone a prueba la capacidad de cumplir o incumplir la promesa y la confiabilidad se pone a prueba.

Marketing Interno (Empresa – empleados)

Para cumplir con la promesa, se debe contar con las habilidades, destrezas, herramientas y motivaciones que permitan prestar el servicio. Se refiere a hacer posibles las promesas. Para ello resulta clave reclutar, entrenar, proporcionar soporte y sistemas internos apropiados, además de recompensar a los prestadores del servicio (empleado) cuando prestan un buen servicio. Este tipo de marketing hará posible la vinculación entre la satisfacción del cliente interno y la satisfacción del cliente.

Kotler P, Armstrong G. (2004. P. 65)

Para que el servicio sea íntegro, deben complementarse las tres dimensiones del marketing que convergen en el triángulo. Estas se conceptualizan de forma genérica en las relaciones empresa-cliente, empresa-empleado y empleado-cliente.

Relación empresa-cliente: Determinar cuáles son las promesas que se harán a los clientes, a partir de la comunicación de los servicios, productos y procedimientos de las empresas, es decir, lo que ellos esperan recibir del servicio y la manera en que se realizará.

Relación empresa-empleado: Para Zeitham V, Bitner M. en su libro Marketing de Servicios (2002 p.20). En el momento en que las promesas hechas pueden ser cumplidas, se necesita que los proveedores del servicio se encuentren bien capacitados, y que cuenten con todas las herramientas y equipos necesarios para poder obtener un

buen desempeño. En la mercadotecnia interna debe darse, la satisfacción, tanto de los proveedores como de los clientes internos.

http://educacionvirtual.uta.edu.ec/pmb/opac_css/

Relación empleado-cliente: En el momento en que el cliente recibe “el servicio” es un momento crítico de los servicios, porque es aquí cuando se cumplen o se rompen las promesas realizadas por los empleados o proveedores del servicio. Se cumple también la retroalimentación empleado- cliente.

Cadena de utilidad del servicio

Este modelo teórico, desarrollado por Heskett, Sasser y Schlesinger. 1997, proporciona las herramientas necesarias para desarrollar una visión estratégica de servicio, basada en los elementos que proporcionan la creación de valor.

Esta herramienta contiene un conjunto de eslabones que se interrelacionan entre ellos. Tiene como punto de partida el cliente o mercado objetivo, con ciertos niveles de satisfacción y lealtad y presupone que los ingresos y la rentabilidad poseen valores adecuados. Este modelo tiene como centro el concepto de servicios de bajo costo y mejora continua e integra la lealtad, la satisfacción, la capacidad, la calidad del servicio, la productividad, elementos todos que contribuyen a la creación de valor y constituyen la base de la estrategia operativa y el sistema de provisiones del servicio. Una vez presentada la herramienta, se impone un aparte para explicar las principales interrelaciones que se generan a su interior:

- Relación de la lealtad de los clientes con la rentabilidad y el crecimiento.
- Relación de la lealtad con la satisfacción del cliente.
- Relación de la satisfacción con el valor del servicio.
- Relación del valor del servicio con la productividad de los empleados.
- Relación de la productividad con la lealtad de los empleados.
- Relación de la lealtad de los empleados y su satisfacción.

- Relación de la satisfacción de los empleados con la calidad de su trabajo.
- Relación de la lealtad de los clientes con la rentabilidad y el crecimiento

La lealtad de los clientes influye positivamente en la rentabilidad y el crecimiento de las empresas y negocios. En términos de lealtad de los clientes es más importante el análisis de la calidad de la comercialización, que la cantidad. La forma más efectiva para lograr una lealtad de los clientes es que el personal de servicio se encuentre en contacto directo con los clientes, identifique sus necesidades reales, las transmita al resto de la organización y logre la satisfacción en cada uno de los contactos.

Sasser, Heskett y Schlesinger. 1997

Las 7 P's del marketing de servicios

Lovelock, C. (2009). Dado que los servicios son intangibles, los clientes requieren de algún elemento tangible que les facilite la comprensión de la naturaleza de la experiencia de servicio. Los especialistas del Marketing, han adoptado una mezcla ampliada del marketing de servicios llamadas las 7 P's que se mencionan y describen a continuación:

1. Producto, (product)
2. Plaza, (place)
3. Promoción, (promotion)
4. Precio, (price)
5. Personas, (people)
6. Evidencia física, (physical evidence)
7. Proceso (process)

Producto: Servicio. Debe ofrecer valor a los clientes y satisfacer “mejor” sus necesidades que otras propuestas de valor de la competencia.

Plaza: implica decisiones sobre donde y cuando debe entregarse y a través de que canales (físicos o digitales). Rapidez, comodidad y conveniencia son factores claves para la entrega eficaz de un servicio.

Promoción: Tres elementos claves a comunicar; a los clientes/prospectos; informar, persuadir, actuar. Se consideran comunicaciones educativas destacando en las mismas los beneficios del servicio, lugar donde y cuando recibirlo y como participar en el proceso. Los medios son diversos usualmente todos aquellos aplicados al marketing en general siempre que promuevan la participación y el involucramiento.

Precio: para los clientes este elemento representa el costo que se ve afectado por el costo del tiempo y el esfuerzo. Por lo que para su fijación deben considerarse estos costos extras para el cliente poder obtener los beneficios deseados.

Personas: Las personas reciben el servicio dada la interacción con otras personas prestadoras del servicio. Entrenamiento, capacitación y motivación se distinguen como elementos claves para garantizar la eficiente entrega del servicio, la satisfacción del cliente haciendo más intensa la experiencia.

Physical Evidence (entorno físico): La decoración de las áreas donde se recibe u otorga la experiencia de servicio debe recibir un tratamiento bien analizado y procesado pues ejerce un fuerte impacto en la impresión de lo que será la experiencia de servicio, dada la ingente necesidad del cliente de elementos tangibles en todas las etapas de la experiencia de servicio.

Proceso: Procesos eficaces son necesarios para garantizar la entrega de la promesa ofrecida y pueda considerarse que entrega valor real. Procesos mal diseñados producen entregas lentas, ineficientes, burocráticas, convirtiendo al proceso general en una experiencia decepcionante atentando también contra la moral de los empleados disminuyendo sus niveles de productividad. Lovelock, C. (2009).

Calidad de servicio y satisfacción del cliente

La calidad del servicio es fundamental para que un cliente mantenga sus relaciones con la empresa, cualquier empresa busca la calidad para lograr satisfacción de los clientes. Según Zeithaml y Bitner (2001) la calidad de servicio es un factor de la satisfacción del cliente, es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas de servicio, las cuales son:

1. **Confiabilidad:** Capacidad para brindar un servicio de manera segura y precisa.
2. **Responsabilidad:** Disponibilidad para ayudar a los clientes y brindar el servicio con prontitud.
3. **Seguridad:** El conocimiento y cortesía de los trabajadores y su habilidad para inspirar confianza.
4. **Empatía:** Ofrecer a los clientes atención personalizada y cuidadosa.
5. **Tangibles:** Que la apariencia física de las instalaciones, el equipo, el personal y materiales escritos sean agradables.

La definición de satisfacción del cliente es ciertamente un término importante para entender lo que se desea lograr al recurrir al marketing en general. En su libro “Fundamentos de Marketing”, Kotler y Armstrong (2004, p. 10) definen la satisfacción del cliente, como “el grado en que el desempeño percibido de un producto al entregar valor concuerda con las expectativas del comprador”. Por otro lado, Zeithaml, y Bitner (2001, p95) explican que la “satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto a sus necesidades y expectativas”.

Gestión del talento humano

Para Chiavenato. (2005). “La gestión del talento humano se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La Gestión del Talento busca básicamente

destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad”.

"Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal.

<http://www.monografias.com/trabajos48/gestion-recursos/gestion-recursos.shtml>

Werther, W. y Keith, D. (2002). “La gestión del Talento Humano es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, actitudes, aptitudes, motivación, habilidades, entre otros, de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

La gestión del Talento Humano como proceso

Para Chiavenato (2005). “La gestión del Talento Humano produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional³. Los procesos básicos en la gestión del Talento Humano se pueden detallar así:

1. Aplicación (diseño de cargos, análisis de puestos)
2. Admisión (reclutamiento, selección, contratación, inducción)
3. Compensación (remuneración, beneficios sociales)
4. Desarrollo (entrenamiento y capacitación, desarrollo organizacional)

5. Conservación (higiene y seguridad)
6. Monitoreo (seguimiento y control, evaluación del desempeño, sistemas de información)

Marketing interno

Cahill (2006. P. 15). El marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados por medio de bienes y trabajos que satisfacen sus necesidades, también aclara que es la filosofía de tratar a los empleados como si fueran clientes.

Marín y Peris (2003, p. 4), “La causa del inicio del marketing interno es el desarrollo del poder de los empleados por dos vías: por una parte, por el posible aumento de la oferta de puestos de trabajo con la consiguiente rotación de personal. Por otra parte, por el aumento del poder del personal debido a su participación en la tarea de mejorar la calidad de los bienes y servicios para lograr la satisfacción de los usuarios y, como consecuencia de ello, la rentabilidad de la empresa”.

Varey (2000, p. 47) “El marketing interno es una forma de marketing dentro de una organización que enfoca la atención del staff sobre las actividades internas que necesitan ser cambiadas en orden a reforzar la actuación en el mercado externo, buscando siempre satisfacer de la mejor manera las necesidades y los requerimientos del cliente externo, lo que implica el involucramiento de todos y cada uno de los empleados que tienen que ver con el proceso”.

Ballantyne (2000), citado por Varey (2000, p. 43) en su definición, el marketing interno “es una estrategia para desarrollar relaciones entre el personal a través de los límites internos de la organización. Esto se hace para que la autonomía del personal pueda combinarse en una apertura del conocimiento generando procesos que desafían algunas actividades internas que necesitan ser cambiadas, y que no sólo son responsabilidad de quien ejerce la labor de coordinación, sino de todos los empleados”

Para Grönroos (1981. P. 223), el marketing interno es “vender la firma a sus empleados”, tratando de generar en ellos tal conocimiento interno de la organización, sobre lo que se hace, sobre lo que se ofrece y sobre lo que se tiene, que se sientan motivados a realizar sus trabajos pensando en el impacto que puede tener su labor sobre toda la organización.

Por su parte, Cobra (2000 p. 67), define al marketing interno como “el esfuerzo de marketing realizado internamente en las empresas promover entre las personas de la organización un sistema de valores que estimule la acción de servir al cliente”.

Para Serna (2000 p. 11), el marketing interno “es el enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio a los colaboradores internos, una de las competencias básicas de su desempeño ante el mercado y el consumidor final”. En las empresas de servicio, el talento humano es pilar fundamental en la construcción de una ventaja competitiva diferenciadora real. Un colaborador comprometido con una visión compartida, motivado y entusiasmado en el logro de los objetivos organizacionales es el motor que asegura la supervivencia en el mercado.

Objetivos del marketing interno

1. **General:** lograr una motivación constante de empleados y los colaboradores de tal forma que esta se extienda conscientemente sobre los clientes
2. **Estratégico:** crear entre los empleados un ambiente interno propicio para el empoderamiento y el servicio de los clientes con eficiencia y calidad.
3. **Táctico:** impulsar campañas de servicios y esfuerzos de marketing a los empleados, para que comprendan que el primer mercado de la empresa, son sus empleados y colaboradores.

Por lo tanto se puede concluir que el objetivo principal del marketing interno es fortalecer las relaciones al interior de la empresa con la función de integrar la noción de cliente y abastecedor interno, logrando que los empleados tengan una visión compartida

sobre el negocio de la empresa, incluyendo apartados como gestión, metas, resultados, productos, servicios y mercados en los cuales actúa.

<http://ascort.net/marketinginterno.doc>

Componentes del marketing interno

Para entender un poco más el marketing interno podemos efectuar las siguientes similitudes con los componentes de marketing general:

Marketing General	Marketing Interno
Cliente Externo	Trabajador
Producto o Servicio	Empresa
Técnica de Ventas	Comunicación Interna
Fuerza de Ventas	Equipo Directivo
Objetivo	Incrementar la Motivación

Cuadro No. 1. Componentes del marketing interno
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

Cliente - Trabajador: La persona trabajadora es el cliente interno de la empresa. Esto implica que debemos conocer sus deseos, necesidades, anhelos, preocupaciones, ya que de ello depende el evitar el fracaso de toda la estrategia social. Es importante conocer sus defectos y sus debilidades para convertirlos en ventajas y oportunidades.

Con este interlocutor hay que negociar y llegar a acuerdos. Hay que venderle la idea de que contamos con él para el desarrollo futuro de la empresa.

Producto - Empresa: El producto que se ofrece a este cliente interno es la empresa cuyos objetivos se alcanzarán con su ayuda (implicación y participación) en la elaboración de planes y políticas para asegurar su efectividad. Las características finales de este producto serán unas mejores condiciones de trabajo, un mejor clima laboral, una mayor implicación y motivación, una más alta productividad. Como resultado de todo ello se producirá un valor añadido, cuyo beneficio repercutirá en las personas.

Técnicas de ventas - Comunicación interna: No se puede hablar de Marketing Interno en una institución si no se establece un plan completo de Comunicación Interna, se desarrolla y se fomenta el transvase de información entre todos los niveles y en todos los sentidos. La Comunicación Interna descendente permitirá transmitir objetivos, políticas y acciones, es decir, vender la idea de empresa que se quiere conseguir. La ascendente facilitará el conocimiento de la opinión del mercado interno, contrastará la coherencia de los mensajes emitidos y medirá su grado de impacto.

Fuerza de ventas - Equipo Directivo: Todos los integrantes de la empresa y, especialmente, los mandos, deben convertirse en los vendedores de los ideales y de los objetivos de la institución. Sólo es posible integrar una gestión de Recursos Humanos desde el punto de vista del marketing si se cuenta con una dirección participativa.

Objetivo Final - Incrementar la Motivación: El fin último que se pretende conseguir es un incremento de la motivación global de los trabajadores para, así, poder aumentar la productividad mejorar el clima y la calidad de las tareas.

http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/marketing_interno.msp

Plan de marketing interno

Realizar un plan de marketing interno y ejecutarlo no puede basarse en simples instintos o en acontecimientos improvisados y mucho menos basado en fieles copias de otras compañías. Por el contrario, debe estar compuesto con la realidad y las necesidades de la empresa, con aportes de los directivos y en causada con el aporte del de los recursos humanos.

Se establecen cuatro etapas en todo plan de marketing interno las cuales están definidas así:

Análisis del Entorno: en todo ambiente laboral los factores externos inciden directa o indirectamente en la organización por ello es importante tomar nota sobre lo

que sucede al exterior de la empresa. En esta fase se tomará apoyo en: los diversos planes de marketing interno que hayan adoptado otras empresas - no para acogerlas e implantarlas sino aprovechar aspectos que puedan dar utilidad para la organización en la que se está; Indicadores, documentos de organizaciones gremiales del sector.

Los factores que se suelen analizar en esta fase son, aquellos que permiten la clasificación de la empresa por las características de sus, políticas retributivas, de selección, formación y promoción, el tamaño de la institución e indicadores del negocio, la comunicación Interna, todos estos aspectos son elementos de análisis comparativo.

http://www.wikilearning.com/tutorial/como_hacer_un_plan_de_endomarketing_o_marketing_interno/26487-12

Estudio del Mercado Interno: una vez que se tiene un conocimiento del entorno externo, se debe realizar un estudio al interior de la empresa con el fin de conocer nuestro propio mercado interno. Normalmente, en esta etapa se emplean metodologías de investigación psicosociolaboral como las reuniones de grupo, las entrevistas en profundidad, las encuestas, los paneles de trabajadores, que permitan detectar las expectativas, opiniones o problemáticas de la institución.

Proceso de Adaptación: Consiste en la acomodación de los recursos de la organización y sistemas. Una vez que se conozca los requisitos que impone el entorno, las diversas necesidades a corto, medio y largo plazo, como las características reales y potenciales de los colaboradores se debe proceder en la implantación de una política de adecuación de esta realidad a la necesidad prevista que se va a plantear en el inmediato futuro y, en algunas ocasiones, ya en el presente. Durante esta fase la Comunicación Interna es esencial.

Control del Plan: En esta fase se pondrá a prueba las bases con la cual se estableció el plan de marketing interno, se verificará el desarrollando de las políticas establecidas, analizando su eficacia, realizando las correcciones oportunas si es que se detecta que se están produciendo desviaciones en relación a los objetivos previstos al

inicio de este. Los estudios de clima laboral serán un grande apoyo a la hora de medir la sensibilidad de todos los integrantes de la empresa.

Fases del plan de marketing interno

Primera Fase - Diagnóstico: Ahmed, P. y Rafiq, M. (2002). “En ella se establece actividades a realizar, con miras a obtener un documento con información útil y coherente con la realidad de la empresa, que permita la definición de los objetivos y estrategias aprovechando las fuerzas y oportunidades y neutralizar o aminorar las debilidades y amenazas presentes dentro de la organización. Las acciones a realizar son:

1. Evaluación de los sectores
2. Nivel de la integración entre los sectores
3. Relación con los consumidores
4. Evaluación del ambiente interno
5. Perfil de los empleados
6. Evaluación del funcionamiento global
7. Potencial de los empleados
8. Imagen de la compañía
9. Nivel de la motivación
10. Expectativas y aspiraciones
11. Necesidades del entrenamiento para estar en equipo
12. Conocimiento de los valores de la compañía

Segunda fase - plan de la acción: una vez se cuenta con el diagnóstico, que utilizando el lenguaje medico no sería otra cosa que una radiografía interna de la organización, con la cual se puede observar las fuerzas, debilidades, capacidades y las amenazas de esta. Se debe pasar a realizar varias actividades con miras a implementar el plan de marketing interno, estas son:

1. Levantamiento de la información
2. Preparación para los cambios - sensibilización organizacional

3. Integración
4. Construcción de acuerdo a las necesidades de la organización
5. Aplicación, control y ajustes

Es importante resaltar que el querer de los accionistas es vital para encausar el plan y no errar en las medidas a tomar. Ahmed, P. y Rafiq, M.

Estrategias de Marketing Interno

Comunicación

Dada la naturaleza intangible del objetivo del marketing interno, en lugar de las tradicionales 4Ps del marketing se suele utilizar el modelo ampliado de las 7Ps. La idea que subyace al concepto del marketing-mix interno es que hay un número de elementos de la organización que están bajo el control de la Dirección y que pueden ser combinados y gestionados para producir la respuesta deseada en un determinado mercado objetivo interno. La comunicación es uno de esos elementos, una de las pés (internal promotion).

La comunicación, como en el marketing externo, persigue informar y generar actitudes positivas en los clientes hacia los productos de la empresa. Motivar a los empleados es sin duda un aspecto fundamental del marketing interno que debe venir acompañado de una correcta política de comunicación, de manera que haga fluir la información a todos los niveles, tanto ascendente como descendente o colateral. La comunicación interna descendente va a permitir transmitir los nuevos objetivos, políticas y acciones; esto es, “vender” la idea de empresa que se quiera desarrollar. La comunicación ascendente va a permitir conocer la opinión del mercado interno, detectar las posibles desviaciones entre el mensaje transmitido y el recibido e implantar las medidas correctoras necesarias.

http://www.fisec-estrategias.com.ar/2/fec_02_com_martinezfernandez.pdf

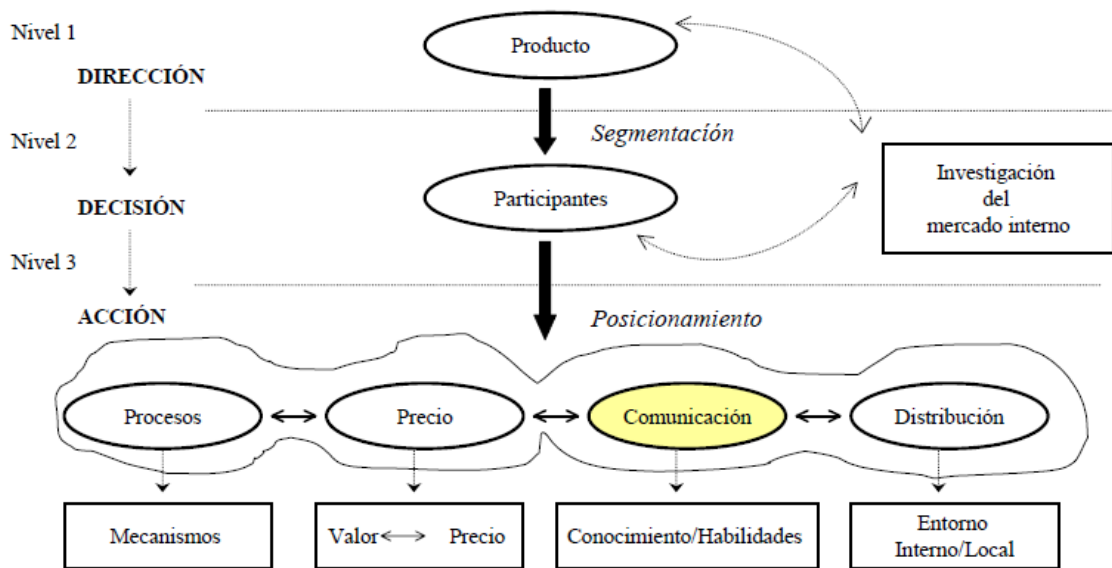
Las técnicas de comunicación utilizadas en el seno de las organizaciones son diversas, desde presentaciones orales, a circulares, videos corporativos o revistas internas. Sin embargo cabe resaltar que, para conseguir una comunicación efectiva, es necesaria una correcta coordinación entre los diferentes medios.

Son muchos los instrumentos clásicos de la comunicación interna que se ponen al servicio del marketing interno, pero debido al desarrollo de las tecnologías de la información, se puede afirmar que el instrumento estrella en la actualidad son las intranets. Se trata del instrumento de comunicación interna que se está implantando más rápidamente y con más éxito en las organizaciones. Son muchas las empresas que ya se están beneficiando de sus ventajas.

