



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL.

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA
HACER EFICIENTE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE
LA COAC “MUSHUK YUYAI PASTAZA” LTDA. CIUDAD DE
PUYO, PERIODO 2017.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

AUTORA:

VANESSA MARIBEL CUJILEMA CUJILEMA.

Puyo - Ecuador

2020



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL.

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA
HACER EFICIENTE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE
LA COAC “MUSHUK YUYAI PASTAZA” LTDA. CIUDAD DE
PUYO, PERIODO 2017.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

AUTORA: VANESSA MARIBEL CUJILEMA CUJILEMA.

DIRECTOR: ING. DIEGO PATRICIO VALLEJO SÁNCHEZ, MGS.

Puyo - Ecuador

2020

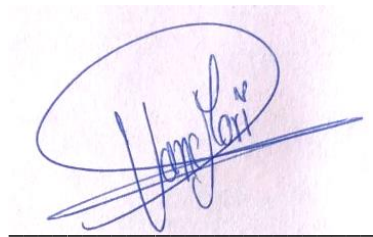
©2020, Vanessa Maribel Cujilema Cujilema

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Vanessa Maribel Cujilema Cujilema, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 30 de julio de 2020



Vanessa Maribel Cujilema Cujilema
C.C. 060425549-7

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE SECRETARIADO GERENCIAL

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA HACER EFICIENTE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA COAC “MUSHUK YUYAI PASTAZA” LTDA. CIUDAD DE PUYO, PERIODO 2017.**, realizado por la señorita: **VANESSA MARIBEL CUJILEMA CUJILEMA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Firmado electrónicamente por:
GERARDO LUIS
LARA NORIEGA

2020-07-30

Ing. Diego Patricio Vallejo Sánchez, MGS.
DIRECTOR DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN



Firmado electrónicamente por:
DIEGO PATRICIO
VALLEJO SANCHEZ

2020-07-30

Ing. María Elena Espín Oleas.
MIEMBRO DE TRIBUNAL



Firmado electrónicamente por:
MARIA ELENA
ESPIN OLEAS

2020-07-30

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación en primer lugar a Dios por haberme concedido vida y salud para cumplir ésta importante meta a nivel académico,

A mi Padre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A mi madre, que desde el cielo siempre me envió sus bendiciones y guío cada uno de mis pasos, y aunque nos este físicamente, y nos faltó mucho por vivir juntas, sé que este momento hubiera sido tan especial para ella.

A mis abuelitos de quienes he aprendido ese gran deseo de superación; a mis hermanos por estar siempre a mi lado y ser mi mayor motivación; a mis tíos, primos y demás familiares por la fortaleza que le han inyectado a mi vida para nunca darme por vencida..

Vanessa Cujilema

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes. Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que hacen la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su prestigiosa universidad. De igual manera quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Ing. Diego Vallejo y la Ing. María Elena Espín quien han formado parte de este trabajo investigativo quienes con su dirección, conocimientos, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

Agradezco a todos los docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional.

Vanessa Cujilema

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	4
1.1. Antecedentes investigativos.....	4
1.2. Marco teórico.....	5
1.2.1. Estrategias.....	5
1.2.1.1. <i>Características de las estrategias.....</i>	6
1.2.1.2. <i>Objetivos que persiguen las estrategias.....</i>	7
1.2.1.3. <i>La importancia de la implementación de estrategias.....</i>	7
1.2.2. Servicio.....	7
1.2.3. Cliente.....	8
1.2.4. Atención al cliente.....	8
1.2.4.1. <i>Importancia de la atención al cliente.....</i>	9
1.2.4.2. <i>Calidad de los servicios.....</i>	10
1.2.4.3. <i>Elementos que conforman la calidad de los servicios de atención.....</i>	12
1.2.5. Satisfacción del cliente.....	13
1.2.5.1. <i>Tipos de clientes.....</i>	14
1.2.6. Claves para actuar ante los clientes.....	15
1.2.6.1. <i>Servicio y calidad.....</i>	16
1.2.6.2. <i>El triángulo del servicio.....</i>	16
1.2.6.3. <i>Ciclo del servicio.....</i>	17
1.2.6.4. <i>Elementos que conforman la atención al cliente.....</i>	19
1.2.7. Satisfacción versus calidad de servicio.....	20
1.2.7.1. <i>Cómo medir la satisfacción de los clientes.....</i>	21
1.2.7.2. <i>Tipos de medición de la satisfacción del cliente.....</i>	21
1.2.7.3. <i>Como medir y gestionar la satisfacción del cliente.....</i>	22

1.2.7.4.	<i>Papel que desempeñan los empleados en la atención al cliente</i>	23
1.2.7.5.	<i>Medidas de satisfacción y fidelidad</i>	23
1.2.7.6.	<i>La calidad del servicio cooperativístico</i>	25
1.2.7.7.	<i>Factores determinantes de la calidad del servicio cooperativístico</i>	28
1.2.8.	<i>El proceso administrativo</i>	36
1.2.8.1.	<i>Etapas del proceso administrativo</i>	36
1.2.8.2.	<i>Importancia de la administración y procesos administrativos</i>	38
1.2.9.	<i>La administración basada en la relación con los clientes</i>	38
1.2.10.	<i>Identificación de procesos estratégicos, procesos claves y proceso de soporte</i>	39
1.3.	<i>Idea a defender</i>	42

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	43
2.1.	Modalidad de la investigación	43
2.2.	Tipos de investigación	43
2.2.1.	<i>Investigación de campo</i>	43
2.2.2.	<i>Investigación bibliográfica – documental</i>	44
2.3.	Técnicas e instrumentos	44
2.3.1.	<i>Técnicas</i>	44
2.3.2.	<i>Instrumentos</i>	44
2.4.	Métodos de investigación	45
2.4.1.	<i>Método inductivo</i>	45
2.4.2.	<i>Método deductivo</i>	45
2.5.	Población y muestra	45
2.5.1.	<i>Población</i>	45
2.5.2.	<i>Muestra</i>	45

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	47
3.1.	Resultados	47
3.1.1.	<i>Resultados de la entrevista aplicada al gerente de la COAC Mushuk Yuyai.</i>	47
3.1.2.	<i>Resultados de la aplicación de las encuestas a los socios</i>	48
3.2.	Diseño de estrategias de atención al cliente para la COAC MUSHUK YUYAI PASTAZA LTDA.	53
3.2.1.	<i>Antecedentes de la cooperativa</i>	53
3.2.2.	<i>Misión</i>	54

3.2.3.	<i>Visión</i>	54
3.2.4.	<i>Objetivos</i>	54
3.2.5.	<i>Valores institucionales</i>	54
3.2.6.	<i>FODA</i>	55
3.2.7.	<i>Estructura orgánica</i>	56
3.2.8.	<i>Objetivos del diseño de estrategias</i>	56
3.3.	Guía para la atención a socios y cliente	58
3.4.	Cómo resolver los problemas de los clientes	61
3.5.	Estrategias de atención	63
3.5.1.	<i>Ofrecer el servicio de manera activa</i>	63
3.5.2.	<i>Actuar con rapidez para resolver las inquietudes</i>	64
3.5.3.	<i>Hablar el idioma del cliente</i>	65
3.5.4.	<i>Emplear un lenguaje positivo</i>	66
3.5.5.	<i>Personalizar el trato al cliente</i>	66
3.5.6.	<i>Demostrar profesionalismo</i>	67
3.5.7.	<i>Vigilar la satisfacción alcanzada por los socios y clientes</i>	68
3.6.	Estrategias de fidelización	69
3.7.	Evaluación interna a la prestación del servicio	69
3.8.	Pasos para lograr la satisfacción del cliente	70
3.9.	Programa de la propuesta	72
3.10.	Beneficios de realizar la propuesta:	73
CONCLUSIONES		74
RECOMENDACIONES		75
GLOSARIO		
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Claves para actuar ante los clientes	15
Tabla 2-1:	Necesidades, respuestas esperadas, características percibidas	26
Tabla 1-3:	Nivel de satisfacción	48
Tabla 2-3:	Cumple con sus expectativas.....	49
Tabla 3-3:	Conoce los productos y servicios de la COAC	50
Tabla 4-3:	Quejas por los servicios.....	51
Tabla 5-3:	Trámites solicitados.....	52
Tabla 6-3:	FODA COAC.....	55
Tabla 7-3:	Ficha de evaluación interna.....	69
Tabla 8-3:	Capacitación.....	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Triángulo del servicio	17
Gráfico 2-1:	Esquema integrador	27
Gráfico 1-3:	Nivel de satisfacción	48
Gráfico 2-3:	Cumple con sus expectativas	49
Gráfico 3-3:	Conoce los productos y servicios de la COAC	50
Gráfico 4-3:	Quejas por los servicios	51
Gráfico 5-3:	Trámites solicitados	52
Gráfico 6-3:	Estructura organizacional de la COAC Mushuk Yuyai Pastaza Ltda.....	56
Gráfico 8-3:	Flujograma del proceso de atención al cliente	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Ciclo del servicio al cliente	18
Figura 2-1: Calidad de servicio y potencial de fidelización.....	25
Figura 1-3: Proceso de atención en la COAC Mushuk Yuyai Pastaza Ltda.	57

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: FOTOS

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo por objetivo realizar un diseño de estrategias de atención al cliente para hacer eficiente los procesos administrativos de la COAC “Mushuk Yuyai Pastaza” Ltda. Ciudad de Puyo, periodo 2017, con la finalidad de mejorar la calidad de servicios a los clientes y se busca identificar en qué áreas se evidencia las fallas en la atención al cliente. Para el desarrollo de la investigación fue necesario realizar una encuesta para los clientes y una entrevista al gerente de la cooperativa, también fue necesario aplicar una matriz FODA, lo cual permitió observar los siguientes resultados: la institución no cuenta con un sistema contable apropiado, existe un riesgo en el nivel de liquidez, la responsabilidad es muy baja respecto a las cooperativas de su segmento lo cual tiene como consecuencia una atención al cliente no ágil y tampoco oportuna. Con la presente propuesta se pretende plantear estrategias enfocadas en el mejoramiento de la atención al cliente para alcanzar una organización eficiente de la entidad financiera brindando una oportuna y ágil atención, para que se sienta que en la institución se proyecta a alcanzar el bienestar de los socios y clientes. Se recomienda realizar evaluaciones periódicas para determinar el grado de eficiencia en la atención al cliente que se ofrece y en base a los resultados aplicar las estrategias planteadas en la propuesta de incrementar el nivel de calidad en la atención al cliente y atraer a nuevos socios.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PROCESOS ADMINISTRATIVOS>, <DISEÑO DE ESTRATEGIAS>, <ATENCION AL CLIENTE>, <ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL>, <PUYO(CANTÓN)>.



Firmado electrónicamente por:
**HOLGER GERMAN
RAMOS UVIDIA**

1287-DBRA-UPT-2021

2021-07-05

ABSTRACT

The objective of this research work was to design customer service strategies to make efficient the administrative processes of the COAC "Mushuk Yuyai Pastaza" Ltda. from Puyo city, period 2017, to improve the quality of services to customers. For the development of the research, it was necessary to carry out a survey to the clients and an interview with the manager of the financial institution, it was also necessary to apply a SWOT matrix, which allowed observing the following results: the institution does not have an appropriate accounting system, there is a risk in the level of liquidity, the liability is very low concerning to the financial institutions in its segment, which results in non-agile customer service and not timely either. With this proposal, it is intended to set strategies focused on the improvement of customer service to achieve an efficient organization of the entity providing timely and agile attention, so that the institution achieves the well-being of partners and customers. Periodic evaluations are recommended to determine the degree of efficiency in the customer service offered and, based on the results, to apply the strategies proposed to increase the level of quality in customer service and attract new associates.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> < ADMINISTRATIVE PROCESSES > <CUSTOMER SERVICE> <SWOT ANALYSIS> < ORGANIZATIONAL STRUCTURE >

INTRODUCCIÓN

En la actualidad con los cambios vertiginosos que el día a día se viven, la gran competitividad y la globalización de los mercados, las exigencias de los clientes por mejores productos y servicios van en constante aumento lo que junto con el crecimiento de la empresa, hace que esta relación casi familiar de la empresa- cliente se haya perdido o se haga cada vez más difícil o utópica.

Dentro de los procesos administrativos existen ciertas falencias internas relacionadas con la atención al cliente, en parte el servicio deficiente que brinda la entidad crediticia se debe a la falta de inducción del personal que se encarga de la atención a los socios, ante esta situación los clientes se quejan de la incompetencia y malos modales por parte del personal de la cooperativa.

La falta de preocupación por parte de los directivos en desarrollar técnicas para un apropiado manejo y atención a clientes, no les ha permitido avanzar en los procesos, por otra parte, el ambiente laboral que se ha generado no permite desarrollar un trabajo eficiente, por lo que la interacción con los socios es cada vez menos productiva, en algunos casos los socios han preferido retirar sus ahorros para trasladarlos a otras instituciones en donde se les brinda un trato preferencial.

La inexistencia de estrategias para brindar una atención de calidad ocasiona un desequilibrio entre el personal y el cliente, provocando la inconformidad de los socios, es necesario mencionar que otro de los inconvenientes suscitados en la cooperativa es la deficiente gestión en los trámites solicitados por los socios puesto que estos no se ejecutan dentro de tiempos prudenciales para su entrega, considerando los acontecimientos citados existe la necesidad de diseñar estrategias de atención al cliente, las mismas que contribuyan a alcanzar las expectativas tanto de la institución financiera como de los asociados.

Formulación del problema

¿De qué manera incide el diseño de estrategias de atención al cliente para hacer eficiente los procesos administrativos de la COAC “Mushuk Yuyai Pastaza” Ltda., ciudad de Puyo, periodo 2017, y mejorar la calidad de servicios a los clientes

Delimitación del problema

El desarrollo de la investigación se realizará en la COAC “Mushuk Yuyai Pastaza” Ltda.

Área: Diseño de estrategias

Campo: Administrativo

Periodo: 2017

Justificación

Hoy en día la atención al cliente es de relevante importancia dentro de toda institución y más aun tratándose de una entidad financiera en la que la calidad de servicio que reciben los clientes es uno de los factores que inciden en el prestigio de la institución.

El presente trabajo de investigación es de utilidad práctica, porque permitirá brindar una buena atención al cliente por lo que se ha visto la necesidad de implementar estrategias de atención al cliente con la finalidad de mejorar el trato hacia los clientes que llegan por servicios que brinda la COAC Mushuk Yuyai convirtiéndose en una ayuda para alimentar el conocimiento para aquellas personas que tiene estrecha relación con el cliente.

Esta propuesta posee tanta relevancia debido a que se diseñaran estrategias conocidas por el personal administrativo, que por alguna razón no lo emplea o lo ha olvidado por ello contamos con diferentes técnicas y habilidades que son aplicables.

Otro beneficio que la cooperativa obtendrá ventajas competitivas y mayor incremento económico, mejorando su imagen y reputación, caracterizando al resto por su calidad de atención, teniendo en cuenta que el cliente percibirá la enorme diferencia entre ser bien atendido y la deficiente atención que proporciona otras instituciones financieras.

Es más viable realizar este trabajo de investigación gracias a toda la información que me proporciona la COAC Mushuk Yuyai Pastaza Ltda., de esta manera ayudar a solucionar varios problemas relacionados con los clientes.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar estrategias de atención al cliente para minimizar los procesos administrativos de la COAC Mushuk Yuyai Pastaza Ltda., periodo 2017, y mejorar la calidad de servicios a los clientes.

Objetivo específico

- Identificar en qué áreas se evidencia las fallas en la atención al cliente
- Determinar las acciones necesarias de implementación de estrategia de atención al cliente
- Desarrollar estrategias en base atención, para una mejor organización dentro de la institución.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes investigativos

Se realizó una revisión al repositorio de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, para conocer si existen trabajos relacionados con el tema planteado alcanzando los siguientes resultados:

Título: Diseño de un Modelo de Gestión de servicios y atención al cliente para los administradores de los servicios concesionados de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de la ciudad de Riobamba en el período 2013.

Autores: Núñez Moina, Verónica Patricia y Estrada Tobanda, Diana Katerine

Año de publicación: 2014

Descripción: El Diseño de Modelo de Gestión y Atención al Cliente para los Administradores de los Servicios Concesionados de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de la ciudad de Riobamba en el período 2013, permitirá mejorar la calidad del servicio y atención al cliente brindado por las concesiones de la institución, garantizando la estabilidad social, económica y cultural de la comunidad politécnica. En la propuesta se podrá encontrar diferentes estrategias para una Comunicación Corporativa y una Cultura de Calidad en el Servicio. (Núñez & Estrada, 2014).

Título: Diseño de un modelo de gestión estratégico operativo para el mejoramiento de la productividad y calidad aplicado a la empresa ORGATEC.

Autor: Portalanza Medina, Narcisa de Jesús

Año de publicación: 2016

Descripción: El diseño de un modelo de gestión estratégico operativo para el mejoramiento de la productividad y calidad de la Empresa ORGATEC. El desarrollo del modelo de gestión se aplicó en el Departamento de Ingeniería, debido a las falencias encontradas en los procesos, diagnosticando su situación inicial a través de encuestas a nivel estratégico, táctico, operativo y comercial. En el desarrollo del cuadro de mando integral se establecieron estrategias que ayudarán al cumplimiento de objetivos, presentando un alza en los indicadores del 60% al 68%, con una eficiencia del 88% en los procesos, determinándose así que el modelo de gestión sí contribuye a

la mejora de la productividad y calidad del Departamento de Ingeniería de la empresa. Por lo que se recomienda implementar las fichas de procesos para controlar por medio de los indicadores establecidos el cumplimiento de los objetivos al 100%. (Portalanza, 2016)

Título: Diseño de un modelo de gestión para la recuperación de cartera vencida y estrategias de mejoramiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza agencia Macas.

Autor: Tenecela Yuqui, Jheni Fabiola.

Año de publicación: 2012

Descripción: El diseño de un modelo de gestión para la recuperación de cartera vencida y estrategias de mejoramiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza agencia Macas”, para mantener la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera. La propuesta contiene tres partes: se detalla los antecedentes, los organigramas tanto estructural como funcional la visión, misión, objetivos, políticas, principios y valores de la Empresa, luego se presenta las estrategias que se propone para la recuperación de cartera vencida. (Tenecela, 2012)

1.2. Marco teórico

1.2.1. Estrategias

Para (Rovere, 2012), indica que: Estrategia es el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano, que proceden del proceso organizacional y que integra misión, objetivos y secuencia de acciones administrativas en un todo independiente.

Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos.

De acuerdo a las expresiones de (Nagy & Fawcett, 2017). La palabra estrategia proviene de la palabra griega que se refiere a “dirección, don de mando”. Como un buen general, las estrategias proveen una dirección global para una iniciativa.

Una estrategia es la manera de describir el cómo va a hacer las cosas. Es menos específica que un plan de acción (que le dice quién, qué y cuándo); en lugar de eso, trata de contestar, de manera general, a la pregunta “¿Cómo llegaremos ahí desde aquí?” (¿Queremos ir en tren, volar o caminar?)

