

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “Estrategias de marketing de servicios para
la integración de interacción humana y
automatización en la Cooperativa de Ahorro y
Crédito Mushuc Runa de la ciudad de Ambato”**

AUTOR: Edwin Santiago Atupaña Sanga

TUTOR: Ing. Colón Mauricio Sierra Moreno, Mg.

AMBATO – ECUADOR

Julio 2025



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Colón Mauricio Sierra Moreno, Mg.

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Estrategias de marketing de servicios para la integración de interacción humana y automatización en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa de la ciudad de Ambato**” presentado por el señor **Edwin Santiago Atupaña Sanga** para optar por el título de Ingeniero/a en Marketing y Gestión de Negocios, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 10 de julio del 2025



Ing. Colón Mauricio Sierra Moreno, Mg.

C.I. 1801619196

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Edwin Santiago Atupaña Sanga**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero/a en Marketing y Gestión de Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Edwin Santiago Atupaña Sanga

C.I. 1804122081

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Dra. Hipatia Silvana Galarza Barrionuevo, Mg.

C.I. 1804025573



Ing. Mayra Fernanda Sánchez Acosta, Mg.

C.I. 1803251204

Ambato, 10 de julio del 2025

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Edwin Santiago Atupaña Sanga

C.I. 1804122081

DEDICATORIA

A Dios, fuente de mi inspiración, fortaleza y guía en cada paso de este camino. A mi familia, por su amor incondicional, apoyo constante y por ser el pilar fundamental en mi vida. Su confianza en mí ha sido el motor que me impulsó a alcanzar este logro.

AGRADECIMIENTO

Con profundo cariño expreso mi sincero agradecimiento al alma mater, la Universidad Técnica de Ambato que me brindó el conocimiento invaluable para formarme como un profesional, a todos los docentes que fueron parte de este proceso, al Ingeniero Mauricio Sierra por su apoyo y guía en la elaboración de esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
Antecedentes de investigación	3
Marco Teórico	4
Marketing de servicios	4
Definición y características distintivas del marketing de servicios frente al marketing de productos.	4
Elementos del mix de marketing en servicios: las 7P.	5
Automatización en el sector financiero.....	5
Concepto y beneficios de la automatización en servicios financieros.	5
Herramientas tecnológicas aplicadas a la automatización en cooperativas de ahorro y crédito.....	6
Tendencias globales en la automatización de servicios financieros.	7
Interacción humana en el marketing de servicios	8
Rol de la interacción humana en la fidelización y experiencia del cliente.	8
Elementos de calidad en la atención al cliente: empatía, personalización y respuesta emocional.....	9
Integración de interacción humana y automatización.....	9
Modelos híbridos: cómo combinar el factor humano y la tecnología en los servicios.	9

Beneficios y desafíos de la integración en términos de experiencia del cliente.	10
Ejemplos de implementación en el sector cooperativo.	11
Estrategias de marketing para la integración	12
Personalización a través de la tecnología: segmentación y análisis de datos.	12
Capacitación del personal para trabajar en entornos automatizados.....	13
Comunicación efectiva con los clientes sobre el uso de tecnología.....	14
Diseño de experiencias omnicanal.	15
Importancia del contexto local: Mushuc Runa en Ambato	16
Teorías y modelos relacionados	17
Objetivo General	18
Objetivos específicos	19
CAPÍTULO II	20
Enfoque de investigación	20
Enfoque cualitativo	20
Tipos de investigación.....	20
Descriptiva	20
Correlacional	21
Modalidad de investigación Bibliográfica	21
De campo	21
Población y muestra	21
Población.....	21
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	22
Técnica de análisis de datos	22
Consideraciones éticas	23
CAPÍTULO III	24
Resultados	24
Discusión.....	28
Propuesta.....	32
1. Personalización basada en datos	32
1.1. Implementación de un sistema CRM	32
1.2. Análisis predictivo	34
2. Capacitación del personal	35
2.1. Diseño de programas de capacitación	35

2.2. Manejo de crisis	36
3. Modelos híbridos de atención	37
3.1. Definir procesos automatizables y humanos	37
3.2. Diseño de flujos de trabajo.....	38
4. Comunicación efectiva sobre tecnología	38
4.1. Campañas informativas.....	38
4.2. Tutoriales y guías interactivas.....	39
5. Diseño de experiencias omnicanal	40
5.1. Integración de canales	40
5.2. Experiencia personalizada.....	41
6. Retroalimentación activa.....	42
6.1. Encuestas de satisfacción	42
6.2. Análisis de datos de retroalimentación	43
6.3. Estrategias de marketing de servicios desarrollo de un chat bot con IA.....	44
7. Alianzas estratégicas para el conocimiento de la marca	44
8. Desarrollo de tarjetas de regalo	45
9. Convenios con instituciones educativas.....	46
CAPÍTULO IV	48
Conclusiones	48
Recomendaciones.....	49
BIBLIOGRAFÍA	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados encuesta (cuestionario)	24
---	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista realizada	56
Anexo 2. Encuesta.....	58

RESUMEN EJECUTIVO

Las estrategias de marketing de servicios empleadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa se enfocan en integrar interacción humana y automatización para optimizar la experiencia del cliente. Este estudio analiza la importancia de los modelos híbridos en el sector financiero, destacando cómo la combinación de eficiencia tecnológica y personalización humana pueden mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en un entorno competitivo.

Con un enfoque cualitativo y descriptivo, se recopilieron datos mediante entrevistas semiestructuradas y observaciones directas realizadas a una muestra intencional de 5 usuarios y 5 empleados. Además, se realizó un análisis bibliográfico para fundamentar teóricamente las estrategias de marketing de servicios y sus aplicaciones en la automatización.

Entre los resultados más relevantes, se encontró que el uso de herramientas tecnológicas como chatbots y aplicaciones móviles ha permitido optimizar procesos operativos, reducir tiempos de respuesta y mejorar la percepción de calidad del servicio. No obstante, persisten desafíos relacionados con la aceptación tecnológica y la confianza de los usuarios. La interacción humana se identificó como un elemento esencial en la fidelización y resolución de problemas complejos. Se concluye que, la implementación de estrategias híbridas es fundamental para lograr un equilibrio entre tecnología y atención personalizada.

Se recomienda capacitar al personal en habilidades tecnológicas, diseñar experiencias omnicanal coherentes e informar a clientes sobre los beneficios de las herramientas automatizadas, fortaleciendo así su confianza y aceptación. Es ahí la importancia, de la temática misma que podrán contrapesar los datos y a la vez brindar un sistema de calidad en pro de empresa-socios de Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, ESTRATEGIAS HÍBRIDAS, AUTOMATIZACIÓN, INTERACCIÓN HUMANA, MARKETING DE SERVICIOS, EXPERIENCIA DEL CLIENTE

ABSTRACT

The service marketing strategies employed at Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa focus on integrating human interaction and automation to optimise the customer experience. This study analyses the importance of hybrid models in the financial sector, highlighting how the combination of technological efficiency and human personalisation can improve service quality and customer satisfaction in a competitive environment.

Using a qualitative and descriptive approach, data was collected through semi-structured interviews and direct observations of a purposive sample of 5 users and 5 employees. In addition, a literature review was conducted to provide a theoretical underpinning of service marketing strategies and their applications in automation.

Among the most relevant results, it was found that the use of technological tools such as chatbots and mobile applications has allowed optimising operational processes, reducing response times and improving the perception of service quality. However, challenges related to technological acceptance and user trust persist. Human interaction was identified as an essential element in building loyalty and solving complex problems. It is concluded that the implementation of hybrid strategies is fundamental to achieve a balance between technology and personalised service.

It is recommended to train staff in technological skills, design coherent omnichannel experiences and inform customers about the benefits of automated tools, thus strengthening their trust and acceptance. This is the importance of the theme itself, which will be able to balance data and at the same time provide a quality system for the benefit of the business-members of Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa.

KEYWORDS: INVESTIGATION, HYBRID STRATEGIES, AUTOMATION, HUMAN INTERACTION, SERVICE MARKETING, CUSTOMER EXPERIENCE

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, las instituciones financieras enfrentan el desafío de adaptarse a un entorno cada vez más digitalizado sin perder el valor de la interacción humana, especialmente en sectores como el de las cooperativas de ahorro y crédito. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, con una sólida trayectoria en la inclusión financiera, busca mantenerse competitiva mediante la implementación de estrategias de marketing de servicios que combinen tecnología avanzada y atención personalizada. Este enfoque híbrido permite a la cooperativa optimizar sus procesos operativos y, al mismo tiempo, fortalecer las relaciones con sus socios, quienes demandan servicios accesibles, confiables y personalizados.

La automatización ha transformado significativamente el sector financiero, facilitando la eficiencia administrativa y mejorando la experiencia del cliente. Herramientas como chatbots y aplicaciones móviles han reducido tiempos de respuesta y aumentado la disponibilidad de los servicios. Sin embargo, este avance tecnológico también plantea desafíos relacionados con la aceptación por parte de los usuarios y la necesidad de mantener la empatía y la confianza, elementos esenciales para fidelizar a los clientes. En este contexto, el diseño de estrategias híbridas se vuelve indispensable para garantizar una atención integral que equilibre la eficiencia tecnológica con el toque humano.

El presente estudio tiene como objetivo principal analizar las estrategias de marketing de servicios que integran la interacción humana y la automatización en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa de la ciudad de Ambato. A través de un enfoque cualitativo y descriptivo, se busca analizar cómo estas estrategias influyen en la percepción de calidad del servicio y en la satisfacción de los clientes. Se pretende identificar las mejores prácticas para maximizar los beneficios de esta integración en el ámbito financiero.

La metodología empleada combina un análisis bibliográfico con el levantamiento de datos en campo, lo que permite construir un marco conceptual sólido y obtener información directa de los usuarios y empleados de la cooperativa. La muestra

seleccionada incluye a 5 socios y 5 empleados, quienes aportaron sus percepciones sobre las estrategias implementadas. Este enfoque proporciona una visión integral de las oportunidades y desafíos que enfrentan las cooperativas al incorporar tecnología sin descuidar la atención personalizada.

En definitiva, este estudio no solo resalta la importancia de la interacción humana en el marketing de servicios, sino que también propone un modelo híbrido adaptado a las necesidades del contexto local. Las recomendaciones derivadas de este análisis buscan optimizar la experiencia del cliente, garantizar la sostenibilidad de la institución y consolidar la confianza de sus socios en un mercado altamente competitivo.

CAPÍTULO I

Antecedentes de investigación

Esta investigación, realizada por Ballesteros & García, (2018) en Puerto Rico, aborda cómo la automatización en el sector bancario ha transformado las interacciones con los clientes. A través de una revisión teórica y un análisis crítico basado en estudios cuantitativos y cualitativos, se concluye que, aunque la automatización ha incrementado la eficiencia y reducidos costos, también ha disminuido la cantidad de empleos y las interacciones cara a cara, afectando la calidad percibida del servicio al cliente. Se destaca la importancia de equilibrar los servicios electrónicos con la atención personalizada para mitigar los impactos psicosociales negativos, enfatizando la necesidad de estrategias que mantengan la calidad del servicio y el bienestar de los empleados y clientes.

El estudio de Obando, (2021), realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle en Ecuador, analiza el uso de agentes virtuales como chatbots en el sector financiero. Utilizando un enfoque hipotético-deductivo complementado con encuestas y análisis teórico- práctico, se concluye que estos agentes mejoran significativamente la eficiencia administrativa y la interacción con los clientes, optimizando procesos operativos. Sin embargo, su adopción enfrenta desafíos relacionados con la seguridad, confiabilidad y aceptación de los usuarios. La pandemia del COVID-19 evidenció la importancia de estas herramientas, consolidándolas como recursos esenciales en el mercado financiero.

Esta investigación de Quezada & Chamba, (2023) se realizó en las cooperativas de ahorro y crédito de Guayaquil, Ecuador, con el objetivo de evaluar la pertinencia de implementar un sistema CRM para optimizar la atención al cliente. Con un enfoque cuantitativo y descriptivo, empleando la herramienta Servqual y encuestas, se identificaron deficiencias en la gestión de la información y la calidad del servicio. El estudio concluye que un sistema CRM permite automatizar procesos, centralizar la información y alinear la gestión con las expectativas de los usuarios, incrementando así la satisfacción y la fidelización de los clientes.

La investigación, desarrollada en Huaicana, Ecuador por Milton, (2017), analiza la implementación de un sistema CRM en una cooperativa de ahorro y crédito. A través de un diagnóstico situacional y la evaluación de herramientas tecnológicas, se propone un CRM para mejorar la fidelización de los clientes y la calidad del servicio. El estudio resalta la necesidad de redefinir procesos organizacionales y diseñar planes de capacitación para el personal, de manera que la adopción tecnológica sea efectiva y aporte al crecimiento de la institución, garantizando una gestión centrada en el cliente.

Marco Teórico

Marketing de servicios

Definición y características distintivas del marketing de servicios frente al marketing de productos.

El marketing de servicios se diferencia fundamentalmente del marketing de productos debido a la naturaleza intangible de los servicios. Mientras que los productos son tangibles y se pueden almacenar, los servicios son efímeros y se consumen en el momento de su producción. Esto requiere un enfoque centrado en las relaciones y la experiencia del cliente, donde la calidad percibida juega un rol crítico para la fidelización y satisfacción del consumidor (Izaguirre, 2014). La personalización y la interacción directa son esenciales, lo que refuerza la necesidad de estrategias específicas para captar y retener clientes en mercados competitivos.

