

**DISEÑO DE UN PLAN DE RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE ASOCIADOS  
PARA FONDOUNE**

PAOLA ANDREA SEPÚLVEDA DUQUE

UNIVERSIDAD DE MEDELLIN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL SERVICIO  
MEDELLIN  
2013

**DISEÑO DE UN PLAN DE RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE ASOCIADOS  
PARA FONDOUNE**

PAOLA ANDREA SEPÚLVEDA DUQUE

Trabajo de Grado para optar el título de  
Especialista en Gerencia del Servicio

Asesor Metodológico  
Luís Fernando Atehortúa Correa

Asesor Temático  
Hernán Darío Cadavid Gómez

UNIVERSIDAD DE MEDELLIN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL SERVICIO  
MEDELLIN  
2013

## CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	9
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	12
1. IDENTIFICACIÓN	13
1.1 TEMA	13
1.2 ANTECEDENTES	13
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERALES	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. JUSTIFICACIÓN	17
5. ALCANCES	19
6. MARCO REFERENCIAL	20
6. 1 MARCO CONTEXTUAL	20
6.1.1 Historia	20
6.1.2 Misión	20
6.1.3 Visión	20
6.1.4 Objetivos	20
6.1.5 Valores	20
6.1.6 Organigrama falta	21
6.1.7 Portafolio de Servicios	21
6.2 MARCO CONCEPTUAL	22

6.3 MARCO TEÓRICO	22
6.3.1 Mercadeo Relacional	22
6.3.2 Retención de clientes	23
6.3.3 Fidelización	24
6.3.4 Servicio	25
7. MARCO METODOLÓGICO	26
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN A DESARROLLAR	26
7.2 METODOLOGÍA	26
7.3 MÉTODO	26
8. DESARROLLO DE PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO	27
9. DESARROLLO SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO	35
9.2 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS QUE INCIDEN EN LA BUENA O MALA PRESTACIÓN DEL SERVICIO A LOS ASOCIADOS	38
10. DESARROLLO TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO	39
11. CONCLUSIONES	45
12. RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	47
ANEXO. FICHA TÉCNICA	48

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Retiros últimos años FONDOUNE	28
Gráfica 2. Portafolio	30
Gráfica 3. Capacidad de respuesta	31
Gráfica 4. Empatía	31
Gráfica 5. Seguridad	32
Gráfica 6. Sistemas	33

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Motivos de retiro	27
Tabla 2. Retiros en los dos Últimos Años	29
Tabla 3. Fondos de empleados	36
Tabla 4. Factores de Éxito y Críticos de Fondoune	39

**TÍTULO DEL TRABAJO:**

Diseño de un plan de retención y fidelización de asociados para FONDOUNE.

**AUTOR:**

Paola Andrea Sepúlveda Duque

**ASESORES**

**Asesor Metodológico:** Luís Fernando Atehortúa Correa

**Asesor Temático:** Hernán Darío Cadavid Gómez

**RESUMEN**

Este trabajo lo realicé, desde la experiencia que he adquirido en el tiempo que llevo laborando para el Fondo Empleados de UNE, motivada por conocer a los asociados e identificar las causas que los lleva a tomar la decisión de retirarse pese a los beneficios y servicios que éste les ofrece. Aunque dentro del Fondo de Empleados se habla de la cultura de servicio que será la diferenciadora de las entidades del sector solidario que son la mayor competencia; entendiendo el servicio tal vez de una manera equivocada, porque se piensa que el servicio es sólo amabilidad, pero en algunos casos encontramos asociados insatisfechos porque no se le resuelve el inconveniente planteado al Fondo de Empleados catalogándonos de poco flexibles.

El punto más neurálgico es en la parte de los créditos donde el Fondo de Empleados cuida los recursos de los asociados y que a su vez es el capital de trabajo; mediante exigencias restrictivas como codeudores y garantías reales (prenda de vehículo o hipoteca de vivienda), que para algunos asociados no es posible presentar, por esta razón deciden retirarse del Fondo para disponer de sus ahorros, generando con esto una sensación de inconformismo y portadores de una mala imagen, lo más conocido como el voz a voz.

Luego de indagar, identifiqué que el servicio no es una causa representativa de retiro sino la necesidad de mejorar su flujo de caja pero aún así los asociados no retornan.

Para esta elaboración se utilizaron técnicas como la encuesta, la observación, el contacto directo con el asociado y la experiencia, encontrando con ello que los asociados están satisfechos con los servicios pero no fidelizados, además carecen de cultura solidaria donde todos están unidos por el crecimiento y bienestar de quienes pertenecen al Fondo de Empleados, sólo piensan en su beneficio particular, además no pesa sobre ellos el saber que a diferencia de una entidad Bancaria los servicios como ahorro y crédito son retribuidos en las diferentes actividades de Bienestar social, que parte de ellas son extensivas a su grupo familia

La elaboración de este trabajo me ha permitido tener un mejor contacto con el asociado, entender sus necesidades para así buscarle alternativas de solución complementando con lo aprendido en la Especialización Gerencia del Servicio.

**Palabras claves:** Retención, fidelización, estrategia, mercadeo, cultura de servicio, loyalty, sensibilización.

## **ABSTRACT**

This work was realized, with the experience that I have gained in the time that I have been working with UNE Employee Fund, motivated by the desire of knowing all the partners and identifying the causes that lead them to take the decision of withdrawing despite all the benefits and services that the fund offers them. Within the employee fund a lot is said about the service culture which is the fund's main difference from all the other entities among the solidarity sector which are the greatest competition; although, the service is often misunderstood, because it is



believed that the service is only kindness, therefore, we can find partners that feel dissatisfied when their inconveniences are not solved judging the fund of being inflexible.

The most neuralgic point in dealing with the credits is the part where the fund takes care of the partners' resources that are also the working capital; through restrictive requirements such as cosigners and real guarantees (vehicle ownership certificate or home mortgage) that some partners cannot provide, therefore, they decide to withdraw from the fund to use their savings, with this action, they generate a feeling of unpleasantness and then become carriers of a bad image which is best known as the word of mouth.

After inquiring, I identify that the service is not a representative retirement cause but the need to improve their cash flow, but still the partners do not return.

For this elaboration, I used techniques such as survey, observation, direct contact with the partner and experience, an outcome of this elaboration is that the partners are satisfied with the services indeed but they are not loyal; also, they lack of caring culture where they should be united by the ideals of growth and the common welfare of all of those who belong to the employee fund, they only think about their own benefits, and they are not conscious about knowing that unlike a banking entity the services such as savings and loans are paid back in various social welfare activities, that some of them, are extended to their families.

The preparation of this work has allowed me to make better contact with the partner, understanding their needs in order to look for alternative solutions complementing with what I have learned in the Service Management Specialization.

**Key words:** Retention, marketing, strategy, service culture, sensitization.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad principal identificar las causas por las cuales los asociados se retiran del fondo de empleados, para así diseñar un plan de retención y fidelización de asociados planteando estrategias acorde con las necesidades de los asociados, reforzar aquellas de éxito y además alcanzables teniendo en cuenta la filosofía de la administración del Fondo de Empleados “ser diferenciadores, no ofrecer lo mismo”, todo basado en el aumento considerable de asociados retirados en los dos últimos años y que esta situación en primera instancia es indiferente y no preocupante para los Directivos, considerando que es una situación “normal”.

Para el lograr estos planteamientos se realizó una encuesta a los asociados para conocer sus percepciones acerca del Fondo de Empleados, lo que más destacan y lo que esperan, además se complementó con un estudio de benchmarking con otros Fondos de Empleados de Medellín que permitió conocer las causas que inciden en la buena o mala prestación de los servicios.

Con lo encontrado en el diagnóstico se plantearon varias estrategias que el Fondo de Empleados puede implementar para lograr que los asociados adquieran mayor sentido de pertenencia, comprendan lo que significa “ser solidario” y que todo redundará en un beneficio mayor para él y su grupo familiar, logrando con esto la disminución de retiros del Fondo y el aumento de la base social.

## GLOSARIO

**AHORRO OBLIGATORIO:** Cuota periódica, que sólo puede retirarse el 100% de lo ahorrado al momento del retiro definitivo.

**AHORRO VOLUNTARIO:** Cuota periódica que el asociado dispone de ella sin necesidad de retirarse del Fondo de Empleados.

**ASOCIADOS:** Persona que forma parte de una asociación o compañía y debe realizar una cuota periódica obligatoria.

**CDAT:** Depósitos a término no negociable en bolsa.

**ENDEUDAMIENTO:** Porcentaje que se calcula sumando el total de las deducciones mensuales en su colilla de nómina dividido sobre su salario básico.

**ESTADO DE CUENTA:** Información donde figura los ahorros y créditos de cada uno de los asociados.

**FIDELIZACIÓN:** Mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables con la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras.

**FONDO DE EMPLEADOS:** Empresa asociativa de derecho privado, sin ánimo de lucro constituida por trabajadores vinculados con una empresa.

**HIPOTECA:** Garantía que se constituye para asegurar el cumplimiento de una obligación.

**MERCADEO RELACIONAL:** Identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ella a lo largo del tiempo.

**PRENDA VEHICULO:** Contrato civil, donde se entrega un vehículo para la seguridad del crédito

**RETENCIÓN CLIENTES:** Enfoque que las empresas realizan en todos sus aspectos para hacer perdurar en el tiempo la permanencia de clientes actuales

**RIESGO DE CRÉDITO:** Resultado que se obtiene de restar los ahorros obligatorios menos las deudas de los asociados.

**SECTOR SOLIDARIO:** Grupo al cual pertenece un grupo de empresas sin ánimo de lucro que se constituye para realizar actividades que se caracterizan por la cooperación, ayuda mutua y autogestión de sus asociados.

