

PN-AB6-781

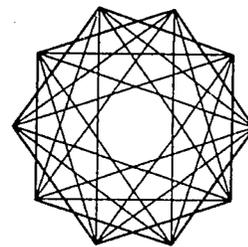
69360

**P L A N N I N G A N D
D E V E L O P M E N T
C O L L A B O R A T I V E
I N T E R N A T I O N A L**

**TECHNICAL ASSISTANCE
to the
BOLIVIA SAVINGS AND LOAN SYSTEM**

**UN PLAN DE MERCADEO-MODELO PARA
LAS ASOCIACIONES MUTUALES
DE CAJA CENTRAL
DE AHORRO Y PRESTAMO
PARA LA VIVIENDA**

**Prepared by
ALFREDO VALDEZ ASOCIADOS**



1987

P A D C O

**AN INTERNATIONAL COLLABORATIVE FORMED TO
PROVIDE GOVERNMENTS AND PRIVATE CLIENTS IN
AFRICA, ASIA, LATIN AMERICA AND THE NEAR EAST
WITH INTEGRATED RESEARCH, PLANNING AND MANAGEMENT
SERVICES FOR URBAN AND RURAL DEVELOPMENT**

**TECHNICAL ASSISTANCE
to the
BOLIVIA SAVINGS AND LOAN SYSTEM**

**UN PLAN DE MERCADEO-MODELO PARA
LAS ASOCIACIONES MUTUALES
DE CAJA CENTRAL
DE AHORRO Y PRESTAMO
PARA LA VIVIENDA**

Prepared by
ALFREDO VALDEZ ASOCIADOS

1987

(Contract No. 511-0567-C-00-7065-00)

ALFREDO VALDEZ ASOCIADOS

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	1
CAJA CENTRAL	6
FACTORES POSITIVOS	9
FACTORES NEGATIVOS	10
INFORME DE LA MISION DE MERCADEO	12
PLAN DE MERCADEO - MODELO	
DEPOSITOS DE AHORRO	13
- OBJETIVO	13
- PRODUCTOS A SER PROMOVIDOS	13
- SEGMENTOS DE MERCADO ENFOCADOS	13
- ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	15
- GRAFICOS	18
- BENEFICIOS PARA LOS CLIENTES, A SER PROMOVIDOS	20
- MEDIOS	21
- ESTRATEGIAS/PLANES DE ACCION	22
- INCREMENTACION DE LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE	25
- PROGRAMA DE VENTAS-MIXTAS (CROSS-SELLING)	27
- CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO POR EL EMPLEADO Y CAPACITACION EN VENTAS	28
- RELACIONES PUBLICAS	29
- CONTROL E INFORMES	31
OTRAS OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES	32
BIOGRAFIA - ALFREDO VALDEZ	35

A L F R E D O V A L D E Z A S O C I A D O S

INTRODUCCION

Las observaciones que el Presidente Ernesto Wende hizo a la conclusión del Seminario sobre "Mercadeo", recientemente efectuado, fueron más apropiadas desde el punto crítico en la vida de las Mutuales y del Sistema A. y P. Su concepto para hacer el sistema una fuerza económica importante y positiva en Bolivia y su aplicación en cada Mutual para hacerla mejor en un tiempo oportuno.

La calidad, propósitos, ejecución y servicio a las familias de Bolivia, son los principios que justifican el apoyo total de todas y cada una de las Mutuales y del Sistema A. y P.

Indudablemente, el deseo e interés ha sido y continúa siendo válido a través del Sistema. Sin embargo, los problemas económicos y fiscales fueron desventajosos para los negocios durante varios años.

Ahora, hay una oportunidad para un Nuevo Comienzo. Una vitalidad renovada y comprometida, la cual puede, en parte, ser llevada a cabo con un acercamiento al mercadeo.

Cuando la población invierte sus ahorros en una institución financiera, las consideraciones más importantes son la seguridad y estabilidad de dicha institución. Sí, los interesados quieren obtener tasas de interés elevadas. Pero no tanto como su deseo para que su deseo esté a salvo.

Más allá de esta seguridad, sin embargo, las investigaciones del mercado por todas partes, han demostrado consecuentemente, que los ahorristas dan mayor valor a la calidad del servicio personal y a la exactitud en el manejo de sus transacciones, que a los réditos que reciban, aún siendo éstos razonablemente competitivos.

Con este conocimiento, nosotros tenemos una Base, sobre la cual se construye un plan de mercadeo para el Sistema A. y P. y para sus miembros, las Mutuales.

Para atraer depósitos de ahorros, las Mutuales necesitan, sobre todo, la confianza del público. Especialmente del público que tenga rentas disponibles para ahorrar. Lamentablemente, una gran cantidad de gente gasta tanto o más de lo que gana, y no pueden ser nuestros clientes.

En consecuencia, debemos ser selectivos para ofrecer nuestros servicios.

De este modo, en el desarrollo de nuestro plan ofreceremos las siguientes estrategias:

- Una nueva imagen.
- Una posición en el mercado, que sea clara, definida y válida.
- Énfasis en la calidad del servicio a los clientes.
- Esforzarnos para una propaganda más agresiva.
- Acertado y predominante acercamiento al mercadeo.
- Énfasis en los mayores esfuerzos para conseguir más operaciones con nuestros mejores clientes.

Antes de entrar al tema, no obstante, permítanme referirles una breve historia de mi permanencia en Bolivia.

Durante las últimas tres semanas, tuve la oportunidad de trabajar estrechamente con el señor Pablo Iriarte, y hemos conversado con todos los gerentes y varios presidentes de siete de las Mutuales del Sistema A. y P.