Una buena estrategia tomará en cuenta las barreras y recursos que existen (gente, dinero, poder, materiales, etc.). También estará considerando la visión general, misión y objetivos de la iniciativa. A menudo, una iniciativa utilizará muchas estrategias distintas proporcionando información, incrementando el apoyo, removiendo barreras, previendo recursos, etc., para conseguir sus metas

Los objetivos delimitan las metas de una iniciativa el éxito que le gustaría mostrar al conseguir la visión y la misión. En contraste, las estrategias sugieren la trayectoria a seguir (y cómo moverse) en el camino al éxito. Esto es, las estrategias le ayudan a determinar cómo va a realizar la visión y objetivos a través del difícil mundo de la acción.

1.2.1.1. *Características de las estrategias*

Las estrategias deben cumplir con los siguientes criterios según (Nagy & Fawcett, 2017), manifiesta que:

- ¿Da una dirección general? Una estrategia, tal como aumentar la experiencia y habilidad o incrementar recursos y oportunidades, debe indicar la trayectoria general sin dictar una dirección en particular.
- ¿Se ajusta a los recursos y oportunidades? Una buena estrategia se beneficia de recursos y bienes actuales, como la voluntad de las personas para actuar o una tradición de auto ayuda. También aprovecha nuevas oportunidades como una inquietud que surge para dar seguridad.
- ¿Minimiza la resistencia y las barreras? Cuando las iniciativas realizan cosas importantes, la resistencia (incluso la oposición) es inevitable. Sin embargo, las estrategias necesitan no proporcionar una razón para que los oponentes ataquen la iniciativa. Las buenas estrategias atraen aliados y convencen a los oponentes.
- ¿Alcanza a aquellos afectados? Para tratar el problema, las estrategias deben conectar la intervención con aquellos que serían beneficiados, ¿las estrategias (aportando educación y entrenamiento en habilidades, creando oportunidades)

¿Hace progresar la misión? tomadas juntas, ¿las estrategias parecen hacer una diferencia acerca de la misión y los objetivos? Si la meta es reducir un problema como, ¿las estrategias son suficientes para hacer una diferencia?

1.2.1.2. *Objetivos que persiguen las estrategias*

Desarrollar estrategias es realmente un modo de enfocar sus esfuerzos y comprender cómo va a conseguir que esto se haga, llegándose a alcanzar los siguientes objetivos:

- Tomar ventaja de recursos y de aquellas oportunidades que surjan;
- Responder de manera efectiva a la resistencia y barreras;

Uso del tiempo, energía y recursos más eficiente. (Nagy & Fawcett, 2017)

1.2.1.3. *La importancia de la implementación de estrategias*

De acuerdo a lo expresado por el (Sistema Control Gestión., 2010), se indica que:

La estrategia es una herramienta de gestión que nos puede marcar la diferencia entre sucumbir empleando de forma equivocada los recursos o conseguir salir a flote y sacar el máximo provecho de la situación actual. Sin una estrategia estamos a merced del entorno, con una estrategia podemos fijar el rumbo hacia dónde dirigirnos y poder actuar, otra cosa es que en estos momentos no estamos ante una época de cambios sino ante un cambio de época que nos puede y debe hacer reaccionar.

1.2.2. *Servicio*

(Domínguez, 2006, pág. 52), define como servicio “todo aquello que genera un valor agregado y que es perceptible por el cliente en el mismo momento en que este establece internamente su grado de satisfacción es decir al servicio no se puede palpar por nuestros sentidos, no se puede tocar, no se puede oler, no se puede ver y mucho menos oír, la persona que recibe el servicio no tiene modo tangible, el valor del servicio depende del personal y su experiencia laboral”.

(Pérez, 2008, pág. 67), indica que “servicio al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de clientes”.

1.2.3. Cliente

Para (Oliva, 2008, pág. 46), explica que sin duda alguna, una empresa no puede existir si no es por sus clientes, sin clientes no hay empresa por tanto el cliente es el punto de partida de una estrategia de servicio, el objetivo de esto debe ser, mantener a los clientes actuales y atraer a los clientes potenciales que son aquellos que no son clientes de la empresa pero podrían llegar a serlo, es fundamental seguir sus necesidades.

Desde el punto de vista de (Pérez, 2008, pág. 89), define como cliente el que representa el papel más importante en la organización, pues quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados. Se trata de la persona que recibe los productos o servicios en el intento que hace la empresa de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende su permanencia en el mercado, el cliente es definido como la razón de existir de nuestro negocio. Entonces se entiende que es la persona que paga por recibir a cambio un producto o un servicio, esta es la razón por la cual las empresas dirigen sus políticas, productos, servicios y procedimientos a la satisfacción de sus expectativas.

1.2.4. Atención al cliente

El aporte que nos brinda (Zeithaml, 2002), en relación a una definición acerca de atención al cliente: Es que los servicios son acciones, procesos y ejecuciones que nosotros efectuamos para fidelizar a nuestros clientes.

La clave para el éxito de un servicio al cliente es la calidad de la relación. Según (Kotler & Lane, 2006, pág. 139). “Maximizar el valor para el cliente, significa cultivar una relación de largo plazo con él”.

En otras palabras, es asegurarles a los clientes el compromiso de que ellos siempre serán importantes para la empresa, que cada uno no es solo un cliente, sino alguien con valores, con quien se tiene una relación de integridad. La búsqueda por ofrecer bienes y servicios de calidad, es una herramienta importante para identificar maneras de crear mayor valor para la relación con el cliente. (Waugh, Evelyn., 2011)

Según (Enríquez, 2011), expresa que: Al abordar el servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo:

1. **Demanda de servicio.** Son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo para pagarlo con tales características.
2. **Meta de servicio.** Son los valores y características relevantes, fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros, que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.
3. **Nivel de servicio.** Grado en que se cumple la meta de servicio.

Desde la apreciación de (Berry, 2008), indica que:

El servicio al cliente es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos. Es decir, el servicio al cliente es todo momento de contacto entre el cliente y la empresa. Una empresa se crea para generar rentabilidad a la vez que satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, por tanto, debe desempeñarse con equilibrio en tres variables:

1. Calidad del producto
2. Calidad del servicio al cliente
3. Costos

1.2.4.1. *Importancia de la atención al cliente*

Para (Zedong.; Nixon., 2014), expresa que:

Es importante hablar del servicio, pues este se encuentra implícito en cualquier actividad comercial por ejemplo en el caso de que acudamos a una tienda esperamos recibir el mejor servicio, sea en rapidez, amabilidad, etc.; lo mismo ocurre cuando visitamos una página virtual esperamos que esta sea rápida, de fácil comprensión que nos ofrezca garantía y confidencialidad en el momento del pago, en definitiva todos esperamos que “se nos trate como un rey” pues una mala experiencia hace que la percepción sobre dicho establecimiento decaiga, y genera lo que se conoce como “comunicación boca a boca”, y los empresarios saben que esto representa una pérdida para la institución.

El servicio va más allá de la cortesía y la amabilidad se lo considera como un valor agregado para el cliente, debemos tener presente que el cliente es cada vez más exigente en este sentido, los clientes buscan a empresas en donde se pueda depositar confianza, credibilidad, aunque

muchas veces no lo notemos los clientes evalúan constantemente la calidad en el servicio, la manera como lo perciben.

Si una empresa no da importancia a este aspecto no será competitiva o lo que es peor no podrá permanecer en el mercado. La experiencia de vivir un mal servicio es la causa principal de la pérdida de clientes cuantos de nosotros en determinado momento nos encontramos con un mal servicio ya sea que no nos atienden pronto por que la vendedora se encuentra conversando por teléfono, leyendo y cuando se pide que se nos atienda lo hace de manera descortés o ni siquiera le presta atención.

(Enríquez, 2011). Indica que: El servicio al cliente es una potente herramienta, para la cual se deben considerar los siguientes aspectos:

- a. Que servicios se ofrecerán.** - Para determinar cuáles son los que el cliente demanda, se deben identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno. Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.
- b. Qué nivel de servicio se debe ofrecer.** - Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, con la finalidad de maximizar la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.
- c.Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios.** - Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio.

1.2.4.2. *Calidad de los servicios*

(Setó, 2004), manifiesta lo siguiente:

La comparación entre lo que el cliente espera recibir, es decir, sus expectativas y lo que realmente recibe ò el percibe que recibe desempeño o percepción del resultado. La calidad en el servicio se centra en las expectativas y deseos, los cuales reflejan el grado de satisfacción del cliente y se miden en términos de resultados. La calidad en el servicio es de vital importancia para cualquier organización que quiera posicionarse en el mercado como una empresa líder en la prestación de servicios. La calidad de servicio percibida por el cliente puede ser conceptualizada como una valoración global, altamente subjetiva, similar a una

actitud relacionada, pero no equivalente a la satisfacción, que implica un proceso de evaluación continuada en el tiempo.

La calidad en el servicio se centra en las expectativas y deseos, los cuales reflejan el grado de satisfacción del cliente y se miden en términos de resultados. La calidad en el servicio es de vital importancia para cualquier organización que quiera posicionarse en el mercado como una empresa líder en la prestación de servicios. Esta “es percibida por el cliente puede ser conceptualizada como una valoración global, altamente subjetiva, similar a una actitud relacionada, pero no equivalente a la satisfacción, que implica un proceso de evaluación continuada en el tiempo”

No obstante para (Larrea, 2008), la calidad del servicio es:

“La percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos, de un producto o servicio principal”

(Zeithaml, 2002, págs. 105 - 107), manifiesta que:

La calidad de los servicios es un componente primordial de las percepciones del cliente, la calidad en el servicio puede ser fundamental para determinar la satisfacción del cliente para ello se debe tomar en consideración las cinco dimensiones de la calidad en el servicio.

De acuerdo con diversas investigaciones los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión; es decir las valoraciones de los clientes acerca de la calidad se basan en la percepción de múltiples factores como:

- **Confianza**, se define como la capacidad para cumplir la promesa del servicio de manera segura y precisa.
- **Responsabilidad**, es la voluntad de colaborar con los clientes y de prestar el servicio con prontitud.
- **Seguridad**, se define como el conocimiento y la cortesía de los empleados, y la capacidad de la empresa y sus empleados para inspirar buena voluntad y confianza.
- **Empatía**, se define como la atención cuidadosa e individualizada que la empresa le brinda a sus clientes, en síntesis la empresa proyecta la sensación de que cada uno de sus cliente es único, son importantes para la empresa

- **Tangibles**, se define como tangibles a la aparición de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y el sistema de comunicación, todo esto transmite representaciones físicas o imágenes del servicio para efectuar una evaluación la calidad.

Estas dimensiones representan la forma en que los clientes organizan mentalmente la información sobre la calidad en los servicios; también pueden ser significativos para los servicios internos.

1.2.4.3. *Elementos que conforman la calidad de los servicios de atención*

Según lo expresado por (Kother & Lane, 2006), los elementos que conforman la calidad de los servicio se atención presentan:

Una infinidad de aspectos a considerar cuando se trata de calidad de servicios en atención al cliente, por ello se abordará los más representativos:

1. **El rendimiento percibido:** Este hace relación al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

2. **Las expectativas:** Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.

- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente

3. Los niveles de satisfacción: Luego de recibido el servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del servicio no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

(Thompson, I., 2016), indica que: Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad. Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional).

1.2.5. Satisfacción del cliente

Según comenta (Enríquez, 2011), la satisfacción al cliente según:

La Norma ISO 9001 Sistemas de Gestión de Calidad en su literal 8.2.1 sobre la satisfacción del cliente menciona: como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

Además, en ésta Norma Internacional se resalta la importancia del seguimiento de la percepción del cliente, la cual incluye la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales.

De importancia suprema también es lo que considera dicha Norma en el numeral 7.2, vinculado con los procesos relacionados con el cliente, éste hace hincapié en la determinación de los requisitos relacionados con el producto en los cuales se incluye de forma directa al cliente, entre ellos se destacan los siguientes:

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,
- b) los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,
- c) los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y d) cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.

Según (Londoño, 2011), asume que “un cliente satisfecho es aquel cuyas expectativas de producto se ven superadas por el mismo producto”. En opinión de las autoras, llevar al cliente a un nivel de conformidad es una tarea difícil para toda organización, las quejas de los clientes son un indicador de que no se sienten cómodos ya sea con el servicio prestado o el bien adquirido. Si el cliente está satisfecho, mayor será la probabilidad de que vuelva a comprar o contratar servicios, por lo que la empresa debe conocer en ciertos casos sus necesidades ignoradas y tratar de llegar a cumplir con sus expectativas.

1.2.5.1. *Tipos de clientes*

- **Cliente interno**

Para (Gómez, 2003), expresa que: El cliente interno “es toda aquella persona, que, siendo parte de la organización prestadora de un servicio, a la vez utiliza los de otro compañero o área de la misma”.

La opinión de (Corredor de la Vega, 2009), con relación al cliente interno es que: El cliente interno es cada uno de los miembros que componen la organización, clientes en los que la organización debe centrarse generando estrategias que permitan exteriorizar la calidad en el servicio, con el fin ser más competitivos en el mercado.

- **Cliente externo**

(Albrecht & Zemke, 2006), expone: “El cliente externo es la persona que paga por un producto o servicio. “es aquella persona que espera satisfacer una necesidad o un deseo utilizando los recursos de otra persona o de un grupo de personas”

Otro autor (Corredor de la Vega, 2009), precisa en que:

“El cliente externo podría decirse entonces, que es el evaluador final de las prácticas y procesos de la organización; es el consumidor final del producto y servicio, y es el que califica la organización a través de sus grados de satisfacción por el producto o por los servicios recibidos”

1.2.6. Claves para actuar ante los clientes

Según manifiesta (Alcázar, 2012), las claves para actuar se enfocan en: Las personas que tratan con clientes se pueden encontrar con tipos de personas muy diversas. En la siguiente tabla se dan algunas claves para conocerlos y actuar en consecuencia:

Tabla 1-1: Claves para actuar ante los clientes

Tipos	Carácter	Tratamiento
Amables	Trato amable, escuchan atentamente. No contradicen, aunque no estén de acuerdo.	Escucharles con atención. Ser amables. Intentar buscar un acuerdo.
Estructurados	Cuidadosos, correctos, educados y perfeccionistas.	Darles hechos, y todo demostrado y por escrito.
Positivos	Simpáticos, les gusta decidir y tienen gran confianza en sí mismos	Escuchar su opinión. Felicitarlos y hacerles pensar que la decisión ha sido de ellos.
Agresivos	De acciones rápidas, impacientes y autoritarios.	Se les habla con seguridad y sin mostrar temor
Desconfiados	Desconfían y cuestionan todo y de todos.	Información detallada y conveniente. Ofrecer las garantías y seguridades del producto
Indecisos	Consultan todo, valoran la seguridad y les cuesta tomar decisiones	Intentar adoptar su punto de vista para analizar y ayudarles a tomar la opción más adecuada.
Silenciosos	Poco habladores, aparentemente tranquilos y atentos.	Hablarles con preguntas abiertas para conocer sus necesidades y dudas.
Negativos	No les gusta ninguna opción. No son dialogantes y piensan que tienen razón.	Se les debe presentar ventajas claras y permanecer impasibles a sus argumentos.

Fuente: (Alcázar, 2012)

Elaborado por: Cujilema, X. (2019)

1.2.6.1. *Servicio y calidad*

Los aportes brindados por (Abad & Pincay, 2014), indican que

El servicio va a depender de la predisposición que tenga cada área de la organización, es decir a nivel institucional no existen parámetros establecidos de atención al cliente, no existe un saludo estándar al contestar una llamada, un saludo cordial al recibir al usuario, ni una despedida con la cual se consulte al cliente si tienen otros pendientes en los que se le pueda ayudar, todo lo antes mencionado convierte a la organización en una comercializadora de servicios más no en una vendedora de calidad de servicios.

“El servicio al cliente es un valor determinante e influyente en las organizaciones actuales competitivas, cuya finalidad es fidelizar a los antiguos clientes y atraer nuevos clientes gracias a la excelencia en el servicio” (Albrecht & Zemke, 2006)

Desde otra perspectiva (Corredor de la Vega, 2009), supo manifestar que:

Es así como el servicio al cliente debe ser una constante preocupación para las empresas que quieren tener éxito, desarrollando procesos de benchmarking y adaptando nuevos modelos para ser más competitivos en el mercado teniendo en cuenta que el servicio al cliente es una herramienta muy poderosa. El servicio al cliente está compuesto por factores subjetivos y objetivos: los factores objetivos están determinados por elementos visibles como instalaciones, productos, publicidad, entre otros, mientras que los factores subjetivos se pueden denominar como el buen trato, las buenas costumbres y la atención al cliente como el valor agregado y diferenciador de toda organización. El servicio al cliente, es entonces la habilidad de una persona o grupo de realizar el seguimiento necesario de un cliente, con el fin de satisfacer sus necesidades y generar fidelización.

1.2.6.2. *El triángulo del servicio*

Para (Scienza y Technica, 2006), el triángulo del servicio: Permite concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, con relaciones entre la estrategia, la gente y el sistema.

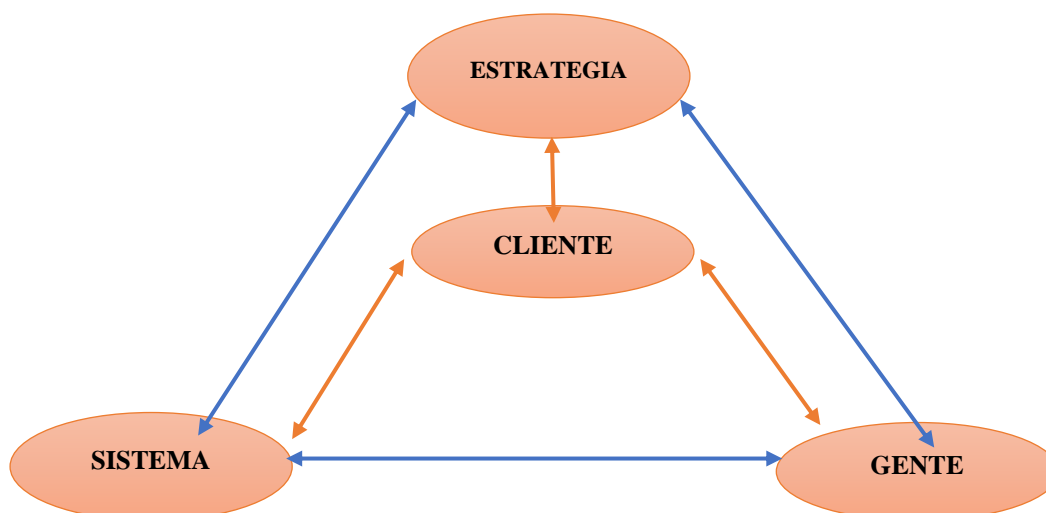


Gráfico 1-1: Triángulo del servicio

Fuente: (Sciencia y Technica, 2006)

Elaborado por: Cujilema, V. (2019)

- **Cliente:** El corazón del modelo.
- **Estrategia:** Dedicación corporativa al servicio en la cual desde el gerente hasta el último de los empleados se compromete a cumplir la promesa del servicio.
- **Gente:** Las personas deben saber, entender y obligarse a la promesa del servicio.
- **Sistema:** Herramientas físicas y técnicas para la prestación del servicio, reglas y regulaciones de comportamiento para empleados y clientes, sistema humano representado en trabajo en equipo, cooperación, solución de problemas, manejo de conflictos y recursos humanos direccionados al cliente.