Otra característica distintiva es la heterogeneidad de los servicios. A diferencia de los productos, cuya calidad puede estandarizarse, los servicios son altamente variables, ya que dependen de factores como la interacción humana y las circunstancias de su entrega (Martín & Díaz, 2016). Esta variabilidad exige un control riguroso de los procesos y la formación continua del personal para asegurar la consistencia en la calidad del servicio, sectores como la banca y la salud enfrentan desafíos únicos relacionados con estas características.

Por último, el marketing de servicios enfrenta el reto de la inseparabilidad y la falta de propiedad. Un servicio no se puede separar del proveedor, lo que implica que la satisfacción del cliente está directamente vinculada a la interacción con el personal y

los procesos de la empresa. Es así que, dado que los servicios no generan propiedad, las estrategias de marketing deben enfatizar los beneficios y el valor intangible que aportan, como la confianza y la conveniencia, para captar la lealtad del consumidor (Parra et al., 2009).

Elementos del mix de marketing en servicios: las 7P.

El mix de marketing en servicios extiende las tradicionales 4P (Producto, Precio, Plaza, Promoción) al incluir tres elementos adicionales: Personas, Procesos y Prueba física. En el contexto de servicios, el "producto" se refiere a la experiencia y el valor ofrecido al cliente, mientras que el precio no solo refleja el costo monetario, sino también el valor percibido. La plaza se enfoca en cómo el servicio llega al cliente, a menudo adaptándose a canales digitales o físicos según la conveniencia del usuario (Peñañiel & Santamaria, 2023).

El factor "personas" es crucial, ya que en muchos casos los empleados representan la empresa frente al cliente. Su capacitación, actitud y desempeño son determinantes para la percepción del servicio. Por otro lado, los procesos definen la eficiencia y la calidad de la entrega del servicio, abarcando desde la atención al cliente hasta la resolución de problemas. La estandarización de procesos es clave para minimizar la variabilidad y garantizar la satisfacción del cliente.

Finalmente, la "prueba física" o evidencia tangible aborda la intangibilidad de los servicios, proporcionando señales visibles que refuercen la percepción de calidad. Elementos como instalaciones, uniformes, diseño de locales y otros aspectos visuales ayudan a construir confianza y credibilidad. Esto es especialmente relevante en sectores como la educación y la salud, donde los clientes buscan señales tangibles para evaluar la calidad del servicio (Maldonado & Chunchi, 2018).

Automatización en el sector financiero

Concepto y beneficios de la automatización en servicios financieros.

La automatización en los servicios financieros se refiere al uso de tecnologías avanzadas, como la Automatización de Procesos Robóticos (RPA) y la inteligencia artificial (IA), para ejecutar tareas repetitivas y mejorar la eficiencia. Entre sus

beneficios principales se encuentran la reducción de costos operativos, la minimización de errores humanos y una mayor consistencia en los resultados. Estas herramientas también permiten optimizar la experiencia del cliente, al ofrecer respuestas más rápidas y precisas a sus solicitudes, y liberan al personal para enfocarse en actividades de mayor valor estratégico, la implementación de estas tecnologías no suele requerir infraestructura adicional, lo que las hace accesibles y escalables para las instituciones financieras (Peralta Sigüenza, 2024).

De la misma manera, la automatización permite un análisis más profundo y rápido de grandes volúmenes de datos, facilitando decisiones informadas en tiempo real. Esto es particularmente útil en áreas como la evaluación de riesgos crediticios, la detección de fraudes y el cumplimiento normativo. Sistemas automatizados pueden identificar patrones de comportamiento sospechoso y alertar a las instituciones de manera oportuna, lo que aumenta la seguridad y la confianza en los servicios financieros (Hewitt & González, 2018).

Un beneficio adicional es la capacidad de las instituciones financieras para adaptarse a las crecientes demandas de los clientes en términos de accesibilidad y conveniencia. La implementación de herramientas automatizadas, como chatbots y aplicaciones móviles, no solo acelera los tiempos de respuesta, sino que también permite a los clientes acceder a servicios en cualquier momento y lugar. Esto fortalece la lealtad del cliente y mejora significativamente la percepción de la calidad del servicio (Velasquí & Sánchez, 2017).

Herramientas tecnológicas aplicadas a la automatización en cooperativas de ahorro y crédito.

En el ámbito de las cooperativas de ahorro y crédito, las herramientas tecnológicas han revolucionado la forma en que los clientes interactúan con estas instituciones. Los chatbots, están diseñados para responder preguntas frecuentes y guiar a los usuarios en tiempo real, proporcionando una atención eficiente y continua. Estas herramientas no solo reducen la carga de trabajo del personal, sino que también mejoran la satisfacción del cliente al garantizar respuestas rápidas y personalizadas (Rodríguez & Tiche, 2024).

Por otra parte, las aplicaciones móviles han permitido a los usuarios realizar transacciones como pagos, transferencias y consultas de saldo desde cualquier dispositivo con acceso a internet. Estas aplicaciones están diseñadas para ser intuitivas, promoviendo un acceso inclusivo y sin complicaciones, las terminales automáticas han mejorado la experiencia en las sucursales al reducir los tiempos de espera y optimizar la atención presencial. Estas innovaciones tecnológicas también permiten a las cooperativas recopilar datos valiosos sobre el comportamiento de los usuarios, lo que ayuda a personalizar los servicios ofrecidos (Calle, 2024).

Asimismo, las plataformas integradas que combinan múltiples herramientas tecnológicas han permitido a las cooperativas gestionar mejor sus operaciones. Desde la automatización de procesos administrativos hasta la personalización de productos financieros, estas tecnologías han hecho posible que incluso pequeñas instituciones compitan en un entorno cada vez más digitalizado. Esto ha fortalecido su posición en el mercado y les ha permitido atraer a una base de clientes más amplia y diversa (Sanz, 1994).

Tendencias globales en la automatización de servicios financieros.

A nivel mundial, la automatización en los servicios financieros está marcada por un avance constante hacia la digitalización total. Entre las tendencias más significativas se encuentra el uso de inteligencia artificial y aprendizaje automático para la personalización de servicios, como la creación de ofertas específicas basadas en el análisis predictivo de datos del cliente. Esto permite a las instituciones anticiparse a las necesidades del usuario, aumentando la satisfacción y la retención de clientes (Chávez et al., 2021).

Otra tendencia importante es la implementación de plataformas basadas en *blockchain* para aumentar la transparencia y seguridad en las transacciones. Estas plataformas no solo reducen el riesgo de fraude, sino que también mejoran la velocidad y la eficiencia de las operaciones financieras. Además, se espera que los sistemas automatizados gestionen una mayor proporción de tareas rutinarias, liberando recursos para actividades estratégicas que requieran un enfoque humano (Aboal et al., 2021).

Finalmente, el desarrollo de ecosistemas financieros digitales, donde múltiples servicios automatizados están interconectados, representa el futuro de la industria. Estas redes permiten una integración fluida entre diferentes herramientas y plataformas, promoviendo una experiencia más homogénea para el usuario. En este contexto, las cooperativas de ahorro y crédito están adoptando modelos de negocio híbridos que combinan automatización con interacción humana para ofrecer un servicio completo y satisfactorio (Rojas, 2016).

Interacción humana en el marketing de servicios

Rol de la interacción humana en la fidelización y experiencia del cliente.

La interacción humana es crucial para la fidelización de clientes, ya que permite establecer conexiones emocionales que fomentan la confianza y lealtad hacia la marca. Este enfoque, conocido como marketing relacional, se centra en construir relaciones personalizadas y duraderas, aprovechando cada interacción para entender mejor las necesidades y expectativas del cliente. Según Burbano-Pérez et al., una relación sólida basada en la atención empática y personalizada genera satisfacción y promueve la recomendación de servicios, lo que resulta clave en mercados competitivos como el financiero (Sarmiento & Ferrão, 2019).

Por ello, las empresas que invierten en formar a su personal en habilidades de comunicación y empatía logran mejorar significativamente la experiencia del cliente. Estas interacciones humanas, bien ejecutadas, contribuyen a reducir la percepción de riesgo asociada a servicios complejos y a generar un mayor compromiso emocional. En sectores como el bancario, la presencia de asesores que ofrezcan orientación personalizada puede marcar la diferencia en la percepción del cliente sobre la calidad del servicio (Cabana et al., 2016).

El valor de la interacción humana también radica en su capacidad para gestionar eficazmente situaciones críticas, como la resolución de quejas. La rapidez y empatía en la respuesta a problemas no solo restauran la confianza del cliente, sino que pueden convertir una experiencia negativa en una oportunidad para fortalecer la relación. Este enfoque centrado en las personas permite a las empresas destacarse en un

entorno donde la automatización es creciente pero no reemplaza el toque humano necesario para fidelizar (Felipe et al., 2008).

Elementos de calidad en la atención al cliente: empatía, personalización y respuesta emocional

La empatía es uno de los elementos esenciales en la atención al cliente, ya que permite comprender y atender las emociones y necesidades del usuario. Este enfoque es fundamental en el marketing de servicios, donde la interacción directa con el cliente define la percepción de calidad. Según investigaciones, los colaboradores que muestran empatía generan mayor confianza y satisfacción, elementos clave para la retención de clientes (Calla & Montenegro, 2020).

La personalización, otro pilar clave, implica adaptar los servicios y comunicaciones a las características individuales de cada cliente. Esto va más allá de recordar nombres o preferencias; se trata de ofrecer soluciones específicas que resuelvan problemas reales. Este enfoque personalizado no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también fomenta una relación más estrecha y duradera con la empresa. Bancos y cooperativas que integran plataformas digitales con un trato humano personalizado suelen reportar mayores índices de satisfacción (Tole & Naranjo, 2023).

Finalmente, la capacidad de ofrecer una respuesta emocional adecuada ante las inquietudes del cliente refuerza la calidad percibida del servicio. Los clientes valoran la rapidez y sensibilidad en la resolución de problemas, lo que mejora significativamente su percepción sobre la empresa. Este enfoque no solo ayuda a retener clientes, sino que también los convierte en promotores activos de la marca, destacando la importancia de la interacción humana como ventaja competitiva (Rojas et al., 2020).

Integración de interacción humana y automatización

Modelos híbridos: cómo combinar el factor humano y la tecnología en los servicios.

La integración de la tecnología con la interacción humana en los modelos de servicios híbridos permite a las empresas ofrecer una experiencia optimizada al cliente. Estos

modelos aprovechan la automatización para mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos, pero mantienen el toque humano en aspectos clave, como la resolución de problemas complejos o la gestión de situaciones emocionales. El uso de inteligencia artificial (IA), *machine learning* y automatización de procesos facilita tareas repetitivas y rutinarias, mientras que el personal capacitado puede intervenir cuando es necesario para ofrecer una atención personalizada. Según Piccolo (2018), la combinación de ambos elementos puede crear una experiencia de cliente más dinámica y satisfactoria, asegurando que cada punto de contacto con el cliente sea eficiente y al mismo tiempo emocionalmente valioso (Aparicio, 2023).

A pesar de los avances tecnológicos, muchos clientes aún valoran la interacción humana por encima de la automatización, especialmente en contextos donde la confianza y la empatía son esenciales. Los modelos híbridos permiten que las empresas mantengan un equilibrio entre la eficiencia tecnológica y la cercanía emocional que solo la interacción humana puede ofrecer. La clave está en identificar qué aspectos del servicio deben ser automatizados y cuáles requieren un toque personal. De acuerdo con un estudio de Stone et al. (2018), los clientes responden positivamente a la combinación de ambos factores, siempre que se garantice que la tecnología no reemplace las relaciones interpersonales fundamentales para la experiencia del cliente.

Los modelos híbridos también permiten que las empresas se adapten rápidamente a las nuevas demandas del mercado, integrando tecnologías emergentes mientras siguen ofreciendo un servicio humano excepcional. Los servicios financieros están adoptando modelos híbridos para automatizar las transacciones bancarias mientras mantienen asesoramiento personalizado para operaciones más complejas. Estas prácticas pueden mejorar la eficiencia y la agilidad operativa, lo que es especialmente relevante en un sector tan competitivo como el financiero. Según Piccolo (2018), estos modelos híbridos ofrecen un alto grado de flexibilidad y una mejor alineación con las expectativas cambiantes de los consumidores.

Beneficios y desafíos de la integración en términos de experiencia del cliente.

La integración de la tecnología y la interacción humana en los servicios trae consigo una serie de beneficios significativos para la experiencia del cliente. Un beneficio clave es la mejora de la eficiencia operativa, ya que la automatización permite realizar tareas repetitivas y procesos simples de manera rápida y precisa, reduciendo los tiempos de espera y aumentando la disponibilidad del servicio. Los clientes disfrutan de un acceso constante a servicios como las consultas bancarias o la gestión de cuentas, lo que mejora su percepción de conveniencia. Sin embargo, este beneficio debe equilibrarse cuidadosamente con la necesidad de mantener un servicio personalizado, especialmente en interacciones más complejas o emocionales (Sánchez, 2021).

Uno de los mayores desafíos de la integración híbrida es mantener la calidad de la atención al cliente cuando la automatización reemplaza las interacciones humanas. Si bien las tecnologías como los chatbots y las aplicaciones móviles permiten una interacción más eficiente, no siempre pueden ofrecer el nivel de empatía, comprensión y personalización que un agente humano puede proporcionar. Según un estudio de Stone et al. (2018), la automatización puede generar una desconexión emocional, especialmente cuando los clientes enfrentan problemas o necesidades fuera de los parámetros establecidos por las máquinas. En este sentido, la falta de respuesta emocional adecuada podría perjudicar la experiencia general del cliente.