Las siete Mutuales, incluidas las dos de La Paz, así como las demás con sedes en Cochabamba, Santa Cruz, Tarija, Sucre y Oruro.

Los gerentes y otros miembros de su administración me han dispensado su máxima ayuda y cooperación en mi propósito de comprender el mercadeo en su medio ambiente, y los resultados favorables que ellos están obteniendo.

En las siguientes secciones tituladas: Factores Negativos, Factores Positivos y Caja Central, he resumido mis observaciones basadas en lo captado en mis visitas a las siete instituciones mencionadas.

Como ustedes están enterados, mis esfuerzos han estado dirigidos al campo de movimiento de ahorros. Con todos los factores negativos que tengo anotados, los depósitos de ahorros producen entre las Mutuales una competencia visible. Desafortunadamente, hay varios factores nega-

tivos mayores, los cuales están más allá del control de las Mutuales. Sin embargo, a través de un mercadeo efectivo, ésto es más de lo que podemos hacer, para alcanzar objetivos razonables en el desenvolvimiento de los ahorros.

En el tratamiento con mis recomendaciones para mercadeo específico, he elegido presentar éstos en la forma de un Mercadeo Modelo, plan en el cual he empleado, a nombre de la Mutual de Guapay y de varios de sus empleados. Todos los procedimientos recomendados pueden ser aplicados en cada una de las Mutuales con solamente pequeñas modificaciones para algunas de ellas. Estas modificaciones menores pueden ser fácilmente manejadas por Don Pablo Iriarte, en su trabajo con las Mutuales.

En este punto, permítanme hacer énfasis en decir que el mercadeo es muy subjetivo. Como Don Héctor Encinas ha hecho resaltar que el "Seminario sobre Mercadeo" no es ni un arte ni una ciencia. En efecto, sin embargo, es en parte un arte, y en parte una ciencia. La parte creativa, o sea las ideas, son primeramente un arte, y por lo tanto es muy subjetiva.

Un hombre compra una corbata con rayas; otro la prefiere de color entero, muy personal, muy subjetivo.

En el siguiente plan, he propuesto recomendaciones muy específicas. Esto es lo que he hecho. No solamente generalidades. Basándome en mi experiencia y conocimientos profesionales, las recomendaciones son válidas y

los objetivos serán llevados sustancialmente a cabo si son apropiadamente realizados, consistentemente para un período razonable de tiempo.

Yo considero un privilegio el haber trabajado con todos ustedes, en CACEN, en las Mutuales y especialmente con Don Pablo Iriarte.

Como todos nosotros sabemos, sin clientes satisfechos, no hay negocio. Sin beneficios, los negocios no sobreviven para servir a las necesidades de la población en su comunidad.

El mercadeo efectivo, combinado con una administración sobresaliente y leal, empleados que se interesen, es la llave del éxito en los negocios.

Para hacer efectivo el mercadeo, debe ser enfocado en forma consistente y a largo plazo.

Esto no es nada en el mundo. La ejecución efectiva de los fundamentos es lo que hace la diferencia entre lo mejor y lo mediocre.

ALFREDO VALDEZ ASOCIADOS

C A J A C E N T R A L

Tres Tópicos Importantes:

1. Tal vez, más que cualquier otra cosa, las Mutuales quieren aclarar las comunicaciones y el entendimiento entre sí y la Caja Central. Si hay comisiones firmes emitidas por la Caja Central, entonces las Mutuales captarán cabalmente tales comisiones. Si esas comisiones no pueden ser hechas por la Caja Central, entonces las Mutuales quieren que las mismas sean claras desde su comienzo. Las Mutuales entienden que la Caja Central tiene también sus propios problemas. Ellas no tienen visiones no racionales.

2. Tal como se ha debatido en el pasado, a lo largo de su existencia, las Mutuales desean que la Caja Central ejecute una campaña de publicidad a nivel nacional, que desenvuelva fuertemente y mantenga una imagen positiva para las Mutuales, así como para el Sistema A. y P. La confianza del público que se pueda lograr es lo más importante para el crecimiento de los depósitos de ahorro.

Con este fin, mis recomendaciones relevantes son las siguientes:

- a) Que el Sistema y cada una de las Mutuales adopten la posición y los gráficos que recomiendo en el Plan de Mercadeo. Una imagen consistente y tema de mercadeo es necesario a través de todo el Sistema. De esta manera, la publicidad a nivel nacional realizada por la Caja Central será un sostén y refuerzo a la propaganda de cada una de las Mutuales en sus mercados separados, y viceversa.

Esta posición es diseñada para situar aparte a las Mutuales, de la competencia, en una forma muy positiva.

- b) Esa campaña de publicidad nacional de la Caja Central es planeada y presupuestada para tres períodos promocionales separados, cada uno de aproximadamente tres meses, durante el año que comienza el 1^o de Agosto de 1987.
 - c) La campaña de publicidad a ser planeada y coordinada por don Pablo Iriarte, utilizando la experiencia profesional de una calificada agencia publicitaria para ayudar en el desenvolvimiento de los complementos específicos y el plan promedio. Desde luego, que el presupuesto debe ser adecuado para garantizar un fuerte conocimiento en el mercado total.
 - d) A mi juicio, el plan promedio, utilizará los medios de la Radio y la Televisión preferentemente, a fin de lograr resultados efectivos y llegar a los segmentos del mercado especificados en el Plan de Mercadeo.
 - e) Los beneficios de los clientes se hacen conocer mediante la publicidad, y serían seleccionados entre los señalados en aquella sección del Plan de Mercadeo.
3. Las Mutuales se mantienen muy interesadas en la Caja Central, estableciendo un sistema, a través del cual se pueden transferir fondos entre las Mutuales. Este es otro aspecto que ha sido debatido previamente, como ustedes están enterados.