El enfoque vigente de Ahmed y Rafiq (2002) enfatiza cómo la satisfacción del consumidor se consigue a través de la puesta en funcionamiento de estrategias orientadas al cliente, motivando a los empleados y coordinando los esfuerzos de todas las funciones organizativas. El modelo deja claro que es fundamental abordar una buena comunicación.

En el gráfico No. 6 se muestra el modelo multinivel de Ahmed y Rafiq (2002) que pone en funcionamiento las “pes” del marketing – y se destaca el papel de la comunicación interna en 3 niveles estratégicos mostrando cómo los instrumentos y las técnicas de marketing pueden ser usadas internamente generando compromiso y funcionamiento efectivo. La investigación del mercado interno, la segmentación y el posicionamiento conectan los tres niveles estratégicos y destacan la importancia de la estrategia en la implantación de un programa de marketing interno y cómo se puede poner en funcionamiento.

http://www.fisec-estrategias.com.ar/2/fec_02_com_martinezfernandez.pdf

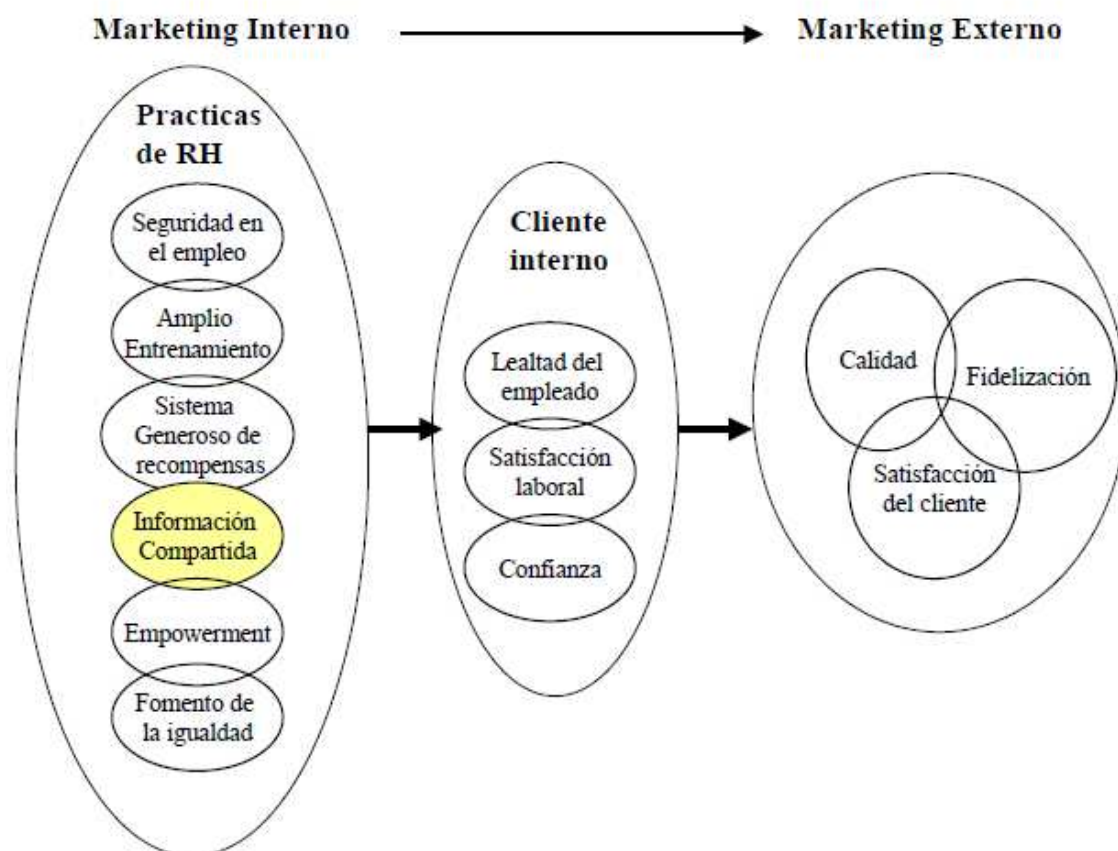


Fuente: Adaptado de Ahmed y Rafiq (2002)
Gráfico No. 6. Modelo multinivel de marketing interno

Conexión entre la comunicación interna y las estrategias de marketing

“Las estrategias de marketing interno deben tener por objetivo crear entusiasmo en los empleados – fundamentalmente en el personal de contacto con los clientes y conseguir un comportamiento de los mismos consistente con la estrategia de marketing general de la empresa. En concreto, cuando se refiere a la comunicación interna resalta que ésta debe ser un vehículo para el éxito de la estrategia externa de comunicación en tanto que debe “vender” primero la estrategia de marketing a los empleados. Así cuando el marketing interno no existe “la diferencia entre la estrategia ideal de marketing externo y la real será enorme” (Flipo, 2002, p. 12).

El modelo de Bansal et al. (2001) ayuda a comprender la relación entre las actividades de marketing interno y su relación con los resultados deseables de las estrategias de marketing externo. En el gráfico No. 7 se representan su modelo destacando como la práctica de recursos humanos que designa, como información compartida, viene a resaltar la importancia de la comunicación interna en la consecución de los objetivos finales de calidad, satisfacción del cliente.



Fuente: Adaptado de Bansal et al (2001)

Gráfico No. 7. Nexo entre marketing interno y estrategias de marketing

http://www.fisec-estrategias.com.ar/2/fec_02_com_martinezfernandez.pdf

Motivación

Para Donelly, Gibson, Ivanceciv. (1997) la motivación es definida como todas aquellas condiciones internas descritas como anhelos, deseos, impulsos, etc., o también como un estado interno que activa o induce a algo. Desde la perspectiva de un gerente, una persona que está motivada, respecto a su oficio, trabaja duro, mantiene un ritmo de trabajo intenso y también cuenta con una conducta favorable hacia metas importantes.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El ciclo motivacional

Para Ivancevic, Donnelly, Gibson (1997), si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) **Homeostasis.** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) **Estímulo.** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) **Necesidad.** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) **Estado de tensión.** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) **Comportamiento.** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f) **Satisfacción.** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- d) Alineación, apatía y desinterés

Aprendizaje de la motivación

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

<http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-motivacion/>

Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como:

- Capacitación
- Remuneraciones
- Condiciones de trabajo
- Clima organizacional
- Relaciones humanas
- Políticas de contratación

- Seguridad
- Liderazgo
- Sistemas de recompensa, etc.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa

<http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>

2.4.2 CLIENTES (VARIABLE DEPENDIENTE)

Management

La Gestión (o Management) es el proceso en virtud del cual se manejan una variedad de recursos esenciales con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Uno de los recursos más importantes son las personas que trabajan para la empresa. Los directivos dedican gran parte de sus esfuerzos a planificar, dirigir y controlar el trabajo de estos recursos humanos. La diferencia entre los directivos y el resto de los empleados está en que los primeros dirigen el trabajo de los demás.

Su grado de efectividad no viene dado por sus esfuerzos personales sino por los resultados que alcancen. No tienen que ceñirse a planteamientos teóricos, sino que tienen que tener la habilidad de saber escoger y aplicar los métodos o técnicas que sean más apropiadas a una situación real determinada.

<http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=13928>

Por todo ello, los cinco conceptos claves relacionados con el management son:

1. Los directivos desarrollan unas tareas y servicios diferentes con respecto al resto de las personas que integran la organización.

2. Al llevar a cabo su trabajo, los directivos realizan para la empresa cinco funciones características: Planificar, Organizar, Dotar de personal, Dirigir y Controlar.
3. Los directivos representan tres importantes papeles en la organización (Interpersonal, Informativo y Decisorio) y aplican tres aptitudes básicas (Intelectuales, de Relaciones humanas y Técnicas).
4. La efectividad de los directivos se juzga en función de los resultados que obtengan para la organización en función de los recursos disponibles.
5. Los directivos tienen que ser capaces de discernir las diferencias que existen entre distintas situaciones y aplicar aquellos métodos que sean más convenientes según los factores que predominen en cada situación específica.

Los Niveles de la Gestión

Nivel superior: Alta dirección (ejecutivos, gerente, director general)

Nivel medio: Mandos intermedios (directores funcionales o departamentales)

Primer nivel: Mandos operativos (supervisores)

Las Funciones de la gestión o management

Los directivos llevan a cabo las cinco funciones características del proceso de gestión: planificar, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar. Partiendo de una secuencia lógica, aunque en la práctica, cualquiera de estas funciones puede ser considerada con independencia de las demás y en la secuencia que dicten las circunstancias.

1. **Planificar:** establecer objetivos globales que aúne las acciones de todos los empleados. Además de establecer objetivos se han de diseñar programas y calendarios que contribuyan a la consecución de los mismos. Los directivos del primer nivel suelen establecer metas y planes a corto plazo. Los directivos de nivel medio manejan unos objetivos o metas que, generalmente, tienen una

proyección de un mes a un año. Por último, los directivos del nivel superior fijan objetivos y desarrollan planes más amplios para toda la organización, con un horizonte entre uno y cinco años.

2. **Organizar:** pretende resolver la cuestión de quién debe hacer qué, es responsabilidad de los directivos señalar las tareas y deberes que tienen que realizarse para que la organización alcance sus objetivos. También han de establecer las relaciones que deben existir entre los distintos puestos de trabajo, la dependencia o jerarquía que existirá entre ellos.
3. **Dotar de personal:** los puestos de trabajo que cuelgan de un organigrama carecen de significado hasta que son ocupados por personas que se suponen cualificadas para desarrollar las tareas asignadas a dichos puestos. Cuando los directivos realizan las gestiones necesarias para cubrir los puestos, están llevando a cabo la función de dotación de personal.
4. **Dirigir:** una vez que los planes están establecidos, se haya creado la estructura orgánica y cubierto los puestos de trabajo, la organización ya está preparada para ponerse en marcha, y para hacerlo necesita de la dirección. Los directivos dirigen (ordenan o instruyen) a los empleados en la realización de sus tareas; esto exige que además de ser unos expertos comunicadores, deben saber proporcionar la adecuada motivación y liderazgo.
5. **Controlar:** en el momento en que la organización se ha puesto en movimiento, hay que esperar que todos sus miembros realicen bien su trabajo, que los planes se cumplan y que se alcancen los objetivos fijados. Pero muchas veces esto no sucede, y hay que comprobar con cierta regularidad si las cosas se están desarrollando o no según las previsiones, y en esto consiste la función de control del directivo. Además debe saber tomar las medidas correctoras necesarias en cada momento.

<http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=13928>

La efectividad del management consiste en mantener un adecuado equilibrio entre los dos factores: resultados y recursos. Lo ideal es obtener los máximos resultados con

los mínimos recursos, pero esto no siempre es posible, por lo que es más realista buscar la eficiencia persiguiendo unos resultados óptimos, no máximos

Entre los numerosos métodos y técnicas de gestión que están disponibles, no hay ninguno o ninguna que funcione bien en todas las situaciones. Si cada una de las teorías, conceptos o técnicas, fuera universalmente aplicable, no habría necesidad de directivos.

<http://personales.upv.es/igil/Gestion.PDF>

Marketing relacional

Alet. (p 35) “Marketing Relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación”

Berry p.25 definió el marketing relacional como “atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes”. Por su parte, Christopher et al. (1994) se refieren al marketing relacional a nivel micro cuando sólo la relación entre una compañía y sus clientes finales están puestas en alineación.

Vázquez (1999) señala que atendiendo a las partes entre quienes se establece la relación, se puede establecer la siguiente clasificación:

1. **Relaciones de primer orden**, las que incluyen todas las posibles relaciones de una determinada empresa con los agentes de su entorno más próximo.
2. **Relaciones de segundo orden** o relaciones entre los elementos de su entorno específico, excluyendo a la empresa en cuestión.
3. **Relaciones de tercer orden** que hacen referencia a todas las relaciones que se pueden desarrollar en el interior de la empresa.

Por otra parte, se debe reconocer que los principales esfuerzos de investigación han estado dirigidos al análisis y delimitación de las relaciones de primer orden, es decir, aquellas entre la empresa proveedora del producto/servicio y los elementos de su entorno y que dentro de ellas, a la que mayor atención se ha prestado, es a la de la empresa con sus clientes. En sintonía con este hecho, Kotler y Dubois (1993), desde una perspectiva de comportamiento empresarial, identifican cinco niveles de relación con el cliente bajo la premisa que no todas las situaciones requieren el mismo grado de proximidad:

- a) **El nivel básico**, es decir, aquel en el que la empresa nunca vuelve a contactar con el cliente.
- b) **El nivel reactivo**, en el cual se anima al cliente a contactar con la empresa si surge algún tipo de problema.
- c) **El nivel responsable**, en el que la organización, una vez realizada la venta, se pone en contacto con el cliente para verificar que el producto/servicio le ha satisfecho y registrar cualquier problema y posible mejora.
- d) **El nivel proactivo**, caracterizado por la realización de contacto “cada cierto tiempo” para conocer las expectativas de los clientes.
- e) **El nivel de socio**, en el que la organización está en contacto con el cliente permanentemente para incrementar su satisfacción o ayudarlo a mejorar su productividad.

Kotler y Dubois (1993)

Marketing de clientes (Clienting)

El marketing de clientes parte de un esfuerzo sopesado por reformular los principios de la lealtad del cliente, a la luz de la experiencia alcanzada, apostando además por presentar no sólo los conceptos básicos sino los “porqués” y los “cómos”, es decir, la razón por la que aquellos debieran perdurar y la forma de aplicarlos a una realidad que ha demostrado estar más llena de matices de lo que los primeros defensores de estas estrategias auguraban.

El marketing de clientes es el enfoque sistemático para conquistar a bajo coste los comportamientos de clientes más asociados a la rentabilidad del negocio. Los clientes son más o menos leales en función de la mayor o menor diferenciación de la empresa y del recorrido personal en los comportamientos leales

Las acciones de marketing de clientes suelen concretarse en cuatro áreas:

1. Mejora de la capacidad de respuesta y de la permeabilidad de los procesos a las peticiones de los clientes.
2. Creación de barreras de salida a los clientes a través de acciones como crear privilegios por ser un cliente bueno.
3. Incentivar y capacitar a los empleados en el logro de la satisfacción y lealtad.
4. Diseñar estrategias de cuentas diferenciales que permitan a la empresa tomar más iniciativas personalizadas con los clientes.

<http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/clienting.mspx>

(Arteaga. E.) El marketing de clientes es una nueva forma de hacer negocios y que integra marketing, ventas y servicios, con el fin de conocer mejor al cliente para humanizar el proceso antes de la venta y fidelizarlo luego de ésta.

Barquero J. (2007) El Marketing de clientes propone el modelo LCM (Loyalty Creation Model), entorno a cuatro momentos del ciclo de vida del cliente:

- Captación y repetición
- Relación y vinculación.

La captación y la repetición: El primer objetivo del marketing de clientes es introducirlos en la empresa. Para ello existen una serie de herramientas que deben permitir captar a los mejores clientes con el menor coste. Captar un cliente es relativamente fácil, pero muy caro. Ahora hay que mantenerlo. Aunque conseguir la repetición es mucho más barato que adquirir un nuevo cliente, su gran inconveniente es que requiere constancia, algo difícil de encontrar en la mayoría de las empresas.

La relación y la vinculación: Para que el cliente se mantenga satisfecho es necesario, al margen de la oferta de valor derivada de la adquisición del producto, implantar los sistemas de relación que permitan interactuar positivamente con la empresa.

La mayoría de las empresas suelen dar mucho más valor a la venta y captación de nuevos clientes que a atender correctamente a los que ya están dentro. Esta estrategia es errónea. La mejor manera de perder clientes es tenerlos insatisfechos y la mejor manera de tenerlos insatisfechos es no atenderlos bien.

Clientes

Definición de Cliente

Barquero, J. (2007). Clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer. Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

El cliente es el alma de toda empresa sin él no existiría la misma, por tal razón se le debe dar mayor interés, quien tiene hoy en día exigencias cada vez más complejas, brindar un buen servicio a los socios es un factor clave en el desarrollo de la empresa ya que al no prestar los servicios necesarios y de calidad, el socio se sentiría inconforme y no retornaría.

<http://www.bibliotecasdelecuador.com/>

<http://dspace.espace.edu.ec/bitstream/123456789/485/1/42T00223.pdf>

Tipos de clientes

Clientes internos:

- **Accionistas:** Son los que invierten en la compañía. Esperan beneficios y que se les informe de cómo evolucionan los principales indicadores económicos.
- **Empleados:** Son los que desarrollan el servicio. Esperan que se reconozca su labor, se les forme y se les dé herramientas necesarias para ejecutar su trabajo.

Clientes externos:

- **Canales de comercialización - distribuidores:** Son los que distribuyen el producto. Esperan de la empresa una comisión acorde a los resultados y una seguridad en la relación.
- **Proveedores:** Son los que venden productos y materias primas a la empresa. Esperan el cumplimiento de los pactos, cierto tipo de exclusividad y una planificación de las compras.
- **Mercado de referencia:** Son los que influyen en las decisiones (consultores, universidades, etc.). Esperan posibles subvenciones o remuneraciones, así como la posibilidad de realizar experimentos, pruebas piloto, etc.
- **Mercado de influencia:** Son los que influyen en el cliente final (prensa, autoridades, etc.). Esperan por ejemplo que se les informe de novedades y noticias o que se publiquen artículos.

Clientes finales:

- **Cliente actual.** Es el que compra. Espera una atención y prestación del servicio satisfactorias.

- **Ciente competidor.** Es el que compra a la competencia. Espera que la empresa se dirija a él con una mejor oferta de valor que la que ya tiene.
- **Ciente potencial no usuario.** Es el que podría comprar pero no lo hace. Espera (aunque no lo explicita) que se le explique de qué modo el producto cubre sus necesidades.
- **Ciente antiguo recuperable.** Es el cliente que compraba pero que ahora ya no compra. Espera que la empresa se dirija a él con una nueva oferta de valor que mejore la anterior. Barquero J. (2007).

Perfil de clientes:

Leales: El cliente leal es aquel que muestra una importante predisposición a colaborar con la empresa en el acto comercial, activando el proceso de “boca a oreja”, positivos hacia los clientes potenciales. Payne A. (1995)

Rentables: Un Cliente Rentable es aquel que con el paso del tiempo produce un flujo de ganancia que excede, en un margen aceptable, el flujo de costos y gastos para captarlo, venderle y darle servicio.

<http://anibalcueto.blogspot.com/2011/03/cliente-rentable.html>

Indicadores

- **La penetración:** Entendida como el número de clientes que han comprado la marca en un período determinado, comparado con el número de clientes que han comprado cualquier marca comprendida en la misma categoría de producto en el mismo período de referencia.
- **La frecuencia:** es decir el número de compras por cada cliente de la marca en el período comparado con el número de compras por cliente de cualquier marca.
- **La exclusividad:** Entendida como el número de clientes que en un período determinado ha comprado solo la marca de la empresa comparado con el

número de clientes que en un mismo período han comprado a cualquier marca comprendida en la misma categoría de producto.

<http://anibalcueto.blogspot.com/2011/03/cliente-rentable.html>

CRM (Customer Relationship Management)

Se entiende como la Gestión sobre la Relación con los Consumidores. Pero para mejor comprensión básicamente se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente. CRM es el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, 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, fuerza de ventas,...) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes.

El CRM facilita la importante tarea de mantener relaciones a largo plazo con los clientes, permitiendo efectuar marketing one to one, automatizar las fuerzas de ventas, brindar el mejor soporte a los clientes, optimizar campañas de marketing.

<http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/crm/02%20-%20definicion.htm>

2.5 HIPÓTESIS

¿La aplicación del marketing interno, mejorará la atención a los clientes internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.?

2.6 VARIABLES

Variable Dependiente: Marketing interno

Variable Independiente: Clientes

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con el paradigma seleccionado en la fundamentación filosófica, en la presente investigación se aplicó el enfoque cualitativo por las siguientes consideraciones:

Mediante la utilización del enfoque cualitativo se analizó valores, calidades y cualidades de las personas que están inmersas en el problema objeto de estudio con la finalidad de poder conocer y entender de mejor manera el problema.

Se observó el problema desde adentro de la Cooperativa, para lo que fue necesario involucrarse totalmente, se investigó en el lugar en donde se suscita el problema, y posteriormente se propondrá una solución al mismo.

La comprobación de la hipótesis planteada fue el fin a conseguir, se puso especial énfasis en la aplicación de un plan de marketing interno, para mejorar la relación con los clientes internos y externos de la Cooperativa.

3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la siguiente investigación se aplicó las siguientes modalidades:

3.2.1 Investigación bibliográfica o documental

Para la obtención de información secundaria, se utilizó la investigación bibliográfica o documental, ya que se hizo uso de libros, revistas, tesis de grado, periódicos, internet, en las cuales se buscó temas relacionados con el problema objeto de estudio. Se analizó, clasificó y se procedió a realizar el fichaje de la información más sobresaliente, lo que permitió ampliar, profundizar, y deducir diferentes teorías, enfoques o conceptualizaciones relacionadas al problema objeto de estudio.

3.2.2 Investigación de campo

Para la obtención de información primaria se utilizó la investigación de campo, ya que se estuvo en contacto directo con el cliente interno y externo, en el lugar de los hechos, en donde se llevó a cabo la investigación. Para ello se empleó principalmente técnicas como la observación directa y la encuesta la que permitió analizar el comportamiento de los empleados en sus respectivos puestos de trabajo; también se aplicó a los socios de la Cooperativa, con el propósito de conocer sus expectativas y necesidades, pero sobretodo se determinó las razones que causan la actual problemática en la Cooperativa, para plantear soluciones.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se aplicó los siguientes tipos de investigación:

3.3.1 Investigación Exploratoria

El propósito por el cual se realizó esta de investigación fue explorar, buscar e indagar sobre temas relacionados con el problema objeto de estudio, para tener una idea precisa del mismo.