Por otro lado, la integración de ambos componentes humano y tecnológico puede mejorar la experiencia del cliente si se implementa correctamente. Los servicios híbridos permiten a las empresas ofrecer lo mejor de ambos mundos, donde la automatización se encarga de tareas simples y el personal humano interviene en situaciones que requieren juicio o comprensión emocional. Esta estrategia, si se implementa de manera equilibrada, puede resultar en una experiencia mucho más satisfactoria, ya que los clientes experimentan la eficiencia tecnológica junto con la empatía y personalización humana en momentos clave (Mejía et al., 2019).

Ejemplos de implementación en el sector cooperativo.

En el sector cooperativo, las instituciones financieras han comenzado a adoptar modelos híbridos que combinan la automatización con la interacción humana para

mejorar la experiencia del cliente. Un ejemplo claro es el uso de plataformas digitales para la gestión de cuentas, consultas de saldo y transacciones rutinarias a través de aplicaciones móviles o chatbots. Sin embargo, en situaciones complejas, como la solicitud de préstamos o la resolución de disputas, las cooperativas aún mantienen un enfoque centrado en el cliente mediante la intervención de agentes humanos. Según un estudio de CenturyLink (2018), este enfoque híbrido no solo mejora la eficiencia operativa de las cooperativas, sino que también contribuye a una mayor satisfacción del cliente, ya que se ofrece un servicio ágil sin perder el componente humano esencial.

Un caso ejemplar en el sector cooperativo es el uso de terminales de autoservicio en las cooperativas de ahorro y crédito. Estos terminales permiten a los miembros realizar operaciones bancarias básicas como transferencias, pagos y consultas sin necesidad de interactuar con un empleado. No obstante, cuando los miembros requieren asistencia personalizada, pueden comunicarse con un asesor humano que brindará el soporte necesario. Esta combinación de automatización y asistencia humana ofrece una experiencia más fluida y conveniente para los clientes, adaptándose a las expectativas de rapidez sin sacrificar el toque personal.

En algunas cooperativas de ahorro y crédito, también se han implementado sistemas híbridos de atención al cliente que permiten a los miembros recibir información sobre sus servicios en tiempo real a través de chatbots, mientras que los agentes humanos están disponibles para consultas más detalladas o situaciones que requieren una atención personalizada. Esto demuestra cómo la automatización no necesariamente reemplaza a la interacción humana, sino que complementa y amplifica los servicios, asegurando que el cliente reciba el apoyo adecuado en el momento adecuado. Estos modelos híbridos han demostrado ser efectivos para mejorar la experiencia del cliente y aumentar la eficiencia operativa, lo que a su vez refuerza la relación con los miembros de las cooperativas.

Estrategias de marketing para la integración

Personalización a través de la tecnología: segmentación y análisis de datos.

La personalización de la experiencia del cliente ha evolucionado significativamente gracias a la tecnología, especialmente mediante el uso de análisis de datos avanzados. Con herramientas como la inteligencia artificial y el big data, las empresas pueden segmentar a los consumidores según comportamientos, intereses y patrones de compra. Esta segmentación permite a las empresas ofrecer comunicaciones y productos adaptados a las necesidades individuales de cada cliente (Barrios & Parra, 2003). En el sector bancario, el análisis de los datos de transacciones de los usuarios puede proporcionar una base sólida para crear ofertas personalizadas que aumenten la fidelización y el *engagement*, la recopilación de datos en tiempo real permite a las marcas adaptar sus estrategias de marketing a las tendencias actuales, creando una conexión más cercana con los consumidores y mejorando su experiencia.

Además de la segmentación tradicional, el análisis predictivo desempeña un papel crucial al anticipar las necesidades futuras de los clientes. Las empresas pueden prever qué productos o servicios serán más relevantes para un cliente en función de su historial de interacciones, lo que permite generar recomendaciones personalizadas. Esta capacidad no solo mejora la experiencia de compra, sino que también fomenta la lealtad, ya que los clientes aprecian que una marca se anticipe a sus deseos. El análisis de datos y la segmentación no son solo una herramienta de personalización, sino también una estrategia que incrementa la eficiencia operativa y reduce los costos de marketing, al enfocar los esfuerzos en audiencias específicas (Trelles et al., 2019).

Por último, la personalización tecnológica también se extiende a la integración de canales múltiples de comunicación. Herramientas como los CRM y las plataformas de análisis de datos permiten a las empresas ofrecer una experiencia de cliente coherente en todos los puntos de contacto, ya sea en línea, en una tienda física o en plataformas móviles. Esta integración mejora la relación con el cliente, ya que pueden interactuar de manera fluida sin importar el canal que elijan. Al ofrecer una experiencia omnicanal personalizada, las empresas no solo atraen a los clientes, sino que también fortalecen la lealtad a largo plazo (Fayos & Calderón, 2011).

Capacitación del personal para trabajar en entornos automatizados.

En un mundo donde la automatización juega un papel cada vez más importante, la capacitación del personal es esencial para garantizar que la integración de la tecnología no afecte negativamente la calidad del servicio. Aunque las herramientas automatizadas como chatbots y aplicaciones móviles mejoran la eficiencia, los empleados deben tener la capacidad de interactuar de manera efectiva con estas tecnologías para asegurar que las necesidades complejas de los clientes sean atendidas adecuadamente. La capacitación en habilidades digitales y en la interacción efectiva con sistemas automatizados ayuda a los empleados a no solo manejar las herramientas, sino también a complementar la experiencia automatizada con el toque humano que aún es necesario en muchas situaciones (Calvo, 2015).

La capacitación del personal no debe limitarse al uso de la tecnología, sino que debe incluir la comprensión de cómo los sistemas automatizados pueden mejorar la experiencia del cliente. Los empleados entrenados son capaces de guiar a los clientes a través de procesos automatizados, resolver problemas cuando las máquinas no pueden, y aportar valor en momentos críticos del servicio. Esto también significa que los trabajadores deben estar preparados para manejar la transición entre el servicio automatizado y el servicio humano de manera fluida, asegurando una experiencia de cliente sin interrupciones (Hurtado, 2024).

Es importante que las empresas inviertan en programas de capacitación continua que no solo enseñen el uso de nuevas tecnologías, sino que también fomenten habilidades de comunicación y resolución de problemas. De este modo, el personal se siente empoderado para desempeñar un papel integral en el proceso de integración, mejorando tanto la eficiencia operativa como la satisfacción del cliente. Esto también ayuda a minimizar la resistencia al cambio, ya que los empleados están mejor preparados para enfrentarse a los desafíos que presenta un entorno de trabajo automatizado (Gimenez, 2018).

Comunicación efectiva con los clientes sobre el uso de tecnología.

La adopción de tecnologías automatizadas en el servicio al cliente puede generar incertidumbre entre los usuarios, lo que hace que la comunicación clara y efectiva sea crucial. Las empresas deben ser transparentes al explicar cómo y por qué están

implementando tecnologías como chatbots, aplicaciones móviles o sistemas automáticos de atención al cliente. Informar a los clientes sobre los beneficios que estas tecnologías pueden ofrecerles, como la rapidez, la disponibilidad constante y la eficiencia, es fundamental para construir confianza. Cuando los clientes entienden que estas herramientas están diseñadas para mejorar su experiencia y no sustituir el contacto humano, están más dispuestos a aceptarlas y utilizarlas (Ruiz, 2017).

De esta manera, la comunicación sobre el uso de la tecnología debe ser personalizada. Informar a los clientes sobre las opciones disponibles para interactuar, ya sea a través de un asistente virtual o de un humano en vivo, permite a los usuarios elegir el canal que prefieren, lo que mejora la experiencia de servicio. Esta transparencia también ayuda a gestionar las expectativas de los clientes, quienes pueden sentirse más cómodos si saben cuándo y cómo interactuarán con una máquina o con un agente humano. En sectores como la banca o los seguros, donde la confianza es crucial, este enfoque es vital para mantener la lealtad del cliente (Rodríguez & Rodríguez, 2016).

Una estrategia efectiva de comunicación sobre la automatización también implica ofrecer canales de retroalimentación donde los clientes puedan expresar sus inquietudes o sugerencias. Esto no solo demuestra que la empresa valora la opinión de los clientes, sino que también permite ajustar y mejorar los procesos automatizados. La retroalimentación directa de los usuarios ayuda a crear una experiencia más personalizada y adaptada a sus necesidades, asegurando que la integración de la tecnología no solo sea funcional, sino también relevante y efectiva para los usuarios (Guaña et al., 2017).

Diseño de experiencias omnicanal.

El diseño de experiencias omnicanal implica ofrecer a los clientes una experiencia coherente y fluida a través de todos los puntos de contacto disponibles, ya sean digitales o físicos. Con la proliferación de canales como aplicaciones móviles, redes sociales, y tiendas físicas, las empresas deben integrar estos canales para ofrecer una experiencia unificada. Esta integración permite a los clientes cambiar de un canal a otro sin perder contexto ni calidad en la interacción, lo que mejora la satisfacción y la lealtad. Las herramientas tecnológicas como los CRM y las plataformas de datos

permiten consolidar la información del cliente y personalizar la experiencia en todos los puntos de contacto (Margullón & Carrillo, 2020).

La implementación de una estrategia omnicanal no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también optimiza la eficiencia operativa. Al integrar los canales de comunicación y ventas, las empresas pueden obtener una visión completa del comportamiento del cliente y adaptar sus estrategias de marketing en tiempo real. Este enfoque integrado permite, ofrecer un servicio de atención al cliente que se adapta sin problemas entre chatbots, correos electrónicos y atención telefónica, garantizando que el cliente reciba la misma calidad de servicio en cualquier plataforma que utilice (Vilchez, 2023).

Sin embargo, uno de los mayores desafíos en el diseño de experiencias omnicanal es mantener la consistencia en la calidad del servicio a través de todos los canales. Esto requiere que las empresas coordinen sus equipos de marketing, ventas y atención al cliente para garantizar que la comunicación y los procesos sean igualmente efectivos en cada punto de contacto. Superar este desafío es clave para asegurar que la experiencia omnicanal no solo sea eficiente, sino también agradable y memorable para el cliente.

Importancia del contexto local: Mushuc Runa en Ambato

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa fue fundada con el propósito de apoyar a las comunidades menos favorecidas, especialmente en el ámbito rural, a través de servicios financieros accesibles. A lo largo de su trayectoria, ha logrado consolidarse como una de las principales cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador. Con más de 25 años de existencia, ha jugado un papel crucial en la inclusión financiera, ofreciendo productos y servicios que van desde cuentas de ahorro hasta créditos para pequeños emprendedores. Mushuc Runa se distingue por su enfoque en la sostenibilidad social, económica y ambiental, adaptándose constantemente a las necesidades de sus socios y mejorando la calidad de sus servicios.

Ambato, como centro comercial y financiero de la región, cuenta con un mercado competitivo, con una fuerte presencia de cooperativas de ahorro y crédito que buscan

diferenciarse mediante servicios personalizados y accesibles. En esta área, el sector financiero ha experimentado una mayor diversificación en los últimos años, con las cooperativas desempeñando un papel fundamental debido a su cercanía con la comunidad y sus productos adaptados a las realidades de los socios. Las cooperativas, como Mushuc Runa, tienen la capacidad de ofrecer tasas de interés más competitivas y mejores condiciones para créditos, lo que resulta atractivo para los sectores de bajos recursos. El mercado financiero de Ambato también se caracteriza por una creciente demanda de productos digitales que faciliten el acceso a servicios financieros de manera más rápida y eficiente.

Los socios de la Cooperativa Mushuc Runa tienen expectativas claras sobre la calidad y accesibilidad de los servicios financieros. Buscan soluciones que les permitan mejorar su bienestar económico, como créditos con tasas de interés bajas y facilidades de pago. Los clientes valoran la atención personalizada y la capacidad de la cooperativa para ofrecer productos que se adapten a sus circunstancias particulares, lo que refuerza la confianza y la lealtad. La incorporación de nuevas tecnologías, como aplicaciones móviles y plataformas en línea, es vista como una herramienta crucial para mejorar la experiencia del usuario, permitiendo a los socios acceder a sus cuentas y realizar transacciones sin tener que desplazarse físicamente a las sucursales. Esta integración tecnológica es fundamental para mantener la competitividad y la satisfacción de los clientes.

Teorías y modelos relacionados

El modelo SERVQUAL es una herramienta clave para evaluar la calidad de los servicios, basada en la comparación de las expectativas de los clientes con la percepción de la calidad real del servicio que reciben. Desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry, identifica cinco dimensiones principales: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Estas dimensiones ayudan a medir la brecha entre lo que los consumidores esperan de un servicio y lo que realmente experimentan, permitiendo a las organizaciones identificar áreas de mejora para optimizar la satisfacción del cliente. En sectores como la banca, el modelo SERVQUAL se utiliza para evaluar la calidad de los servicios financieros, como la

atención de los asesores y la accesibilidad de los servicios en línea (Bustamante et al., 2020).

El modelo TAM, desarrollado por Davis, es fundamental para analizar la aceptación de nuevas tecnologías por parte de los usuarios. Este modelo se enfoca en dos variables principales: la facilidad de uso percibida y la utilidad percibida. En el contexto de la automatización de servicios financieros, como el uso de plataformas digitales en bancos y cooperativas de ahorro, el TAM ayuda a entender cómo los usuarios perciben y adoptan la tecnología. La facilidad de uso es crucial para superar las barreras de adopción, mientras que la percepción de la utilidad influye directamente en la decisión de continuar utilizando los servicios automatizados. Este enfoque se complementa con el modelo SERVQUAL, permitiendo a las instituciones medir tanto la calidad del servicio como la aceptación tecnológica (Bonilla & López, 2006).