En mis visitas a los gerentes de las siete Mutuales, he encontrado que existe mucho entusiasmo, confianza

en sí mismos y optimismo; que las Mutuales pueden cumplir las metas señaladas en las observaciones del Presidente Wende en Junio 13 de 1987.

La Administración de la Caja Central es calificada en extremo, para ejercer el liderazgo y dirección que ayudará a las Mutuales para su logro y su progreso como instituciones financieras independientes.

FACTORES POSITIVOS

1. Confianza en ellos mismos y en sus habilidades
2. Buenas relaciones con el cliente y conocimiento de sus mercados.
3. Una orientación dirigida hacia el servicio de familias, especialmente de la "clase media"
4. Gran demanda de préstamos para la vivienda y préstamos para la mejora de esta.
5. Existe oportunidades de mercado para otros tipos de préstamos, los cuales darían diversas ventajas.
6. Entre las instituciones hay pocas excepciones de un marketing conveniente orientado y emprendedor.
7. Muchos creen que sus mercados están creciendo
8. La delincuencia en el préstamo no es un problema mayor en este tiempo.
9. Los directores no perciben la competencia, siendo este un factor importante que afecta las oportunidades de las mutuales en el éxito y prosperidad.
10. La participación de las Mutuales en los depósitos corrientes en el mercado es tan reducido que desde un punto de vista real solo tienen una forma de salir adelante.

FACTORES NEGATIVOS

1. La falta de una Posición clara y definida en el mercado, el cual es afectivamente y consistentemente comunicado a los clientes y futuros clientes de las mutuales.
2. Aparentemente, el público en general no tiene buen conocimiento de los objetivos y servicios de las mutuales.
3. En vista de los dos puntos negativos arriba mencionados y de la crisis que todavía está muy sensible entre el público, las mutuales, no tienen una imagen positiva ni la confianza del público.
4. Persiste una desconfianza en el futuro de la economía boliviana. Existe el sentimiento de que el gobierno nacional tanto el actual como otro en el futuro edictará Leyes que podría afectar la paridad de la moneda. Hay también, el temor de una inestabilidad política, baja productividad y déficit presupuestario que puede disparar nuevamente la hiperinflación. Todos estos factores negativos afectan todas las instituciones financieras.
5. Debido a la inflación y otros factores económicos, hay falta de ingresos disponibles (ingresos que pueden ser ahorrados o invertidos) entre un amplio porcentaje de la población.
- * 6. Es un hecho aceptado que una gran parte de la economía boliviana está en la "economía informal". Así, es prácticamente imposible emblanquecer esos fondos y atraerlos a las mutuales.

7. Las comunicaciones con los clientes y futuros clientes están seriamente impedidos en Bolivia. El sistema de correo es percibido como ineficiente e impuntual. Solo un pequeño porcentaje de viviendas poseen teléfono. Un muy reducido porcentaje de la población lee regularmente el periódico. Consecuentemente, la radio y la televisión son los únicos medios disponibles de comunicación masiva, rápida, eficaz y fácilmente perceptible.
8. Muchas de las mutuales tienen oficinas que están inadecuadamente instaladas y en algunos casos, su apariencia interna y externa es muy pobre. Esta situación contribuye a dar una imagen desagradable y deprimente.
9. En muchas mutuales aunque existe alguna mejoría, continua a haber una falta de ventas y pericia del marketing.
10. La señalización exterior de muchas de las mutuales es difícilmente localizada y en algunos casos muy diseminada. Nuevamente esto da una imagen pobre.
11. El uso de los logotipos del sistema A y P no es favorable a la distinción entre mutuales. Estos tienen demasiadas palabras y es difícil la lectura. Por otra parte, esto crea problemas individuales a las mutuales para lograr una identificación separada en el mercado.

Todos los factores negativos arriba mencionados dificultan la habilidad de las mutuales para atraer depósitos, los cuales podrían ser utilizados para obtener sólidos fondos para poder hacer frente a las demandas de préstamos. Sin embargo, en muchas areas hay manera de atenuar y/o anular los efectos negativos mencionados.

Las mutuales continuan a tener un muy pequeño porcentaje en los depósitos del mercado. Esto puede ser mejorado de manera sobre las cuales discutiremos en las recomendaciones que siguen.

ALFRED VALDEZ ASOCIADOS

INFORME DE LA MISION MARKETING

Como institución de servicio a la comunidad local, la Mutual Gupa proveerá al cliente servicios de calidad superior teniendo en cuenta las necesidades financieras y deseadas de nuestros clientes en el área de Santa Cruz.

INFORME DE APOYO

1. Nosotros competiremos sobre bases de servicio de calidad al cliente, más que sobre los precios.
2. Nuestra organización será estructurada con el principal propósito de hacernos responsables de las necesidades y deseos de nuestros clientes.
3. Nosotros proveeremos nuestra mutual con elementos competentes motivados, quienes serán bien remunerados en relación a su desempeño.

ALFREDO VALDEZ ASOCIADOS

PLAN DE MERCADEO - MODELO

- DEPOSITOS DE AHORRO

OBJETIVO

Para incrementar el total de depósitos de ahorros en la Mutual Guapay, en un 50% (neto), efectivo en Junio 30 de 1988, comparados con el total de sus depósitos de ahorros en Junio 30 de 1987.

PRODUCTOS A SER PROMOVIDOS

Todas las cuentas de depósitos de ahorros manejadas por la Mutual Guapay.

SEGMENTOS DEL MERCADO, ENFOCADOS

La estrategia de mercadeo preferente, no implica que la Mutual Guapay no pueda actuar en otros segmentos no enfocados como preferentes. Esto simplemente significa que los recursos del mercado limitado de la Mutual serán aplicados a aquellos grupos con mayor potencial para la ejecución de objetivos que generen depósitos en la Institución.

