

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVOS

ESCUELA INGENIERÍA COMERCIAL

PROGRAMA CONTINUIDAD DE ESTUDIOS



# **Plan de Mejora basado en la Estrategia de Fidelización de Clientes, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lautaro Rosas limitada.**

**MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO GERENCIAL III Y TITULACIÓN  
TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Priscila Mateluna – Paz Novoa

Profesor: Galo Herrera

Fecha: 10 de enero 2018

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	6
1. ANÁLISIS CORPORATIVO	6
1.1 Misión, Visión y Valores	6
1.2 Objetivos de la empresa	6
1.3 Organigrama de la institución	7
2. ANÁLISIS EXTERNO	8
2.1 Análisis del Macroentorno: PEST	8
2.2 Análisis del sector industrial	11
2.3 Competidores directos	12
2.4 Análisis del Microentorno: Modelo de las 5 fuerzas de Porter	14
3. ANÁLISIS INTERNO	15
3.1 Análisis FODA	15
3.2 Cadena de valor	17
3.3 Modelo de negocio (CANVAS)	19
3.4 Análisis interno/externo	21
CAPÍTULO II: IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	22
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	22
2. MARCO METODOLÓGICO	23
3. ESTRATEGIA	23
3.1 Estrategia de Fidelización de clientes	23
3.1.1 Estrategia de Marketing relacional	25
CAPÍTULO III: PLAN DE MEJORA	26
1. OBJETIVO GENERAL	26
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	26
3.1 Clasificación de los socios	27
4. SISTEMA DE FIDELIZACIÓN	27
4.1 Programa “puntos Lautaro”	28

4.2 Comunicación personalizada	29
4.2.1 Atención personalizada en depósitos a plazo	31
4.3 Tarjetas de felicitación	31
4.3.1 Bonos	32
4.4 Crear una cultura centrada en el socio “El socio es el Rey”	32
CONCLUSIÓN	34
REFERENCIAS	35

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lautaro Rosas, es una institución financiera sin fines de lucro cuyos principios fundamentales son el cooperativismo y ayuda mutua. Se caracteriza por ser una entidad que vela por el desarrollo de sus colaboradores y por mantener un buen ambiente laboral. Ofrece servicios orientados a satisfacer las necesidades de los clientes y los ayuda en la programación de sus proyectos futuros.

En la actualidad, forma parte de una de las 7 cooperativas supervisadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, lo cual la obliga a cumplir con una serie de requerimientos que favorecen la transparencia de sus procesos. Por otro lado, se ha visto afectada por un mercado competitivo que los impulsa a diferenciarse, esta situación ha significado una importante disminución en el número de asociados.

Según lo planteado anteriormente, es que nace la necesidad de diseñar un plan de mejora aplicable al área de marketing orientado a la “fidelización de clientes”, cuyo objetivo principal es generar una relación a largo plazo entre la Cooperativa y sus socios.

**Palabras claves:** cooperativismo, mercado competitivo, socios, plan de mejora, fidelización de clientes.

## INTRODUCCIÓN

Las Cooperativas son instituciones sin fines de lucro, cuyo objeto social es servir a las necesidades financieras y de inversión de sus socios, a través del ejercicio de actividades propias de las entidades de ahorro y crédito. La Cooperativa Lautaro Rosas fue fundada en el año 1963 por un grupo de Oficiales de la Armada en retiro, los cuales buscaban crear una institución que les permitiera resolver sus necesidades financieras, a través de los conceptos de cooperativismo y ayuda mutua.

Aunque en sus inicios, las operaciones estaban dirigidas exclusivamente a personal de la Armada, a fines de la década de los noventa se decidió abrir la institución a la comunidad y en la actualidad, posee más de 7.000 socios a lo largo de Chile. Este crecimiento sostenido, generó que, en el año 2013, comenzara a ser fiscalizada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

En la actualidad, la Cooperativa Lautaro Rosas, forma parte de una de las 7 instituciones de ahorro y crédito que se encuentra supervisada por la SBIF. Asimismo, en el año 2016, fue la única que obtuvo resultados positivos al final del período. Esta nueva característica, permite fomentar la transparencia de las operaciones y garantizar una gestión eficiente, ya que existe un control de los procesos internos a través de auditorías anuales.

“La Cooperativa está orientada a dar respuesta a las necesidades de los socios y hacer frente a la creciente competencia del mercado financiero, y así poder adaptarse a las exigencias y posibilidades nuevas del entorno”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [www.lautarorosas.cl](http://www.lautarorosas.cl)

# CAPÍTULO I

## DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 1. ANÁLISIS CORPORATIVO

#### 1.1 Misión, Visión y Valores

Misión: “Contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros socios, entregándoles apoyo financiero eficiente, oportuno y transparente, basando nuestro accionar en el principio de ayuda mutua desarrollado por personas altamente capacitadas y comprometidas”

Visión: “Ser la Cooperativa líder, en el sector del gran Valparaíso, siendo ampliamente reconocida como una institución estable, segura y transparente”

Valores: “Compromiso, respeto, excelencia, responsabilidad y transparencia”

#### 1.2 Objetivos de la empresa

##### Perspectiva Financiera:

- Obtener un remanente en el ejercicio.
- Lograr una estabilidad económica caracterizada por un crecimiento seguro y sostenido.

##### Perspectiva del socio:

- Apoyar al socio a incrementar sus ingresos a través de beneficios sociales.

##### Perspectiva de los procesos:

- Mejorar la producción y calidad de atención a los socios.

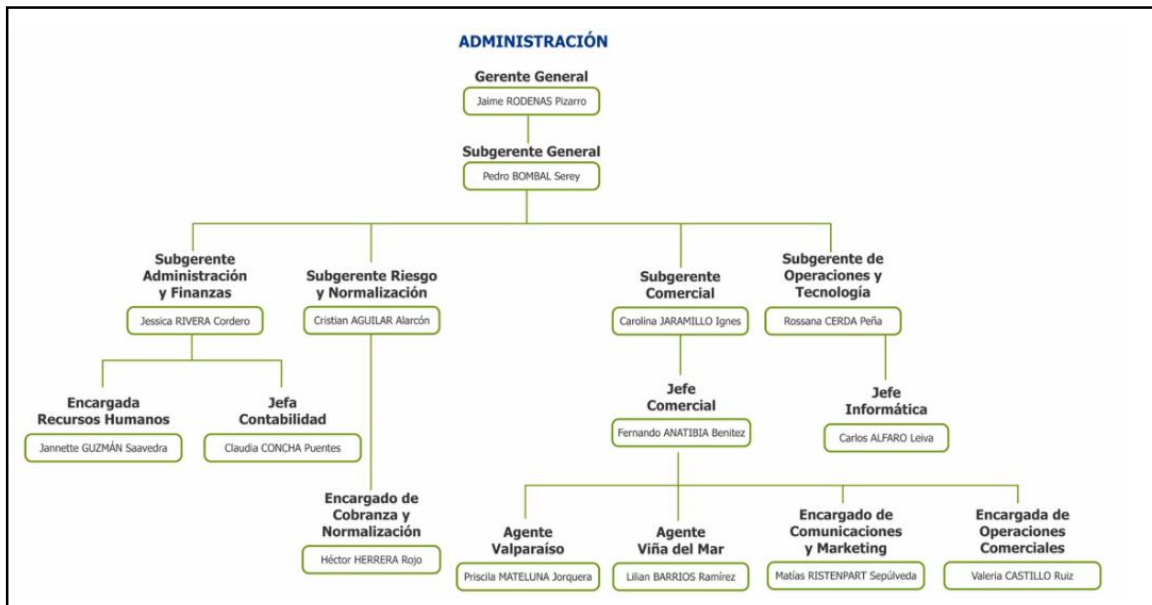
##### Perspectiva del capital humano:

- Buscar y retener al personal con altas habilidades.
- Promover la cultura de trabajo en equipo.
- Desarrollar las capacidades de cada colaborador.

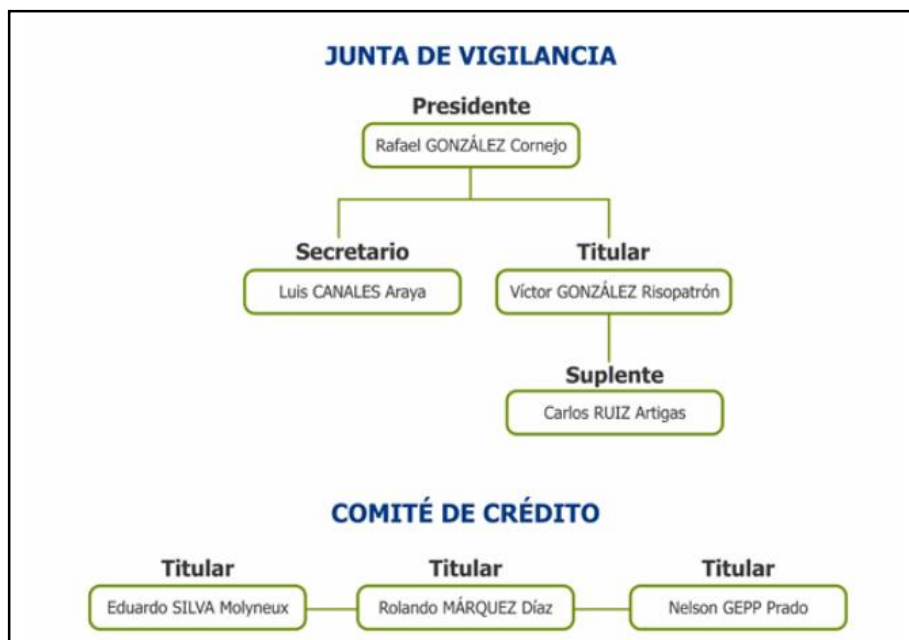
### 1.3 Organigrama de la Institución



Fuente: [www.lautarorosas.cl](http://www.lautarorosas.cl)



Fuente: [www.lautarorosas.cl](http://www.lautarorosas.cl)



Fuente: [www.lautarorosas.cl](http://www.lautarorosas.cl)

## 2. ANÁLISIS EXTERNO

### 2.1 Análisis del Macroentorno: PEST

Político y Legal: El día 16 de diciembre se llevó a cabo la elección presidencial, en la cual fue electo Sebastián Piñera. Según los expertos, esta situación impulsará la economía chilena, ya que ingresarían nuevos inversores. Cabe destacar, que las personas se encuentran más informadas y exigirán lo que fue prometido en las campañas electorales.

En el ámbito legal, se destaca la reforma laboral, donde los cambios más significativos dicen relación con la sindicalización y la negociación colectiva. Otro aspecto importante a considerar es la labor realizada por el SENCE (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo), cuya misión es mejorar la empleabilidad de los trabajadores, gestionando capacitaciones con el fin de contribuir a la productividad de Chile.<sup>2</sup>

Económico: Según el último reporte del Banco Mundial realizado el 13 de abril de 2017, se considera a Chile como una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica.

---

<sup>2</sup> Sitio web [www.sence.cl](http://www.sence.cl)

Contrario a esta situación, el crecimiento económico se ha desacelerado en el período 2011 – 2016 desde un 6,1% a un 1,6%, situación generada debido a la caída en los precios del cobre, lo que a su vez ha repercutido negativamente sobre la inversión privada y las exportaciones. Para el año 2018, se prevé un crecimiento de 2,5%, auspicioso si se considera que el año 2017 fue de tan solo 1,4%.

Con respecto a la productividad, ésta se encuentra estancada en los últimos 15 años, siendo uno de los países menos productivos en relación a las horas per cápita trabajadas. Como respuesta a estas situaciones, es que el Gobierno ha dispuesto una política fiscal contra – cíclica.<sup>3</sup>

La entrada en vigencia de la reforma tributaria, ha generado incertidumbre en todas las instituciones financieras, puesto que aún no existe claridad con respecto al aumento en la tasa de interés dispuesta por el Banco Central. Asimismo, se generó un alza en el impuesto de primera categoría, alcanzando un 25%, situación que genera una disminución de las inversiones.

Es importante destacar, que la economía chilena se caracteriza por ser concentrada, tanto en el área de los ingresos como de las propiedades. Por lo tanto, se obliga al endeudamiento de las familias con menores salarios, ya que el precio de los bienes de consumo es muy elevado. Con respecto al desempleo, este se ha mantenido en torno al 6,6%, relativamente estable en los últimos años. Por otra parte, el sueldo mínimo aumentará en el 2018, a \$276.000.

Social: La directora de la sede regional en Buenos Aires del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la Unesco, Margarita Poggi, señala que: “Chile es el país de América Latina que más incrementó la cobertura de educación superior entre 2000 y 2010, subiendo 19,3 puntos porcentuales”<sup>4</sup>.

Asimismo, Chile se suma a la gran cantidad de países afectados por el envejecimiento demográfico de su población. Es decir, el número de habitantes mayores de 60 años ha sido el doble de la tasa de crecimiento nacional, en desmedro de quienes son menores de 15 años.

---

<sup>3</sup> <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

<sup>4</sup> <http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/>. “Planificar la educación, construir el futuro”.

Los expertos plantean que nuestro país irá envejeciendo paulatinamente y se cree que esta situación aumentará sostenidamente en los próximos decenios.