1.2.6.3. *Ciclo del servicio*

Desde la apreciación de (Sciencia y Technica, 2006), el ciclo del servicio:

Es una panorámica general con los momentos de la verdad, conformado por los contactos, acciones, pasos y detalles que el cliente experimenta para la obtención de un producto o servicio de su interés.

Para enfocar el estilo gerencial hacia la cultura del servicio, se requiere identificar en la organización las áreas críticas de éxito que le apunten a satisfacer un cliente, esa relación comercial está dada principalmente por: marketing, ventas, facturación y cartera y servicio al cliente.

Como la cultura del servicio está ligada con los mitos, creencias, leyendas y hábitos, parte importante de la filosofía se debe interiorizar el cliente como corazón del modelo y proponer

un cambio en la pirámide la estructura organizacional, donde en el nivel más alto se encuentra el cliente, seguido de las divisiones, subgerencias y en la base la gerencia quien debe gestionar la relación con los usuarios.

Una vez llevados a cabo los factores anteriores, se debe seguir la metodología para proyectar la empresa en función del cliente

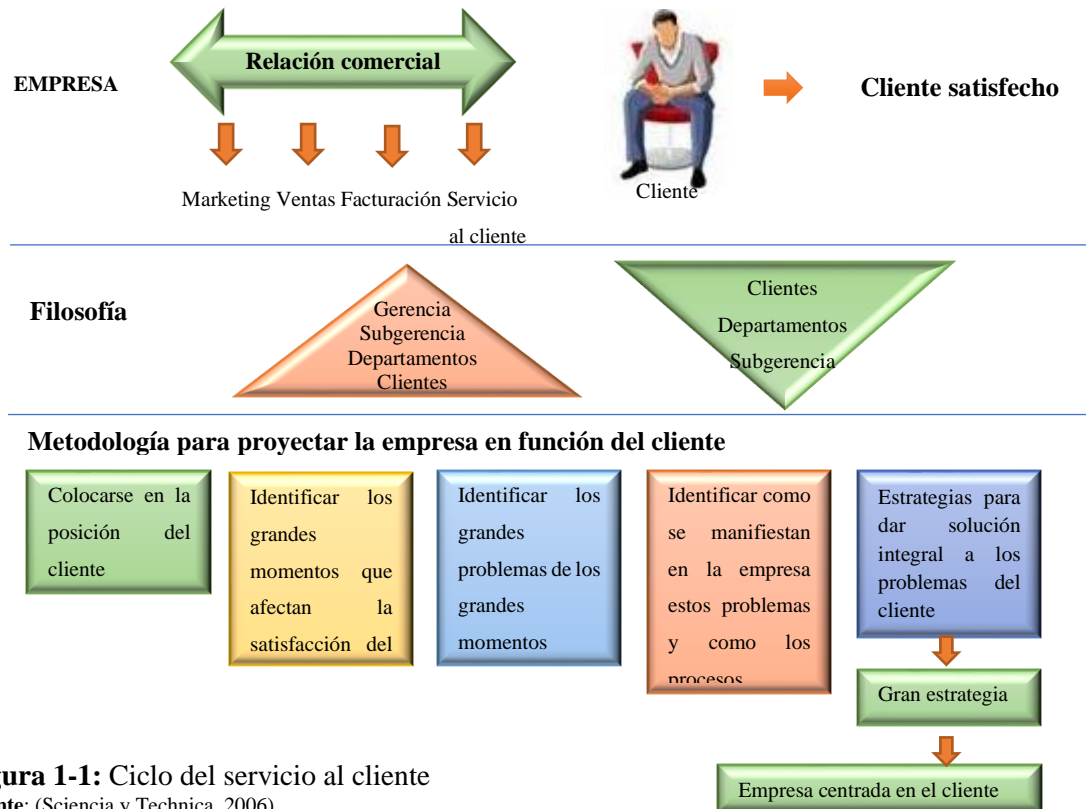


Figura 1-1: Ciclo del servicio al cliente
Fuente: (Sciencia y Technica, 2006)
Elaborado por: Cujilema, V. (2019)

Para definir las estrategias de la organización se inicia mostrando el ciclo del servicio para cada una de las áreas críticas de éxito posteriormente se relacionan los momentos de verdad negativos identificados con cada uno de los elementos del triángulo del servicio para visualizar la gestión estratégica en cada uno de ellos.

Para finalizar se realiza un análisis que parte de los problemas y las causas que generan en cada una de las áreas hasta definir las estrategias que permitan llevar a los resultados esperados.

1.2.6.4. *Elementos que conforman la atención al cliente*

La atención al cliente es un proceso en el cual se transmite información referente a un tema específico de tal manera que los datos proporcionados lleguen a satisfacer las necesidades de los usuarios. Para que el proceso cumpla con su cometido se deben asociar varios elementos como los mencionados a continuación.

- **Personal que brinda la atención**

Para (Enríquez., 2011), El personal del servicio está compuesto por aquellas personas que prestan los servicios de una organización a los clientes.

El personal de servicios es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal.

La importancia de este personal en las empresas de servicios, por lo tanto, es relevante en el diseño de las estrategias de atención. Sin embargo, muchas veces, lo que menos se entiende es que la gerencia debe participar en los aspectos operativos del trabajo.

La forma como se presta el servicio es un factor que influye en la naturaleza de las relaciones que existen entre el personal de una organización y los clientes, siendo un parámetro decisivo en la imagen de la empresa.

- **Actitud personal y empresarial**

Desde el punto de vista de (Rodríguez M. , 2000), manifiesta que:

Teniendo claro que la actitud prima sobre la aptitud en muchas ocasiones y que depende en gran medida del individuo, es importante señalar que las empresas son las principales responsables de incentivar y cultivar actitudes positivas entre sus empleados. Son las empresas las que tienen la suerte de incentivar a sus empleados dado que la motivación es un factor clave para mantener y mejorar la actitud de las personas, favoreciendo a su vez el ambiente laboral, el compañerismo, el compromiso y la fidelidad hacia la empresa.

Por último, el saber hacer es importante pero el que hacer y la disposición para atender las actividades es lo que marca la diferencia en el rendimiento de las mismas. En ese orden de ideas, se podría afirmar que la aptitud es importante pero la actitud es primordial; no solo el empleado debe trabajar constantemente en su actitud, la empresa también debe ser una influencia positiva a través de la motivación. En conjunto, la actitud y aptitud se convierten en una dupla para alcanzar resultados positivos tanto en el ámbito personal como en el profesional.

1.2.7. Satisfacción versus calidad de servicio

La percepción de la calidad del servicio es un componente más que repercute en la satisfacción del cliente, enfocándose prácticamente en las dimensiones del servicio; la satisfacción, en cambio es un concepto más amplio que no solo se ve afectado por las recompensas, sino también por factores personales y situacionales que escapan del control del prestador del servicio. (Melara, 2018)

Para la Asociación española para la Calidad (Asociación Española para la Calidad, AEC., 2018), la satisfacción del cliente es:

La base de los sistemas de gestión de la calidad. Los clientes necesitan productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización, pero, en cualquier caso, es finalmente el cliente el que determina la aceptabilidad del producto.

La orientación de los sistemas de gestión de la calidad a lograr la satisfacción del cliente requiere medir el grado de satisfacción conseguido.

El punto de vista de (Tigani, 2006), con respecto a la calidad del servicio se define como:

La excelencia en servicio, solo es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada. Ignorar cuales son los valores de los clientes es una actitud arrogante y descuidada, porque el valor es lo que realmente motivará una transacción y sin embargo es subjetivo. Una idea equivocada, es pensar que siempre se debe aumentar el precio del servicio para aumentar el valor entregado al cliente.

1.2.7.1. *Cómo medir la satisfacción de los clientes*

Desde el punto de vista de (Gonzalez, 2014), expresa que: El servicio ha dejado de ser el producto de transformaciones productivas, para convertirse en un satisfactor de deseos y expectativas.

Resulta evidente que el cliente ha de tener una consideración preferente dentro de la gestión de cualquier organización, por lo que el objetivo final de tal enfoque es aumentar la satisfacción del cliente, lo que supone una muestra más de la importancia que se le concede al mismo.

Resulta oportuno entonces considerar a todas las actividades de medición de la satisfacción del cliente como un proceso más de la empresa e integrarlo dentro del sistema de gestión de la organización, de forma que se garantice su realización de manera sistemática y lo más eficaz y eficiente posible.

Por ello se establece específicamente que las organizaciones deben determinar los métodos correspondientes para obtener información acerca de la satisfacción de sus clientes:

Así, en la norma (ISO 9001., 2015), indica: “Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.”

1.2.7.2. *Tipos de medición de la satisfacción del cliente*

Para (Gonzalez, 2014), al evaluar la satisfacción de los clientes se puede obtener la información de dos maneras diferentes:

- **En forma directa**

La medición directa de la satisfacción se obtiene de la percepción del cliente acerca del cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.

- **En forma indirecta**

A través de la medición indirecta se consigue información relacionada con el cumplimiento de los requisitos del cliente, sin preguntarle directamente a él mismo, sino a partir de datos existentes en la propia organización.

La planificación de un proceso para la medición indirecta de la satisfacción del cliente debería considerar el sistema de indicadores implantado en la organización, escogiendo aquellos relativos a las características de los productos y servicios o al desempeño de los procesos, que estén relacionados con la satisfacción del cliente.

Existe un momento crucial configurado por el instante en que el Cliente se enfrenta ante alguno de los canales de contacto que el prestador pone al servicio de los Clientes. Los factores clave que conforman la satisfacción del cliente, sólo pueden ser conocidos y mensurados en su justa dimensión a través de la investigación de la calidad de servicio percibida por los clientes.

La importancia relativa de diferentes factores y el grado de satisfacción con los mismos, deben ser medidos mediante el uso de cuatro tipos fundamentales de percepciones o atributos:

- Atributos sobre los que se proyecta la satisfacción.
- Atributos sobre los que se proyecta la conformidad.
- Mejoras a considerar.
- Mejoras que deben implementarse de forma urgentemente para no perder clientes.

1.2.7.3. Como medir y gestionar la satisfacción del cliente

Según (Gonzalez, 2014), Al momento de definir una herramienta para la medición y gestión de la satisfacción de los clientes, éste debería poder cuantificar la percepción que de la prestación de los servicios o de los productos tienen los clientes de los diferentes segmentos.

Es conveniente mencionar que no sólo importa medir la percepción de la calidad en un momento determinado sino, fundamentalmente, identificar cuáles son los aspectos sobre los que se deberá trabajar a efectos de lograr mejoras.

El método a utilizar para medir la satisfacción de los clientes debería estar orientado a alcanzar objetivos tales como:

- Determinar la estructura del sistema de evaluación de la satisfacción de los clientes.
- Definir los diferentes vectores de satisfacción y los atributos que los componen.
- Obtener el grado de satisfacción y la importancia relativa que los clientes le adjudican a cada uno de los atributos que componen su sistema de satisfacción.

- Determinar las áreas de mejoras urgentes a encarar por la empresa para mejorar el grado de satisfacción ponderado de los clientes.
- Prevenir a la empresa de los factores que eventualmente podrían convertirse en peligros que atenten en el futuro contra la satisfacción, restándole capacidades competitivas.
- Definir las áreas de fortalezas sobre las cuales apoyar las estrategias futuras.

1.2.7.4. *Papel que desempeñan los empleados en la atención al cliente*

Barquero (2003), menciona “Por qué es importante el personal de atención: los empleados de atención son una pieza clave en la futura satisfacción del cliente.

Según Pérez (2006), manifiesta “para brindar una excelente atención, se requiere que los trabajadores pongan en práctica habilidades personales que permitan establecer una óptima comunicación con sus clientes, como base para fomentar prósperas relaciones humanas con ellos. Para que el cliente se sienta bien atendido, es importante escucharle, hablarle correctamente y demostrarle empatía y respeto”

1.2.7.5. *Medidas de satisfacción y fidelidad*

Desde el punto de vista de (Merino, 2016). Uno de los principios científicos más extendidos afirma que lo que no se mide no se conoce, y ha sido trasladado al campo de la gestión empresarial como ‘lo que no se mide no se gestiona’. Obviamente para desarrollar estrategias basadas en la lealtad, las entidades necesitan disponer de datos sobre la fidelidad de sus clientes. En el moderno sistema de gestión en el sector financiero los indicadores de satisfacción y lealtad de la clientela, entre otros, miden la calidad de la gerencia del negocio y, por ello, han de formar parte del cuadro de mando, pues por cuanto son un objeto de atención por los gerentes, condicionan sus acciones y decisiones y de su seguimiento se deriva, además, la clara referencia para los empleados de la importancia de la calidad del servicio. En la literatura académica reciente se observan, al menos dos vías para medir el nivel de satisfacción en el sector servicios:

- Respuesta a una pregunta simple en un cuestionario sobre satisfacción global, ¿cuánto está usted satisfecho con el servicio que le ofrece el banco, o con cada uno de los que trabaja?”. Las respuestas se miden en una escala tipo likert, de nada a completamente satisfecho. La simplicidad de la pregunta no resta validez como medida de la satisfacción global.

- Satisfacción con el precio y con el servicio, medida independientemente como un índice de servicio.

Los indicadores de fidelidad del cliente utilizados en el sector financiero varían de una entidad a otra, pero pueden agruparse en tres tipos:

Medidas de fidelidad,

- Índices de Satisfacción y
- Indicadores de Supervisión del tipo de las quejas de servicio recibidas

Este indicador de fidelidad, medido por la tasa de deserciones, siendo extremadamente sencillo y fácil de calcular por las entidades, resulta simplista por cuanto divide a los clientes en buenos e infieles, lo cual tiene poco que ver con la realidad.

Otro problema viene determinado por el grado de cumplimiento de los objetivos: si el objetivo de mejora continua es reducir constantemente esa tasa, hasta alcanzar el objetivo de cero deserciones, comprenderemos que tal planteamiento no es realista: los expertos barajan una cifra por debajo de la cual es muy difícil, e incluso no conveniente, situarse: el 5%. Una tasa de entre el 15- 20% significa una calidad de servicio media en algunas industrias, y podrá rebajarse a través de una adecuada gestión, pero sin bajar de un tope de deserciones que cada empresa ha de reconocer como soportable para su supervivencia.

Dicho tope habrá de ser buscado por cada empresa, en comparación con los mejores competidores (benchmarking) de su sector. Otro gran inconveniente de las medidas de fidelidad reside en su inercia, ya que la entidad llega a descubrir a los infieles bastante tiempo después de que se haya materializado la fuga.

De ahí se deriva la conveniencia de implementar sistemas de predicción de tal comportamiento o, al menos, introducir medidas de respuesta rápida. Puesto que la satisfacción engloba la calidad percibida y la fidelidad es consecuencia directa de la satisfacción, su medida directa o indirecta constituirá un elemento útil en cualquier indicador de fidelidad. La medida indirecta más usual es el registro de quejas emitidas por los socios y, entre la directa, destaca la encuesta de satisfacción de la clientela y de calidad de servicio percibido.

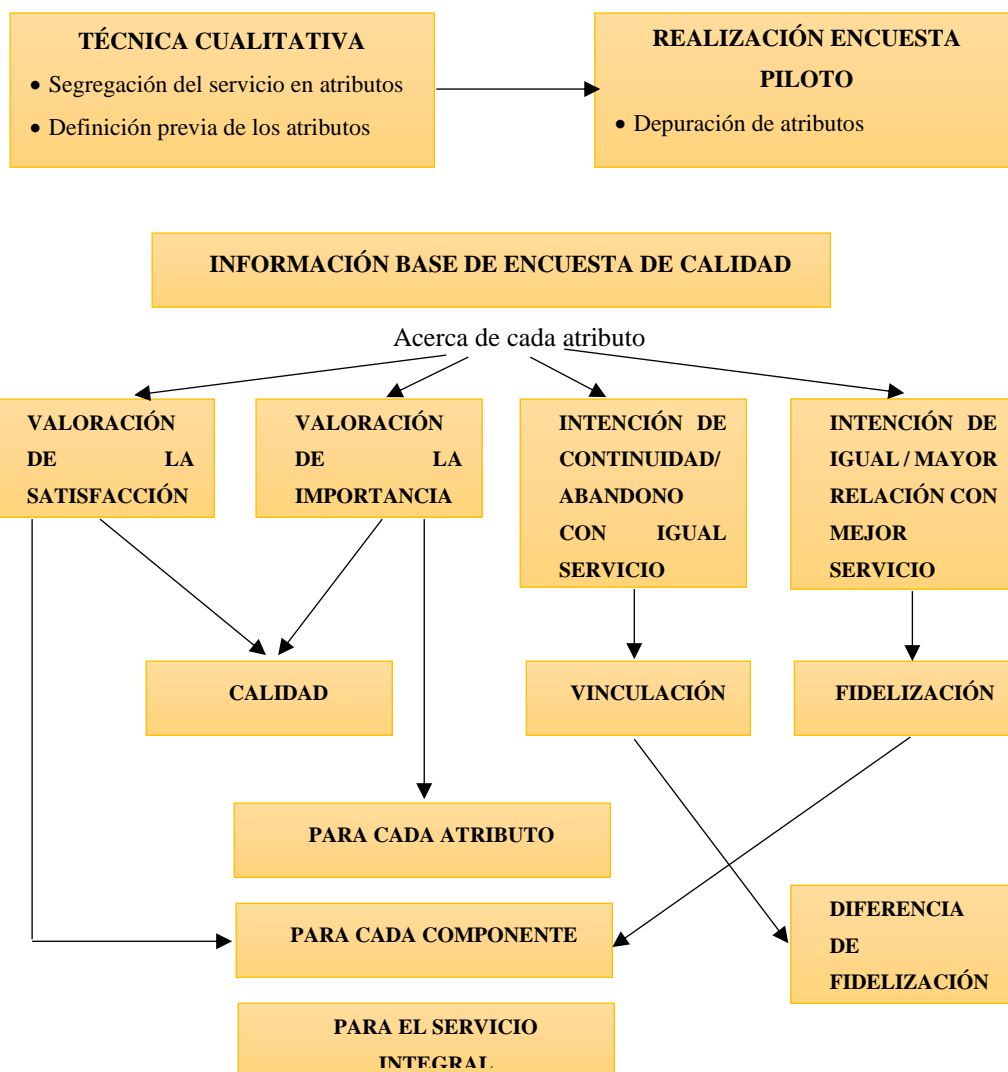


Figura 2-1: Calidad de servicio y potencial de fidelización

Fuente: (Merino, 2016)

Elaborado por: Cujilema V. (2019)

Los indicadores van asociados a lo que cada individuo percibe, valora, recibe o espera de cada atributo del servicio.

