

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



CENTRO DE POSGRADOS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS COHORTE 2022

TEMA: GESTIÓN ESTRATÉGICA Y MEJORA DE SERVICIOS AL CLIENTE EN
LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de Cuarto Nivel e Magíster en
Dirección de Empresas

Modalidad del Trabajo de Titulación: Proyecto de Titulación con Componentes de
Investigación Aplicada.

Autora: Ing. Viviana Nataly Gutiérrez Cevallos

Director: Ing. Wilson Fernando Jiménez Castro

Ambato - Ecuador

2023

A la Unidad Académica de Titulación del Centro de Posgrados

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por la Ing. Héctor Fernando Gómez Alvarado, PhD. Director del Centro de posgrados, e integrado por las señoras: Ingeniera María Alexandra López Paredes Magister y Ingeniera Silvia Melinda Oyaque Mora Magister, designados por la Unidad Académica de Titulación del Centro de Posgrados de la Universidad Técnica de Ambato, para receptar el trabajo de Titulación con el tema: “Gestión estratégica y mejora de servicios al cliente en las cooperativas de ahorro y crédito”, elaborado y presentado por la señora Ing. Viviana Nataly Gutiérrez Cevallos, para optar por el Título de Cuarto Nivel de Magister en Dirección de Empresas; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Héctor Fernando Gómez Alvarado PhD.

Presidente y Miembro del Tribunal

Ing. María Alexandra López Paredes Mgtr.

Miembro del Tribunal de Defensa

Ing. Silvia Melinda Oyaque Mora Mgtr.

Miembro del Tribunal de Defensa

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación presentado con el tema: Gestión estratégica y mejora de servicios al cliente en las cooperativas de ahorro y crédito, le corresponde exclusivamente a la: Ing. Viviana Nataly Gutiérrez Cevallos, autora bajo la Dirección de (título de tercer nivel, nombres y apellidos completos y título de cuarto nivel del director), Director del Trabajo de Titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Viviana Nataly Gutiérrez Cevallos

c.c. 050398977-4

AUTORA

Ing. Wilson Fernando Jiménez Castro

c.c. 1803098126

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

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

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

Ing. Viviana Nataly Gutiérrez Cevallos
c.c. 050398977-4

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación del Centro de Posgrados.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
AGRADECIMIENTO.....	xiii
DEDICATORIA	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
CAPITULO I.....	1
1.-EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Justificación.....	4
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO 2.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Antecedentes investigativos	6
2.2. Marco conceptual	10
2.2.1. Sistema financiero nacional	10
2.2.2. Gestión estratégica	13
2.2.3. Servicio al cliente.....	19
Capítulo 3.....	27
Marco metodológico	27

3.1.	Ubicación.....	27
3.2.	Equipos y materiales.....	27
3.3.	Tipo de investigación	27
3.3.1.	Investigación bibliográfica.....	27
3.3.2.	Método cuantitativo	28
3.3.3.	Investigación descriptiva.....	28
3.3.4.	Investigación no experimental	29
3.4.	Población o muestra	29
3.4.1.	Población.....	29
3.5.	Instrumentos	30
3.5.1.	Entrevista.....	30
3.5.2.	Encuesta	30
3.5.3.	Validez del instrumento	31
3.6.	Análisis de la información.....	31
	Capítulo 4.....	33
	Resultados y discusión	33
4.1.	Tabulación de los resultados	33
4.2.	Resultados encuesta/entrevista	48
4.3.	Propuesta	52
4.3.1.	Tema de la propuesta	52
4.3.2.	Objetivo de la propuesta.....	52
4.3.3.	Beneficiarios	52
4.3.4.	Esquema de la propuesta.....	52
4.3.5.	Institución ejecutora	52
4.3.6.	Cobertura y localización	53
4.3.7.	Responsables	53
4.3.8.	Antecedentes de la propuesta	53

4.3.9.	Justificación.....	53
4.3.10.	Direccionamiento estratégico	54
4.3.11.	Diagnóstico situacional	56
4.3.12.	Estrategias y planes de acción	58
4.3.13.	Seguimiento y control del plan.....	63
Capítulo 5.....		64
Conclusiones y recomendaciones		64
5.1.	Conclusiones.....	64
5.2.	Recomendaciones	65
Bibliografía		67
Anexos.....		71
Anexo A.	Entrevista al gerente general y personal de talento humano	71
Anexo B.	Encuesta enfocada a clientes y colaboradores	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Población de la Cooperativa de ahorro y crédito Interandina sucursal.	29
Tabla 2. Resumen de procesamiento de casos	31
Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad.....	31
Tabla 4.- Pregunta 1, cuestionario.....	33
Tabla 5.- Pregunta 2, cuestionario.....	34
Tabla 6.- Pregunta 3, cuestionario.....	35
Tabla 7.- Pregunta 4, cuestionario.....	36
Tabla 8.- Pregunta 5, cuestionario.....	37
Tabla 9.- Pregunta 6, cuestionario.....	38
Tabla 10.- Pregunta 7, cuestionario.....	39
Tabla 11.- Pregunta 8, cuestionario.....	40
Tabla 12.- Pregunta 9, cuestionario.....	41
Tabla 13.- Pregunta 10, cuestionario.....	42
Tabla 14.- Pregunta 11, cuestionario.....	43
Tabla 15.- Pregunta 12, cuestionario.....	44
Tabla 16.- Pregunta 13, cuestionario.....	45
Tabla 17.- Pregunta 14, cuestionario.....	46
Tabla 18.- Pregunta 15, cuestionario.....	47
Tabla 19.- Matriz FODA.....	56
Tabla 20.- Matriz de factores de éxito internos.....	56
Tabla 21.- Matriz de factores de éxito externos	57
Tabla 22.- Estrategias.....	59
Tabla 23.- Estrategias.....	60
Tabla 24.- Estrategias.....	60

Tabla 25.- Estrategias.....	61
Tabla 26.- Plan de acción.....	62
Tabla 27.- Matriz de seguimiento y control.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Pasos de la gestión estratégica.....	13
Figura 2.- Principios de la gestión de calidad según la norma ISO 9000	15
Figura 3.- Modelo de proceso ISO 9001	16
Figura 4.- Ciclo de mejora continua.....	17
Figura 5.- Modelo de agrupación de procesos	19
Figura 6.- Estrategias para obtener clientes	21
Figura 7.- Causas de insatisfacción de un usuario	24
Figura 8.- Beneficios de lograr la satisfacción del cliente	25
Figura 9.-¿Ha recibido una atención amable y cortés por parte del personal de la cooperativa?	33
Figura 10.-¿Considera que el personal de la cooperativa está debidamente capacitado para brindarle el servicio que necesita?	34
Figura 11.-¿Ha recibido respuestas claras y precisas a sus consultas o dudas por parte del personal de la cooperativa?	35
Figura 12.-¿El personal de la cooperativa se ha mostrado dispuesto a ayudarlo en la resolución de problemas o dificultades relacionadas con su cuenta?	36
Figura 13.-¿Considera que la cooperativa ha implementado medidas para reducir los tiempos de espera en sus servicios de atención al cliente?	37
Figura 14.-¿Ha recibido información oportuna y actualizada sobre los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa?	38
Figura 15.-¿Ha tenido alguna experiencia negativa en cuanto a la atención al cliente por parte de la cooperativa?	39
Figura 16.-¿Recibe capacitación regularmente sobre cómo brindar una atención de calidad al cliente?	40
Figura 17.-¿Se siente respaldado por la cooperativa para resolver de manera efectiva las consultas o solicitudes de los clientes?	41

Figura 18.-¿Considera que la cooperativa tiene sistemas o herramientas que facilitan la atención al cliente y agilizan los procesos internos?	42
Figura 19.-¿Se siente satisfecho/a con los recursos y el apoyo proporcionados por la cooperativa para brindar una atención al cliente de calidad?.....	43
Figura 20.-¿Considera que la cooperativa valora y reconoce su labor en la atención al cliente?	44
Figura 21.- ¿Ha recibido feedback o retroalimentación constructiva sobre su desempeño en la atención al cliente?	45
Figura 22.-¿La cooperativa fomenta una cultura centrada en la satisfacción del cliente y la mejora continua?	46
Figura 23.-¿Ha tenido alguna experiencia o situación que le haya dificultado brindar una atención al cliente de calidad?.....	47
Figura 24.-Esquema de la propuesta	52
Figura 25.-Imagen corporativa.....	54
Figura 26.-Ubicación de la empresa.....	55

AGRADECIMIENTO

A Dios

Por darme la salud, sabiduría y fuerza para culminar esta etapa formativa.

A nuestro director de Tesis, Ing. Fernando Jiménez por su guía, apoyo, paciencia y sus valiosos consejos para culminar con éxito la tesis.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina por su ayuda con la información requerida para lograr los objetivos de esta investigación.

VIVIANA.

DEDICATORIA

A mi hija y esposo por ser la fuente de inspiración y motivación para seguir adelante y culminar con éxito este sueño.

A mis padres por todo su esfuerzo sacrificio y dedicación por inculcarme la importancia de prepararme.

A mi tío David por todo el apoyo que cuando más necesitaba me dio y por ser un ejemplo que seguir.

VIVIANA.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE POSGRADOS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
COHORTE 2023

TEMA:

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y MEJORA DE SERVICIOS AL CLIENTE EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

AUTORA: *Ing. Viviana Nataly Gutiérrez Cevallos*

DIRECTOR:

FECHA: *fecha en la que el director aprueba el trabajo de titulación.*

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión estratégica y el servicio al cliente desempeñan papeles importantes en las cooperativas porque contribuyen a la satisfacción de los miembros, atraen y retienen nuevos miembros, mejoran la reputación, diferencian a la cooperativa de la competencia y brindan oportunidades de mejora continua. Un servicio al cliente de calidad fortalece la relación entre la cooperativa y sus miembros, generando beneficios tanto internos como externos. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es analizar la gestión estratégica y atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina en Salcedo. La metodología utilizada se basa en una perspectiva bibliográfica con características cualitativas y cuantitativas para una muestra de 102 personas a quienes se les aplicó una encuesta cuyo propósito fue descubrir las brechas de la empresa. También se realizó una entrevista con la dirección. Los resultados muestran que evaluar el estado de los servicios financieros y no financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del Cantón Salcedo es una herramienta esencial para analizar la viabilidad y validez de sus operaciones. Por otro lado, la cultura organizacional prevaleciente dentro de la cooperativa se rige por valores, especialmente en términos de responsabilidad social, por ejemplo, el apoyo a la educación y capacitación del personal a través de la financiación de diplomados en microfinanzas, que incluyen el 50% de costo.

DESCRIPTORES: *COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO, INTERANDINA, GESTIÓN ESTRATÉGICA, SERVICIO AL CLIENTE.*

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
POSTGRADUATE CENTER
MASTER'S DEGREE PROGRAM IN BUSINESS ADMINISTRATION
COHORTE 2023

TOPIC:

STRATEGIC MANAGEMENT AND IMPROVEMENT OF CUSTOMER SERVICES IN SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVES.

AUTHOR: *Eng. Viviana Nataly Gutiérrez Cevallos*

DIRECTOR:

DATE: *date on which the director approves the degree work.*

ABSTRACT

Strategic management and customer service play important roles in cooperatives because they contribute to member satisfaction, attract and retain new members, enhance reputation, differentiate the cooperative from the competition, and provide opportunities for continuous improvement. Quality customer service strengthens the relationship between the cooperative and its members, generating both internal and external benefits. Therefore, the objective of this research is to analyze the strategic management and customer service of Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina in Salcedo. The methodology used is based on a bibliographic perspective with qualitative and quantitative characteristics for a sample of 102 people to whom a survey was applied with the purpose of discovering the company's gaps. An interview with management was also conducted. The results show that evaluating the state of the financial and non-financial services offered by Interandina Savings and Loan Cooperative of Salcedo Canton is an essential tool for analyzing the viability and validity of its operations. On the other hand, the prevailing organizational culture within the cooperative is governed by values, especially in terms of social responsibility, for example, support for staff education and training through the financing of microfinance diploma courses, which include 50% of the cost.

DESCRIPTORS: *SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE, INTERANDINA, STRATEGIC MANAGEMENT, CUSTOMER SERVICE*

CAPITULO I

1.-EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

Según Al-Jarrah *et al.*, (2023) el origen de la empresa puede remontarse a diferentes períodos históricos y culturas, ya que la actividad empresarial ha existido en diversas formas a lo largo del tiempo. En la antigua Mesopotamia (hoy en día, territorio de Irak), se han encontrado registros de tablillas cuneiformes que datan del tercer milenio A.C. Estos registros demuestran la existencia de transacciones comerciales y contratos, lo que sugiere la presencia de empresas y actividad empresarial temprana. Por otro lado, durante la Edad Media, surgieron los gremios, asociaciones de artesanos y comerciantes que regulaban y protegían sus oficios y actividades comerciales. Estos sindicatos fueron pioneros de las actuales asociaciones empresariales y tuvieron un papel crucial en el progreso económico de aquella época.

La Revolución Industrial, que ocurrió a fines del siglo XVIII e inicios del XIX en Europa, representó un acontecimiento crucial en el establecimiento de la empresa contemporánea. La introducción de maquinaria y la mecanización de la producción llevaron a la creación de fábricas y empresas industriales a gran escala. A lo largo del siglo XX, se produjeron avances significativos en la gestión empresarial y la teoría organizacional. El surgimiento de tecnologías innovadoras, como la electricidad, el teléfono, la informática y, posteriormente, Internet, generó una transformación adicional en la manera en que se realizan las actividades empresariales (Palmero, 2022).

En la actualidad, las empresas pueden emerger en una amplia variedad de contextos y sectores, y hay diversas formas legales y estructuras organizativas disponibles para su establecimiento, como sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, cooperativas, entre otras. La historia de las cooperativas en Ecuador tiene sus raíces a principios del siglo XX, influenciada por las ideas cooperativas que surgieron en Europa y América del Norte. En la década de 1920, se fundaron las primeras cooperativas en Ecuador, principalmente en ámbitos como el agrícola, el consumo y el ahorro (Asobanca, 2022). Estas cooperativas surgieron como una alternativa para mejorar las condiciones económicas y sociales de los agricultores y trabajadores. Estas cooperativas se establecieron como una

opción para optimizar las condiciones sociales y económicas de los trabajadores y agricultores.

Custodio & Gutiérrez (2023) aseveraron que para la década de 1950 se promulga la Ley de Cooperativas en Ecuador, esta legislación establece el marco normativo para la organización y operación de las cooperativas en el país. La ley define los principios cooperativos, los derechos y obligaciones de los miembros, así como las estructuras de gobierno y administración de estas entidades. En 1990, se impulsó una reforma a la Ley de Cooperativas en Ecuador con el propósito de modernizar y fortalecer el sector cooperativo. Esta reforma introdujo regulaciones más precisas para la creación y funcionamiento de las cooperativas, así como para la supervisión y control por parte de las autoridades estatales.

En los últimos años, las cooperativas en Ecuador han experimentado un crecimiento significativo en diversos sectores, como el agrícola, el financiero, el consumo y el turismo. Se han creado cooperativas de gran tamaño y se han fortalecido las redes y federaciones cooperativas, lo que ha contribuido al desarrollo social y económico del país. Y esto se debe en su mayoría a la aplicación de modelos de gestión estratégica enfocados en solventar las necesidades de los clientes.

La Gestión Estratégica se refiere al proceso de concebir, poner en práctica y evaluar decisiones y acciones que posibilitan que una organización alcance sus metas a largo plazo y obtenga ventajas competitivas en su entorno. Este enfoque integral aborda todos los aspectos de la organización, desde la formulación de la visión y misión hasta la distribución de recursos y la implementación de estrategias. Este proceso implica la identificación y análisis tanto del entorno externo como interno de la organización, teniendo en cuenta factores económicos, políticos, tecnológicos y sociales, así como los recursos y capacidades internos (Solis, 2022). Basándose en esta evaluación, se definen los objetivos y se crean las estrategias correspondientes para lograrlos. Estas estrategias pueden incluir aspectos como el desarrollo de productos, el aumento de la eficiencia operativa, el esparcimiento geográfico, la diferencia de productos, entre otros aspectos.

Una vez formuladas las estrategias, se lleva a cabo su implementación a través de la asignación de recursos, la planificación de actividades y la coordinación de los esfuerzos de todas las áreas de la organización. Durante esta etapa, es fundamental el liderazgo efectivo y la comunicación clara para asegurar que todas las partes involucradas estén alineadas y comprometidas con la estrategia. La evaluación y el control son componentes esenciales de la gestión estratégica. Se realizan seguimientos y mediciones para evaluar el progreso hacia

los objetivos estratégicos y se toman acciones correctivas si es necesario. La gestión estratégica es un proceso dinámico y continuo, ya que las condiciones y el entorno empresarial están en constante cambio (Solis, 2022).

La atención y el servicio al cliente se debe destacar en cualquier tipo de organización, incluyendo las cooperativas. Los socios de una cooperativa son los clientes internos más importantes. Brindarle una atención al cliente de calidad contribuye a su satisfacción y bienestar, lo que fortalece el sentido de pertenencia y compromiso con la cooperativa. Una atención eficiente y amigable mejora la experiencia de los socios en su interacción con la cooperativa, generando confianza y lealtad (Moran, 2018). La atracción y retención de nuevos miembros también se ven influenciadas de manera significativa por la calidad de la atención al cliente. Una cooperativa que se distingue por brindar un servicio positivo y receptivo atraerá a posibles socios que aprecien esa atención personalizada. Además, una atención constante y de alta calidad contribuye a mantener a los socios actuales, disuadiendo su posible migración hacia otras opciones.

Es acertado afirmar que la atención al cliente eficiente y amable contribuye a construir una sólida reputación y una imagen positiva para la cooperativa. Los socios satisfechos se convierten en embajadores de la cooperativa, compartiendo sus experiencias positivas y recomendándola a otros. Esto puede tener un impacto significativo en la percepción que tienen las personas sobre la cooperativa y en su disposición para unirse a ella o utilizar sus servicios. En un ambiente empresarial cada vez más profesional y competitivo, la atención al cliente puede ser un factor diferenciador para las cooperativas. Brindar un servicio al cliente excepcional puede destacar a la cooperativa frente a otras opciones en el mercado, generando una ventaja competitiva. Los socios y clientes valoran el trato personalizado, la premura en la atención, la resolución de contrariedades y la orientación hacia sus necesidades.

En conclusión, la gestión estratégica y la atención al cliente desempeñan un papel crucial en las cooperativas, ya que contribuye a la satisfacción de los socios, atrae y retiene a nuevos miembros, mejora la reputación, diferencia a la cooperativa de la competencia, y proporciona una vía de retroalimentación para la mejora continua. Una atención al cliente de calidad fortalece la relación entre la cooperativa y sus socios, generando beneficios tanto a nivel interno como externo.

1.2. Justificación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo ha mostrado su dedicación tanto a sus asociados como a la comunidad a lo largo del tiempo. No obstante, en un contexto empresarial cada vez más profesional y competitivo, resulta imperativo que la cooperativa elabore un plan estratégico de gestión y mejora de servicios al cliente. Esto garantizará su crecimiento sostenible, preservará la lealtad de los socios y consolidará su posición en el mercado financiero.

En primer lugar, la ejecución de un plan de Gestión Estratégica posibilitará que la cooperativa establezca una orientación clara y defina sus metas a largo plazo. A través de un análisis detallado tanto del entorno externo como interno, se identificarán las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades de la cooperativa. Este enfoque facilitará una toma de decisiones más informada y una asignación eficaz de los recursos disponibles.