En los entornos digitales, las teorías sobre el comportamiento del consumidor han evolucionado para incluir factores como la interacción online, la personalización y la influencia de las plataformas tecnológicas. Los consumidores en línea a menudo valoran la conveniencia y la accesibilidad, pero también buscan una experiencia que sea segura y personalizada. Las plataformas digitales, como las aplicaciones móviles y los servicios de banca en línea, han cambiado la forma en que los consumidores toman decisiones de compra, moviéndose hacia un modelo de consumo más autónomo, pero también con expectativas altas respecto a la seguridad y la rapidez de los servicios. En este sentido, la adopción tecnológica en el sector financiero debe considerar cómo estos factores afectan la confianza del consumidor y su disposición a utilizar los servicios automatizados.

Objetivo General

Analizar las estrategias de marketing de servicios que integran la interacción humana y la automatización en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa de la ciudad de Ambato.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente las estrategias de marketing de servicios que combinan la interacción humana con procesos de automatización.
- Identificar las estrategias actuales de marketing de servicios implementadas por la Cooperativa Mushuc Runa para integrar la interacción humana y la automatización.
- Proponer estrategias de marketing de servicios que mejoren la experiencia del cliente mediante un equilibrio efectivo entre la atención personalizada y la automatización.

CAPÍTULO II

Enfoque de investigación

Enfoque cualitativo

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, dado que busca comprender e interpretar las percepciones, experiencias y significados que los socios y empleados de la Cooperativa Mushuc Runa atribuyen a la integración entre atención humana y automatización en los servicios financieros. Este enfoque permite explorar a profundidad fenómenos complejos desde una perspectiva contextual y subjetiva, sin centrarse en la medición numérica. La recolección de información se basará en entrevistas semiestructuradas, permitiendo recoger relatos ricos y diversos. Asimismo, el análisis cualitativo permitirá identificar patrones, temas emergentes y dimensiones relevantes que orienten el desarrollo de estrategias de marketing de servicios adaptadas a las necesidades reales del entorno cooperativo. El enfoque de esta investigación es cualitativo, ya que busca explorar y comprender en profundidad las estrategias de marketing de servicios implementadas por la entidad financiera para integrar la interacción humana y la automatización, así como su impacto en la experiencia del cliente. Este enfoque permite recolectar y analizar información subjetiva proveniente de las percepciones y opiniones de los usuarios y empleados involucrados. A través de entrevistas semiestructuradas y técnicas de análisis de contenido, se logrará una interpretación detallada de los factores que influyen en la calidad del servicio percibido, las emociones generadas y la satisfacción del cliente (López y Fachelli, 2016).

Tipos de investigación

Descriptiva

La investigación tiene un enfoque descriptivo, ya que busca detallar y analizar las características de las estrategias de marketing de servicios implementadas en la entidad financiera de Tungurahua, específicamente aquellas que combinan la interacción humana con la automatización. Este tipo de investigación permitirá identificar y describir cómo estas estrategias impactan la experiencia del cliente, considerando aspectos como la calidad del servicio, la satisfacción y la percepción de personalización. A través de esta metodología, se recopilará información detallada

que permitirá entender el contexto y los elementos clave de las estrategias utilizadas (Sampier, 2014).

Correlacional

La investigación también presenta un componente correlacional, ya que pretende explorar la relación entre las estrategias de marketing de servicios (como la combinación de interacción humana y automatización) y la experiencia del cliente. Este análisis permitirá establecer si existe una asociación entre las variables estudiadas, como la percepción de calidad del servicio y la satisfacción del cliente, proporcionando evidencia sobre la efectividad de las estrategias en la mejora de la atención al cliente en la entidad financiera de Tungurahua (Tamayo, 2012).

Modalidad de investigación Bibliográfica

Se realizará un análisis teórico y documental sobre el marketing de servicios, la interacción humana, la automatización y su aplicación en el sector financiero. Para ello, se revisarán artículos científicos, libros, estudios previos e informes relacionados con el tema. Esta modalidad permitirá construir un marco conceptual sólido que sustente la interpretación de los datos obtenidos en el estudio de campo (Hernández et al., 1991).

De campo

Se llevará a cabo un trabajo en el entorno real de la entidad financiera en Tungurahua. A través de entrevistas y observaciones directas, se recopilarán datos primarios sobre las estrategias empleadas por la institución y las percepciones de los clientes. Esta modalidad permite conectar los hallazgos bibliográficos con la práctica, enriqueciendo la comprensión del fenómeno estudiado (Martínez, 2012).

Población y muestra

Población

La población de este estudio está conformada por los usuarios que interactúan con los servicios de la entidad financiera en Tungurahua, quienes han tenido experiencias con procesos automatizados y con atención personalizada por parte del personal

humano. Asimismo, se incluye al personal encargado de atención al cliente que está directamente involucrado en la implementación de las estrategias de marketing.

Muestra

Se seleccionará una muestra intencional de 5 usuarios con características representativas, como la experiencia previa con ambos tipos de interacción (humana y automatizada). Este tipo de muestreo asegura que se recoja información de personas que puedan aportar datos significativos para el análisis cualitativo. Es por ello que, se entrevistará a 5 empleados de atención al cliente para obtener una visión desde el punto de vista institucional, lo que permitirá comprender cómo perciben ellos la efectividad y los retos de las estrategias implementadas.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Se utilizará la entrevista semiestructurada como técnica principal, la cual permite una interacción flexible, guiada por una serie de preguntas abiertas que favorecen la profundización de temas relevantes. El instrumento será una guía de entrevista dividida en tres bloques: percepción de los servicios actuales, nivel de satisfacción y sugerencias de mejora. Las entrevistas se realizarán de forma presencial o virtual, previa firma de consentimiento informado. Las respuestas serán grabadas y transcritas textualmente para su posterior análisis. Esta técnica es ideal para obtener información cualitativa directa desde la voz de los usuarios y colaboradores involucrados.

Técnica de análisis de datos

Para el análisis de los datos se empleará la técnica de análisis de contenido temático, que consiste en identificar categorías y subcategorías emergentes a partir de las transcripciones. Se realizará una codificación manual, agrupando las ideas según temas comunes (automatización, interacción humana, satisfacción, frustraciones, recomendaciones). Esta codificación permitirá construir matrices de interpretación que facilitarán la sistematización de los resultados. El objetivo es transformar los discursos en información organizada, útil para la toma de decisiones estratégicas y la formulación de propuestas concretas.

Consideraciones éticas

La investigación garantizará el cumplimiento de principios éticos fundamentales como el respeto, la confidencialidad y la autonomía. Todos los participantes serán informados sobre los objetivos del estudio, su participación será voluntaria y se firmará un consentimiento informado. Los datos serán utilizados únicamente con fines académicos y los nombres de los entrevistados serán anonimizados para proteger su identidad. Además, se asegurará la correcta interpretación de sus opiniones, sin distorsionar el sentido de sus aportes. Estas medidas buscan resguardar los derechos de los participantes y asegurar la transparencia del proceso investigativo.

CAPÍTULO III

Resultados

A continuación, se presentan los resultados de los entrevistados, en donde P corresponde a participante y el número corresponde al número de entrevistado, todos son miembros de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa.

Tabla 1. Resultados encuesta (cuestionario)

1. ¿Cuál es la postura estratégica de la Cooperativa respecto a la integración de la interacción humana con la automatización en sus servicios?	
Participantes	Respuesta
P1	La Cooperativa busca un equilibrio entre la eficiencia que ofrece la automatización y el valor añadido de la interacción humana, asegurando que los socios se sientan respaldados en todo momento.
P2	Creemos en la automatización como una herramienta que facilita procesos, pero siempre priorizamos la conexión humana para resolver necesidades complejas.
P3	Nuestra visión es ofrecer servicios más ágiles sin perder el toque personalizado que caracteriza a la Cooperativa.
P4	La integración busca mejorar la eficiencia operativa mientras fortalecemos la confianza de nuestros socios a través de la atención personalizada.
P5	Estamos trabajando para que ambos elementos se complementen, enfocándonos en la satisfacción del cliente.
P6	Nos centramos en automatizar procesos rutinarios, dejando los casos más sensibles en manos de nuestros colaboradores.
P7	La Cooperativa entiende la automatización como un aliado, no un sustituto, de la interacción humana.
P8	Nuestro meta es ser innovadores, pero manteniendo un enfoque centrado en las personas.
P9	Consideramos que la interacción humana es indispensable en situaciones que requieren empatía y juicio humano.
P10	Buscamos un enfoque híbrido que combine la tecnología avanzada con la calidez humana.
2. ¿Qué áreas de la Cooperativa están actualmente más automatizadas, y cómo perciben los socios estos cambios en términos de utilidad y satisfacción?	
P1	Las áreas más automatizadas son los servicios de consulta de saldos, pagos en línea y apertura de cuentas virtuales. Los socios en general perciben estos cambios como positivos, aunque algunos expresan la necesidad de mayor orientación inicial.
P2	Los procesos de pagos automáticos y generación de estados de cuenta son los más automatizados, y han sido muy bien recibidos.
P3	La atención al cliente mediante chatbots ha reducido los tiempos de espera, aunque algunos socios aún prefieren el contacto humano.

P4	Las solicitudes de créditos rápidos están completamente automatizadas, con una respuesta positiva por parte de los socios
P5	El manejo de cuentas en línea es un área automatizada que ha mejorado significativamente la experiencia del usuario.
P6	Los procesos de registro y actualización de datos se han digitalizado, aunque algunos socios enfrentan mayores desafíos.
P7	Los depósitos electrónicos y las transferencias bancarias son áreas donde la automatización ha sido más evidente.
P8	La percepción general es de satisfacción, aunque algunos socios sienten que falta más capacitación para el uso de las herramientas.
P9	La automatización de consultas frecuentes ha reducido la carga de trabajo en sucursales y ha sido valorada por los socios.
P10	El autoservicio en cajeros automáticos es otra área automatizada que facilita las operaciones diarias.
3. ¿Cuáles son los principales desafíos identificados en la transición hacia procesos automatizados sin comprometer la calidad del toque humano?	
P1	El mayor desafío ha sido garantizar que todos los socios, especialmente los menos familiarizados con la tecnología, se sientan incluidos y apoyados durante la transición.
P2	El reto más grande ha sido lograr que todos los socios adopten la tecnología sin sentirse desplazados.
P3	El reto más grande ha sido lograr que todos los socios adopten la tecnología sin sentirse desplazados.
P4	Mantener la confianza de los socios en los sistemas automatizados frente a posibles fallas técnicas.
P5	Capacitar al personal para que se enfoque en tareas de mayor valor agregado.
P6	Evitar que los socios perciban la automatización como una reducción del servicio al cliente.
P7	Asegurar la personalización de la atención en un entorno cada vez más digital.
P8	Lograr que los socios más tradicionales vean los beneficios de la tecnología.
P9	Equilibrar la inversión en tecnología con el desarrollo de habilidades en los colaboradores.
P10	Identificar los procesos que aún requieren intervención humana para evitar la deshumanización.
4. ¿Qué tecnologías o herramientas de automatización están utilizando o planean implementar para optimizar la experiencia del cliente?	
P1	Actualmente utilizamos chatbots, aplicaciones móviles y sistemas de inteligencia artificial para gestionar consultas frecuentes. En el futuro, planeamos incorporar asistentes virtuales más avanzados y análisis predictivos para personalizar los servicios.
P2	Estamos usando sistemas de inteligencia artificial para analizar el comportamiento de los socios y personalizar ofertas.
P3	Hemos implementado aplicaciones móviles para consultas y transacciones

	en tiempo real.
P4	Utilizamos chatbots en nuestro sitio web para atención inmediata.
P5	Planeamos incorporar sistemas de reconocimiento facial para mayor seguridad en las operaciones.
P6	Contamos con cajeros automáticos avanzados que permiten depósitos y retiros sin tarjeta.
P7	Estamos trabajando en la integración de asistentes de voz para consultas frecuentes.
P8	Utilizamos sistemas de análisis predictivo para anticiparnos a las necesidades de los socios.
P9	Planeamos implementar la tecnología <i>blockchain</i> para mejorar la transparencia en transacciones.
P10	Hemos adoptado herramientas de CRM para gestionar mejor las relaciones con los socios.
5. ¿Qué habilidades o cualidades se consideran esenciales en los colaboradores para que la interacción humana complemente efectivamente los procesos automatizados?	
P1	Es fundamental que los colaboradores tengan empatía, habilidades de comunicación efectiva y una sólida capacidad para resolver problemas, además de conocimientos básicos sobre las herramientas automatizadas.
P2	Habilidades técnicas para manejar sistemas automatizados.
P3	Empatía para comprender las necesidades de los socios.
P4	Capacidad para resolver problemas complejos que las máquinas no pueden abordar.
P5	Conocimiento profundo de los servicios de la Cooperativa.
P6	Habilidad para comunicarse claramente en situaciones de conflicto.
P7	Flexibilidad para adaptarse a nuevos sistemas y tecnologías.
P8	Capacidad de trabajar en equipo con herramientas tecnológicas.
P9	Proactividad para identificar mejoras en los procesos.
P10	Paciencia y disposición para capacitar a los socios en el uso de herramientas digitales.
6. ¿Qué métodos utilizan para evaluar la atención la satisfacción del cliente respecto a la brindada tanto por canales automatizados como presenciales?	
P1	Realizamos encuestas periódicas, analizamos comentarios en tiempo real y utilizamos indicadores como el <i>Net Promoter Score</i> (NPS) y el tiempo promedio de resolución de problemas.
P2	Encuestas de satisfacción al final de cada interacción.
P3	Análisis de métricas en redes sociales y comentarios en línea.
P4	Seguimiento de quejas y sugerencias registradas.
P5	Revisiones semestrales de los indicadores de servicio al cliente.
P6	Estudios de mercado para comparar con competidores.
P7	Monitoreo de tiempos de resolución de consultas.
P8	Entrevistas directas con los socios más frecuentes.
P9	Uso de herramientas de análisis de datos para identificar tendencias.
P10	Reuniones periódicas para revisar los resultados de las encuestas.