1.2.7.6. La calidad del servicio cooperativístico

(Merino, 2016), expresa que: Es difícil definir en términos absolutos lo que es calidad de servicio. Las características percibidas del servicio cooperativístico, que nos llevan a una concepción sobre la calidad, son relativas, dependiendo de los clientes que lo reciben en función sobre todo de sus necesidades financieras y de la respuesta esperada de las entidades y del momento en que lo hacen. En el cuadro siguiente queda de manifiesto, de manera resumida, la relación entre necesidades, respuesta esperada, características percibidas de calidad de servicio:

Tabla 2-1: Necesidades, respuestas esperadas, características percibidas

NECESIDAD	RESPUESTAS ESPERADAS	CARACTERÍSTICAS PERCIBIDAS
Comprensión afirmativa	Reconocimiento personal Asunción problemática personal Accesibilidad Contexto físico	Conocimiento del cliente, cortesía, confidencialidad. Interés por el cliente, credibilidad, confianza Oficinas, empleados, horarios Espacios al público, señalización, impresos
Operativas / Resultados	Oferta de productos / servicios Eficacia Rapidez	Amplia con ventajas comparativas frente a la competencia Minimización de errores, asumir los que se produzcan, nivel de mecanización. Prontitud en realización de operaciones.
Información / Consejo	Información Asesoramiento	Divulgación de productos / servicios Claridad y transparencia sobre rentabilidad y costos de las operaciones. Inteligible y rápida. En sentido amplio Adopción de iniciativas en beneficio de los socios y clientes

Fuente: (Merino, 2016)

Elaborado por: Cujilema V. (2019)

Queda de manifiesto que la calidad de servicio es:

- **Ambigua:** No podemos llegar a una definición unitaria y concisa que señale su alcance y características diferenciales, lo cual dificulta su comprensión e imposibilita lograr un modelo singular que explique todas las percepciones sobre la calidad.
- **Multifactorial:** No parece reducible a un solo contenido o categoría, sino que aparece a través de diversos indicadores que conforman varios factores interdependientes y con diferente peso en la configuración final. Conforme varía el perfil de los clientes, algunos elementos adquieren diferente peso específico.

- **Integral:** Elementos subjetivos (trato, claridad de explicaciones, amabilidad.) y objetivos (colas de espera, funcionamiento de cajeros, estética de oficina.) participan de manera conjunta en la percepción y valoración del servicio.

El concepto de calidad de servicio es, pues, muy amplio, permitiendo tanto una evaluación global como el análisis en dimensiones. En ocasiones se explicita en relación a lo que se espera, por lo que podría ser definido no sólo en relación al servicio que se presta al cliente, sino también con la idea previa que el cliente tiene del mismo. Por tanto, calidad de servicio pudiera ser referida como la comparación entre lo que el cliente espera recibir y lo que realmente recibe.

Por ello, la calidad de servicio es mayor cuanto más se aproxima el servicio recibido al servicio esperado.

El servicio esperado, a su vez, depende de una serie de circunstancias:

- De las propias necesidades del cliente
- De la experiencia previa que se tenga de la entidad financiera o de la oferta existente en el mercado
- De las expectativas de servicio
- De las campañas de comunicación de las propias entidades financieras u de la información recibida por otras personas.

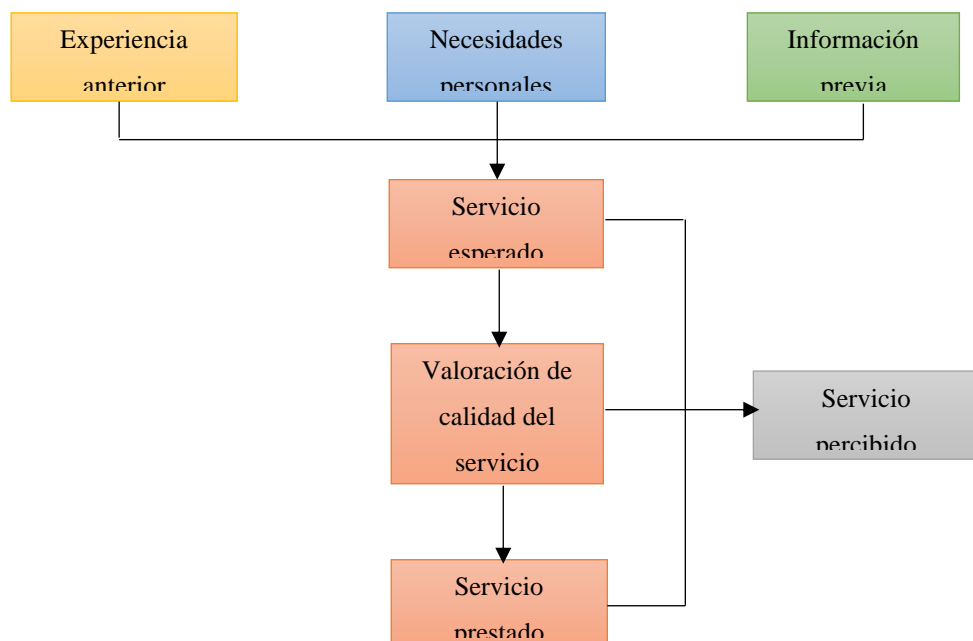


Gráfico 2-1: Esquema integrador

Fuente: (Merino, 2016)

Elaborado por: Cujilema V. (2019)

1.2.7.7. Factores determinantes de la calidad del servicio cooperativístico

Los factores que, con mayor o menor peso, configuran la calidad de servicio y que, además, nos sirven para valorar la satisfacción sentida por los clientes en su relación bancaria, los agrupamos en cuatro categorías operativas:

- **Factores de comunicación o interacción.**

La calidad de servicio descansa en gran medida en la ‘bondad’ del contacto que el socio establece con los empleados o representantes de la entidad financiera. Los factores integrados en esta categoría refrendan la importancia del factor humano y son:

Información clara y transparente

Supone un ajuste de la comunicación al nivel de comprensión del socio; también transmitir una sensación de veracidad y no ocultamiento de la información. Para el cliente la información es sinónimo de capacidad de control de la gestión y de búsqueda de una mayor implicación personal en las operaciones. El criticismo y la percepción de información interesada se perciben como elementos de falta de orientación positiva de servicio al socio.

Sus indicadores son:

- **Informaciones comprensibles:** Percepción de que la información es clara y entendida. Es el cliente quien debe reconocer que la información que recibe en el trato con el empleado de la entidad o por otros medios, es asequible y clara, o por el contrario tiene dificultades para entenderla.
- **Periodicidad adecuada de las comunicaciones enviadas al socio:** Aunque dependiente, en la mayoría de los casos del nivel y eficiencia del sistema informático y, por tanto, relacionadas con lo funcional, técnico-operativo, los socios lo perciben como un proceso de comunicación.
- **Información Completa:** El socio puede percibir que la información que recibe es amplia y suficiente, con sus pros y sus contras, o por el contrario parcial, medias verdades.
- **Información desinteresada:** Percepción de que la información proporcionada está orientada a su propio beneficio o, por el contrario, recibe la información que más conviene a la entidad.

Trato/amabilidad

En su relación con los empleados de la entidad, la atención prestada puede ser entendida como simpatía, deseo de agradar, amabilidad respeto y cortesía. Supone la vivencia emocional de ser afirmado, respetado como cliente.

Los indicadores o variables que configuran este factor y las verbalizaciones que de ellos hacen los socios son:

- **Trato recibido:** percepción de empatía o actitud de ponerse en el lugar del cliente, con extremos en intratabilidad por una parte e indiferencia o distanciamiento por la otra. También indica la vivencia de sentirse tratado como un número de cuenta sin diferenciación del trato que dispensan los empleados y no como socio/persona.
- **Trato discriminatorio:** Su percepción entraña la creencia de que el trato recibido por el cliente depende del volumen de negocio con la entidad o de otras situaciones personales, como sexo, estado civil, etc.
- **Confidencialidad:** Sobre todo en lo relativo a la discreción en el trato, si en las consultas o gestiones se guardan las elementales normas de discreción y respeto a la intimidad del cliente.
- **Familiaridad:** Percepción del grado de conocimiento entre el cliente y el empleado como elemento que infunde seguridad al cliente, frente a la extrañeza de caras nuevas o personas que tratan de manera indiferente.
- **Simpatía:** Expresa el tono afectivo del contacto.
- **Atención prestada:** Percepción de la concentración de la atención en el socio por el empleado, o por el contrario, que atiende otros asuntos diferentes durante la consulta u operación.
- **Actitud del empleado en el contacto inicial y despedida:** Frialdad o cordialidad mostradas.
- **Actitud del empleado ante preguntas ilógicas:** Pone a prueba la cortesía, paciencia y buenos modales.

Flexibilidad / comprensión de necesidades

+Supone aportar al cliente la confianza de que sus requerimientos y demandas son asumidos por la entidad para evitarle perjuicios. Operativamente aparece ligada a la minimización de barreras burocráticas en las gestiones:

Sus indicadores son:

- **Pagos en números rojos o pequeños adelantos de efectivo:** Esta permisividad para evitar dificultades al socio es un buen criterio de flexibilidad, cuya insatisfacción puede dar lugar a la ruptura con la entidad.
- **Exigencias de excesivas garantías, avales, papeleo:** Su percepción denota pérdida de confianza en el socio y una barrera en la comprensión de las dificultades personales.
- **Disponibilidad:** Implica la percepción de facilidad de contacto con el personal de la entidad (también telefónico), incluyendo tanto la buena disposición de los empleados atendiendo al público como la existencia de un horado suficientemente flexible para el público.

Profesionalismo de los empleados

La profesionalidad de los empleados, su cualificación profesional, se percibe como garantía de la eficacia de gestión, contribuyendo al aumento de la confianza y seguridad respecto a la entidad.

Sus indicadores son:

- **Conocimiento del cliente:** En lo que se refiere a la situación personal y financiera, bien en el momento de la gestión, bien un conocimiento previo del cliente.
- **Dedicación al cliente:** Percepción de que en el contacto se desea terminar cuanto antes o bien se le dedica todo el tiempo necesario.
- **Argumentarlo:** Si se le ofrecen o no razones o argumentos diferenciales para operar con la entidad o realizar la operación propuesta.
- **Capacidad de expresión:** Mayor o menor facilidad de expresión, dominio del vocabulario empleado por el representante de la entidad, e interés del personal en adaptarse al lenguaje

y conocimiento financiero del socio. Relacionado con el indicador “Explicaciones comprensibles”.

- **Dominio de las operaciones / conocimiento de los productos o servicios en el mercado:** Si el empleado muestra un aceptable conocimiento del tema sujeto a operación, así como de los productos o servicios no sólo de la entidad sino los ofrecidos por la competencia, o bien éstos se percibe como insuficientes.
 - **Buena presencia:** Entendida como el aspecto cuidado, compostura y actitud ordenada de los empleados, que representan en alguna medida, el aspecto humano de la organización.
 - **Capacidad de decisión:** Aunque pudiera considerarse dentro de la dimensión analítica “organizativa” de la entidad, la autonomía decisional se concreta como un plus de profesionalidad de los puestos del “front office”.
 - **Motivación en el trabajo:** Percepción de que el empleado está satisfecho con el desarrollo de su trabajo o bien muestra desinterés por el mismo, y por los socios.
 - **Diligencia:** Percepción de la aptitud y destreza de los empleados para realizar una determinada operación además de la actitud para realizarla con prontitud.
- **Factores funcionales**

Son factores que expresan lo que el socio está recibiendo del servicio (incluidas las condiciones pactadas o prometidas del servicio), fundamentalmente rapidez y eficacia, a través de una adecuada mecanización.

Obviamente constituyen una categoría operativa más tangible que la correspondiente a comunicación/interacción, y por tanto su medición puede resultar más sencilla, a la par que su evaluación por los clientes será más objetiva, puesto que no implican las actitudes. El juicio subjetivo de la clientela puede, por tanto, ser contrastado con un buen sistema de medición de cada una de las variables que componen esta categoría.

Es importante subrayar la trascendencia de los soportes técnicos para optimizar y racionalizar el servicio, siendo asimismo manifestación de la orientación de las entidades hacia el cambio tecnológico que se lleva produciendo de manera incesante en la última década.

Rapidez

Este factor expresa la capacidad de las entidades para dar respuesta inmediata al cliente en sus operaciones con las mismas, en gran parte dependientes de la incorporación progresiva de sistemas informáticos avanzados y su coordinación, aunque también integra el desempeño ágil que los empleados hacen del mismo para conseguir los efectos buscados.

Sus indicadores son:

- **Tiempo en la operación:** Duración del contacto socio-empleado.
- **Rapidez en la imputación de cargos y abonos:** Percepción de la agilidad con que se imputan las operaciones de cargo-abono en cuenta, transferencias, órdenes de pago, etc.
- **Rapidez de Servicio:** Percepción conjunta del tiempo real de la operación y la diligencia mostrada por los empleados en las gestiones con el cliente.
- **Rapidez en comunicaciones:** Percepción de la prontitud o tardanza con que se reciben las comunicaciones de los movimientos en cuenta.
- **Tiempo de espera:** Percepción del tiempo que tarda la entidad en atender al socio, desde que éste entra en la oficina. Similar a la “rapidez de servicio” en la oficina, aunque más centrado en la espera para asuntos que no pasan por ventanilla.
- **Colas de espera:** Presencia o no de personas esperando a ser atendidas en cola e importancia de la misma.

Eficacia

Este factor expresa el concepto de calidad de servicio como ‘cero defectos’

Sus indicadores son:

- **Frecuencia de errores:** Percepción de la frecuencia de errores o fallos en las operaciones o gestiones realizadas (imputaciones erróneas de número de cuenta, devolución de recibos con saldo, aplicación errónea de tipos tanto de activo como de pasivo, etc).
- **Trascendencia y Asunción de los errores:** Percepción de la gravedad y trascendencia de los errores cometidos y si se asumen o no por la entidad.

Fiabilidad

Este factor indica la seguridad y garantía de cumplimiento del servicio en las condiciones pactadas o prometidas. Últimamente comprende también el cumplimiento de los pormenores de las campañas publicitarias y de promoción, y el cumplimiento de las normas de protección de datos.

- **Equipamiento tecnológico / grado de mecanización**

Es manifestación del grado de implantación y aprovechamiento de equipos técnicos e informáticos, así como el equipamiento de atención al público (ventanillas, cajeros automáticos...)

Sus principales indicadores son

- **Grado de Equipamiento:** Percepción de suficiencia/insuficiencia de equipamiento informático-técnico.
- **Grado de aprovechamiento:** Evaluación comparativa entre el número de equipos/ventanillas disponibles y los efectivamente utilizados.
- **Correcto funcionamiento de los equipos:** Percepción del correcto funcionamiento de los equipos instalados, o bien habitual existencia de problemas en los mismos.

- **Factores externos (estético / ambientales)**

Comprende todos aquellos aspectos tangibles y fácilmente constatables que definen el marco físico de la prestación de servicio y que constituyen un soporte facilitador de la misma.

Nivel de implementación número de oficinas y ubicación

Sin duda la implantación a través de una adecuada red de oficinas ha venido siendo un criterio estratégico de muchas entidades de banca universal, en atención a que, aún en la actualidad, la proximidad de la oficina bancaria al domicilio o lugar de trabajo es uno de los criterios de elección más importante para la clientela.

La ubicación estratégica en la red urbana (esquinas de calles importantes de la zona) y su fácil identificación son también elementos complementarios.

Accesos

Hace referencia a la comodidad de acceso del público desde la calle, con o sin barreras arquitectónicas o elementos de seguridad mal atendidos o que entrañen difícil manejo (timbres de acceso, pomos de puertas...)

Comodidad / estética

El espacio físico en que se establece la interacción cliente-entidad, con su comodidad y aspecto agradable, puede facilitar una mejor prestación del servicio.

Sus principales indicadores son:

- **Mobiliario:** Funcionalidad y modernidad de los mismos.
- **Disposición /Orden:** Aspecto cuidado o no, y orden reinante en la oficina.
- **Iluminación y Climatización:** Adecuada a la época y entorno de trabajo.
- **Limpieza correcta o no de las instalaciones.**
- **Impresos de operación, folletos de productos y útiles de escritura visibles y disponibles al socio.**
- **Estética agradable:** Percepción de la adecuación del diseño y decoración de la oficina

Sistemas de seguridad

Los diversos sistemas de seguridad (cristales blindados, cámaras, guardas de seguridad...) son elementos valorados también como calidad de servicio antes riesgos de daño a la integridad física o económica del socio. La percepción de suficiencia o no de estos medios es su principal indicador, dentro y fuera de las instalaciones.

• Factores de imagen

La calidad de servicio, como concepto global es uno de los componentes principales que configuran la imagen de las empresas. En el sector cooperativístico la práctica totalidad de los factores que saturan el concepto de calidad de servicio lo son también de la imagen de empresa financiera, e incluso el paradigma expectativas desempeño se superpone con el de imagen ideal/imagen real de las entidades. Al margen de esta consideración y visto que hemos ido categorizando los diversos indicadores en factores, categorías operativas y dimensiones,

restaban algunos de ellos de índole referencial e institucional, más generales y estables, que categorizamos específicamente como “Imagen”: Reputación, Credibilidad y Seguridad o Solvencia Financiera.

Reputación

Se refiere a la percepción de una entidad como afamada, de la que se estiman o valoran una serie de características bien del ámbito empresarial, bien específicas del sector cooperativístico.

Credibilidad

Se refiere a la creencia de veracidad de las promesas e informaciones de la entidad, así como de honestidad en la práctica bancaria. Supone la percepción de confianza que le merece la entidad con la que trabaja, además de la propia del servicio recibido, o seguridad y garantía de cumplimiento en la prestación financiera.

Solvencia y seguridad financiera

Se refiere a la garantía de solidez y fiabilidad financiera, a la seguridad de los depósitos más allá de los riesgos cubiertos por el fondo de garantía.

- **Factores de oferta financiera de productos y servicios**

En el sector financiero resulta muy problemático separar calidad de servicio de calidad de producto, la clientela considera o percibe como elementos de calidad de servicio a las políticas de producto y precio que las entidades llevan a cabo, llegando a referirse como “vocación de servicio” de las entidades al hecho de ofertar una serie de productos/servicios que cubran las necesidades financieras de los clientes a un coste en relación al servicio prestado.

Sus principales indicadores son:

Amplia gama de productos y servicios

Percepción de que el conjunto de productos y servicios que ofrece la entidad son los suficientes o no para cubrir las necesidades financieras del cliente.

Condiciones financieras adecuadas

Incluye no sólo el factor precio, tipos de interés competitivos, respecto de la competencia, en cada momento, de activo y pasivo, sino también plazos de amortización de préstamos suficientemente largos, flexibilidad en la concesión de créditos, comisiones justas y razonables por los servicios prestados, etc.