Para realizar esta investigación, el investigador se puso en contacto con la realidad, y se pudo identificar el problema a estudiarse, permitiéndole que con su conocimiento e indagación científica se plantee y formule la hipótesis para dar una posible solución al mismo.

3.3.2 Investigación Descriptiva

Se la realizó con el objeto de desarrollar y describir cómo incide el marketing interno en los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda., midiendo los atributos del fenómeno descrito. A diferencia de la investigación exploratoria que se centra en descubrir el fenómeno de estudio, la investigación descriptiva como su nombre lo indica se encarga de describir y medir con la mayor precisión posible el mismo.

3.3.3 Investigación Correlacional

Tiene como principal propósito, conocer el comportamiento de una variable con respecto de la otra, permitiendo evaluar el grado de relación e influencia que tienen, para ello se aplicó el estadígrafo denominado Chi cuadrado (χ^2) cuya fórmula es $X^2 = \sum ((f_o - f_e)^2 / f_e)$, que permitió al investigador plantear problemas o formular hipótesis

de investigación, en virtud de las necesidades que existen entre las variables tanto dependiente como independiente.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

La población motivo de la investigación estuvo conformada por los siguientes elementos:

Directivos	3
Jefes de sección	4
Oficiales de crédito	8
Empleados y trabajadores	25
Socios activos de la matriz en Ambato (cliente externo)	99
Total	139

3.4.2 MUESTRA

Para el cálculo de la muestra (marco muestral ver anexos 4 y 5) se aplicará la fórmula de muestreo probabilístico de población finita, a los 14995 clientes activos de la Cooperativa, proceso que se detalla a continuación:

$$n = \frac{m}{e^2 (m - 1) + 1}$$

En donde;

n = tamaño de la muestra

m = tamaño de la población 14.995 elementos

e = error máximo admisible (10%)

$$n = \frac{14995}{0,1^2(14995-1)+1}$$

$$n = \frac{14995}{0,01(14994)+1}$$

$$n = \frac{14995}{150.94}$$

$$n = 99.34$$

$$n = 99 \text{ encuestas}$$

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Es el proceso mediante el cual la investigación pasa del plano abstracto a un plano concreto, transformando la variable a categoría, las categorías a indicadores, y los indicadores a ítems para facilitar la correlación de información por medio de un proceso de deducción lógica.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis: ¿La aplicación del marketing interno, mejorará la atención a los clientes internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.?

Variable independiente: Marketing interno

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El marketing interno es una forma de marketing al interior de la empresa, su objetivo es atraer, entrenar y desarrollar a los empleados calificados mediante la aplicación de estrategias y herramientas de marketing, para satisfacer a sus clientes internos y externos.	Objetivos	Atraer Entrenar Desarrollar al cliente interno	¿Considera usted que la Cooperativa le brinda las condiciones necesarias y le apoya para desarrollarse personal y profesionalmente?	Encuesta a los clientes Internos y externos Entrevista a directivos
	Estrategias	Comunicación	¿Considera usted que existe una adecuada comunicación entre los clientes internos y externos de la Cooperativa?	Encuesta a los clientes Internos y externos
		Motivación	¿La Cooperativa le motiva para utilizar sus servicios?	Encuesta a los clientes Internos y externos
		Capacitación	¿Considera que el personal de la Cooperativa está capacitado para brindar un buen servicio?	Encuesta a los clientes Internos y externos
	Herramientas	Producto/servicio Precio Plaza Promoción Participantes Evidencia física Procesos	¿En relación con otras Cooperativas del sector, cree usted que los servicios que ofrece la Cooperativa SAC Ltda, a sus clientes internos y externos, son mejores?	Encuesta a los clientes Internos y externos

Cuadro No. 2. Operacionalización de variable independiente
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis: ¿La aplicación del marketing interno, mejorará la atención a los clientes internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.?

Variable independiente: Clientes

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Clientes son personas o empresas en diferentes fases que compran productos o servicios para satisfacer necesidades, existen varios tipos de clientes, con diferentes perfiles, e indicadores de compra.	Fases	Activo Inactivo Afectivo	¿Es usted un cliente activo de la Cooperativa? ¿Cómo cliente interno o externo, siente usted algún tipo de afecto por la Cooperativa?	Encuesta a los clientes Internos y externos Encuesta a los clientes Internos y externos
	Tipos de clientes	Internos Externos Finales	¿Qué tipo de cliente es usted?	Encuesta a los clientes Internos y externos
	Perfil de clientes	Rentables Leales	¿La Cooperativa ha recompensado su lealtad?	Encuesta a los clientes Internos y externos
	Indicadores	Frecuente Exclusivo	¿Qué estrategias ha utilizado la Cooperativa para que usted utilice sus servicios frecuentemente?	Encuesta a los clientes Internos y externos

Cuadro No. 3. Operacionalización de variable dependiente
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación fue necesario contar con información adecuada como se detalla a continuación.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Solucionar el problema a investigar
2.- ¿A qué personas o sujetos?	Clientes internos y externos
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Marketing interno y marketing de clientes
4.- ¿Quién?	Investigadora
5.- ¿Cuándo?	Desde mayo a noviembre de 2011
6.- ¿Lugar de la recolección de la información	Ambato – Tungurahua
7.- ¿Cuántas veces?	Se realizó una vez, a cada uno de los encuestados.
8.- ¿Qué técnicas de recolección se utilizó?	Encuesta y entrevista
9.- ¿Con que instrumentos?	Cuestionario
10.- ¿En qué situación?	Se buscó el mejor momento para obtener resultados reales.

Cuadro No. 4. Recolección de información

Elaborado por: Maritza Sánchez G.

3.6.1 Técnicas e instrumentos de investigación

Para la realización de la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

TIPO DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
1. Información Secundaria	1.1 Lectura científica	1.1.1 Tesis de grado, libros de administración, marketing, marketing de servicios, marketing relacional, talento humano, marketing interno.
2. Información Primaria	2.1 Encuesta 2.2 Entrevista	2.1.1 Cuestionario 2.2.2 Entrevista

Cuadro No. 5. Técnicas e instrumentos de investigación
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

3.7 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para poder tener una buena codificación se procedió a enumerar cada una de las preguntas de los cuestionarios aplicados tanto a los clientes internos como externos de la Cooperativa, para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación, se obtuvo información real para dar adecuadas alternativas de solución al problema.

Para el procesamiento y análisis de la información, se procedió a revisar y analizar toda la información, se verificó que las encuestas realizadas estén debidamente llenadas, es decir que las preguntas estén contestadas y codificadas, en un orden coherente que sea de fácil entendimiento para la persona encuestada.

Para proceder a realizar la tabulación de los datos se lo realizó en forma computarizada la cual nos permitió verificar las respuestas e interpretar de una mejor manera los resultados de la investigación.

Para esta presentación se utilizó: Gráficos de pastel.

El análisis los datos, se realizó por medio de medidas de dispersión como: media aritmética y porcentajes ya que presentan menor dificultad en su realización y mayor disposición al momento de interpretar los resultados que proyectan.

La interpretación de los resultados se elaboró bajo una síntesis de los mismos, para poder hallar toda la información culminante que ayudó a dar la posible solución al problema objeto de estudio.

Se aplica el CHI cuadrado para verificar la hipótesis presentada en la investigación para comprobar si existe relación entre las variables.

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los Resultados

La recolección de la información se realizó a través de encuestas directas, a los clientes de la Cooperativa SAC Ltda.

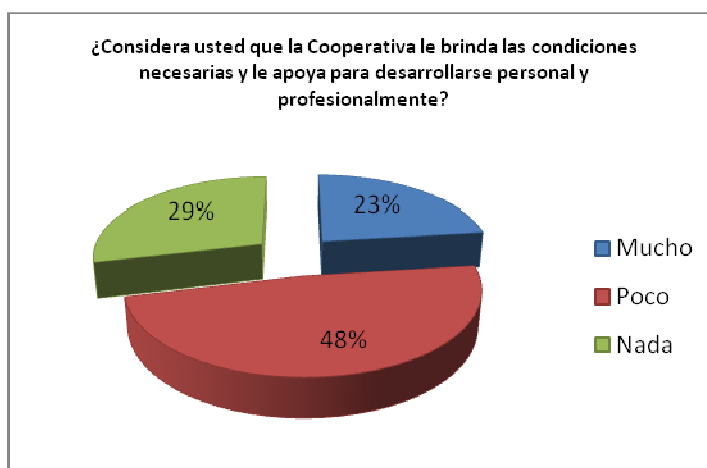
Luego de haber realizado las encuestas se procedió a tabular cada una de ellas para su correspondiente análisis e interpretación de los datos como se puede ver en las tablas siguientes:

1. ¿Considera usted que la Cooperativa le brinda las condiciones necesarias y le apoya para desarrollarse personal y profesionalmente?

Tabla No. 1

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	32	23 %
Poco	67	48 %
Nada	40	29 %
Total	139	100 %

Gráfico No. 8



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa SAC Ltda.

Elaborado por: Maritza Sánchez G.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

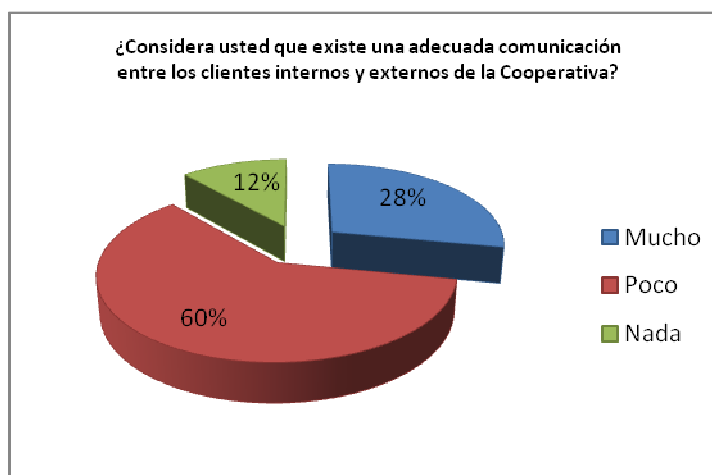
Al preguntar si la Cooperativa le brinda las condiciones necesarias y le apoya para desarrollarse personal y profesionalmente el 48% de los clientes respondió que poco, el 29% de los clientes respondió que nada y el 23% de los clientes respondió que mucho. El cliente externo percibe que sus intereses personales no son tomados en cuenta. En el caso del cliente interno, no saben si han progresado laboralmente pues no cuentan con un sistema de evaluación, el sistema de trabajo solo se basa en la asignación de tareas.

2. ¿Considera usted que existe una adecuada comunicación entre los clientes internos y externos de la Cooperativa?

Tabla No. 2

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	39	28 %
Poco	84	60 %
Nada	16	12 %
Total	139	100 %

Gráfico No. 9



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa SAC Ltda.

Elaborado por: Maritza Sánchez G.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 60% de los encuestados responde que existe poca comunicación entre el cliente interno y externo de la Cooperativa, el 28% de los clientes respondió que hay mucha comunicación, y el 12% de los clientes respondió que no hay comunicación entre cliente interno y externo. Los clientes externos sienten que no se les brinda una información clara, precisa y oportuna sobre los servicios que ofrece la Cooperativa, además el trabajo en equipo entre los clientes internos se ve afectado por la poca comunicación interna que existe.

3. ¿La Cooperativa le motiva para utilizar sus servicios?

Tabla No. 3

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	20	14 %
Poco	83	60 %
Nada	36	26 %
Total	139	100 %

Gráfico No. 10



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa SAC Ltda.

Elaborado por: Maritza Sánchez G.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al preguntar si la Cooperativa le motiva para utilizar los servicios que ofrece, el 60% de los clientes respondió que poco, el 26% de los clientes respondió no son nada motivados para utilizar los servicios de la Cooperativa y el 14% de los clientes respondió que la Cooperativa les motiva mucho. La mayoría de los encuestados se encuentra desmotivado, en el caso del cliente interno aspectos como no recibir un salario justo, falta de comunicación, pocas posibilidades de crecimiento, etc., influyen en la actitud de servicio hacia el cliente externo, el cual tampoco se ve motivado a utilizar los servicios de la Cooperativa.

4. ¿Considera que el personal de la Cooperativa está capacitado para brindar un buen servicio?

Tabla No. 4

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	51	37 %
NO	88	63 %
Total	139	100 %

Gráfico No. 11



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa SAC Ltda.

Elaborado por: Maritza Sánchez G.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las encuestas realizadas el 63% de los clientes respondió que el personal de la Cooperativa no está capacitado para brindar un buen servicio mientras que el 37% restante respondió que sí lo están. Se requiere entrenamiento y capacitación al personal para reforzar y enriquecer conocimientos, habilidades y modificar actitudes para obtener un mejor desempeño de sus labores, dar un mejor servicio y crear fidelidad en los clientes externos.

5. ¿En relación con otras Cooperativas del sector, cree usted que los servicios que ofrece la Cooperativa SAC Ltda, a sus clientes internos y externos, son mejores?

Tabla No. 5

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	59	42 %
NO	80	58 %
Total	139	100 %

Gráfico No. 12



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa SAC Ltda.

Elaborado por: Maritza Sánchez G.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

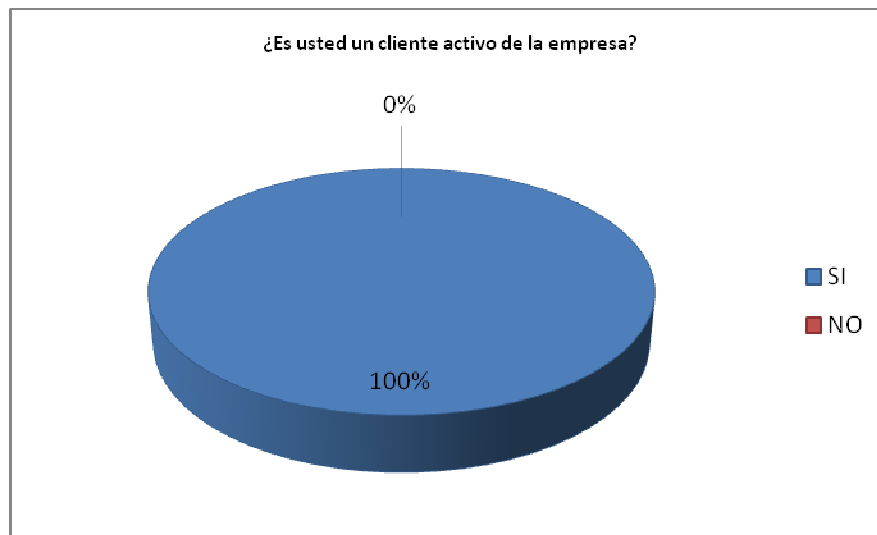
De las encuestas realizadas el 58% de los clientes respondió que los servicios que ofrece la Cooperativa a sus clientes no son mejores que los servicios que ofrecen las otras Cooperativas del sector, mientras que el 42% de los clientes respondieron que si son mejores. La diferencia en las respuesta es muy poca, por lo que debería ponerse énfasis en hacer conocer a los clientes de la Cooperativa, los beneficios a los que pueden acceder utilizando los servicios que presta.

6. ¿Es usted un cliente activo?

Tabla No. 6

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	139	100 %
NO	0	0 %
Total	139	100 %

Gráfico No. 13



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa SAC Ltda.

Elaborado por: Maritza Sánchez G.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los encuestados son clientes activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda, es decir los clientes internos y externos encuestados, hacen uso de alguno de los servicios que presta la Cooperativa.

7. ¿Como cliente interno o externo, siente usted algún tipo de afecto por la Cooperativa?

Tabla No. 7

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	31	22 %
Poco	70	51 %
Nada	38	27 %
Total	139	100 %

Gráfico No. 14



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa SAC Ltda.

Elaborado por: Maritza Sánchez G.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

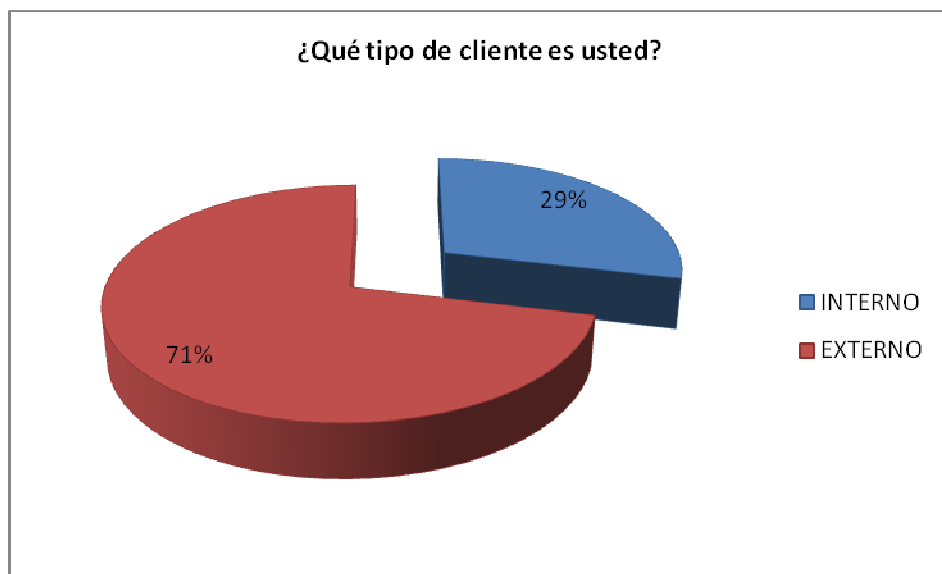
Al preguntar a los clientes internos y externos de la Cooperativa si sienten algún tipo de afecto por la Cooperativa, el 51% de los clientes respondió que poco, el 27% que nada y el 22% de los clientes respondió que mucho. Se debe poner atención en la calidad de servicio, seguridad, motivación y también las estrategias que debe utilizar la Cooperativa para lograr la fidelidad de sus clientes.

8. ¿Qué tipo de cliente es usted?

Tabla No. 8

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
INTERNO	40	29 %
EXTERNO	99	71 %
Total	139	100 %

Gráfico No. 15



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa SAC Ltda.

Elaborado por: Maritza Sánchez G.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

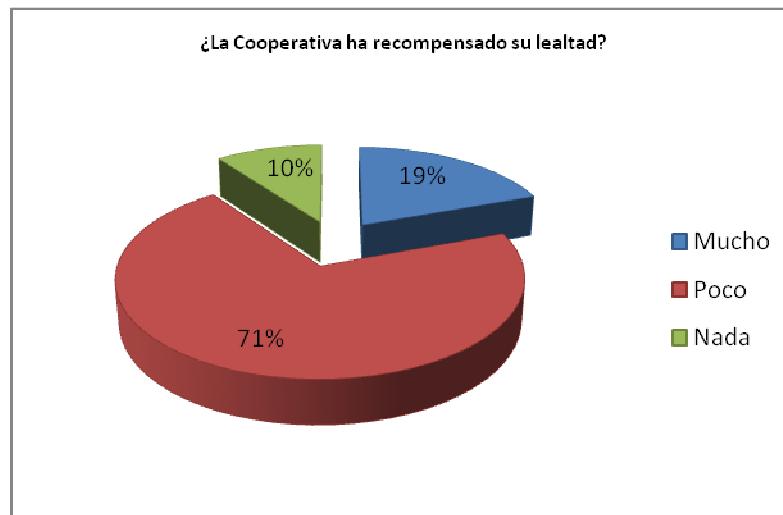
Se realizaron 139 encuestas, de las cuales el 71% corresponden a clientes externos, es decir 99 socios; mientras que el 29% corresponde al cliente interno, es decir a los 40 clientes internos de la Cooperativa. La mayoría de los encuestados son clientes externos de la Cooperativa.

9. ¿La Cooperativa ha recompensado su lealtad?

Tabla No. 9

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	27	19 %
Poco	98	71 %
Nada	14	10 %
Total	139	100 %

Gráfico No. 16



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa SAC Ltda.

Elaborado por: Maritza Sánchez G.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

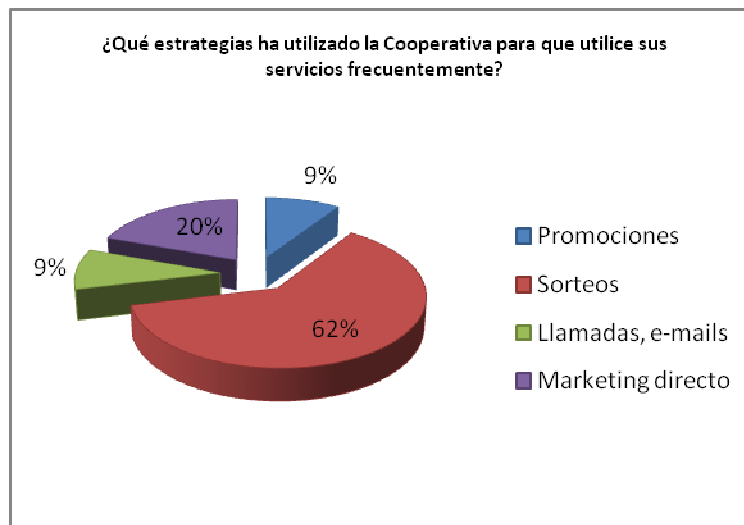
Al preguntar a los clientes internos y externos de la Cooperativa si ésta a recompensado su lealtad el 71% de los clientes respondió que poco, el 19% que mucho y el 10% de los clientes que nada. Se debe analizar las estrategias promocionales que utiliza la Cooperativa para lograr la fidelidad de sus clientes.

10. ¿Qué estrategias ha utilizado la Cooperativa para que utilice sus servicios frecuentemente?

Tabla No. 10

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Promociones	13	9 %
Sorteos	86	62 %
Llamadas, e-mails	13	9 %
Marketing directo	27	19 %
Total	139	100 %

Gráfico No. 17



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa SAC Ltda.