7. ¿Cómo integran las opiniones y el <i>feedback</i> de los socios para mejorar las estrategias de interacción y marketing?	
P1	El <i>feedback</i> se recopila a través de encuestas y buzones digitales. Este se analiza para identificar patrones y diseñar mejoras tanto en los servicios automatizados como en las campañas de comunicación.
P2	Analizamos regularmente las sugerencias enviadas por los socios.
P3	Utilizamos grupos focales para evaluar nuevas estrategias.
P4	Incorporamos comentarios en tiempo real mediante nuestras plataformas digitales.
P5	Diseñamos campañas con base en las tendencias observadas en los datos.
P6	Realizamos talleres con socios clave para discutir mejoras.
P7	El <i>feedback</i> se convierte en objetivos medibles para el equipo de marketing.
P8	Organizamos encuestas para priorizar mejoras.
P9	Elaboramos informes mensuales basados en la retroalimentación recibida.
P10	Revisamos las áreas con mayor número de quejas para rediseñar estrategias.
8. ¿Qué canales de comunicación han resultado más efectivos para interactuar con los socios y promover los beneficios de los servicios automatizados?	
P1	Los canales más efectivos han sido las aplicaciones móviles, correos electrónicos personalizados y talleres informativos presenciales en las sucursales.
P2	Las redes sociales, especialmente Facebook e Instagram.
P3	Notificaciones <i>push</i> en nuestra <i>app</i> móvil.
P4	Boletines enviados por correo electrónico.
P5	Talleres presenciales en las sucursales.
P6	Llamadas personalizadas para socios clave.
P7	Campañas de SMS con información relevante.
P8	Vídeos explicativos en plataformas digitales.
P9	Anuncios en las pantallas de las sucursales.
P10	Charlas educativas en eventos comunitarios.
9. ¿Han desarrollado campañas de marketing para educar a los socios sobre el uso de tecnologías automatizadas? Si es así, ¿cuáles han sido los resultados obtenidos?	
P1	Sí, hemos implementado campañas en redes sociales y talleres presenciales para enseñar el uso de nuestras aplicaciones. Como resultado, el número de usuarios activos en la aplicación aumentó en un 30% el último trimestre.
P2	Sí, con tutoriales en redes sociales que han tenido buena acogida.
P3	Organizamos <i>webinars</i> sobre cómo usar nuestras herramientas digitales.
P4	Realizamos ferias tecnológicas en las sucursales para capacitar a los socios.
P5	Hemos implementado una sección educativa en nuestra página web.
P6	Las campañas en redes han incrementado el uso de la <i>app</i> en un 20%.
P7	Se han realizado promociones para quienes adoptan los servicios automatizados.
P8	Las encuestas indican una mayor aceptación tras nuestras campañas educativas.

P9	Hemos lanzado programas de incentivos para socios que utilicen herramientas digitales.
P10	Las capacitaciones personalizadas han sido clave para socios mayores.
10. ¿Qué objetivos se han planteado a mediano y largo plazo para equilibrar la automatización con la interacción humana en sus servicios?	
P1	A mediano plazo, buscamos automatizar el 80% de los procesos transaccionales, manteniendo atención personalizada para casos complejos. A largo plazo, aspiramos a que cada socio tenga acceso a un asistente digital que se complemente con el soporte humano.
P2	Reduzca los tiempos de espera con más procesos automatizados.
P3	Aumentar la capacitación en tecnología para el personal.
P4	Mejorar la personalización de los servicios automatizados.
P5	Establecer un sistema híbrido que combina lo mejor de ambos mundos.
P6	Incluir IA para recomendaciones personalizadas en tiempo real.
P7	Ampliar la cobertura digital en zonas rurales.
P8	Desarrollar programas de educación tecnológica para socios
P9	Incorporar asistentes virtuales más avanzados con soporte humano opcional.
P10	Mantener la calidad del servicio humano para resolver casos más complejos.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

La Cooperativa ha identificado que uno de los principales desafíos en la integración de procesos automatizados es lograr un equilibrio entre la eficiencia operativa y el valor añadido de la interacción humana. Si bien la automatización de servicios como la consulta de saldos, pagos automáticos y apertura de cuentas ha incrementado la satisfacción al reducir tiempos de espera y mejorar la disponibilidad, algunos socios aún perciben una pérdida de calidez en la atención. Este hallazgo demuestra que la tecnología, aunque eficaz en la simplificación de procesos, no siempre sustituye la empatía y el juicio humano necesarios en situaciones complejas.

Argumento 1: La personalización de los servicios continúa siendo un factor determinante en la percepción de calidad por parte de los socios. Este aspecto confirma la necesidad de mantener un enfoque híbrido que combine la tecnología con la atención emocional y personalizada, tal como se refleja en la visión estratégica de la Cooperativa.

Contraargumento: No obstante, la implementación de programas de formación que permitan al personal adaptarse a entornos digitales representa una carga económica considerable para la institución, lo que podría dificultar su aplicación plena en el corto plazo.

Se destaca también que la mayoría de los socios han valorado positivamente las herramientas tecnológicas implementadas, como los depósitos electrónicos y las transferencias por aplicación móvil. No obstante, persiste una brecha generacional que limita la adopción generalizada. Las campañas educativas emprendidas, incluyendo talleres presenciales y recursos visuales en redes sociales, han logrado incrementar el uso de las apps en un 30%, evidenciando avances. Sin embargo, aún existen segmentos que enfrentan barreras de acceso, especialmente adultos mayores o personas con baja alfabetización digital.

Argumento 2: El enfoque educativo de la Cooperativa demuestra un compromiso activo con la inclusión tecnológica, promoviendo una transición más equitativa hacia la digitalización mediante el acompañamiento y la formación progresiva de sus socios.

Contraargumento: Sin embargo, esta estrategia demanda recursos sostenidos, y plantea dudas sobre si la personalización de los contenidos comunicacionales es lo suficientemente específica para atender a los perfiles con mayores dificultades de adaptación tecnológica.

Los objetivos institucionales proyectados a mediano y largo plazo como automatizar el 80% de los procesos transaccionales mientras se preserva la atención personalizada en casos complejos evidencian una planificación integral. No obstante, alcanzar dicho equilibrio dependerá de la correcta implementación de tecnologías avanzadas como inteligencia artificial, asistentes virtuales o análisis predictivo, sin comprometer la confianza del usuario.

Argumento 3: La incorporación de tecnologías emergentes como el reconocimiento facial o el análisis predictivo puede revolucionar la experiencia del cliente, mejorando tanto la seguridad como la personalización del servicio en tiempo real.

Contraargumento: A pesar de estos beneficios potenciales, un enfoque centrado exclusivamente en la eficiencia tecnológica podría generar desconfianza si los socios perciben que la automatización reemplaza el trato humano, lo cual sigue siendo fundamental para su fidelización.

En síntesis, la integración de la automatización y la interacción humana en la Cooperativa Mushuc Runa refleja un enfoque estratégico orientado a optimizar la experiencia del cliente sin descuidar el valor de la relación interpersonal. La evidencia empírica obtenida demuestra que las tecnologías implementadas han sido bien recibidas en términos operativos, pero su efectividad plena depende de estrategias complementarias de capacitación, comunicación e inclusión, que permitan a todos los socios independientemente de su nivel tecnológico beneficiarse equitativamente de los avances institucionales. La Cooperativa ha identificado que el principal desafío en la integración de la automatización radica en equilibrar la eficiencia operativa con el valor de la interacción humana. Mientras que la automatización de procesos como la consulta de saldos, los pagos automáticos y la apertura de cuentas virtuales ha mejorado significativamente la satisfacción de los socios, persisten preocupaciones sobre la percepción de deshumanización del servicio. Así como, aunque los chatbots han reducido los tiempos de espera, algunos socios aún prefieren el contacto directo, especialmente en situaciones que requieren empatía o juicio humano.

Argumento 1: La personalización de servicios sigue siendo clave en la percepción de calidad por parte de los socios. Esto refuerza la necesidad de mantener un enfoque híbrido que combine tecnología avanzada con calidez humana, tal como lo ha planteado la Cooperativa en su visión estratégica.

Contraargumento: Sin embargo, la inversión en capacitación para garantizar que el personal pueda ofrecer un servicio diferenciado en un entorno digitalizado podría representar un desafío económico significativo para la Cooperativa.

Un punto para destacar es que la mayoría de los socios perciben positivamente los servicios automatizados, como los depósitos electrónicos y las transferencias bancarias. Sin embargo, se observa una brecha generacional y tecnológica que limita la adopción total de estas herramientas. Las campañas educativas, como talleres presenciales y tutoriales en redes sociales, han logrado incrementar el uso de las aplicaciones móviles en un 30%, pero aún queda un segmento de socios que enfrenta barreras tecnológicas.

Argumento 2: El enfoque proactivo de la Cooperativa para educar a los socios demuestra un compromiso con la inclusión tecnológica, lo que contribuye a una transición más equitativa hacia la digitalización.

Contraargumento: Este proceso educativo no solo demanda recursos adicionales, sino que también plantea la interrogante de si la personalización de las campañas es suficiente para abordar las necesidades específicas de los socios mayores o menos familiarizados con la tecnología.

Los objetivos de la Cooperativa, como automatizar el 80% de los procesos transaccionales mientras se preserva la atención personalizada para casos complejos, reflejan una estrategia visionaria. Sin embargo, lograr este equilibrio depende de la capacidad para implementar tecnologías avanzadas, como asistentes virtuales y sistemas de inteligencia artificial, sin comprometer la confianza de los socios.

Argumento 3: La integración de tecnologías como el análisis predictivo y el reconocimiento facial podría revolucionar la experiencia del cliente, proporcionando un servicio más eficiente y personalizado.

Contraargumento: No obstante, el enfoque excesivo en tecnologías avanzadas puede generar desconfianza si los socios sienten que estas medidas priorizan la eficiencia sobre la relación humana.

La integración de la automatización y la interacción humana en la Cooperativa refleja un enfoque estratégico orientado a equilibrar eficiencia tecnológica y personalización del servicio. Los datos muestran que, si bien las tecnologías como chatbots,

aplicaciones móviles y análisis predictivos han mejorado la experiencia del usuario y reducido tiempos de espera, persisten desafíos asociados a la inclusión y adaptación de socios menos familiarizados con la tecnología.

La Cooperativa ha abordado estas barreras mediante campañas educativas y un enfoque híbrido que prioriza la calidez humana en casos complejos. A mediano y largo plazo, busca consolidar este equilibrio mediante la automatización del 80% de los procesos transaccionales, sin comprometer la confianza ni la percepción de cercanía que los socios valoran en sus interacciones. Este esfuerzo subraya la importancia de un diseño estratégico que integre tecnología y empatía para optimizar la experiencia del cliente y fortalecer la relación con los socios.

Propuesta

El análisis cualitativo realizado mediante entrevistas a 5 socios y 5 empleados de la Cooperativa Mushuc Runa permitió identificar una clara orientación hacia modelos híbridos que combinan automatización y atención humana. Las áreas más automatizadas incluyen consultas de saldo, transferencias y notificaciones por *app* móvil, las cuales han sido bien recibidas por los socios por su rapidez y disponibilidad. Sin embargo, persiste una preferencia por la interacción humana en procesos complejos como préstamos, resolución de quejas y asesoramiento financiero, donde se valora la empatía y la comprensión. Asimismo, se evidenció que la personalización de datos como historial de transacciones, frecuencia de uso de canales, respuestas a encuestas y preferencias de contacto constituye un eje central para mejorar la experiencia del cliente. Los resultados muestran que la tecnología debe funcionar como complemento, no como reemplazo del vínculo humano, especialmente en un contexto donde la confianza y cercanía siguen siendo pilares fundamentales.

1. Personalización basada en datos

1.1. Implementación de un sistema CRM

La personalización de la experiencia del cliente representa un componente clave para construir relaciones sólidas, aumentar la satisfacción y optimizar los procesos en entornos financieros. En el contexto de la Cooperativa Mushuc Runa, se vuelve

indispensable utilizar herramientas tecnológicas que permitan conocer a profundidad a los socios y adaptar los servicios a sus necesidades particulares. Para ello, se propone desarrollar una estrategia de personalización basada en la implementación de un sistema CRM y herramientas de análisis predictivo, capaces de integrar datos relevantes para segmentar y anticipar comportamientos.

Cómo se desarrollará:

Primero, se realizará un análisis comparativo de proveedores de sistemas CRM, priorizando aquellos que se integren fácilmente con los sistemas existentes de la Cooperativa. Una vez seleccionado el CRM, se configurará para consolidar y analizar datos como: historial de transacciones, canales preferidos de interacción, respuestas a encuestas, reclamos frecuentes y horarios de uso. Posteriormente, se incorporarán herramientas de análisis predictivo que generen alertas y recomendaciones automáticas según patrones identificados. Se realizarán pruebas piloto antes de su implementación general y se capacitará al personal en la gestión y uso estratégico del CRM.