Además, la Gestión Estratégica ayudará a la cooperativa a definir su propuesta de valor y a diferenciarse de la competencia. Mediante la identificación de las necesidades y perspectivas de los socios, la cooperativa podrá diseñar productos y servicios personalizados que se ajusten a sus requerimientos específicos. Esto no solo mejorará la satisfacción de los socios, sino que también atraerá a nuevos miembros, lo que resultará en un crecimiento de la cartera y una mayor participación en el mercado. Incluirá el desarrollo de estrategias para expandir la presencia de la cooperativa en el cantón Salcedo y en sus alrededores. Esto implicará la apertura de nuevas sucursales, la implementación de canales de servicio digital y la búsqueda de alianzas estratégicas con otras instituciones financieras o empresas locales. Esta expansión permitirá a la cooperativa llegar a un mayor número de socios potenciales y ofrecerles servicios más accesibles y convenientes.

En cuanto a la mejora de servicios al cliente, es fundamental que la cooperativa establezca un enfoque centrado en el cliente en todas sus interacciones. Esto implica capacitar y motivar al personal para que brinde un servicio al cliente excepcional, atendiendo de manera oportuna y amigable a las necesidades y consultas de los socios. Asimismo, se deben establecer mecanismos para medir la satisfacción del cliente y obtener retroalimentación constante que permita identificar áreas de progreso y tomar acciones correctivas de manera proactiva.

La implementación de tecnologías de la información y comunicación (TIC) también desempeñará un papel importante en la mejora de servicios al cliente. La cooperativa debe

invertir en sistemas y plataformas tecnológicas que faciliten la realización de transacciones en línea, consultas de saldos, pagos electrónicos y acceso a servicios financieros desde dispositivos móviles. Esto brindará mayor comodidad y agilidad a los socios, al tiempo que optimizará los procesos internos de la cooperativa.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Analizar la gestión estratégica y el servicio de atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un apartado de fundamento teórico concerniente a la gestión estratégica y servicio al cliente.
- Valorar el estado de los servicios financieros y no financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo con el propósito de verificar su validez.
- Evaluar la calidad del servicio en la atención al cliente de la Cooperativa de ahorro y crédito Interandina del cantón Salcedo.
- Diseñar un plan estratégico enfocado en perfeccionar la calidad de servicio al cliente que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

El estudio de Solis (2022) se enfoca en examinar la influencia de la gestión organizacional en el servicio al cliente en el Banco Internacional. El estudio adopta un enfoque descriptivo-exploratorio mediante un método cuantitativo-cualitativo. Se implementó una técnica de encuesta, y se administró un cuestionario estructurado con 25 preguntas en escala Likert a 30 empleados del Banco Internacional en la ciudad de Ambato. El instrumento fue validado por expertos, y su confiabilidad fue confirmada mediante el Alfa de Cronbach. Los resultados indican una conexión directa entre la gestión organizacional y el servicio al cliente en el banco. Se deduce que una gestión organizacional excelente a nivel estratégico influye de manera positiva en el servicio al cliente al tomar decisiones que benefician a todos los empleados. La gestión organizativa desempeña un papel crucial en el servicio al cliente al facilitar la toma de decisiones fundamentadas en la calidad y mejoras del servicio.

Fiallos & Jácome (2020) en su proyecto de investigación aplican un modelo de gestión de procesos como herramienta estratégica para posicionar a COOPAC en el mercado. Se recopiló información utilizando técnicas estadísticas como encuestas, entrevistas y observación directa. Los resultados mostraron que se brinda una buena atención al socio en un 86,20%, se cumplen las exigencias del puesto en un 65,50% y se considera necesario estandarizar y aplicar un sistema de gestión por procesos en un 44%. Además, el 69% de los participantes considera que los procesos y decisiones de posicionamiento influyen en la expansión hacia nuevos mercados. La verificación de hipótesis se realizó mediante el procedimiento estadístico Chi cuadrado, confirmando una hipótesis alterna con un margen de error o significancia del 0,0048%. Finalmente desarrolló un modelo de gestión de procesos que incluye un mapa de procesos, una cadena de valor y flujogramas de los puestos de trabajo. También se implementaron estrategias de posicionamiento de mercado para seguir los objetivos empresariales y mejorar la comercialización del servicio financiero de la entidad.

Luna & Villalva (2018) exponen que su investigación se centra en analizar el entorno interno y externo del COAC San Francisco con el fin de desarrollar estrategias para aumentar el número de clientes y socios. Se utiliza el modelo SERVQUAL para mejorar la calidad del servicio. La encuesta realizada a clientes y socios identificó áreas de mejora como la

fiabilidad y la empatía. Los resultados de la investigación ponen de manifiesto la necesidad de subsanar las deficiencias en la aplicación de los manuales de calidad del servicio dentro de la institución. Deben tomarse medidas correctivas para mejorar la calidad del servicio utilizando el modelo SERVQUAL. El objetivo es mejorar la reputación de la cooperativa entre los clientes y socios potenciales a través de un excelente servicio al cliente.

Custodio & Gutiérrez (2023) investigan la conexión entre la satisfacción de las microempresas pertenecientes a la Cámara de Comercio de Ambato (CCA) y la eficacia de los servicios proporcionados por las empresas públicas, basándose en la experiencia de consumo de estas microempresas. La investigación empleó un método bibliográfico exploratorio con un enfoque numérico cuantitativo. Un cuestionario fue administrado a 92 microempresarios para evaluar los niveles de satisfacción, y el coeficiente de consistencia interna (Alfa de Cronbach) se utilizó para validar el instrumento. Se llevó a cabo la prueba de Wilcoxon para rechazar la hipótesis nula. Los resultados señalan que el 48% de las empresas perciben una gestión administrativa sobresaliente en las acciones operativas de las empresas públicas. En cuanto a los niveles de satisfacción, el 32% de los microempresarios manifestaron una elevada satisfacción con el liderazgo y la calidad del servicio en los mercados públicos. No obstante, el 55% de las pequeñas empresas expresaron insatisfacción con la gestión administrativa y técnica de las empresas públicas en la prestación de servicios en el mercado local.

Al-Jarrah *et al.*, (2023) en su estudio de investigación, se sostiene que la Gestión de Calidad Total (TQM) constituye un enfoque de gestión adoptado por un banco. La TQM, reconocida como una herramienta fundamental, orienta el desarrollo laboral y la estrategia para mejorar el rendimiento, generando beneficios a través de la oferta de servicios y productos de alta calidad. En consecuencia, el objetivo de esta investigación fue examinar el papel de la TQM en el fortalecimiento de las relaciones con los clientes en los bancos islámicos de Jordania. Se recopilaron datos primarios mediante entrevistas a 163 empleados de bancos islámicos jordanos, utilizando un cuestionario como método de recopilación de datos, y se empleó el software SPSS para realizar un análisis estadístico descriptivo. Los resultados indican una relación estadísticamente significativa entre la gestión de la calidad total en los bancos islámicos de Jordania, abarcando aspectos como la satisfacción del cliente, la planificación estratégica, la mejora continua y las relaciones con los clientes.

Holubčík *et al.*, (2022) ostenta que respondieron a la pregunta: ¿Puede el principio del efecto de sinergia ayudar a fortalecer la colaboración entre organizaciones para lograr empresas

más sostenibles? Para ello, definió tres áreas principales de investigación: (1) sinergia y efectos sinérgicos; (2) entorno de cooperación y colaboración; y (3) gestión estratégica. Desde una perspectiva metodológica combinaron un análisis de contenido de fuentes relevantes de Internet (tanto cuantitativas como cualitativas) y una encuesta sociológica realizada entre 2014 y 2018. Los resultados muestran que existe una estrecha relación entre el uso efectivo de la cooperación y el efecto de sinergia en la gestión estratégica y la competitividad en el mercado. También muestran que alguna forma de cooperación estratégica entre organizaciones puede ser muy beneficiosa para la sostenibilidad empresarial. Concluyen que los efectos de la sinergia se pueden considerar holísticamente dentro del marco de ciertos enfoques (los siete enfoques fundamentales de la sinergia). Estas actitudes también identifican actitudes en el entorno empresarial. Hay que recordar que los diferentes enfoques están interrelacionados, teniendo el enfoque de la sinergia en el entorno empresarial como la interacción dentro de un contexto empresarial entre los diferentes enfoques de gestión, la coordinación de la cooperación, la estrategia común, la alineación de los subsistemas y la competitividad. Cada una de ellas proporciona un mecanismo para lograr beneficios que no se lograrían sin un valor agregado creado por la sinergia.

Patmiko & Andriani (2023) implementan un sistema de gestión de calidad consistente, el que tiene una situación de impacto significativo en la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente. El diseño de esta investigación es examinar la mejora de la implementación de la norma ISO por parte de PT. Implementando el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 para brindar un mejor servicio al cliente. Este tipo de estudio utiliza un método de investigación cualitativo descriptivo, donde se utilizan datos primarios y secundarios para obtener los datos necesarios para presentar el resumen de la investigación. Los datos primarios se obtienen a través de entrevistas y observación directa. Los datos secundarios incluyen perfiles de PT. Términos de gestión de recursos humanos y calidad en Pelindo Terminal Petikemas, de igual manera se analiza los servicios de atención al cliente. De acuerdo con los resultados del estudio, la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 fue casi ideal para apoyar el servicio al cliente. Los resultados de una encuesta de proveedores de servicios muestran que los empleados de Pelindo Terminal Petikemas entienden e implementan el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 para respaldar los servicios al cliente. Por lo tanto, Pelindo Terminal Petikemas ha creado un entorno cómodo y seguro a partir del equipo portuario, tiempos de carga-descarga, precisos y rápidos incluyendo un servicio amable.

Arreaga (2018) en su investigación, sostiene que la gestión administrativa juega un papel crucial tanto en empresas públicas como privadas, dado que el bienestar tanto de la sociedad como de la institución depende en gran medida de este factor. Se considera una preeminencia competitiva, especialmente cuando las organizaciones enfrentan cambios drásticos o modificaciones impulsadas por el entorno. En tales situaciones, se han empleado diversos modelos de gestión adaptados a las necesidades específicas de cada empresa. En su estudio, llevó a cabo una investigación en la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora, ubicada en Ricaurte, cantón Los Ríos. El objetivo trascendental de la investigación fue abordar la problemática relacionada con la atención al usuario dentro de la institución. El trabajo se fundamenta en fundamentos teóricos exhaustivo que presenta conceptos sobre el contenido integral de la gestión administrativa y la prestación de un servicio de calidad al usuario. Se establecieron objetivos claros que guían la investigación tanto en términos cognitivos como actitudinales, y se aplicaron técnicas de recolección de datos entre los participantes. El estudio muestra un esquema de propuesta con el propósito de sentar las bases para que la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora en Ricaurte, Los Ríos, pueda implementar una gestión administrativa exitosa y mejorar la atención al usuario en la mencionada organización.

Duncan (2023) realizó su investigación en la cooperativa Kisapincha Ltda., situada en la ciudad de Ambato, que brinda servicios financieros. El propósito de esta investigación es determinar cómo la gestión estratégica afecta la gestión de servicios de la cooperativa Kisapincha Ltda. En Ambato, con el objetivo de mejorar la calidad de sus servicios financieros. El principal aporte de este estudio es identificar cómo la adecuada aplicación de la gestión estratégica, a través de estrategias que mejoren la calidad del servicio, contribuye al crecimiento y la competitividad en el mercado. Para realizar esta investigación se utilizó como método de recolección de información una encuesta, la cual se aplicó a los asociados de la cooperativa. Para verificar la hipótesis se utilizó el método estadístico de Spearman, lo que permitió concluir que una adecuada dirección estratégica mejora la gestión de servicios en Kisapincha Ltda. Cooperativa en la ciudad de Ambato.

López (2023) en su proyecto de titulación mejora la gestión administrativa de la empresa manufacturera "Hogar 21", que se encuentra en una situación financiera riesgosa que amenaza su continuidad en el mercado. Para abordar los desafíos que dificultan el logro de los objetivos institucionales, se propone implementar un plan estratégico que brinde una visión clara de la posición actual y futura de la empresa. El principal objetivo es dirigir

inteligentemente los esfuerzos de la empresa, posicionarla de manera óptima para aprovechar las oportunidades del mercado, minimizar el impacto de las amenazas, aprovechar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. El proyecto se sustenta en una sólida base científica y metodológica. Se realizó una revisión sistemática de la literatura utilizando el método PRISMA para recopilar y organizar información relevante. El plan estratégico se basó en un modelo integral para la formulación de estrategias, utilizando métricas de manera sistemática en cada etapa y siguiendo criterios de puntuación estandarizados. Para determinar las condiciones iniciales se realizaron entrevistas y se utilizó una encuesta estructurada validada por expertos. Los resultados obtenidos muestran que la empresa se encuentra por debajo de su competencia directa y del mercado tanto a nivel interno como externo, lo que indica una posición estratégica desfavorable. Esto requiere la implementación de medidas defensivas conservadoras. A través de la formulación y priorización de estrategias, se presentan siete estrategias potenciales que prometen mejorar la situación de gestión cuando se implementen. Estas estrategias se materializan en tres planes operativos enfocados en la innovación y el crecimiento productivo, el empoderamiento laboral y la inversión productiva.

2.2. Marco conceptual

Una vez establecidos varios trabajos similares es fundamental abordar la temática conceptual por medio una revisión de bibliografía con base en la temática planteada. Es necesario señalar que todo el proceso se centrará en el estudio de la situación financiera nacional, gestión estratégica y la atención al cliente.

2.2.1. Sistema financiero nacional

Según El Banco Central del Ecuador (2023) el sistema financiero ecuatoriano está compuesto por una serie de instituciones y entidades que operan en el país, como son:

- **Banco Central del Ecuador.** - Es la entidad responsable de la emisión y regulación de la moneda nacional, así como de la supervisión y regulación del sistema financiero en general.
- **Bancos comerciales.** - Se trata de establecimientos financieros que brindan una amplia gama de servicios bancarios como cuentas de ahorro, préstamos, tarjetas de crédito. Algunos de los bancos comerciales más grandes del Ecuador son el Banco Pichincha, el Banco del Pacífico, el Banco Guayaquil y el Banco Internacional.

- **Cooperativas de ahorro y crédito.** - Son organizaciones financieras controladas y propiedad de sus miembros, que ofrecen servicios de ahorro y préstamo a sus socios. Estas cooperativas operan tanto a nivel urbano como rural y desempeñan un papel importante en la inclusión financiera de la población.
- **Instituciones financieras populares y solidarias.** - Son entidades especializadas en servicios financieros dirigidos a los sectores de la economía popular y solidaria, como microcréditos, servicios de ahorro y seguros. Ejemplos de estas instituciones son la Corporación Financiera Nacional (CFN) y el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) (COSEDE, 2019).
- **Bolsa de Valores de Quito.** - Es la principal bolsa de valores del país, donde se negocian bonos, acciones y otras herramientas financieras (Bolsa de Valores de Quito Sociedad Anónima, 2023).
- **Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS).** - Es el organismo de control y regulación encargado de supervisar y regular el sistema financiero, asegurando su solidez y estabilidad (Superintendencia de Bancos, 2022).

Es acertado afirmar que el sistema financiero ecuatoriano incluye a las cooperativas como parte importante de su estructura. Las cooperativas en Ecuador son instituciones financieras que operan bajo la Ley de Economía Popular y Solidaria y son reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Estas cooperativas tienen como objetivo principal promover la participación y el desarrollo económico de sus socios. Además, ofrecen una variedad de servicios financieros, como ahorro, crédito, seguros y otros productos financieros. Los socios de una cooperativa son propietarios y tienen voz y voto en las decisiones que afectan a la organización (Banco Central del Ecuador, 2023).

Asobanca (2022) denota que, en el sistema financiero ecuatoriano, las cooperativas desempeñan un papel importante en la inclusión financiera, especialmente para las personas y comunidades de bajos ingresos. A través de sus servicios financieros, las cooperativas brindan acceso a servicios bancarios y crédito a sectores de la población que a menudo son excluidos de los bancos tradicionales. La SEPS tiene la responsabilidad de supervisar y regular a las cooperativas para garantizar su solidez financiera y proteger los intereses de los socios. Esto incluye la supervisión de la gestión de riesgos, la transparencia en la información financiera y el cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas. Es importante destacar que, como en cualquier sistema financiero, existen riesgos asociados a las cooperativas. Algunos desafíos que enfrenta el sistema cooperativo en Ecuador incluyen la

gestión de riesgos, el cumplimiento normativo, la gobernanza interna y la capacitación adecuada de los miembros de la cooperativa. A continuación, se detalla algunas de las cooperativas que se encuentran en el cantón Salcedo:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina
- Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Rumi Kara
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Kulki Wasi
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacpeco
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión Fund
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Salcedense
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil

Cooperativa Interandina

La Cooperativa Interandina es una entidad privada dedicada a ofrecer una amplia gama de servicios financieros para compensar de manera rápida y oportuna las necesidades de dinero inmediatas de sus clientes. La cooperativa se caracteriza por su capacidad de respuesta ágil y por contar con un variado y extenso portafolio de soluciones financieras (COOPERATIVA INTERANDINA LTDA, 2023).

Los servicios que ofrecen son los siguientes:

- Créditos Inter-Credi.
- Créditos Inter-Credi
- Créditos Inter-Credi Agil
- Créditos Inter-Credi semilla
- Créditos Inter-Credi Contigo
- Créditos Inter-Credi apoyo
- Créditos Inter-Credi consumo
- Créditos Inter-Credi preferencial
- Créditos Inter-Credi Violeta
- Créditos Inter-Credi Solidario
- Créditos Inter-Credi Back to back

- Créditos Inter-Credi Auto

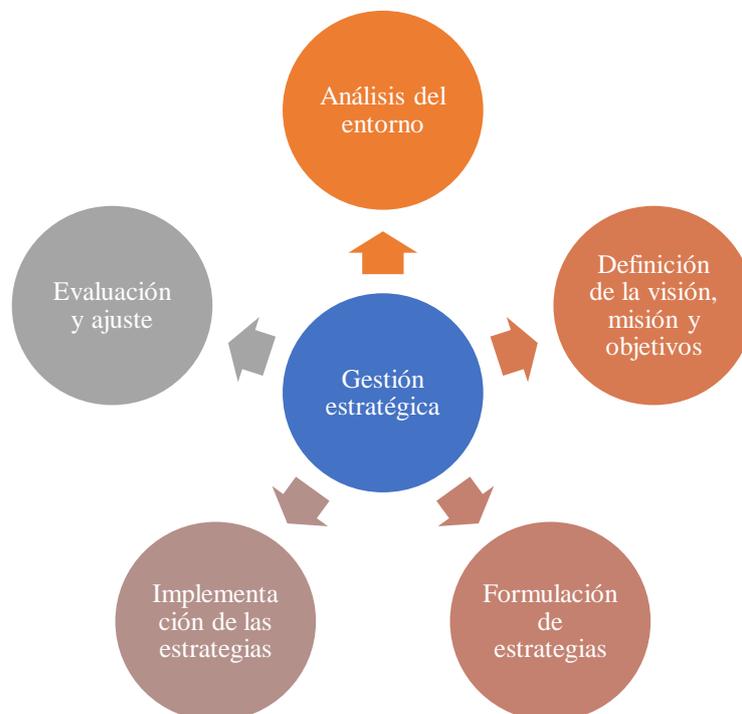
2.2.2. Gestión estratégica

Según Porter (2015), la gestión estratégica es la manera de identificar y alcanzar una posición única y valiosa en el mercado, que permita a la organización obtener una ventaja competitiva sostenible. Esto implica tomar disposiciones fundamentales sobre qué servicios o productos que ofrecer, a qué segmentos de mercado dirigirse, cómo diferenciarse de la competencia y cómo aprovechar los recursos y capacidades internas para lograr los objetivos a largo plazo.

Mintzberg (2015) sostiene que la gestión estratégica es un proceso continuo y complejo que involucra la toma de disposiciones estratégicas en todos los niveles de la organización. Según su enfoque, la gestión estratégica es una causa emergente que surge de la interacción entre la estrategia deliberada (planificación estratégica formal) y la estrategia emergente (resultados no planificados y acciones adaptativas). La gestión estratégica implica la comprensión del entorno, la formulación de estrategias, la implementación de acciones estratégicas y la evaluación y ajuste continuo en respuesta a los cambios externos e internos.