Elaborado por: Maritza Sánchez G.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

A la pregunta sobre que estrategias ha utilizado la Cooperativa para utilizar sus servicios frecuentemente, el 62% de los clientes respondió que realiza sorteos, el 19% respondió que lo hace por medio de marketing directo, el 9% de los clientes respondió que por medio de llamadas o e-mails, y el 9% restante respondió que la Cooperativa realiza promociones.

4.2. Verificación de hipótesis

La verificación de hipótesis incluye el uso de evidencia obtenida de las encuestas para evaluar la probabilidad de que una suposición sobre alguna característica estudiada sea cierta. Los pasos para la prueba de hipótesis son los siguientes:

4.2.1. Planteamiento de la hipótesis

El establecer las hipótesis nula y alternativa se constituye en el primer paso para la comprobación de hipótesis. La hipótesis nula es la suposición que se pone a prueba usando la evidencia muestral y se representa con el símbolo H_0 y, la hipótesis alternativa es la afirmación sobre la característica investigada que debe ser cierta si la hipótesis nula es falsa, el símbolo para ésta es H_1 . entonces:

H_0 : ¿La aplicación del marketing interno, no mejorará la atención a los clientes internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.?

H_1 : ¿La aplicación del marketing interno, mejorará la atención a los clientes internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.?

4.2.2. Señalamiento de variables

Variable independiente.- Marketing interno

Variable dependiente.- Clientes

4.2.3. Cálculo de estimador χ^2 cuadrado

Se denomina también prueba de hipótesis con tablas de contingencia y está diseñada para determinar si dos variables están relacionadas. En ocasiones se la

denomina prueba de independencia, ya que la hipótesis nula que se prueba establece que dos variables son independientes. La fórmula para el cálculo de este estimador es:

$$\chi^2 = \sum \left[\frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

Para poder aplicar la ecuación anterior se debe obtener las tablas de frecuencia tanto observada como esperada cruzando las variables indicadas en las preguntas 1, 3, 7 y 9, así:

Pregunta No. 1 ¿Considera usted que la Cooperativa le brinda las condiciones necesarias y le apoya para desarrollarse personal y profesionalmente?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

Pregunta No. 3 ¿La Cooperativa le motiva para utilizar sus servicios?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

Pregunta No. 7. ¿Cómo cliente interno o externo, siente usted algún tipo de afecto por la Cooperativa?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

Pregunta No. 9. ¿La Cooperativa ha recompensado su lealtad?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

CÁLCULO DE ESTADÍSTICO χ^2

Fo (O)	Fe (E)	Fo - Fe (O-E)	(Fo - Fe)² (O-E)²	(Fo - Fe)² / Fe (O-E)²/E
32	27.50	4.50	20.25	0.74
20	27.50	-7.50	56.25	2.05
31	27.50	3.50	12.25	0.45
27	27.50	-0.50	0.25	0.01
67	79.50	-12.50	156.25	1.97
83	79.50	3.50	12.25	0.15
70	79.50	-9.50	90.25	1.14
98	79.50	18.50	342.25	4.31
40	32.00	8.00	64.00	2.00
36	32.00	4.00	16.00	0.50
38	32.00	6.00	36.00	1.13
14	32.00	-18.00	324.00	10.13
				$\Sigma = 24.55$

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa SAC Ltda.

Tabla No. 11. Cálculo del Chi cuadrado

Elaborado por: Maritza Sánchez G.

Donde:

$$\chi^2 = \sum \left[\frac{(O - E)^2}{E} \right] = 24.55$$

A partir del cruce de variables se calculan los grados de libertad **GL** con la siguiente ecuación:

$$Gl = (\text{Columnas}-1)*(\text{Filas}-1)$$

$$Gl = (3-1)*(4-1)$$

$$Gl = 2*3=6$$

Es recomendable para la prueba de hipótesis trabajar con un nivel de confianza NC del 95% y el siguiente nivel de significación α :

$$\alpha = 1- NC$$

$$\alpha = 1-0,95$$

$$\alpha = 0,05$$

Con estos datos se establece en una tabla de frecuencias un valor para $X^2 = 12,59$ y adicionalmente se tiene la siguiente regla de decisión:

REGLA DE DECISIÓN

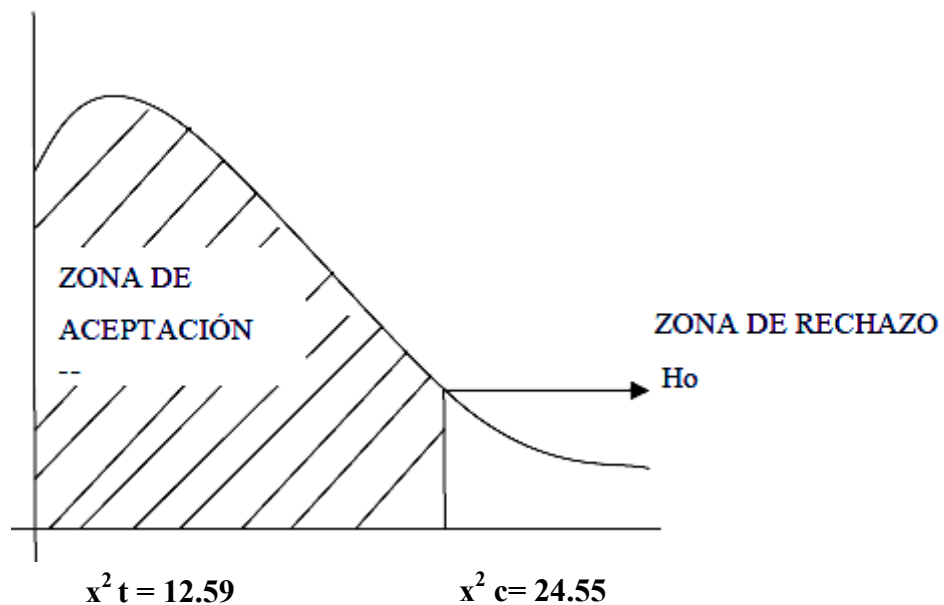


Gráfico No. 18. Representación gráfica del Chi Cuadrado

Elaborado por: Maritza Sánchez G.

4.2.4. CONCLUSIÓN

Como el estadístico de la tabla $X^2_t = 12.59$ es menor que el valor calculado $X^2_c = 24.55$ se rechaza la hipótesis nula que dice: “La aplicación del marketing interno, no mejorará la atención a los clientes internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.” y se acepta la hipótesis alternativa, es decir se confirma: “Si existe relación entre el Marketing interno y los clientes de la Cooperativa SAC Ltda.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Las conclusiones generales a las que se llegó luego del trabajo de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de los resultados son:

- Tanto el cliente interno como externo, expresaron que reciben poco apoyo de la Cooperativa para su desarrollo. El cliente externo expresó que sus intereses personales no son tomados en cuenta. En el caso del cliente interno, no saben si han progresado laboralmente. Se pudo apreciar que la Cooperativa no maneja un adecuado marketing interno, es necesario mejorar los procesos institucionales internos para incrementar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las actividades y lograr mejorar la calidad de servicio y satisfacer las necesidades del cliente externo.
- Se detectó deficiencias en la comunicación entre cliente interno y cliente externo por la falta de atención a sus requerimientos. Los clientes externos sienten que no se les brinda una información clara, precisa y oportuna sobre los servicios que ofrece la Cooperativa. El trabajo en equipo entre los clientes internos se ve afectado por la poca comunicación interna que existe.

- Se detectó que existe desmotivación en los clientes internos de la Cooperativa en algunos aspectos como no recibir un salario justo, falta de comunicación oportuna y abierta entre los clientes internos, no tomar en cuenta sus ideas y opiniones, no existen posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, el ambiente laboral no es bueno. Lo que repercute en la actitud de servicio hacia el cliente externo, el cual tampoco se ve motivado a utilizar sus servicios.
- Se concluyó que el cliente interno requiere entrenamiento y capacitación para reforzar y enriquecer conocimientos, habilidades, modificar actitudes para obtener un mejor desempeño de sus labores, debe transmitir y orientar al cliente sobre cuáles son los beneficios ofertados por la Cooperativa, cómo conseguirlos y cuándo beneficiarse de ellos, en general dar un mejor servicio y crear fidelidad en los clientes externos.
- Se concluyó que la lealtad de los clientes tanto internos como externos es poca, debido a la insatisfacción, inseguridad, falta de motivación y a inadecuadas estrategias de captación y retención, debido que no cuentan con personal capacitado en manejo del talento humano.
- Se concluyó que la falta de acertadas estrategias promocionales han provocado que la cartera de clientes crezca con dificultad teniendo como resultado un estancamiento en lugar de un crecimiento.

5.2. RECOMENDACIONES

De las conclusiones anteriores se desprende la necesidad de aplicar las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda implementar un Plan de Marketing Interno, las cuales deberán estar enfocadas en mejorar el desempeño del cliente interno y se logrará la satisfacción del cliente externo.
- Será necesario mejorar la comunicación tanto a nivel interno como externo, deberá existir retroalimentación para que la información llegue adecuada y oportunamente a los clientes, esto permitirá mejorar la imagen institucional y demostrar efectividad en las labores realizadas.
- Se recomienda utilizar estrategias de motivación para el cliente interno, para que éste se sienta satisfecho y se comprometa a trabajar con actitud de servicio. Se deberá desarrollar actividades de grupo para mejorar el clima laboral de la Cooperativa, mejorar las relaciones entre la empresa y su elemento humano es un factor sumamente importante para que tanto la empresa como el cliente interno tengan crecimiento y por otra parte puedan desempeñar sus funciones en un ambiente de trabajo sano.
- Se recomienda capacitar a los clientes internos, no solo para saber cómo realizar las actividades en su área, sino para que conozcan la importancia que tiene esa actividad en el crecimiento de la Cooperativa. Se deberá desarrollar un programa de evaluaciones de desempeño que refleje la situación laboral del recurso humano, esto ayudará a evidenciar oportunamente necesidades de capacitación, entrenamiento, promoción y desarrollo del cliente interno.

- Se recomienda implementar un departamento de Marketing con el objetivo de que contribuyan en la planificación y ejecución de estrategias de publicidad externa. Se deberá mejorar la promoción de los servicios que oferta la Cooperativa, para que el cliente externo conozca claramente cuáles son los beneficios a los que puede acceder y se sienta motivado a utilizarlos.
- Se recomienda la implementación de un departamento de Recursos Humanos con el objetivo de mejorar la calidad del talento humano de la Cooperativa, lograr mayor eficiencia en el desempeño, además desarrollar y mantener condiciones organizacionales adecuadas para satisfacer al personal, lo que también influirá en la satisfacción del cliente externo.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Título

Plan de Marketing Interno para mejorar la atención a los clientes internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.

6.1.2 Institución ejecutora

Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.

6.1.3 Beneficiarios

Directivos y accionistas

Cliente interno

Cliente externo

6.1.4 Ubicación

Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, calles Castillo y Juan Benigno Vela.
Teléfono: 2421438.

6.1.5 Tiempo estimado de ejecución

El tiempo estimado para la ejecución de esta propuesta desde abril de 2012 a septiembre de 2012.

6.1.6 Equipo técnico responsable

- Egresada Maritza Jimena Sánchez Gutiérrez
- Directivos de la Cooperativa

6.1.7 Costo

El costo estimado de la propuesta es de \$ 13.524,00 dólares

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El marketing interno trabaja para mejorar el aprovechamiento del valor de los profesionales de una organización y para fortalecer la relación con sus clientes. Es utilizado con el objetivo principal de promover la motivación de las personas hacia su tarea, puesto o trabajo, con el fin de vincularla hacia el logro de las metas estratégicas de la empresa, aumento de la productividad, y en consecuencia obtener un mayor beneficio y mejores resultados. En el exterior de la empresa, la primera consecuencia contrastable tras la aplicación eficiente y constante del marketing interno es la mayor satisfacción de los clientes.

La necesidad de las empresas de ser más competitivas no solo en calidad, sino en el reconocimiento y posicionamiento de su marca, hace que las organizaciones valoren a

sus colaboradores porque reconocen en ellos el activo intangible con el que cuenta la empresa, por lo cual un indicador de éxito y logro en el alcance de los objetivos estratégicos es el grado de motivación y fidelización de sus integrantes. De allí, que el marketing interno este establecida como una herramienta a utilizar.

El sector bancario, se ha presentado innovador y atractivo al momento de ofertar servicios financieros. La Cooperativa SAC Ltda., no ha sido la excepción pero no ha tenido un crecimiento adecuado debido a que muchos de sus clientes internos han desertado a ser parte de la agresiva competencia.

De acuerdo a la investigación realizada se pudo conocer que la Cooperativa SAC Ltda. no cuenta con un Plan de Marketing Interno, ya que sus clientes internos se encuentran inconformes, lo que ha ocasionado una baja calidad de atención hacia el cliente externo, el cual tampoco está satisfecho con los servicios que la Cooperativa presta y el trato que recibe de ella, por lo que se hace necesario implementar un Plan de Marketing Interno como método de motivación a sus clientes.

6.3. JUSTIFICACIÓN

El mundo cambiante y dinámico en el que nos enfrentamos hoy, obliga a toda empresa a construir su oferta de producto o servicios de forma diferente, abarcando las expectativas, necesidades y motivaciones de otro mercado, el del conjunto de sus empleados. El marketing interno es un conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, directivos y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores “cliente internos” que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y como consecuencia directa la satisfacción del cliente externo

El presente trabajo se justifica en la necesidad de satisfacer las exigencias y necesidades del cliente interno de la Cooperativa. Con la aplicación de un Plan de Marketing Interno, la Cooperativa podrá resolver las falencias que se determinaron al

aplicar las encuestas. El cliente interno será motivado a través de diferentes estrategias; y el cliente externo recibirá una mejor atención; de esta forma se logrará proyectar una mejor imagen hacia el exterior.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

- Diseñar un Plan de Marketing Interno que permita mejorar la atención de los clientes de la Cooperativa.

6.4.2. Objetivos específicos

- Establecer la actual situación interna de la Cooperativa.
- Establecer las necesidades, percepciones y expectativas de los clientes internos y de los clientes externos.
- Proponer desde el marketing interno las estrategias necesarias para orientar al cliente interno a generar mayor calidad en el servicio que presta la Cooperativa.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El Plan de Marketing Interno propuesto para la solución del problema en estudio en la Cooperativa, es factible de realizar ya que se cuenta con los medios e instrumentos necesarios para llevarlo a cabo, se tiene acceso a la fuente de información, el conocimiento profesional para diseñar las estrategias de marketing y el apoyo de los directivos.

Además de que esta propuesta servirá de fuente valiosa para mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa, servirá para motivar y fidelizar a sus clientes, mejorar sus servicios y mejorar su posición en el mercado.

6.5.1. Socio - Cultural

El marketing interno se relaciona con el aspecto socio-cultural, ya que se crea una relación interpersonal con los clientes internos y externos, la conducta ética de los clientes internos, la institución y el cliente siempre estarán relacionados.

Se debe mantener buenas relaciones con el cliente interno tomando en cuenta que el personal es el mejor recurso con el que cuenta la institución para el desarrollo de cualquier actividad, el actor más importante que apoyará en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos es el personal.

6.5.2 Tecnológica

La empresa cuenta con los elementos tecnológicos adecuados para poder llevar a cabo la propuesta tanto en la matriz como en sus sucursales.

6.5.3. Organizacional

La estructura organizacional con que se maneja la Cooperativa es óptima existe un organigrama estructural, el mismo que está encabezado por los accionistas, la gerencia, contabilidad y secretaria, los puestos están definidos cada uno con su respectiva responsabilidad, la gerencia toma las decisiones a aplicarse en la Cooperativa y luego entrega un informe final a los accionistas de la Cooperativa.

6.5.4. Ambiental

Cualquier cambio ambiental es una consideración importante al tomar decisiones en la actividad financiera por lo que en la Cooperativa SAC Ltda. se toma en cuenta el cumplimiento de la ordenanza para la prevención y control de la contaminación

ambiental por las actividades agroindustriales, industriales y artesanales, la Cooperativa apoya y financia a empresas que aportan a la conservación del medio ambiente.

6.5.5. Económico – Financiero

Los accionistas están dispuestos a colaborar e invertir en la propuesta planteada y dan su aprobación para que el Gerente colabore con lo que sea necesario para lograr los mejores resultados al implementar la propuesta.

6.5.6. Político – Legal

La presente propuesta no tiene ninguna contraposición con los estatutos de la institución, ya que va en mejora de la misma; es aplicable, cumple con los requisitos legales y no existe inconveniente para su aplicación.

6.5.7. Viable

Esta propuesta es viable en virtud de que es una necesidad de la Cooperativa realizar los cambios que aquí se proponen para alcanzar niveles de eficiencia, eficacia y calidad de servicio. Además se cuenta con el apoyo de los Directivos, el Gerente y todo el personal de la Cooperativa.

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA

Plan de Marketing Interno

Para conseguir la sostenibilidad de una empresa en situaciones de crisis es necesario, en lo que afecta a la gestión de los recursos humanos, implantar un nuevo modelo que implique la consideración, por parte de la Dirección, de que el factor humano es la clave de la problemática de la organización y que una compañía, una

institución cualquiera, no podrá triunfar si no consigue movilizar a toda la inteligencia disponible para lograr el objetivo común.

El Marketing Interno viene a apoyar, la consecución de una mayor productividad global como un logro derivado de la motivación, la participación y la integración del colectivo laboral. Sin embargo, aplicar una estrategia de Marketing Interno en una empresa no debe ser algo intuitivo ni improvisado, sino que va a requerir una mentalización estratégica de lo que se desea conseguir, por parte de todos, pero especialmente de la Dirección, y una dedicación de recursos. Es decir, de una planificación que se materializa en lo que se denomina Plan de Marketing Interno.

Un Plan de este tipo debe constar de cuatro etapas lógicas y perfectamente definidas:

- Análisis del Entorno
- Estudio del Mercado Interno
- Proceso de Adaptación
- Control del Plan

Análisis del Entorno

La primera etapa, el Análisis del Entorno, incide en aquel ámbito externo de la empresa que pueda influir en la misma. Parece evidente que antes de iniciar cualquier proceso que se relacione con los recursos humanos de la compañía, sea necesario analizar todos aquellos elementos que puedan tener impacto, directo o indirecto, sobre la organización. Estos elementos deben permitir comparaciones con aquellas otras entidades que tengan características similares a las de la nuestra, aunque sean de sectores diferentes.

Los factores que se suelen analizar en esta fase son, prioritariamente, los que permiten la catalogación de la empresa por su plantilla o por determinados indicadores del negocio. El tamaño y las características de las plantillas, las políticas retributivas, de

selección, formación y promoción, así como todo lo referente a la Comunicación, en especial a la Comunicación Interna, son elementos de análisis comparativo.

Estudio del mercado interno

Conocido el entorno, es necesario analizar nuestro propio mercado interno, los clientes internos de nuestra organización. Normalmente, en esta etapa se emplean metodologías de investigación psicosociolaboral como las reuniones de grupo, las entrevistas en profundidad, las encuestas, los paneles de trabajadores, que permiten detectar las expectativas, opiniones o problemáticas de la plantilla.

Proceso de Adaptación

Respecto a la tercera fase correspondiente a la adaptación de nuestros recursos y sistemas, parece lógico que, una vez conocidos los requisitos que va a imponer el entorno, las necesidades a medio y largo plazo y las características reales y potenciales de nuestros clientes internos, se proceda a establecer las políticas de adecuación de esta realidad a la necesidad prevista que se va a plantear en el inmediato futuro y, en algunas ocasiones, ya en el presente. Es muy importante, en esta etapa, contar con el apoyo expreso de la Dirección y con la colaboración activa de las propias Organizaciones Sindicales.

Control del plan

La última fase es el control y evaluación del Plan de Marketing Interno con el objeto de comprobar cómo se van desarrollando las políticas establecidas, poder analizar la eficacia de las mismas, obteniendo experiencias reales y, sobretodo, efectuar las correcciones oportunas si es que se detecta que se están produciendo desviaciones en relación a los objetivos previstos. Es en esta etapa en donde realmente cobran validez la investigación realizada, ya que permiten medir la sensibilidad de la organización ante el proceso de cambio que, en algunas ocasiones, resulta ser bastante traumático.

Estrategias de Marketing Interno

Comunicación

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen a su empresa, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las empresas.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los clientes internos, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

Herramientas de la comunicación interna:

- **Manuales corporativos.** El manual del vendedor y el well come pack se convierten en dos herramientas fundamentales dentro de la comunicación interna, éstos aportan una gran operatividad y permiten que el trabajador empiece a ser eficiente, eficaz y rentable desde el primer día de su incorporación.

- **Convenciones anuales.** Siguen siendo una herramienta estratégica de comunicación, principalmente en los equipos de venta.
- **Revista interna o news.** Constituye uno de los instrumentos más utilizados al reunir información general sobre la empresa. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados.
- **Nuevas tecnologías.** Como la videoconferencia o la intranet, que se están convirtiendo en unas de las herramientas más utilizadas hoy en día dentro de la comunicación empresarial, por su inmediatez e interactividad. Permite potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.
 - Revista digital
 - Reuniones aleatorias
 - Manual de bienvenida
 - Jornadas de puertas abiertas
 - Tablón de anuncios
 - Teléfono de información
 - Reuniones con la dirección
 - Buzón de sugerencias

Motivación

Constituye la base y la medida fundamental del éxito de un sistema empresarial. El estímulo, la dirección y el control de los deseos de trabajar de una persona son de vital importancia para el progreso de las empresas.

Las empresas esperan principalmente 3 respuestas de sus trabajadores:

- **Subordinación:** se refiere a la disposición de los trabajadores para recibir órdenes y reconocer la necesaria existencia de ciertas prerrogativas de la administración, incluyendo el mantenimiento de la disciplina.