## **1. IDENTIFICACIÓN**

### **1.1 TEMA**

Retención y Fidelización

### **1.2 ANTECEDENTES**

Debido a los retiros frecuentes de los asociados y los bajos ingresos en el período 2.011-2012 se hace necesario establecer estrategias que generen una fidelización orientada a conocer las necesidades de los asociados obteniendo como resultado su satisfacción, contribuyendo además que al crecimiento y sostenibilidad del Fondo de Empleados.

Todos los estudios recientes muestran que, el cliente es cada vez más exigente. Sin embargo, la percepción de la calidad del servicio varía de uno a otro cliente y no es la misma para el consumidor que para el proveedor del servicio. Por otra parte, la calidad de un servicio se percibirá de forma diferente según la experiencia de cada uno. La actitud del cliente con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y/o servicio poco a poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan para terminar deseando lo mejor. No comprender este hecho puede llevar a las empresas al fracaso.

Para nadie es un secreto que los clientes de hoy están mucho más informados que antes, lo que ha incrementado las expectativas de todos. Sin embargo, como afirma la consultora inglesa Sarah Cross, de la empresa Uber, si el trabajo se ejecuta con base en fundamentos sólidos y una base de datos actualizada, las relaciones con los clientes serán cada vez más duraderas y se podrá retener a quienes la competencia quisiera llevarse.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

FONDOUNE, es una empresa que se caracteriza por brindarle a sus asociados un servicio ágil y permanente con sus productos de ahorro, crédito y complementarios; su fortaleza es la respuesta oportuna, al momento de solicitar un servicio por medio de la Web, así mismo, en visitas personalizadas periódicas a las sedes de Une y filiales tanto en Medellín como en el resto de las ciudades (Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Manizales y Pereira), sin necesidad de desplazarse a la sede principal ha logrado un crecimiento notable en el número de asociados.

La actividad del Fondo de Empleados está enfocada hacia el servicio, se podría decir, que es uno de los pilares fundamentales en el desempeño de la organización, pese a que dentro de sus productos se encuentra el ahorro y crédito, en el momento en que es tomado uno de ellos, se hace necesario evaluar la satisfacción del asociado con la prestación del mismo, así como también la imagen del Fondo.

La prestación del servicio consiste en dar respuesta a las diferentes solicitudes de los asociados que son recibidas a través de la Web y de los correos electrónicos que son atendidos por cada uno de los empleados del Fondo, razón por la cual se hace necesario brindar un buen servicio, dado que si la solicitud es atendida pero sin embargo el servicio es percibido por los asociados como insuficiente ellos no quedarán totalmente satisfechos y puede incidir en la toma de decisiones a la hora de adquirir otros servicios o en la vinculación al Fondo de nuevos asociados.

Aunque el anterior panorama es alentador para el funcionamiento del fondo, éste se ha visto afectado por los retiros frecuentes, al corte de Diciembre del 2011 se retiraron 279 asociados, afectando el crecimiento de la base social en un 20%, aunque dichos asociados manifiestan que el motivo de su retiro no es un mal servicio, se hace necesaria una evaluación de las situaciones, motivos o factores que pueden estar incidiendo es este comportamiento con miras a proponer estrategias de retención y fidelización basados en programas o innovaciones a los productos ofrecidos en la actualidad y en la calidad del servicio.

Por esta razón, aunque en el contexto de la gestión del servicio se reconoce hoy están los diferentes beneficios que una buena implementación del mercadeo trae a una organización, sin embargo, cabe aclarar que los beneficios no recaen netamente sobre quien provee el servicio sino también sobre los asociados, debido a que si perciben el valor que el fondo les brinda de manera sostenida, serán estimulados a permanecer.

## **2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

De acuerdo con lo anteriormente planteado, el problema a solucionar es: requerimiento que tiene el fondo de empleados de UNE de un plan de fidelización para para mejorar los índices de retención y fidelización de asociados

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERALES**

Diseñar un plan de fidelización y retención para el fondo de empleados de UNE en el cual se creen estrategias y acciones, que se puedan aplicar para el logro del mejoramiento tanto en los índices de retención como los de fidelización de sus asociados.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar dónde surgen los problemas de retención de asociados y analizar las principales causas por las cuales ellos se retiran de acuerdo con las cifras dadas por el fondo, aplicando herramientas de recolección de información que permite conocer percepciones de los asociados frente al Fondo de empleados y sus servicios.
- Realizar un estudio comparativo con algunos Fondos de Empleados de la ciudad de Medellín en cuanto a servicios prestados y atención al asociado identificando causas que inciden en la buena o mala prestación de servicios a los asociados.
- Diseñar un plan de retención y fidelización que se pueda adaptar a las necesidades tanto del Fondo de Empleados como de los asociados, a partir de unas estrategias de servicio al asociado teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico acorde a las políticas del Fondo, para así brindar una mejor atención y construir relaciones más estrechas y duraderas con el cliente.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

El Fondo de Empleados de UNE, es una empresa donde sus asociados son un valor importante sin dejar de un lado la calidad en sus productos (ahorro, crédito y complementarios), es pertinente realizar un estudio donde permita identificar, y entender cómo es el proceso actual que se emplea en cuanto al servicio, los momentos de verdad en la prestación de los mismos y la importancia de cada uno dentro de los procesos, así mismo identificar en qué puntos o partes existen fallas. Teniendo en cuenta que el servicio es esencial para el Fondo de Empleados, es necesario, identificar este proceso dentro de sus colaboradores, como está siendo aplicado el tema del servicio por los mismos permitiendo con esto presentar propuestas de mejoramiento del servicio, debido a que en el actualidad no existen y simplemente los requerimientos recibidos son atendidos pero en ocasiones sin dar la importancia requerida.

Así mismo consultar a los asociados la percepción del Fondo y su experiencia con la misma, a partir de ese acercamiento será más útil entender y analizar donde radican las fallas y cuáles son las posibles propuestas que nos llevarán al mejoramiento del servicio.

Realizar un trabajo de investigación, que permita profundizar en el funcionamiento del Fondo de Empleados de UNE en la prestación de los servicios a partir de su estructura corporativa profundizando en su situación actual.

Con la consecución de los objetivos específicos planteados para este trabajo se espera presentar propuestas de mejoramiento en el servicio, reinventar y diseñar nuevos servicios que conlleven a la fidelización de los asociados actuales y a la vinculación de los nuevos permitiendo así el crecimiento y fortalecimiento de la base social del Fondo, cabe anotar que son los mismo asociados los que cuestionan, solicitan servicios nuevos y atractivos, comparan con la competencia; para las Directivas de Fondoune estos requerimientos no son relevantes argumentando que la diferencia es el “servicio”, pero este concepto no está inmerso en la cultura organizacional y no se tiene claro la prioridad en los requerimientos del asociado, que siendo ellos los dueños no reciben respuestas oportunas, por es necesario que dentro del fondo se conciba el servicio como una estrategia corporativa donde se tenga la ventaja de contar con el compromiso de los directivos, donde se comprenda lo que el asociado desea y la importancia de agregar valor al servicio que se ofrece, conduciendo así a una mayor satisfacción. Lo que se pretende es aumentar el nivel de competitividad de Fondoune donde se les proporcione a los asociados experiencias gratificantes y duraderas, porque no se trata de satisfacer sólo sus expectativas sino de superarlas, por eso se pertinente evaluar los servicios ofrecidos, si son esos los que desea el asociado y si son atractivos.



El mercado financiero de hoy ofrece diversos productos siendo el fuerte los créditos, de alguna manera son competencia, se diferencia porque en un Banco ofrece un portafolio amplio de productos, pero no reciben el valor agregado como es la asesoría más personalizada y los beneficios adicionales que otorga el fondo de empleados, esta situación al momento de decidir el retiro definitivo del fondo no es significativa, razón por la cual se debe fortalecer las estrategias en los cuales el asociado comprenda que si adquiere el crédito en una entidad bancaria no tendrán el retorno para ellos mismo como si funciona dentro del fondo, ahora bien, los asociados actuales y los potenciales pueden acceder a otro fondo de empleados que es competencia directa, por lo que es importante conocer los servicios ofrecidos, no con el fin de realizar los mismo sino al contrario que FONDOUNE, realice un análisis de la situación actual, es decir, que le permita superar las debilidades que tiene frente a su competidor y que es inevitable ser comparados.

## 5. ALCANCES

- **Geográfico:** Fondo de Empleados UNE, sede principal Medellín, ubicado en la Cra 16 N° 11ª Sur-100-Loma los Balsos del Poblado.
- **Conceptual:** Se realizará un diagnóstico con base en lo expuesto y se propondrán estrategias de fidelización y retención de asociados.
- **Tiempo:** Se intervendrá en el trabajo en el primer semestre de 2.013

## 6. MARCO REFERENCIAL

### 6. 1 MARCO CONTEXTUAL

#### 6.1.1 Historia

El 15 de abril de 1999 con la participación de 57 empleados de ORBITEL se llevó a cabo la primera Asamblea General de Delegados donde se constituyó el Fondo de Empleados de Orbitel: FondORBITEL.

En mayo de 1999 se afiliaron 110 empleados de ORBITEL. Nueve años después, por los cambios realizados en la compañía nuestros Asociados deciden continuar con su Fondo y darle un nuevo nombre: Fondo de Empleados Una sigla **FONDOUNE** y abrir el vínculo de asociación para dar la bienvenida a los empleados de la compañía EPM TELECOMUNICACIONES que quieren ser parte de nuestro Fondo, actualmente contamos con una base social de 1.600 Asociados.