Es necesario destacar que, la aplicación de la gestión estratégica implica seguir un proceso estructurado que incluye los pasos mostrados en la figura 1.- expuesta a continuación.

Figura 1.- Pasos de la gestión estratégica



Tomado de: (Porter, 2015)

Elaborado por: Cevallos V. (2023)

Es importante acotar que cada uno de los pasos acotados con antelación requiere de una serie de actividades para su consecución de manera efectiva. Según Lizzati (2018) cada uno de estos aspectos requiere de lo siguiente:

Análisis del entorno: Comprender el entorno interno y externo de la organización, identificando oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades. Esto implica analizar el mercado, la competencia, las tendencias del sector y los recursos y capacidades internas de la organización

Definición de la visión, misión y objetivos: Establecer una visión clara y precisa de hacia dónde se dirige la organización a largo plazo, así como una misión que define su propósito fundamental. A partir de esto, se definen objetivos estratégicos que guiarán las decisiones y acciones de la organización.

Formulación de estrategias: Desarrollar estrategias que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Esto implica identificar opciones estratégicas, evaluar su viabilidad y seleccionar las más adecuadas. Las estrategias pueden incluir decisiones sobre segmentación de mercado, diferenciación, alianzas estratégicas, expansión geográfica, entre otras (Delaux, 2017).

Implementación de las estrategias: Llevar a cabo las acciones necesarias para poner en práctica las estrategias definidas. Esto incluye asignar recursos, diseñar estructuras organizativas, establecer sistemas de control y comunicar de manera efectiva los objetivos y planes estratégicos a todos los niveles de la organización (Delaux, 2017).

Evaluación y ajuste: Monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos y realizar ajustes según sea necesario. Esto implica evaluar el desempeño, analizar los resultados y adaptar las estrategias en respuesta a los cambios en el entorno o las condiciones internas de la organización (Delaux, 2017).

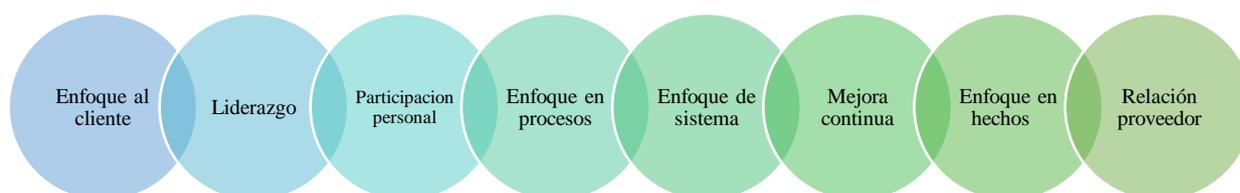
Es importante destacar que la gestión estratégica no es un proceso lineal y estático, sino que es dinámico y requiere adaptabilidad. La aplicación efectiva de la gestión estratégica implica una combinación de análisis riguroso, toma de decisiones basada en evidencia, ejecución efectiva y capacidad de ajuste y aprendizaje continuo. Además, es fundamental que la gestión estratégica sea un esfuerzo colaborativo que involucre a todos los niveles de la organización y promueva la alineación y el compromiso de todos los miembros del equipo. Por otro lado,

se puede sesgar esta actividad desde un enfoque predefinido y adecuado para el modelo que se desea desarrollar.

Enfoque basado en procesos como principio de gestión

Oviedo (2018) expone que el enfoque basado en procesos es uno de los principios fundamentales de la gestión de calidad, ampliamente utilizado en diferentes sistemas y estándares de gestión, como la norma ISO 9001. Esta teoría se centra en comprender y gestionar los procesos clave de una organización para lograr resultados consistentes y satisfacer las necesidades de los clientes. Implica ver una organización como una serie de procesos interrelacionados que trabajan juntos para lograr objetivos. En lugar de centrarse en funciones o departamentos individuales, el énfasis está en cómo los procesos se integran y se relacionan entre sí para crear valor.

Figura 2.- Principios de la gestión de calidad según la norma ISO 9000



Tomado de: (Kirberg, 2011)

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023).

A continuación, se enlista cada uno de los principios denotados con antelación:

- El enfoque en el cliente busca comprender las necesidades y expectativas del cliente, y orientar los procesos de la organización para satisfacer sus requerimientos.
- El liderazgo promueve el compromiso y la participación de la alta dirección en la implementación y mantenimiento de un sistema de gestión de calidad efectivo.
- La participación del personal fomenta la participación y el desarrollo del personal, reconociendo su importancia en la mejora continua de los procesos.
- El enfoque basado en procesos identifica, comprende y gestiona los procesos clave de la organización para lograr los resultados deseados de manera eficiente y efectiva.
- La mejora continua explora el progreso constante de los procesos y el sistema de gestión de calidad a través del análisis de datos, la identificación de áreas de oportunidad y la implementación de acciones correctivas y preventivas.

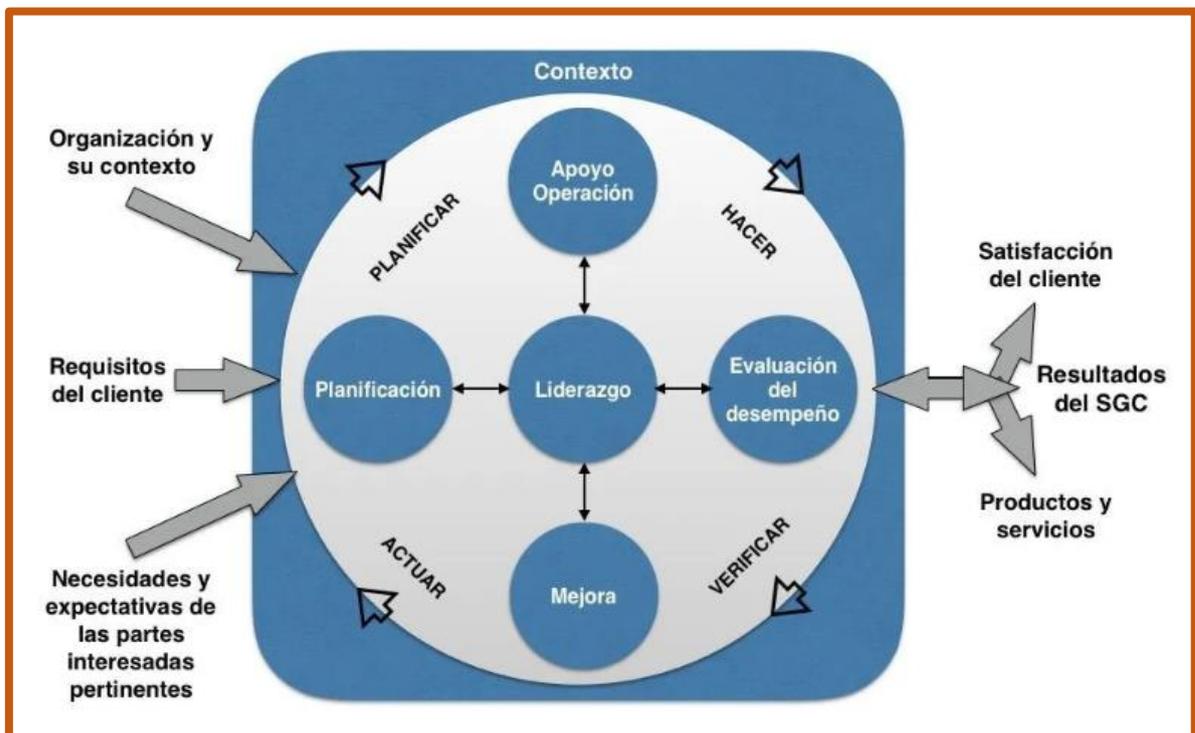
- El enfoque basado en hechos tiene su fundamento en datos y análisis objetivos para la toma de decisiones relacionadas con la gestión de calidad.

Dentro de los enfoques se puede denotar que las relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores se establecen vínculos sólidos con los proveedores para asegurar la calidad de los productos o servicios adquiridos. Y dentro de este contexto, el enfoque basado en procesos promueve una visión holística y sistémica de la organización, permitiendo una mayor eficiencia, eficacia y adaptabilidad. Al comprender y gestionar los procesos de manera integral, las organizaciones pueden lograr una mejor alineación con los objetivos estratégicos, una mayor satisfacción del cliente y una mejora continua de la calidad en todas las áreas de su operación (Solis, 2022).

Modelo de proceso ISO 9001

El modelo de proceso ISO 9001 es una estructura de referencia utilizada en la gestión de calidad, basada en los estándares internacionales de la serie ISO 9001. Este modelo se enfoca en establecer y mejorar los procesos de una organización para avalar la calidad de sus productos o servicios (ISO, 2015). El modelo de proceso ISO 9001 se compone de varios elementos clave. La figura 3.- detalla cada proceso de mejor manera.

Figura 3.- Modelo de proceso ISO 9001



Fuente: (Dueñas, 2015).

El modelo de proceso ISO 9001 facilita una guía para la implementación de un sistema de gestión de calidad eficaz, ayudando a las organizaciones a cumplir con los estándares y requisitos internacionales, y a mejorar continuamente sus procesos para satisfacer las necesidades de los clientes y lograr la excelencia en la calidad.

Ciclo de mejora continua del proceso

En el contexto del enfoque basado en procesos, se aplica un ciclo de mejora continua a cada proceso de la organización. Este ciclo está en constante movimiento y está asociado a la planificación, implementación, control y mejora continua tanto de los productos como de los procesos del sistema de gestión de la calidad (Marsh, 2000).

Figura 4.- Ciclo de mejora continua



Tomado de: (Marsh, 2000)

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Las etapas del ciclo de mejora continúan descritas en la figura 4 se detallan a continuación

Planificación:

- Involucra a las personas adecuadas y capaces de realizar su tarea.
- Compila de forma efectiva los datos disponibles.
- Intuye las necesidades de los consumidores.
- Realiza un estudio absoluto de los procesos implicados.
- Evalúa si el proceso es capaz de satisfacer las necesidades.
- Desarrolla el plan y capacita a los colaboradores.

Desarrollo:

- Efectúa la mejora y verifica las causas de las complicaciones.
- Refunde los datos pertinentes.

Verificación:

- Examina y extiende los antecedentes.
- Evalúa si se han logrado los resultados anhelados.
- Entiende y documenta los desacuerdos.
- Estudia los problemas y errores identificados.
- Reflexiona sobre las lecciones aprendidas.
- Determina qué problemas aún requieren solución.

Acción:

- Implementa la mejora al proceso.
- Notifica las mejoras aplicadas a todos los colaboradores de la compañía.
- Establece nuevas aspiraciones o inconvenientes a abordar.

Como conclusión el ciclo de mejora continua se aplica a los procesos de una empresa o compañía como parte del enfoque basado en procesos. A través de la planificación, desarrollo, verificación y acción, se busca mejorar de manera constante los productos y procesos, comunicar los resultados y abordar nuevos desafíos.

Mapa de procesos

Velasco (2009) describe un mapa de proceso, como una representación visual que muestra la secuencia de pasos, actividades e interacciones involucradas en un proceso o flujo de trabajo en particular. Proporciona una visión clara y estructurada del flujo del proceso que incluye entradas, salidas, puntos de decisión y flujo de información o materiales, generalmente usa símbolos y formas estandarizados para representar varios elementos de un proceso, como rectángulos para tareas o actividades, diamantes para puntos de decisión, flechas para representar el flujo del proceso y entradas específicas.

El propósito de un mapa de procesos es mejorar la comprensión del proceso y la comunicación entre las partes interesadas. Ayuda a identificar posibles cuellos de botella, ineficiencias o áreas de mejora, y ayuda en el análisis de procesos, la documentación y los esfuerzos de optimización. Los mapas de procesos se pueden crear en varios niveles de detalle, desde vistas generales de alto nivel hasta mapas más detallados que profundizan en subprocesos o tareas específicos (Solis, 2022).

Los mapas de procesos son la forma más eficaz de representar los procesos identificados y sus interrelaciones. Proporciona una representación gráfica de la estructura del proceso dentro del sistema de gestión. Para crear un mapa de procesos, se debe prestar especial atención a los posibles grupos en los que se pueden organizar los procesos identificados. Agrupar procesos en un mapa ayuda a identificar puntos en común y mejora la comprensión general de sus interrelaciones. Depende de la organización determinar los grupos apropiados, ya que no hay reglas o pautas específicas (Lazzati, 2018).

Para tener una mejor idea de lo anterior mencionado, se detalla en la

Figura 5.- Modelo de agrupación de procesos



Tomado de: (Lazzati, 2018).

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

2.2.3. Servicio al cliente

El servicio al cliente en las cooperativas ha sido abordado por varios autores, quienes han destacado su importancia en el contexto de estas organizaciones. Freeman (2010) enfatiza la importancia de brindar un excelente servicio al cliente en las cooperativas. Según el autor, el servicio al cliente no solo implica satisfacer las necesidades y expectativas de los socios o clientes, sino también establecer relaciones sólidas y duraderas basadas en la confianza y la reciprocidad. Freeman destaca que, en las cooperativas, el servicio al cliente va más allá de una transacción económica y se centra en el bienestar de los socios y la comunidad en general.

Albrecht (2015) sostiene que, en las cooperativas, el servicio al cliente debe ser considerado como una filosofía de negocio. Para él, el servicio al cliente no se limita a la atención y resolución de problemas, sino que implica un enfoque proactivo en la creación de valor para

los socios y la comunidad. Albrecht destaca la importancia de comprender las necesidades y deseos de los socios, así como de brindar un trato personalizado y una experiencia satisfactoria en cada interacción.

La relevancia del servicio al cliente en las cooperativas debe ser continuamente considerado como una herramienta para fortalecer la relación con los socios y generar un impacto positivo en la comunidad. Subrayan la importancia de la personalización, la empatía y la creación de valor como aspectos fundamentales para proporcionar un servicio de calidad. Según Albrecht (2015), existen varias estrategias para mejorar el servicio al cliente en cualquier organización, incluyendo las cooperativas:

Enfoque en la calidad de la interacción: Albrecht (2015) enfatiza la importancia de brindar una experiencia de servicio excepcional a los clientes. Esto implica centrarse en la calidad de la interacción y asegurarse de que cada punto de contacto con el cliente sea positivo y satisfactorio. Albrecht sugiere que las organizaciones deben capacitar a su personal para que sea amable, empático y atento a las necesidades de los clientes. Esto incluye escuchar activamente, responder de manera oportuna, solucionar problemas de manera efectiva y brindar un trato personalizado.

El enfoque en la calidad de la interacción en el servicio al cliente se centra en asegurar que cada interacción entre el cliente y el personal de servicio sea satisfactoria y brinde una experiencia positiva. Este enfoque reconoce la importancia de las interacciones individuales como momentos clave para generar lealtad, retención y satisfacción del cliente.

Para lograr una calidad de interacción en el servicio al cliente, se prioriza el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva, empatía, escucha activa y resolución de problemas. Los representantes de servicio al cliente deben estar capacitados para comprender las necesidades del cliente, responder de manera oportuna y brindar soluciones adecuadas (Kirberg, 2011).

Además, se presta atención a la personalización del servicio, adaptándolo a las preferencias y características individuales de cada cliente. Esto implica conocer su historial de interacciones anteriores, preferencias de comunicación y cualquier información relevante para brindar un servicio más personalizado y satisfactorio.

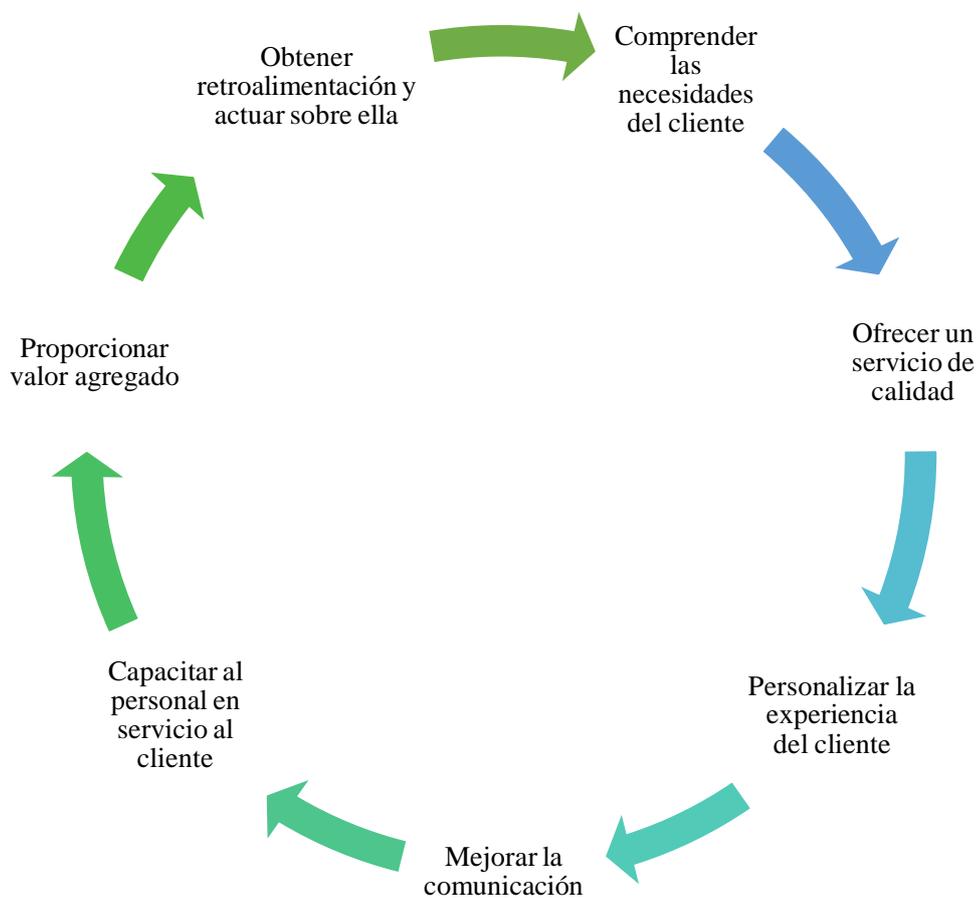
El enfoque en la calidad de la interacción por su parte también implica el seguimiento y la retroalimentación continua. Se pueden implementar sistemas de monitoreo de la calidad de las interacciones, como la revisión de grabaciones de llamadas, el análisis de correos

electrónicos o encuestas de satisfacción. Esta información permite identificar áreas de mejora, ofrecer entrenamiento adicional y garantizar que las interacciones sean consistentemente de alta calidad (Peña & Perdomo, 2017).

Estrategias para tener clientes satisfechos

Para tener clientes satisfechos, Kirberg (2011) menciona que es importante implementar estrategias efectivas que se centren en brindar un excelente servicio y superar las expectativas del cliente. La figura muestra las estrategias que se pueden aplicar.

Figura 6.- Estrategias para obtener clientes



Tomado de: (Kirberg, 2011)

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Comprender las necesidades del cliente. - requiere escuchar activamente a los clientes, realizar encuestas, analizar comentarios y datos de satisfacción para comprender qué esperan y qué les importa.

Ofrecer un servicio de calidad. – asegurarse de que los productos o servicios cumplan con altos estándares de calidad y sean confiables. Proporcionar información clara sobre lo que se ofrece y el producto se entregue de manera consistente.

Personalizar la experiencia del cliente. - utilizar la información que se tenga sobre los clientes para brindar recomendaciones o soluciones específicas que se ajusten a sus necesidades.

Mejorar la comunicación. - establecer canales de comunicación efectivos y responder de manera rápida y precisa a las consultas, quejas o comentarios de los clientes. Mantener una comunicación abierta y transparente en todas las etapas de la interacción.