- **Lealtad:** se entiende en el sentido de una identificación positiva con la empresa y en la voluntad de compartir su destino
- **Productividad:** se refiere simplemente a la obvia necesidad de que el trabajador produzca de manera eficiente

Factores de motivación

- Los factores que motivan para trabajar más duro y con más tiempo para cumplir las metas de la empresa son:
 - Responsabilidad
 - El desafío
 - El interés por el trabajo
 - El reconocimiento
 - La armonía y cohesión del grupo.
 - El liderazgo
 - Principio de la igualdad.
 - Competencia interpersonal (trabajo en equipo), etc.

Tipos de motivación laboral

- **La mejora de las condiciones laborales:** Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.
- **El enriquecimiento del trabajo:** Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

- **La adecuación persona /puesto de trabajo:** Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.
- **La participación y delegación:** Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.
- **El reconocimiento del trabajo efectuado:** Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.
- **Evaluación del rendimiento laboral:** Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.
- **El establecimiento de objetivos:** La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm>

Capacitación

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Concretamente, la capacitación:

- Busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo,
- En función de las necesidades de la empresa,
- En un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

- **Inducción:** Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante.
- **Entrenamiento:** Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que

afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo.

- **Formación básica:** Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino.
- **Desarrollo de Jefes:** Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia.

6.7. METODOLOGÍA

6.7.1 Modelo Operativo

6.7.1.1. Misión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Lda. es una organización indígena de intermediación financiera con enfoque social, orientada a mejorar las condiciones de vida, y satisfacer las necesidades y expectativas de la población indígena, campesina y urbano marginal de la provincia de Tungurahua y el país; mediante la prestación de servicios financieros integrales de calidad, dentro de los principios y valores cristianos, buscando permanentemente el desarrollo integral y equitativo de sus clientes.

6.7.1.2. Visión

Ser una institución líder, confiable y con solvencia financiera para ofrecer servicios financieros innovadores y con altos estándares de calidad a no menos de 50,000 clientes.

6.7.1.3. Objetivos

6.7.1.3. 1. Objetivo General

Servir con calidad para satisfacer a sus clientes y lograr una participación de mercado de captaciones de Tungurahua de al menos 5%.

6.7.1.3. 2. Objetivos específicos

- Mantener una morosidad menor al promedio del sistema cooperativo.
- Mantener una relación Cartera / Total Activos no menor al 85%.
- Alcanzar al menos 30.000 clientes activos con un nivel de satisfacción superior al 80%.
- Mejorar la infraestructura física y tecnológica de la cooperativa.
- Fortalecer la gestión administrativa y financiera de la cooperativa.
- Implementar un sistema de gestión de recursos humanos con el fin de alcanzar un 80% de satisfacción del personal.

6.7.1.4. Valores institucionales

- Responsabilidad social y honestidad
- Trabajar con ética profesional, honestidad e integridad
- Orientación al cliente, buscando proactivamente nuevas formas de servirle.
- Proporcionar un servicio excepcional para lograr su confianza.

- Compromiso con los resultados y empeño en la sostenibilidad
- Responder y reaccionar de forma rápida ante sus peticiones.
 - Conciencia Organizacional Mejorar nuestro servicio con ayuda de sus observaciones y comentarios.

6.7.1.5. Políticas

- Desarrollo integral del asociado.
- Fomento de la economía solidaria.
- Identificación y apoyo constante a nuevos sectores empresariales emergentes.
- Transparencia en la información de actividades desarrolladas por la Cooperativa.

6.7.2. Análisis del entorno

6.7.2.1. Las 5 Fuerzas de Porter

Existen cinco fuerzas competitivas extremadamente relevantes (Porter 1980) que participan en la competitividad de las empresas:

- 1) Amenaza de nuevos competidores
- 2) Rivalidad entre competidores
- 3) Poder de negociación (Proveedores)
- 4) Poder de negociación (Clientes)
- 5) Amenaza de productos sustitutivos

Amenaza de nuevos competidores

Los competidores potenciales son las cooperativas indígenas que se están creando en el medio las cuales podrían sugerir nuevos y mejorados servicios basados en las necesidades actuales del cliente. Los nuevos competidores a través de sus estrategias

podrían conseguir un posicionamiento favorable ante el cliente, lo que provocaría reducir nuestra cifra de captaciones.

La Cooperativa deberá estudiar muy de cerca el desenvolvimiento de las demás cooperativas dentro del sector para establecer los servicios que ofrece, las necesidades y las características de los clientes de las diferentes cooperativas. También debe interesarse por estudiar las políticas y estrategias desarrolladas por los integrantes de la competencia, para aplicar las que considere más convenientes y de mayor éxito.

Rivalidad entre competidores

Las cooperativas indígenas que compiten directamente con la Cooperativa SAC Ltda, en la ciudad de Ambato son; Mushuc Runa, Chibuleo, Kullky Wasi, Ambato.

La cooperativa enfrenta otros tipos de competencia: la competencia que proviene de otras similares, en este caso de otras cooperativas, las empresas sustitutas que satisfacen la misma necesidad, como por ejemplo los bancos y financieras y otras instituciones financieras como las Mutualistas.

Poder de negociación (Proveedores)

La actuación de nuestros proveedores pueden repercutir en la actividad de la Cooperativa, la posibilidad de elevar los precios de las entregas, de reducir la calidad de los servicios o delimitar las cantidades vendidas de los diferentes suministros, materiales, mobiliario, equipo, etc; inciden en los costos para la Cooperativa, varios productos se han elevado considerablemente por parte de los proveedores, entre ellos se puede citar: el equipo tecnológico que incide directamente en los procesos que mantiene la cooperativa, esto último impide la modernización y la actualización de la tecnología, el software y el hardware que constituye unos de los objetivos de mejora de la Cooperativa.

Poder de negociación (Clientes)

Bajo la premisa de que el objetivo de cualquier organización es la satisfacción y servicio al cliente externo, paralelamente la vía para lograrlo son los clientes internos o sea los clientes internos, en la Cooperativa SAC Ltda., se puede ubicar los clientes internos como son los clientes internos y trabajadores de diferente nivel y los clientes externos que son los socios que consumen los servicios ofertados por la institución. Estudios demuestran que todo trabajador dentro de una entidad es un cliente a satisfacer y que ambos tipos de cliente se encuentran unidos de forma indisoluble así la satisfacción de los clientes externos se encuentra directamente vinculada a la satisfacción del cliente interno para ello se parte del hecho de realizar mediciones de la satisfacción de ambos tipos de clientes y valorar su nivel de correlación en entidades del campo financiero.

Los clientes ostentan un alto poder de negociación por la influencia que ejercen, sin clientes, sencillamente no hay cooperativa, los clientes son quienes pueden ejercer presión a los directivos a disminuir los precios, otorgar condiciones de pago más favorables, mejorar los servicios (calidad), crear otros servicios.

Amenaza de productos sustitutos

Además de los competidores actuales: cooperativas y bancos, hay que tomar en cuenta a las pocas financieras y Mutualistas que han quedado en la ciudad, entidades que ofrecen muchos servicios similares y de otro tipo que contribuyen a que exista un competencia entre calidad y precio, la captación de nuevos clientes, servicios de calidad por parte del cliente interno. La amenaza de los productos sustitutivos está supeditada a las condiciones en que sean ofrecidos, básicamente calidad y precio.

Por lo anotado, la cooperativa debe estar preparada para responder o contrarrestar esas ofertas.

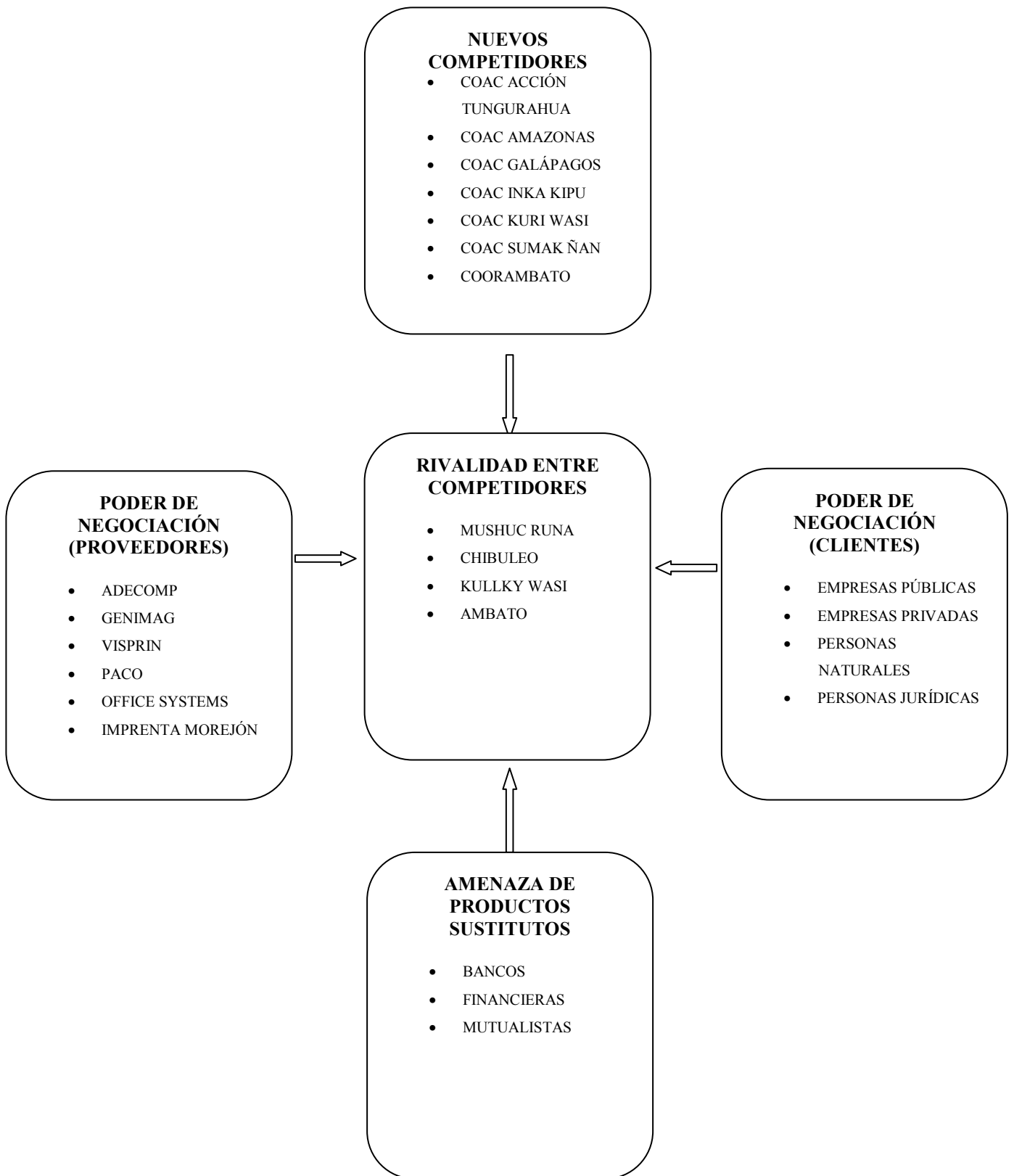


Gráfico No. 19. Las 5 Fuerzas de Porter
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

6.7.2.2 Análisis del Foda

Matriz FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasas de interés activas competitivas • Plazos convenientes en los préstamos • Imagen consolidada en el mercado con 30 años de servicios • Experiencia en el mercado • Buenos índices de liquidez • Infraestructura propia • Servicio a los estratos menos favorecidos 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca credibilidad en los bancos • Posibilidades de expansión • Desarrollo de nuevos servicios • Asistencia y asesorías técnicas externas • Aplicación de marketing • Falta de experiencia de las nuevas Cooperativas
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escaso sistemas de trabajo en equipo • Deficiente comunicación • Pocas políticas y procedimientos internos • Escaso conocimiento del servicio por parte de quien lo ofrece • Tecnología desactualizada • Falta de capacitación • Deficiente atención al cliente • Ambiente inadecuado de trabajo • Falta motivación a clientes internos • Falta de compromiso organizacional • Falta de sistema de control interno • Poco desarrollo del recurso humano • No existe un manual de trabajo interno • Escasa política de incentivos a los clientes internos 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor cantidad de competidores • Mercado más agresivo • Mayor cantidad de opciones que ofrece la competencia en cuanto a productos y servicios • Crisis financiera • Desempleo y recesión • Inestabilidad política

Cuadro No. 6. Matriz FODA
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

6.7.2.3. Evaluación de factores externos

Matriz EFE (Evaluación de factores externos)

FACTORES CLAVES DE EXITO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULT. POND.
OPORTUNIDADES			
Poca credibilidad en los bancos	0.15	4	0.60
Posibilidades de expansión	0.06	3	0.18
Desarrollo de nuevos servicios	0.06	3	0.18
Asistencia y asesorías técnicas externas	0.06	3	0.18
Aplicación de marketing	0.15	4	0.60
Falta de experiencia de las nuevas Cooperativas	0.06	3	0.18
AMENAZAS			
Mayor cantidad de competidores	0.10	2	0.20
Mercado más agresivo	0.10	2	0.20
Mayor cantidad de opciones que ofrece la competencia en cuanto a productos y servicios	0.08	2	0.16
Crisis financiera	0.06	1	0.06
Desempleo y recesión	0.06	1	0.06
Inestabilidad política	0.06	2	0.12
TOTAL	1.00		2.72

Tabla No. 12. Matriz EFE
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

De la matriz de evaluación de factores externos se concluye que una de las oportunidades de la Cooperativa SAC Ltda es la poca credibilidad que tiene los bancos, que hace que las personas busquen los servicios de las Cooperativas. Otra oportunidad importante es la falta de experiencia que tienen las nuevas Cooperativas que se están abriendo, por lo que se debe aprovechar la permanencia que ha tenido en la Cooperativa SAC Ltda, en el mercado. Son amenazas importantes la agresiva competencia y las mejores opciones de servicios que ofrecen, lo que contribuye negativamente en la fidelidad de los clientes internos y externos que prefieren buscar mejores beneficios.

6.7.2.4. Evaluación de factores internos

Matriz EFI (Evaluación de factores internos)

FACTORES CLAVES DE EXITO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULT. POND.
FORTALEZAS			
Tasas de interés pasiva competitivas	0.04	4	0.16
Plazos convenientes en los préstamos	0.03	3	0.09
Imagen consolidada en el mercado con 30 años de servicios	0.04	4	0.16
Experiencia en el mercado	0.03	4	0.12
Buenos índices de liquidez	0.05	4	0.20
Infraestructura propia	0.03	3	0.09
Servicio a los estratos menos favorecidos	0.02	3	0.06
DEBILIDADES			
Escaso sistemas de trabajo en equipo	0.07	1	0.07
Deficiente comunicación	0.07	1	0.07
Pocas políticas y procedimientos internos	0.04	2	0.08
Escaso conocimiento del servicio por parte de quien lo ofrece	0.05	1	0.05
Tecnología desactualizada	0.05	1	0.05
Falta de capacitación	0.05	1	0.05
Deficiente atención al cliente	0.05	1	0.05
Ambiente inadecuado de trabajo	0.05	1	0.05
Falta motivación a clientes internos	0.07	1	0.07
Falta de compromiso organizacional	0.07	1	0.07
Falta de sistema de control interno	0.04	2	0.08
Poco desarrollo del recurso humano	0.04	2	0.08
No existe un manual de trabajo interno	0.04	2	0.08
Escasa política de incentivos a los clientes internos	0.07	1	0.07
TOTAL	1.00		1.8

Tabla No. 13. Matriz EFI
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

De la matriz de evaluación de factores internos se concluye que una de las fortalezas de la Cooperativa SAC Ltda es que tiene buenos índices de liquidez y que la tasa de interés pasiva es competitiva en relación con la competencia. Sin embargo se puede apreciar que la cooperativa es débil internamente debido su personal, éste se encuentra desmotivado, insatisfecho en muchos sentidos, le falta capacitación y existe poca comunicación interna, lo que afecta la calidad de servicio hacia el cliente externo.

6.7.2.5. ESTRATEGIAS OPERACIONALES

Matriz de estrategias

ESTRATEGIAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1 Poca credibilidad en los bancos	A1 Mayor cantidad de competidores
	O2 Posibilidades de expansión	A2 Mercado más agresivo
	O3 Desarrollo de nuevos servicios	A3 Mayor cantidad de opciones que ofrece la competencia en cuanto a productos y servicios
	O4 Asistencia y asesorías técnicas externas	A4 Crisis financiera
	O5 Aplicación de marketing	A5 Desempleo y recesión
	O6 Falta de experiencia de las nuevas Cooperativas	A6 Inestabilidad política
FORTALEZAS	FO	FA
F1 Tasas de interés pasiva competitivas F2 Plazos convenientes en los préstamos F3 Imagen consolidada en el mercado con 30 años de servicios F4 Experiencia en el mercado F5 Buenos índices de liquidez	Promocionar los servicios de la Cooperativa, en especial las tasas de interés competitivas aprovechando la desconfianza que tienen las personas por la banca tradicional Invertir en incrementar y mejorar la calidad de los servicios de la Cooperativa aprovechando la inexperiencia de la competencia	Aprovechar la imagen que tiene la Cooperativa con relación a la gran cantidad de nuevos competidores Invertir en mejorar la publicidad de los servicios de la Cooperativa para contrarrestar las agresivas campañas de la competencia

F6 Infraestructura propia F7 Servicio a los estratos menos favorecidos		
DEBILIDADES	DO	DA
D1 Escaso sistemas de trabajo en equipo	Contratar asesorías externas que diseñen políticas de control interno	Mejorar la tecnología para poder mejorar los servicios
D2 Deficiente comunicación		
D3 Pocas políticas y procedimientos internos	Aplicar un Plan de Marketing Interno para mejorar la atención al cliente	Implementar políticas internas que permitan el desarrollo del recurso humano y evitar que sean parte de la competencia
D4 Tecnología desactualizada		
D5 Falta de capacitación		
D6 Deficiente atención al cliente		
D7 Ambiente inadecuado de trabajo		
D8 Falta motivación a clientes internos		
D9 Falta de compromiso organizacional		
D10 Poco desarrollo del recurso humano		

Tabla No. 14. Matriz de estrategias
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

6.7.3. Estudio del mercado interno

De acuerdo a lo especificado en la delimitación, esta investigación se llevó a cabo en la matriz de la Cooperativa, ubicada en las calles Castillo y Juan Benigno Vela, porque es en donde se concentra la mayor cantidad de personal.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas con los clientes internos de la empresa se pudo determinar lo siguiente:

El número de encuestados fueron 40 personas quienes representan el 100% de los clientes internos, el 70% son hombres y el 30% mujeres, la mayoría trabaja en el área de cajas, inversiones, atención al cliente y área administrativa.

La mayoría de los encuestados coincidió que la cooperativa le brinda pocas condiciones para desarrollarse, sienten que les falta estímulo, a los clientes internos no les hacen saber su progreso y si existe oportunidades de crecer. Además coinciden en que existe poca comunicación lo que afecta que se pueda realizar un buen trabajo en equipo factor que es importante para el logro de objetivos.

Hay que recordad que formar parte de algo importante o que vale la pena hace que los clientes internos que trabajan en una institución se sientan motivados, sin embargo la mayoría de clientes internos opina que existe poca motivación por lo tanto no están comprometidos a realizar un trabajo de calidad.

A pesar de que la mayoría de clientes internos cuentan con un título académico y que el resto está en proceso de formación, sienten que necesitan capacitación especialmente aquellas personas que tienen contacto directo con el cliente externo. Es necesario contar con capacitación necesaria para responder las dudas de los clientes, esto es fundamental para cualquier negocio ya que las personas exigen un mejor servicio cada día.

Con la investigación realizada se puede notar que a pesar de que la Cooperativa cuenta con solidez económica y una gran experiencia por estar 30 años en el mercado, ésta tiene debilidades internas, las cuales se pretende corregir con la aplicación de la presente propuesta.

6.7.4. Estrategias de marketing interno

6.7.4.1. Comunicación interna

La comunicación interna incluye las estrategias y los recursos que se utilizan para que los objetivos del marketing interno encuentren cabida en el público objetivo en cada etapa de su desarrollo. Dependiendo de estos factores, se definen los medios y las formas de comunicación: videos, audios, carteles, gigantografías, multimedia, internet, intranet, tableros de anuncios, reuniones presenciales, etc. Se espera que estas estrategias también incluyan la comunicación bidireccional, útil para la retroalimentación y la evaluación del plan. Las estrategias de comunicación interna también son útiles para transmitir mensajes independientes; por ejemplo, actividades de la empresa, cambios organizacionales, comunicados oficiales, posición de la empresa ante algún suceso externo, lanzamiento de nuevos productos, etc.

6.7.4.2. Motivación

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una

determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa.

La motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa. Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

<http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>

6.7.4.3. Capacitación

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

Por tanto, el empleador debe contribuir al proceso de aprendizaje de sus trabajadores para que estos incrementen sus capacidades profesionales y mejoren su desempeño; la empresa recibirá a cambio una labor de mayor calidad y aumentará su competitividad y sus posibilidades de solución de problemas. El personal se dará cuenta, entonces, de que la empresa le proporciona un camino de crecimiento profesional y oportunidades de desarrollo.