**6.1.2 Misión.** Ser facilitadores de sueños, fomentado el mejoramiento de la calidad de vida del Asociado y su familia a través de actividades sociales y económicas, basadas en la planeación permanente, eficiencia empresarial y la activa participación e integración de sus Asociados y su familia con proyección a la comunidad.

**6.1.3 Visión.** Ser reconocidos como la mejor opción que le permita al asociado fortalecer su patrimonio personal y mejorar su calidad de vida, a través del servicio de ahorro, créditos y actividades de bienestar social antes del 2014.

#### 6.1.4 Objetivos

- Facilitar al Asociado opciones de crédito y ahorro que le permitan mejorar su calidad de vida.
- Generar valor a través de su portafolio de servicios.
- Motivar la integración y participación de los Asociados a través de eventos culturales, educativos y recreativos.
- Generar en el Asociado sentido de pertenencia y compromiso.

#### 6.1.5 Valores

- Servicio
- Respeto

- Calidez
- Oportunidad
- Transparencia
- Simplicidad

### 6.1.6 Organigrama falta



### 6.1.7 Portafolio de Servicios

#### Ahorros

- **Obligatorio:** Aporte pagado y Ahorro Permanente
- **Voluntarios:** Vista, vacacional y navideño
- **CDAT:** Depósito a término

#### Créditos

- **Líneas sociales:** Educativa, salud, vacacional y vivienda
- **Líneas de consumo:** Compra de cartera, vehículo y libre inversión

#### Servicios Complementarios

- **Pólizas:** Hogar, Autos y Vida
- **Salud:** EMI, AME Y CEM
- **Actividades:** Día de la mujer, Jornada de Salud y Belleza, día del niño, obsequio de navidad, integración asociados y cumpleaños.
- **Convenios con proveedores**

## 6.2 MARCO CONCEPTUAL

**Asociados:** Persona que forma parte de una asociación o compañía y debe realizar una cuota periódica obligatoria.

**Ahorro Obligatorio:** Cuota periódica

**Sector Solidario:** Grupo al cual pertenece un grupo de empresas sin ánimo de lucro que se constituye para realizar actividades que se caracterizan por la cooperación, ayuda mutua y autogestión de sus asociados.

**Fidelización:** Mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables con la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras.

**Retención de clientes:** Enfoque que las empresas realizan en todos sus aspectos para hacer perdurar en el tiempo la permanencia de clientes actuales.

**Mercadeo relacional:** Identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ella a lo largo del tiempo

## 6.3 MARCO TEÓRICO

### 6.3.1 Mercadeo Relacional

#### **Cómo la innovación contribuye a la experiencia de los clientes**

La innovación contribuye a las experiencias de los clientes de varias maneras. En primer, la innovación incrementa el valor de hacer negocio con la compañía. Las empresas deben crear innovaciones continuamente, si no lo hacen los productos existentes pierden valor para el cliente que tendrán una experiencia decepcionante y frustrante.

En segundo lugar, la innovación mejora la vida de los consumidores y de clientes de negocio, ya que ofrece soluciones nuevas y, por tanto nuevas experiencias. Con todo, estas soluciones no son novedosas para siempre; otras soluciones más recientes terminan por reemplazarlas. El campo del marketing ha estudiado este proceso durante muchos años, a través del concepto llamado “ciclo de vida del producto”. Los nuevos productos se introducen al mercado, los que tienen éxito crecen el mercado hasta que sus ventas alcanzan la madurez y por, último, son reemplazados por productos más recientes.

Por último la innovación puede proyectar una imagen de relevancia. Cuando la empresa ya no es percibida como relevante, pierde clientes. Aún cuando genere

productos prácticos, adquirirá la imagen de algo anticuado y atrapado en el pasado. Tarde o temprano, los clientes preferirán recurrir a los competidores que muestren un enfoque innovador.

### **Experiencia del cliente y estrategia de innovación**

Recomiendo ampliamente a las compañías que incorporen la experiencia de los clientes en sus estrategias y en sus planes de innovación<sup>1</sup>. Como la innovación afecta la experiencia de los clientes en forma significativas, las compañías necesitan captar pronto esas experiencias e incluirlas en los nuevos esfuerzos de desarrollo y de marketing.

El plan de innovación no debe ser demasiado estrecho, ya que puede limitar a la compañía en la búsqueda de nuevas oportunidades, sin embargo dicho plan debe orientar a la toma de decisiones internas y externas. La compañía necesita decidir al menos si ofrecerá innovaciones vivenciales a través de avances importantes o pequeñas innovaciones o innovaciones de marketing.

### **Experiencia y desarrollo de nuevos productos**

En virtud de que la experiencia del cliente que se desea debe ser la meta máxima de un negocio, una compañía que busca innovación radical debe incorporar la experiencia del cliente en el proceso de desarrollo de los productos, aunque la información de los clientes no siempre es útil en especial cuando se trata de resolver complejidades técnicas. No obstante una vez que la compañía tiene una idea clara y tal vez hasta un prototipo, ésta debe probarse con cliente de una forma vivencial.

### **Experiencia e innovación de marketing**

Consiste en crear en el mercado un gran revuelo mediante mensajes pocos usuales, eventos especiales y/o proyectos de marketing. Las innovaciones de marketing son sorprendentes, intrigantes y, con frecuencia algo provocativas. Se derivan de pensar en ideas fuera de serie, tener agallas y arriesgarse.

### **6.3.2 Retención de clientes<sup>1</sup>**

Como lo plantean los autores Pedro J. Reinares y José Manuel Ponzoa Casado, la retención de clientes hace referencia a una reacción de la empresa por la que se evita la pérdida de un cliente adecuando el servicio u oferta, dichas acciones se suelen realizar de forma puntual para mantener una determinada cartera de

---

<sup>1</sup> Schmitt Bernd, Customer Experience Management (Medellín, Biblioteca Comfenalco, 2003), 7:177.

clientes o contrarrestar las acciones de captación de otras compañías competidoras, por lo tanto, son acciones tácticas frente al carácter estratégico de las actividades de fidelización.

La retención de clientes afecta en forma sensible a los procesos de venta cruzada en la empresa. En un entorno presidido por el marketing transaccional, los responsables de marketing ven a menudo en el marketing relacional una nueva vía para dinamizar en el corto plazo sus ventas ofreciendo a sus clientes nuevos servicios o productos complementarios evolucionados sobre los ya disponibles o incluso capaces de sustituir a los ya adquiridos.

El verdadero reto está en mantener activados los mecanismos de lealtad en tiempo, algo que sólo se podrá conseguir mediante la eficiencia de la organización y la implicación de todos los departamentos de la empresa en un mismo fin: ofrecer cada día la mejor relación calidad-precio-a los clientes, respondiendo por encima de sus expectativas en las relaciones comerciales y humanas que la empresa se establezcan.

### **6.3.3 Fidelización**

#### **El proceso rentable de la fidelización**

Muchas empresas creen erróneamente que el proceso de fidelización de los clientes comienza a partir del momento en el que estos ya son clientes reales de la empresa, y esa creencia es la que produce en muchos casos la falta de rentabilidad de las diferentes fórmulas que muchas empresas están aplicando.

El proceso rentable de fidelización tiene que empezar antes de que el cliente ya lo sea de la empresa, tiene que empezar actuando sobre la tipología o perfiles de clientes que la empresa entiende que debes ser sus clientes o que desean que sean sus clientes, es decir, que no todos los clientes deben ser considerados clientes potenciales, sino sólo aquellos que la empresa entienda que pueden integrarse en su proyecto empresarial.

La fidelización comienza con la selección de los clientes potenciales, definiendo con toda precisión su perfil y orientar sus esfuerzos comerciales y organizativos a cumplir con las expectativas despertadas en este tipo de clientes.

En definitiva, es importante conocer que el proceso de fidelización debe ser un proceso coherente, que empieza con la selección del cliente potencial para a través de las ventajas competitivas que se le puedan argumentar, conseguir que el cliente se convierta en cliente real.

### **6.3.4 Servicio**

#### **Cultura de servicio**

Está constituida por todos aquellos elementos que representan valor en el desempeño y que sobrepasan el cumplimiento del deber y de las obligaciones con el cliente. Necesariamente está centrada en una cultura organizacional armónica y coherente, basada en ambientes de credibilidad y confianza que les permita a los empleados actuar y decidir por sí mismos en el momento oportuno para el cliente. Se hace necesario establecer una diferencia entre cultura de la atención y la cultura del servicio debido a que en muchas empresas enfermizas es posible lograr una cultura de la atención más no de servicio. Frente al cliente el servicio es un paraíso admirable pero de puertas para adentro los ambientes inadecuados de trabajo, la frialdad empresarial, la presión demuestran que el servicio es una camisa de fuerza a la que los empleados se ven sometidos y que tiene que aceptar por pura necesidad de supervivencia.

La prestación del servicio se limita a una expresión genérica “en esta empresa es fundamental prestar un buen servicio” pero no se define en la aplicación concreta de la empresa; y es una expresión genérica porque no se precisa cuál es el buen servicio que queremos brindar. Ninguna empresa debería hablar a los empleados porque expresiones de ese tipo no precisan actitudes, ni comportamientos, ni convocan al empleado para que actúe de una manera sobresaliente por el cliente. No se puede hacer correctamente aquello que no se define con claridad.

Esa falta de definición concreta de lo que significa servicio de calidad por la realidad de la empresa nos lleva a caer en la trampa de no saber identificar las diferentes instancias en que se produce el mal servicio. Si definimos el servicio de manera genérica a los ojos de los empleados, caeremos en el mal servicio de manera específica a los ojos del cliente.

#### **El servicio no se ha aplicado como un conocimiento organizacional sino personal**

Es un error cotidiano de las empresas es: cada empleado presta el servicio desde su propia óptica o conocimiento, cuando se procede de esta manera se le está dejando la aplicación del servicio, según lo que él crea de acuerdo a su nivel educativo o al conocimiento.