Capacitar al personal en servicio al cliente. - proporcionar entrenamiento a los colaboradores para que adquieran habilidades de comunicación, empatía y resolución de problemas. Capacitar en el conocimiento de los productos o servicios para que puedan brindar información precisa y relevante a los clientes.

Proporcionar valor agregado. - buscar oportunidades para agregar valor a la experiencia del cliente. Esto puede ser a través de promociones especiales, obsequios, programas de lealtad u otras ventajas exclusivas.

Obtener retroalimentación y actuar sobre ella. - solicitar opiniones y comentarios de los clientes de manera regular. Utilizar esta información para identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas. Demostrar a los clientes que sus opiniones son valoradas y que se toman en cuenta para mejorar los productos o servicios.

La satisfacción del cliente es un proceso continuo. Se debe estar comprometido con la mejora continua y la adaptación a las necesidades cambiantes de los clientes. Al implementar estas estrategias, se puede fomentar relaciones sólidas y duraderas con los clientes, lo que puede llevar a su satisfacción, fidelidad y recomendaciones positivas.

Puntos clave del servicio al cliente

El contacto cara a cara

Según Vértice (2008) el contacto cara a cara en el servicio al cliente es una estrategia clave para garantizar una experiencia positiva y satisfactoria. Esta forma de interacción directa y personal con los clientes permite establecer una conexión más cercana, comprender mejor sus necesidades y brindarles un nivel de atención más completo, además permite brindar una atención personalizada y adaptada a las necesidades específicas de cada cliente. Puedes

escuchar atentamente sus inquietudes, responder a sus preguntas de manera inmediata y proporcionar soluciones personalizadas.

A través del contacto cara a cara, se puede captar y transmitir información a través de expresiones faciales, gestos y lenguaje corporal. Esto ayuda a establecer una conexión emocional y a transmitir confianza y empatía., también facilita la resolución de problemas de manera inmediata. Puede abordar las inquietudes o quejas del cliente de forma proactiva y tomar medidas para resolver cualquier problema o insatisfacción en el momento (Vértice, 2008).

Relación con el usuario difícil.

Fernández & Castillo (2020) en su libro exponen que es fundamental que el personal de atención al cliente entienda que los usuarios difíciles pueden tener diversas razones para comportarse de manera desafiante o exigente. Puede haber factores subyacentes, como experiencias previas negativas, expectativas poco realistas o frustraciones acumuladas, que influyen en su comportamiento. En lugar de tomar una actitud defensiva es importante que el personal de atención al cliente adopte un enfoque comprensivo y empático. Esto implica tratar de comprender la perspectiva del cliente y mostrar empatía hacia sus preocupaciones o frustraciones. Al hacerlo, se puede establecer una conexión más sólida y generar confianza, lo que puede ayudar a disminuir las tensiones y facilitar una resolución positiva.

Es esencial recordar que el objetivo principal en el servicio al cliente es brindar una experiencia satisfactoria y resolver los problemas de los clientes de manera efectiva. Esto implica mantener la calma, escuchar activamente y proporcionar soluciones adecuadas. El personal de atención al cliente debe estar preparado para manejar situaciones difíciles y responder de manera profesional y respetuosa, sin perder de vista la calidad del servicio. Además, es importante brindar el apoyo necesario al personal de atención al cliente para que puedan manejar situaciones difíciles de manera adecuada. Esto incluye proporcionar capacitación en habilidades de comunicación, resolución de conflictos y manejo de situaciones desafiantes. También es útil establecer políticas y procedimientos claros que guíen la interacción con clientes difíciles y proporcionar recursos o protocolos para abordar situaciones específicas (Fernández & Castillo, 2020).

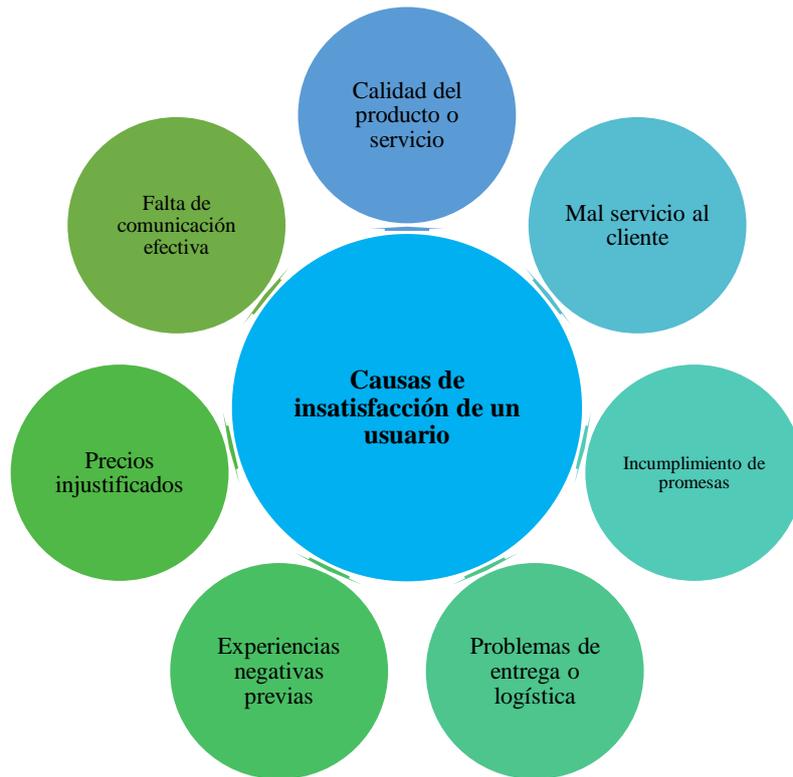
En última instancia, el objetivo es convertir a los clientes difíciles en clientes satisfechos. Al tratarlos con respeto, comprensión y empatía, y al encontrar soluciones adecuadas a sus

necesidades, se puede transformar una experiencia negativa en una oportunidad para fortalecer la relación con el cliente y construir una reputación positiva para la empresa.

Causas de insatisfacción de un usuario

En su libro Peña & Perdomo (2017) ostentan que la insatisfacción de un usuario puede tener diversas causas que pueden variar según el contexto y la industria en la que se encuentre.

Figura 7.- Causas de insatisfacción de un usuario



Tomado de: (Peña & Perdomo, 2017)

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Calidad del producto o servicio. - cuando el producto o servicio no cumple con las expectativas del usuario en términos de calidad, funcionamiento, durabilidad u otros aspectos relevantes, es probable que experimente insatisfacción.

Mal servicio al cliente. - la forma en que el personal de atención al cliente interactúa con el usuario puede ser una causa significativa de insatisfacción. Esto puede incluir actitudes poco amigables, falta de conocimiento o habilidades para resolver problemas, demoras en la atención o respuestas inadecuadas a las consultas o quejas.

Incumplimiento de promesas. - si se prometen ciertos beneficios, características o plazos de entrega y no se cumplen, los usuarios pueden sentirse defraudados y experimentar insatisfacción.

Falta de comunicación efectiva. - la comunicación inadecuada o insuficiente con el usuario puede generar confusión, frustración e insatisfacción. Esto puede incluir la falta de información clara sobre el producto o servicio, falta de actualizaciones sobre el estado de un pedido o cambios en las políticas sin previo aviso.

Problemas de entrega o logística. – si existe retrasos en la entrega de productos, errores en la entrega o dificultades en el proceso logístico, los usuarios pueden experimentar frustración y malestar.

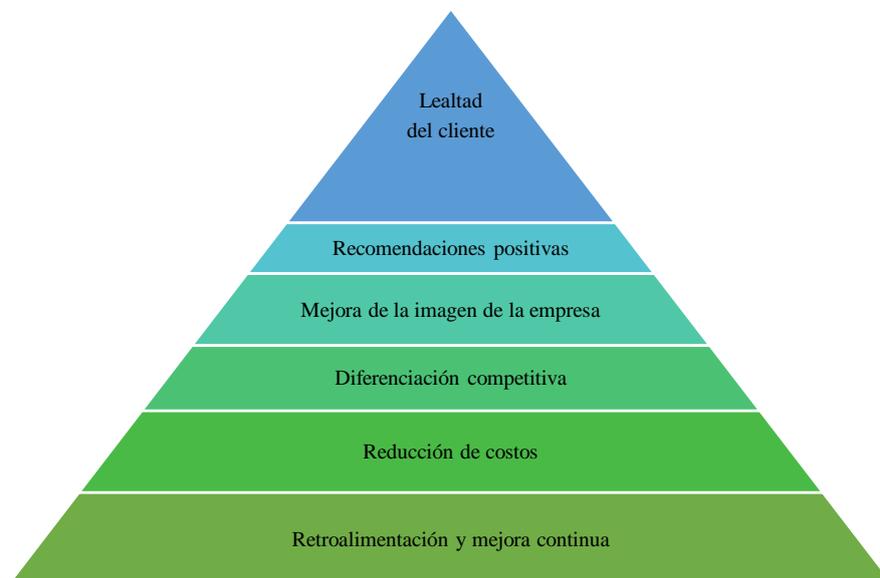
Precios injustificados. - cuando los usuarios consideran que el precio de un producto o servicio no está justificado por su calidad, características o valor percibido, es probable que sientan insatisfacción.

Experiencias negativas previas. - han tenido experiencias previas negativas con la empresa, es más probable que experimente insatisfacción incluso ante situaciones menores. Las malas experiencias anteriores pueden generar desconfianza y una predisposición negativa.

Beneficios de lograr la satisfacción del cliente

Lograr la satisfacción del cliente conlleva una serie de beneficios significativos para una empresa. Fernández & Campiña (2015) citan algunos de los beneficios clave:

Figura 8.- Beneficios de lograr la satisfacción del cliente



Tomado de: (Fernández & Campiña, 2015)

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Lealtad del cliente: los clientes satisfechos tienen más probabilidades de ser leales y repetir sus compras en el futuro. Esto se traduce en una mayor retención de clientes y en la generación de ingresos recurrentes a largo plazo.

Recomendaciones positivas: los usuarios complacidos tienden a recomendar los productos o servicios de una empresa a amigos, familiares y colegas. El boca a boca positivo es una poderosa forma de publicidad y puede ayudar a atraer nuevos clientes sin incurrir en grandes costos de marketing.

Mejora de la imagen de la empresa: una reputación positiva de satisfacción al cliente mejora la imagen y la percepción de una empresa en el mercado. Esto puede generar confianza y credibilidad entre los consumidores y aumentar su disposición a hacer negocios con la empresa.

Diferenciación competitiva: en un mercado saturado, la satisfacción del cliente puede ser un factor diferenciador clave. Si una empresa logra superar las expectativas de los clientes y brindar una experiencia excepcional, puede destacarse de la competencia y captar una mayor cuota de mercado.

Reducción de costos: mantener a los clientes satisfechos es más rentable que adquirir nuevos clientes. Los esfuerzos de retención de clientes son más eficientes y menos costosos que las estrategias de adquisición. Además, los clientes satisfechos son menos propensos a generar problemas o quejas, lo que puede ayudar a reducir los costos asociados con devoluciones, reemplazos o reclamaciones.

Retroalimentación y mejora continua: los clientes satisfechos suelen estar dispuestos a brindar comentarios y sugerencias valiosas que pueden ayudar a la empresa a identificar áreas de mejora. Esta retroalimentación permite a la empresa realizar ajustes y mejoras en sus productos, servicios y procesos, lo que a su vez puede aumentar la satisfacción del cliente en el futuro.

Es acertado mencionar que lograr la satisfacción del cliente tiene beneficios tanto a corto como a largo plazo, que van desde la lealtad del cliente y las recomendaciones positivas hasta la mejora de la imagen de la empresa y la diferenciación competitiva. Además, puede contribuir a la reducción de costos y proporcionar información valiosa para la mejora continua de la empresa. Por lo tanto, invertir en la satisfacción del cliente es esencial para el éxito y el crecimiento sostenible de cualquier organización.

Capítulo 3

Marco metodológico

3.1. Ubicación

Salcedo es una ciudad en la provincia de Cotopaxi en los Andes centrales de Ecuador; forma parte del Cantón de Salcedo, el cual tiene una superficie de 484 km² y una población de 58.216 al censo de 2010. Salcedo se basa en las antiguas colonias de los Panzaleos, una cultura indígena que resistió la invasión Inca. Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones que brindan servicios financieros a sus miembros, como préstamos, inversiones, ahorros y pagos de servicios básicos. En Salcedo, hay varias cooperativas de ahorro y crédito, que incluyen: Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina, Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de octubre, Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIL, Cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta y otras más.

La Cooperativa Interandina es una organización privada que brinda servicios de ahorro y préstamo en todo el país. Cuenta con una sucursal ubicada en la ciudad de Salcedo, Provincia de Cotopaxi. La dirección exacta es Av. Eloy Alfaro y 5 de junio.

3.2. Equipos y materiales

El trabajo de investigación constó de varias herramientas, materiales y equipos que son: computadora para la tabulación de datos, libros, hojas, internet para investigación de varios tópicos.

3.3. Tipo de investigación

El presente trabajo se desarrolló bajo la investigación descriptiva, bibliográfica y de tipo no experimental, con el método cuantitativo para la obtención de datos.

3.3.1. Investigación bibliográfica

Baena (2017) estipula la investigación bibliográfica como un tipo de investigación que implica la revisión del material bibliográfico existente en relación con el tema que se estudia. Este es uno de los pasos principales en cualquier investigación e implica la selección de fuentes de información. La investigación bibliográfica fue una herramienta fundamental para esta investigación, ya que permitió ampliar el conocimiento sobre el tema, confrontar

diferentes puntos de vista, sustentar sus argumentos y en definitiva contribuir al progreso científico.

3.3.2. Método cuantitativo

Según Hernández & Mendoza (2018), el método cuantitativo es una metodología de investigación que utiliza la recolección y el análisis de datos numéricos para probar hipótesis y explicar fenómenos mediante la relación de causa y efecto. Por otra parte, Campos (2021) define el método cuantitativo como una estrategia de investigación que se basa en la recolección y el análisis de datos numéricos para probar hipótesis y explicar fenómenos mediante la relación de causa y efecto. Es el método típico de las ciencias naturales y sociales, y se apoya en la medición objetiva y el uso de técnicas estadísticas.

Este método ayudó en la investigación mediante el planteamiento del problema, seleccionando las variables a medir e instrumentos que se requiere utilizar, analizando los datos mediante métodos estadísticos y matemáticos, finalmente interpretando los datos.

3.3.3. Investigación descriptiva

Guevara *et al.* (2020) precisa que la investigación de tipo descriptiva ayuda a detallar, describir algún fenómeno u objeto de estudio desde la realidad, así como el de sus componentes.

Shuttleworth (2019) esta idea es similar a la investigación descriptiva, en el sentido de que a menudo se utiliza como un paso inicial en el diseño de una investigación cuantitativa y representa una imagen general que apunta a proporcionar información valiosa sobre las variables que pueden medirse cuantitativamente. Los experimentos cuantitativos suelen ser costosos y requieren mucho tiempo, por lo que es aconsejable saber primero qué hipótesis vale la pena probar.

Por tanto, puede definirse como un método eficaz de recogida de datos durante el proceso de investigación. Se puede utilizar de diferentes formas, pero siempre es necesario definir el objetivo. El objetivo de la investigación descriptiva es obtener información sobre situaciones, hábitos y actitudes existentes describiendo con precisión actividades, objetos, procesos y personas.

3.3.4. Investigación no experimental

Hernández et al. (2014) menciona que, la investigación no experimental es aquella que se lleva a cabo sin manipular variables intencionalmente. En otras palabras, se trata de un estudio en el que las variables independientes no se modifican intencionalmente. La investigación no experimental implica observar y analizar fenómenos que ocurren en situaciones naturales.

Jhangiani *et al.*, (2019) los estudios no experimentales son estudios que no implican la manipulación de variables independientes. En lugar de manipular variables independientes, los investigadores que realizan estudios no experimentales miden variables que ocurren naturalmente ya sea en un entorno controlado o en la realidad tal como es.

En este sentido, en la investigación no experimental no se construyen situaciones, sino que se observan situaciones existentes. En los estudios no experimentales, las variables independientes ya han aparecido y no pueden manipularse. Los investigadores no pueden controlar directamente estas variables.

3.4. Población o muestra

Según Quintela (2019), población son todos los elementos considerados para un estudio, y muestra es una parte de la población, elegida como representativa para facilitar su análisis. La población tiene valores descriptivos como parámetros y la muestra se analiza mediante estadística. Para Gómez & Gómez (2019), población es el conjunto de todos los individuos u objetos de estudio, y muestra es una parte o subgrupo tomado de una población para conocer sus características. El número de elementos de una población es finito o infinito y el muestreo se obtiene como porcentaje numérico.

3.4.1. Población

Para esta investigación se trabajó con una población de estudio total de 102 personas, estas incluyen a clientes y colaboradores de la Cooperativa de ahorro y crédito Interandina sucursal Salcedo. Es necesario señalar que al ser tan pequeña la población se trabaja con todos los individuos.

Tabla 1.- Población de la Cooperativa de ahorro y crédito Interandina sucursal Salcedo.

Cooperativa de ahorro y crédito Interandina sucursal Salcedo	
Clientes Socios	94

Cooperativa de ahorro y crédito Interandina sucursal Salcedo	
Colaboradores	8
Total	102

Tomado de: Bases de datos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo.

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023).

3.5. Instrumentos

Los datos que requieren para el progreso del proyecto son: entrevista al gerente y personal de talento humano. Además de una encuesta enfocada a los clientes y colaboradores internos. Ver el anexo A.

3.5.1. Entrevista

Se caracteriza según Feria *et al.*, (2020), como un enfoque empírico que se basa en la comunicación cara a cara entre el investigador y los sujetos bajo estudio. Su objetivo radica en obtener respuestas verbales que aborden las cuestiones planteadas con relación al problema de investigación. Esto resulta esencial en situaciones en las que los datos subjetivos, como ideas, sentimientos, opiniones y valores, no pueden ser obtenidos mediante observación directa.

La entrevista presenta diversas ventajas, que incluyen la posibilidad para el investigador de aclarar preguntas o dudas, garantizando una mejor comprensión por parte de los entrevistados y, en consecuencia, respuestas más precisas. Además, la entrevista es adaptable a individuos con dificultades para proporcionar respuestas por escrito, permitiendo una mayor inclusión. A través de este método también es viable obtener información no verbal, lo que añade un nivel adicional de contexto y comprensión.

3.5.2. Encuesta

La encuesta constituye un método empleado para recopilar datos, siendo dirigida en este contexto hacia la población de estudiantes. Estos individuos comparten sus puntos de vista y vivencias con relación a los recursos y prácticas educativas implementadas por el profesor en el entorno del salón de clases, con el propósito de enriquecer su proceso de aprendizaje (Rosero & Rosero, 2021).

3.5.3. Validez del instrumento

Para establecer la confiabilidad del instrumento, debe existir una cierta relación entre los ítems, y esto puede comprobarse mediante diversos métodos estadísticos, tal como el alfa de Cronbach que es utilizado, donde el coeficiente oscila entre 0 y 1, y si alfa es mayor que 0,7 se considera al instrumento internamente consistente (Rodríguez & Reguant, 2020).

Tabla 2. Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	102	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	102	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tomado de: Encuestas aplicadas, SPSS.

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,982	15

Tomado de: Encuestas aplicadas, SPSS.

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Como se observa el coeficiente calculado es de 0.98 lo cual indica que el instrumento dispone de consistencia interna y es válido para su aplicación y la obtención de datos del estudio.

3.6. Análisis de la información

La información recopilada experimenta una serie de transformaciones mediante procedimientos específicos. En primer lugar, se realiza una revisión crítica de los datos obtenidos, lo que implica la eliminación de información irrelevante, defectuosa, incompleta o contradictoria.

Posteriormente, los datos se organizan en tablas o cuadros en función de las diferentes variables asociadas a cada hipótesis. Esto puede incluir cuadros que cruzan varias variables o aquellos que presentan una sola variable. Durante este proceso, se ajustan los cuadros para manejar información con cantidades cuantitativamente reducidas, llenando casillas vacías o eliminando elementos que no tengan una influencia significativa en los análisis.