[.http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/capacitacion-dentro-de-la-empresa.htm](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/capacitacion-dentro-de-la-empresa.htm)

6.7.5. Plan de acción

6.7.5.1 Estrategia de comunicación interna

Mediante esta estrategia se busca mantener comunicado al cliente interno sobre aquellos aspectos necesarios para desempeñar sus actividades laborales con eficiencia, eficacia y calidad.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Mejorar la fluidez de la información entre los departamentos de la Cooperativa para lograr eficiencia y calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar al cliente interno para darles a conocer la implementación de los departamentos de recursos humanos y marketing, así como también la aplicación del Plan de Marketing Interno • Elaborar un formato de fácil comprensión de un manual de perfil de cargos (Figura 1) • Elaborar un formulario de evaluación de desempeño (Figura 2) • Se elaborará tableros de anuncios para informar avisos del acontecer empresarial (Figura 3) • Elaborar un folleto informativo que dé a conocer temas de interés relacionados con la Cooperativa y con el desempeño laboral de sus clientes internos (Figura 4) • Realizar reuniones de trabajo mensuales entre los departamentos de recursos humanos y marketing para compartir ideas referentes al marketing interno y externo 	Departamento de Recursos Humanos Gerente General	6 meses	\$7.480,00

Tabla No. 15. Estrategias de comunicación interna
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

Con la aplicación de esta estrategia se logrará mantener informado al cliente interno sobre todo lo relacionado a su puesto de trabajo, conocerá las funciones específicas que debe realizar para lograr los objetivos empresariales. También se orientará al cliente interno en lo concerniente a sus derechos y obligaciones, así como la política de relaciones laborales de la empresa.

Formato de perfil de cargos



SAC Ltda.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: _____

SUCURSAL: _____

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: _____

CÓDIGO: _____

NIVEL: _____

SALARIO: _____

DEPARTAMENTO: _____

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

--

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA
3.2 EXPERIENCIA LABORAL
3.3 CONOCIMIENTOS ESPECIALES (IDIOMAS)

5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al detalle			
2	Atención al público			
3	Comunicación no verbal			
4	Comunicación oral y escrita			
5	Disciplina			
6	Razonamiento numérico			
6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?)				
b. Información (¿cuál?)				
c. Trámites y procesos (¿cuál?)				
d. Relaciones interpersonales (¿cuál?)				
e. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?)				

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA				
a. Posición sedente				
b. Posición bípeda				
c. Posturas mantenidas				
d. Alternar posiciones				
e. Destreza manual				
f. Velocidad de reacción				
7.2 CARGA MENTAL				
a. Recibir información oral/escrita				
b. Producir información oral/escrita				
c. Análisis de información				
d. Emitir respuestas rápidas				
e. Atención				
f. Concentración				
g. Repetitividad				
h. Habilidad para solucionar problemas				
i. Percepción causa - efecto				
j. Valoración de la realidad				
7.3 PERCEPCIÓN				
a. Percepción Visual				
b. Percepción auditiva				
c. Percepción táctil				

Elaborado por: _____

Revisado por _____

Aprobado por: _____

Figura No. 1. Formato de perfil de cargos
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

Formulario de evaluación de desempeño laboral



SAC Ltda.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Fecha: Día: _____ Mes: _____ Año: _____

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre: (Apellido Paterno, Materno y Nombre)		CC:	Puesto: (Nombre del Puesto)		
Antigüedad en la Cooperativa		Tiempo de servicio en el cargo que desempeña actualmente			
Departamento al que pertenece:	Evaluador: (Nombre)	Puntos Obtenidos	Calificación		
INSTRUCTIVO					
De acuerdo con los siguientes criterios, por favor califique cada comportamiento del aspirante y señale con una X en la columna correspondiente en el cuadro que aparece en la página siguiente.					
<ul style="list-style-type: none"> • Sobresaliente: (S) Por encima del promedio. El desempeño profesional del candidato es excelente y produce impacto positivo en la institución. Se destaca dentro de su grupo y en la institución. • Promedio: (P) El Profesional cumple adecuadamente con sus funciones, pero no sobresale dentro del grupo. Su desempeño corresponde a lo establecido en el cargo. • Aceptable: (A) El profesional cumple con lo establecido, sin aportar más de lo que se le solicita o tiene alguna dificultad para cumplir satisfactoriamente con el aspecto. • Por debajo del promedio: (D) El desempeño del profesional no produce impacto en la institución. Ausencia de la característica o requiere mejorar el aspecto de manera importante. 					
1) AMBITO PERSONAL					
FACTOR	DEFINICIÓN	NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL			
		S	P	A	D
Actitud de Servicio	Disposición para atender y solucionar las necesidades de los clientes internos que lo requieran en su área de trabajo.				
Personalidad e Imagen	Captar la atención de los demás por la manera de expresarse e inspirar agrado y confianza a su personal.				
Puntualidad y Asistencia	Estar presente en su lugar de trabajo a la hora indicada y no acumular faltas o incapacidades.				
Motivación y Desarrollo	Mantener un estado anímico que propicie deseos permanentes de superación, tanto en lo personal como inspirar a sus subordinados.				
Responsabilidad	Demostrar un alto grado de compromiso para realizar todas				

	las tareas asignadas, así como delegar funciones a sus subordinados.				
Seguridad y Confianza	Realizar con conocimiento de causa y sin titubeos las actividades encomendadas, así como de las delegadas a sus subordinados.				
Habilidad para Escuchar y Comprender	Nivel de entendimiento para captar la información recibida y en este sentido habilidad y claridad para transmitirla a sus subordinados, estando abierto a la crítica, sugerencias y posibilidad de diálogo.				
SUBTOTAL PUNTOS					

2) APORTACIONES DESTACADAS Y EN LO LABORAL

FACTOR	DEFINICIÓN	NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL			
		S	P	A	D
Conocimientos Teóricos y Técnicos	Dominio de los conceptos, métodos y técnicas adquiridas en la preparación académica formal y/o no formal, relacionadas con sus funciones y aplicados con seguridad y certeza, manteniéndose actualizado en todo lo referente a su área.				
Capacidad de Análisis y Aplicación	Destreza para utilizar efectivamente los conocimientos en situaciones prácticas y bajo presión.				
Forma de Cumplir la Función	Manera de ejecutar o desarrollar las responsabilidades o funciones de su cargo, teniendo en cuenta su contenido, presentación y exposición.				
Calidad en el Trabajo	Realización de las tareas cotidianas sin errores permitiendo un buen desempeño laboral y entrega de resultados al jefe inmediato.				
Control y Orden de las Actividades	Establecer un buen clima laboral, con respeto y educación, acertando en la delegación de responsabilidades y tareas, brindando confianza a sus subordinados para aclaración de dudas en los trabajos asignados.				
Trabajo en Equipo y Habilidades Sociales	Capacidad de recibir sugerencias, brindar aportes y tomar decisiones conjuntamente con los subordinados siempre y cuando las propuestas se encuentren sustentadas para otorgar el mejor resultado en la obtención de los objetivos planteados, así como confrontar y explicar situaciones, trato apropiado con los superiores, compañeros, subordinados y personal externo.				
Análisis y Solución de Problemas	Conocimiento del problema planteado con sus antecedentes, estudiando los pros y contras de las propuestas planteadas para su solución que permitirá llevar a una adecuada toma de decisión cuando así sea necesaria como en la toma de decisión de su superior jerárquico.				
Creatividad e Innovación para mejoras en el área	Dinamismo mental, técnico y manual, para la optimización de las labores encomendadas con la obtención de resultados objetivos, así como mejoramiento de su área de trabajo.				
Cantidad o Volumen de Trabajo	Entrega de resultados en cantidad y certeza en los mismos, de acuerdo con las proyecciones y necesidades que sean competencia del cargo que ostenta.				
Iniciativa y	Propone acciones tendientes al mejoramiento continuo del				

Recursividad	trabajo, iniciando y desarrollando alternativas de acción por sí mismo, dentro de la autonomía que le corresponde al cargo y aprovechamiento de los recursos para obtención de resultados, con aprovechamientos de tiempos y esfuerzos, con aciertos en las decisiones que tome para afrontar, anticipar o resolver algún problema o aportar beneficios.				
Oportunidad	Entrega de trabajos o proyectos a tiempo y sin errores, y que estén dominados por usted, para la exposición o explicación correspondiente, de acuerdo con las fechas establecidas.				
Nivel de Compromiso	Comprometerse con las necesidades de la dependencia a través del control y seguimiento de cada una de las actividades inherentes a su cargo, así como de la documentación que entrega a su superior jerárquico.				
Exigencia Personal	Disposición para realizar el trabajo encomendado de acuerdo con los objetivos fijados, afán de superación atendiendo sugerencias de mejoramiento y capacitación, delegando funciones y tareas para la obtención de un mejor resultado.				
Confidencialidad y Lealtad	Capacidad personal y profesional para el buen manejo y uso de la información y de los recursos que se le asignen, de acuerdo con las leyes y exigencias de su cargo, así como de transmitir esta lealtad a su personal.				
Relaciones Interpersonales	Involucrarse con respeto y educación con los demás para lograr resultados en beneficio del Organismo, de su área, así como con otras que son necesarias para la obtención de los objetivos propuestos, así como de manera personal.				
Actividades Extraordinarias	Que haya tenido que realizar, cuenta con el soporte documental para su verificación y/o seguimiento y que hayan sido benéficos, que no hayan generado gastos adicionales ni uso de recursos financieros y/o materiales innecesarios.				
SUBTOTAL PUNTOS					

3) DON DE MANDO

FACTOR	DEFINICIÓN	NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL			
		S	P	A	D
Liderazgo	Capacidad para dirigir y encauzar a subordinados, obteniendo siempre los mejores resultados, bajo un esquema de respeto y admiración, apremiando a sus subordinados con los logros alcanzados cuando así lo ameriten.				
Planeación y Organización	Se considera un funcionario pro-activo y no reactivo, con habilidades para establecer un curso de acción en el área asignada y hacer el correcto uso de los recursos disponibles, delegando tareas a las personas indicadas.				
Toma de Decisiones	Capacidad de decisión, reflexión y toma de decisiones, en el momento oportuno y al trabajar bajo presión.				
Desarrollo de Subordinados	Conocer la capacidad de sus subordinados por resultados obtenidos, así como su preparación profesional a través del análisis de su expediente personal, propiciando su desarrollo y crecimiento dentro del Organismo, sin egoísmo, mediante la capacitación y el adiestramiento establecidos para tal caso.				
Delegar y Coordinar las Actividades del	Habilidad para asignarles tareas a los subordinados, delegando trabajos y responsabilidades dependiendo su				

Área.	cargo, manteniendo en todo momento el control correspondiente.				
Control de Situaciones	Habilidad para manejar conflictos entre sus subordinados sin que esto afecte la obtención de resultados para alcanzar los objetivos planteados, respondiendo bajo presión, cuando la necesidad del trabajo así lo amerite.				
SUBTOTAL PUNTOS					

4) HÁBITOS PARA UN BUEN AMBIENTE DE CALIDAD

FACTOR	DEFINICIÓN	NIVEL DE DESEMPEÑO PROFESIONAL			
		S	P	A	D
Clasificación y Organización.	Tener ordenado toda la documentación que se maneja en el área y saber a qué subordinado le corresponde estar a cargo de cada una.				
Apoyar a sus Subordinados.	Apremiando sus logros y asesorando cuando así se requiera para el logro de los objetivos perseguidos, en un agradable ambiente de trabajo sin faltas de respeto hacia los compañeros.				
Bienestar Personal	Aplicar los hábitos del orden en tu propia vida y mantener la salud física y mental.				
Hábitos de Trabajo y Disciplina	Realizar reuniones periódicas, para identificar probables fuentes de problemas que se resuelvan a tiempo inspirando una actividad proactiva a los subordinados, así como necesidades del área.				
Disciplina	Conocer y acatar, las disposiciones que nos rigen tanto internas como externas, cumpliendo correctamente con los procesos y estándares del trabajo.				
CALIFICACION:		SUBTOTAL PUNTOS			
		TOTAL DE PUNTOS			
Empleado		Evaluador			
Firma		Nombre Puesto y Firma			

Figura No. 2. Formulario de evaluación de desempeño laboral
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

Formato de tablón de anuncios



The image shows a bulletin board template for SAC ANUNCIOS. It features a logo at the top left with a globe and two hands. The main title 'SAC ANUNCIOS' is in large blue letters. The board is divided into several sections: 'MENSAJE DEL GERENTE' with a photo of a man and a message about 2012; 'PERFILES' with a section for 'Empleado del mes' featuring Sandra Caiza; 'CUMPLEAÑEROS DEL MES' with names Rosario Masabanda and Verónica Barrionuevo; and an 'INVITACIÓN' section for an annual excursion on May 3, 2012, with a photo of a beach scene.

SAC ANUNCIOS

MENSAJE DEL GERENTE

Vamos por un exitoso 2012

Nuestro compromiso y deber es esforzarnos cada día más por hacer de esta su Cooperativa, la mejor institución financiera de ciudadanos y para ciudadanos; construyendo cada día con ética, responsabilidad y empeño, nuevos y mejores servicios financieros, para que SAC Ltda se constituya a futuro en la más respetada Institución bancaria de nuestro país.

PERFILES

Empleado del mes

Sandra Caiza
Puesto: Inversionista

La ingeniera Sandra Caiza este mes sobrepasó su cuota de inversiones en un 2% por ese motivo es reconocida como empleada del mes.

CUMPLEAÑEROS DEL MES

Segundo Toalombo
Rosario Masabanda
Verónica Barrionuevo

FELICIDADES

INVITACIÓN

Se invita a todo el personal al paseo anual a realizarse el 3 de mayo de 2012 a la ciudad de Esmeraldas, se recomienda llevar muchas ganas de divertirse.

Figura No. 3. Formato de tablón de anuncios
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

Formato de folleto informativo





INFORMATIVO SAC - LTDA TODO A TU ALCANCE

abren las 24 horas, los 365 días del año, brindando el Tarjeta de Débito SAC en todas las es de cajeros automáticos de moneda operativa.

nivel nacional con red apoyo del Banco del Azuay, BANRED Sistema Financiero nacional y cajeros Visa a nivel mundial.

PARASER SOCIO
no debe acercarse a cualquier oficina con copia de la Cédula de Ciudadanía y un Dólar.

USTED NECESITA
utilizar la base de ahorros por 30 días para el curso de cooperativismo formal de crédito, bendita y firmada por el socio, antes y después.
a fotografías tamaño carnet actualizadas para de la libreta actualizada para del carnet.
a carpeta de cartón (color verde) silla de pago de consumo de luz eléctrica para de ciudad y papelería de votación (socio y socio).



posibilidad de realizar un socio es que sea un socio que sea un socio que sea un socio.

de Cédula

DEPÓSITOS DE AHORRO
Desde USD 1, pagamos la más alta tasa de interés del mercado, con actualización mensual de interés a la cuenta de ahorros. El socio puede retirar su dinero en cualquier tiempo.

DEPÓSITOS A PLAZO
Desde USD 300, dependiendo de montos y plazos pagamos hasta el 12% de interés anual.

CERTIFICADOS DE APORTACIÓN
El socio es considerado parte de la Cooperativa SAC, recibe un interés anual del 6%.

OPERACIONES DE CRÉDITO

- SOBRE FIRMAS**
Para microempresa, agricultura, ganadería, artesanía, transporte, consumo, construcción, terrenos, comercio, otros, con encaje de ahorros de 4:1.
- HIPOTECARIOS**
Para la mediana empresa, construcción, vivienda, compra de terrenos, industrial, otros, con encaje de ahorros de 5:1.

MONTOS
Primer crédito de USD 200 a USD 1.000
Segundo crédito de USD 1.000 hasta USD 2.000
Tercer crédito de USD 2.000 a USD 10.000

PLAZOS
Hasta cuatro años

TASA DE INTERÉS
Activa 13,5 %

Horario Programado

Para dar a conocer Noticias ó Saludos comiencen al 03-241363

19:00 Inicio del Programa
19:00 Música Nacional
19:10 Noticias Comunitarias
19:30 Música Nacional
19:40 Noticias Comunitarias, Local, Nacional e Internacional.
20:00 Saludos y Mensajes.
20:30 Albanzas Cristianas
21:00 Fin de la Programación

DE LUNES A VIERNES



Escuchalo



MISIÓN

Cooperativa SAC Ltda. es una organización indígena de intermediación financiera con enfoque social, orientada a mejorar las condiciones de vida, y satisfacer las necesidades y expectativas de la población indígena, campesina y urbana marginal de mediante la provisión de servicios financieros integrales de calidad, dentro de los principios y valores cristianos, basados permanentemente al desarrollo integral y equitativo de sus clientes.

Programa de adiestramiento

Internado
Consistirá en que cada uno de los empleados tendrá que interactuar con los empleados de los diferentes departamentos de la Cooperativa. Esta actividad permitirá instruir al personal sobre lo que cada departamento realiza. Para realizar esta actividad, se coordinará a dos personas por día.

Rotación de puestos:
Consistirá en rotar al personal más talentoso a los diferentes departamentos con el propósito de capacitarlos para que sean tomados en cuenta para posibles ascensos.

OTRAS ACTIVIDADES

- Planificación y resolución de casos
- Dramatización de experiencias laborales

Técnicos de Prodepine visitaron a Cooperativa Sac

Verificación
Verificación de los recursos entregados para el equipamiento de la función operativa y administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sac-Azuay Ltda, fue el objetivo de la visita de dos técnicos del Prodepine el jueves 22 de enero.

Los ingenieros José Cadena, consultor externo de crédito y César Oña, técnico de Prodepine Región Sierra Centro, evaluaron el trabajo realizado por los ejecutivos de la entidad y la inversión efectuada de los diez mil millones que abarca el Proyecto de Desarrollo de Pueblos Indígenas.

El fortalecimiento en el área organizativa y de logística del sistema operativo permitirá que la cooperativa continúe entregando al sector campesino y productivo, que según actualidad registra la existencia de 12 mil socios, que

Reconocimientos





La verdad triunfa por sí misma, la mentira necesita siempre complicidad.

Epícteto de Frigia



VISIÓN

ser una institución libre, confiable y que ofrezca servicios financieros innovadores y con altos estándares de calidad a un monto de \$10,000 dólares.

Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda. Castillo y Juan Benigno Vela. Teléfono: 2421438
Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda. Castillo y Juan Benigno Vela. Teléfono: 2421438

Figura No. 4. Formato de folleto informativo
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

6.7.5.2 Estrategia de motivación al cliente interno

Esta estrategia está destinada a estimular al cliente interno para dar lo mejor de ellos mismos, de tal forma que favorezcan tanto los intereses de la Cooperativa como los suyos propios por medio de acciones que recompensen el esfuerzo y hagan sentir que el cliente interno es importante.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Satisfacer las necesidades del cliente interno por medio de acciones específicas que permitan mejorar su desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar un plan de compensaciones para quienes han cumplido los objetivos propuestos (Plan de salud, esparcimiento, capacitación, bonos de compra) (Figura 5) • Recursos Humanos elaborará un formulario de inducción para el personal nuevo (Figura 6) • Entregar al final del año becas de capacitación a los clientes internos más destacados • Cada año entregar placas de reconocimiento a los clientes internos que cumplan 5, 10, 15 o 20 años de servicio en la Cooperativa (Figura 7) • Realizar actividades recreativas para el personal (Paseo anual) (Figura 8) 	Departamento de Recursos Humanos Gerente General	6 meses	\$2.830,00

Tabla No. 16. Estrategias de motivación al cliente interno
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

Con la aplicación de esta estrategia se logrará motivar al cliente interno, aumentará su nivel de pertenencia en la Cooperativa, se fomentará la retención del cliente interno, éste se sentirá recompensado, reconocido y apreciado.

Formato de compensaciones

COMPENSACIONES SAC			
TALENTO HUMANO			
Plan de salud	Descanso y esparcimiento	Capacitación	Bonos de compra
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plan de salud Incluye: Chequeo médico general Chequeo odontológico Chequeo visual	Descanso y esparcimiento Incluye: Costo de pasajes y estadia en el sitio que elijas dentro de la provincia	Valor máximo \$75	
Capacitación: Incluye: Costos del curso, seminario, conferencia u otro evento relacionado al puesto de trabajo		Bonos de compra Incluye: Compras en el local comercial de tu preferencia	

Figura No. 5. Formato de compensaciones
 Elaborado por: Maritza Sánchez G.

Formulario de inducción para el personal


	SAC Ltda.	INDUCCION AL CARGO PERSONAL NUEVO
FECHA:	Cargo:	
Fecha de la Inducción: _____ Duración de la Inducción _____ Yo: _____ recibí por parte de: (empleado de Cooperativa SAC Ltda. la inducción) al cargo de: _____ en la cual se trataron los siguientes aspectos:		
	Si	No
Explicación a las actividades designadas en la competencia del cargo a ocupar		
Planeación y organización de horarios de trabajo y normas básicas de la empresa		
Entrega y explicación del diligenciamiento de registros y formatos necesarios para la ejecución de actividades		
Aplicación de Normas y procedimientos e indicadores del proceso a su cargo.		
Información a recibir por Recursos Humanos		
Yo _____ recibí por parte del area de Recursos Humanos la siguiente doumentación e informa		
	Si	No
Lectura del manual de inducción		
Presentación al personal de la empresa		
Entrega del puesto de trabajo		
Autorizacion para la elaboracion de carné		
Capacitación en aspectos relacionados al cargo		
Explicación sobre los riesgos asociados al cargo		
Entrega de elementos de protección personal		
Firma del empleado que recibe inducción: _____ Firma de el empleado que da la inducción: _____ Firma del jefe inmediato: _____		

Figura No. 6. Formulario de inducción para el personal
 Elaborado por: Maritza Sánchez G.