Los clientes suelen sorprenderse de la manera tan diferente como se toma decisiones de un departamento a otro o de una sucursal a otra y finalmente el cliente termina no sabiendo con quién contar, porque cada quien lo somete según sus propias creencias o interpretaciones.



## 7. MARCO METODOLÓGICO

### 7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN A DESARROLLAR

El tipo de investigación a desarrollar es estudio de caso, dado que se realizará un análisis específico de la situación actual del Fondo de Empleados de Une respecto a la retención y fidelización de asociados, por ello se realiza una descripción del problema, se mostrará un diagnóstico para posteriormente recomendar estrategias que aporten a la solución del problema planteado.

### 7.2 METODOLOGÍA

La metodología a utilizar será un diagnóstico desde la observación y la experiencia, adicional un estudio de benchmarking, logrando diseñar un plan de retención y fidelización para los asociados de Fondoune.

- **Técnicas E Instrumentos**

**Fuentes primarias:** Diagnóstico, observación, encuesta a los asociados del fondo, entrevista a los empleados para evaluar cómo es percibido el servicio y como este influye en el crecimiento de la base social.

**Fuentes secundaria:** Estudios comparativos con otros Fondos de Empleados (Benchmarking), libros de fidelización y marketing relacional.

### 7.3 MÉTODO

El método a utilizar será el análisis del problema y la aplicación de las estrategias propuestas.

## 8. DESARROLLO DE PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO

- **Determinar dónde surgen los problemas de retención de asociados y analizar las principales causas por las cuales ellos se retiran de acuerdo con las cifras dadas por el fondo, aplicando herramientas de recolección de información que permite conocer percepciones de los asociados frente al Fondo de empleados y sus servicios.**

### PRINCIPALES CAUSAS DE RETIRO Y ROTACIÓN DE ASOCIADOS

Luego de indagar a los asociados que se han retirado del Fondo de Empleados en los últimos tres años las siguientes fueron las causas que manifestaron ser el motivo para retirarse del Fondo de Empleados.

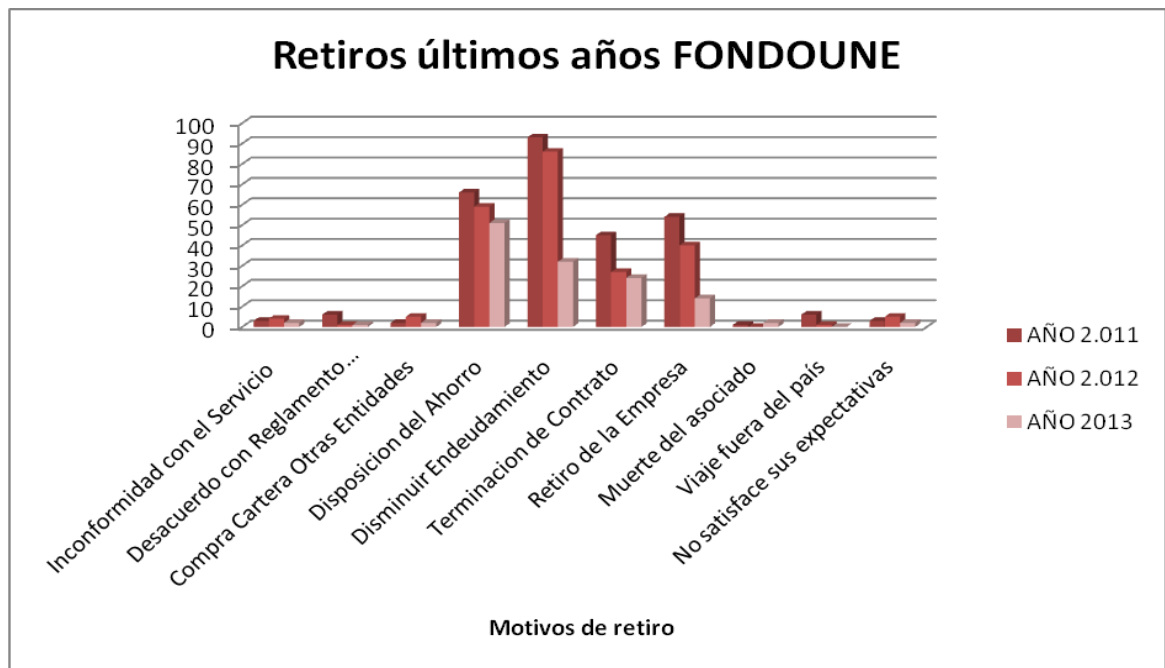
- Inconformidad con el servicio
- Desacuerdo con el reglamento de crédito
- Compra de cartera otras entidades
- Disposición del ahorro
- Disminuir endeudamiento
- Terminación del contrato laboral
- Retiro de la empresa
- Muerte del asociado
- Viaje por fuera del país
- No satisface sus expectativas

En el cuadro se observa el número de asociados retirados entre los años 2.011 y lo que va del 2.013

**Tabla 1. Motivos de retiro**

<b>Motivos de Retiro</b>	<b>AÑO 2.011</b>	<b>AÑO 2.012</b>	<b>AÑO 2013</b>
Inconformidad con el Servicio	3	4	4
Desacuerdo con Reglamento Crédito	6	1	1
Compra Cartera Otras Entidades	2	5	2
Disposición del Ahorro	66	59	71
Disminuir Endeudamiento	93	86	50
Terminación de Contrato	45	27	28
Retiro de la Empresa	54	40	18
Muerte del asociado	1	0	2
Viaje fuera del país	6	1	0
No satisface sus expectativas	3	5	4
<b>Totales</b>	<b>279</b>	<b>228</b>	<b>180</b>

**Gráfica 1. Retiros últimos años FONDOUNE**



Fuente: Propia

Como se observa en el gráfico, el número de retirados van en aumento, siendo la más representativa “Disminuir endeudamiento” y la menos “muerte asociado” y “Desacuerdo con el Reglamento de ahorro y crédito”.

**Disminuir endeudamiento:** Debido a que su flujo de caja se ve afectado por las deducciones que les realiza las diferentes entidades (Bancos, Cooperativas y Fondos de Empleados); que les ofrece un portafolio de servicios en especial los créditos y que ellos acceden fácilmente se endeudan, luego acuden al retiro porque compensan sus ahorros obligatorios que poseen en el Fondo de empleados con lo adeudado y así mejoran su flujo de caja, prefiriendo reingresar en el tiempo estipulado (4 meses). Otra causa relevante para disminuir el endeudamiento es el crédito de vivienda que la empresa les otorga a una tasa de interés mínima y que es requisito que su porcentaje de endeudamiento se encuentre en el 35% al retirarse del Fondo este porcentaje disminuye notablemente.

**Disposición de ahorro:** Este es repetitivo en asociados que no tienen capacidad de endeudamiento porque le supera el 50% y al no poder acceder al crédito prefieren acudir al retiro. En otros asociados aplica porque poseen un valor ahorrado representativo el cual utilizan para cancelar obligaciones externas y al ofrecerle la opción del crédito manifiestan no querer endeudarse y mucho menos pagar intereses por un dinero que ya tienen ahorrado.

**Retiro de la empresa:** Debido a los cambios administrativos (fusiones) que ha tenido la organización en los últimos ha llevado a terminar la relación laboral con algunos empleados afectando de esta manera al Fondo de Empleados, debido a que obligatoriamente deben retirarse porque el vínculo de asociación no les permite continuar.

**Inconformidad con el servicio:** En este ítem aunque es poco representativo se debe dar la importancia porque ese asociado insatisfecho promulgará su experiencia no grata. Dentro de las inconformidades planteadas por los asociados es falta de flexibilidad en los Reglamentos de Ahorro y Crédito, manifiesta que el Fondo es muy pegado a la norma.

Teniendo en cuenta que los asociadas que se retiran del Fondo de Empleados por causas diferentes a la de terminación del contrato laboral pueden reingresar en 4 meses a partir de su retiro; en el siguiente cuadro observaremos un comparativo de las personas que se retiran Vs las que reingresan.

**Tabla 2. Retiros en los dos Últimos Años**

AÑO 2.012		AÑO 2.013	
INGRESOS	RETIROS	INGRESOS	RETIROS
224	94	180	33

En el año 2.012 reingresó el 41% de las personas que se retiraron y lo que va del 2.013 sólo un 18% se ha vinculado de nuevo al Fondo de Empleados, este indicador demuestra que los asociados no están 100% fidelizados.

El origen de los problemas de la retención de asociados radica en que actualmente no se tiene una relación con el asociado de reciprocidad para lograr la mejor experiencia, adicional no existe conocimiento profundo de quién es nuestro asociado, cuáles son los servicios que él desea, es decir, no se tiene una segmentación.

Los asociados tienen varias alternativas en el mercado solidario, es decir, Fondoune no está solo, el centro de atracción de todos es el asociado ellos tienen el poder de elegir y exigir, por ello se hace necesario conocerlo a profundidad con el fin de hacer efectiva y eficiente las acciones de captación y mantenimiento, por esta razón FONDOUNE, debe enfocar sus estrategias hacia el asociados, conocer su perfil, sus expectativas y preferencias logrando así una ventaja competitiva. Por lo anteriormente planteado se hace necesario conocer las percepciones de los asociados que tienen del Fondo de Empleados y los servicios, para esta la recolección de información se aplican la técnica de la encuesta. (Anexo 1).

La encuesta se realiza a un grupo de asociados de las diferentes Regionales.