Los segmentos preferentes recomendados para la Mutual Guapay, se definen como sigue:

1. Los clientes actualmente existentes de la Mutual Guapay, (de ahorros y de préstamos).
 - a) Primeramente concentrarse en el "máximo 20%" que comprende aproximadamente al 30% del total de depósitos de ahorro.
 - b) En forma secundaria se atiende al restante "otro 30%" y se lo incentiva e interesa a aumentar sus depósitos de ahorro.
2. El mercado de personas mayores, con edades de 50 años o más, con ingresos líquidos de Bs. _____ o más.
3. Familias con un ingreso anual de Bs. _____ o más.

ALFREDO VALDEZ ASOCIADOS

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Que es esto? Posicionamiento es lo que usted hace con la mente del cliente. En nuestro caso, deseamos conseguir que en la mente de nuestros clientes y posibles clientes la Mutual Guapay sea la única.

El objetivo principal del programa de posicionamiento es llegar a ser un líder en un area obteniendo resultados beneficiosos con clientes específicos a los cuales se les debe dar una importancia excepcional.

El éxito del posicionamiento requiere consistencia y es un proceso a largo término.

En posicionamiento, el concepto más simple, el más fuerte y más efectivo es el mejor.

Nuestras recomendaciones para la Mutual Guapay:

Logo : MUTUAL GUAPAY
Tema de Mercadeo : CENTRO FINANCIERO PARA LA FAMILIA
SANTA CRUZ

Estas recomendaciones posicionan a la Mutual Guapay en la siguiente manera:

1. Como institución Financiera local de la comunidad estamos comprometidos para servir en préstamos y salvar necesidades de las familias en Santa Cruz. Esto incluye préstamos para compras o mejoras de viviendas y para otros propósitos que sirven a las necesidades familiares. También incluye el ofrecimiento de las cuentas de ahorro de manera atractiva.
2. Contra "los grandes" y contra los competidores cuyas sedes están fuera de Santa Cruz. Por ejemplo los grandes bancos.
3. Como institución local estamos comprometidos con el concepto de que "el cliente es el número uno". Que el cliente es su única razón de existencia para la Mutual. Puro y simple. Ello implica alta calidad del servicio al cliente.
4. Este posicionamiento utiliza eficazmente el concepto de familia, el cual es muy fuerte e importante en Bolivia.

Los "mensajes" abajo mencionados pueden ser utilizados como soporte para el posicionamiento recomendado :

1. Quien se interesa más de Santa Cruz ?
Un banco con docenas de Agencias a través de Bolivia o una institución local como la Mutual Guaypay.
2. La Mutual Guaypay ayuda a la gente y a la economía de Santa Cruz. Nuestros préstamos y servicios van a los residentes de nuestra ciudad.
3. Tiene más sentido tener su dinero invertido en Santa Cruz ya que esto ayuda al Departamento. No en un banco de otra ciudad.
4. Santa Cruz es su hogar y también lo es la Mutual Guaypay.
5. Nuestro personal es residente desde hace mucho tiempo en Santa Cruz.

6. Nosotros estamos especializados en el financiamiento de viviendas y somos los más calificados para ayudarle con su propia vivienda.

Vea los gráficos recomendados en la sección separada que sirve de soporte al nuevo posicionamiento.

Las áreas de Marketing afectadas por el posicionamiento incluye lo siguiente :

- Signos exteriores
- Material impreso como ser letreros, carteles, folletos, etc.
- Toda publicidad.

GRAFICOS

MUTUAL GUAPAY

🏠 Centro Financiero PARA LA FAMILIA
SANTA CRUZ



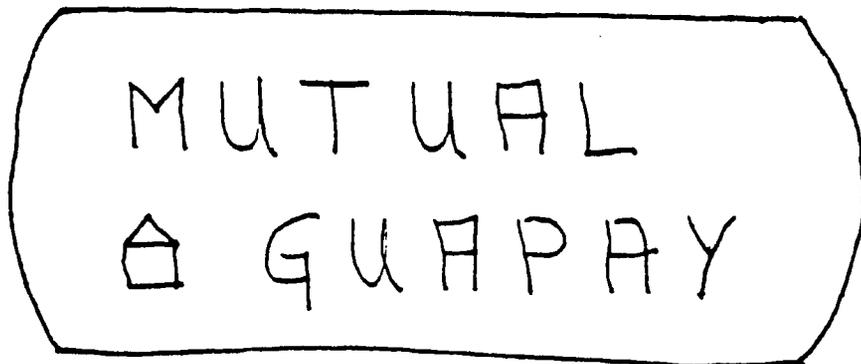
Logo:
Publicidad / Prensa
Folletos, etc.

(Una muestra de papel de escribir.)

(Si puede, se debe REGISTRAR LA MARCA 🏠)

GRÁFICOS

(SEÑAL EXTERIOR)



Claro, limpio, simple, legible.

Colores: LETRAS NEGRAS sobre
AMARILLO BRILLANTE.

Muy legible en luz del día
y de noche cuando iluminado.

El logo  simboliza la vivienda.