Material necesario:

- Licencias o suscripción al CRM.
- Servidores o nube para almacenamiento seguro.
- Bases de datos actualizadas de clientes.
- Personal especializado en integración y análisis de datos.
- Software complementario como Power BI o Tableau.

Esta estrategia permitirá ofrecer servicios más relevantes y adaptados a las necesidades de cada socio, fortaleciendo el vínculo con la cooperativa y fomentando la lealtad. Además, el uso de datos predictivos favorecerá la toma de decisiones estratégicas y reducirá los costos operativos, al enfocar los esfuerzos en segmentos específicos con mayores probabilidades de respuesta positiva. La personalización no solo incrementará la percepción de valor del servicio, sino que también posicionará a Mushuc Runa como una entidad moderna y centrada en el cliente.

1.2. Análisis predictivo

El análisis predictivo es una herramienta estratégica en el marketing de servicios, ya que permite anticiparse a las necesidades de los clientes mediante el estudio de patrones de comportamiento y variables históricas. En el caso de la Cooperativa Mushuc Runa, aplicar técnicas de análisis predictivo facilitará la toma de decisiones informadas sobre qué productos ofrecer, cuándo intervenir con campañas personalizadas y cómo prevenir la pérdida de socios. Esta práctica no solo fortalece la personalización, sino que permite optimizar recursos y diseñar estrategias proactivas basadas en datos reales.

Cómo se desarrollará:

El proceso comenzará con la consolidación de bases de datos relevantes: historial de créditos, frecuencia de uso de canales digitales, solicitudes de servicio, reclamos anteriores, edad, ubicación geográfica y tipo de productos utilizados. Luego, se utilizarán herramientas como Power BI, R o Python para desarrollar modelos predictivos que identifiquen patrones de comportamiento. Estos modelos ayudarán a anticipar eventos como cancelaciones, posibles solicitudes de productos financieros o segmentación por propensión al ahorro o endeudamiento. El equipo técnico validará la precisión de los modelos mediante pruebas cruzadas y escenarios simulados, antes de su uso operativo en campañas de marketing o mejoras en la atención.

Material necesario:

- Software de analítica avanzada (Power BI, RStudio, Python, Excel con análisis de datos).
- Personal técnico con conocimientos en estadística y ciencia de datos.
- Servidores o nube para almacenar y procesar datos.
- Base de datos consolidada y limpia de los socios.
- Licencias de sistemas de gestión de clientes (CRM).
- Manuales y políticas de seguridad y privacidad de datos.

La incorporación del análisis predictivo permitirá transformar los datos en conocimiento útil y accionable. Esta capacidad de anticipación no solo mejora la personalización del servicio, sino que también fortalece la relación con el cliente, al

ofrecerle soluciones pertinentes en el momento adecuado. Además, al focalizar esfuerzos en segmentos estratégicos, se mejora la eficiencia operativa y se reducen los costos en campañas genéricas, elevando así la competitividad institucional. Implementar esta estrategia posicionará a la Cooperativa Mushuc Runa como una entidad innovadora y centrada en el valor del dato.

2. Capacitación del personal

2.1. Diseño de programas de capacitación

La implementación de un modelo híbrido en la atención financiera exige que el personal de la cooperativa esté preparado para interactuar con herramientas digitales y mantener la calidad humana en el servicio. Por ello, el diseño de programas de capacitación representa un eje estratégico. El objetivo es desarrollar competencias digitales, comunicacionales y adaptativas que permitan al equipo humano desempeñarse eficientemente en entornos automatizados sin perder el enfoque relacional.

Cómo se desarrollará:

Primero, se realizará un diagnóstico de necesidades formativas mediante encuestas internas, entrevistas y observación directa del desempeño. Con base en los resultados, se elaborará un plan de capacitación dividido en módulos: herramientas tecnológicas (uso de CRM, chatbots, aplicaciones), atención al cliente en entornos híbridos y resolución efectiva de problemas. Las capacitaciones se ofrecerán en formato presencial y virtual, con evaluaciones al inicio, durante y después del proceso. Se incluirán prácticas reales y simulaciones con casos comunes del día a día para afianzar el aprendizaje.

Material necesario:

- Plataforma virtual (LMS) para capacitación online.
- Instructores especializados en tecnología y habilidades blandas.
- Material didáctico: manuales, videos, presentaciones.
- Salas equipadas para sesiones presenciales y simulaciones.

Un personal capacitado es clave para garantizar una atención de calidad, incluso en procesos mediados por la tecnología. Con este programa de formación, se busca empoderar a los colaboradores para que operen con seguridad, empatía y eficiencia, siendo capaces de complementar la automatización con un toque humano que fortalezca la relación con los socios.

2.2. Manejo de crisis

En entornos automatizados, los errores técnicos o malentendidos en el uso de plataformas pueden generar conflictos o insatisfacción en los clientes. Por ello, es indispensable preparar al personal para responder con rapidez y sensibilidad ante situaciones críticas. El manejo de crisis en servicios híbridos no solo implica resolver problemas, sino también transmitir confianza, empatía y competencia profesional en momentos de alta tensión.

Cómo se desarrollará:

Se diseñarán simulaciones basadas en escenarios reales ocurridos en la cooperativa (errores en app, reclamos mal atendidos, malentendidos con chatbots, etc.). Estas simulaciones serán trabajadas en talleres grupales donde los colaboradores aprenderán protocolos de actuación, gestión emocional y comunicación efectiva bajo presión. Además, se elaborarán guías de actuación ante crisis frecuentes, con flujos de respuesta rápida y criterios para derivación inmediata a superiores. También se establecerá un sistema de retroalimentación para mejorar continuamente la respuesta institucional.

Material necesario:

- Casos reales documentados y protocolos de atención.
- Guías de actuación ante incidentes críticos.
- Espacios y recursos para simulaciones.
- Facilitadores expertos en atención al cliente y gestión emocional.

El manejo adecuado de situaciones críticas fortalece la imagen institucional y fideliza a los socios. Al capacitar al personal en la resolución empática de conflictos, la Cooperativa no solo previene la pérdida de clientes, sino que transforma los errores

en oportunidades de mejora y reputación positiva, incluso dentro de un entorno automatizado.

3. Modelos híbridos de atención

3.1. Definir procesos automatizables y humanos

Uno de los desafíos clave al implementar modelos híbridos es determinar con claridad qué procesos pueden ser gestionados por medios digitales y cuáles requieren intervención humana. Esta clasificación permite optimizar los recursos, reducir tiempos y mantener el valor emocional del servicio donde más se necesita. El diseño inteligente de estos procesos garantiza una atención coherente y eficaz.

Cómo se desarrollará:

Se realizará un levantamiento completo de todos los procesos de atención al cliente (presenciales y digitales), categorizándolos según su nivel de complejidad, frecuencia y carga emocional. Las tareas repetitivas como consultas de saldo, transferencias o actualización de datos serán identificadas como automatizables. En contraste, procesos como asesoría financiera, reclamos o solicitudes personalizadas se definirán como casos que requieren intervención humana. Esta matriz será validada con el equipo operativo y ajustada según retroalimentación del cliente.

Material necesario:

- Manuales y flujogramas actuales de procesos.
- Reuniones con jefes de área y personal operativo.
- Software de mapeo de procesos (Bizagi, Lucidchart).
- Plantillas para categorización de procesos.
- Indicadores de frecuencia, duración y carga emocional de cada servicio.

Esta clasificación permitirá distribuir las tareas adecuadamente, maximizando la eficiencia operativa sin sacrificar la calidad humana en la atención. Un sistema bien estructurado asegura que cada cliente sea atendido por el canal correcto según sus necesidades, lo que mejora su experiencia y percepción del servicio.

3.2. Diseño de flujos de trabajo

Una vez definidos los procesos automatizables y humanos, es necesario diseñar flujos de atención que aseguren la transición fluida entre tecnología y personal. Estos flujos no solo estructuran el recorrido del cliente, sino que también permiten anticipar cuellos de botella, reducir tiempos de espera y brindar respuestas coherentes en cada punto de contacto.

Cómo se desarrollará:

Se utilizarán herramientas visuales como Lucidchart o Visio para representar gráficamente los recorridos que sigue un cliente desde su primer contacto hasta la resolución de su requerimiento. Cada flujo indicará puntos de derivación entre sistemas automatizados (app, chatbot, autoservicio) y humanos (asesores, servicio telefónico, personal en sucursal). Se establecerán criterios de derivación, tiempos máximos de respuesta y responsables en cada etapa. Estos flujos se implementarán como pilotos en procesos clave y serán monitoreados con indicadores como resolución en primer contacto, tiempo promedio de atención y satisfacción del usuario.

Material necesario:

- Software de diseño de flujos (Lucidchart, Visio).
- Indicadores clave (KPI) para medir eficiencia del flujo.
- Protocolos operativos por canal.
- Equipos multidisciplinarios (marketing, TI, atención al cliente).
- Reportes de seguimiento de los flujos.

El diseño de flujos de trabajo híbridos garantizará una experiencia continua, efectiva y coherente para los socios de la cooperativa. Al anticipar las necesidades del cliente y guiarlo por rutas personalizadas, se incrementa la satisfacción, se mejora el uso de recursos y se refuerza la promesa de valor de Mushuc Runa como una entidad moderna, inclusiva y centrada en el bienestar de sus socios.

4. Comunicación efectiva sobre tecnología

4.1. Campañas informativas

La aceptación de herramientas tecnológicas en una cooperativa financiera depende en gran medida de la forma en que se comunican sus beneficios y funcionalidades. Informar de manera clara y estratégica a los socios fortalece la confianza en el proceso de transformación digital. Por ello, se propone desarrollar campañas informativas que sensibilicen y eduquen a los usuarios sobre el uso, ventajas y seguridad de los servicios automatizados.

Cómo se desarrollará:

Se diseñarán piezas comunicativas en diversos formatos: infografías, boletines impresos, videos cortos y mensajes para redes sociales. Estas campañas se segmentarán por tipo de usuario (jóvenes, adultos mayores, usuarios frecuentes o esporádicos) y se difundirán a través de canales físicos (sucursales) y digitales (redes sociales, web, correos). Se incluirán mensajes sobre cómo acceder a los servicios, qué canales están disponibles y cuándo se puede solicitar apoyo humano. Las campañas se implementarán de forma continua con evaluaciones trimestrales de impacto.

Material necesario:

- Software de diseño gráfico (Canva, Adobe Illustrator).
- Material POP (folletos, carteles, banners).
- Personal de marketing digital.
- Espacios físicos y virtuales para difusión.
- Presupuesto para impresiones y distribución.

Una campaña de comunicación informativa bien estructurada permite reducir la incertidumbre sobre el uso de nuevas tecnologías, incrementando la adopción voluntaria de herramientas digitales. Al mismo tiempo, refuerza el compromiso institucional de mantener informado al socio, generando una cultura de confianza e innovación dentro de la Cooperativa.

4.2. Tutoriales y guías interactivas

El aprendizaje práctico y autónomo es esencial para que los socios se adapten a nuevas plataformas tecnológicas. Por ello, los tutoriales y guías interactivas constituyen una herramienta fundamental para facilitar el uso de aplicaciones,

servicios web y canales automatizados, especialmente para usuarios con menor familiaridad digital.

Cómo se desarrollará:

Se producirán videos tutoriales paso a paso para acciones comunes como transferencias, consulta de saldos, solicitudes de crédito o contacto con el chatbot. Además, se diseñarán guías descargables en PDF con lenguaje sencillo e ilustraciones. Estos recursos estarán disponibles en la página web, redes sociales y en las agencias físicas. También se habilitarán códigos QR visibles en puntos de atención para acceder directamente a estos contenidos. Los materiales serán actualizados semestralmente para garantizar su vigencia.

Material necesario:

- Equipos de grabación y edición de video.
- Plataforma web y servidores para alojamiento de contenido.
- Software de diseño editorial (InDesign, Canva).
- Personal de soporte técnico y audiovisual.
- Recursos impresos con código QR y enlaces.

La creación de contenidos interactivos contribuye a reducir barreras tecnológicas, promoviendo una experiencia de uso más accesible y amigable. Con estos materiales, los socios podrán resolver sus dudas de forma autónoma, al tiempo que se fortalecen las competencias digitales en todos los segmentos de la población usuaria.

5. Diseño de experiencias omnicanal

5.1. Integración de canales

La integración de canales es clave para ofrecer una experiencia fluida y coherente al cliente. En un modelo omnicanal, el socio puede iniciar una interacción en un canal y continuarla en otro sin pérdida de información ni calidad de servicio. Esta estrategia incrementa la eficiencia operativa y mejora la percepción del servicio.

Cómo se desarrollará:

Se seleccionará una plataforma tecnológica que permita centralizar la información de los diferentes canales (*app*, sitio web, atención presencial, *call center*, chatbot). Se configurará para que los datos del cliente sean accesibles y actualizados en tiempo real en todos los puntos de contacto. Se realizarán pruebas piloto con usuarios frecuentes para validar el funcionamiento de la integración antes del despliegue completo. También se capacitará al personal en el uso de esta plataforma omnicanal.

Material necesario:

- Plataforma de gestión omnicanal (Zendesk, Salesforce, Freshdesk).
- Servidores seguros para almacenamiento de datos en tiempo real.
- Conectores API entre sistemas existentes y canales digitales.
- Personal técnico en integración de sistemas.
- Manuales de uso y protocolos de atención unificada.

Integrar los canales de atención permitirá a la Cooperativa brindar una experiencia sin interrupciones, aumentando la satisfacción y la fidelización. El cliente se sentirá acompañado en cada paso, sin importar el medio de contacto, lo que fortalece la percepción de eficiencia, modernidad y compromiso institucional.