Con respecto a las clases sociales que existen actualmente en Chile, la Asociación de Investigadores de Mercado distingue 7 grupos:

**Tabla 1:** Grupos socioeconómicos en Chile

<b>Clase social</b>	<b>Ingresos por familia</b>	<b>Porcentaje</b>
AB o clase alta	\$ 4.400.000 o superior	5,4%
C1a o clase media acomodada	\$ 2.070.000	6,5%
C1b o clase media emergente	\$ 1.374.000	11%
C2 o clase media típica	\$ 810.000	21,5%
C3 o clase media baja	\$ 500.000	29,2%
D o vulnerables	\$ 300.000	18,9%
E o pobres	Menos de \$ 270.000	7,6%

Fuente: Asociación de Investigadores de Chile

Tecnológico: A medida que la tecnología evoluciona, obliga a que las empresas mejoren sus sistemas de información para entregar respuestas más rápidas y confiables a los usuarios. En la actualidad, es frecuente el uso de la nube (*clouding*), minería de datos, entre otros.

Actualmente, la industria bancaria ha sido la más beneficiada con los avances en el área informática y de telecomunicaciones, ya que le ha permitido estandarizar sus procesos y diversificar sus fuentes de ingreso. Esta situación ha generado un aumento progresivo de la productividad operacional. Por otra parte, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, les ha impuesto normas como SOX, ISO 27001, BASILEA II e IFRS, las cuales las han motivado a utilizar TICS (tecnologías de información y comunicación) como apoyo al cumplimiento de las regulaciones mencionadas.

## **2.2 Análisis del sector industrial**

Los inicios del cooperativismo en Chile se remontan a la segunda mitad del siglo XIX, fundándose en 1887 la primera cooperativa del país, llamada “La Esmeralda” (ubicada en Valparaíso). Estas organizaciones surgen de forma espontánea y en sus inicios estaban orientadas hacia la solución de problemas comunes como el consumo y servicios básicos.

Las cooperativas contribuyen al desarrollo regional, ya sea en el ámbito de la producción agrícola, en la oferta de servicios financieros, opciones de consumo, acceso a la vivienda, etc. Por otro lado, los beneficios que se obtienen de la actividad son reinvertidos, por una parte, en las necesidades operativas y otra parte utilizados por los socios. Es importante destacar, que todos los socios tienen la misma importancia, característica que la diferencia de otras empresas donde la importancia del socio depende principalmente del capital aportado por el mismo.

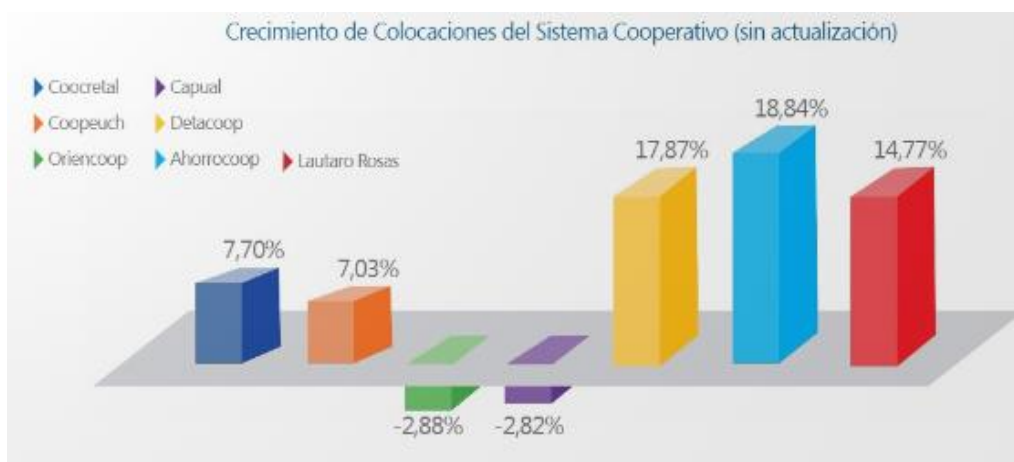
Las cooperativas se concentran principalmente en la región Metropolitana, con un 26%, seguido por un 14% en la región de Valparaíso, 12% en Los Lagos, 11% en La Araucanía y finalmente, un 10% en el BíoBío.<sup>5</sup>

Con respecto al aumento de las colocaciones a fines del año 2016, se destaca la participación de AHORROCOOP con un 18,84%, seguido por DETACOOOP con 17,87%, Lautaro Rosas un 14,77%, COOCRETAL un 7,7% y, COOPEUCH con un 7,03%, con registros desfavorables terminó el año ORIENCOOP y CAPUAL, quienes obtuvieron -2,88% y -2,82% respectivamente.

---

<sup>5</sup> [www.sbif.cl](http://www.sbif.cl)

**Gráfico 1:** Crecimiento de las colocaciones del sistema cooperativo



Fuente: [www.sbif.cl](http://www.sbif.cl)

### **2.3 Competidores directos**

En 2016 se mantuvo en 7 el número de Cooperativas de Ahorro y Crédito (CACs) fiscalizadas por la SBIF. Estas prestaron servicios financieros a 1,3 millones de socios a través de una red de 194 oficinas y 3.220 empleados en las 15 regiones del país. Del total de Cooperativas que se encuentran reguladas por la SBIF, sólo 6 poseen oficinas en la V región (se excluye AHORROCOOP). A continuación, se presentan los competidores directos de Lautaro Rosas:

- a) **DETACOOP**: Fundada el 29 de junio de 1970, posee sucursales en todas las regiones. Su objetivo es mejorar las condiciones de vida de los socios con igualdad de derechos y obligaciones, siendo su característica fundamental la distribución del excedente entre sus socios, de forma equitativa.

Entre los productos que ofrece, se encuentran los depósitos a plazo, depósito a plazo con giro de interés mensual, cuenta de ahorro a plazo con giro diferido, cuenta de ahorro para la vivienda y cuenta de ahorro para la educación.

Con respecto a los créditos, se destacan aquellos de consumo preferencial para pensionados, con descuento por planilla y universal de consumo DETACOOP. Por otra parte, ofrecen créditos comerciales orientados al financiamiento agrícola y Pymes.