Se procede entonces al análisis estadístico de los datos para la presentación de los resultados. Esta fase incluye la evaluación de los resultados obtenidos de encuestas individuales, observaciones y mediciones realizadas de acuerdo con el plan de recopilación de información. Se resaltan las relaciones entre las variables en función de los objetivos y las hipótesis planteadas.

La interpretación de los resultados se realiza con el respaldo del marco teórico, tanto en lo que respecta a la variable independiente como a la variable dependiente. Se lleva a cabo la verificación de las hipótesis establecidas y, con base en los resultados y el análisis realizado, se extraen conclusiones sólidas.

Capítulo 4

Resultados y discusión

4.1. Tabulación de los resultados

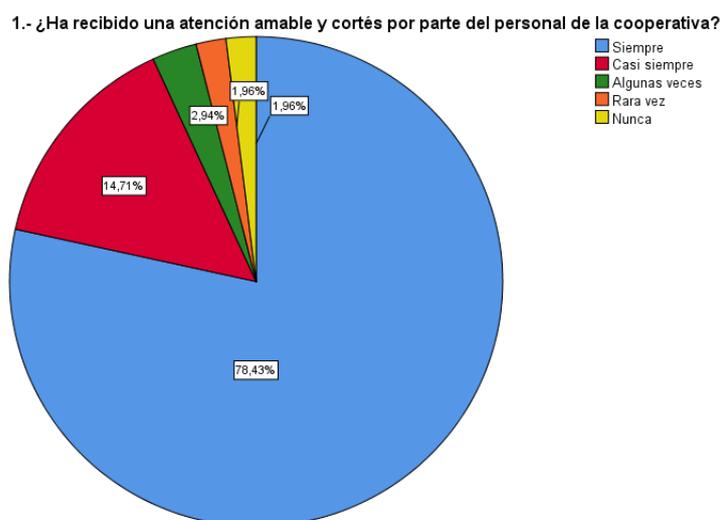
Tabla 4.- Pregunta 1, cuestionario

1.- ¿Ha recibido una atención amable y cortés por parte del personal de la cooperativa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	80	78,4	78,4	78,4
	Casi siempre	15	14,7	14,7	93,1
	Algunas veces	3	2,9	2,9	96,1
	Rara vez	2	2,0	2,0	98,0
	Nunca	2	2,0	2,0	100,0
	Total		102	100,0	100,0

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Figura 9.-¿Ha recibido una atención amable y cortés por parte del personal de la cooperativa?



Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Análisis: Los resultados de la encuesta revelan una percepción generalmente positiva por parte de los usuarios hacia la atención del personal de la cooperativa. Un destacado 80% de los encuestados afirmó recibir atención amable y cortés de manera constante, indicando un nivel satisfactorio de servicio al cliente. Además, el 15% reportó que esta atención es recibida "casi siempre", lo que refuerza la tendencia positiva. Sin embargo, es esencial tomar en cuenta el 5% de respuestas que mencionaron recibir atención amable y cortés solo en algunas ocasiones o incluso raramente. Estas respuestas sugieren la necesidad de mantener

un enfoque en la mejora continua para garantizar una experiencia de atención al cliente de alta calidad en todos los puntos de contacto con la cooperativa.

Tabla 5.- Pregunta 2, cuestionario

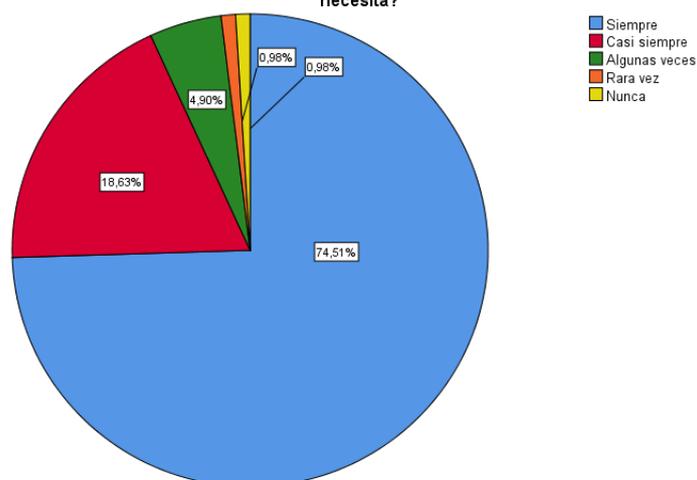
2.- ¿Considera que el personal de la cooperativa está debidamente capacitado para brindarle el servicio que necesita?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	76	74,5	74,5	74,5
	Casi siempre	19	18,6	18,6	93,1
	Algunas veces	5	4,9	4,9	98,0
	Rara vez	1	1,0	1,0	99,0
	Nunca	1	1,0	1,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Figura 10.-¿Considera que el personal de la cooperativa está debidamente capacitado para brindarle el servicio que necesita?

2.- ¿Considera que el personal de la cooperativa está debidamente capacitado para brindarle el servicio que necesita?



Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Análisis: Los resultados de la encuesta revelan una perspectiva mayoritariamente positiva con relación a la percepción de la capacitación del personal de la cooperativa. Un significativo 76% de los encuestados afirmó que el personal está "siempre" debidamente capacitado para brindar el servicio que necesitan, indicando una alta confianza en la competencia del equipo. Además, el 19% expresó que el personal está "casi siempre" capacitado, reforzando la imagen positiva en general, aunque señalando la oportunidad de mejorar la consistencia en la capacitación. Aunque en menor medida, las respuestas menos favorables, que representan un 6% en total, resaltan la importancia de enfocarse en las áreas de capacitación para garantizar una experiencia óptima y uniforme para todos los usuarios.

Tabla 6.- Pregunta 3, cuestionario

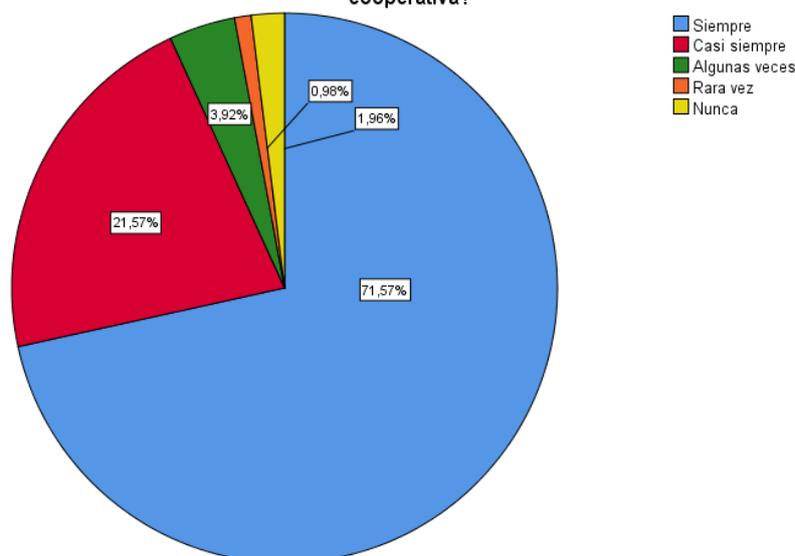
3.- ¿Ha recibido respuestas claras y precisas a sus consultas o dudas por parte del personal de la cooperativa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	73	71,6	71,6	71,6
	Casi siempre	22	21,6	21,6	93,1
	Algunas veces	4	3,9	3,9	97,1
	Rara vez	1	1,0	1,0	98,0
	Nunca	2	2,0	2,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Figura 11.- ¿Ha recibido respuestas claras y precisas a sus consultas o dudas por parte del personal de la cooperativa?

3.- ¿Ha recibido respuestas claras y precisas a sus consultas o dudas por parte del personal de la cooperativa?



Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Análisis: Los resultados de la encuesta reflejan una percepción generalmente positiva en relación con la claridad y precisión de las respuestas proporcionadas por el personal de la cooperativa. La mayoría considerable de los encuestados, un 73%, afirmó recibir respuestas "siempre" claras y precisas a sus consultas o dudas, lo que sugiere un alto nivel de satisfacción en la comunicación con el personal. Además, un 22% mencionó que las respuestas son "casi siempre" claras y precisas, respaldando la tendencia positiva. Sin embargo, se observa que un 6% de los encuestados indicó recibir respuestas solo "algunas veces", "rara vez" o incluso "nunca". Aunque este porcentaje es relativamente bajo, destaca la importancia de abordar las áreas de mejora para garantizar que todas las interacciones proporcionen respuestas claras y precisas que satisfagan las expectativas de los usuarios.

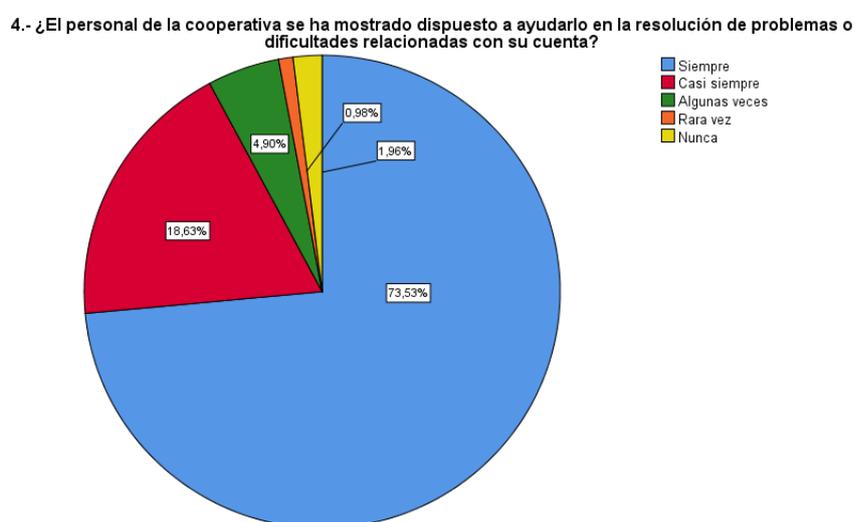
Tabla 7.- Pregunta 4, cuestionario

4.- ¿El personal de la cooperativa se ha mostrado dispuesto a ayudarlo en la resolución de problemas o dificultades relacionadas con su cuenta?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	75	73,5	73,5	73,5
	Casi siempre	19	18,6	18,6	92,2
	Algunas veces	5	4,9	4,9	97,1
	Rara vez	1	1,0	1,0	98,0
	Nunca	2	2,0	2,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Figura 12.-¿El personal de la cooperativa se ha mostrado dispuesto a ayudarlo en la resolución de problemas o dificultades relacionadas con su cuenta?



Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Análisis: Los resultados de la encuesta reflejan una percepción mayoritariamente positiva en cuanto a la disposición del personal de la cooperativa para ayudar en la resolución de problemas o dificultades relacionadas con las cuentas de los usuarios. Un notable 75% de los encuestados afirmó que el personal se muestra "siempre" dispuesto a brindar ayuda, lo que sugiere un alto nivel de satisfacción en la disposición del equipo. Además, un 19% mencionó que el personal se muestra "casi siempre" dispuesto a ayudar, reforzando la impresión positiva. Sin embargo, se observa que un 7% de los encuestados indicó que el personal solo se muestra dispuesto a ayudar "algunas veces", "rara vez" o "nunca". Aunque esta cifra es relativamente baja, destaca la importancia de abordar estas situaciones para garantizar que todas las interacciones con el personal sean consistentemente orientadas a resolver problemas y brindar apoyo de manera efectiva.

Tabla 8.- Pregunta 5, cuestionario

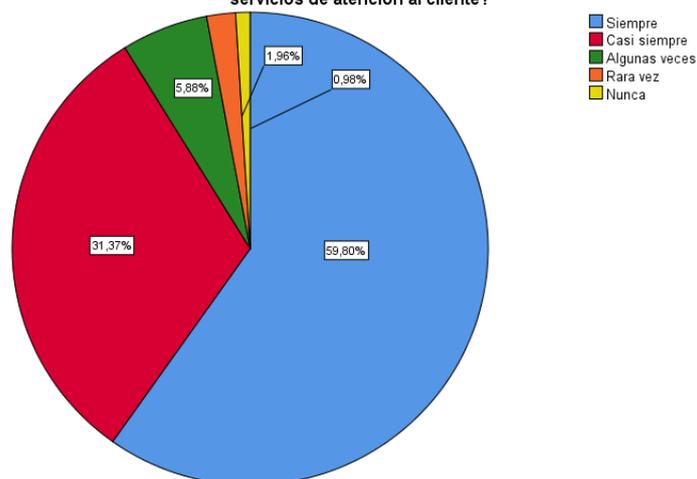
5.- ¿Considera que la cooperativa ha implementado medidas para reducir los tiempos de espera en sus servicios de atención al cliente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	61	59,8	59,8	59,8
	Casi siempre	32	31,4	31,4	91,2
	Algunas veces	6	5,9	5,9	97,1
	Rara vez	2	2,0	2,0	99,0
	Nunca	1	1,0	1,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Figura 13.-¿Considera que la cooperativa ha implementado medidas para reducir los tiempos de espera en sus servicios de atención al cliente?

5.- ¿Considera que la cooperativa ha implementado medidas para reducir los tiempos de espera en sus servicios de atención al cliente?



Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Análisis: Los resultados de la encuesta indican una perspectiva mayoritariamente positiva con relación a las medidas implementadas por la cooperativa para reducir los tiempos de espera en sus servicios de atención al cliente. Un 61% de los encuestados afirmó que la cooperativa "siempre" ha implementado tales medidas, lo que sugiere un nivel de satisfacción en la eficiencia de los servicios. Además, un 32% mencionó que estas medidas se implementan "casi siempre", respaldando la impresión positiva en general. No obstante, se observa que un 9% de los encuestados indicó que tales medidas se implementan solo "algunas veces", "rara vez" o "nunca". Aunque este porcentaje es relativamente bajo, resalta la importancia de seguir mejorando la eficiencia en la atención al cliente para garantizar tiempos de espera reducidos de manera más consistente y satisfactoria.

Tabla 9.- Pregunta 6, cuestionario

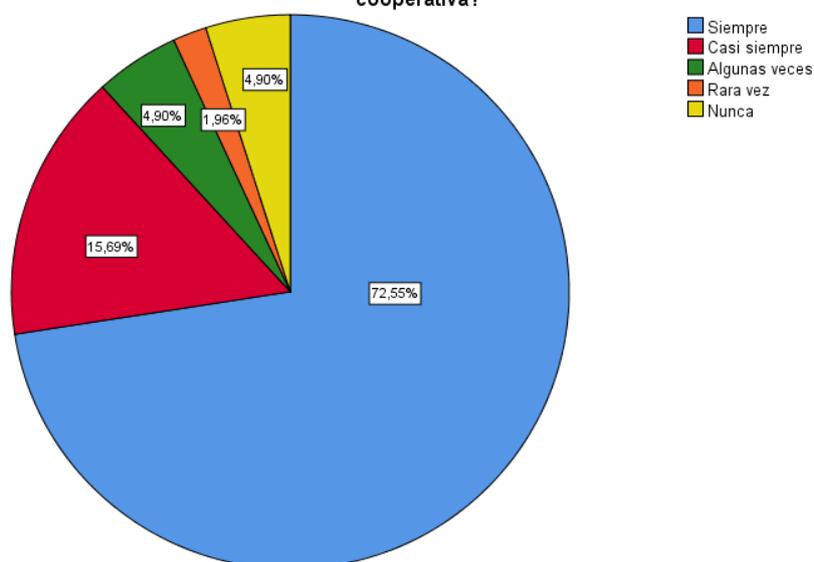
6.- ¿Ha recibido información oportuna y actualizada sobre los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	74	72,5	72,5	72,5
	Casi siempre	16	15,7	15,7	88,2
	Algunas veces	5	4,9	4,9	93,1
	Rara vez	2	2,0	2,0	95,1
	Nunca	5	4,9	4,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Figura 14.- ¿Ha recibido información oportuna y actualizada sobre los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa?

6.- ¿Ha recibido información oportuna y actualizada sobre los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa?



Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Análisis: Los resultados de la encuesta reflejan una percepción variada en cuanto a la recepción de información oportuna y actualizada sobre los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa. Mientras que un 74% de los encuestados afirmó haber recibido esta información "siempre", lo que sugiere un nivel considerable de satisfacción en la comunicación, un 16% mencionó que la información es proporcionada "casi siempre". Sin embargo, se observa que un 14% de los encuestados indicó recibir información solo "algunas veces", "rara vez" o "nunca". Estos resultados señalan la necesidad de mejorar la consistencia en la entrega de información actualizada, para asegurar que todos los usuarios estén adecuadamente informados sobre los productos y servicios disponibles.

Tabla 10.- Pregunta 7, cuestionario

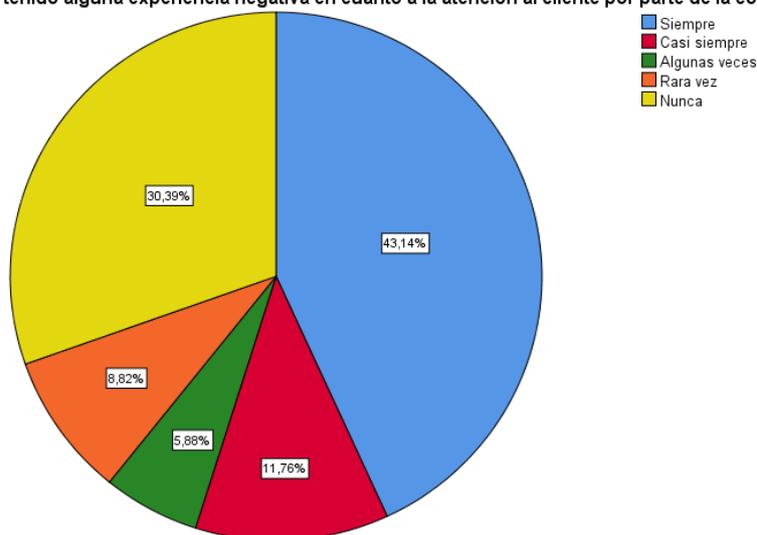
Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

7.- ¿Ha tenido alguna experiencia negativa en cuanto a la atención al cliente por parte de la cooperativa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	44	43,1	43,1	43,1
	Casi siempre	12	11,8	11,8	54,9
	Algunas veces	6	5,9	5,9	60,8
	Rara vez	9	8,8	8,8	69,6
	Nunca	31	30,4	30,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Figura 15.-¿Ha tenido alguna experiencia negativa en cuanto a la atención al cliente por parte de la cooperativa?

7.- ¿Ha tenido alguna experiencia negativa en cuanto a la atención al cliente por parte de la cooperativa?



Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Análisis: Los resultados de la encuesta muestran una variedad de percepciones en cuanto a las experiencias negativas en la atención al cliente por parte de la cooperativa. Un 44% de los encuestados indicó que "siempre" ha tenido experiencias negativas, mientras que un 12% mencionó haber tenido estas experiencias "casi siempre". Sin embargo, un 9% de los encuestados reportó haber tenido experiencias negativas "rara vez", y un 31% afirmó que "nunca" ha tenido experiencias negativas. Estos resultados sugieren que existe un segmento significativo de usuarios que han tenido experiencias negativas en la atención al cliente. Es crucial abordar estas áreas de insatisfacción y trabajar en la mejora continua de los servicios de atención para garantizar una experiencia positiva y coherente para todos los usuarios por lo que se debe implementar la propuesta presentada en el documento.