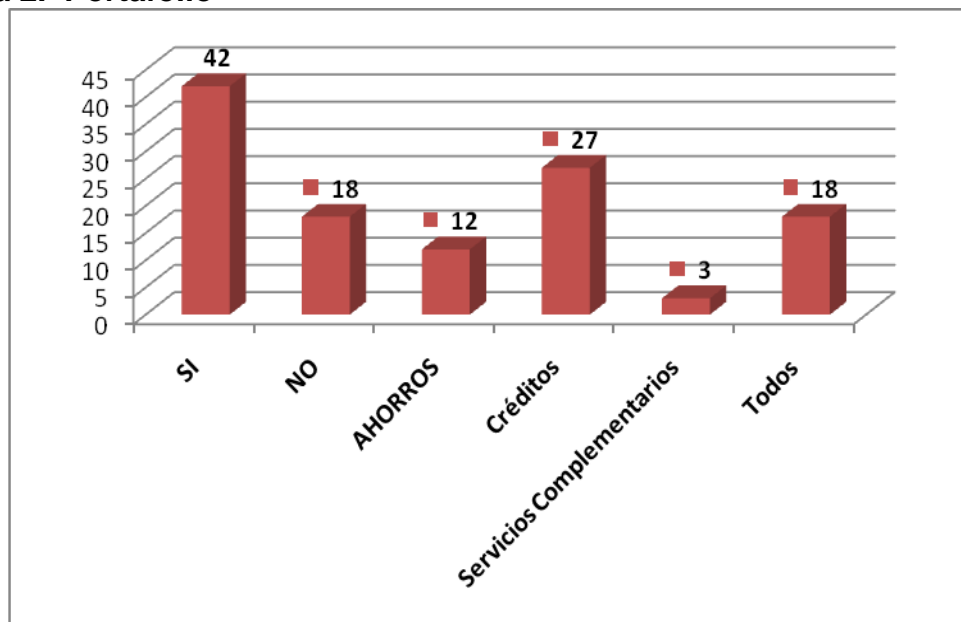
Está estructurada en diferentes bloques de preguntas:

- Dos preguntas de tipo general para conocer si utilizan el servicio y qué tipo de servicio.
- En un segundo bloque 3 preguntas evaluando la capacidad de respuesta de FONDOUNE.
- 5 preguntas donde calificaban de “siempre, casi siempre, frecuentemente o nunca” sobre la tención que brindan los empleados del FONDO.
- El cuarto bloque 3 preguntas que ayudan a identificar qué tan seguros se sienten los asociados del FONDO realizando las transacciones.
- Por último se realizan preguntas donde los asociados responden los aspectos que destacan y los que puede mejorar el Fondo de Empleados.

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Las siguientes son las variables que se evaluaron en la encuesta:

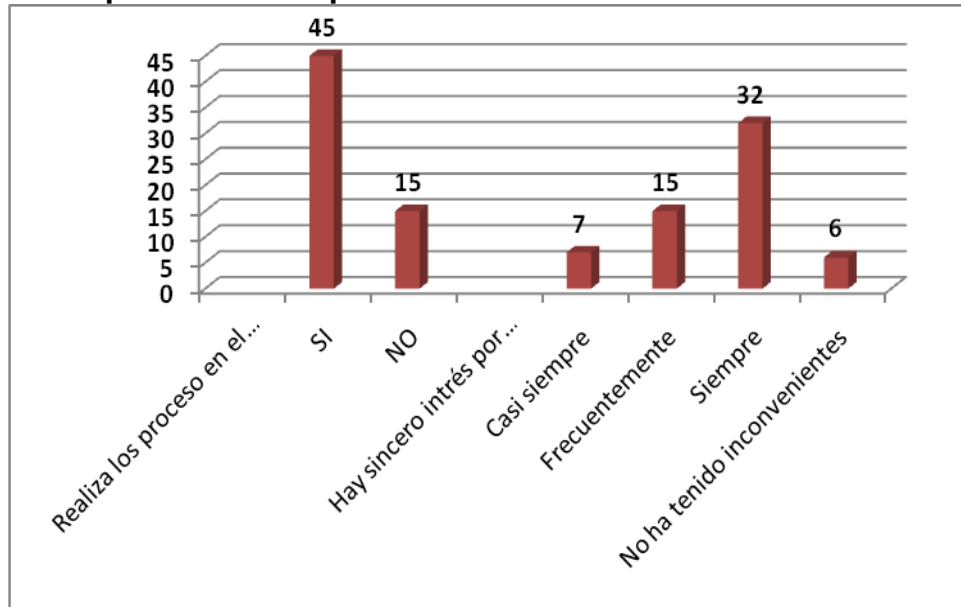
**Gráfica 2. Portafolio**



Fuente: Propia

El 60% de los asociados encuestados utilizan los servicios de FONDOUNE, donde el servicio más utilizado es el crédito y un 30% utilizan todos los servicios.

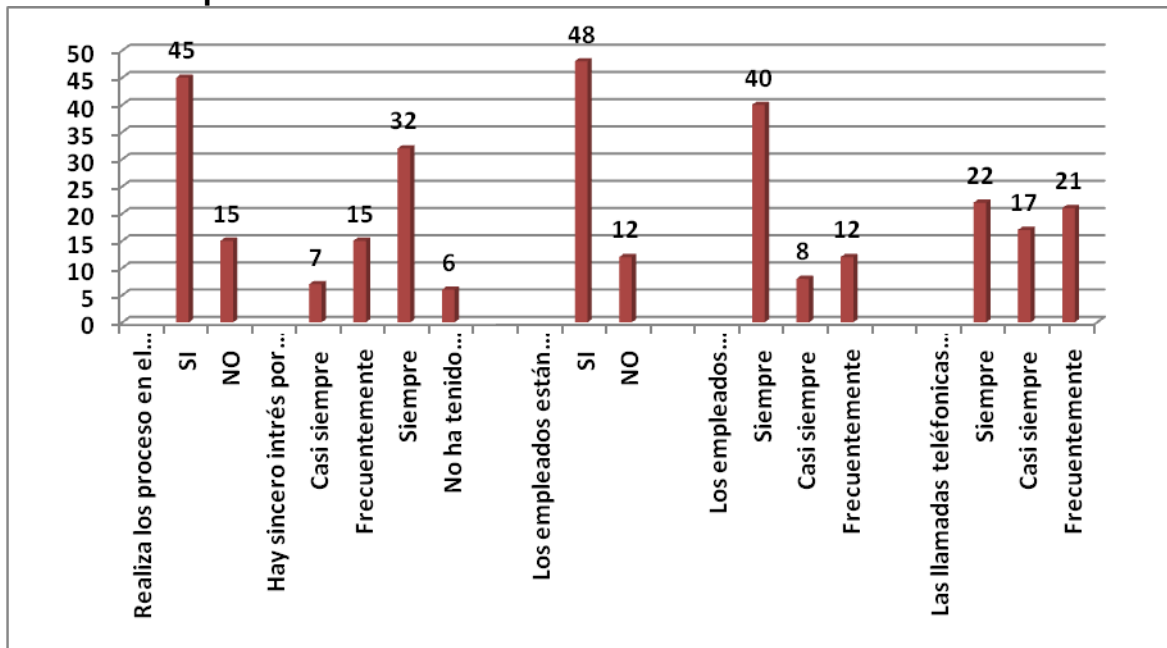
**Gráfica 3. Capacidad de respuesta**



Fuente: Propia

El 70% de los encuestados considera que el Fondo de empleados realiza los procesos en el tiempo estimado, el 53% piensa que hay un sincero interés por solucionarlo.

**Gráfica 4. Empatía**



Fuente: Propia

El 70% de los encuestados considera que el Fondo de Empleados realizado los procesos en el tiempo estimado, un 80% piensa que los empleados muestran un sincero interés en solucionarlos.

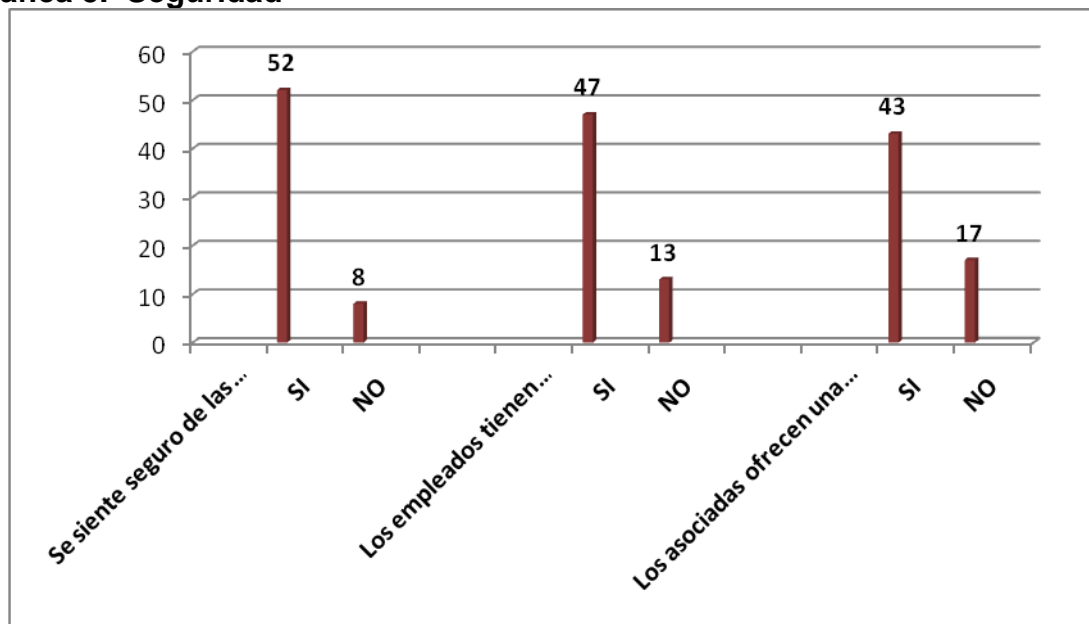
El 66% opina que los empleados del Fondo de Empleados responden oportunamente las inquietudes planteadas por los asociados, mientras a la pregunta: “las llamadas telefónicas son atendidas rápidamente” se puede observar un porcentaje muy similar en cada una de las respuestas dadas por los asociados.