BENEFICIOS PARA LOS CLIENTES, A SER PROMOVIDOS

1. La Mutual Guapay es una Institución financiera local comunitaria, dedicada a otorgar préstamos y manejar los ahorros, necesarios a las familias de Santa Cruz.
2. Los propósitos de la Mutual Guapay comprenden un servicio calificado para los clientes. (Ver la Sección separada).
3. Consecuentemente, se enfatiza el conocimiento, experiencia, competencia y la amistad existente entre los oficinistas y personal de la Mutual Guapay. Ellos son especialistas en el financiamiento de casas de vivienda y ahorros.
4. Conveniencia. La Oficina de la Mutual Guapay es sumamente conveniente para su clientela existente, así como para nuevos clientes en perspectiva, dentro de su área primaria de mercado.
5. La Mutual Guapay concede préstamos de dinero en Santa Cruz, preferentemente con garantía de inmuebles. En esta forma, es la más segura y estable entre las instituciones que reciben depósitos de ahorro.
6. La Mutual Guapay existe desde el año 1.9___. ¡Está muy bien establecida!
7. La Mutual Guapay está administrada moderadamente y con gran acierto.

8. La Mutual Guapay es un miembro del Sistema A. y P. y está regulada y sostenida por esta agencia del gobierno nacional.
9. La Mutual Guapay ofrece un servicio de préstamos con una tasa razonable de intereses, e igualmente paga un porcentaje de interés razonable sobre los depósitos de ahorros que recibe.

M E D I O

- | | | |
|--|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercadeo Directo - Contacto Personal 2. Radio 3. Televisión | } | <p>Ver
Estrategias,
Planes de
Acción.</p> |
|--|---|---|

Nota Especial: Con algunas excepciones muy limitadas, las Mutuales no se fían de la correspondencia directa, y el Mercadeo por *telefono* puede ser usado en forma efectiva en sus mercados en el tiempo más oportuno.
(Ver Factores Negativos).

ESTRATEGIAS / PLAN DE ACCION

1. POSICIONAMIENTO

- a) Para el lro de septiembre de 1987, desarrollar e implementar todos los aspectos del posicionamiento recomendado como detallado previamente en este plan.

La principal persona : Oscar CORONADO

2. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE

No compite sobre el precio básico. (eso es, tasas de alto interés pagadas en depósitos, o bajos intereses cargados sobre préstamos o tarifas bajas de servicio), competencia sobre la base de calidad superior de servicio al cliente. Las percepciones claves del cliente son :

- Rápidez de servicio
- Precisión
- Amistad y ser consciente de las necesidades del cliente.

- a) Para el lr. de septiembre de 1987, empezar la incrementación de la calidad de servicio al cliente de la Mutual Gua pay. El programa esta detallado en una sección separada de este plan.

La principal persona : Oscar CORONADO

- b) Para el lro de agosto de 1987, incrementar un programa representativo de servicio personal (PRS) identificando a cada cliente cuyas cuentas de ahorro según balance sean más de los \$ 500 y asignar a cada uno de ellos personal de servicio representativo de la plantilla de la Mutual.

- Cada cliente identificado recibirá una carta del gerente informándole de la persona que ha sido designada y el rol del del personal de servicio representativo.

- Cada cliente, dentro de este grupo recibirá ~~comunicación impri-~~ mida (ejemplo : carta, promoción de producto/servicio, objeto, etc.) el cual está destinado a mantener al cliente informado de que él es altamente valorado y un cliente especial para la Mutual Gua pay.
- El propósito del programa PRS es servir de soporte y realzar la calidad del servicio de la Mutual ante el cliente. El programa llega a ser una manera efectiva de venta-mixta (cross-sell) adicional productos/servicios al "tope de 20%" como segmento de base de los clientes de las instituciones existentes y para retener sus depósitos.

La principal persona : Gerardo GUZMAN

3. PUBLICIDAD

- a) Para el 15 de septiembre de 1987, designar y desarrollar una nueva campaña de publicidad, utilizando radio/televisión, para introducir y establecer el nuevo posicionamiento y el tema de marketing de la Mutual Gua pay. La publicidad debería también "vender" la captación de ahorros para la institución. Se recomienda sean utilizados los servicios del Sub-Gerente de Marketing de la Caja Central.

La principal persona : Director de Marketing
(a ser nombrado)

- b) Para el 1ro de agosto de 1987, designar un miembro calificado del personal de la Mutual para ser el Director de Marketing. La persona seleccionada coordinará los esfuerzos del marketing de la Mutual Gua pay y será la conexión con la Caja Central.

La principal persona : Oscar CORONADO

4. VENTAS MIXTAS

Incrementar el número de relaciones beneficiosas que la Mutual Gua pay tiene con cada cliente de la comunidad. Los beneficios que se obtienen de nuestros servicios son los siguientes :

- Más lealtad del cliente
- Grandes ganancias
- Ampliación del mercado existente para extender más los servicios

Otros significativos beneficios :

- Costos reducidos de adquisición por más de la mitad comparado a la venta de servicios a un nuevo cliente.
- Aumentar la habilidad de la Mutual para resistir la invasión de competencias.

- a) Para el lro de octubre de 1987, desarrollar e iniciar un programa efectivo para la venta-mixta (cross-sell) como delincado en una sección separada de este plan.

La principal persona : Nancy de FERNANDEZ

5. PRECIOS

Para el lro de agosto de 1987, iniciar una revisión por semana de la gerencia de todas las tasas de interés (depósitos y préstamos) y las cuotas pertinentes con el propósito de reajustarlas para un máximo beneficio teniendo en cuenta el mercado para los servicios financieros

La principal persona : Gerardo GUZMAN

INCREMENTACION DE LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

Está estimado que el 24 al 40% del costo corriente de un negocio, incluyendo una institución financiera, es gastado en "encender la chispa" o corregir errores. Ese dinero puede ser mejor utilizado mejorando la calidad de los productos y servicios que la institución ofrece.

Existe tres ventajas para mejorar la calidad --

- Mejora el ambiente de trabajo para cada uno.
- Amplia significativamente la satisfacción del cliente
- Agrandando las posibilidades de beneficio.