5.2. Experiencia personalizada

En el marketing de servicios, una experiencia personalizada es un factor determinante para generar valor percibido y lealtad. En el contexto de una cooperativa financiera, adaptar los servicios a las necesidades individuales de los socios incrementa su compromiso y satisfacción con la institución.

Cómo se desarrollará:

Con el apoyo del CRM y del análisis de datos, se configurarán campañas automáticas que envíen recordatorios, recomendaciones, promociones o alertas específicas según el perfil del socio (edad, productos contratados, historial de transacciones, frecuencia de uso). Asimismo, se personalizarán los mensajes dentro de la *app* y el sitio web según las necesidades de cada usuario. Todo el personal de atención también será capacitado para adaptar el lenguaje y las soluciones ofrecidas según el contexto individual del socio.

Material necesario:

- CRM con segmentación avanzada.
- Bases de datos clasificadas por segmento.
- Herramientas de automatización de marketing (ActiveCampaign, Mailchimp).
- Protocolos de personalización de atención presencial.
- Módulos de contenido dinámico en sitio web y *app*.

La experiencia personalizada permite que cada socio se sienta comprendido y valorado, mejorando la relación emocional con la cooperativa. Esta estrategia convierte cada interacción en una oportunidad de fidelización y fortalece la diferenciación de Mushuc Runa frente a otras entidades del sector.

6. Retroalimentación activa

6.1. Encuestas de satisfacción

Conocer la percepción real de los socios es fundamental para mejorar continuamente la calidad del servicio. Las encuestas de satisfacción permiten recoger información directa sobre experiencias positivas y negativas, y detectar oportunidades de mejora de forma sistemática y objetiva.

Cómo se desarrollará:

Se diseñarán encuestas breves que se aplicarán al finalizar las interacciones presenciales, por *app*, web o llamada telefónica. Estas encuestas incluirán indicadores como nivel de satisfacción, facilidad de uso, tiempo de atención y percepción de empatía. Se ofrecerán incentivos simbólicos (sorteos, descuentos, agradecimientos personalizados) para promover la participación. Los resultados serán consolidados y revisados mensualmente para retroalimentar a las áreas involucradas.

Material necesario:

- Plataforma de encuestas (Google Forms, SurveyMonkey, Typeform).
- Bases de datos de clientes para envío masivo.
- Personal para análisis e interpretación de resultados.
- Recursos de incentivo (premios, cupones, sorteos).

- Herramientas gráficas para visualización de resultados.

La implementación sistemática de encuestas permitirá obtener información valiosa para la toma de decisiones centradas en el cliente. Además, muestra a los socios que su opinión importa y que forma parte activa del proceso de mejora continua de la institución.

6.2. Análisis de datos de retroalimentación

Recoger la retroalimentación es solo el primer paso; el valor real surge al analizarla de forma estructurada para detectar patrones, necesidades emergentes y puntos críticos del servicio. Un análisis inteligente convierte los comentarios en mejoras tangibles.

Cómo se desarrollará:

Se implementará un sistema que consolide los resultados de todas las encuestas y comentarios espontáneos en redes sociales, correo y buzones físicos. Se utilizarán herramientas como Excel avanzado, Power BI o Google Data Studio para generar reportes visuales, clasificar comentarios y calcular indicadores clave (NPS, nivel de recomendación, tasa de quejas resueltas). Mensualmente, los hallazgos serán presentados a los líderes de área para que se diseñen acciones correctivas o preventivas.

Material necesario:

- Software de análisis de datos (Power BI, Google Data Studio).
- Base centralizada de retroalimentación.
- Personal capacitado en visualización y análisis de datos.
- Reportes automáticos por canal y servicio.
- Calendario de reuniones de revisión interna.

El análisis de datos de retroalimentación será una herramienta clave para adaptar las estrategias de atención y marketing a la realidad del cliente. Esta visión basada en datos consolidará una cultura institucional orientada a la mejora continua, la escucha activa y la toma de decisiones con base en evidencia.

6.3. Estrategias de marketing de servicios desarrollo de un chat bot con IA

La atención inmediata, coherente y disponible 24/7 se ha convertido en una expectativa fundamental entre los usuarios financieros. En este contexto, el desarrollo de un chatbot inteligente con IA representa una solución efectiva para atender consultas frecuentes, realizar operaciones básicas y fortalecer la interacción con el cliente sin saturar al personal humano. Esta herramienta aporta eficiencia operativa y mejora la percepción de innovación.

Cómo se desarrollará:

Se iniciará con la definición de casos de uso: consulta de saldos, horarios, ubicación de agencias, tipos de crédito, requisitos, y derivación a atención humana. Se empleará un motor de IA conversacional como Dialogflow, Microsoft Bot Framework o IBM Watson. El chatbot se entrenará con lenguaje natural y opciones de respuesta personalizadas. Se integrará en el sitio web, la *app* móvil y WhatsApp Business. Se realizarán pruebas con usuarios reales antes de su despliegue completo, y se ajustará constantemente con base en la retroalimentación recibida.

Material necesario:

- Plataforma de IA conversacional (Dialogflow, Watson, u otros.).
- Base de datos de preguntas frecuentes y procedimientos.
- Diseñador UX/UI para interfaz conversacional.
- Integración con canales digitales existentes.
- Personal técnico para mantenimiento y entrenamiento del *bot*.

El chatbot permitirá optimizar recursos, reducir tiempos de espera y ofrecer atención continua sin interrupciones. Además, su integración con procesos automatizados y personalización por usuario lo convierte en un canal de atención innovador, accesible y altamente eficiente, alineado con las nuevas expectativas del socio digital.

7. Alianzas estratégicas para el conocimiento de la marca

Para consolidar el posicionamiento institucional y ampliar su base de socios, la Cooperativa Mushuc Runa debe establecer alianzas estratégicas con entidades locales y regionales. Estas colaboraciones permitirán aumentar el reconocimiento de marca,

llegar a nuevos segmentos y construir relaciones de confianza basadas en valores compartidos.

Cómo se desarrollará:

Se identificarán organizaciones clave (medios de comunicación, cámaras de comercio, asociaciones comunitarias, influencers locales, clubes deportivos y ONGs) con las que se pueda desarrollar contenido conjunto, programas educativos o campañas de responsabilidad social. Se firmarán convenios de colaboración donde la Cooperativa actúe como patrocinador, aliado financiero o proveedor de servicios especializados. También se activarán campañas de marca compartida y eventos conjuntos que refuercen el mensaje de inclusión, desarrollo económico y confianza institucional.

Material necesario:

- Estrategia de posicionamiento institucional.
- Convenios y contratos de colaboración.
- Material de marca (logos, banners, discursos).
- Presupuesto para eventos y publicidad.
- Personal de relaciones públicas y alianzas.

Las alianzas estratégicas permiten expandir el alcance de la marca Mushuc Runa de forma orgánica, reforzando su presencia en comunidades y sectores clave. Además, vincular la cooperativa con valores sociales y educativos potencia su reputación y genera confianza, factores fundamentales en el sector financiero.

8. Desarrollo de tarjetas de regalo

Las tarjetas de regalo representan una alternativa innovadora para promover el ahorro, incentivar el consumo responsable y atraer nuevos socios. A través de estas tarjetas, los usuarios pueden obsequiar o gestionar montos que luego se transforman en servicios financieros dentro de la Cooperativa, como aportaciones, pagos o microcréditos.

Cómo se desarrollará:

Se diseñarán tarjetas físicas y digitales con valores variables (desde \$10 hasta \$100), las cuales podrán ser adquiridas en agencias, por *app* o en convenios con comercios aliados. Se integrarán al sistema de la cooperativa para que puedan ser canjeadas fácilmente mediante un código. Además, se realizará una campaña de difusión para incentivar su uso en fechas clave (Navidad, Día del Padre/Madre, cumpleaños). El sistema permitirá registrar los beneficiarios y analizar patrones de uso para futuras estrategias de fidelización.

Material necesario:

- Diseño e impresión de tarjetas físicas.
- Plataforma digital para generación de tarjetas electrónicas.
- Sistema de validación y canje interno.
- Campaña promocional multimedia.
- Personal de desarrollo tecnológico y comercial.

Las tarjetas de regalo fortalecen el sentido de pertenencia a la cooperativa, fomentan el ahorro desde una perspectiva lúdica y permiten captar nuevos usuarios. Este producto innovador puede posicionarse como una herramienta de inclusión financiera moderna y funcional, con alto potencial de crecimiento en el mercado local.

9. Convenios con instituciones educativas

La vinculación con instituciones educativas permite desarrollar una relación proactiva con estudiantes, docentes y futuros profesionales, fomentando una cultura financiera desde edades tempranas. Estos convenios no solo favorecen la educación financiera, sino que posicionan a la cooperativa como un aliado estratégico en el desarrollo social.

Cómo se desarrollará:

Se identificarán universidades, colegios técnicos y escuelas de negocios de la región para firmar convenios de cooperación. Estas alianzas incluirán charlas sobre educación financiera, prácticas preprofesionales en la cooperativa, ferias estudiantiles, concursos de innovación y participación en proyectos comunitarios.

También se desarrollarán cuentas especiales para estudiantes y docentes con beneficios personalizados. Los convenios se firmarán con objetivos y cronogramas anuales, con seguimiento conjunto.

Material necesario:

- Plantillas de convenio institucional.
- Material educativo sobre finanzas personales y cooperativismo.
- Personal para charlas y acompañamiento de prácticas.
- Coordinadores institucionales por zona o ciudad.
- Presupuesto para actividades y eventos educativos.

Los convenios con instituciones educativas consolidan una relación de largo plazo con públicos clave y proyectan a la cooperativa como una entidad comprometida con el desarrollo humano. Esta estrategia impulsa el reconocimiento de marca entre jóvenes, promueve la captación temprana de socios y fortalece la responsabilidad social empresarial.

CAPÍTULO IV

Conclusiones

El análisis teórico permitió evidenciar que las estrategias de marketing de servicios híbridos se sustentan en modelos como el marketing relacional, la calidad del servicio (SERVQUAL) y la gestión de la experiencia del cliente (CX). Estas estrategias reconocen que, si bien la automatización mejora la eficiencia operativa, la interacción humana sigue siendo esencial para fortalecer la relación emocional con el cliente. La literatura revisada indica que el equilibrio entre tecnología y atención personalizada genera mayor fidelización, confianza institucional y valor percibido. Este marco conceptual es especialmente pertinente en contextos cooperativos, donde los usuarios valoran la cercanía y el trato directo, lo cual debe ser preservado y potenciado a través de un enfoque integral y adaptativo. Las herramientas tecnológicas como chatbots y aplicaciones móviles han optimizado los procesos operativos, mejorando la eficiencia y reduciendo los tiempos de respuesta, lo que contribuye a una mejor percepción de calidad del servicio por parte de los usuarios. Sin embargo, persisten desafíos relacionados con la aceptación y la confianza en estas tecnologías.

A pesar de los avances tecnológicos, la interacción humana sigue siendo fundamental para la fidelización y satisfacción del cliente, especialmente en situaciones que requieren empatía, personalización y resolución de problemas complejos. La combinación de automatización y atención personalizada resulta ser la estrategia más efectiva para mantener un equilibrio entre eficiencia operativa y experiencia del cliente, alineando las expectativas de los usuarios con las capacidades tecnológicas disponibles.

La Cooperativa Mushuc Runa ha implementado diversas estrategias de marketing de servicios que integran la tecnología, como aplicaciones móviles, notificaciones automatizadas y pagos en línea. No obstante, estas iniciativas aún dependen en gran medida de la intervención humana, especialmente en procesos sensibles como otorgamiento de créditos y resolución de reclamos. A través de las entrevistas se evidenció una percepción positiva hacia las herramientas digitales, aunque acompañada de limitaciones en su uso por parte de ciertos segmentos de socios. La

cooperativa muestra avances importantes en automatización, pero aún enfrenta desafíos relacionados con la personalización, la capacitación interna y la inclusión digital. Esto sugiere la necesidad de consolidar una estrategia más estructurada y coherente entre los distintos canales de atención.

Con base en los hallazgos obtenidos, se propone una estrategia de marketing híbrido centrada en siete ejes: personalización de servicios mediante CRM, capacitación continua del personal, diseño de flujos de atención híbrida, comunicación educativa, desarrollo de canales inteligentes (chatbot con IA), alianzas estratégicas y productos innovadores como tarjetas de regalo. Estas propuestas están orientadas a garantizar una experiencia fluida, personalizada y eficiente para los socios, integrando tecnología con el valor humano. Su implementación permitirá atender con mayor precisión las necesidades cambiantes del cliente, mejorar la eficiencia operativa y posicionar a la Cooperativa Mushuc Runa como una entidad innovadora, inclusiva y centrada en el bienestar de sus socios.

Recomendaciones

Se recomienda fortalecer el marco institucional de marketing relacional e híbrido a través de capacitaciones técnicas y estratégicas dirigidas a los equipos de comunicación y atención al cliente. Es fundamental incorporar en los planes operativos anuales una visión de servicio que no solo priorice la eficiencia digital, sino que también valore la empatía, la escucha activa y la personalización. Además, se sugiere adoptar modelos de evaluación como SERVQUAL para medir de manera periódica la calidad percibida del servicio tanto en canales presenciales como virtuales, ajustando las estrategias en función de estos resultados.