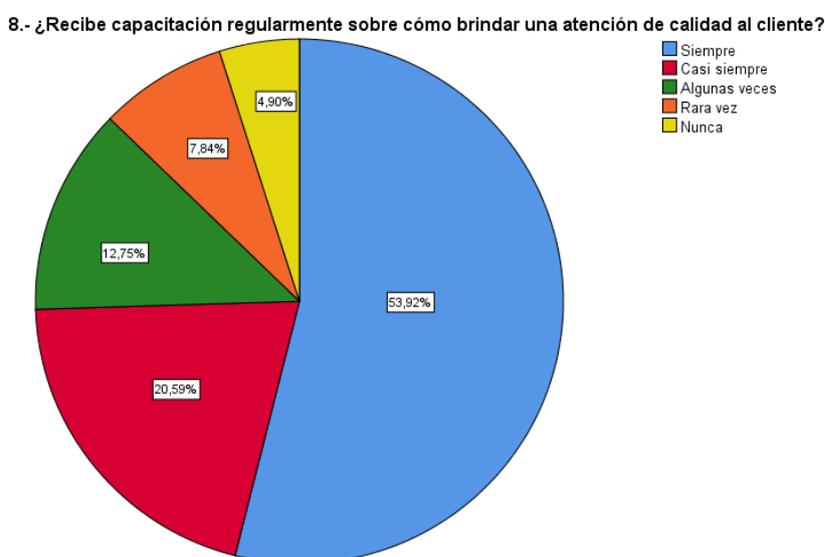
Tabla 11.- Pregunta 8, cuestionario

8.- ¿Recibe capacitación regularmente sobre cómo brindar una atención de calidad al cliente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	55	53,9	53,9	53,9
	Casi siempre	21	20,6	20,6	74,5
	Algunas veces	13	12,7	12,7	87,3
	Rara vez	8	7,8	7,8	95,1
	Nunca	5	4,9	4,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Figura 16.-¿Recibe capacitación regularmente sobre cómo brindar una atención de calidad al cliente?



Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Análisis: Los resultados de la encuesta reflejan una distribución variada en cuanto a la frecuencia de recibir capacitación sobre cómo brindar una atención de calidad al cliente. Un 55% de los encuestados afirmó recibir capacitación "siempre", mientras que un 21% mencionó recibir capacitación "casi siempre". Además, un 13% señaló recibir capacitación "algunas veces", y un 8% indicó recibirla "rara vez". Sin embargo, un 5% de los encuestados afirmó "nunca" recibir capacitación en este aspecto. Estos resultados sugieren que, si bien existe un esfuerzo por proporcionar capacitación, todavía hay margen para mejorar la consistencia en la formación del personal en términos de brindar una atención de calidad al cliente. Es importante continuar trabajando en la implementación regular y efectiva de programas de capacitación para garantizar que todo el personal esté equipado para ofrecer un servicio excepcional en todas las interacciones con los clientes.

Tabla 12.- Pregunta 9, cuestionario

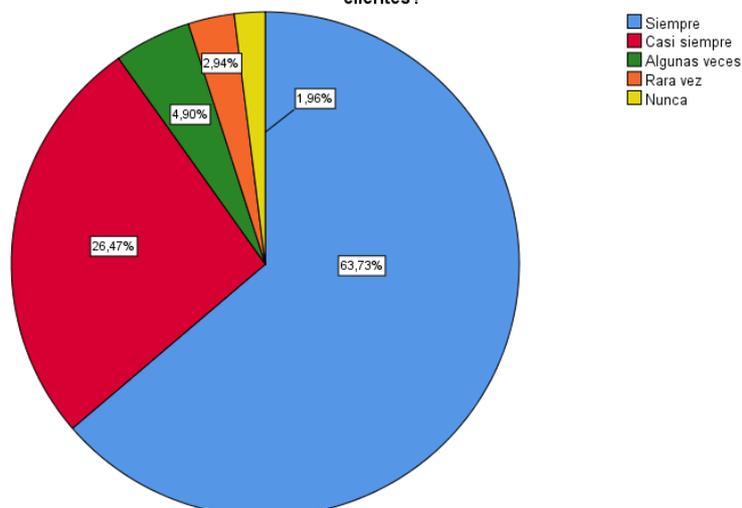
9.- ¿Se siente respaldado por la cooperativa para resolver de manera efectiva las consultas o solicitudes de los clientes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	65	63,7	63,7	63,7
	Casi siempre	27	26,5	26,5	90,2
	Algunas veces	5	4,9	4,9	95,1
	Rara vez	3	2,9	2,9	98,0
	Nunca	2	2,0	2,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Figura 17.- ¿Se siente respaldado por la cooperativa para resolver de manera efectiva las consultas o solicitudes de los clientes?

9.- ¿Se siente respaldado por la cooperativa para resolver de manera efectiva las consultas o solicitudes de los clientes?



Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Análisis: Los resultados de la encuesta reflejan una percepción mayoritariamente positiva en cuanto al respaldo que los encuestados sienten por parte de la cooperativa para resolver de manera efectiva las consultas o solicitudes de los clientes. Un significativo 65% afirmó sentirse respaldado "siempre", mientras que un 27% mencionó sentir este respaldo "casi siempre". Además, un 5% indicó sentir respaldo "algunas veces", y un 3% mencionó sentirlo "rara vez". Sin embargo, es importante notar que un 5% de los encuestados afirmó "nunca" sentirse respaldado. Estos resultados resaltan la necesidad de continuar mejorando las estrategias de apoyo y comunicación para garantizar que todos los clientes se sientan respaldados y confiados en la resolución efectiva de sus consultas y solicitudes por parte de la cooperativa.

Tabla 13.- Pregunta 10, cuestionario

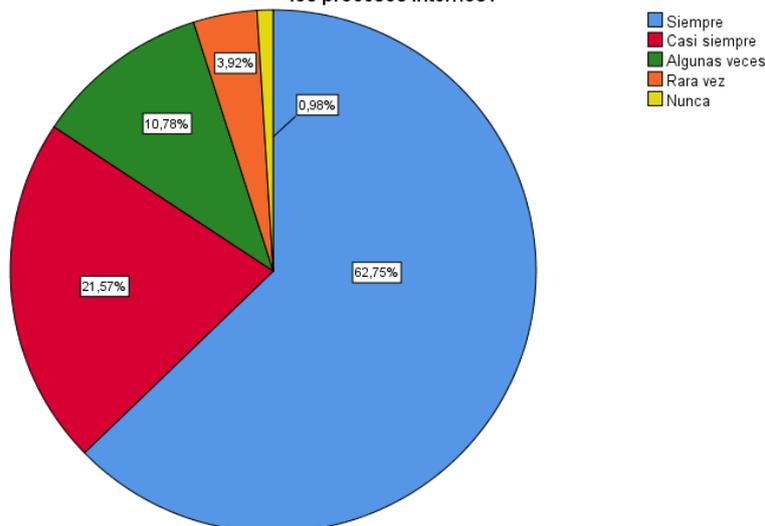
10.- ¿Considera que la cooperativa tiene sistemas o herramientas que facilitan la atención al cliente y agilizan los procesos internos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	64	62,7	62,7	62,7
	Casi siempre	22	21,6	21,6	84,3
	Algunas veces	11	10,8	10,8	95,1
	Rara vez	4	3,9	3,9	99,0
	Nunca	1	1,0	1,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023).

Figura 18.-¿Considera que la cooperativa tiene sistemas o herramientas que facilitan la atención al cliente y agilizan los procesos internos?

10.- ¿Considera que la cooperativa tiene sistemas o herramientas que facilitan la atención al cliente y agilizan los procesos internos?



Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023).

Análisis: Los resultados de la encuesta indican una percepción variada en cuanto a la eficacia de los sistemas o herramientas de la cooperativa para facilitar la atención al cliente y agilizar los procesos internos. Un 64% de los encuestados afirmó que considera que la cooperativa "siempre" cuenta con dichos sistemas, lo que sugiere un nivel de satisfacción con la infraestructura. Además, un 22% mencionó que esto ocurre "casi siempre", respaldando en general la eficiencia percibida. Sin embargo, un 15% de los encuestados indicó que percibe la presencia de estos sistemas "algunas veces", "rara vez" o incluso "nunca". Estos resultados señalan la importancia de revisar y mejorar las herramientas y sistemas internos para garantizar una experiencia coherente y eficiente para todos los usuarios, así como para abordar las áreas donde se percibe que los procesos podrían ser más fluidos.

Tabla 14.- Pregunta 11, cuestionario

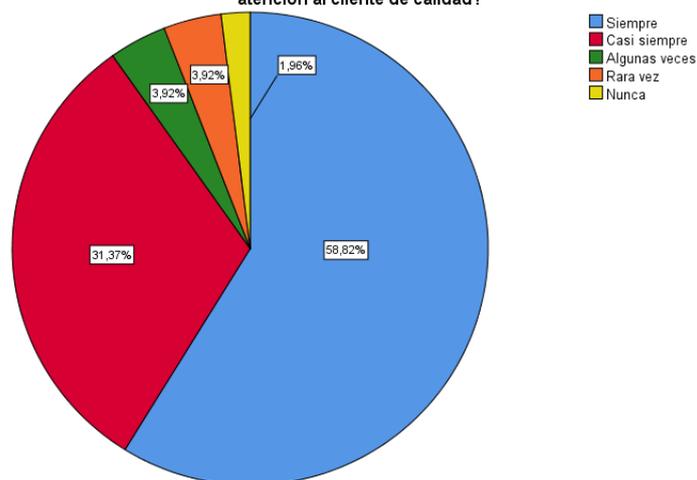
11.- ¿Se siente satisfecho/a con los recursos y el apoyo proporcionados por la cooperativa para brindar una atención al cliente de calidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	60	58,8	58,8	58,8
	Casi siempre	32	31,4	31,4	90,2
	Algunas veces	4	3,9	3,9	94,1
	Rara vez	4	3,9	3,9	98,0
	Nunca	2	2,0	2,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Figura 19.-¿Se siente satisfecho/a con los recursos y el apoyo proporcionados por la cooperativa para brindar una atención al cliente de calidad?

11.- ¿Se siente satisfecho/a con los recursos y el apoyo proporcionados por la cooperativa para brindar una atención al cliente de calidad?



Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Análisis: Los resultados de la encuesta revelan una percepción generalmente positiva en cuanto a la satisfacción de los encuestados con los recursos y el apoyo proporcionados por la cooperativa para brindar una atención al cliente de calidad. Un sólido 60% afirmó sentirse satisfecho "siempre" con los recursos y apoyo, mientras que un 32% mencionó sentirse satisfecho "casi siempre", reforzando la impresión positiva en general. Además, un 8% de los encuestados indicó sentirse satisfecho "algunas veces" o "rara vez", y un 2% afirmó sentirse insatisfecho "nunca". Estos resultados sugieren un nivel general de satisfacción con los recursos y apoyo proporcionados por la cooperativa, aunque también señalan oportunidades para mejorar la consistencia y el alcance de estos recursos para garantizar una atención al cliente de alta calidad en todas las interacciones.

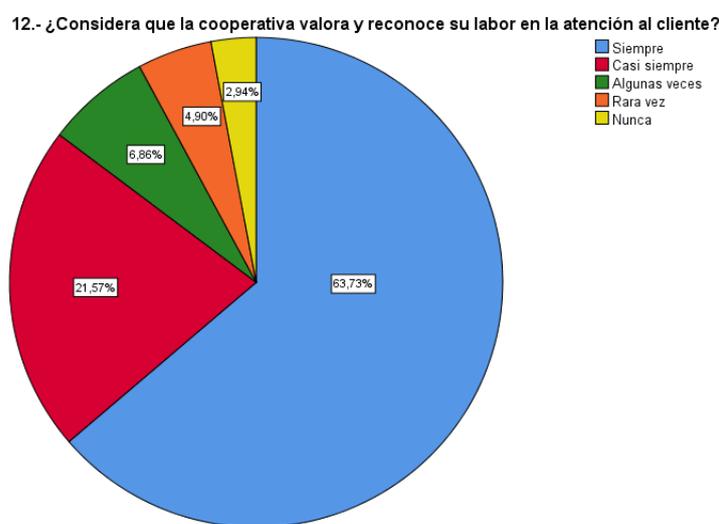
Tabla 15.- Pregunta 12, cuestionario

12.- ¿Considera que la cooperativa valora y reconoce su labor en la atención al cliente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	65	63,7	63,7	63,7
	Casi siempre	22	21,6	21,6	85,3
	Algunas veces	7	6,9	6,9	92,2
	Rara vez	5	4,9	4,9	97,1
	Nunca	3	2,9	2,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Figura 20.-¿Considera que la cooperativa valora y reconoce su labor en la atención al cliente?



Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Análisis: Los resultados de la encuesta reflejan una perspectiva variada en cuanto a la percepción de si la cooperativa valora y reconoce la labor en la atención al cliente por parte de los encuestados. Un 65% de los encuestados afirmó que considera que la cooperativa "siempre" valora y reconoce su labor, lo que sugiere un nivel notable de satisfacción en el reconocimiento recibido. Además, un 22% mencionó sentir que esto ocurre "casi siempre", respaldando en general la sensación de reconocimiento. Sin embargo, se observa que un 15% de los encuestados indicó que siente que su labor es valorada y reconocida solo "algunas veces", "rara vez" o incluso "nunca". Estos resultados sugieren la necesidad de fortalecer los esfuerzos para valorar y reconocer de manera más constante y efectiva el trabajo en la atención al cliente, con el objetivo de aumentar la satisfacción y la motivación entre el personal.

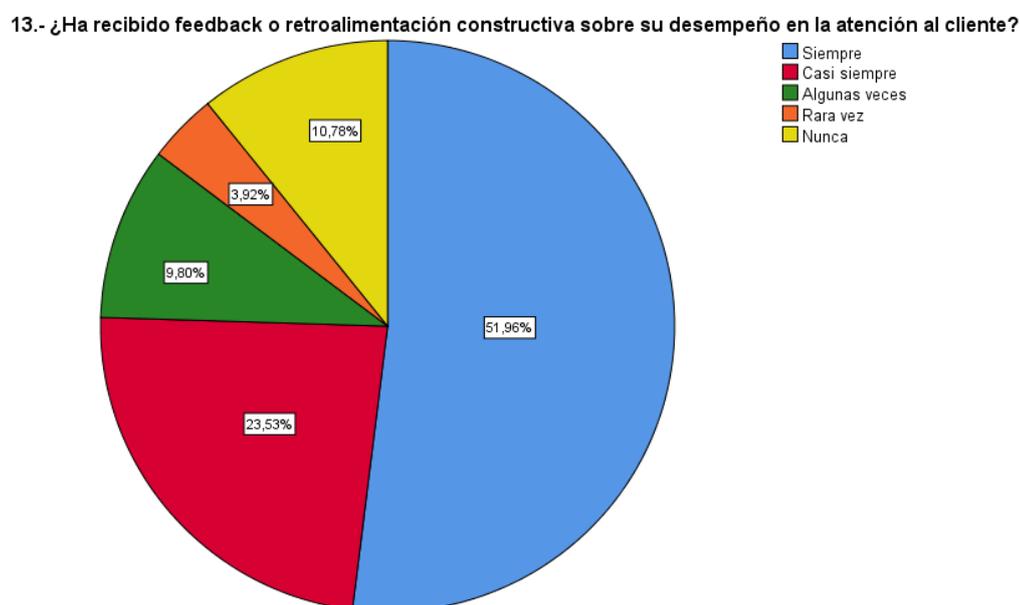
Tabla 16.- Pregunta 13, cuestionario

13.- ¿Ha recibido feedback o retroalimentación constructiva sobre su desempeño en la atención al cliente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	53	52,0	52,0	52,0
	Casi siempre	24	23,5	23,5	75,5
	Algunas veces	10	9,8	9,8	85,3
	Rara vez	4	3,9	3,9	89,2
	Nunca	11	10,8	10,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Figura 21.- ¿Ha recibido feedback o retroalimentación constructiva sobre su desempeño en la atención al cliente?



Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Análisis: Los resultados de la encuesta muestran una diversidad de experiencias en cuanto a la recepción de feedback o retroalimentación constructiva sobre el desempeño en la atención al cliente por parte de los encuestados. Un 53% afirmó que "siempre" ha recibido este tipo de retroalimentación, lo que sugiere un nivel significativo de comunicación efectiva. Además, un 24% mencionó recibir retroalimentación "casi siempre", respaldando en general la impresión positiva. Sin embargo, un 21% de los encuestados indicó recibir feedback solo "algunas veces", "rara vez" o "nunca". Estos resultados señalan una oportunidad de mejorar la consistencia en la entrega de retroalimentación constructiva para garantizar un desarrollo profesional continuo y una mejora constante en la atención al cliente por parte del personal.

Tabla 17.- Pregunta 14, cuestionario

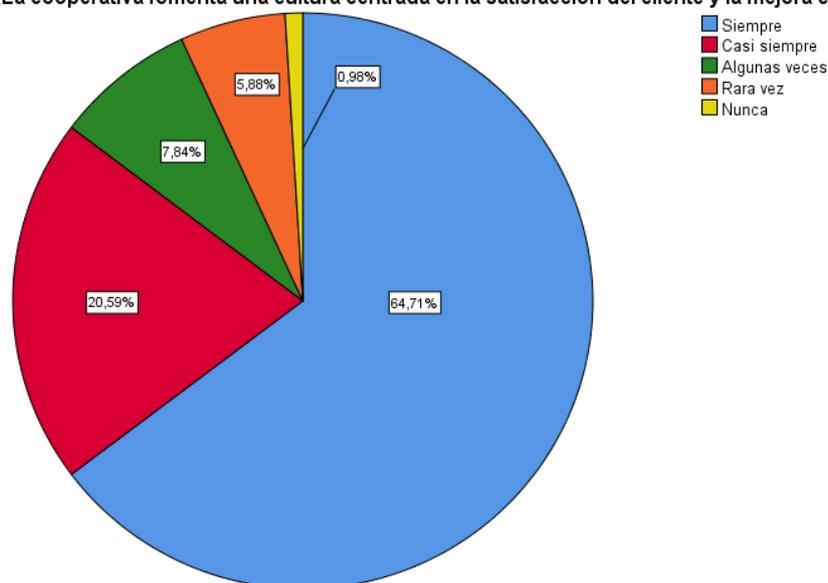
14.- ¿La cooperativa fomenta una cultura centrada en la satisfacción del cliente y la mejora continua?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	66	64,7	64,7	64,7
	Casi siempre	21	20,6	20,6	85,3
	Algunas veces	8	7,8	7,8	93,1
	Rara vez	6	5,9	5,9	99,0
	Nunca	1	1,0	1,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Figura 22.-¿La cooperativa fomenta una cultura centrada en la satisfacción del cliente y la mejora continua?

14.- ¿La cooperativa fomenta una cultura centrada en la satisfacción del cliente y la mejora continua?



Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Análisis: Los resultados de la encuesta reflejan una percepción generalmente positiva en cuanto al fomento de una cultura centrada en la satisfacción del cliente y la mejora continua por parte de la cooperativa. Un 66% de los encuestados afirmó que la cooperativa "siempre" fomenta esta cultura, indicando un nivel considerable de satisfacción con los esfuerzos de la organización. Además, un 21% mencionó que esto ocurre "casi siempre", respaldando en general la impresión positiva. Sin embargo, un 14% de los encuestados indicó que siente que la cooperativa fomenta esta cultura solo "algunas veces", "rara vez" o incluso "nunca". Estos resultados sugieren que, aunque hay un nivel satisfactorio de fomento, existen oportunidades para fortalecer y consolidar aún más una cultura orientada hacia la satisfacción del cliente y la mejora constante.