Personalización de la oferta financiera

Entendida como la adaptación de los productos y servicios financieros ofrecidos a las expectativas y exigencias no sólo de la demanda general en el ámbito de actuación de la entidad, o de alguno de sus segmentos, sino a nivel más individualizado o, si se quiere, de micro segmentación. (Merino, 2016)

1.2.8. *El proceso administrativo*

(Koontz, 1990), define al proceso administrativo como:

El proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados. Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

1.2.8.1. *Etapas del proceso administrativo*

Según las expresiones de (Koontz, 1990), las funciones del proceso administrativo:

Se relacionan entre si formando una secuencia de acciones que aportan a la consecución de fines comunes:

- a. Planeación:** Implica selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, escoger cursos futuros de acciones entre alternativas. Dentro de la planeación hay que definir los que son los planes, ya que sin planes no hay planeación: plan es el establecimiento de cursos de acción futuros que facilite la consecución de los objetivos perseguidos, y que puedan ser medidos en términos de tiempo, dinero, producción y grados de satisfacción individual y de grupo.
- b. Organización:** Es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñaran en una organización. Es intencional en el sentido que asegura que todas las tareas necesarias para lograr las metas estén asignadas y, en teoría, asignadas personas las pueden realizar mejor. El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana. Se trata entonces de una herramienta administrativa y no de un fin en sí mismo, aun cuando la estructura debe definir las tareas a realizar, los papeles así establecidos también deben diseñarse a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles.
- c. Integración del personal:** Implica llenar los puestos de la estructura organizacional y mantenerlos ocupados. Esto se hace al identificar los requerimientos de fuerza laboral, al inventariar a las personas disponibles, al reclutar, seleccionar, asignar, ascender, planificar la carrera, al remunerar y capacitar o desarrollar de otra manera tanto a los candidatos como a los titulares del puesto, para realizar tareas de modo eficaz y eficiente.
- d. Dirección:** Consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración. Todos los gerentes estarán de acuerdo en que sus problemas más importantes surjan de los seres humanos (sus deseos y actitudes, su conducta como individuos y en grupo) y que los gerentes faces también necesitan buenos líderes.
- e. Control:** Es la medición y corrección de las actividades de los subordinados con el fin de asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes. Mide el desempeño en comparación con las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones negativas y, al poner en marcha acciones para corregirlas ayuda a asegurar el logro de las metas específicas. Después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes. Las actividades de control generalmente se relacionan con la medición del logro.

1.2.8.2. *Importancia de la administración y procesos administrativos*

Para la (Enciclopedia de clasificaciones., 2017), la administración se destaca:

Entre todas las operaciones de la empresa, pues con ella se logra coordinar todos los objetivos de la empresa y posicionarla por encima de las circunstancias particulares de cada uno de los sectores que la integran. Especialmente en las empresas en las que trabajan gran cantidad de personas sucede que las funcionalidades de cada uno de los sectores a veces dejan a un lado los objetivos generales de la compañía.

Con un proceso administrativo bien organizado se logra vincular adecuadamente a todos los sectores de la empresa en función de una serie de objetivos comunes. La buena administración de una empresa, basada en procesos administrativos bien delineados, además permite ir elevando los niveles de productividad, lo que significa que los recursos, tanto humanos como materiales, se vuelven más efectivos.

Cualquier proceso involucra un conjunto de etapas necesarias para que se produzca un determinado evento u objetivo. En algunos casos, esas etapas se suceden de manera natural, sin intervención humana; en otros, es preciso que aparezca la estrategia humana para la organización y puesta en marcha de tales procesos. Uno de los casos más característicos e importantes es el del proceso administrativo, que se define como la serie de actos en los que se desenvuelve la actividad administrativa.

En términos operativos, la administración de una empresa es el sector que se propone determinar anticipadamente los objetivos y los resultados de la empresa, con el fin de lograr que los recursos empleados resulten lo más productivos que sea posible. Es un reflejo claro de la esencia de la empresa en la modernidad, donde la búsqueda de la maximización de las ganancias se expresa en cada ámbito de la organización.

1.2.9. *La administración basada en la relación con los clientes*

Considerando la op. (Posso, 2010), manifiesta que:

La administración basada en la relación con los clientes, es un modelo de atención para las organizaciones, basado en la orientación al cliente (u orientación al mercado según otros autores), el concepto más cercano es Marketing relacional, es sinónimo de Servicio al cliente,

o de Gestión de clientes. Con este significado CRM se refiere sólo a una parte de la gestión de la empresa.

La administración de la relación con los clientes, es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre éstos, para poder dar valor a la oferta. La empresa debe trabajar para conocer las necesidades y expectativas de los mismos y así poder desarrollar una oferta que los satisfaga y en muchos casos vaya más allá de lo que el cliente está esperando, tanto a nivel del producto o servicio como adecuando y mejorando los canales y la calidad en la atención.

Cuando se habla de mejorar la oferta se refiere a poder brindarles soluciones a los clientes que se adecúen perfectamente a sus necesidades explícitas e implícitas, y no como muchos piensan generarles nuevas necesidades.

Por lo tanto, esta estrategia hace referencia a una cultura enfocada en la estrategia de negocio basada principalmente en la satisfacción de los clientes a través de la explotación de la información del mismo apoyada, en sistemas informáticos que dan soporte a esta relación.

1.2.10. *Identificación de procesos estratégicos, procesos claves y proceso de soporte*

Para (Posso, 2010) la identificación de procesos estratégicos, fundamentales y de soporte, es:

Un proceso, con el cual se deben realizar ciertos pasos de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios (outputs) a partir de determinados inputs. Dentro de este apartado los pasos a seguir son:

- Identificación de procesos estratégicos, fundamentales y de soporte.
 - Construcción del mapa de procesos.
 - Asignación de procesos clave a sus responsables.
 - Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.
-
- **Identificación de procesos estratégicos, clave y de soporte.**

Se puede hablar de tres tipos de procesos:

- **Procesos estratégicos:** son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas, entre otros, aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo.
 - **Procesos clave:** atañen a diferentes áreas del servicio y tienen impacto en el cliente, creando valor para éste. Son las actividades esenciales del Servicio, su razón de ser.
 - **Procesos de soporte:** dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un servicio. Son los procesos que realizan otros servicios de la empresa.
- **Construcción del mapa de procesos.**

Una vez identificados todos los pasos, pueden organizarse en un mapa de procesos.

El siguiente método que se va a describir es válido y se puede aplicar para cualquier el sistema de gestión:

Paso 1: Identificar a los actores

Se identifican las interrelaciones de los procesos y de los actores, se puede utilizar el principio de aplicación de pensamiento de “derecha a izquierda”, es decir, identificar primero los clientes, los productos, los requisitos que el cliente exige y con esto reconocer los procesos que se requieren para producir los bienes y/o servicios.

Paso 2: Identificar la línea operativa

La línea operativa de una organización está formada por la secuencia encadenada de procesos que se llevan a cabo para realizar el producto o servicio a ofrecer. Esta línea viene determinada por la naturaleza de la actividad de la empresa y por la dosis de innovación que se haya sabido y podido implementar en el sistema.

Paso 3: Añadir los procesos de soporte a la línea operativa y los de Dirección

Se debe empezar en primer lugar por colocar al capitán del buque. Se pone en el mapa una cajita llamada DIRECCIÓN, MEJORA CONTINUA, ESTRATEGIA, o lo que se desee. Allí tendrán lugar los procesos que se han mencionado antes.

A continuación, se puede proceder colocando los procesos de soporte a la línea operativa. Estos procesos son los que proveen de recursos a esta línea.

La línea operativa es la espina dorsal del sistema de gestión. Cualquier actividad que no forme parte de ella debe adaptarse a ésta, incluyendo los procesos de soporte. Este es un problema típico de las administraciones públicas, donde los procesos burocráticos de soporte frenan el servicio al ciudadano, pero también se les puede encontrar en muchas otras empresas: los clientes esperan mientras la empresa se cruza de brazos.

Paso 4: Añadir los procesos que afectan a todo el sistema

De forma más o menos estructurada, todas las organizaciones se enfrentan a los problemas que genera el trabajo mal hecho. Estos procesos son distintos según la naturaleza del error. No es lo mismo el proceso de tratamiento de productos no conformes de un taller de producción, que la solución de un problema administrativo, o la gestión de un problema de servicio.

Se deben transformar los problemas en soluciones. En producción, estos procesos detectan productos no conformes y los rechazan (reoperan, o admiten bajo ciertas condiciones). Si se trata de un error reclamado por un cliente; se atiende, se investiga, y si se ha hecho algo malo, se corrige, y luego se informa al cliente dándole las satisfacciones que convenga.

- **Asignación de procesos clave a sus responsables.**

Una vez definidos los procesos fundamentales del servicio se deben asignar los responsables de los mismos, son los encargados de la supervisión y control de los procesos, es decir, los que se hacen responsables de su correcto funcionamiento.

- **Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.**

Los procesos deben desarrollarse de forma que quede suficientemente claro, identificando

los pasos que se deben dar para realizarlo. Es decir, se hace necesaria una explicación, fase por fase, de las actividades que componen el proceso.

1.3. Idea a defender

La implementación de estrategias de atención al cliente para hacer eficiente los procesos administrativos de la COAC “Mushuk Yuyai Pastaza” Ltda., ciudad de Puyo, periodo 2017, aporta al mejoramiento de la calidad de los productos y servicios que la entidad financiera proporciona.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Modalidad de la investigación

De acuerdo a (Rivas, 2015), expresa que: “La investigación cualitativa se caracteriza por ser contextual, emergente y fundamentalmente interpretativa”.

Para los autores (Marshall & Gretchen., 2011) manifiesta que:

Este tipo de investigación se soporta en la utilización de múltiples métodos que se preocupan por rescatar la importancia de los distintos participantes de la investigación, siendo el investigador el protagonista del proceso de indagación.

Para el desarrollo de la investigación fue necesario la aplicación de una modalidad cualitativa debido a que el escenario y los individuos objetos de estudio no se encontraban sujetos a la manipulación de variables, razón por la cual el estudio presentó hechos reales acontecidos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yayai Pastaza.

2.2. Tipos de investigación

2.2.1. *Investigación de campo*

(Stracuzzi & Martins, 2012), expresa que:

La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta.

Se aplicó una investigación de campo, por cuanto la información que se procesó fue producto de los procedimientos y actividades que se realizaron en la COAC Mushuk Yayai Pastaza, lo que ayudó a diagnosticar la condición actual de la entidad en lo referente a la atención al cliente.

2.2.2. Investigación bibliográfica – documental

(Stracuzzi & Martins, 2012), indica que: La investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos-escritos u orales.

Mediante la investigación bibliográfica documental se revisaron los conceptos que en el marco teórico se incluyeron para continuar con la secuencia en el desarrollo investigativo.

2.3. Técnicas e instrumentos

2.3.1. Técnicas

Desde el punto de vista de (Ferrer, 2010), expresa que: La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

- **Encuesta:** Fue conveniente el uso de la técnica de la encuesta, la misma que se aplicó a los empleados de la cooperativa en mención, permitiendo con ello conocer el punto de vista de los encuestados de la cooperativa con relación a los servicios que se ofrecieron en la entidad.

(Ferrer, 2010) Manifiesta que: La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

- **Entrevista:** Se realizó una entrevista al gerente de la institución crediticia, la cual nos sirvió para apreciar el punto de vista del representante legal y las alternativas que se emprendieron para mejorar la atención al cliente y alcanzar mejores estándares de calidad en los servicios.

2.3.2. Instrumentos

- **Cuestionario:** Se aplicaron cuestionarios estructurados con 5 ítems que servirán para conocer los aspectos de mayor relevancia sobre los servicios que ofrece la cooperativa.
- **Guía de entrevista:** Mediante este instrumento se aplicó un banco de preguntas de 5 ítems el cual estuvo orientado a la obtención de información relativa al tema de estudio.

2.4. Métodos de investigación

Desde el punto de vista de (Rodríguez & Pérez, 2017), exponen que:

El método inductivo-deductivo está conformado por dos procedimientos inversos: inducción y deducción. La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. La inducción y la deducción se complementan mutuamente: mediante la inducción se establecen generalizaciones a partir de lo común en varios casos, luego a partir de esa generalización se deducen varias conclusiones lógicas, que mediante la deducción se traducen en generalizaciones enriquecidas, por lo que forman una unidad dialéctica. De esta manera, el empleo del método inductivo-deductivo tiene muchas potencialidades como método de construcción de conocimientos en un primer nivel, relacionado con regularidades externas del objeto de investigación.

2.4.1. Método inductivo

El método inductivo es un estudio que parte de lo particular a lo general, por lo que fue necesario analizar la problemática en cuanto a la calidad de servicios que los clientes recibieron y la oferta de productos financieros que la cooperativa presenta.

2.4.2. Método deductivo

Lo particular de este método es que estudia los hechos desde un aspecto general hacia lo particular, por lo que se partió desde la oferta de productos y servicios que presenta la cooperativa hacia la manera como estos llegaron a los clientes bajo estándares de calidad.

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población

El número de clientes que hacen uso de los servicios que brinda la Cooperativa Mushuk Yuyai Pastaza es de 3000 socios por lo que se procedió al cálculo de la muestra.

2.5.2. Muestra

Mediante la aplicación de la presente fórmula se estableció la muestra:

$$n = \frac{Z^2 PqN}{(Z^2 Pq + (N - 1)e^2)}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población = 3.000

p = Probabilidad de éxito 0.75

q = Probabilidad de fracaso 0.25

Z² = Valor obtenido mediante niveles de confianza 1,96

e² = Límite aceptable de error muestral 0,05

Cálculo:

$$n = \frac{Z^2 PqN}{Z^2 Pq + (N - 1)e^2}$$

$$n = \frac{(1,6)^2(0,5)(0,5)(3.000)}{(1,96)^2(0,5)(0,5) + (3.000 - 1)(0,05)^2}$$

$$n = \frac{2.881,2}{8,4579}$$

$$n = 340.65 = 341 \text{ encuestas}$$

Los resultados al haber aplicado la fórmula determinaron que el número de encuestas fueron 341, procediendo a su aplicación a través de cuestionarios, con la finalidad de obtener información relativa al tema de investigación.

Las encuestas se aplicaron a los socios de la cooperativa con la finalidad de conocer su apreciación sobre la atención que reciben por parte de los empleados y sobre los resultados diseñar las estrategias para mejor dicha atención.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. *Resultados de la entrevista aplicada al gerente de la COAC Mushuk Yuyai.*

Encuestado: Sr. Jaime Cunalata

Cargo que ocupa: **Gerente de la COAC**

Fecha de la entrevista: **5 de septiembre 14h26'**

¿Cómo considera usted los servicios que se ofrecen en la cooperativa?

Considero que el servicio que ofrecemos a los clientes y socios son buenos, nos enfocamos en brindar una atención orientada en el cumplimiento de las disposiciones emitidas por el Consejo de Administración y Vigilancia, para que los socios obtengan la mejor atención.

¿El personal ha sido capacitado en sus áreas de desempeño?

Si la cooperativa cuenta con un programa de capacitación anual, en el cual se incluye a todo el personal de la entidad, de pronto es necesario que los empleados se desarrollen más con los clientes y socios para que las expectativas de estos se alcancen de mejor manera.

¿La entidad cuenta con estrategias de atención al cliente?

No, pero la atención al cliente considero que es muy buena, ya que nos proyectamos a satisfacer las necesidades de los socios, si existe la necesidad de implementar estrategias con gusto lo haremos, lo importante es cubrir de la mejor manera las necesidades de los socios y clientes.

¿Usted considera que los procesos administrativos se desarrollan con altos niveles de eficiencia?

En la medida que se han desarrollado estos cumplen con los parámetros exigidos por el Consejo, pero si se puede mejorar tenemos la predisposición para hacerlo, los cambios siempre aportan al mejoramiento de los procesos.

¿Estaría dispuesto a colaborar en el diseño de estrategias para mejorar la atención a los clientes y hacer eficientes los procesos administrativos?

Desde luego todo aporte que contribuya al mejoramiento de la entidad es bienvenido.

3.1.2. Resultados de la aplicación de las encuestas a los socios

1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la atención que la cooperativa la ha ofrecido?

Tabla 1-3: Nivel de satisfacción

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	10	3%
Bueno	194	57%
Regular	89	26%
Malo	48	14%
Total	341	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción socios de la COAC Mushuk Yuyai

Elaborado: Cujilema, V. (2018)

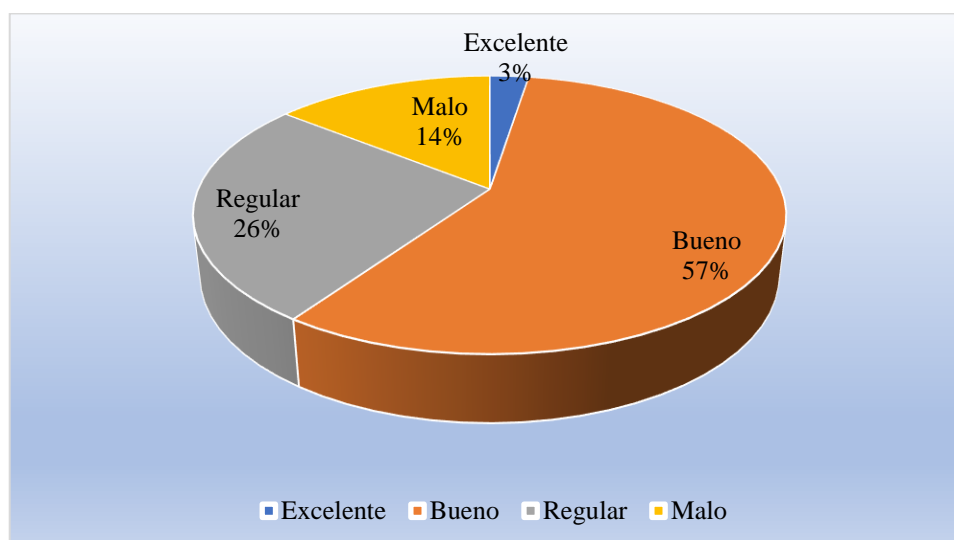


Gráfico 1-3: Nivel de satisfacción

Fuente: Tabla 1

Elaborado: Cujilema, V. (2018)

Interpretación y análisis

Los resultados obtenidos al aplicar la encuesta a los 263 socios de la cooperativa, se presentan de la siguiente manera: el 3% de los encuestados (8 socios) indicaron que el nivel de satisfacción para ellos es de excelente; un porcentaje mayor del 57% (150 socios encuestados), supo manifestar que la satisfacción alcanzada se encuentra dentro de un rango bueno; un 26% (68 encuestados), indicó que el nivel de satisfacción para ellos es regular y finalmente el 14% (37 socios) expreso su nivel de satisfacción con relación a los servicios es malo.

2. ¿Considera usted que la atención que le ofrecen cumple con sus expectativas?