Modelo de Placas de reconocimiento



Figura No. 7. Modelo de placa de reconocimiento
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

Modelo de invitación para el paseo anual



Figura No. 8. Modelo de invitación para el paseo anual
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

6.7.5.3 Estrategia capacitación y aprendizaje “Coaching”

El entrenamiento del cliente interno es una herramienta fundamental por lo que con la aplicación de esta estrategia se pretende modificar, mejorar y ampliar conocimientos, habilidades y actitudes del cliente interno por medio de procesos planificados, para mejorar los niveles de desempeño para proyectar una imagen positiva de la institución.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
<p>Preparar, desarrollar e integrar al cliente interno mediante la transmisión de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesaria para mejorar su desempeño laboral</p> <p>Mejorar la eficiencia de la gerencia y los jefes de departamento para prepararlos para asumir mayores responsabilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de capacitación con énfasis en el tema atención al cliente, dirigido a todo el personal. (Figura 9) • Aprendizaje a través del método de Entrenamiento Desarrollo “Coaching” para el gerente y jefes de área. (Figura 10) • Aprendizaje a través del método “Adiestramiento internado” dirigido a cajeros, oficiales de crédito, inversionistas y cobradores. (Figura 11) 	<p>Departamento de Recursos Humanos Gerente General</p>	<p>4 meses</p>	<p>\$1.560,00</p>

Tabla No. 17. Estrategias de capacitación y aprendizaje coaching
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

Con esta estrategia se logrará facilitar el aprendizaje del cliente interno, se favorecerá su rendimiento y el cliente interno podrá desarrollar sus habilidades.

Invitación a programa de capacitación atención al cliente



SAC TE INVITA A PARTICIPAR DEL
Programa de capacitación para Atención al Cliente

Temario a impartir

- Gestión de servicios
- Calidad de servicios
- Actitud en el servicio
- Trabajo en equipo

El cliente es primero

- El triángulo del servicio al cliente
- El trato cara a cara con el cliente
- El personal de contacto con el cliente
- Desarrollo de una cartera de clientes fieles
- La atención de las reclamaciones
- La atención al cliente como factor de competitividad

Dirigido a:
Todo el personal

Lugar:
Hotel Emperador
Días: del 04 al 08
de junio de 2012

Figura No. 9. Modelo de invitación a programa de capacitación
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

Invitación a programa de seminarios de aprendizaje “Coaching”



SAC TE INVITA A
Seminarios

*** Coaching como herramienta para mejorar el Desempeño y la Cultura Organizacional**

MÓDULO 1: FUNDAMENTOS DEL COACHING

- * Fundamentos del Coaching
- * Enfoques teóricos del Coaching

MÓDULO 2: HABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL COACH

- * Técnicas de Dirección y Liderazgo Organizacional
- * Técnicas de Comunicación Interpersonal
- * Técnicas de Resolución de Conflictos y Negociación
- * Técnicas de Dirección de Equipos de Trabajo

Desayuno conferencia
“Vaya con su equipo a la cima más alta”

Dirigido a: Gerente y Jefes de Área
Lugar: Hotel Emperador * **Días:** del 09 al 13 de julio de 2012

Figura No. 10. Modelo de invitación a seminarios de aprendizaje
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

Invitación a programa de adiestramiento



SAC

TE INVITA

A participar del programa de Adiestramiento dentro del lugar de trabajo



ACTIVIDADES A DESAROLLAR

Internado:
Consistirá en que cada uno de los empleados tendrá que interactuar con los empleados de los diferentes departamentos de la Cooperativa. Esta actividad permitirá instruir al personal sobre lo que cada departamento realiza. Para realizar esta actividad, se coordinará a dos personas por día.

Rotación de puestos:
Consistirá en rotar al personal más talentoso a los diferentes departamentos con el propósito de capacitarlos para que sean tomados en cuenta para posibles ascensos

OTRAS ACTIVIDADES

- Planteamiento y resolución de casos
- Dramatización de experiencias laborales

Lugar:
Sede de la Cooperativa
Desde el 13 de agosto al 10 de septiembre de 2011

Orientador:
Se elegirá de acuerdo al Departamento que visiten

Figura No. 11. Modelo de invitación a programa de adiestramiento
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

6.7.5.4 Estrategia de filosofía fish

La filosofía fish es aplicada actualmente en algunas empresas para obtener un ambiente laboral positivo entre los clientes internos. Dicha estrategia consistirá en crear actividades que hagan del trabajo una experiencia divertida añadiendo energía y creatividad, que se transmitirá en un trato agradable y cordial hacia el cliente externo.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Lograr un ambiente interno positivo entre el personal de la empresa, así como la colaboración entre los departamentos de la Cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Compra del material de la Filosofía Fish (Figura 12) • Entregar el material de la filosofía fish a recursos humanos para que lo estudien • Planificar una actividad semestral aplicando la filosofía fish • Crear una campaña de expectativa interna vía intranet y a través del tablón de anuncios. • Enviar invitaciones personales a los clientes internos para que participen en esta actividad (Figura 13) 	Departamento de Recursos Humanos Departamento de Marketing	1 mes	\$265,00

Tabla No. 18. Estrategias de filosofía fish
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

Con la aplicación de esta estrategia se obtendrá mejorar el ambiente de trabajo existente, la integración de los miembros de los diferentes departamentos de la cooperativa, apoyándose en la creatividad, iniciativa y participación del personal.

Portada del libro Filosofía Fish

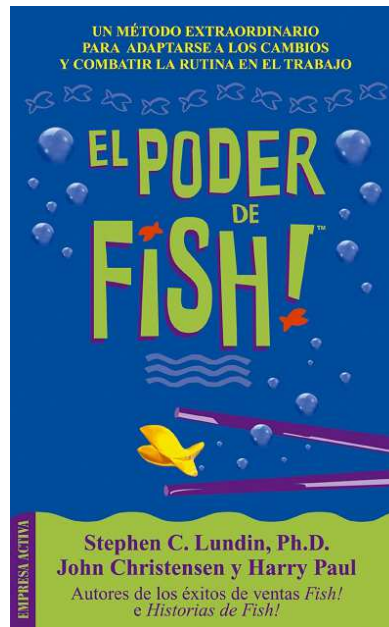


Figura No. 12. Portada del libro Filosofía Fish
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

Invitación para participar en actividad “Filosofía Fish”



Figura No. 13. Invitación para participar en actividad “Filosofía Fish”
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

6.7.5.5 Estrategia de calidad de servicio al cliente

Esta estrategia consistirá en proporcionar un servicio especializado hacia el cliente externo, para lograr su total satisfacción y al mismo tiempo garantizar nuestra existencia y competitividad en el mercado.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Lograr la satisfacción del cliente externo a través de un servicio de calidad hacia el cliente externo	<ul style="list-style-type: none"> • El departamento de marketing se encargará de entrenar al personal que tiene contacto directo con el cliente externo sobre la importancia de las buenas relaciones con éste. • Se implementará la técnica de telemarketing para dar seguimiento a los socios que se han beneficiado con alguno de los servicios de la Cooperativa • Se implementará un buzón de sugerencias para conocer la opinión de los socios • Se sugiere aplicar la herramienta servqual (Figura 14) 	Departamento de Marketing	5 meses	\$ 160

Tabla No. 19. Estrategias de calidad de servicio al cliente
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

Con la aplicación de esta estrategia se logrará conocer la opinión del cliente externo para poder satisfacer sus necesidades y expectativas y brindarle un servicio de calidad.

Formato de cuestionario para clientes (servqual)

CUESTIONARIO A CLIENTES (SERVQUAL)					
INSTRUCCIONES: En comparación con el nivel de servicio que espera de una excelente empresa (Cómo clasificaría el desempeño de la Cooperativa SAC Ltda.). Marque con una X su respuesta,	TOTALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	TA	A	I	D	TD
1. Las instalaciones físicas de la Cooperativa SAC Ltda. Son visualmente atractivas	1	2	3	4	5
2. Los empleados de la cooperativa tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5
3. Los materiales relacionados con el servicio que brinda la cooperativa (folletos, papelería, estados de cuenta, etc)	1	2	3	4	5
4. Los horarios de trabajo de la cooperativa son convenientes	1	2	3	4	5
5. Cuando la cooperativa le promete hacer algo determinado, lo cumple?	1	2	3	4	5
6. Cuando usted tiene un problema la cooperativa muestra mucho interés en resolverlo	1	2	3	4	5
7. La cooperativa desempeña un buen servicio desde la primera vez	1	2	3	4	5
8. Se siente seguro de realizar transacciones con la Cooperativa SAC	1	2	3	4	5
9. Los empleados de la Cooperativa lo tratan siempre con cortesía	1	2	3	4	5
10. La cooperativa cuenta con empleados que le brinden atención personalizada	1	2	3	4	5
11. La cooperativa se preocupa por los intereses de sus clientes	1	2	3	4	5
12. Los empleados de la cooperativa comprenden sus necesidades específicas	1	2	3	4	5
13. Los empleados de la cooperativa le brindan el servicio con prontitud	1	2	3	4	5
14. Los empleados siempre se muestran dispuestos a ayudarlo	1	2	3	4	5
15. Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio que brinda la Cooperativa SAC Ltda.	1	2	3	4	5

Figura No. 14. Formato de cuestionario para clientes (servqual)
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

Con la aplicación de esta estrategia se logrará conocer la opinión del cliente externo para poder satisfacer sus necesidades y expectativas y brindarle un servicio de calidad.

6.7.5.7. Procesamiento de resultados

El gerente general de la Cooperativa deberá realizar reuniones con el Departamento de Recursos Humanos y de Marketing para darles a conocer las estrategias a implementar. Para ello deberá tomar en cuenta el siguiente formato para el procesamiento de resultados.

Formulario de procesamiento de datos

ESTRATEGIAS	GRADO DE CUMPLIMIENTO O ACEPTACIÓN	MEDIDA CORRECTIVA	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	RESPONSABLES
ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNO				
Estrategia de comunicación interna	Hasta un 25% 21% al 50% 51% al 75% 76% al 100%	Eliminada Reestructurada Fortalecida	Mensual Trimestral Semestral Eventual	Dpto. Marketing y Recursos Humanos
Estrategia de motivación para el cliente interno	Hasta un 25% 21% al 50% 51% al 75% 76% al 100%	Eliminada Reestructurada Fortalecida	Mensual Trimestral Semestral Eventual	Dpto. Marketing y Recursos Humanos
Estrategia de aprendizaje coaching	Hasta un 25% 21% al 50% 51% al 75% 76% al 100%	Eliminada Reestructurada Fortalecida	Mensual Trimestral Semestral Eventual	Dpto. Marketing y Recursos Humanos
Estrategia de filosofía fish	Hasta un 25% 21% al 50% 51% al 75% 76% al 100%	Eliminada Reestructurada Fortalecida	Mensual Trimestral Semestral Eventual	Dpto. Marketing y Recursos Humanos
ESTRATEGIAS DE MARKETING EXTERNO				
Estrategia de calidad de servicio al cliente	Hasta un 25% 21% al 50% 51% al 75% 76% al 100%	Eliminada Reestructurada Fortalecida	Mensual Trimestral Semestral Eventual	Dpto. Marketing y Recursos Humanos

Figura No. 15. Formulario de procesamiento de datos
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

6.8. ADMINISTRACIÓN

6.8.1. Recursos

6.8.1.1. Humanos

Para la implementación del Plan de Marketing Interno, será necesario contar todo el cliente interno de la Cooperativa, incluidos los directivos y el gerente general.

6.8.1.2. Materiales y tecnológicos

Para poner en marcha el Plan de Marketing Interno, se requerirá de materiales, mobiliario, equipo de oficina, suministros, papelería, equipo de computación, etc.

6.8.1.3. Presupuesto

Presupuesto consolidado

PRESUPUESTO GENERAL			
PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Apertura de plaza de Gerente de Recursos Humanos	1	\$ 600 (por 6 meses)	\$3,600.00
Apertura de plaza de Gerente de Marketing	1	\$ 600 (por 6 meses)	\$3,600.00
Pizarra para tablón de anuncios	1	\$80	\$80.00
Revista empresarial informativa	1	\$100 (Trimestral)	\$200.00
TOTAL			\$7,480.00
PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Compensaciones	1	\$ 75 (por 6 meses)	\$450.00
Beca para capacitación	1	\$ 50 (por 6 meses)	\$300.00
Placas de reconocimiento	2	\$40	\$80.00
Actividades de recreación	1	\$2,000	\$2,000.00
TOTAL			\$2,830.00
PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Capacitación en atención al cliente	1	\$ 30 por persona	\$1,200.00
Aprendizaje entrenamiento	1	\$ 50 (por 6 personas)	\$300.00
Aprendizaje adiestramiento (dentro de la empresa)	1	\$6 (coffee break para 10 personas)	\$60.00
TOTAL			\$1,560.00
PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA DE FILOSOFÍA FISH			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Libro El poder de la filosofía fish	1	\$15	\$15.00
Actividad semestral	1	\$200	\$200.00
Material de apoyo	1	50%	\$50.00
TOTAL			\$265.00
PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA DE CALIDAD DE SERVICIO			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Compra de central telefónica	1	\$150	\$150.00
Buzón de sugerencias	1	\$10	\$10.00
TOTAL			\$160.00
TOTAL			\$12,295.00
Imprevistos			\$1,229.50
TOTAL DE LA PROPUESTA			\$13,524.50

Tabla No. 20. Presupuesto consolidado
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

6.9. CRONOGRAMA

No.	ACTIVIDADES	PERÍODOS																															
		PRIMER MES				SEGUNDO MES				TERCER MES				CUARTO MES				QUINTO MES				SEXTO MES				SÉPTIMO MES							
		SEMANAS																															
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Divulgación y preparación de estrategias	X	X	X	X																												
2	Estrategia de comunicación interna					X	X			X				X				X				X								X			
3	Estrategia de motivación al cliente interno					X		X				X				X				X				X				X				X	
4	Estrategia de capacitación y aprendizaje Coaching									X						X				X	X	X	X										
5	Estrategia de filosofía fish																												X				
6	Estrategia de calidad en el servicio al cliente									X				X						X		X						X				X	
8	Verificación de que el plan de marketing interno se este aplicando																			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	Segumiento y evaluación					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabla No. 21. Cronograma de la propuesta

Elaborado por: Maritza Sánchez G.

6.10. EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN

La evaluación se realizará a partir de un seguimiento continuo de las estrategias con los resultados que se vayan obteniendo, y finalmente poder observar la validez de la propuesta.

Matriz de monitoreo y evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente General, Directivos
2.- ¿Por qué evaluar?	Para verificar si se está cumpliendo con la propuesta.
3.- ¿Para qué evaluar?	Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta.
4.- ¿Con que criterios?	Teniendo en cuenta la eficiencia, eficacia y calidad
5.- Indicadores.	Cuantitativos y Cualitativos.
6.- ¿Qué evaluar?	Los objetivos establecidos dentro de la propuesta.
7.- ¿Quién evalúa?	Junta general. Gerente, Dpto. de Ventas., Dpto Recursos Humanos
8.- ¿Cuándo evaluar?	Al final de la aplicación de las estrategias
9.- ¿Cómo evaluar?	Proceso metodológico.
10.- ¿Con qué evaluar?	Encuesta e investigación de campo.

Cuadro No. 7. Matriz de monitoreo y evaluación
Elaborado por: Maritza Sánchez G.

La evaluación y control del plan de marketing interno es de suma importancia debido a que al aplicarse las estrategias de marketing interno se deberán verificar si en realidad se están alcanzando los objetivos planificados. Los informes de evaluación y control serán de forma conjunta entre los departamentos de recursos humanos y marketing junto con el gerente general y los directivos de la cooperativa. La evaluación estará orientada a las estrategias propuestas se verificará lo positivo y negativo para posteriormente realizar acciones que mejoren el funcionamiento del plan. Para realizar la evaluación se deberán realizar evaluaciones periódicas.

MATERIALES DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA

AHMED, P., RAFIQ, M. (2002). *Internal marketing.- Tools and concepts for customer-focused management*. Butterworth-Heinemann Publications, Oxford.

ALET, J. (2000). *Marketing Relacional. ¿Cómo obtener clientes leales y rentables?*. Editorial Gestión. Barcelona.

ALFARO, M. (2004). *Temas clave en Marketing Relacional*. 1ra. Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana. España.

BARQUERO J. (2007). *Marketing de clientes. ¿Quién se ha llevado a mi cliente?*. 2da. Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana. España.

BOHLANDER G., SHERMAN. A, y SNELL, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*, 12ª Edición. Editorial Thomson. México.

CHIAVENATO, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª Edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.

COBRA, M. (2000). *Marketing de Servicios*. 2da. Edición. Editorial Mc Graw - Hill. Colombia.

GRÖNROOS, C. (1981). *Internal Marketing an integral part of marketing theory, en Marketing of Services*. Editorial J.H. Donnelly y W.R. George. Chicago.

HESKETT JL, SASSER W, SCHLESINGER LA. (1997). *The Service Profit Chain..* Free Press. New York C.

KERIN, B., HARTLEY, R. (2007) *Marketing*. 7ma Edición. Editorial. Prentice Hall. Madrid.

KOTLER, P. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*. 1ra. Edición. Editorial Prentice Hall. España.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2004). *Fundamentos de Marketing*. 6ta. Edición. Editorial Prentice Hall. México

LAMB, CH., HAIR, J., y MCDANIEL C. (2002). *Marketing*. 6a. Edición. Editorial International Thomson Editores. Canadá.

LOVELOCK, CH., WIRTZ, J. (2009). *Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia*. 6ta. Edición. Editorial Pearson. México.

MCCARTHY, J. y PERRAULT, W., (1998). *Marketing. Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica*. 2da Edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.

PRIDE, W. y otros. (1997). *Marketing, Conceptos y Estrategias*. 9na Edición. Editorial McCraw-Hill. México.

SANDHUSEN, L. (2002). *Mercadotecnia*. Primera Edición. Editorial Continental. México.

SERNA, G. (2000). *Gerencia Estratégica*. Editorial McGraw-Hill. México.

STANTON, W., ETZEL, M., y WALKER, B., (2004). *Fundamentos de Marketing*. 13va. Edición, Editorial Mc Graw Hill-Interamericana. México.

WERTHER, W. y KEITH, D. (2002). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ª Edición. McGraw - Hill. México.

ZEITHAM, V., BITNER, M. (2002). *Marketing de servicios*. 2da. Edición. Editorial McGraw Hill. México.

http://educacionvirtual.uta.edu.ec/pmb/opac_css/

<http://www.bibliotecasdelecuador.com/>

<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/5/T-ESPE-021513-5.pdf>

<http://www.urbe.edu/publicaciones/marketing-visionario/historial/vol1-1/4-estrategias-de-endomarketing.pdf>

http://www.pucei.edu.ec/periodicodigital/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=79

http://resources.greatplacetowork.com/news/pdf/gesti_in_-_mayo-junio.pdf

http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/marketing_interno.aspx

<http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>

http://www.fisec-estrategias.com.ar/2/fec_02_com_martinezfernandez.pdf

<http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-motivacion/>

<http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=13928>

http://www.wikilearning.com/monografia/gestion_de_las_relaciones_con_los_clientes-marketing_relacional/14748-4

<http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/clienting.aspx>

<http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/crm/02%20-%20definicion.htm>

<http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm>

<http://www.rrppnet.com.ar/comunicacion-indoor.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/capacitacion-dentro-de-la-empresa.htm>

<http://www.bibliotecasdelecuador.com/>

ANEXOS

Anexo No. 1

FICHA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

Facultad de Ciencias Administrativas

Ficha de observación

No.....

Objeto de estudio

Lugar

Fecha

Nombre del investigador

Descripción de la observación

.....
.....
.....

INTERPRETACIÓN:

.....
.....
.....
.....

Anexo No. 2

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Guía de entrevista No.....

**ENTREVISTA SOBRE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING
INTERNO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAC LTDA.**

OBJETIVO:

La presente entrevista tiene la finalidad recolectar la información necesaria que servirá de soporte a la investigación que se realizará en cuanto a la aplicación de un plan de marketing interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAC Ltda.”

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente las siguientes preguntas
- Conteste las preguntas que se encuentran formuladas en la siguiente entrevista con toda sinceridad.
- Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestros objetivos

Gracias por su colaboración

1. ¿Cuál es el estado actual de la Cooperativa (interna y externamente)?

.....

2. ¿Cómo percibe el ambiente laboral de la Cooperativa?

.....

3. ¿Cuál es su opinión, sobre el desarrollo de la Cooperativa?

.....

4. ¿Cómo ve usted el progreso de los empleados de la Cooperativa tanto laboral, como personalmente?

.....

5. ¿Qué opinión tiene sobre la implementación de un Plan de Marketing Interno para mejorar las relaciones con sus clientes?

.....

Fecha de aplicación:

Nombre del entrevistador:

Anexo No. 3

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario No.....

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING INTERNO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAC LTDA.

OBJETIVO:

La presente encuesta tiene la finalidad recolectar la información necesaria que servirá de soporte a la investigación que se realizará en cuanto a la aplicación de un Plan de Marketing Interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.

INSTRUCCIONES:

Se ha iniciado un proceso de seguimiento de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda, para determinar la posibilidad de implementar un Plan de Marketing Interno para fidelizar a los clientes de la Cooperativa, por lo que solicitamos su colaboración.

- Lea detenidamente las siguientes preguntas
- Conteste las preguntas que se encuentran formulada en la siguiente entrevista con toda sinceridad.
- Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestros objetivos

Gracias por su colaboración

1. ¿Considera usted que la Cooperativa le brinda las condiciones necesarias y le apoya para desarrollarse personal y profesionalmente?

- 1.2 Mucho
- 1.3 Poco
- 1.4 Nada

2. ¿Considera usted que existe una adecuada comunicación entre los clientes internos y externos de la Cooperativa?

- 2.2 Si
- 2.3 No
- 2.4 No sabe

3. ¿La Cooperativa le motiva para utilizar sus servicios?

- 3.2 Mucho
- 3.3 Poco
- 3.4 Nada

4. ¿Considera que el personal de la Cooperativa está capacitado para brindar un buen servicio?

- 4.2 Si
- 4.3 No

5. ¿En relación con otras Cooperativas del sector, cree usted que los servicios que ofrece la Cooperativa SAC Ltda, a sus clientes internos y externos, son mejores?

- 5.2 Si
- 5.3 No

6. ¿Es usted un cliente activo?

- 6.2 Si
- 6.3 No

7. ¿Cómo cliente interno o externo, siente usted afecto por la Cooperativa?