Siempre: 37%

Casi siempre: 28%

Frecuentemente: 35%

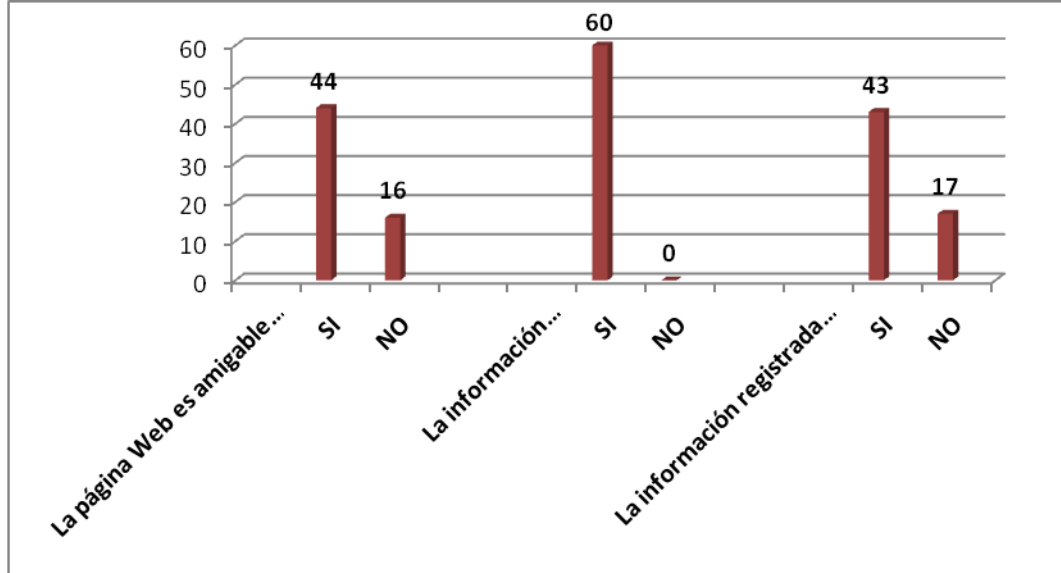
**Gráfica 5. Seguridad**



Fuente: Propia

En este ítem, se puede observar que la mayoría de los asociados encuestados se sienten seguros en la información suministrada y en las transacciones que realiza con el Fondo de Empleados de UNE.

**Gráfica 6. Sistemas**



Fuente: Propia

En cuanto a los sistemas del Fondo de Empleados los asociados consideran que son apropiados y claros, donde un 73% piensan que la página web es amigable, el 100% opina que la información enviada por correo electrónico es clara y el 72% piensa que la información registrada en el estado de cuenta comprendida fácilmente .

**Los asociados consideran que el Fondo de Empleados debe mejorar en:**

- Mejorar las tasas de interés
- Auxilios Educativos, salud y calamidad
- Mayor facilidad en los créditos, teniendo en cuenta que las deducciones se realizan por nómina.
- Mejorar los convenios con los proveedores
- Atención en las llamadas telefónicas, debido a que se tarda en contestar.
- Retener a los asociados que desean retirarse del Fondo

**Los aspectos que los asociados destacan**

- Rapidez en las respuestas en los trámites realizado
- No se requiere antigüedad para el trámite de crédito
- La amabilidad y atención de las personas que allí laboran
- La organización
- Cercanía con los asociados



- Ofrecen alternativas de solución para los problemas planteados por los asociados.
- Detallistas, en fechas especiales para los asociados.

### **Beneficios obtenidos al aplicar la encuesta**

Para el primer bloque de preguntas que trataba de si utilizan los servicios del Fondo de Empleados y cuáles, se encuentra que la mayoría los utiliza, con un porcentaje representativo el servicio de crédito.

De este modo, los resultados obtenidos al aplicar la encuesta es de aspectos a mejorar y las fortalezas. Analizando cada una de las preguntas formuladas en la encuesta, obtenemos que:

- La capacidad de respuesta del Fondo hacia los asociados es oportuna, donde siempre hay un sincero interés por parte de los empleados en resolver los problemas.
- En las preguntas formuladas para el ítem empatía se destaca que lo empleados tienen un conocimiento de los servicios, resuelven las preguntas acertadamente, aunque las llamadas telefónicas no son atendidas a tiempo, ésta siempre ha sido una queja frecuente por parte de los asociados.
- En las preguntas de seguridad los asociados se sienten tranquilos realizando las transacciones con el Fondo.
- Por últimos se destaca que la página Web es amigable, aunque la información en el estado de cuentas no es clara.

## 9. DESARROLLO SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO

- **Realizar un estudio comparativo con algunos Fondos de Empleados de la ciudad de Medellín en cuanto a servicios prestados y atención al asociado identificando causas que inciden en la buena o mala prestación de servicios a los asociados.**

Se realiza un estudio a través de llamadas telefónicas indagando a Fondos de Empleados con diferente número de asociados mayores, menores y similares a los de Fondo de Empleados encontrando aspectos a destacar como:

Los Fondos de Empleados ofrecen servicios y realizan actividades pensando en el bienestar del asociado y de su grupo familiar.

Un aspecto importante a destacar es que a diferencia de FONDOUNE, todos los Fondos de Empleados indagados otorgan auxilios y beneficios a sus asociados, cabe anotar que los auxilios ha sido lo más solicitado por los asociados, pero desde la administración del Fondo de Empleados de UNE esta petición ha sido rechazado debido a que tienen auxilios por parte del Fondo de Empleados de Empresas Públicas y la Empresa UNE, por lo que FONDOUNE, prefiere utilizar estos recursos en actividades diferenciadoras como ha sido Evento de los niños, Jornadas de Salud. (Ver tabla 3).

**Tabla 3. Fondos de empleados**

FONDO DE EMPLEADOS	EMPRESA	N° ASOCIADOS	LÍNEAS DE AHORRO	LÍNEAS DE CRÉDITO	TOPES DE CRÉDITO	GARANTÍAS	AUXILIOS	ACTIVIDADES
FONDOUNE	UNE	1581	*Ahorro obligatorio *Ahorro a la vista *Ahorro vacacional * Ahorro navideño	*Salud *Educativo *Vacacional *Compra de cartera *Vehículo *Compra Cartera *Vacacional *Vivienda	\$70.700.000	*Pagaré, codeudor, Fondo Solidario de garantías, Real (Prenda o hipoteca)	N/A	*Actividades educativas (Cursos-diplomados). *Actividades de salud. *Obsequio en Diciembre . *Obsequio de cumpleaños niños Obsequios en fechas especiales *Evento
EUROFES	EUROCERAMICA	700	Navideño, escolar y libre destinación.	*Libre Inversión, Promoción (Convenios), Compra cartera, vehículo, calamidad, vivienda, turismo y educación	\$150 millones	*Pagaré, codeudor, Fondo Solidario de garantías, prenda, hipoteca	*Auxilios Educativos *Auxilios por solidaridad	*Actividades de recreación y turismo dependiendo el costo, puedes asumir el 50% o el 100%. *Bono por valor de \$70.000 para el período de vacaciones. *Kit Escolar *Obsequio en Diciembre para asociados con 1 año de antigüedad. *Obsequio de cumpleaños *Curso asociado y beneficiarios *Servicio Exequial para el asociado es gratuito. *El seguro de cartera es asumido por el Fondo
FEBANC	BANCOLOMBIA	6.200	*CDAT *Ahorro capitalizable (Contractual)	*Adquisición primera vivienda *Cancelación deuda hipotecaria *Reparación vivienda *Adquisición segunda vivienda * Salud y educación *Libre inversión *Vehículo *Compra cartera *Compra acciones.	152 SMLV	*Pagaré, codeudor, Fondo Solidario de garantías, real.	*Ayuda económica por \$5.100.000 para los beneficiario del asociado cuando éste fallece. *Ayuda económica por \$1.000.000 por el fallecimiento de un miembro del grupo familiar básico.	*Kit escolar *Detalle por 5 años de permanencia en el Fondo *Protección exequial (cuando fallece sin ningún costo).
FECOM	COMFENALCO	2.689	*Voluntario *Navideño *Ahorro Programado *CDAT	*Libre Inversión *Vehículo *Credianvanzar *Credisocial (Salud, estudio, vacacional) *Promociones *Sobre prima *Exequial *Seguro vehículo *Vivienda *Compra cartera	\$ 68.000.000	*Ahorros FECOM *Ahorros AVANZAR (Fondo mutuo de inversiones). * Garantía Real	*Auxilio educativo *Seguro Aportaciones y depósitos *Seguro exequial	*Día del empleado ÉXITO, Alkomprar y Homecenter *Ferias de: proveedores, madres y padres *Fiesta de asociados *Rifa del bono navideño
FECOOMEVA	COOMEVA	9920	Flexirenta, CDAT, Ahorro voluntario, Fecooahorrító.	Libre inversión, educación, vehículo, medicamentos y útiles escolares, calamidad, turismo, compra cartera, vivienda.	\$180 SMLV	Pagaré,codeudor o codeudores, Banca de riesgo prenda o hipoteca	*Fondo Mutual *Auxilio por protección de aportes (Se le otorgará a los beneficiarios el valor en ahorrado en los aportes sociales). *Auxilio por incapacidad permanente o absoluta. *Auxilio por grave calamidad personal o familiar. *Auxilio funerario.	*Kit escolar *Sorteo Bono Solidaridad Ferias, día de sol, excursiones, cabalgatas, día de niños, feria empresarial, no dan obsequios, Kit escolar
FECORA	CORANTIOQUIA	183	*Voluntario *Educativo *Navideño *Vacacional *CDAT	*Libre inversión *Vehículo *Vivienda *Social (Calamidad y tratamiento no cubiertos por el POS). * A la prima (el 90% de esta prestación)	\$80 millones	Pagaré, codeudor, pignoración de cesantías y real	*Auxilios por calamidad doméstica y/o solidaridad.(Salud, incapacidad, muerte)	*Patrocinio en boleterías. *Días de sol, camitas ecológicas. *Día de la familia, día del niño. *Torneos deportivos.