En el proceso de desarrollo del plan de este marketing. La administración de la Mutual Gua pay ha dado a la institución una calidad de servicio al cliente, y, por extensión, la calidad a la Mutual.

La administración ha realizado el primer paso indispensable hacia la calidad. Sin embargo, la calidad no vendrá repentinamente. La administración y todos los otros empleados deben estar comprometidos, motivados y capacitados para mejorar la calidad. La calidad debe ser evaluada contra específicos standards que la Mutual adopta a través de todas las áreas operacionales.

Los principales pasos en el desarrollo de la calidad del servicio al cliente en la Mutual Gua pay incluirá lo siguiente :

1. El compromiso total de Oscar CORONADO a la calidad del servicio
2. El compromiso total de los ejecutivos a la calidad del servicio
3. Personalmente Oscar CORONADO se reunirá con cada empleado de la Mutual para discutir los beneficios de la calidad del servicio, tomar conocimiento de sus reacciones y considerar el concepto de la calidad del servicio.
4. Reunión del personal completo será realizado para discutir el tema de la nueva misión de la Mutual Gua pay, posicionamiento,

Tema de Marketing y objetivos. Esta reunión cubre todos los detalles del programa calidad del servicio de la Mutual Gua - pay y obtiene el compromiso de cada empleado. La "idea" de calidad de servicio debe correr desde la cabeza hacia abajo y a través de cada area de la Mutual sin excepción alguna.

5. El lema del nuevo Marketing
debe ser exhibido en todos los lugares
-- estandartes, cartillas, publicidad, avisos, emblemas, etc.
6. Intensiva y continua capacitac. del personal para desarrollar y reforzar la calidad del servicio con cada cliente de la Mutual Gua pay, sin tener en cuenta la importancia de su cuenta o cuentas.
7. La comunicación con los clientes será constante. Preguntarle sus opiniones y sugerencias. Devolverles las llamadas telefónicas rápidamente. Siempre tomarse el tiempo necesario para escuchar y contestar a sus requerimientos.
8. Desarrollar "criterios" específicos para evaluar la calidad del servicio al cliente en la Mutual Gua pay.
9. La calidad de servicio al cliente está en relación de la calidad del personal de la Mutual. La administración debe atraer y retener a gente sobresaliente y mantenerlos leales y motivados.

PROGRAMA DE VENTAS-MIXTAS (CROSS-SELLING)

Conducir la capacitación de ventas-mixtas e instalar un sistema de evaluación para todos los empleados en contacto con los clientes. El programa de venta-mixta incluye lo siguiente :

- a. Capacitación en venta-mixta (cross-selling) para todos los empleados en contacto con el cliente "Que es venta-mixta y quien podría hacerlo", por que la venta-mixta es importante para el éxito de la Mutual Guapay "Ubicar las oportunidades de la venta-mixta, y las técnicas de la misma.
- b. Preparación del material del texto de ventas como por ejemplo de "Como saludar al Cliente", "Como presentar/vender los productos de la Mutual", y "Como cerrar la venta e invitar al negocio". El material del texto de ventas podría ser producido en forma de folletos.
- c. Instalar un sistema de evaluación de ventas-mixtas para controlar el volumen de los productos/servicios vendidos y el número de las ventas-mixtas por cada empleado así como de la Mutual entera, con bases mensuales , para así identificar debilidades en provecho de futuras capacitaciones.
- d. Después de un período razonable de tiempo (4 a 6 meses) establecer una meta de ventas-mixtas por empleado y desarrollar un plan de incentivo para aquellos empleados que hayan excedido la meta. Un ejemplo de tal Plan es el siguiente :

Si es que la meta de ventas-mixtas (proporción) del mes es alcanzado, el empleado recibirá un bono en efectivo de de \$.50 (o \$1.00) veces el número de los servicios vendidos para el mes. Por ejemplo, si la meta para el mes es de una proporción de venta-mixta de 1.50 servicios por cliente, y el empleado alcanza a una proporción de 2.00 con 40 clientes vendiendo 80 servicios, el bono será \$40 (o \$80)

En adición, el supervisor podría recibir un adicional de 25% de los bonos pagados cada mes, si es que la Mutual alcanza su meta para la totalidad del mes.

- e. Revisiones mensuales de los informes con el supervisor y empleados para identificar los fuertes y los débiles.

CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO POR EL EMPLEADO Y CAPACITACION EN VENTAS

El conocimiento de los productos y la capacitación en ventas deberá ser condicionados regularmente para todos los ejecutivos y empleados para mejorar continuamente el nivel de servicios al cliente, técnicas y eficiencia en ventas.

- a. Conducir la capacitación detallada y completa para todos los empleados, incluyendo la preparación y distribución de la guía de productos y servicios, que incluye presentaciones, beneficios del cliente y ventas sugeridas apropiadamente.
- b. Conducir la capacitación general de ventas para todos los empleados en contacto con la clientela.
- c. Cursos semestrales de actualización deben ser conducidos para reforzar el conocimiento del empleado sobre el producto y agudizar las técnicas en ventas.
- d. Un programa de capacitación para los empleados nuevos debe desarrollarse para prepararlos no solo en las técnicas operacionales necesarias, sino también para una orientación en ventas/marketing, a través de los conocimientos del producto y técnicas básicas de ventas.
- e. El gerente debe estar comprometido a personalizar la capacitación para la introducción del producto, decidir todas las nuevas alzas/reajustes de precios y que la guía del producto/servicio esté prioritariamente actualizado para la introducción al mercado. En esta capacitación se debería incluir no solo el conocimiento del producto y las operaciones sino las estrategias detrás de la decisión, las metas, los objetivos y el plan de marketing.