- b) COOPEUCH: Sus inicios se remontan al año 1967 por funcionarios de la Universidad de Chile. En la actualidad acumula el 82% del total de activos del sector y el 84% de las colocaciones totales, lo que la sitúa como la principal Cooperativa a nivel nacional, según datos entregados por la SBIF correspondientes al año 2016.
- Su presencia incluye todos los segmentos de cartera y es la única oferente de créditos para la vivienda. Asimismo, ofrece otros servicios como créditos de consumo, MYPE, tercera edad y universal; cuenta vista; cuentas de ahorro para adultos, adultos mayores, para la educación y para niños; tarjeta de crédito *mastercard*; depósitos a plazo; y, seguros de invalidez 2/3, cesantía, degravamen, enfermedades graves, hospitalización, vida e invalidez, entre otros.
- c) CAPUAL: Nacida en el 1958 por un grupo perteneciente a la imprenta e intendencia de la Fuerza Aérea de Chile, la cual, en el año 1972 realizó los trámites necesarios para ser incorporada a la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Entre sus productos se destaca el crédito de enlace, el cual anticipa el desahucio de las personas en retiro que pertenecen a alguna rama de las Fuerzas Armadas. Así como también, el crédito de consumo y el crédito de urgencia, este último orientado a financiar imprevistos hasta un límite de 20 UF.
- Poseen también la opción de realizar depósitos a plazo y obtener libretas de ahorro.
- d) COOCRETAL: Nacida en la comuna de Talagante en el año 1958, por iniciativa de un grupo no superior a 100 personas, pero no fue sino hasta el año 1960 en que se realizó la primera junta General Ordinaria y Extraordinaria de socios.
- Entre los créditos que ofrece esta cooperativa, se encuentran aquellos de libre disponibilidad, automotriz, universal de consumo, línea de crédito flexible y comerciales, éste último orientado al sector agrícola y a las microempresas.
- Con respecto a las captaciones, éstas se obtienen a partir de depósitos a plazo, libretas de ahorro, capital accionario y cuenta vista.
- e) ORIENTCOOP: Esta cooperativa nace en la ciudad de Talca y se encuentra vigente hace más de 60 años, está orientada a ofrecer ayuda a microempresas y Pymes, ya que busca contribuir al desarrollo local y social de diversas comunidades del centro y sur de Chile. En la actualidad, ha sido reconocida a nivel nacional por su programa de Responsabilidad Social Empresarial. Los productos que ofrece son: créditos de

consumo, automotriz, descuento por planilla, depósito a plazo, universal de consumo y comerciales, éstos últimos desarrollados para microempresas, el sector agrícola, Pymes, inversiones CORFO y capital de trabajo. Asimismo, está orientada al ahorro, el cual puede ser flexible, con fin educacional o una cuenta fácil. Se encuentra también el *factoring*, los depósitos a plazo (fijo, renovables o renta mensual) y seguros (cesantía, asistencia hogar, vida educación, protección, vida y familia, asistencia viajes, degravamen, accidentes personales, catastrófico, beneficios funerarios y beneficios de capital fijo).

## **2.4 Análisis del Microentorno: Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas.

Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que, en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

**Figura 1:** Esquema del Modelo de 5 fuerzas de Porter



Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Competencia en el Mercado: En la actualidad, existen sólo 7 Cooperativas que se encuentran reguladas por la SBIF, entre ellas Lautaro Rosas. Cabe destacar, que sólo 6 poseen sucursales en la quinta región: DETACOOOP, COOPEUCH, CAPUAL, COOCRETAL y ORIENCOOP.

Proveedores: Como proveedores se considerarán todas las empresas que entregan información relevante a la cooperativa, entre ellos se encuentran las empresas clasificadoras de riesgo, instituciones con las cuales se firman los descuentos por planilla y las empresas proveedoras de conectividad e internet.

Sustitutos: El principal sustituto de las empresas de ahorro y crédito, es la tecnología, puesto que cada vez es más frecuente que todo tipo de transacciones se realicen desde el hogar y sólo se requiere conexión a internet.

Clientes: La Cooperativa Lautaro Rosas, está orientada a personas de nivel socioeconómico C3 y funcionarios de la Armada de Chile.

Nuevos entrantes: Entre los potenciales competidores, podemos encontrar a todas aquellas entidades financieras que realizan labores similares, como, por ejemplo: Bancos, A.F.P y Cajas de compensación.

### **3. ANÁLISIS INTERNO**

#### **3.1 Análisis FODA**

##### **Fortalezas**

- (F1) Aumento de los convenios con empresas para el otorgamiento de crédito a sus empleados, a través de la modalidad de descuento por planilla.
- (F2) Tasas competitivas de colocación y captación.
- (F3) Crecimiento progresivo del número de socios en los últimos años.
- (F4) Única Cooperativa con resultados positivos, posterior a su cambio de fiscalizador (SBIF).
- (F5) Vinculaciones históricas con diferentes sectores del mercado (Carabineros, Capredena, DIPRECA y FFAA)

- (F6) Proceso agilizado en el otorgamiento de créditos.
- (F7) Fuerte base patrimonial.

### **Debilidades**

- (D1) Aumento de la cantidad de retiros de dinero por parte de los socios.
- (D2) Escasa publicidad y falta de servicios automatizados.
- (D3) Dificultades en la entrega de información entre la Cooperativa y los socios.
- (D4) Debilidades en el canal de comunicación al interior de la Cooperativa.
- (D5) Poca identificación de los trabajadores con la organización, debido a la falta de educación cooperativa.

### **Oportunidades**

- (O1) Aumento de los precios de los productos y servicios básicos, lo que lleva al endeudamiento de las personas por medio de las solicitudes de crédito.
- (O2) Alto potencial del crecimiento geográficos de zonas interiores de la quinta región.
- (O3) Expansión de la cartera de colocaciones con financiamiento de órganos del Estado (CORFO, FOGAPE).
- (O4) Creciente aumento de Pymes.
- (O5) Sector competitivo en decrecimiento.
- (O6) Automatización de los procesos en el mercado financiero.

### **Amenazas**

- (A1) Cambios en el marco jurídico que rige a las cooperativas.
- (A2) Incertidumbre en el mercado, debido a la disminución de inversionistas extranjeros.
- (A3) Factores macroeconómicos tales como inflación y sobre-endeudamiento.
- (A4) Lanzamiento de productos similares por parte de la competencia.
- (A5) Información errónea entregada por los medios de comunicación con respecto a la solvencia de la Cooperativa.

## **3.2 Cadena de Valor**

### **Actividades de apoyo**

Infraestructura de la Cooperativa: la ubicación física de la institución, debe velar por ofrecer mayor comodidad a los socios, por lo tanto, posee acceso para personas con movilidad reducida y se encuentra emplazada en el sector financiero de la comuna de Valparaíso y Viña del Mar.

Administración de Recursos Humanos: se buscan profesionales con ideas innovadoras y orientadas al mejoramiento continuo, con férreos principios, valores y ética. Quienes trabajan en directa relación con los socios, deben ser personas empáticas y cordiales. La Cooperativa busca conservar un buen ambiente laboral.

Desarrollo tecnológico: su desarrollo va en conjunto con la creciente exigencia de los socios, quienes buscan sistemas de información más rápidos y confiables.

Marketing: se encuentra orientado a promover una imagen empática, confiable y segura, basada en valores y principios. Se deben realizar seguimientos de las necesidades de los socios y estudios de mercado que permitan orientar la publicidad a determinados segmentos.

### **Actividades primarias**

Cartera crediticia y análisis de riesgo: la cartera concentra los activos de la organización, y es responsable de los resultados económicos y sociales que se busca brindar a los socios. Los recursos tecnológicos y toda la cadena de gestión de riesgo crediticio, deben estar orientados a prestar un servicio eficaz y un seguimiento continuo del estado de la cartera. Las políticas deben centrarse en el mejoramiento continuo de esta operación.

Captación de fondos: es uno de los procesos más importantes y debe cumplir con las normativas internas y externas vigentes.