Tabla 2-3: Cumple con sus expectativas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	82	24%
No	259	76%
Total	341	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción socios de la COAC Mushuk Yuyai

Elaborado: Cujilema, V. (2018)

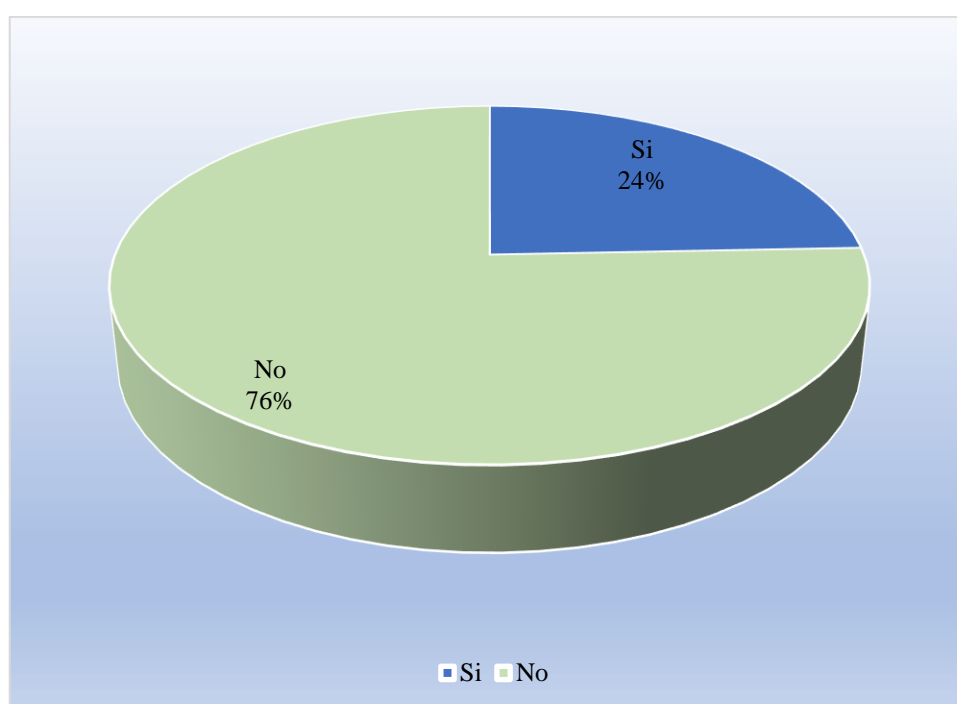


Gráfico 2-3: Cumple con sus expectativas

Fuente: Tabla 2

Elaborado: Cujilema, V. (2018)

Interpretación y análisis

Con relación a si los servicios brindados por la cooperativa cumplen con las expectativas de los socios y clientes estos supieron expresar en un 24% (63 socios encuestados) que se cumple con las expectativas que ellos tienen sobre los servicios, pero la mayoría la cual corresponde al 76% (200 socios) opinaron que la cooperativa no cumple con las expectativas que ellos tienen de los servicios.

3. ¿Conoce usted todos los productos y servicios financieros que la entidad ofrece?

Tabla 3-3: Conoce los productos y servicios de la COAC

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	293	86%
No	48	14%
Total	341	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción socios de la COAC Mushuk Yuyai
Elaborado: Cujilema, V. (2018)

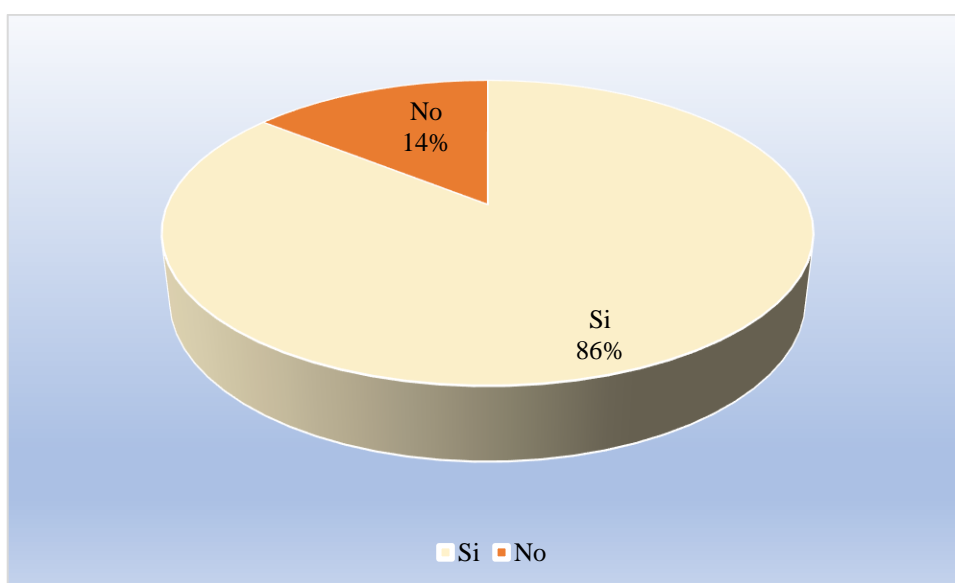


Gráfico 3-3: Conoce los productos y servicios de la COAC

Fuente: Tabla 3

Elaborado: Cujilema, V. (2018)

Interpretación y análisis

Las respuestas que se obtuvo al preguntar, conoce usted todos los productos y servicios financieros que la entidad ofrece, a lo que los socios encuestados respondieron: el 82% (226 encuestados), una gran mayoría afirmó conocer todo lo que ofrece la entidad financiera, mientras que una minoría del 14% (37 socios encuestados) indicó no conocer sobre los productos y servicios que ofrece la cooperativa, por lo que la administración deberá considerar la implementación de campañas informativas para que todos los socios conozcan los beneficios existentes.

4. ¿Ha presentado quejas a la administración relacionadas con los servicios recibidos?

Tabla 4-3: Quejas por los servicios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	235	69%
No	106	31%
Total	341	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción socios de la COAC Mushuk Yuyai
Elaborado: Cujilema, V. (2018)

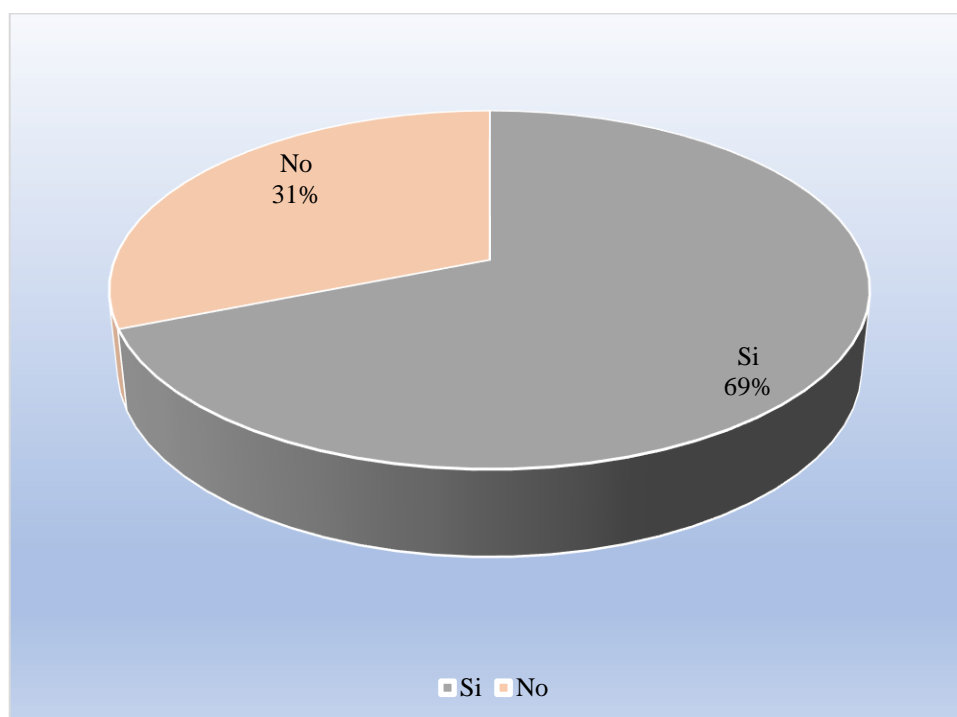


Gráfico 4-3: Quejas por los servicios

Fuente: Tabla 4

Elaborado: Cujilema, V. (2018)

Interpretación y análisis

La pregunta estuvo direccionada a conocer si los socios en algún momento presentaron quejas relacionadas con la prestación de servicios por parte de la cooperativa, a lo que respondieron en un porcentaje menor del 31% lo que corresponde a las respuestas de (82 socios encuestados) no haber realizado este proceso, pero una mayoría del 69% (181 encuestados) coincidió en sus respuestas de haber presentado alguna queja en determinado momento, por cuanto no recibió la acogida esperada por parte del personal.

5. ¿Los trámites solicitados en la entidad han sido entregados de manera oportuna?

Tabla 5-3: Trámites solicitados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	82	24%
No	259	76%
Total	341	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción socios de la COAC Mushuk Yuyai
Elaborado: Cujilema, V. (2018)

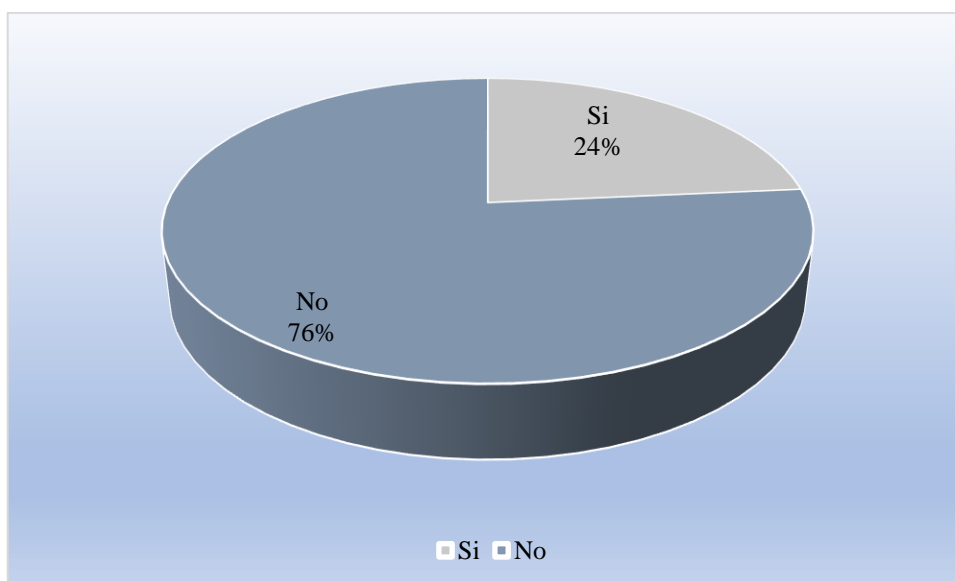


Gráfico 5-3: Trámites solicitados

Fuente: Tabla 5

Elaborado: Cujilema, Vanesa (2018)

Interpretación y análisis

En un porcentaje menor del 24% lo que representa la opinión de (63 socios encuestados) supieron manifestar que los trámites solicitados a la cooperativa les fueron entregados en tiempos oportunos, pero una mayoría que reporta el 76% con una representación de (200 socios a los que se les aplicó la encuesta) no coinciden con esta respuesta por el contrario supieron indicar que cuando solicitaron algún trámite el tiempo de entrega fue tardío, por lo que no se siente a gusto con los servicios otorgados por la COAC Mushuc Yuyai.

3.2. Diseño de estrategias de atención al cliente para la COAC MUSHUK YUYAI PASTAZA LTDA.

Introducción

El diseño de estrategias de atención al cliente en la actualidad es un factor de gran importancia, por cuanto existen en el mercado una amplia variedad de empresas deseosas por atraer un mayor número de usuarios, considerando esta proyección es conveniente plantear acciones que conduzcan hacia a satisfacción de los clientes.

Con el diseño de estrategias se pretende mejorar las expectativas de los clientes, así como el funcionamiento interno de las actividades de la cooperativa para alcanzar un óptimo rendimiento, el desarrollo requiere implementar elementos diferenciadores que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Desde la proyección de la institución se pretende fidelizar a los socios mediante repuestas oportunas en los servicios, un trato personalizado y la mejor predisposición para brindar información en los temas que competan a la cooperativa.

La apropiada participación del personal se verá reflejada en los nuevos socios que se incorporen a la entidad, lo que significará que los servicios brindados están siendo canalizados apropiadamente.

3.2.1. Antecedentes de la cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Yuyai Pastaza" Ltda., inicio sus operaciones el 10 de mayo del 2008, fundamentada en los principios de cooperación y solidaridad, con el objetivo de impulsar el desarrollo de los socios y la comunidad.

Es una entidad dedicada a las finanzas sociales que fue creada en la parroquia Puyo del cantón Pastaza, Provincia Pastaza de la República del Ecuador, con la iniciativa de varios jóvenes indígenas oriundos del pueblo de Chibuleo y Pilahuin, miembros de una misma familia, aquellos que juntaron sus ideas, buscando aliviar la situación en la que se veían rodeados las clases menos privilegiadas de nuestro país, de esta manera entraron a formar parte de unas de las cooperativas indígenas más acogidas en esta ciudad, en la cual está dedicada a la captación de recursos de sus socios y clientes a través de libretas de ahorro y certificados de depósitos a plazo fijo y el

otorgamiento de créditos , satisfaciendo de esta manera, con la actividad agrícola , artesana consumo, comercio, y microempresas, fomentando el progreso y desarrollo de la comunidad.

En la actualidad cuenta con 3,000 socios, se encuentra en el segmento cuatro de cooperativas ecuatorianas, su calificación de riesgo es "AA -" otorgada por la calificadora de riesgos Class International Rating S. A.

Los servicios se han extendido hacia las provincias de Cotopaxi y Pichincha, con una agencia en las ciudades mencionadas, se encuentran supeditadas por la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria).

3.2.2. Misión

Impulsar el desarrollo socio económico de nuestros socios y satisfacer las necesidades de los socios brindando productos financieros de calidad, con personal comprometido y sustentado en los principios y valores cooperativos.

3.2.3. Visión

Consolidarnos como una Institución financieramente sólida y solvente, por su excelencia en el servicio y desarrollo de los sectores productivos.

3.2.4. Objetivos

- Brindar servicios financieros a los sectores no atendidos por la banca tradicional.
- Promover la cooperación económica y social entre los socios
- Contribuir al mejoramiento socio económico de los socios.
- Fortalecer y mantener los servicios financieros acorde a las necesidades de los sectores atendidos.
- Generar satisfacción y compromiso de los socios.

3.2.5. Valores institucionales

- El respeto es la piedra angular de nuestra institución, es el primer requisito para generar confianza mutua con nuestros socios y accionistas para alcázar nuestra misión y visión.

- Compromiso: Fomenta nuestra lealtad y respalda nuestra dedicación a obtener éxito.
- Trabajo en equipo: Unión de esfuerzos para obtener un objetivo en común.
- Honestidad: Decir y actuar transparentemente, sin perjudicar a un tercero.
- Responsabilidad: Cumplir con los compromisos y obligaciones a tiempo.
- Prudencia Financiera: Manejo eficiente y responsable de los recursos de nuestros socios.
- Mejora Continua: Crear permanentemente valor a nuestro trabajo, haciendo mejor las cosas todos los días.
- Cordialidad: Ser amable y con una alta disposición de servicios a nuestros socios.
- Equidad: Actuar con igualdad y justicia.
- Puntualidad: Llegar a tiempo para cumplir las obligaciones y responsabilidades adquiridas con la Institución.

3.2.6. FODA

Tabla 6-3: FODA COAC

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación en el mercado por la calidad de servicios y años de trayectoria. • Crecimiento de las capacidades en los últimos años. • Reducción de los gastos • Los activos cuentan con una mejor estructura respecto a los activos productivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Las bajas tasas de interés incrementan la demanda de créditos. • Los cambios políticos en especial al Ley de Economía Popular y Solidaria fortalecen el sector, incrementando la posibilidad de crecimiento de las cooperativas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un sistema contable apropiado. • Existe riesgo en el nivel de liquide • La estructura del patrimonio no es adecuada. • La responsabilidad es muy baja respecto a las cooperativas de su segmento. • La atención al cliente no es ágil y oportuna • Bajo porcentaje de provisión de cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> • El desempleo afecta a la economía de los socios, ocasionando el incremento de la cartera vencida. • Las condiciones actuales en la economía del país afectan a la solvencia institucional. • Crecimiento de la morosidad del sistema financiero.

Fuente: COAC Mushuk Yuyai Pastaza Ltda.

Elaborado: Cujilema, V. (2018)

3.2.7. Estructura orgánica

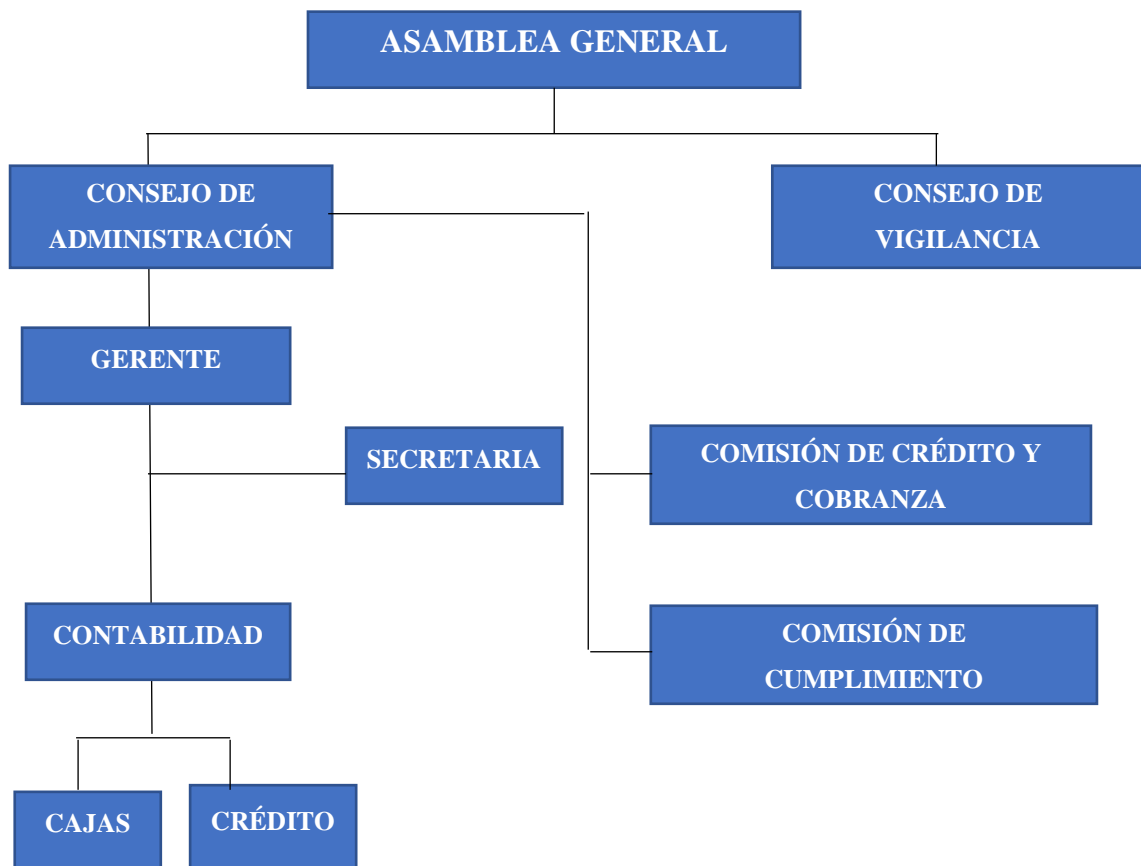


Gráfico 6-3: Estructura organizacional de la COAC Mushuk Yuyai Pastaza Ltda.