Una parte importante de las recomendaciones arriba mencionadas pueden ser incrementadas utilizando la existencia del personal de la Mutual Guaypay, quienes están asignados específicamente con las responsabilidades de la capacitación. Sin embargo, al mismo tiempo, en el futuro, la Mutual puede considerar el uso de una Compañía extranjera especializada en capacitación de ventas para el personal de la institución financiera.

RELACIONES PUBLICAS

El siguiente bosquejo es una propuesta del plan de Relaciones Públicas para la Mutual Guapay.

- a. Formar un Comité de Relaciones Públicas compuesto de un ejecutivo y dos empleados de la Mutual.
- b. Será desarrollada una "declaración de Propósito" para el programa de Relaciones Públicas.
- c. Un tipo particular de Relaciones Públicas deberá ser seleccionado como principal elemento de tal programa (p.e. Mutual Guapay), será estrechamente identificada con una particular actividad o tipo de actividad, como los conciertos públicos, regalos a los colegios, etc.).
- d. El Comité de Relaciones Públicas desarrollará dos (uno cada seis meses) proyectos especiales de Relaciones Públicas para la Mutual y becará a los participantes en este. Estos proyectos se convertirán en "tradicción" y constituirán un valor de las Relaciones Públicas año tras año (Cuanto, es menos importante que cuan bien!).
- e. Las actividades y proyectos del Comité de Relaciones Públicas serán :
 1. Totalmente presentadas al personal
 2. Fundadas adecuadamente
 3. Discutido cuidadosamente con los editores de periódicos local y desarrollar una amplia imagen del "buen ciudadano cooperativista" (e.e. La Mutual Guapay esta "devolviendo a la Comunidad" algo para mejorar la calidad de vida, etc.)
- f. Los grupos deberán ser designados entre el personal para trabajar en cada proyecto, de forma que, cada empleado tenga la oportunidad de relacionarse con la planificación y ejecución de al menos un proyecto de Relaciones Públicas cada año.

RELACIONES PUBLICAS

- g. El Comité de Relaciones Públicas deberá reunirse anualmente para revisar el programa de Relaciones Públicas del año anterior y desarrollar uno para el siguiente año. Durante el año, el Comité debe reunirse mensualmente (o más frecuentemente, si fuera necesario).
- h. Un miembro del Comité de Relaciones Públicas debe ser designado como "Director de Relaciones Públicas" en adhesion a sus tareas regulares. Esta será la persona responsable de la ejecución del Plan de Relaciones Públicas día a día, tendrá la primaria responsabilidad de las funciones de Relaciones Públicas y trabajará estrechamente con el Comité de Relaciones Públicas.
- i. Un sistema de evaluación efectivo de las necesidades de un Proyecto de Relaciones Públicas debe ser desarrollado (para ser extendido si esto es posible), y una revisión del proyecto conducido por el Comité. Este sistema puede estar basado en simple "feedback" del personal involucrado de la Mutual Guay y otros individuos de la comunidad, quienes tengan conocimiento sobre el proyecto.

ALFRED VALDEZ ASOCIADOS

CONTROL E INFORME

Desarrollar un control comprensivo y un sistema de informe.

- A. Informe mensual sobre la cuenta total y balances por producto aumento/disminución, incremento/disminución fiscal por año lectivo, logro de la meta, analizar la tendencia, impacto de precios, esfuerzo de ventas y publicidad son tenidos en cuenta globalmente.
- B. Informe de participación de mercado anualmente (si los datos son disponibles)
- C. Informe y analisis mensual de la dimensión de ventas-mixtas (Gross-selling)
- D. Plan mensual de anuncios y ajuste del presupuesto.
- E. Revisión del Plan Marketing, clasificados por trimestres / semestres sobre relativas a :
 - 1. Logro del objetivo por año lectivo / reajustes de la meta.
 - 2. Análisis de estrategias y Plan de acción.
 - 3. Revisar las estrategias y el Plan de acción como sea necesario o conveniente.

ALFREDO VALDEZ ASOCIADOS

OTROS COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES

1. Es evidente que todas las Mutuales tienen una parte sustancial de sus cuentas activas que no les deja beneficios. En otras palabras, el saldo de ahorros se halla por debajo de su nivel aceptable, presentando una situación de casi quiebra en este rubro para la Mutual. Yo recomiendo a cada Mutual que establezca mensualmente un servicio retribuido, el cual estimule la mantención de una situación confortable, atrayendo el incremento de las cuentas y depósitos de ahorro. Sobre el anterior punto de amenaza de quiebra, o se supera este estado de cada cuenta, o se debe cerrarla. Los efectos positivos para la Mutual son dos: aumentar los ahorros y reducir los gastos de operación. Hacer lo mismo con las cuentas inactivas.
2. Yo recomiendo que cada Mutual revise su política relacionada con los montos de depósitos de ahorro para calificarlas para un préstamo a largo plazo. Al presente parece que hay amplias variaciones, desde el 5% hasta el 16%. Casi todas las Mutuales tienen demanda excesiva de préstamos. Deben considerar el incremento a un mínimo de 15% a 20% de los montos de los préstamos solicitados. Esta política aumentará los depósitos de ahorro y proveerá más fuertes prestatarios.
3. Con la demanda excesiva de préstamos, las Mutuales tienen muchos solicitantes que no merecen la calificación que les permita obtener el préstamo, por la escasez de los ahorros. Yo recomiendo que cada Mutual desarrolle un programa para incentivar los ahorros y que permita un objetivo de depósitos específico para poder atender a los solicitantes

potenciales de préstamos, con un depósito regular mensual para garantizar el objetivo de los ahorros, dentro de un período determinado de tiempo. Por ejemplo, uno, dos o tres años. Otra vez, un camino para acrecentar los ahorros y desarrollar mejores prestatarios.