- | | | |
|------------|-------|----------------------|
| 7.2 | Mucho | <input type="text"/> |
| 7.3 | Poco | <input type="text"/> |
| 7.4 | Nada | <input type="text"/> |

8. ¿Qué tipo de cliente es usted?

- | | | |
|------------|---------|----------------------|
| 8.2 | Interno | <input type="text"/> |
| 8.3 | Externo | <input type="text"/> |

9. ¿La Cooperativa ha recompensado su lealtad?

- | | | |
|------------|-------|----------------------|
| 9.2 | Mucho | <input type="text"/> |
| 9.3 | Poco | <input type="text"/> |
| 9.4 | Nada | <input type="text"/> |

10. ¿Qué estrategias ha utilizado la Cooperativa para que utilice sus servicios frecuentemente?

- | | | |
|-------------|-------------------|----------------------|
| 10.2 | Promociones | <input type="text"/> |
| 10.3 | Sorteos | <input type="text"/> |
| 10.4 | Llamadas, e-mails | <input type="text"/> |
| 10.5 | Marketing directo | <input type="text"/> |

Anexo No. 4

Marco muestral empleados Cooperativa SAC Ltda.

1	Andrade José	Programación
2	Aguagallo Jaime	Oficial de Crédito
3	Barrionuevo Verónica	Información de Crédito 2
4	Caiza Segundo	Oficial de Crédito 1
5	Caiza Javier	Auxiliar de Créditos
6	Caiza Sandra	Inversionista
7	Caizaguano Daniel	Cajero 3
8	Caizaguano Juan	Jefe de Cajas
9	Capuz Manuel	Oficial de Crédito 2
10	Chango Alberto	Jefe de Contabilidad
11	Chuncha Víctor	Jefe de Sistemas
12	Chuquiana Vilma	Liquidadora de Créditos 1
13	Curillo Alberto	Oficial de Crédito
14	Curillo Elvia	Auxiliar Contable 3
15	Toalombo Rocio	Cajera
16	Usulle Narcisa	Secretaria General
17	Llambo Luis	Oficial de Crédito 3
18	Maiza Manuel	Archivos
19	Maldonado Diego	Oficial de Crédito 4
20	Maliza Efraín	Oficial de Crédito 5
21	Maliza Víctor	Vendedor Electrodomésticos
22	Masabanda Rosario	Información de Créditos 1
23	Moposita Luis	Liquidador de Créditos 2
24	Moreta Juan	Oficial de Crédito 6
25	Ocampo Bolívar	Asesor Financiero
26	Ortiz Daysi	Cajera 1
27	Pacari Geoconda	Información General
28	Pacari Geovany	Oficial de Crédito 7
29	Pacari Jacinto	Subgerente
30	Palomo Benedicto	Jefe de Crédito
31	Pandashina Daniel	Auxiliar Contable 1
32	Pandashina Mercedes	Auxiliar Contable 2
33	Pilamunga Elsa	Cajera 2
34	Pilamunga Juan	Servicios Generales
35	Pilamunga Julián	Oficial de Crédito 8
36	Punina Juan Carlos	Auxiliar de Créditos
37	Quinatoa Abel	Archivos 2
38	Quinatoa Ángel	Guardia
39	Quinga Juan	Guardia
40	Toalombo Segundo	Gerente General

Anexo No. 5

Marco muestral clientes Cooperativa SAC Ltda.

APELLIDOS Y NOMBRES	CÉDULA	DIRECCIÓN
ALDAS CHIMBO SONIA PAULINA	1802957025	
ALVARADO ROBALINO ALEJANDRA PAOLA	0503394512	LASO PASTO CALLE
ALVARADO ROBALINO JANETH MARICELA	0502915283	LASO PASTO CALLE CENTRO
ANALUIZA TOAPANTA JUAN CARLOS	0502775174	PASTOCALLE CENTRO
ANDAGANA GUANANGA MARINA MATILDE	1804583720	PASA MOGATO
ANDAGANA PUJOS BLANCA NORMA	1803964723	MOGATO CENTRO
APUPALO ANDACHI EDOSON JAVIER	1803775103	CCONDESAN SAN ANTONIO.
APUPALO ANDACHI EDOSON JAVIER	1803775103	CCONDESAN SAN ANTONIO.
ARIAS MOSCOSO MARIA ROSA ELENA	1800735621	SANTA ROSA VIVE EN QUITO
AUZ GALLEGOS CRISTIAN PATRICIO	1803396603	AMBATO HUACHI CHICO
BAYAS PATIN DELIA MAGDALENA	0201405347	GUARANDA GUANUJO
BAYAS PATIN MARIA MANUELA	0201459567	SURUPUGIO HIJA PEDRO BAYAS
BOMBON MORETA WILLIAM DANILO	1804673562	IZAMBA VIA PILLARO
BOMBON MORETA WILLIAM DANILO	1804673562	IZAMBA VIA PILLARO
BOMBON SAMANIEGO CARLOS VLADIMIR	1804309936	CALLES CASTILLO Y JUAN B. VELA
BOMBON SAMANIEGO CARLOS VLADIMIR	1804309936	CALLES CASTILLO Y JUAN B. VELA
CAINA MENA RIGOBERTO AMADO	1803546454	
CAISABANDA MASAQUIZA JOSE IGNACIO	1804115283	
CAIZA CAIZA JUANA	1801274554	
CAIZA CHAMBA WILSON GIOVANNI	1804887725	AMBATO PASA QUINDIBANA
CARRASCO BARRERA XIMENA NARCISA	1803104007	
CARRERA BELTRAN JUAN BAUTISTA	1801562461	
CASA LLANO MARIA ESPERANZA	0501722664	COTOPAXI(RIO BLANCO ALTO)
CASA LLANO MARY DEL ROCIO	0502589856	COTOPAXI (RIO BLANCOALTO)
CASHABAMBA CUJI JOHANNA PRISCILA	1801611228	PASA CUATRO ESQUINAS
CASTILLO LANCHIMBA LUIS NESTOR	1719773333	
CEVALLOS GOMEZ MARIA CLEOPATRA	1802552917	CASTILLO O6-86
CEVALLOS GOMEZ MARIA CLEOPATRA	1802552917	12 DE NOVIEMBRE
CHACHA COSQUILLO MARIA ALEJANDRINA	1805010020	QUISAPINCHA BARRIO LA BAIA
CHANGOLUISA QUINATO ROSA MELIDA	0501505093	PASTOCALLE PUCARA
CHIMBO BAYAS CESAR OSWALDO	0201264835	GUARANDA GUANUJO
CHIMBO BAYAS MARIA MANUELA	0202061057	PINLLO
CHIMBO BAYAS NESTOR DORINDO	0201308129	PINLLO
CHINCHUYA CHANGOLUIZA MARCIA	0503091647	LASO
CONDEMAITA TOCTAGUANO EDISON	0502853476	LATACUNGA PASTO CALLE
CRIOLLO SAILEMA MARIA DOLORES	1801611227	PRINCIPAL
CUYANGUILLO PILLAJO NELLY FABIOLA	1802232775	
CUZCO YAGOS MILTON OSWALDO	0602675480	TANICUCHI CAJON VERACRUZ
DE LA CRUZ SIGCHA JORGE ANTONIO	0201577582	
DEPARTAMENTO "MALANTIAL DE VIDA"	1802154568	PILAHUIN PALUGSHA
DIAZ ASES LILIAN NARCIZA	1803362241	AMBATO SAN FERNANDO
ESPIN BRITO VERONICA MAGDALENA	1803769957	
GALARZA CAIZA MARIA ROSA	1802143915	
GANAN GANAN ERMINIA JUDITH	1804300000	PELILEO SALATE
GONZALEZ HOYOS PATRICIA ALEXANDRA	1802798601	
GUAMANQUISPE CHISAGUANO BEATRIZ	1803418662	AMBATO FRENTE FUNDACION SAC
HINOJOSA ORBEA GERARDO	0501848063	LATACUNGA BARRI CRISTO EL REY

JERES GALARZA MARIA MERCEDES	1801391697	PILAHUIN TAMBOLOMA
LAZO ALAICA ROSA ELVIRA	0603444357	
LLAMBO YUGCHA ANGEL SERAFIN	1802956985	
LLANO TOAPANTA LAURA MANUELA	0501855696	
LOMA PANCHI OLGA MARGOTH	0501967178	
LOPEZ HARO SUSANA DE LOURDES	1801916899	
MARCATOMA YUQUILEMA CARLOS	0602857781	
MASABANDA AGUALONGO RAUL ANIBAL	1804229589	
MASABANDA BALTAZAR SEGUNDO AGUSTIN	1724786163	JUAN B. VELA CHIBULEO
MASABANDA BALTAZAR SEGUNDO AGUSTIN	1724786163	JUAN B. VELA CHIBULEO
MASABANDA YUGCHA MARIA LUCIA	1801031913	
MASAQUIZA CAIZA TRANSITO	1802861821	SALASACA PATULOMA
MASAQUIZA CAIZA WILSON ROLANDO	1804874061	SALASACA PATULOMA
MASAQUIZA JEREZ ABIGAIL LUCERO	1803329695	
MASAQUIZA MASAQUIZA ANDRES	1800536771	
MASAQUIZA MASAQUIZA ORFELINA MARIA	1803786985	SALASACA MANGUIHUA
MEJIA FALCON SILVIA ANABEL	0501867964	
MONTEROS HERRERA ROSA PIEDAD	0502281009	TANICUCHI LASSO SANTA ANA
MOYA CHIQUITO ROCIO DEL MARLENE	0501866180	LASSO CENTRO
ORTIZ BASANTES MARIANA DE JESUS	1801652031	
PATIN BAYAS MARIA ROSA	0200920163	GUARANDA GUANUJO
PATIN CHIMBO MARIA LUISA	0201544012	GUANUJO SUROPUGIO
PATIN SEGUNDO PEDRO	0200860112	GUANUJO
PAUCAR TIPANGUANO SANDRA PAULINA	0924707797	QUISAPINCHA SANTA ROSA PAMPA
PERALTA MASABANDA MARIO RUBEN	1803079183	
PILCO LANDA ANGEL POLIBIO	1800057091	AMBATO HUACHI LA DOLOROSA
PUAGO CURILLO ANGEL DANIEL	1805089818	PILAHUIN PALOUGSHA
PULLUPAXI LEMA DIGNA JANETH	1803198413	
PULLUTASIG PILACHANGA SEGUNDO	1801980176	QUISAPINCHA CACHILBANA CHICO
PUNINA VIVAS GLORIA ROCIO	1803414224	
QUINATO HORTA MANUEL ORLANDO	0201193745	
QUISHPE VILLA JUAN ANTONIO	1707456347	LATACUNGA LASSO
SALTOS TICHE DELIA BEATRIZ	1803959459	
SANDOVAL CASA CARLOS ANIBAL	0501359947	LASSO AGLOMERADOS
SAQUINGA CONSTANTE JAIME MIGUEL	1803890415	
SAQUINGA CONSTANTE MARIO HERIBERTO	1802679546	
SIGCHA SIGCHA MARIA ETELVINA	0201577624	
SILVA CASTRO MARTHA FABIOLA	1802474146	AV. PICHINCHA Y GALAPAGOS
SUMBANA SHULQUI GLORIA ELENA	1803711108	PASA SAN FERNANDO
TELLO CHASI MARIA JUANA	0500937008	LASSO
TERAN ORTEGA MARIANA LEONOR	1801058155	
TISALEMA AGUALONGO SEGUNDO JOSE	1802243889	
TOALOMBO PILAMUNGA MARIA TRANCITO	1804540811	
TOAPANTA TOAPANTA MIRIAN GRACIELA	0501385298	TANICUCHI LASSO
TOAQUIZA PINTO DARWIN VINICIO	0503323057	LATACUNGA LASO TANICUCHI
TOAQUIZA TOAPANTA RENE	0502027709	LASO TANICUCHI
TOAZA AZOGUE NESTOR TOVIAS	1803899465	AMBATO HUACHI LA VICTORIA
TOSCANO LARA NELSON EDISON	1800030361	AMBATO PERTA DEL SOL
TUBON TAYUPANTA SEGUNDO JUAN	1802477669	QUISAPINCHA
TUSTON LLUGSA BARBARITA MARIA	1804295119	
UVILLUS QUINA LUIS ALBERTO	1704475621	LASSO ENTRADA A RIO BLANCO
VILLAMARIN GARCIA JOSE GABRIEL	0500873070	LATACUNGA LASSO

Anexo No. 6

Formato de manual de inducción al personal nuevo



SAC Ltda.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN
2. JUSTIFICACIÓN
3. OBJETIVOS
 - 3.1. General
 - 3.2. Específicos
4. POLÍTICAS Y NORMAS DEL MANUAL DE INDUCCIÓN
 - 4.1. Políticas
 - 4.2. Normas
5. ETAPAS DE LA INDUCCIÓN
 - 5.1. Recepción
 - 5.2. Bienvenida
 - 5.3. Introducción a la empresa
 - 5.4. Introducción al cargo
 - 5.5. Evaluación y seguimiento

1. INTRODUCCIÓN

Cooperativa SAC Ltda, en su afán de mejorar la calidad de nuestros servicios, así como la adaptación del nuevo recurso humano al entorno laboral ha implementado un programa de inducción con el objetivo de generar un sentido de identidad y pertenencia para que los nuevos integrantes se sientan parte vital y fundamental de nuestra misión. Por lo tanto queremos hacer evidente que para la Cooperativa SAC Ltda. su principal y más valioso recurso es el capital humano con que cuenta.

Con esto más que una inducción el área de recursos humanos busca que prevalezca el bienestar y la armonía, convirtiéndonos en una gran familia con la meta fija de lograr los ideales tanto individuales como institucionales.

2. JUSTIFICACIÓN

Debido a la necesidad de cubrir falencias que se han presentado en inducciones anteriores, tales como, falta de organización, problemas de comunicación, carencia de claridad en los contenidos, entre otros; y con el propósito de lograr que el cliente interno de la Cooperativa SAC Ltda,. se adapte e identifique con la institución, manteniéndose así los elevados estándares de calidad de los servicios y productos que ofrecemos y para formar y conservar empleados eficientes altamente motivados, estimulados y capacitados, hemos diseñado el presente programa de inducción al cargo.

3. OBJETIVOS.

3.1. GENERAL

- Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador del área de gestión humana a la institución y a su puesto de trabajo, por medio del reconocimiento de la empresa y de todos los factores que intervienen en la realización de sus funciones específicas.

3.2. ESPECIFICOS

- Lograr que la Cooperativa SAC Ltda,. cuente con equipos de trabajo de alto rendimiento en el área de gestión humana, alcanzando efectividad en todos sus procesos.
- Crear un clima organizacional óptimo que le permita al cliente interno sentirse cómodo y estable en la cooperativa.
- Fomentar el sentido de pertenecía del cliente interno a la organización y a su puesto de trabajo, promoviendo su bienestar y calidad de vida.

4. POLITICAS Y NORMAS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

4.1. Políticas

- El departamento de recursos humanos conjuntamente con los jefes inmediatos donde estará ubicado el nuevo empleado deben ser los encargados de dar a conocer el Programa de Inducción de la Cooperativa.
- Todo el personal que ingrese en la empresa debe ser sometido al proceso de inducción con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la institución; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.
- El Departamento de Recursos Humanos debe informar todo lo relacionado con la empresa: misión, visión, historia, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos y normas de conducta interna y todo aquello que tenga relación con el departamento sucursal o agencia al cual será asignado.
- El Programa de Inducción deberá ser evaluado periódicamente por el Departamento de Recursos Humanos, conjuntamente con el supervisor inmediato; con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.
- El Programa de Inducción debe estar sujeto a cualquier cambio que se produzca en la Cooperativa SAC Ltda. Con el objeto de mantenerlo actualizado.

4.2. Normas

- El Departamento de Recursos Humanos, es el encargado de coordinar el Programa de Inducción, igualmente velará por el desarrollo del proceso.
- El Proceso de Inducción se realizará periódicamente, en el día y horario establecido por el departamento de Recursos Humanos
- La inducción específica del puesto, será realizada por los jefes de las distintas áreas a la cual se asigne el cliente interno, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo.
- El Departamento de Recursos Humanos, notificará a los Jefes por área la lista de los nuevos empleados que serán sometidos al Programa de Inducción.
- El Programa de Inducción debe ser revisado periódicamente por el Departamento de Recursos Humanos.

5. ETAPAS DE LA INDUCCIÓN

5.1. PRIMER ETAPA: RECEPCION

En esta fase se recibe a los nuevos empleados, donde el departamento de recursos humanos realizara las siguientes actividades:

- Entrega de carné de identificación
- Entrega de carpeta empresarial
- Ubicación de los clientes internos en el lugar donde se llevará a cabo la inducción

5.2. SEGUNDA ETAPA: BIENVENIDA

Esta fase tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos empleados, dándoles la bienvenida a la institución, donde el Departamento de Recursos Humanos realizará las siguientes actividades:

- Recibir al nuevo cliente interno.
- Informará la finalidad del proceso de inducción.

5.3. TERCERA ETAPA: INTRODUCCION A LA EMPRESA

En esta etapa se suministra al nuevo cliente interno información general sobre la Cooperativa SAC Ltda. a objeto de facilitar su integración con la institución.

5.3.1. NORMAS DE CONVIVENCIA

- **Apariencia Personal:** Debe estar a tono con la institución que representamos.
- **Asistencia:** Debe cumplir con el horario establecido por la institución. En caso de no poder asistir a su trabajo esta inasistencia debe ser notificada inmediatamente para solicitar el permiso correspondiente.
- **Confidencialidad:** Debe guardar absoluta confidencialidad de su gestión de trabajo y mantener resguardados todos los documentos, a fin de evitar su extravío y el que personas no autorizadas conozcan su contenido.
- **Calidad de Servicios:** Independientemente del cargo que ocupe y del área de trabajo, la calidad del servicio es de vital importancia. Debe mantener en todo momento buenas relaciones con el personal y el cliente, además, de atender las labores encomendadas con responsabilidad y eficiencia.
- **Relaciones con los Clientes:** La cooperativa cree que la integridad en la relación con los clientes es un requisito básico para entablar una relación comercial provechosa y sustentable, este principio rige todos los aspectos en que la empresa trata a sus clientes; sin embargo, ninguno de sus clientes internos podrá dar o recibir dinero o regalos caros, ni incidir o beneficiarse de gastos de representación excesivos con un cliente, tampoco podrá dar o recibir ningún regalo o servicio que se pueda interpretar como propina.

- **Relaciones con los clientes internos:** La relación con nuestros empleados tiene como base el respeto a la dignidad de individuo sin discriminación de raza, religión, nacionalidad, color, sexo, edad, ni inclinación sexual, estado civil o familiar o incapacidad no relacionada a la función disponible.

5.4. CUARTA ETAPA: INTRODUCCION AL CARGO

El Gerente de recursos humanos de la Cooperativa SAC Ltda. es una persona que debe poseer habilidades técnicas, humanas y conceptuales que le permitan dirigir adecuadamente el recurso humano que tiene a su cargo.

Por otra parte se considera importante que nuestro Gerente de Recursos Humanos posea visión estratégica, capacidad concertadora, integradora, innovadora y sobre todo desarrolle su estilo de liderazgo que se ajuste a las necesidades y requerimientos de la cultura organizacional de nuestra empresa.

Asimismo, es importante que tenga capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del ambiente, tomando los cursos de acción más conveniente para solucionar los problemas que se le presenten.

FUNCION GENERAL

Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración interna de la empresa y participar en la elaboración de la política administrativa de la misma. Atender y brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presentan.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos.
- Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos de la Empresa.

- Participar en las reuniones de Junta General, atender los planteamientos de los clientes internos y resolver los conflictos laborales.
- Determinar las necesidades de institución en lo que se refiere a registros, archivos, información comunicaciones y otros servicios comunes.
- Coordinar y participar con la gerencia general, y los jefes de área en la elaboración de la política administrativa.
- Planear y organizar los servicios administrativos y los servicios comunes.
- Establecer los procedimientos que han de seguirse para asegurar el buen funcionamiento de los servicios de información y comunicación dentro los diferentes departamentos de la cooperativa.
- Velar por observancia y el cumplimiento de las obligaciones legales de la institución.
- Preparar informes de labores cuando el caso lo requiera.
- Coordinar la colocación de avisos de puestos vacantes de las diferentes divisiones administrativas. Establecer los procedimientos de avisos de puestos vacantes. Coordinará la publicación de dichas vacantes.
- Distribuir las políticas y procedimientos nuevos o revisados de recursos humanos entre todos los clientes internos y mandos medios a través de boletines, juntas, memoranda y/o contacto personal.
- Llevar a cabo la contratación de personal en base a los informes y pruebas psicotécnicas aportadas.
- Aplicar las medidas disciplinarias vigentes en la cooperativa y velar porque se cumplan las normas de personal
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los clientes internos.
- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones cliente interno - institución.

FORMA Y DÍA DE PAGO

El pago se hará mensual los días 26 de cada mes, para su respectivo pago usted deberá tener una cuenta en la Cooperativa, en la cual le será consignado el valor de correspondiente a su cargo.

HORARIO

Su horario de trabajo se distribuye así: (De acuerdo al cargo)

- lunes a viernes desde las 8: 00 am hasta las 5:00 pm. Una hora de almuerzo entre las 12:00 pm y la 1:00 pm
- Sábado desde las 8:00 am hasta la 1:00pm. jornada continua.

JEFE INMEDIATO:

- Gerente General Sucursal
- Jefe de área

5.5. QUINTA ETAPA: EVALUACION Y SEGUIMIENTO

El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del Programa de Inducción, y retroalimentar el programa y realizar ajustes.

En esta fase se evalúan los resultados obtenidos, con la aplicación de la encuesta, a fin de aplicar los correctivos correspondientes, siendo responsable de esto el Departamento de Recursos Humanos.

Anexo No. 7

Organigrama estructural de la Cooperativa SAC Ltda.