Fuente: COAC Mushuk Yuyai Pastaza Ltda.

Elaborado por: Cujilema V. (2019)

3.2.8. Objetivos del diseño de estrategias

Las estrategias se centran en la atención al cliente para fidelizar a los clientes actuales, y atraer a otros nuevos a través de la atención personalizada, los procesos generales se esquematizan de la siguiente manera:

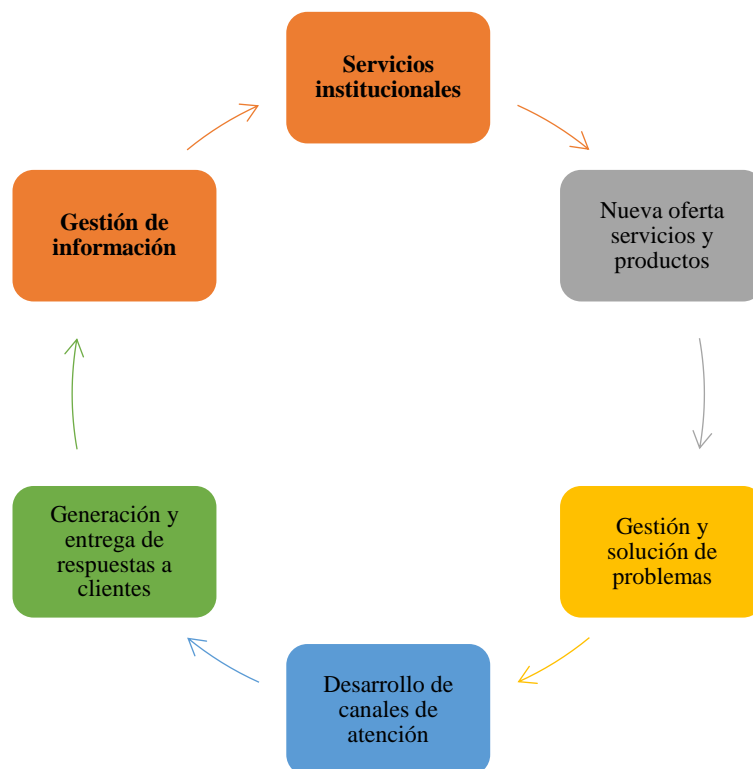


Figura 1-3: Proceso de atención en la COAC Mushuk Yuyai Pastaza Ltda.
Fuente: COAC Mushuk Yuyai Pastaza Ltda.
Elaborado por: Cujilema Vanessa (2019)

Al establecer los servicios institucionales se propicia una relación comercial entre los socios, clientes y la cooperativa, la cual mediante la oferta de productos financieros garantiza a los socios y clientes una óptima prestación de servicios y el acceso permanente a los mismos, la finalidad es brindar una oportuna solución a los problemas existentes en el área de atención al cliente, en la cual se brinde respuestas que fortalezcan la relación entre las partes.

Los procedimientos deben orientarse al cumplimiento de las siguientes metas:

- **Acercamiento con los socios y clientes:** La interacción con el socio o cliente al ingresar a las oficinas de la cooperativa será una experiencia confortable, para ello se debe proyectar el crecimiento comercial de la cooperativa mediante la información acerca del portafolio de los productos y servicios ofertados.
- **Gestión para socios y clientes:** Dentro de este punto se debe conocer y comprender el proceso de lo que se debe hacer y preparar para brindar el servicio y adquirir los conocimientos necesarios para la creación de un vínculo, la satisfacción de una necesidad ya sea del socio o cliente, y lograr que ese vínculo se mantenga, para alcanzar esta meta se debe considerar los siguientes aspectos:

- Adquirir los conocimientos necesarios para planificar, ejecutar y controlar una acción comercial y programar el uso de los servicios y productos financieros.
 - Conocer y comprender cómo se gestiona la atención al cliente.
 - Aplicar las técnicas dirigidas a socios y clientes.
 - Permitir la fidelización de los clientes conociendo sus expectativas.
 - Conocer y comprender el proceso de información analizando las distintas fases, las técnicas, las situaciones, los comportamientos, etc.
 - Estudiar y analizar la figura de socios y clientes.
 - Tomar conciencia de la importancia del servicio de atención al cliente y la fidelización en la actividad comercial, así como las principales herramientas para desarrollar su efectividad.
 - Conocer las herramientas más utilizadas en la gestión de cartera de socios y clientes.
- **Recepción y análisis de solicitudes de socios:** Poner a disposición, de los socios, canales de atención para las diferentes solicitudes con el fin de conocer las causas de las mismas y atenderlas oportunamente.
 - **Gestión o solución de solicitudes a los socios:** Coordinar y buscar con las diferentes áreas de la cooperativa una respuesta o solución adecuada a las solicitudes planteadas por los socios.
 - **Generación y entrega de respuestas a los socios:** Generar y dar respuesta o solución a las solicitudes de los socios de forma oportuna y satisfactoria. El objetivo es identificar las causas de las quejas, reclamos o sugerencias, remitirlas al área encargada o atenderlas, según corresponda y entregar una respuesta favorable y oportuna al socio de acuerdo a su solicitud.
 - **Mantenimiento y relacionamiento con los socios:** Crear afinidad con los socios que permita establecer una relación memorable, diseñando e implementando estrategias de relacionamiento, capaces de integrar sinergias entre las partes, para brindarles productos y servicios que cumplan sus expectativas de una mejor forma y satisfagan sus necesidades.

3.3. Guía para la atención a socios y cliente

La atención a los socios y clientes inicia con el reconocimiento de los productos y servicios que la institución crediticia ofrece, seguido se debe identificar de manera clara los procesos de la organización, pero ante todo que estos sean reconocidos por todos los empleados de la cooperativa.

Identificado esto, se debe entender la importancia de brindar servicios de calidad, por cuanto las acciones empleadas dentro del servicio repercutirán en la apreciación de los socios y clientes,

creando una imagen institucional positiva o negativa. Se debe proyectar la prestación de servicios a la idea de mantener a los socios existentes y atraer nuevos y dejar en todos ellos una impresión que les induzca a realizar negocios con la cooperativa.

Otro aspecto clave es entender que es el servicio al cliente, comprendiendo que este es un conjunto de actividades que se desarrollan en busca de la satisfacción de otras personas a las que identificamos como socios, lo que busca el servicio es que el socio se sienta parte de la institución, para que este no cambie de organización y se puede mantener su fidelidad.

Por lo tanto, el servicio al cliente viene a ser la habilidad de los empleados para mantener al cliente o socio satisfecho y con la perspectiva de alcanzar más en su beneficio.

El ofrecer un servicio dentro de parámetros de calidad implica desarrollar aspectos de importancia que deben ser expresados a través de:

- Mantener una buena disposición para atender a los socios y clientes
- Tener la actitud apropiada
- Demostrar interés por los asuntos del cliente y socios
- Generar una relación de cordialidad y empatía con los socios y clientes
- Tener iniciativa al momento de entrar en contacto con los clientes y socios
- Creatividad para indicar aspectos que por su gravedad requieren ser informados.
- Mantener organizada la información, libre de documentos visibles ya que esto provoca una mala impresión a los clientes.

Al aplicar estos lineamientos se conlleva a crear una cultura de servicio eficiente, con la que no se proyecte únicamente en alcanzar nuevos clientes sino en conservar los existentes.

Se debe recordar que para alcanzar el éxito es necesario combinar la experiencia de los colaboradores más los requerimientos de los clientes y el profesionalismo con el que se brinde el servicio.

El servicio al cliente debe estar ligado a factores intangibles que brinden valor agregada, como son:

Cortesía

Es una característica que debe estar presente en todo momento, más aún cuando se trata de ofrecer servicios de atención, los empleados que son afables generan un alto nivel de confianza en los socios y clientes, en la mayoría de casos propician amistades más allá de las relaciones laborales, el personal debe expresar frases que sin duda provocan emociones positivas, como:

- Buenos días
- Buenas tardes
- Gracias
- Con permiso
- Disculpe
- Muy amable
- Pase usted
- Por favor
- Le ofrezco disculpas

En fin, existe una serie de frases que aportan a que los servicios se enfoquen en alcanzar niveles de satisfacción por parte del cliente.

Integridad

Un empleado integro es aquel que habla con la verdad, por muy dificultosa que sea una situación siempre está dispuesto a asumir con responsabilidad sus actos, esta debe ser una característica primordial para el personal que brinda atención a los clientes y socios en la cooperativa. De ahí cuando promete algo cúmplalo, caso contrario no realice ofrecimientos que no va a poder cumplir, eso solo ocasionaría una mala impresión.

Confiabilidad

Ser confiable es proporcionar información de buena fuente, segura que mantiene respaldo sobre lo que se está aseverando, esta cualidad será la que distinga el servicio que ofrece en la institución de otros que los socios y clientes pueden recibir. Si no posee los argumentos legales para informar algo mejor no lo mencione.

Eficiencia

La eficiencia es un término que denota capacidad para ejecutar una actividad con calidad optimizando tiempo y recursos, llevado a la práctica este término debe estar presente en todas las actividades, la intención es mostrar a los socios y clientes que los servicios que se ofrecen en la cooperativa cumplen con todos estos elementos.

Responsabilidad

Este elemento no puede faltar dentro del proceso de atención al cliente, implica ofrecer todos los servicios dentro de lo acordado, como estar en el tiempo justo de la atención, entregar lo solicitado en los plazos establecidos, asistir en las partes puntuales de acuerdo a las responsabilidades que exige el cargo. Responsabilidad también es tratar con respeto, sin discriminación.

Respeto

El respeto debe ser proyectado a través del trabajo, cumplir con los términos acordados en determinados actos, brindar los servicios oportunamente sin espacios largos de tiempos de espera, recordemos que un cliente o socio que espera prolongadamente es un individuo mal humorado, poco amable y con razón adopta esta actitud, recuérdese que el cliente es lo primero y como tal debe ser tratado.

Honradez

Es importante que los socios y clientes estén convencidos que tratan con personal con valores, honrados en todos los sentidos, que pueden confiar plenamente en el empleado que se encuentra brindando la atención.

Excelencia operacional

En este aspecto se alcanzarán estándares de calidad que cumplan tanto las expectativas de la cooperativa como la de socios y clientes, mediante el cumplimiento de los servicios ofertados. Para ello se debe conseguir una coordinación y desarrollo eficiente de las actividades con las que se brinde un excelente servicio.

3.4. Cómo resolver los problemas de los clientes

La mayoría de las personas que tienen problemas y que son por razón de servicio, no se quejan, simplemente desaparecen. Generalmente, cuando un cliente expresa malestar y si no hay un plan de servicio implementado, se le ridiculiza, aunque se le escuche y no se tome ninguna acción correctiva al proceso que ocasionó la queja. Se debe tener presente que la cooperativa existe para

generar productos o servicios que deben ser trasladados a los clientes y que sin ellos no tendría razón de ser.

En este sentido muestre el interés que requiere el problema y tome las medidas correctivas para eliminar el inconveniente, de tal manera que el cliente capte su presencia en la solución del conflicto.

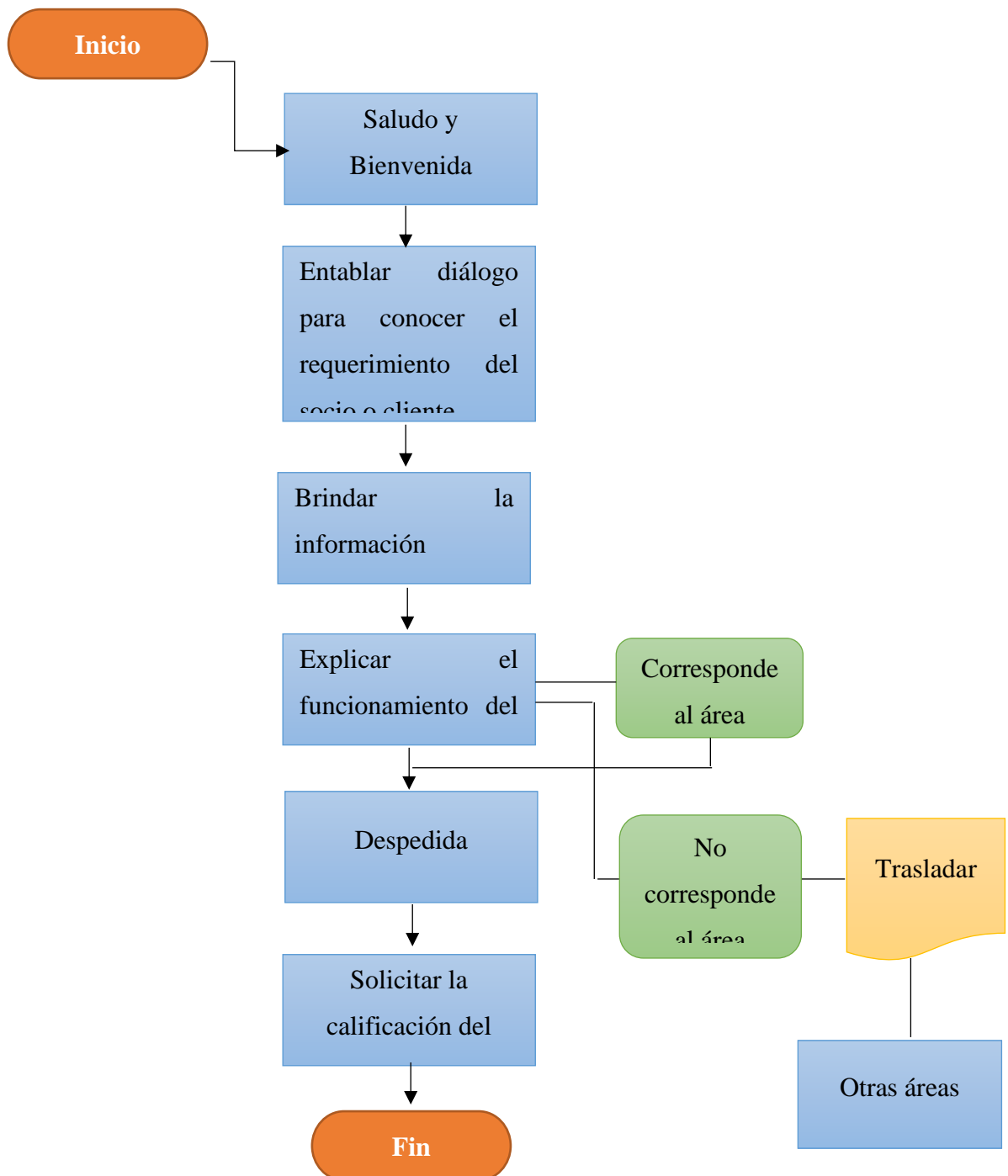


Gráfico 7-3: Flujograma del proceso de atención al cliente

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cujilema Vanessa (2019)

3.5. Estrategias de atención

3.5.1. Ofrecer el servicio de manera activa

Objetivo:

Satisfacer las necesidades del cliente brindando una oportuna y ágil atención, para que sienta que en la institución se proyecta a alcanzar el bienestar de los socios y clientes.

Proceso:

La presencia del socio y cliente en la cooperativa requiere inmediata atención por lo que se realizará un intercambio de acciones apropiadas para que el tiempo de estadía de este sea lo más placentero posible.

1. Brindar un saludo expresando siempre la satisfacción de poder servirle
2. Prestar la debida atención para comprender los motivos de la visita del socio y cliente a la institución.
3. Dar a conocer lo gustosos que esta de poder satisfacer sus requerimientos ya sea información o trámites
4. Si los requerimientos están dirigidos hacia el cumplimiento de algún proceso en los se vincula el área, se procederá de manera inmediata a procesar la información.
5. En caso de que la información requerida sea competencia de otras áreas se informará amablemente, indicando y ayudando a transferir el trámite a la dependencia correcta, expresando haber sido un gusto el servirle.
6. El proceso de atención para los trámites correctos debe facilitar el acceso inmediato para preparar la información en el menor tiempo posible
7. La entrega a lo solicitado debe contener información precisa, libre de errores.

La impresión que se cause a los socios y clientes es un factor de peso que influirá en la fidelización y captación de posibles nuevos socios, por lo que debe mantener una buena impresión y demostrar que los servicios brindados conllevan un alto grado de eficiencia, en este sentido los empleados deben adoptar la siguiente actitud:

1. Su expresión tanto facial como corporal debe brindar seguridad y confianza, mostrar un rostro sonriente y una postura corporal apropiada, sentarse erguido y con una postura apropiado sin recargarse sobre el escritorio.

2. En caso de que los socios acudan a expresar algún tipo de quejas, el empleado/a tomará las sugerencias de la mejor manera, indicando hacer llegar la molestia a la máxima autoridad, de igual forma su expresión debe ser la apropiada para el caso puntual, sin que se dé a notar la incomodidad.
3. El /a empleado/a debe tener organizado su escritorio y archivadores para que la búsqueda de documentos en caso de que estos no se encuentren disponibles en el sistema, se puedan procesar de manera ágil, mostrando la eficiencia con la que se desarrollan las actividades.
4. La presencia debe ser impecable, el empleado/a llevará el uniforme en caso de existir, este debe estar bien presentado.

Que se pretende alcanzar

Mostrar al socio y cliente la predisposición que el personal tiene en satisfacer sus necesidades, al ofrecer servicios eficientes a través de un personal altamente competente, para mantener la fidelidad de los socios con la cooperativa.

3.5.2. Actuar con rapidez para resolver las inquietudes

Objetivo:

Atender los requerimientos en el menor tiempo posible, entregando la información precisa, para alcanzar la satisfacción de los socios y clientes.

Proceso:

Conocer los motivos de la presencia de los socios y clientes a través del diálogo establecido entre las partes, por lo que el empleado/a debe indagar bajo los siguientes parámetros:

1. Luego de un recibimiento respetuoso se realizará la pregunta en que le puede servir.
2. Con el conocimiento sobre los requerimientos, se procesará la información, para lo cual la organización documental juega un papel importante, en cuanto a la rapidez y oportunidad del servicio.
3. Se entregará la documentación o dará a conocer que el proceso se ha desarrollado para tranquilidad del socio.
4. Si el trámite culmina con la información presentada se dará por terminada la atención, caso contrario se dará continuidad a los siguientes pasos.
5. Se entrega la documentación si el caso amerita o se indicará el avance del proceso.