4. Hubo alguna discrepancia con respecto al aumento de NUEVAS cuentas (Orden de Pago) para el servicio de las Mutuales. Según yo entiendo la situación, solamente una Mutual ha obtenido éxito, aunque bastante limitado. Estas cuentas ocasionan un trabajo muy intenso con costos altos de operación, en comparación con las cuentas de ahorro. Es muy difícil que produzcan beneficio estas cuentas, a no ser que sean muy numerosas, y aún en este caso, los beneficios son marginales. En esta oportunidad yo recomiendo que las Mutuales NO ofrezcan servicio para nuevas cuentas, y que concentren en cambio sus esfuerzos sobre los depósitos de ahorro interesantes, en concordancia con las recomendaciones que he hecho bajo el título "Plan de Mercadeo - Modelo".
5. Con un mínimo de gastos y de esfuerzos, la mayoría de las Mutuales pueden mejorar su apariencia e imagen pública. Un poco de pintura y una brocha pueden producir una gran diferencia.
6. Las estadísticas indican que el mercado de depósitos de ahorro en Bolivia está creciendo. A pesar de ello, la participación de las Mutuales en el mercado citado no aumenta. Por lo que tengo visto y oído, la competencia no es tan buena ni tan fuerte. Las Mutuales tienen ahora la gran oportunidad. Trabajar duro y actuar con brillante iniciativa.

7. En el área del Mercadeo, el Sistema A. y P. y las Mutuales, han logrado un buen progreso durante 1987. Un Seminario sobre Mercadeo se ha llevado a efecto y ha merecido buena atención. Todas las Mutuales son corrientemente involucradas en alguna forma de publicidad por lo menos. La mayoría de ellas han llegado a ser muy activas. Esto es bueno. También el Sistema ha empleado los servicios de un Gerente de Mercadeo. Este es también un paso positivo. Con un fuerte soporte por parte del Gerente General del Sistema y la independencia efectiva de funciones, el Gerente de Mercadeo puede ser de gran ayuda al Sistema A. y P., tanto como las Mutuales complementen grandes cosas.

En conclusión, yo puedo expresar mi sincera confianza en que el Sistema A. y P., con el trabajo efectivo de doce Mutuales en toda Bolivia, tiene una excelente oportunidad para crecer y prosperar.

Hay una demanda ilimitada de préstamos para la construcción de viviendas y también para el mejoramiento de muchas otras ya existentes.

Indudablemente, el Sistema A. y P. con sus Mutuales, es el mejor vehículo a ser utilizado para resolver esta necesidad tan crítica del pueblo de Bolivia.

Yo deseo a ustedes todo lo mejor. Si hay alguna forma en que yo pueda serles útil en el futuro, por favor háganmelo saber.

Una vez más, agradezco a ustedes la oportunidad que me han brindado para trabajar en su grata compañía, en un propósito tan valioso.

ALFRED VALDEZ ASOCIADOS

Alfred A. Valdez

A. Valdez es nativo de Nuevo México y ha residido en Albuquerque desde 1937. Tiene 28-1/2 años de experiencia en negocios de servicios financieros, que incluyen 23 años en Gerencia y 9 años como miembro de su Institución Grupo Senior Gerencial.

Como Vice-Presidente Senior y Gerente de la División Marketing en la Asociación Federal de Ahorro y Préstamo en Albuquerque (1974-1984), A. Valdez fue responsable de la publicidad, promoción, investigación de mercados, desarrollo del producto y relaciones cliente comunidad, durante este tiempo la cifra de negocios de la Institución creció de \$ 200 millones a \$ 1.4 billones. Conjuntamente a otras responsabilidades Valdez sirvió 23 años como Secretario de la Corporación Federal de Albuquerque en directa relación con la Junta Directiva durante todo este tiempo. Por 14 años (1960-1974) A. Valdez fue Gerente de la más importante Agencia Federal de Servicios de Albuquerque, donde él ha obtenido substancial experiencia en préstamos hipotecarios, préstamos a clientes y otras áreas operacionales.

Durante su empleo en la Federal Albuquerque, Valdez fue activo en una variedad de organizaciones industriales. El asistió a muchos seminarios, trabajos de ventas, y conferencias gerenciales durante ese tiempo y ha sido orador en varias asambleas nacionales. Por tres años, fue Presidente del Comité de Servicios de Transferencia de Fondos de los Estados Unidos. Liga de Instituciones de Ahorro y también fue Presidente del Club internacional de Estadistas.

Valdez fue continuamente empleado en la Federal Albuquerque desde Enero de 1956 al mes de julio de 1984 fecha en la que se retiró de aquella Institución. Desde aquel tiempo al presente él ha sido empleado como Consultor Gerente, básicamente por Instituciones Financieras.

Valdez es graduado de la Universidad de Nuevo México y veterano de la Fuerza Aérea Americana, tiene una amplia experiencia relacionada con la comunidad y ha sido Presidente de las siguientes organizaciones :

- Cámara de Comercio del Gran Albuquerque
- Asociación de Alumnos de la Universidad de Nuevo México
- Gran Consejo del Area Sudeste, Boy Scouts de América
- UNM Lobo Club

Tambien ha sido Presidente de la Junta de oficinas de Mejores Negocios de Nuevo México y en el Consejo de Nuevo México sobre Educación Económica. Valdez continua activo en actividades variadas de la comunidad y organizaciones profesionales. El es miembro profesional de la Asociación de Marketing Institucion Finaciera (FIMA), el Banco Asociación Marketing (BMA) y la Sociedad de Relaciones Públicas de America (PRSA)

Actualmente, Valdez es Presidente del pequeño Teatro de Albuquerque y es miembro de la Junta Directiva del Club Petrolero de Albuquerque.