Sistema financiero y tesorería: es necesario velar por la correcta administración de los activos, para tener un control adecuado de sus fondos e inversiones, los cuales deben estar de acuerdo con las regulaciones de la SBIF.

Mercadotecnia y ventas: se encuentra relacionado con la investigación de mercado centrada en acercarse a los socios, conocer sus preferencias y desarrollar estrategias de diferenciación que permitan un valor agregado con respecto a la competencia.

Cobranza: constituye una de las operaciones fundamentales de la cooperativa. Está centrada en realizar seguimientos de cobranza, con recordatorios y las medidas legales que correspondan en el caso de no pago.

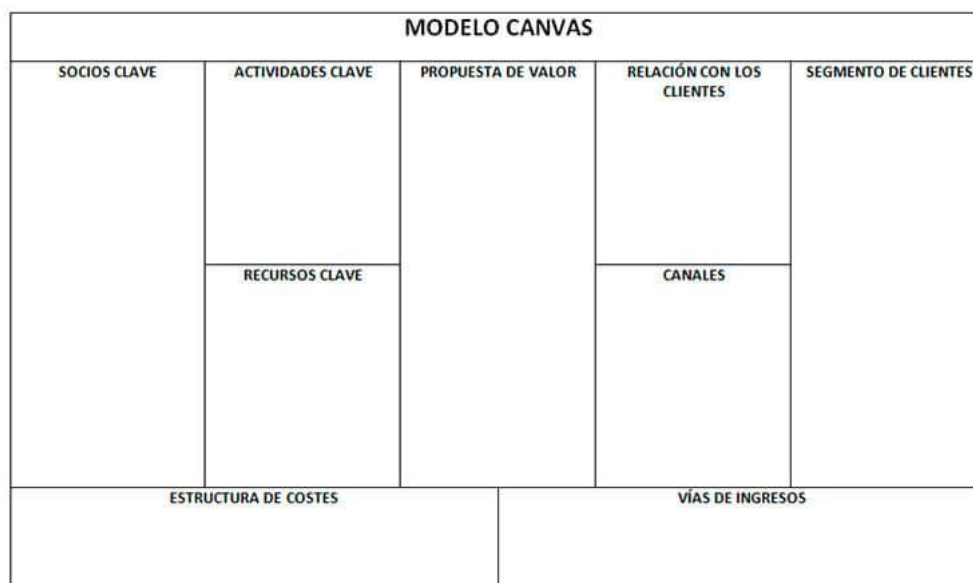
**Figura 2:** Cadena de valor de la Cooperativa Lautaro Rosas



Fuente: Cooperativa Lautaro Rosas

### 3.3 Modelo de Negocio (CANVAS)

**Figura 3:** Esquema de Modelo CANVAS



Fuente: [www.emprenderesposible.org/modelo-canvas](http://www.emprenderesposible.org/modelo-canvas)

Socios claves: estas alianzas permiten gestionar de mejor manera las políticas financieras, entre ellas destacan: empresas e instituciones con que se firme el convenio de descuento por planilla para los socios, empresas proveedoras de conectividad e internet, instituciones clasificadoras de riesgo y proveedoras de información y organizaciones con las cuales concretar iniciativas orientadas al desarrollo de actividades culturales y de entretenimiento.

Actividades claves: se encuentra el proceso de crédito (otorgamiento, evaluación y pago de las operaciones), entrega de beneficios, cumplimiento normativo, proceso de atención a socios, continuidad operacional (entrega de atención rápida y segura) y análisis de mercado.

Recursos claves: físicos (orientados a fortalecer y desarrollar sistemas de información; también considera las instalaciones), humanos (preparar y fortalecer a los colaboradores) y financieros (capacitar a los colaboradores, entrega de compensaciones económicas, adquisición de nuevas tecnologías y apoyo profesional externo).

Propuesta de valor: orientada a la satisfacción de los socios a través de su participación en el remanente, entrega de beneficios sociales, uso de la red de descuentos, mayor accesibilidad

al financiamiento, oferta de tasas competitivas y propiciar la inclusión de los socios a través del desarrollo de actividades educativas, culturales y recreativas.

Relación con los clientes: el “principio de ayuda mutua” es un pilar fundamental en la cooperativa, puesto que no solo busca vender y captar socios, sino que lo fundamental es fidelizarlos, a través de una relación dedicada y personalizada.

Canales: el principal es la atención directa de las ejecutivas en sucursal, además de otras vías como telefonía, correo electrónico, página web, redes sociales y la asamblea general de socios.

Segmento de clientes: personas naturales entre 30 a 60 años, con un ingreso mínimo de \$500.000 y personas jurídicas con ingresos de 100.000 U.F. anuales, que tengan relación con comercio, intermediación financiera y manufactura.

Estructura de costos: se divide en costos fijos y variables. En los primeros encontramos los sueldos administrativos, arriendo de oficinas, dividendo de oficina, cuentas básicas, pagos de obligaciones financieras, pago de seguros, gastos de administración y ventas. En cuanto a los segundos encontramos los sueldos de los cobradores, comisiones por venta, gastos notariales e insumos de librería.

Vías de ingreso: está constituido por el pago por inscripción, suscripción mensual, transferencia bancaria, descuento por planilla, PAC y efectivo.

### 3.4 Análisis Interno/Externo

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>O P O R T U N I D A D E S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- F2/F6/O1/O4: potenciar el plan de marketing para que quienes necesiten un crédito, opten por la Cooperativa por sus tasas competitivas y eficiencia.</li> <li>- F4/O2: promover la buena evaluación de la Cooperativa por parte de la SBIF, de manera que los sectores emergentes acudan a Lautaro Rosas.</li> <li>- F1/OE: generar alianzas más favorables con respecto a la competencia.</li> <li>- F7/O5: promover la base histórica de la cooperativa, aprovechando los clientes disconformes con otras entidades financieras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- D4/O6: implementación de programas informáticos para mejorar los canales de comunicación.</li> <li>- D1/O1: realizar un plan de marketing basado en los beneficios y trayectoria de la Cooperativa.</li> <li>- D1/O2: diseño de un estudio de mercado para captar nuevos socios.</li> <li>- D3/D5/O4: mejorar los incentivos de captación para Pymes.</li> </ul>
<b>A M E N A Z A S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- F2/A4: monitoreo constante de la competencia.</li> <li>- F5/F7/A5: mejorar los canales de comunicación entre la cooperativa y los socios.</li> <li>- F4/A2: promocionar el respaldo de la SBIF.</li> <li>- F2/A2: realizar una política de retención de socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- D1/A2: investigación de mercado que respalde la situación financiera de la Cooperativa.</li> <li>- D5/A4: promover y validar una cultura organizacional acorde al mercado.</li> <li>- D3/D5/A2/A3: capacitación de los empleados y mejorar los canales de comunicación con los socios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO II**

### **IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

#### **1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En la actualidad, la Cooperativa Lautaro Rosas se ha visto fuertemente afectada por el dinamismo que se vive en el sector financiero, lo que se suma a las mayores exigencias que imponen los socios e inversionistas. Asimismo, el entorno cada vez más competitivo exige desarrollar una propuesta diferenciada que permita enfrentar los nuevos desafíos que plantea el mercado. Esta situación obliga a que la Cooperativa evalúe sus procesos y así establezca nuevas estrategias orientadas a lograr el crecimiento esperado.