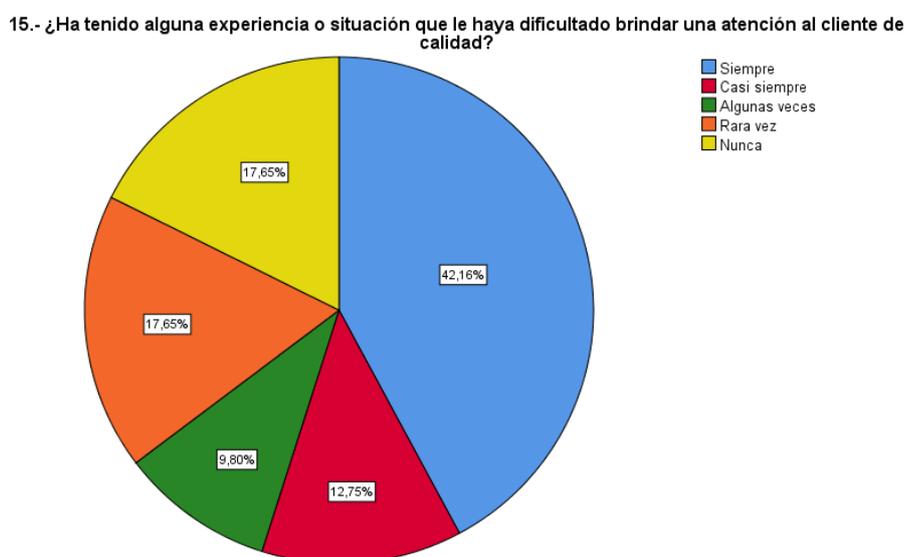
Tabla 18.- Pregunta 15, cuestionario

15.- ¿Ha tenido alguna experiencia o situación que le haya dificultado brindar una atención al cliente de calidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	43	42,2	42,2	42,2
	Casi siempre	13	12,7	12,7	54,9
	Algunas veces	10	9,8	9,8	64,7
	Rara vez	18	17,6	17,6	82,4
	Nunca	18	17,6	17,6	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Figura 23.-¿Ha tenido alguna experiencia o situación que le haya dificultado brindar una atención al cliente de calidad?



Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Análisis: Los resultados de la encuesta indican una variedad de experiencias en cuanto a las dificultades para brindar una atención al cliente de calidad por parte de los encuestados. Un 43% afirmó que siempre ha tenido experiencias que le dificultaran este proceso, mientras que un 13% mencionó haber tenido estas dificultades "casi siempre". Además, un 10% indicó haber enfrentado situaciones difíciles "algunas veces". Por otro lado, un 36% de los encuestados reportó haber tenido dificultades en ofrecer una atención de calidad "rara vez" o incluso "nunca". Estos resultados resaltan la importancia de identificar y abordar las situaciones que afectan la calidad de la atención al cliente, con el objetivo de mejorar la experiencia general y asegurar que los empleados cuenten con los recursos y el apoyo necesarios para brindar un servicio excepcional en todas las interacciones.

4.2. Resultados encuesta/entrevista

A continuación, se plantea el análisis de la entrevista al gerente general y personal de talento humano de la Cooperativa la cual busca identificar la gestión estratégica en la cooperativa de ahorro y crédito Interandina con relación a las perspectivas y experiencias relacionadas con la estrategia organizacional.

1. ¿Cuánto tiempo forma parte de la Cooperativa?

Las personas entrevistadas indican que trabajan un promedio de 3 a 4 años en la Cooperativa, lo que les ha permitido tener una percepción clara del estado actual de la misma.

2. ¿Conoce la misión y visión de la empresa? ¿Cuáles son?

Mencionan que, si la conocen, y que la misión es: “Brindar asesoría financiera personalizada con productos innovadores, para la calidad de vida”, y la visión es: “al 2025 ser la cooperativa reconocida, solvente y competitiva que impulsa el desarrollo de la sociedad”.

3. ¿Cuál es la visión estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito y cómo se ha comunicado a todo el personal?

La visión estratégica dentro de la cooperativa está dada en la proyección de disponer de un crecimiento sostenible y proyectarse en el mejoramiento de los indicadores financieros bajo los valores corporativos que aplican, como la persistencia, empatía, la responsabilidad social, la confianza de la comunidad y la lealtad, donde se socializan desde el ingreso y por su importancia deben ser aplicados siempre.

4. ¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos que se han establecido para la cooperativa y cómo se están midiendo y evaluando?

Entre los principales objetivos estratégicos para la empresa están basados en un plan interno que la cooperativa gestiona donde impulsar la imagen de la cooperativa busca mejorar el nivel de la publicidad y reconocimiento contra la competencia. Innovar en la prestación de servicios y productos, la seguridad financiera, fomentar la cultura organizacional. Asimismo, no existe un indicador como tal para medir se lo gestiona tomando en cuenta los clientes que ejecutan apertura de cuentas y créditos. Otro objetivo está relacionado a la cartera y cobranzas donde se busca que el cliente cubra los plazos de pagos a la fecha sin que esto afecte el nivel de satisfacción de este.

5. ¿Cómo se involucra el personal de talento humano en el proceso de planificación estratégica de la cooperativa?

El personal de talento humano se vincula en la planificación estratégica, en el propósito de contratar e integrar al equipo de trabajo personas competentes que permitan realizar las acciones acordes a los valores y misión de la cooperativa para evitar fugas de información o acciones que perjudiquen a la misma. A la fecha existe una persona responsable del Talento humano dentro de la Cooperativa y es quien forma parte de la elaboración de la planificación estratégica.

6. ¿Qué medidas se están tomando para alinear los recursos humanos con la estrategia de la cooperativa?

A la fecha se realiza seguimientos en los procesos de inducción ya que algunas de las quejas en la satisfacción al cliente están asociadas a que el personal es nuevo, sin embargo, al ser el principal recurso siempre se les socializa temas relevantes de la cooperativa en función a cada área específica.

7. ¿Qué prácticas o programas de capacitación y desarrollo se están implementando para fomentar las habilidades necesarias para ejecutar la estrategia de la cooperativa?

Hoy por hoy no disponemos de planes de capacitación en responder a mejorar la calidad de atención al cliente, sino que son enfocados a capacitación de ventas y área comercial mediante el diplomado en microfinanzas donde el 50% del pago lo cubre la entidad.

8. ¿Cuál es el proceso para identificar y desarrollar el liderazgo dentro de la cooperativa?

El proceso de identificación y desarrollo del liderazgo se lo contempla dentro de la abreviación de habilidades y destrezas del personal para cumplir con resultados, pero se requiere de una estrategia que permita consolidar acciones para mejorar el liderazgo en la agencia Salcedo.

9. ¿Cómo se fomenta la participación activa del personal en la implementación de la estrategia y en la mejora continua de los procesos?

La participación activa se fomenta en la cooperativa con reuniones trimestrales que la agencia ejecuta y con estas se van dando correctivos para mejorar y todos los comentarios y propuestas de los colaboradores son consolidadas en estrategias.

10. ¿Qué indicadores clave de desempeño se utilizan para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos y cómo se comparten estos resultados con el personal?

Por lo general los indicadores que la cooperativa gestiona con mayor prioridad son los financieros tanto de rentabilidad, liquidez, endeudamiento. Sobre esto, se emplea también indicadores para verificar el ingreso de nuevos clientes, nivel de satisfacción, importe de créditos nuevos, tasa de morosidad en función del presupuesto que deben cubrir los colaboradores que son empleados como indicadores.

11. ¿Cómo se manejan los posibles desafíos u obstáculos en la implementación de la estrategia y qué papel juega el talento humano en este proceso?

Dentro de la implementación de estrategias es claro que estas son debidamente aprobadas en el cuadro directivo y posterior emitidas para su ejecución, sin embargo, al momento de ser socializadas existen falencias por lo que las dificultades se han presentado en el que no se revisa el correo institucional o no son entregado los comunicados de forma oportuna lo que retrasa su adecuada aplicación. Asimismo, otra de los desafíos es el cumplimiento de presupuesto que es asignado donde los colaboradores establecen actividades y estrategias para ejecutar el mismo.

12. ¿Qué iniciativas se están llevando a cabo para fomentar una cultura organizacional alineada con la estrategia de la cooperativa?

La cultura organizacional que se promulga en la cooperativa es la que esta guiada bajo los valores y en especial con la responsabilidad social, donde existe por ejemplo el apoyo en la educación y formación de colaboradores donde actualmente se está financiando un diplomado en microfinanzas y el 50% del mismo es asumido por la cooperativa.

13. Detalle en términos simples el estado de los servicios financieros y no financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro

En términos simples, la cooperativa ofrece a la comunidad, tanto en la agencia principal en la ciudad de Ambato como en las diferentes agencias como la de Salcedo los servicios de cuentas para generar ahorro familiar, personal e infantil, el acceso a créditos de vivienda, consumo, para producción, entre otros. De igual forma cuenta con el servicio de inversiones que promueven la inversión personal o corporativo. Otro es el pago del bono de desarrollo humano, pago de remesas, pagos de servicios básicos.

14. ¿Cuál cree que son las Fortalezas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina?

Entre las fortalezas que se puede mencionar es que en Salcedo se encuentra ubicado en un lugar estratégico, con varios accesos y que permite disponer de una agencia atractiva al usuario, el crecimiento sostenible que se ha implementado en la agencia durante los últimos años, la adaptación a los cambios del entorno especialmente en el ámbito financiero y económico del país. La lealtad de los socios que ya dispone la cooperativa y el nivel de gobernabilidad que se ha consolidado en la entidad.

15. Mencione las Oportunidades que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina

Entre las oportunidades que se pueden evidenciar en la agencia de la cooperativa, es que la apertura de sucursales permite una mayor participación dentro del mercado, acompañado con la prestación de servicios innovadores como de las inversiones para personas naturales como corporativos, el apoyo que brinda la cooperativa con tasas bajas de interés. Otras oportunidades que se evidencia es el acceso a educación y nuevas tecnologías disponibles.

16. ¿Cree que existen Debilidades en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina? Si es así descríbalas

En este caso, los participantes indican que siempre va a haber algo que mejorar y aún más en el campo del sector cooperativista, donde las debilidades es que la comunicación interna necesita una mejora ya que existen errores que se han cometido por confusiones en la información o el tratamiento de datos que cometen personal nuevo por la escasa capacitación y también otra debilidad es la poca publicidad que gestiona la empresa, ya que hay muchas personas que aún no nos conocen especialmente en zonas no céntricas. Así como la calidad de la cartera y la rotación de personal.

17. ¿Cuál cree que son las Amenazas que puede tener la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina?

Entre las amenazas de la cooperativa se puede identificar a la competencia que cada vez son más y que no cumplen con todos los requisitos y estafan a los clientes y por ende dañan el mercado y su credibilidad, otra amenaza es la inestabilidad económica que no genera un respaldo al sistema financiero y cooperativista. Así como el nivel de seguridad que pone en riesgo el comercio.

4.3. Propuesta

4.3.1. Tema de la propuesta

Plan estratégico para perfeccionar la calidad de servicio al cliente que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo.

4.3.2. Objetivo de la propuesta

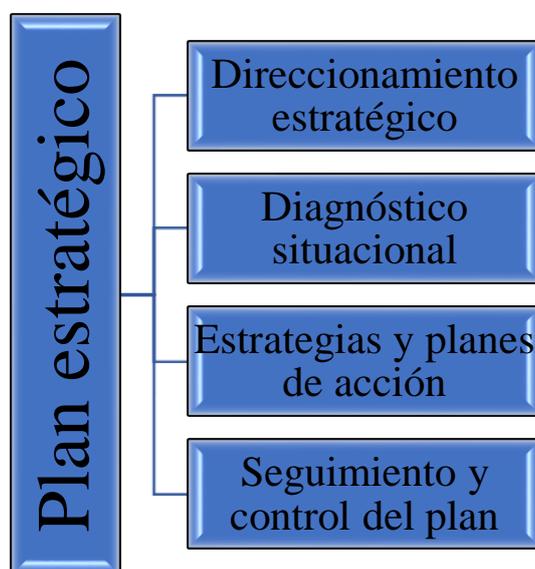
El objetivo de la propuesta es perfeccionar la calidad de servicio al cliente que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo para una adecuada gestión estratégica.

4.3.3. Beneficiarios

Entre los beneficiarios están los clientes internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo.

4.3.4. Esquema de la propuesta

Figura 24.-Esquema de la propuesta



Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

4.3.5. Institución ejecutora

La institución ejecutora es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo.

4.3.6. Cobertura y localización

Provincia: Cotopaxi

Cantón: Salcedo

Ubicación: García Moreno y Rocafuerte Esq.

4.3.7. Responsables

Investigadora: Gutiérrez, V.

Consejo de administración Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo.

4.3.8. Antecedentes de la propuesta

En función de la investigación de campo ejecutada, así como en función del punto de vista del cuerpo administrativo y de talento humano se ha visto la necesidad e importancia de desarrollar un plan estratégico para la mejora de la calidad de los procesos en la atención al cliente, los cuales son críticos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo.

El cambio dentro de una cooperativa no depende sólo de la gerencia, sino también de la voluntad de los empleados para hacerlo, por lo que en esta propuesta se plantea un plan de acción que permita facilitar su aplicación y todas las diferentes consideraciones que se deben tener en cuenta para su adecuado desarrollo.

4.3.9. Justificación

Esta propuesta se justifica en la importancia y necesidad de las organizaciones y en especial la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo, disponga de un plan estratégico, ya que al ser una herramienta que permite orientar la dirección de la misma permite mejorar en la prestación de los servicios financieros que a la actualidad la organización brinda a sus clientes y de esta forma perfeccionar la calidad de servicio al cliente que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo.

Asimismo, la aplicación y seguimiento del plan estratégico dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo se justifica en que la cooperativa elevará sus estándares de cumplimiento hacia clientes externos como clientes internos, y permitirá que la entidad cumpla con éxito la misión y visión que a su vez fortalecen la cultura organizacional.

4.3.10. Direccionamiento estratégico

Con el fin de establecer el direccionamiento estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo, a continuación, se plasma la visión, misión, valores, descripción breve y los servicios de la cooperativa.

Misión

“Brindar asesoría financiera personalizada con productos innovadores, para mejorar tu estilo de vida”.

Visión

“Ser una institución financiera reconocida, solvente y competitiva que impulsa el desarrollo de la sociedad”

Valores

Los valores corporativos que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo aplica son:

- La persistencia, donde tener las ideas claras y el luchar por obtener lo que se propone es fundamental para el éxito.
- La empatía, donde el ponerse en el lugar de la otra persona es clave en la atención al cliente para superar las expectativas.
- La responsabilidad social, es el compromiso con la comunidad con el fin de preservar las condiciones del entorno.
- La confianza, es la seguridad y esperanza de la comunidad en la entidad.
- La lealtad, donde esta representa la fidelidad y el compromiso de la cooperativa con sus socios, clientes y directivos.

Imagen corporativa

Figura 25.-Imagen corporativa



Mapa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo

Figura 26.-Ubicación de la empresa



Nota. Tomado de GoogleMaps (2023).

Servicios

Entre los servicios que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo son:

Servicios financieros:

- Cuentas de ahorro a la vista
- Depósitos a plazo fijo
- Emisión de créditos y microcréditos

Servicios no financieros:

- Pago del bono de Desarrollo humano
- Pago de servicios básicos
- Recaudación de impuestos

4.3.11. Diagnóstico situacional

Para establecer el diagnóstico situacional se establece a continuación el análisis interno y externo:

Tabla 19.- Matriz FODA

Oportunidades	Amenazas
O1. Lugar con ubicación estratégica O2. crecimiento sostenible O3. Apertura de sucursales O4. Bajas tasas de interés	A1. Alto nivel de competitividad del sector financiero A2. Inseguridad a nivel nacional A3. Escasa confianza en el sector financiero A4. Inestabilidad económica del país
Fortalezas	Debilidades
F1. Personal competente y preparado F2. Instalaciones adecuadas F3. Adaptación al cambio F4. Imagen corporativa	D1. Escasa capacitación de personal y rotación de personal D2. Inadecuado alcance de publicidad D3. Deficiente nivel de liderazgo D4. Escasa comunicación interna

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Tabla 20.- Matriz de factores de éxito internos

Factores de éxito de la Cooperativa - Interno	Peso	Calificación	Ponderado
FORTALEZAS			
Personal competente y preparado	0,1 3	4	0,52
Instalaciones adecuadas	0,1 2	3	0,36
Adaptación al cambio y uso de tecnologías de la información	0,1 5	4	0,6

Imagen corporativa	0,1 6	4	0,64
DEBILIDADES			
Escasa capacitación de personal y rotación de personal	0,1 0	2	0,2
Inadecuado alcance de publicidad	0,1 0	2	0,2
Deficiente nivel de liderazgo	0,1 3	1	0,13
Escasa comunicación interna	0,1 1	1	0,11
TOTAL DE CALIFICACIÓN	1,0 0		2,76

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

En función de la matriz de factores de éxito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo, se puede observar que entre las fortalezas se destaca, que cuenta con personal competente y preparado, las instalaciones son adecuadas para la recepción de clientes y que disponen de una imagen corporativa atractiva para el cliente, mientras que en las debilidades es claro observar que el liderazgo es un tema fundamental así como la comunicación interna, donde se necesita que esta mejore para cubrir los requerimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo mientras que la rotación de personal y la capacitación debe ser aplicada en todos los temas para fortalecer y aprovechar los recursos disponibles y reforzar la publicidad con los mismos por lo que la calificación ponderada emite un total de 2,76.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Tabla 21.- Matriz de factores de éxito externos

Factores de éxito de la Cooperativa Externo	Peso	Calificación	Ponderado
---	------	--------------	-----------

OPORTUNIDADES			
Lugar con ubicación estratégica	0,12	3	0,36
Crecimiento sostenible	0,12	2	0,24
Apertura de sucursales	0,11	2	0,22
Bajas tasas de interés	0,12	3	0,36
AMENAZAS			
Alto nivel de competitividad del sector financiero	0,18	1	0,18
Inseguridad a nivel nacional	0,10	2	0,2
Escasa confianza en el sector financiero	0,10	1	0,1
Inestabilidad económica del país	0,15	2	0,3
TOTAL DE CALIFICACIÓN	1,00		1,96

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

En función de la matriz de factores externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo, se puede evidenciar que las oportunidades del mercado se presentan en relación a la ubicación de la agencia Salcedo, asimismo, las bajas tasas de interés que la entidad gestiona permiten establecer una ventaja sobre la competencia, por otro lado, en las amenazas se puede observar que la inseguridad a nivel nacional es un factor clave así como la inestabilidad económica, donde se busque contrarrestarlo con acciones que permitan incrementar la confianza dentro del sector financiero como la localidad por lo que se presenta una calificación de 1.96.

4.3.12. Estrategias y planes de acción

Para establecer las estrategias a llevarse a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo, se establecen los siguientes factores claves de éxito:

- Personal competitivo
- Servicios y productos innovadores

- Nivel alto de competitividad
- Ubicación estratégica
- Crecimiento sostenible del mercado
- Adaptación al cambio
- Imagen corporativa
- Acceso a tecnologías de la información

A continuación, se presentan las estrategias:

Tabla 22.- Estrategias

Estrategia N. 1	
Implementar procesos claros que permitan la adecuada gestión de información en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo mediante el uso de Tecnologías de la información	
Nivel de Importancia	Alta
Objetivo	Establecer procesos claros que permitan la adecuada gestión de información en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo mediante el uso de Tecnologías de la información
Táctica	Levantar todos los procesos de la Cooperativa Definir y reducir los procesos obsoletos Automatizar los procesos en un software interno
Presupuesto	\$500
Indicador	Numero de procesos no digitalizados / Total de procesos
Responsable	Talento humano y de planificación.

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Tabla 23.- Estrategias

Estrategia N. 2	
Impulsar el crecimiento de visitas a la página web y la publicidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo tanto en zonas céntricas como rurales.	
Nivel de Importancia	Media
Objetivo	Establecer acciones para el crecimiento de visitas a la página web y la publicidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo tanto en zonas céntricas como rurales
Táctica	Emitir volantes con el código y dirección de la página web Realizar un sorteo para los colaboradores para impulsar el us y recomendación de la página web
Presupuesto	\$400
Indicador	Número de vistas de nuevos clientes/ Total de visitas al sitio
Responsable	Colaboradores área comercial y gestión de redes tecnológicas.