Se aconseja realizar un diagnóstico integral de todos los canales de atención disponibles en la cooperativa, con el fin de evaluar su nivel de automatización, eficiencia y aceptación por parte de los socios. Esta evaluación debe considerar factores como tiempos de respuesta, tasas de resolución, nivel de satisfacción y facilidad de uso. A partir de ello, se deberán actualizar los procesos internos, priorizando la integración entre canales y la reducción de fricciones en la experiencia

del usuario. Asimismo, es clave intensificar las estrategias de alfabetización digital y acompañamiento a los socios menos familiarizados con la tecnología.

Para implementar exitosamente las estrategias propuestas, se recomienda establecer un plan operativo con fases claramente definidas, responsables, indicadores de seguimiento y presupuesto asignado. La implementación debe contemplar un enfoque progresivo, iniciando por acciones de alto impacto y bajo costo, como el rediseño de flujos de atención y la personalización de contenidos, seguido por el desarrollo de canales inteligentes y alianzas estratégicas. Es indispensable realizar pruebas piloto, monitorear resultados y retroalimentar continuamente los procesos.

Finalmente, se sugiere documentar las buenas prácticas y crear un sistema de evaluación interna que permita medir el impacto de las estrategias en la experiencia y fidelización del socio.

Implementar programas de formación en habilidades tecnológicas y de atención al cliente, asegurando que los empleados puedan manejar de manera efectiva las herramientas automatizadas y complementar con un toque humano en momentos críticos. Comunicar de manera clara y efectiva los beneficios de las herramientas automatizadas a los clientes, enfatizando la seguridad, accesibilidad y conveniencia para fomentar su aceptación y uso. Integrar los canales digitales y físicos para ofrecer una experiencia coherente y fluida, permitiendo a los clientes cambiar entre interacciones humanas y automatizadas sin interrupciones, mejorando así su satisfacción y percepción de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Aboal, D., López, A., Maurizio, R., & Queraltó, P. (2021). Automatización y empleo en Uruguay. *Revista Desarrollo y Sociedad*, 87, 33–72. <https://n9.cl/lofbtc>
- Aparicio, W. (2023). La Inteligencia Artificial y su Incidencia en la Educación: Transformando el Aprendizaje para el Siglo XXI. *Revista Internacional de Pedagogía e Innovación Educativa*, 3(2), 217–230. <https://doi.org/10.51660/ripie.v3i2.133>
- Ballesteros, A., & García, T. (2018). Implicaciones de la automatización en el servicio al cliente y los puestos de cajeros en la industria bancaria, 31, 183–201. <https://www.redalyc.org/journal/3873/387359235012/html/>
- Barrios, S., & Parra, R. (2003). Estructura de mercado, integración cooperativa y comercialización en el sector oleícola andaluz. *Revista de Estudios Cooperativos*, 81, 101–120. <https://www.redalyc.org/pdf/367/36708105.pdf>
- Bonilla, L., & López, L. (2006). Estudio comparado de las estimaciones de dos versiones del modelo de aceptación de la tecnología (tam) mediante los programas amos-pls. 12(3), 95–110. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2244247>
- Bustamante, M. A., Zerda, E. R., Obando, F., & Tello, M. (2020). Fundamentos de calidad de servicio, el modelo Servqual. *Empresarial*, 13(2), 1–15. <https://doi.org/10.23878/empr.v13i2.159>
- Cabana, S., Cortés, F., Vega, D., & Cortés, R. (2016). Análisis de la Fidelización del Estudiante de Ingeniería con su Centro de Educación Superior: Desafíos de Gestión Educacional. *Formación Universitaria*, 9(6), 93–104. <https://n9.cl/v11u1p>
- Calla, N., & Montenegro, A. (2020). La empatía como factor de calidad en los servicios bancarios del Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 219–232. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7898243>
- Calle, R. (2024). Automatización robótica de procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena, 2022 [Proyecto de investigación, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga]. <https://n9.cl/v2yja>
- Calvo, L. (2015). Desarrollo de guías didácticas con herramientas colaborativas para cursos de bibliotecología y ciencias de la información. *E-Ciencias de La Información*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.15517/eci.v5i1.17615>

Chávez, J., Malpartida, D., Villacorta, A., & Orellano, J. (2021). La influencia de la automatización inteligente en la detección del cibercrimen financiero. *Boletín de Coyuntura*, 26–33. <https://n9.cl/zqkce>

Fayos, T., & Calderón, H. (2011). El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional, 72, 42–72. <https://n9.cl/o0ond>

Felipe, J., Gaviria, V., & Cuaderno, E. (2008). Fidelización y lealtad como estrategias para impactar favorablemente el recaudo y la cartera de las empresas. In *Ciencias Estratégicas*, 2 (3). 45-54. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2728858>

Gimenez, M. (2018). Los procesos de formación en la implantación de los automatismos digitales: los PWE. *La Revista Argentina De Investigación En Negocios (RAIN)*, 4(1), 61–74. <https://n9.cl/gzxup>

Guaña, E., Quinatoa, E., & Pérez, M. (2017). Tendencias del uso de las tecnologías y conducta del consumidor tecnológico. *Ciencias Técnicas*, 23(2), 15–30. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181550959002/html/>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (1991). Metodología de la investigación. McGraw-Hill. <https://n9.cl/59rl>

Hewitt, J., & González, M. (2018). La automatización en el sector de los servicios offshore: impactos sobre la competitividad y la generación de empleo. Cepal. <https://hdl.handle.net/11362/44365>

Hurtado, R. (2024). Impacto de la Automatización en la Auditoría: ventajas y desafíos. *Revista Científica Zambos*, 3(3), 30–43. <https://n9.cl/es/r/v0rdq>

Izaguirre, M. (2014). Gestión y marketing en servicios. Ecoe. <https://n9.cl/grebh>

López, P., & Fachelli, S. (2016). El proceso de investigación. Metodología de la investigación social cuantitativa. <https://ddd.uab.cat/record/163564>

Maldonado, J., & Chunchi, J. (2018). Estudio de factibilidad y marketing enfocado en las 7p's para la creación de un spa en Cuenca [Proyecto de investigación, Universidad del Azuay]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7838>

Margullón, N., & Carrillo, V. (2020). Planificación y diseño de puntos de contacto offline como puerta de acceso al entorno omnicanal para mejorar la experiencia del público. 2157–2179. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042436>

- Martín, M., & Díaz, E. (2016). Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios. Business School. <https://www.esic.edu/editorial/fundamentos-de-direccion-de-operaciones-en-empresas-de-servicios-0>
- Martínez, H. (2012). Metodología de la investigación. Pablo Miguel Guerrero Rosas. https://issuu.com/cengagelatam/docs/metodologia_de_la_investigacion_hector_martinez/4
- Mejía, Á., Jabba, D., Caballero, G., & Caicedo, J. (2019). Influencia de la Ingeniería de Software en los Procesos de Automatización Industrial. Información Tecnológica, 30(5), 221–230. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000500221>
- Milton, T. (2017). Propuesta de implementación de una aplicación empresarial tipo CRM, para las cooperativas de ahorro y crédito. Caso: Huaicana [Proyecto de investigación, UDLA]. <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/8196>
- Obando, C. (2021). Modelo de análisis de pertinencia del uso de agentes virtuales para medición de eficiencia y eficacia administrativa en servicios. Caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle. [Proyecto de investigación, AIU] https://www.academia.edu/87511022/Articulo_Cientifico_Agentes_Virtuales_Entidad_Financiera
- Parra, C., Negrin, E., & Gómez, O. (2009). Procesos de servicios: tendencias modernas en su gestión. Editorial Universitaria. <https://n9.cl/dn3yb>
- Peñañiel, G., & Santamaria, G. (2023). Factores del marketing mix que inciden en el comportamiento del consumidor del cantón Latacunga. factores del marketing mix que inciden en el comportamiento del consumidor del cantón Latacunga, 10(2). 43-57. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/3182>
- Peralta Sigüenza, A. (2024). El Impacto de la Digitalización en la Auditoría Contable. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(5), 9675–9696. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14347
- Quezada, W., & Chamba, C. (2023). Sistema CRM para la gestión de atención al cliente en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Revista Universidad y Sociedad, 15(3). 67-79. <https://n9.cl/7iezi>
- Rodríguez, A., & Tiche, I. (2024). Plan de mejora para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Ag. Riobamba incorporando inteligencia artificial. [Proyecto de investigación, Universidad Israel]. <https://n9.cl/6v630>

- Rodríguez, Z., & Rodríguez, T. (2016). Los jóvenes, la comunicación afectiva y las tecnologías: entre la ritualización de la expresión y la regulación emocional. *Intersticios Sociales*, 11. 34-57. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-49642016000100006&script=sci_arttext
- Rojas, L. (2016). La revolución de las empresas Fintech y el futuro de la banca, disrupción tecnológica en el sector financiero, 24. 14-21. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/976>
- Rojas, C., Niebles W., Pacheco C., & Hernández G. (2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas. *Información Tecnológica*, 31(4), 221–232. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000400221>
- Ruiz Cartagena, J. J. (2017). Millennials y redes sociales: estrategias para una comunicación de marca efectiva. *Communication Journal*, 8. 11-21. <https://doi.org/10.21134/mhcj.v0i8.196>
- Sampier, R. (2014). Metodología de la Investigación. McGrawHill Education. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>
- Sánchez, L. (2021). El debate sobre la digitalización y la robotización del trabajo (humano) del futuro. *RES. Revista Española de Sociología*, 30(3). 43-57. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7988220>
- Sanz, P. (1994). La automatización y robotización de los servicios de asesoramiento financiero: oportunidades y desafíos regulatorios [Universidad Pontificia Comillas]. <https://n9.cl/3o17n>
- Sarmiento, J., & Ferrão, A. J. (2019). La e-experiencia de marca a través de los medios sociales y su influencia en la e-calidad de la relación y la e-fidelización. Análisis empírico en los sitios web de viajes. *Cuadernos de Turismo*, 44, 351–380. <https://doi.org/10.6018/turismo.44.404891>
- Tamayo, M. (2012). Metodología de investigación, pautas para hacer tesis.: 2013. <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/>
- Tole, L., & Naranjo W. (2023). Creación o destrucción de valor en el sector financiero colombiano. *Revista Innova Itfip*, 13(1), 45–65. <https://n9.cl/es/r/jw4vk>
- Trelles, E., Erazo, J., & Narváez, C. (2019). La influencia de las 4Ps en el marketing digital para la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1). 14-23. <https://n9.cl/q54ww>

Velasteguí, E., & Sánchez, C. (2017). La gestión de cobranza y la automatización por una base de datos. *Visionario Digital*, 1(3), 41–54. <https://n9.cl/eo2qyg>

Vilchez, D. (2023). Experiencia del Cliente Omnicanal e Intención de Compra en el Sector Retail en Lima Metropolitana 2 [Proyecto de investigación, Universidad Tecnológica del Perú]. <https://n9.cl/oae1i>

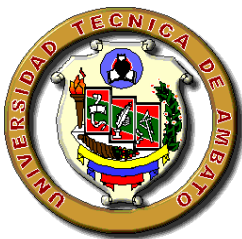
ANEXOS

Anexo 1. Entrevista realizada





Anexo 2. Encuesta



ENCUESTA



Gracias por participar en la presente entrevista

Antes que nada, agradezco mucho su disposición para participar en esta entrevista. Mi nombre es Santiago y estoy llevando a cabo una investigación sobre las estrategias de marketing de servicios para la integración de interacción humana y automatización en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, específicamente en el contexto de la ciudad de Ambato.

El objetivo de esta entrevista es comprender a profundidad cómo la Cooperativa está adaptándose a los cambios tecnológicos y cómo está equilibrando la implementación de procesos automatizados con la interacción humana para ofrecer una experiencia de servicio óptima a sus socios. Su perspectiva y conocimiento sobre este tema serán de gran valor para identificar buenas prácticas, desafíos y oportunidades de mejora en este ámbito.

La entrevista consta de 10 preguntas, y la duración aproximada será de 10 a 15 minutos. La información que nos proporcione será utilizada únicamente con fines académicos y respetando estrictamente la confidencialidad de sus respuestas.

Si está de acuerdo, podemos dar inicio. ¿Tiene alguna pregunta antes de empezar?

1. ¿Cuál es la postura estratégica de la Cooperativa respecto a la integración de la interacción humana con la automatización en sus servicios?

.....

.....

.....

.....

2. ¿Qué áreas de la Cooperativa están actualmente más automatizadas, y cómo perciben los socios estos cambios en términos de utilidad y satisfacción?

.....

.....

.....

.....

3. ¿Cuáles son los principales desafíos identificados en la transición hacia procesos automatizados sin comprometer la calidad del toque humano?

.....

.....

.....

.....

4. ¿Qué tecnologías o herramientas de automatización están utilizando o planean implementar para optimizar la experiencia del cliente?

.....

.....

.....

.....

5. ¿Qué habilidades o cualidades se consideran esenciales en los colaboradores para que la interacción humana complemente efectivamente los procesos automatizados?

.....

.....

.....

.....

6. ¿Qué métodos utilizan para evaluar la atención la satisfacción del cliente respecto a la brindada tanto por canales automatizados como presenciales?

.....

.....

.....

.....

7. ¿Cómo integran las opiniones y el *feedback* de los socios para mejorar las estrategias de interacción y marketing?

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

8. ¿Qué canales de comunicación han resultado más efectivos para interactuar con los socios y promover los beneficios de los servicios automatizados?

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

9. ¿Han desarrollado campañas de marketing para educar a los socios sobre el uso de tecnologías automatizadas? Si es así, ¿cuáles han sido los resultados obtenidos?

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

10. ¿Qué objetivos se han planteado a mediano y largo plazo para equilibrar la automatización con la interacción humana en sus servicios?

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