Según CMS Chile en su 5º Congreso Nacional de Créditos y Cobranza, “la retención de un cliente es entre cinco y quince veces más eficiente que conseguir a uno nuevo. Por esto es que la prioridad de cualquier empresa, debe ser la de aplicar eficazmente estrategias de retención y fidelización, que consigan mantener y desarrollar clientes rentables y fieles”<sup>6</sup>

Basado en lo anterior, es que se plantea elaborar un plan de mejora que permita a la Cooperativa identificar los diferentes tipos de socios y así desarrollar estrategias que permitan la retención y fidelización de los mismos. Para asegurar el éxito de la iniciativa, es necesario establecer metas y objetivos que se encuentren alineados con los principios de la institución.

En consecuencia, el área a intervenir será la de márketing y la estrategia a utilizar, consiste en diseñar un plan de mejora basado en la fidelización de los clientes de forma personalizada.

---

<sup>6</sup> David Fernández, director de proyectos de AIS. En: [www.ais-int.com](http://www.ais-int.com)

## **2. MARCO METODOLÓGICO**

La metodología utilizada es de tipo cualitativa, la cual se define como una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones, como por ejemplo entrevistas, registros escritos, notas de campo, entre otras (Álvarez, 2003). Asimismo, este tipo de estudios, se interesan más en conocer la dinámica y los procesos, por sobre la relación causa/efecto de las variables (Sandoval, 2002). Es posible definir este tipo de investigación a través de 5 particularidades: (1) el ambiente natural y el contexto en que se da el asunto o problema es la fuente, (2) la recolección de los datos es principalmente verbal, (3) los investigadores enfatizan tanto en el proceso como en los resultados, (4) el análisis de los datos se da de modo inductivo, (5) su mayor interés es conocer cómo piensan los sujetos en estudio y qué significado poseen sus perspectivas en el asunto que se investiga (Álvarez, 2003).

El diseño es de tipo no experimental, es decir, basado en la observación de los fenómenos en su ambiente natural y no existiendo manipulación deliberada de las variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Con respecto a lo anterior, se clasifica como una investigación de tipo transversal descriptiva, cuyo objetivo es indagar la incidencia y los valores que una o más variables presentan en un tiempo dado. El procedimiento consiste en medir un grupo de personas u objetos y proporcionar su descripción (Rodríguez, Gil Y García, 1996).

## **3. ESTRATEGIA**

Basado en la información proporcionada anteriormente y en la problemática identificada, es necesario implementar una estrategia de “fidelización de clientes”, la cual tendrá por objetivo establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo entre la Cooperativa y sus socios.

### **3.1 Estrategia de fidelización de clientes**

Este proceso está compuesto por la gestión del valor del cliente y el marketing de relaciones. El primero tiene por objeto incrementar el valor que tiene para el cliente la compra realizada,

la cual debe contribuir a su satisfacción y al aumento de la competitividad de la empresa. La segunda, implica el establecimiento de relaciones duraderas y estables con los clientes, lo cual se consigue mediante el intercambio de valores y el cumplimiento de promesas (Lara y Ponzoa, 2002).

Con respecto a lo anterior, también es posible identificar el marketing directo, el cual apoya esta interacción comercial entre la empresa y el cliente, en busca de aumentar el grado de fidelización de los usuarios. Esta modalidad, está basada en crear acciones publicitarias y promocionales que buscan lograr un mayor número de transacciones y generar una respuesta medible (Pérez y Pérez, 2006).

La estrategia de fidelización implica diferenciarse de la competencia, escuchar al cliente, ofrecer novedades y mantener una mejor calidad de servicio, lo cual permite no solo retener clientes antiguos, sino también captar nuevos y atraer a otros potenciales. La implementación de un programa de fidelización ayuda a reorientar el negocio según las necesidades de los clientes y a dirigir la empresa en busca de eficiencia y de aportar un valor real a la relación con el usuario (Kotler y Keller, 2006).

La importancia de fidelizar va más allá del hecho de mantener un número de clientes potenciales y que su retención sea prácticamente obligatoria. Retener permite disminuir los costos de marketing, ya que es más fácil que un cliente antiguo repita la compra a que un cliente nuevo adquiera un servicio. La fidelización es necesaria debido a la creciente competencia (Lara y Ponzoa, 2002).

Todo negocio, debe intentar conservar sus mejores clientes, ya que esta estrategia permite hacer crecer el negocio. La implementación de un programa de fidelización ayuda a reorientar el negocio según las necesidades de los clientes y a dirigir la empresa buscando la eficiencia y generación de un valor real a la relación con el usuario (Kotler y Keller, 2006).

Los principales beneficios que otorga la estrategia de fidelización es que la retención de clientes es más económica que conseguir nuevos, puesto que no es necesario realizar acciones de marketing costosas que al final no garantizan el retorno de la inversión. Por otra parte,

este proceso permite aumentar los ingresos, ya que, si el cliente no acude a la competencia, ayuda a debilitarla (Alet, 2011).

### 3.1.1 Estrategia de Marketing relacional

Como fue descrito anteriormente, la finalidad del marketing relacional es generar relaciones rentables con los clientes. Los cuatro elementos clave que lo componen son los clientes, los empleados, los socios de marketing (canales, proveedores, distribuidores, intermediarios y agencias) y los miembros de la comunidad financiera (accionistas, inversores, analistas). (Kotler y Keller, 2006).

**Figura 4:** Esquema de Marketing relacional



Fuente: Iván Thompson. Marketing relacional (octubre 2014)

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN DE MEJORA**

En este capítulo se presentará el plan de mejora para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lautaro Rosas, el cual será desarrollado en el área de marketing a través de la estrategia de fidelización de clientes. Este programa traerá consigo una serie de beneficios para la empresa, entre los que destaca la oportunidad de conocer los problemas y necesidades de su público objetivo, lo que permitirá generar una relación satisfactoria y a largo plazo con ellos.

#### **1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de mejora para la Cooperativa Lautaro Rosas basado en la fidelización de clientes.

#### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar un programa de fidelización de clientes basado en la personalización.
- Identificar los requerimientos y necesidades de los socios con respecto al servicio entregado por la Cooperativa.
- Disminuir en un 10% anual la fuga de socios posterior a la implementación del programa.

#### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

Es obligación de la empresa conocer los tipos de clientes, los cuales se pueden determinar por diferentes factores entre los que se encuentra, la personalidad, el carácter, las expectativas con respecto al producto/servicio y la manera en que toman decisiones tanto en las fases de venta como de posventa.