<b>FEGS</b>	<b>GRUPO SANTAMARIA</b>	<b>1.900</b>	* A la vista *Vacacional	* Libre Inversión *Vivienda *Vehículo		*Pagaré, codeudor y garantía real	*Auxilios educativos (2 veces en el año) *Auxilio por copagos *Por fallecimiento (del asociado o familiar de primer grado). *Auxilio por lentes	*Charlas a los asociados de interés. *Aguinaldos *Obsequio para el día de los niños
<b>FEINCA</b>	<b>INCAMETAL</b>	<b>80</b>	*Navideño *Vista	*Libre Inversión *Vivienda *Prima		*Aportes, codeudor e hipoteca.	*Calamidad *Educativo	*Ferías Hogar y mercado, días de padre, madre y amor y amistad. *Paseo de integración *Fiesta de los niños.
<b>FEISA</b>	<b>ISA</b>	<b>2.352</b>	*Voluntario *Ahorra YA *Ahorro Facilitador *Ahorro soñador *Ahorro educativo *Ahorro a Término	*Crédito Rotativo *Educativo *Sobre Prima *Vehículo *Vacacional *Vivienda *Fomento *Inversión Inmobiliaria	Lo que tenga en el disponible más su capacidad de endeudamiento	*Pagaré *Fondo Solidario de Garantías *Real	*Auxilio Póstumo *Auxilio Exequial *Auxilio Calamidad	*Días de sol familiar *Subsidios para parque recreativos *Cursos de Educación No Formal *Camitas Ecológicas *Subsidios para eventos deportivos *Torneo Deportivos
<b>FONDO DE EMPLEADOS DE MANPOWER</b>	<b>MANPOWER</b>	<b>6200</b>	*Ahorro voluntario	*Libre inversión y extraordinario *Fianza	No hay tope, sólo que la cuota que pagará por el crédito no podrá exceder el 25% de su salario.	Fiancol: Hace las veces de codeudor, el asociado debe pagar \$2.500 por cada millón	*Auxilio por fallecimiento *Auxilio por lentes o vacunación *Auxilio con hijo con discapacidad. *Auxilios para equipos de recuperación (sillas de ruedas, muletas, tanque de oxígenos). *Auxilio por calamidad *Condonación de deuda por fallecimiento *Cobertura	*Obsequios en cumpleaños, matrimonio, nacimiento hijos. *Bono educativo, kit escolar *Obsequio navideño *Premio a la excelencia académica
<b>FONDO DE EMPLEADOS PELDAR</b>	<b>PELDAR</b>	<b>305</b>	Ahorro integral, sólo lo pueden retirar un Junio y Diciembre.	*Libre Inversión *Vivienda *Vehículo *A la prima *Extra cupo	*Ordinario hasta: \$11.300.00. *Vivienda:\$34.000.000. *Vehículo:\$19.800.000. *Prima:\$2.300.0000 *Extra cupo: \$1.700.000	*Si supera aportes: Codeudor. Para vivienda: hipoteca. *Para vehículo:prenda.	*Auxilio por hospitalización (\$18.8890) por cada día hospitalizado. *Auxilio por antigüedad en el Fondo (Cumplen 5 años se le otorga la mitad del SMLV).	*Actividad de integración, normalmente es una salida a un centro vacacional.
<b>FONEPRO</b>	<b>PREVER</b>	<b>368</b>	Voluntario, disponible	Libre inversión y vivienda	Hasta 7 veces el monto de lo que solicitan para libre inversión y para vivienda hasta 10 veces.	Pagaré, codeudor7 con propiedad raíz (Externo)	*Auxilios por actividades de recreación (gimnasia, aerobicos, natación, baile). *Auxilios para programas de formación y capacitación. *Auxilio semestral para asociados que realicen estudios técnicos, tecnológicos, universitarios u otros superiores. *Auxilios por lentes, copagos, muerte, calamidad, por incapacidad.	*Obsequios(Navidad, cumpleaños asociados, día de los niños, aguinaldo, nacimiento de un hijo, matrimonio).
<b>PRESENTE</b>	<b>GRUPO ÉXITO</b>	<b>35.600</b>	*CDAT *Bonos madres *Bono navideño *Disponible *Ahorro permanente *Bono vacacional.	*Mi compra *Libre Inversión *Crediya *Vehículo *Vivienda *Educación y calamidad	Depende de su capacidad de pago.	Pagaré, codeudor eventual (Debe ser externo), Fondo Solidario de Garantías y Real	*Atención a la discapacidad, calamidad o eventos fortuitos. *Becas estudiantiles. * Auxilios para los que adquieren vivienda por primera vez, legalización de predios y gastos de escrituras.	Días de sol para pensionados y acompañamiento en duelo
<b>FECOORDI</b>	<b>COORDINADORA</b>	<b>2.900</b>	Voluntario Navideño Vacacional CDAT	*Libre Inversión *Educativo *Salud *Vivienda *Compra de Cartera *Calamidad Domestica *Express *	Hasta 3 veces el valor de sus ahorros en LINV y CART. Hasta 5 veces el valor de sus ahorros. Las demás montos autorizados.	Pagare, Codeudor. Vivienda: Hipoteca.	*Educativo. *Calamidad domestica. *Incapacidad Laboral. *Postumo. *Prestamo Equipos Asistencia Medica *Asistencia Psicologica	*Venta de Boletas de Cine. *Taller A.I.F *Semana de la Salud.

## **9.2 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS QUE INCIDEN EN LA BUENA O MALA PRESTACIÓN DEL SERVICIO A LOS ASOCIADOS**

Un buen servicio significa satisfacer las necesidades o expectativas de los asociados, de éste es tan importante como los son las ventas, la publicidad, no es difícil conseguir un asociado lo difícil es mantenerlo y fidelizarlo.

Se ha identificado que los asociados en la actualidad son sensibles al servicio que reciben, esto debido a la competencia que existe en el mercado y la diversidad de estrategias que se utilizan para satisfacer a sus asociados sensibilizándolos a buscar la mejor opción en tiempo, beneficios y servicio.

Las personas que están permanentemente en contacto con los asociados proyectan actitudes que afectan el servicio. Consciente o inconscientemente el asociado está evaluando la forma, como el Fondo de Empleados concibe sus servicios, como trata a los asociados y cómo espera que lo traten, la forma de atender a los asociados todas las herramientas y estrategias que utiliza para garantizar la satisfacción.

## 10. DESARROLLO TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO

Diseñar un plan de retención y fidelización que se pueda adaptar a las necesidades tanto del Fondo de Empleados como de los asociados, a partir de unas estrategias de servicio al asociado teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico acorde a las políticas del Fondo, para así brindar una mejor atención y construir relaciones más estrechas y duraderas con el cliente.

Luego de realizar el diagnóstico con la encuesta realizada a los asociados del Fondo de Empleados de Une, se identifican unos factores de Éxito y unos factores críticos.

**Tabla 4. Factores de Éxito y Críticos de Fondoune**

<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>FACTORES CRÍTICOS</b>
Rapidez en los trámites	Falta flexibilidad en los Reglamentos de ahorro y crédito
Eventos realizados para los asociados	No otorgar beneficios como auxilios
Tasas de interés bajas en las líneas sociales	Tasas de interés altas en crédito Libre Inversión
Atención personalizada y cercana con el asociado	Demora en contestar llamadas telefónicas
Amplio portafolio de Proveedores	Mayor difusión a proveedores, escaso portafolio de proveedores en Regionales diferentes a Medellín
Facilidad en solicitudes y trámites	Página web no muy amigable
Sentido de pertenencia de sus empleados	No se cuenta con un plan de retención de asociados
Detallistas	

Fuente: Propia

Con lo planteado, el Fondo de Empleados debe diseñar estrategias de servicio al asociado donde se refuerce los factores de Éxito creando un sentido de pertenencia hacia el Fondo de Empleados y entendiéndolo como una manera de lograr sus sueños y mejorar la calidad de vida y la de su grupo familiar.

## **PLAN DE RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE ASOCIADOS**

### **Objetivos:**

- Generar recordación de la marca y del Fondo de Empleados de UNE, gracias a la percepción de la finalidad social, valorada en la mente de los asociados premiando a su vez el uso de los servicios.
- Fortalecer la comunicación interna y externa, garantizando el conocimiento de la labor realizada por el Fondo de Empleados generando fidelización en los asociados.

### **Estrategia 1: Sensibilizar a los asociados que laboran en las sedes principales de UNE con el fin de mejorar la percepción y conocimiento del Fondo de Empleados-FONDOUNE.**

**Táctica:** Realizar un video con duración aproximada de 10 minutos, donde se evidencien los impactos sociales y la muestra de resultados.

#### Actividades:

- Entrevistar asociados que han adquirido su vivienda a través del Fondo de Empleados para que den testimonio y agradecimiento por posibilitarle cumplir este sueño.
- Realizar un video de las actividades realizadas por el Fondo de Empleados en las cuales se ha vinculado la familia, donde los hijos y cónyuges compartan sus opiniones.