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Tabla 24.- Estrategias

Estrategia N. 3	
Plan de capacitación y formación al personal en liderazgo y atención al cliente	
Nivel de Importancia	Media
Objetivo	Realizar un plan de capacitación y formación al personal en liderazgo y atención al cliente para complementar los presupuestos mensuales con el nivel de satisfacción del cliente

Táctica	<p>Contratar un capacitador y generar talleres de liderazgo para los colaboradores</p> <p>Establecer capacitaciones para mejorar en la atención al cliente</p> <p>Vincular el control de presupuestos con el nivel de satisfacción del cliente</p>
Presupuesto	\$500
Indicador	Capacitaciones asistidas / Total de capacitaciones
Responsable	Gerencia, Talento humano y de planificación.

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Tabla 25.- Estrategias

Estrategia N. 4	
Identificación del personal	
Nivel de Importancia	Alta
Objetivo	Realizar tarjetas de presentación y de identificación de los colaboradores para que el cliente pueda identificarlos
Táctica	<p>Realizar tarjetas de presentación de los colaboradores tanto personales como corporativos para que puedan ser identificados</p> <p>Esto permitirá generar confianza en el usuario y dar confiabilidad al cliente.</p> <p>Generar un escáner para que el cliente pueda identificar a su asesor de confianza de forma inmediata.</p>
Presupuesto	\$1000
Indicador	Personal con identificación / Total de personal
Responsable	Gerencia, Talento humano

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Programa de Acción

Tabla 26.- Plan de acción

#	ACTIVIDADES	MESES				RESPONSABLE
		1	2	3	4	
1	Levantar todos los procesos de la Cooperativa	x				Gerencia
2	Definir y reducir los procesos obsoletos	x				Gerencia
3	Automatizar los procesos en un software interno		x	x		Gerencia
4	Emitir volantes con el código y dirección de la página web		x			Gerencia
5	Realizar un sorteo para los colaboradores para impulsar el uso y recomendación de la página web		x		x	Gerencia y talento humano
6	Contratar un capacitador y generar talleres de liderazgo para los colaboradores		x		x	Gerencia y talento humano
7	Establecer capacitaciones para mejorar en la atención al cliente	x		x		Gerencia y talento humano
8	Vincular el control de presupuestos con el nivel de satisfacción del cliente	x				Gerencia y talento humano
9	Realizar tarjetas de presentación de los colaboradores tanto personales como corporativos para que puedan ser identificados	x				Gerencia y talento humano
10	Generar un escáner para que el cliente pueda identificar a su asesor de confianza de forma inmediata.		x	x		Gerencia

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

4.3.13. Seguimiento y control del plan

Tabla 27.- Matriz de seguimiento y control

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	VALORACIÓN			OBSERVACIONES
		1	2	3	
VENTAS	Establecer acciones para el crecimiento de visitas a la página web y la publicidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo tanto en zonas céntricas como rurales				
FINANCIERO	Realizar un plan de capacitación y formación al personal en liderazgo y atención al cliente para complementar los presupuestos mensuales con el nivel de satisfacción del cliente				
ADMINISTRATIVO	Establecer procesos claros que permitan la adecuada gestión de información en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo mediante el uso de Tecnologías de la información				
TALENTO HUMANO	Realizar tarjetas de presentación y de identificación de los colaboradores para que el cliente pueda identificarlos				

Elaborado por: Gutiérrez, V. (2023)

Capítulo 5

Conclusiones y recomendaciones

Una vez finalizado el presente trabajo de investigación se puede efectuar las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1. Conclusiones

- Como primer punto, se desarrolló un fundamento teórico relacionado con la gestión estratégica y el servicio al cliente para establecer una base sólida de conocimiento. Sin embargo, para lograr este aspecto fue necesario comprender los principios clave de la gestión estratégica, pues este conocimiento facilita la formulación e implementación de estrategias para lograr los objetivos organizacionales. Además, al integrar conceptos relacionados con la atención al cliente; dentro de la empresa, se podrá promover el establecimiento de relaciones más sólidas con los clientes, lo que contribuye significativamente a su lealtad y satisfacción y desde luego contribuir al éxito sostenible a largo plazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina.
- La evaluación del estado de los servicios financieros y no financieros ofrecidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina del cantón Salcedo se presenta como una herramienta esencial para analizar la viabilidad y legitimidad de sus operaciones. Este proceso no solo incluyó la revisión de la estabilidad financiera de la cooperativa, sino también la valoración de la eficacia y pertinencia de los servicios no financieros proporcionados. Al llevar a cabo esta evaluación, se logró obtener una comprensión completa de la salud organizacional, asegurando la transparencia, la confianza y el cumplimiento de las expectativas de socios y usuarios.
- La cultura organizacional que prevalece en la cooperativa se rige por valores, especialmente en cuanto a la responsabilidad social, evidenciada, por ejemplo, en el respaldo a la educación y formación de colaboradores mediante el financiamiento de un diplomado en microfinanzas, cubriendo el 50% de los costos. La cooperativa brinda a la comunidad, tanto en la sede principal en Ambato como en diversas sucursales como la de Salcedo, servicios de cuentas para fomentar el ahorro familiar, personal e infantil, así como acceso a diversos tipos de créditos, incluyendo vivienda, consumo y producción. La fidelidad de los

socios existentes y el nivel de gobernabilidad consolidado en la entidad son indicativos de su solidez.

- En lo que respecta a la atención al cliente dentro de la cooperativa, los resultados de la encuesta revelan una percepción generalmente positiva por parte de los usuarios hacia la atención del personal. Un destacado 80% de los encuestados afirmó recibir atención amable y cortés de manera constante, indicando un nivel satisfactorio de servicio al cliente. Sin embargo, es fundamental solventar las necesidades dentro de ese 20% restante con el propósito de que la empresa objeto de estudio se mantenga como un modelo eficiente de negocio; pues según los encuestados en ciertas instancias aseveraron tener alguna desagradable experiencia con los colaboradores y sus necesidades fueron solventadas de manera ambigua o el tiempo empleado fue demasiado largo.
- Con base en el estudio de campo realizado, así como desde el punto de vista de la parte administrativa y talento humano, se ha encontrado la necesidad e importancia de desarrollar un plan estratégico para mejorar la calidad de los procesos en el servicio a los clientes. Es importante enfatizar que el cambio dentro de una cooperativa depende no solo de la gerencia, sino también de la voluntad de los empleados para hacerlo, es por eso que la propuesta toma en cuenta el trabajo de implementación y todas las diferentes ideas y propone un plan de acción para facilitarlos. Se tuvo presente su correcto desarrollo. De acuerdo a la matriz de factores de éxito se puede observar que entre las fortalezas destaca que cuenta con personal competente y dispuesto, las instalaciones son adecuadas para recibir a los clientes y tiene una imagen corporativa atractiva para los clientes, mientras que de las debilidades se perfecciona una manera para satisfacer las necesidades de la cooperativa.

5.2. Recomendaciones

De igual manera se plantean las siguientes recomendaciones

- Para realizar una revisión exhaustiva es necesario tener en cuenta las tendencias más recientes y los avances en la gestión estratégica y el servicio al cliente, a la par de integrar teorías y enfoques contemporáneos para establecer una base sólida y demostrar un conocimiento actualizado y pertinente. Esto servirá para ilustrar la aplicación práctica de las teorías en situaciones del mundo real.

- Al momento de integrar y valorar el estado de los servicios financieros es necesario implementar un enfoque integral de evaluación que abarque no solo la solidez financiera, sino también la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Además, es fundamental establecer comparaciones con estándares de la industria y mejores prácticas para identificar áreas de mejora potencial.
- En lo que respecta a identificar la satisfacción del cliente es prioritario que las encuestas deban abordar aspectos como la amabilidad del personal, la eficiencia en la resolución de problemas y la claridad en la comunicación. Además, considerar la posibilidad de establecer mecanismos de retroalimentación continua, como buzones de sugerencias, para que los clientes puedan expresar sus opiniones de manera regular.
- Para el desarrollo de la propuesta y su aplicabilidad se recomienda establecer un análisis detallado para identificar áreas de mejora en la atención al cliente, involucrando tanto a empleados como clientes para recopilar sus perspectivas y sugerencias. Y desde este punto establecer metas medibles alineadas con los objetivos generales de la cooperativa y ejecutar programas de capacitación centrados en habilidades de comunicación, empatía y resolución de problemas para el personal.

Bibliografía

- Albrecht, K. (2015). *Servicio Al Cliente Interno Como Solucionar la Crisis del Liderazgo en la Gerencia*. Karl Albrecht.
- Al-Jarrah, M. F., Hailat, K. Q., & Jarah, B. A. (2023). Total quality management and its role in improving customer relations in Jordanian Islamic banks. *Growing Science*, 119-126.
- Asobanca. (Enero de 2022). *EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS FINANCIERAS ECUATORIANAS*. EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS FINANCIERAS ECUATORIANAS: <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2022/02/Evolucion-de-las-Cooperativas-enero-2022.pdf>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.
- Banco Central del Ecuador. (25 de Agosto de 2022). *Banco Central del Ecuador*. Todo lo que no sabías sobre las cooperativas en Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/educacion-financiera/articulos/todo-lo-que-no-sabias-sobre-las-cooperativas-en-ecuador>
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Banco Central del Ecuador*. Principales Funciones del Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/funciones-del-banco-central>
- Bolsa de Valores de Quito Sociedad Anónima. (2023). *Bolsa de Valores de Quito Sociedad Anónima*. Bolsa de Valores de Quito Sociedad Anónima: <https://www.bolsadequito.com>
- Campos, A. (2021). *Métodos mixtos de investigación*. Magisterio.
- COOPERATIVA INTERANDINA LTDA. (2023). *COOPERATIVA INTERANDINA LTDA*. COOPERATIVA INTERANDINA LTDA: <https://cooperativainterandinaltda.com>
- COSEDE. (2019). *LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL*. LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL: <https://cosede.gob.ec/wp->

content/uploads/2013/09/leyorganicadelaeconomiapopularysolidariaydelsectorfinanciero.pdf

- Custodio, M. R., & Gutiérrez, S. V. (2023). Los servicios públicos un análisis desde la perspectiva del sector comercial empresarial. *Universidad Técnica de Ambato*, 5-6.
- Delaux, H. S. (2017). *Modelo de Gestion Estrategica de RRHH en Organizaciones del. Éditions universitaires européennes* .
- Dueñas, M. (2015). *Modelo De Gestión De Calidad ISO 9001:2015*. planificación y monitoreo consultorías: <https://www.pmconsul.com/modelo-de-gestion-de-calidad-iso-90012015/>
- Duncan, T. S. (2023). La dirección estratégica como mecanismo en la gestión del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda. en la ciudad de Ambato. *Universidad Técnica de Ambato*, 1-2.
- Feria, H., Matilla , M., & Mantecón, S. (2020). *La entrevista y la encuesta ¿métodos o técnicas de indagación empírica?* Cúba: Universidad de Las Tunas.
- Fernández, M., & Campiña, G. (2015). *Atención básica al cliente*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Fernández, R. S., & Castillo, D. J. (2020). *Manual de gestión de la relación con los clientes*. Almería: Editorial Universidad de Almería.
- Fiallos, D. E., & Jácome, J. S. (2020). Modelo de gestión de procesos como. *Universidad Técnica de Ambato*, 4-5.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Hernández , S., Fernández, C., & Baptista , P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

- Holubčík, M., Soviar, J., & Lendel, V. (2022). Through Synergy in Cooperation towards Sustainable Business Strategy Management. *MDPI*, 1-3.
- ISO. (2015). *ISO 9000:2015(es)*. ISO 9000:2015(es): <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Jhangiani, R. S., I-Chant A. Chiang, C. C., & Leighton, D. C. (2019). *Visión general de la investigación no experimental*. LibreTexts: [https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Psicologia/Libro%3A_M%C3%A9todos_de_investigaci%C3%B3n_en_psicolog%C3%ADa_\(Jhangiani%2C_Chiang%2C_Cuttler_y_Leighton\)/06%3A_Investigaci%C3%B3n_no_experimental/6.02%3A_Visi%C3%B3n_general_de_la_investigaci%C3%B3n_no_experimental](https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Psicologia/Libro%3A_M%C3%A9todos_de_investigaci%C3%B3n_en_psicolog%C3%ADa_(Jhangiani%2C_Chiang%2C_Cuttler_y_Leighton)/06%3A_Investigaci%C3%B3n_no_experimental/6.02%3A_Visi%C3%B3n_general_de_la_investigaci%C3%B3n_no_experimental)
- Kirberg, A. S. (2011). *Marketing de fidelización ¿Cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?* Ecoe Ediciones.
- Lazzati, S. (2018). *Gestión Estratégica En los distintos niveles de la organización*. Ediciones Granica.
- López, B. S. (2023). Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa manufacturera “Hogar21”. *Universidad Técnica de Ambato* , 3-4.
- Luna, A. R., & Villalva, L. L. (2018). La calidad de los servicios en la cooperativa. *Universidad Técnica de Ambato*, 5.
- Marquina, G., Valle, K. d., & Gómez Degraes, A. (2019). *Muestreo Estadístico Para Docentes Y Estudiantes*. Amazon Digital Services LLC - Kdp.
- Marsh, J. (2000). *Herramientas para la mejora continua*. AENOR.
- Mintzberg, H. (2015). *La sociedad frente a las grandes corporaciones: La necesidad del equilibrio social*. Libros de Cabecera.
- Moran, M. K. (2018). PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PIO DE MORA. RICAURTE – LOS RÍOS”. *UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO*, 1-2.
- Oviedo, A. (2018). *Análisis e Interpretación de la ISO 9001:2015*. Educa Digital.

- Palmero, S. (2022). *La revolución industrial en Inglaterra, orígenes, realizaciones y consecuencias*. Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/58782>
- Patmiko, O. O., & Andriani, N. (2023). THE EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTING THE ISO 9001:2015 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN SUPPORTING CUSTOMER SERVICE AT PT. PELINDO TERMINAL PETIKEMAS. *JIMUPB*, 1-3.
- Peña, G., & Perdomo, Á. (2017). *Efectos del sistema de gestión de la calidad en las entidades del sector público: Incidencia en la prestación del servicio*. Ediciones USTA.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. México: Ediciones Pirámide.
- Quintela, A. (2019). *Estadística Básica Edulcorada*. Independently Published.
- Rodríguez, J., & Reguant, M. (2020). *Calcular la fiabilitat d'un qüestionari o escala mitjançant l'SPSS: el coeficient alfa de Cronbach*. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*: <https://revistes.ub.edu/index.php/REIRE/article/view/30048>
- Rosero, L., & Rosero, V. (2021). *Actividades lúdicas en el aprendizaje de estudios sociales de los estudiantes de sexto grado de la Unidad Educativa "Honduras" de la ciudad de Ambato, en el primer quimestre del año lectivo 2020-2021*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Shuttleworth, M. (2019). *Diseño de investigación descriptiva*. Exporable.
- Solis, L. F. (2022). Gestión organizacional y su incidencia en el servicio al cliente del Banco Internacional de la ciudad de Ambato. *Universidad Técnica de Ambato*, 5.
- Superintendencia de Bancos. (2022). *Superintendencia de Bancos*. Superintendencia de Bancos: <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/>
- Velasco, J. A. (2009). *Gestion Por Procesos*. Esic.
- Verdesoto, G. P., & Castro, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista*

Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 1-11.
<https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>

Vértice. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. Málaga: Publicaciones Vértice SL.

Anexos

Anexo A. Entrevista al gerente general y personal de talento humano de la Cooperativa Interandina

Entrevistador:

Fecha:

Entrevistado:

Hora:

Agradecemos su disposición a participar en esta entrevista enfocada en la gestión estratégica en la cooperativa de ahorro y crédito Interandina. El objetivo de esta entrevista es obtener información más detallada sobre sus perspectivas y experiencias relacionadas con la estrategia organizacional.

1. ¿Cuánto tiempo forma parte de la Cooperativa?
2. ¿Conoce la misión y visión de la empresa? ¿Cuáles son?
3. ¿Cuál es la visión estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito y cómo se ha comunicado a todo el personal?
4. ¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos que se han establecido para la cooperativa y cómo se están midiendo y evaluando?

5. ¿Cómo se involucra el personal de talento humano en el proceso de planificación estratégica de la cooperativa?
6. ¿Qué medidas se están tomando para alinear los recursos humanos con la estrategia de la cooperativa?
7. ¿Qué prácticas o programas de capacitación y desarrollo se están implementando para fomentar las habilidades necesarias para ejecutar la estrategia de la cooperativa?
8. ¿Cuál es el proceso para identificar y desarrollar el liderazgo dentro de la cooperativa?
9. ¿Cómo se fomenta la participación activa del personal en la implementación de la estrategia y en la mejora continua de los procesos?
10. ¿Qué indicadores clave de desempeño se utilizan para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos y cómo se comparten estos resultados con el personal?
11. ¿Cómo se manejan los posibles desafíos u obstáculos en la implementación de la estrategia y qué papel juega el talento humano en este proceso?

12. ¿Qué iniciativas se están llevando a cabo para fomentar una cultura organizacional alineada con la estrategia de la cooperativa?
13. Detalle en términos simples el estado de los servicios financieros y no financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro
14. ¿Cuál cree que son las Fortalezas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina?
15. Mencione las Oportunidades que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina
16. ¿Cree que existen Debilidades en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina?
Si es así descríbalas
17. ¿Cuál cree que son las Amenazas que puede tener la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina?

Observaciones:

GRACIAS POR LA ATENCIÓN PRESTADA

Anexo B. Encuesta enfocada a clientes y colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina.

Agradecemos su participación en esta encuesta que tiene como objetivo recopilar información relevante sobre la atención al cliente en la cooperativa de ahorro y crédito Interandina. Sus respuestas serán de gran ayuda para evaluar y mejorar nuestros procesos y prácticas relacionadas con la atención al cliente.

Instrucciones:

-Lea cada pregunta atentamente.

-Si es cliente responder hasta la pregunta 7

-En caso de ser colaborador de la cooperativa Interandina responder desde la pregunta 8 hasta la pregunta 15

-Selecciona una única respuesta por pregunta, a menos que se indique lo contrario.

-Si alguna pregunta no es aplicable para ti, puedes dejarla en blanco.

1. ¿Ha recibido una atención amable y cortés por parte del personal de la cooperativa?
 - Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca

2. ¿Considera que el personal de la cooperativa está debidamente capacitado para brindarle el servicio que necesita?
 - Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca

3. ¿Ha recibido respuestas claras y precisas a sus consultas o dudas por parte del personal de la cooperativa?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca
4. ¿El personal de la cooperativa se ha mostrado dispuesto a ayudarlo en la resolución de problemas o dificultades relacionadas con su cuenta?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca
5. ¿Considera que la cooperativa ha implementado medidas para reducir los tiempos de espera en sus servicios de atención al cliente?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca
6. ¿Ha recibido información oportuna y actualizada sobre los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca

7. ¿Ha tenido alguna experiencia negativa en cuanto a la atención al cliente por parte de la cooperativa?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

8. ¿Recibe capacitación regularmente sobre cómo brindar una atención de calidad al cliente?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

9. ¿Se siente respaldado por la cooperativa para resolver de manera efectiva las consultas o solicitudes de los clientes?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

10. ¿Considera que la cooperativa tiene sistemas o herramientas que facilitan la atención al cliente y agilizan los procesos internos?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

11. ¿Se siente satisfecho/a con los recursos y el apoyo proporcionados por la cooperativa para brindar una atención al cliente de calidad?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

12. ¿Considera que la cooperativa valora y reconoce su labor en la atención al cliente?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

13. ¿Ha recibido feedback o retroalimentación constructiva sobre su desempeño en la atención al cliente?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

14. ¿La cooperativa fomenta una cultura centrada en la satisfacción del cliente y la mejora continua?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

15. ¿Ha tenido alguna experiencia o situación que le haya dificultado brindar una atención al cliente de calidad?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

GRACIAS POR LA ATENCIÓN PRESTADA