La segmentación de clientes de la Cooperativa se realiza según diferentes criterios, los cuales permitirán establecer perfiles útiles al momento de implementar el programa de fidelización:

- Edad: personas entre 30 – 60 años

- Ubicación geográfica: principalmente orientado a captar socios que habiten la zona del Gran Valparaíso.
- Ingresos: nivel socioeconómico C2, C3, es decir, cuyo ingreso mensual sea entre \$500.000 - \$800.000.
- Actividad comercial: deseablemente, aquellas personas que desarrollen actividades relacionadas con el comercio, intermediación financiera y manufactura.
- Personas que no tienen acceso a la banca.

### **3.1 Clasificación de los socios**

Debido a que se trata de una institución que ofrece servicios, los socios serán clasificados según su rango etario, de esta manera se conformarán 3 grupos:

- Grupo 1: menores de 30 hasta 40 años.
- Grupo 2: entre 40 a 50 años inclusive.
- Grupo 3: entre 50 y mayores de 60 años.

## **4. SISTEMA DE FIDELIZACIÓN**

Existen diferentes tipos de fidelización, los cuales pretenden crear un vínculo entre el cliente y la empresa, aquellos que se pueden utilizar en la Cooperativa son:

- Tarjeta de felicitación: consiste en enviar a los socios, felicitaciones ya sea por su cumpleaños u otra celebración. Para llevar a cabo esta alternativa, es necesario poseer los datos de cada cliente en un fichero electrónico.
- Comunicaciones personalizadas: envío de servicios o productos exclusivos, con descuentos especiales y ediciones limitadas
- Contrato de fidelidad: colaboración entre la empresa y el usuario por el que se establece una relación comercial.
- C.R.M: “una empresa que se vuelca a sus clientes es una empresa que utiliza la información para obtener una ventaja competitiva y alcanzar el crecimiento y rentabilidad. Este concepto incluye un conjunto de prácticas diseñadas por la empresa, para estrechar su contacto con los clientes” (Kotler y Keller, 2006).

- *Call center*: es un servicio desarrollado en beneficio de los clientes, donde se realizan y reciben llamadas telefónicas con el objetivo de resolver dudas de los socios.
- Revista del consumidor
- Sistema de puntos
- Club de clientes: grupo o comunidad ofrecida de forma gratuita por la empresa, con el objetivo de fidelizar al cliente y que éste se beneficie con las ventajas que la institución pone al servicio de sus clientes.

Debido a que los clientes fueron clasificados según su rango etario, el tipo de fidelización más conveniente para la Cooperativa sería el “personalizado, en base a los servicios disponibles para los asociados”, ya que la cantidad, calidad y forma en que se entrega la información al Grupo 1, no es igual a la del Grupo 2. Es necesario que todas las empresas posean un plan de fidelización sólido, tanto para mantener sus relaciones con los clientes actuales, como para generar nuevas con los potenciales clientes.

En primer lugar, es necesario comprender el concepto de personalización, el cual se refiere al proceso por el que la empresa gestiona su relación con los clientes de forma individualizada, intentando crear una relación a largo plazo que le permita conocer con detalle a sus asociados, para ofrecerle aquello que el cliente necesita, sin necesidad de que él lo pida (Pérez y Pérez, 2006).

#### **4.1 Programa “Puntos Lautaro”**

Se propone implementar un programa de puntos que beneficie a los socios cada vez que solicitan un crédito de consumo o envían solicitudes para obtener una libreta de ahorro y/o depósito a plazo. Los socios, que posean un comportamiento financiero sin registros de no pago o mora, serán premiados con el doble de puntos.

Esta táctica, incluye realizar una alianza estratégica con CENCOSUD, para que los socios puedan cobrar sus “puntos Lautaro” en cualquier empresa de la cadena.

El sistema de acumulación de puntos será el siguiente:

<b>Producto</b>	<b>Monto de dinero</b>	<b>Puntos Lautaro</b>
Créditos de consumo	\$ 500	1
Pago de cuotas al día (según monto pagado)	\$ 800	2
Libreta de ahorro (por aporte)	\$ 600	1
Depósitos a plazo	\$ 600	1
Aportes de capital	\$ 600	1

Cabe destacar, que los puntos por transacción realizada serán almacenados en la base de datos de cada socio, y serán intercambiables por una *gift card* CENCOSUD. Las tarjetas disponibles poseerán los siguientes montos: \$ 5.000, \$ 9.000, \$12.000, \$18.000, \$ 24.000, \$36.000, \$ 48.000, \$ 60.000, \$ 90.000, \$ 120.000 y \$ 240.000.

Objetivos:

- Incrementar las colocaciones de crédito, aportes de capital.
- Aumentar la cartera de depósitos a plazo y libretas de ahorro.
- Incentivar el buen comportamiento de pago de los socios.
- Disminuir la cartera de cobranza.
- Favorecer la relación entre la Cooperativa y los socios, premiándolos con “puntos” a quienes registran mayores niveles de consumo.

#### **4.2 Comunicación personalizada**

Como se mencionó anteriormente, se identificarán 3 grupos de clientes, a los cuales se les hará llegar información según los intereses y necesidades registrados en la base de datos que posee la Cooperativa.

Grupo 1: compuesto por socios jóvenes, cuyo interés es principalmente el ahorro.

En la actualidad, los constantes avances tecnológicos, permiten que los clientes sean personas informadas y, por lo tanto, la Cooperativa buscará satisfacer esta necesidad, mediante la utilización de la herramienta *mailing*.

La táctica consiste en enviar mensualmente correos electrónicos dirigidos y personalizados a cada cliente, según su perfil de inversionista (muy conservador, conservador, moderado, arriesgado y muy arriesgado), en el cual el panel de expertos de la Cooperativa realiza recomendaciones de inversión.

Grupo 2: compuesto por adultos jóvenes, quienes ingresan a la Cooperativa con el objetivo de solicitar créditos.

Esta cartera de cliente, será designada a un grupo de ejecutivas, cuya función será exclusivamente mantener un contacto directo, rápido y eficiente con cada socio que solicite un crédito. De manera que el proceso sea más expedito, y el asociado sienta el “apoyo” brindado por la Cooperativa. Asimismo, estas ejecutivas, tendrán la tarea de facilitar este proceso, por lo tanto, están autorizadas para agendar reuniones con los interesados y así ofrecer mayor comodidad, evitando que el socio deba acudir personalmente a la Agencia.

Grupo 3: personas adultas, quienes buscan generar ahorro.

Según los antecedentes proporcionados por la Cooperativa, fue posible detectar que este grupo de personas, no están familiarizadas con la tecnología y les genera desconfianza, por lo tanto, prefieren acudir personalmente a la sucursal para aclarar sus dudas y realizar sus trámites.