**Táctica:** Realizar desayuno o algo con el nombre “soy solidario”

#### Actividades:

- Citar a los asociados a la sede principal de UNE invitándolos a participar del evento “soy solidario” para presentarles el video y las actividades de impacto social.
- Sortear premios entre los asistentes al evento.

**Estrategia 2: Realizar una campaña comunicacional en redes sociales y medios internos.**

**Táctica:** Realizar una campaña en redes sociales.

Actividades:

- Realizar una campaña de expectativa.
- Lanzar la campaña donde incentivemos a los asociados a seguir en las redes sociales al Fondo de Empleados y donde realicen comentarios de los aspectos que más destacan.

**Táctica: Realizar una campaña comunicacional en medios internos.**

Actividades:

- Difundir información acerca del Fondo de Empleados y sus beneficios.
- Realizar una campaña de volanteo con los resultado del Fondo de Empleados en las diferentes sedes de UNE y sus filiales.

**Estrategia 3: Comunicar detalladamente las actividades continuas que realiza el Fondo, mediante sus programas de bienestar social, las actividades comerciales, siendo persuasivo, asertivo y oportuno.**

**Táctica:** Realizar actualizaciones permanentes y continua de la información que se comparte en la página Web del Fondo de empleados, diseñar banners y mensajes emergentes con las campañas del mes.

Actividades:

- Utilizar mensajes de motivación con palabras claras en influyentes de las actividades que ha realizado el Fondo de Empleados, puntualizando en los impactos positivos.
- Informas las actividades y eventos del momento más las que se aproximan en el futuro.
- Resaltar los beneficios recibidos por la participación de los asociados en los eventos, con el fin de motivarlos y persuadirlos para que se vinculen en las actividades.



**Táctica: Trabajar quincenalmente sobre un tema específico.**

Actividades:

- Reforzar a los asociados acerca de la exención que se tienen acerca del 4\*mil en los ahorros voluntarios.
- Realizar comunicados informativos acerca de las tasas de interés bajas en las líneas sociales de créditos de las líneas sociales, sin necesidad de incurrir en otros costos financieros.

**Estrategia 4: Brindar incentivos a los asociados por el uso de los servicios de ahorro.**

**Táctica:** Realizar un relanzamiento del ahorro CDAT

Actividades:

- Informar los beneficios que se tienen, detallando que la tasa de interés es más alta que la del mercado financiero.
- Realizar un mantenimiento y campaña de recordación de los ahorros voluntarios.

**Estrategia 5: Incentivar asociados que obtuvieron logros en materia académica**

**Táctica:** Premiar el esmero de los asociados para mejorar su nivel educativo, mediante la obtención de logros por terminación de programas técnicos, tecnológicos y pregrado.

Actividades:

- Realizar sorteos con premios obsequiados al Fondo de Empleados por parte de los proveedores entre aquellos asociados que entreguen al final del año copia del diploma o acta de grado.
- Realizar mantenimiento y recordación de la actividad.
- Sorteo y entrega de premios

**Estrategia 6: Continuar realizando las actividades de Recreación (día del niño).**

**Táctica:** Continuar con las actividades de recreación

Actividades:

- Definir sitios para realizar el evento
- Definir fecha para realizar eventos}
- Difundir el evento
- Realizar inscripción para el evento de los niños.
- Ejecutar el evento

**Estrategia 7: Continuar realizando diferentes eventos comerciales.**

**Táctica:** Continuar realizando eventos comerciales con proveedores en las sedes principales sedes de UNE, realizando sorteos entre quienes visiten el stand.

Actividades:

- Contactar proveedores
- Difundir visitas de proveedores
- Ejecutar evento

**Táctica: Contribuir** a la formación de los hijos de los asociados que sean adolescentes, mediante de espacios de enseñanza para ser personas ejemplares para la sociedad.

Actividades:

- Contactar oferente, en temas de preparación para la vida cotidiana, educativa y laboral.
- Inscripciones para las charlas de formación de jóvenes
- Ejecución de las salas
- Evaluación de charlas de formación para jóvenes.

**Estrategia 8: Evaluación del impacto de la campaña y ajustes para continuarla en el 2.014.**

Esta evaluación se realizará en acompañamiento con la Gerencia, donde se medirá:

- Número de ingresos
- Asociados que reingresan
- Retiros, donde se identifica si ha disminuido.
- Satisfacción de los asociados con respecto a los servicios del Fondo de Empleados.

## 11. CONCLUSIONES

- Mediante las diferentes respuestas obtenidas en la encuesta que se realizó a los asociados se pudo determinar que los aspectos más relevantes para la retención y fidelización de asociados se encuentra que ellos se encuentran satisfechos pero desean que se mejore el portafolio de servicios con beneficios adicionales como son los auxilios.
- Los asociados consideran que el Fondo de Empleados es rápido para dar respuesta a sus solicitudes, además que les resulta fácil acceder a ellos a través de la Web sin necesidad de desplazarse hacia las oficinas principales.
- Con la elaboración de este trabajo permitió conocer las percepciones que los asociados tienen acerca del Fondo de Empleados permitiendo descubrir que están satisfechos, utilizan los servicios especialmente los créditos, les agrada los eventos y detalles que se tienen en fechas especiales, pero aún así estos servicios no son de peso a la hora de decidir el retiro del Fondo de Empleados.
- Los Fondos de Empleados están enfocados a contribuir con el bienestar de los asociados y su grupo familiar, otorgando beneficios, realizando eventos enfocados al deporte y la recreación, además a través de su portafolio de crédito les permite materializar sus sueños de estudio, vehículo y compra de vivienda, FONDOUNE, no es la excepción pero a diferencia de otros Fondos no otorga auxilios de ninguna índole, sus actividades de Bienestar Social están enfocadas a ser diferenciadoras.
- El plan de retención y fidelización de asociados permite generar en el asociado un sentido de pertenencia evitando los retiros del Fondo, a cambio se incrementa la base social de asociados con los nuevos ingresos y contribuye al retorno de los que ya se han retirado.
- Es necesario fortalecer aspectos dentro del Fondo de Empleados donde se le brinde diferentes alternativas al asociado que manifiesta un interés por retirarse con el fin de retenerlo.

## 12. RECOMENDACIONES

- Crear una cultura solidaria donde los asociados comprendan el objetivo de pertenecer al Fondo de Empleados.
- Realizar campañas educativas concientizando al asociado que son los dueños del Fondo de Empleados y todo redundará en su propio beneficio.
- Ejecutar el plan de retención de asociados propuesto en el objetivo número 3.
- Continuar con las actividades que han generado un buen impacto en los asociados.
- Informar permanentemente al asociado que tramitar un crédito a través del Fondo de Empleados no les genera costos ocultos.

## BIBLIOGRAFÍA

Cuesta Fernández, F. (2.003), *Fidelización un paso más allá de la retención*, España, Mc Graw Hill.

Mazo Mejía, I.(2.003), *Hablemos claro sobre servicio*, Medellín, Publicultural S.A.

Reinares Lara, P. y Ponzoa Casado, J. (2.004), *Marketing Relacional*, Madrid, Pearson Educación, S.A.

## ANEXO. FICHA TÉCNICA

<b>INSTRUMENTO</b>	Encuesta
<b>FECHA APLICACIÓN</b>	23/05/2013-30/05/2013
<b>NÚMERO ENCUESTADOS</b>	60
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	Se encuestarán asociados del Fondo de Empleados de UNE, activos a la fecha.

La información que nos suministre será utilizada para fines académicos, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación Académica.

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN ASOCIADOS FONDOUNE

Seleccione la respuesta de acuerdo a su nivel de satisfacción.

1. Utiliza usted con frecuencia los servicios del Fondo de Empleados FONDOUNE?
  - a.  SI
  - b.  NO
  
2. Cuál de los siguientes servicios del Fondo de Empleados ha utilizado?
  - a.  Ahorros
  - b.  Crédito
  - c.  Servicios Complementario (EMI, Exequial, Pólizas). Cuáles?
  - d.  Convenios con proveedores. Cuáles?
  
3. El Fondo de Empleados realiza los procesos en el tiempo estimado atendiendo su solicitud?
  - a.  SI
  - b.  NO

4. Al presentarse un inconveniente hay un sincero interés por solucionarlo?
- a.  Siempre
  - b.  Frecuentemente
  - c.  Casi siempre
  - d.  Nunca
  - e.  No he tenido inconvenientes con FONDOUNE
5. Los empleados están dispuestos a ayudar a los asociados?
- a.  SI
  - b.  NO
6. Los empleados responden claramente sus inquietudes?
- a.  Siempre
  - b.  Frecuentemente
  - c.  Casi siempre
  - d.  Nunca
7. Las llamadas telefónicas son atendidas rápidamente?
- a.  Siempre
  - b.  Frecuentemente
  - c.  Casi siempre
  - d.  Nunca
8. Como asociado se siente seguro de las transacciones que realiza con el Fondo de Empleados?
- a.  SI
  - b.  NO
9. Los empleados tienen conocimiento de los servicios y responden con claridad a las preguntas planteadas por usted?
- a.  SI
  - b.  NO
10. Los empleados ofrecen una atención personalizada a los asociados?
- a.  SI
  - b.  NO



11. La página Web es amigable para realizar consultas o requerimientos?

- a.  SI
- b.  NO

12. La información suministrada a través de los correos electrónicos es clara?

- a.  SI
- b.  NO

13. La información registrada en su estado de su cuenta es clara?

- a.  SI
- b.  NO

14. En qué aspectos considera debe mejorar el Fondo de Empleados?

---

---

---

15. Qué aspecto hace diferente al Fondo de Empleados de otras entidades que prestan servicios similares?

---

---

---