Con respecto a lo anterior, se plantea la idea de crear una Unidad de Atención al Público, la cual estará encargada, principalmente, de prestar ayuda a las personas de este segmento. Asimismo, serán los responsables de informar sobre los beneficios que poseen los socios, la red de descuentos, orientar en la utilización de la página *web*, proporcionar los documentos que soliciten los asociados y entregar las “tarjetas de socio”.

Objetivos:

- Generar un mayor vínculo entre la Cooperativa y sus asociados.

- Proporcionar mayor comodidad y facilidades a los socios.
- Proveer una atención de socios más personalizada y fluida.
- Potenciar la elección de la Cooperativa Lautaro Rosas por sobre su competencia.
- Entregar información y servicios según los requerimientos y necesidades de los socios.
- Favorecer los principios de cooperativismo y ayuda mutua.

#### **4.2.1 Atención personalizada en depósitos a plazo**

Orientada a inversionistas que posean una renta superior a la establecida en la segmentación de clientes. Los cuales, serán atendidos por ejecutivas capacitadas para realizar esta función y orientarlos en sus decisiones.

Este segmento de cliente tendrá atención prioritaria, y, por lo tanto, tendrán mínimos tiempos de espera en la sucursal. Asimismo, gozarán de beneficios exclusivos, como por ejemplo tasas preferenciales en sus depósitos según el monto de la inversión, plazos y trayectoria en el Cooperativa.

Con respecto a los préstamos que soliciten, éstos se encontrarán pre aprobados y se otorgarán tasas de interés mejoradas.

Objetivos:

- Ofrecer un servicio y oferta diferenciada, caracterizado por la exclusividad y comodidad.
- Propiciar un espacio físico adecuado para la atención con las ejecutivas.

#### **4.3 Tarjetas de felicitación**

Debido al desarrollo de los medios de comunicación y las redes sociales, es evidente que las personas están ávidas de ser reconocidas y demostrar sus logros. Es por esta razón que la Cooperativa debe potenciar esta característica propia de la sociedad, haciendo sentir “únicos y especiales” a cada socio.

Será responsabilidad del departamento de marketing, la utilización eficiente de la base de datos de la Cooperativa para instaurar un sistema que permita identificar las fechas

importantes de los socios y enviar, mediante la utilización de correo electrónico o creando una alianza con correos de Chile, una tarjeta que demuestre el compromiso y preocupación de la institución.

Cabe destacar, que estos reconocimientos entregados a los socios, también pueden ser realizados a través del “llamado telefónico” cordial y amistoso de una ejecutiva, para saludar y felicitar la ocurrencia de una fecha importante. Esta estrategia, será frecuentemente utilizada en los socios de edad madura que no poseen manejo de las plataformas informáticas. Por este medio, también se les dará a conocer, los beneficios vigentes, promociones y disponibilidad de retiro de la *gift card*, si es que corresponde.

Es necesario destacar, que esta iniciativa no consiste en el envío masivo de tarjetas, por el contrario, este será personalizado y dirigido. De esta manera, las fechas consideradas importantes serán: bienvenida, felicitaciones por adquirir un nuevo servicio, cumpleaños, nacimientos, defunciones y aniversarios como socio.

Objetivos:

- Lograr el reconocimiento de los socios con la Cooperativa.
- Evidenciar el hecho de que cada socio es importante para la Cooperativa.
- Mantener un estrecho contacto con cada socio.

#### **4.3.1 Bonos**

Se creará la bonificación correspondiente a un monto en dinero, que será entregado a los socios cuyo matrimonio tenga una duración de 25 años (bodas de plata), el cual será correspondiente a 3 UF. Al socio que celebre sus 50 años de matrimonio (bodas de oro), se le bonificará con 5 UF.

#### **4.4 Crear una cultura centrada en el socio “El socio es el Rey”**

Esta alternativa, apunta a los colaboradores, quienes deberá desarrollar una cultura centrada en los socios, para ello será necesario motivarlos, que se sientan identificados con la empresa,

generar compromiso, y destacar que los socios son lo más importante, pues ellos son dueños de la Cooperativa, por lo que hay que tratarlos de forma cordial y eficiente.

El socio debe sentirse importante y todos los departamentos deben estar alineados bajo esta premisa. Los objetivos y funciones de cada uno de ellos, deben velar por la satisfacción de los socios.

Para su realización, será necesario establecer charlas motivacionales, informar de la situación actual de la empresa, plan de negocios, plan estratégico y alinear los departamentos para que exista una correlación entre ellos.

Objetivos:

- Desarrollar una cultura basada en el socio
- Generar mayor compromiso de los colaboradores con la institución.

## CONCLUSION

El plan de mejora desarrollado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lautaro Rosas, fue basado en el principal problema detectado, es decir, en la disminución de socios producto de su migración a la competencia o desconfianza con la institución. Por esta razón, se diseñó un “programa de fidelización” orientado a estrechar las relaciones entre los socios y la Cooperativa.

Este programa, está basado en la idea de “personalizar” a los socios, es decir, mediante la utilización de bases de datos de la Cooperativa identificar las necesidades y requerimientos de cada uno. Ello generará mayor compromiso entre la institución y sus asociados, de tal manera que se sientan parte de ella y no un cliente.

Las propuestas presentadas se basan en los tipos de clientes y en la entrega de premios o beneficios. Estas iniciativas buscan que los socios se identifiquen con los conceptos de cooperativismo y ayuda mutua, para de esta forma potenciar las relaciones a largo plazo.

## REFERENCIAS

- Alet, J., (2011). Marketing directo e interactivo. Madrid, España. Editorial: ESIC.
- Álvarez, J., (2003). Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y Metodología. México. Editorial: Paidós.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., (2014). Metodología de la Investigación 6º ed. México. Editorial: McGraw Hill.
- Kotler, P., Armstrong, G., (2012). Marketing 14ed. México. Editorial: Pearson.
- Kotler, P., Keller, K., (2006). Dirección de Marketing 12ed. México. Editorial: Pearson.
- Lara, P., Ponzoa, J., (2002). Marketing Relacional: Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. México. Editorial: Pearson.
- Pérez, D., Pérez, I., (2006). *La fidelización de los clientes. Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno* (Memoria). Escuela de negocios, EOI. España.
- Rodríguez, G., Gil, J., García, E., (1996). Metodología de la Investigación cualitativa. Granada, España. Editorial: Ediciones Aljibe.
- Sandoval, C. (2002). Investigación Cualitativa. Bogotá, Colombia. Editorial: ARFO.
- [www.capual.cl](http://www.capual.cl)
- [www.coocretal.cl](http://www.coocretal.cl)
- [www.coopeuch.cl](http://www.coopeuch.cl)
- [www.detacoop.cl](http://www.detacoop.cl)
- [www.lautarorosas.cl](http://www.lautarorosas.cl)
- [www.oriencoop.cl](http://www.oriencoop.cl)
- [www.sbif.cl](http://www.sbif.cl)
- [www.sence.cl](http://www.sence.cl)
- [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)
- [www.buenosaires.iipe.unesco.org](http://www.buenosaires.iipe.unesco.org)