Finalizada la atención al socio o cliente, la actitud del empleado/a que brindo el servicio deberá ser:

1. Expresión amable al haber cumplido con los requerimientos solicitados por el cliente o socio.
2. Solicitar de manera cordial si la atención terminó se califique la atención brindada en el marcador de satisfacción de servicio. Dando a conocer que la evaluación ayudará a mejorar la calidad de atención.
3. Expresar su agradecimiento por confiar en la cooperativa y poder servirle en otras ocasiones, se puede utilizar frases como (Fue un placer servirle, Cuando guste puede acudir a la institución estamos prestos a brindarle la información que requiera).

Que se pretende alcanzar

Que el cliente o socio valore la oportunidad con la que es atendido a la hora de resolver las dudas que tenga, o la realización de trámites, que observe que los servicios se los ejecuta en tiempos prudenciales y que la información es procesada de manera confiable.

3.5.3. *Hablar el idioma del cliente*

Objetivo:

Dar a entender al cliente o socio la información, utilizando términos apropiados, para que este capte de mejor manera lo que se quiere transmitir.

Proceso:

El proceso debe ser sencillo, sin complicaciones, procurando que los socios y clientes realicen de manera correcta los trámites:

1. Se debe observar el nivel de preparación de los socios, situación que se reflejará en su forma de solicitar la atención, partiendo de ello se utilizará el lenguaje apropiado sin caer en el irrespeto, el racismo o la marginación.
2. Se utilizará un lenguaje sencillo pero contundente
3. En este sentido al tratarse de socios que en su mayoría son indígenas, será necesario que la persona que ofrece la atención tenga conocimiento del lenguaje kichua.
4. Realizar retroalimentación a los procesos para que estos quedan comprendidos a su máximo nivel.

3.5.4. *Emplear un lenguaje positivo*

Objetivo:

Actuar con positivismo para que el socio o cliente sientan un ambiente agradable y puedan solicitar la información sin problema.

Proceso:

La persona encargada de brindar la atención debe actuar con honestidad, pero a la vez evitar acciones negativas que puedan ser interpretadas como incompetencia o falta de profesionalismo, por lo que su proyección debe ser siempre positiva y contribuir a brindar soluciones en tiempos oportunos.

1. Mantenerse positiva, ser altruista, con un alto espíritu de colaboración y servicio.
2. Emplear tiempos oportunos de respuestas a las peticiones planteadas por los socios y clientes, demostrando eficiencia laboral
3. Brindar ayuda inmediata considerando siempre la postura de los socios y clientes
4. Brindar respeto sobre los puntos de vista de las personas, evitando comentarios que puedan ocasionar conflictos de intereses.

3.5.5. *Personalizar el trato al cliente*

Objetivo:

Brindar servicios de forma personal, considerando las necesidades urgentes de cada socio o cliente, para buscar alternativas de solución inmediata.

Proceso:

Brindar servicios personalizados implica ofrecer información amplia sobre los asuntos que desean conocer, el tiempo que se emplee en ofrecer la correspondiente información debe ser de calidad, ya que a través del dialogo se comprenderá las necesidades que desean satisfacer los socios y clientes,

El servicio personalizado comprende los siguientes parámetros:

1. Atender a los clientes y socios con exclusividad, haciéndoles sentir la importancia que tienen para la institución, en este aspecto se podrían incluir frases como: su opinión es de gran importancia para el mejoramiento de la institución, se tomará en consideración las sugerencias por usted planteadas.
2. Proporcionar información de último momento, hará sentir a los clientes y socios importantes dentro de los procesos de la institución.
3. Utilizar los recursos para brindar un servicio personalizado, como el uso de datos informáticos con los cuales se brinde información actualizada.
4. Despejar las dudas que por alguna situación se hayan generado, para tranquilidad del socio o cliente.

3.5.6. *Demostrar profesionalismo*

Objetivo:

Demostrar profesionalismo a la hora de ofrecer servicios e información, con honestidad sobre el alcance de los procesos.

Procesos:

Actuar con honestidad a la hora de ofertar los servicios ocasionará que los socios y clientes no se creen falsas expectativas y lleguen a considerar que la institución no cumple con las ofertas realizadas, se tomará en consideración, que la información proporcionada será compartida con otras personas, siendo un referente de la seriedad con la que se manejará los procesos, en vista de ello se deben enfocar las actividades hacia:

1. Ofrecer información real sin ocasionar exageración en el alcance de las actividades
2. Cumplir los ofrecimientos realizados a los socios y clientes
3. Expresar la realidad de la situación que va a considerarse en los procedimientos de determinados trámites.

3.5.7. Vigilar la satisfacción alcanzada por los socios y clientes

Objetivo:

Garantizar la satisfacción ofreciendo servicios de alta calidad que se proyecten hacia el cumplimiento de los objetivos de los socios y clientes.

Procesos:

Garantizar los procedimientos y actuar con responsabilidad para brindar servicios de calidad, que aporten al mejoramiento del rendimiento institucional, el personal que ofrece el servicio se deberá enfocarse en:

1. Orientar al cliente y socio con relación a los servicios que se ofrecen en la institución y los beneficios a los que puede acceder.
2. La participación del personal es clave, por lo que la manera de transmitir la información y alcanzar la comprensión de la misma dependerá en gran medida de la capacidad del empleado en transmitir los acontecimientos, utilice términos comprensibles para el socio o cliente.
3. Explique claramente los procesos, despejando las dudas existentes y recalque que el objetivo principal es mantener la satisfacción de los socios y clientes.

Los directivos de la cooperativa comprometidos en brindar servicios con alto grado de eficiencia y calidad deben adoptar los siguientes aspectos:

1. Contar con el personal suficiente en número y conocimientos, para que la atención se proyecta hacia la satisfacción de los clientes y socios.
2. Adaptar los espacios de tal forma que los clientes y socios que por algún motivo alarguen su estadía en la cooperativa se encuentren cómodos.
3. Proporcionar las herramientas de apoyo como trípticos, carteleras informativas e información impresa para que el cliente se informe de manera apropiada y pueda consultar cualquier duda con el personal de atención.
4. Brindar capacitación continua al personal para que se pueda transmitir de manera confiable la información, evitando cometer errores por desconocimiento.

3.6. Estrategias de fidelización

Las estrategias que la cooperativa debe emplear para mantener la fidelización de los socios y clientes se orientaran a:

- Establecer un compromiso con los socios y clientes que se encuentre basado en la calidad de los servicios.
- Establecer técnicas para evaluar la calidad del contacto con los socios y clientes.
- Mantener personal capacitado para el desarrollo de buenas relaciones con los socios y clientes y poder dar solución a las quejas presentadas.
- Analizar las necesidades de los socios y clientes con la finalidad de anticiparse a los requerimientos y mantener satisfechos con una atención personalizada, sin duda esto mantendrá la fidelidad de los socios y clientes.
- Generar confianza, sin que se proporcione faltas expectativas sobre los productos financieros que se ofrecen.
- Fidelizar al cliente y socios mediante factores emocionales.

3.7. Evaluación interna a la prestación del servicio

La evaluación interna debe ser adoptada como una normativa para mejorar la atención, por tal razón se plantea la siguiente plantilla

Tabla 7-3: Ficha de evaluación interna

Nombre del empleado:				Área de la cooperativa		
Tipo de servicios:	Información general			Trámites		
	Excelente	Bueno	Deficiente	Excelente	Bueno	Deficiente
Nivel de comprensión de la información a transmitir	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tiempos estimados en la prestación de los servicios	Extenso	Moderado	Rápido	Extenso	Moderado	Rápido
Solución de conflictos	Inmediato	Recepta la queja	Ignora	Inmediato	Recepta la queja	Ignora

Elaborado por: Vanesa Cujilema (2019)

La finalidad de la evaluación al personal que presta servicios de atención al cliente es conocer los aspectos deficientes del servicio para corregirlos mediante capacitación y poder proyectarse hacia la eficiencia.

En la primera parte se identificará el nombre del empleado que brindo el servicio, y el área al que pertenece, dentro de los parámetros a evaluar se encuentran los tipos de servicios en dónde se especifica si la atención brindada cumple con los parámetros esperados, tanto de manera general o en trámites solicitados.

El siguiente nivel describe la comprensión que el empleado tiene de los temas que debe transmitir a los socios y cliente por lo que los rangos de comprensión van desde alto, medio y bajo.

En el factor relacionado a los tiempos estimados en la prestación de servicios se ha considerado rangos de extenso, moderado y rápido, con la finalidad de conocer si la información o trámite procesado se lo realiza en tiempos considerables y con un nivel de efectividad apropiado.

Finalmente se evalúa la capacidad del empleado para solucionar conflictos presentando niveles de inmediato, recepta la queja, ignora. Esto permitirá diagnosticar la calidad de servicios que la cooperativa ofrece y en base a los resultados proyectar el mejoramiento de la atención.

3.8. Pasos para lograr la satisfacción del cliente

Con la finalidad de que la cooperativa alcance un mejor posicionamiento a través de servicios eficientes de atención al cliente, se tendrá que canalizar las energías en el activo más valioso que es el cliente.

1. Reconozca a sus clientes:

Desde el inicio del diálogo se podrá identificar el carácter de los socios y clientes, partiendo de esa apreciación brindará la atención, si se trata de un individuo con una personalidad fuerte, deberá tratarlo con mayor esmero para bajar la intensidad de la conversación, siempre con la intencionalidad de que se cumpla con las expectativas del cliente, por ningún motivo puede caer en provocaciones, siempre demuestre educación ante cualquier situación.

Otros socios y clientes demostraran demasiado interés por algún tema en particular y hablaran en exceso, escuche, pero a la vez enlace la conversación a los propósitos por los que el cliente se encuentra solicitando información, sea puntual para no extender demasiado el servicio.

Existen también clientes tímidos, con los que tendrá que forzar la información para determinar qué es lo desean conocer, en este aspecto brinde confianza al cliente haciéndole notar que está dispuesto a proporcionarle la ayuda que requiere.

2. Llámelo por su nombre:

- No hay sonido más dulce para el oído del socio y cliente, que escuchar su propio nombre. Es además un signo de respeto, en particular cuando se llama al cliente por su apellido precedido de la palabra “Señor o Señora”, proporciona un grado de seguridad ya que el cliente entra en confianza.

3. Sonría:

- Una sonrisa cálida es magia. - Es algo contagioso, cuando quiera crear el clima apropiado para una buena transacción, sonría.
- La sonrisa en su rostro se traducirá en un texto más amable, humano, sincero y servicial.

4. Sea rápido:

- La velocidad no es importante, es vital, los clientes quieren aquello “Ahora mismo”.
- Si no se da un servicio rápido esto será la vía más fácil para llevar al cliente con la competencia.
- Más vale que sea rápido, con pasión y sin errores.

5. Preocúpese:

- Los clientes quieren saber que usted se preocupa por ellos y no solo por su dinero.
- Comuníqueles que son importantes para usted haciendo contacto ocular, escuchando activamente lo que dicen, respondiendo con empatía sus quejas y con respuestas inmediatas a sus preguntas.

6. Ejecute:

- Haga lo que dijo que iba a hacer, si el ofrecimiento en la atención fue llamarlo cuando algún proceso o trámite esté listo, hágalo debe tratar con seriedad y responsabilidad sus ofrecimientos, para no olvidar agende el asunto, con ello evitar caer en simples ofrecimientos.

7. La atención debe ser:

- De alta calidad todos los días del año.
- El personal tiene que estar empoderado con el desempeño y los objetivos de la cooperativa
- Mantener una cultura de servicio con la que los clientes regresan una y otra vez.
- Brinde la misma atención de calidad a los clientes y socios existentes como a los nuevos, no cree diferencia que puedan generar acciones negativas en el resto.

8. Deseche al personal anti servicio:

- El servicio es percibido por los clientes, por lo que todo trabajador debe tener disponibilidad, actitud y estar listo para desafiar retos.
- Preste la máxima atención a todo detalle, para exceder las expectativas del cliente.
- Si evitamos tener colaboradores que no prestan un buen servicio, será más sencillo y placentero alcanzar la satisfacción del cliente.
- Cuando se ven cosas que no gustan en el servicio al cliente, pregúntese: porque tiene que seguir siendo de esa manera y como puedo mejorar, tomando en cuenta que hay que ser hipersensibles en el servicio y no tolerar el mal servicio que sus compañeros de trabajo representen.

3.9. Programa de la propuesta

Tabla 8-3: Capacitación

Objetivos	Actividades	Responsable	Evaluación	Costo
Presentar los principales enfoques de cómo brindar un adecuado servicio al cliente que permita la satisfacción del mismo.	Capacitaciones y conferencia sobre los objetivos y propuesta en la guía del servicio al cliente.	Empresa capacitadora o personal asignado	Intercambio de opiniones entre el tutor y empleados	500
Proporcionar a los colaboradores, los conocimientos y habilidades necesarias que les permita realizar su trabajo de forma efectiva	Impartir temas sobre servicio al cliente y la función que ellos desempeñarán y los beneficios que obtendrán.	Empresa capacitadora o personal asignado	Cuestionarios de evaluación	300

Facilitar la información necesaria para que el personal de la cooperativa se informe y conozca cómo puede mejorar en el servicio al cliente.	Proporcionar informar de guía realizada sobre el propósito de mejorar el servicio al cliente y pasos para lograrlo	Empresa capacitadora o personal asignado	Pregunta orales	500
Mejorar la comunicación entre personal de la cooperativa y clientes.	Fomentar el hábito del servicio al cliente y como brindar un excelente servicio, para generar confianza en cada empleado.	Empresa capacitadora o personal asignado	Observación	200
			Total	1500

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cujilema V. (2019)

3.10. Beneficios de realizar la propuesta:

- Al realizar la propuesta se creará en los colaboradores un sentimiento de confianza para el buen desempeño de sus labores.
- Mejora las relaciones laborales, confiabilidad y cortesía en los colaboradores.
- Se tendrá colaboradores motivados y que trabajan en equipo viéndose a sí mismos como una sola unidad, siendo un equipo de alto rendimiento conocedores de las metas.
- Involucramiento y compromiso de todos los empleados con el fin de brindar un buen servicio.
- Cambiar las actitudes negativas y crea en los colaboradores el sentido entusiasta para mejorar la comunicación y coordinación dentro de la cooperativa.
- Aumento de rentabilidad.
- Éxito a largo plazo.
- Competitividad para la cooperativa.
- Fidelidad de los que ya son clientes y atracción de nuevos clientes.
- Buenos comentarios por parte de los clientes y recomendaciones de boca en boca.

CONCLUSIONES

- Durante el desarrollo de la investigación se identificó las debilidades existentes en la atención al cliente que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyai Pastaza Ltda.
- Se determinaron las acciones necesarias para la implementación de estrategias de atención al cliente, que ayudaran a mejor los servicios.
- Se desarrollaron estrategias enfocadas en el mejoramiento de la atención al cliente para alcanzar una organización eficiente de la entidad financiera.

RECOMENDACIONES

- Realizar evaluaciones periódicas para determinar el grado de eficiencia en la atención al cliente que se ofrece y en base a los resultados aplicar medidas correctivas que aporte a brindar servicios de calidad a los socios y clientes.
- Actualizar de acuerdo a los productos y servicios ofertados las acciones a tomar para alcanzar la plena satisfacción de los socios y clientes enfocados en mantener su fidelidad hacia la institución.
- Utilizar las estrategias plateadas en la propuesta para incrementar el nivel de calidad en la atención al cliente y atraer a nuevos socios.

GLOSARIO

De acuerdo a los parámetros establecidos por (Sánchez, D., 2012) los siguientes temas del glosario para atención al cliente deben ser:

Buzón de sugerencias: está diseñado para que los consumidores sin necesidad de escribir su nombre o sepan quién es da la opinión de cómo le para rece el servicio o lo atención prestada en el establecimiento.

Cadena de satisfacción: es utilizada en las empresas como medio de medir las capacidades de sus colaboradores el sentido de pertenencia con la organización para así poder brindarles a los clientes lealtad a la marca.

Ciclo de servicio: Es la cadena que forma todos los momentos de verdad que el cliente ha tenido la oportunidad de vivirlos, esto ayuda también a las personas que prestan un servicio para mejorarlo y conocer las necesidades del cliente.

Cliente: es la persona que adquiere nuestros productos o servicios, con la finalidad de suplir una necesidad que para él es básica e impórtate en ese momento. Ellos son los más importantes de nuestra empresa gracias a ellos es la productividad.

Calidad: Es la Satisfacción corregida o ponderada por la importancia. Se obtiene mediante relación entre ambas variables.

Competitividad: es la capacidad de un negocio o empresa para crear estrategias que lo ayuden a adquirir una posición vanguardista en el mercado. Se destaca la habilidad, recurso o conocimiento que dispone una empresa de la cual carecen sus competidores.

Cultura organizacional: es el conjunto de normas que se tengan en una organización en todas sus áreas basadas en respeto, valores, ética, integridad, actitudes, hábitos todo esto genera una persona íntegra y un ambiente laboral bueno.

Disposición: es tener el espacio y tiempo suficiente para realizar una actividad o brindando un servicio al cliente eficiente, solucionando cualquier problema o inquietud que puede tener este sobre nuestro producto o servicio.

Empoderamiento: el proceso que realiza una persona para ganar poder, autoridad e influencia sobre otros, para esto es necesario tener poder de decisión, acceso a la información, habilidad para ejercer efectivamente.

Estándares: permiten controlar las operaciones o procesos que se realizan en la organización, teniendo el conocimiento cada una de las personas que trabajan en ella de sus actividades.

Encuesta: son un tipo de preguntas verbal o escrita que se relaciona a un grupo de personas determinado para obtener información sobre un tema específico para investigación, cuando es de forma escrita se usa entrevista y de forma escrita se realiza por medio de cuestionario.

Estrategia: es la técnica que tiene una organización para desarrollar ciertas actividades que mejoren el proceso de servicio con un objetivo fijo la satisfacción del cliente.

Ética: ser correcto y actuar bajo una normas o principios individuales y sociales que cada uno de nosotros vamos creando porque en el ambiente interno y externo de la organización de va creando.

Fidelización: Es la mejora corregida o ponderada por la calidad.

Garantía de la calidad: comprende todas aquellas actividades de una empresa u organismo para conseguir y demostrar la calidad en ésta.

Gestión: es la dirección o administración de un negocio, que lo guía hacia un mismo camino lo cual lo puede llevar a la excelencia.

Insatisfacción: Es cuando un cliente no se siente satisfecho con el servicio o producto que le están brindando la empresa, ya sea por su mala atención o el desempeño del producto no alcanza a sus expectativas frente a su necesidad.

Misión: compromiso moral que tiene una organización o persona para poder llevar a cabo la función o deber moral que una persona o colectividad consideran necesario para cumplir con su compromiso con la sociedad.

Organización: es actividad relacionada a cumplir un mismo objeto con una actividad destinada para cada una de las personas que la conforman estableciéndoles tareas, roles o labores definidas para el área asignada.

Quejas: es la forma en que tiene el cliente de mostrar su inconformidad con un servicio o producto que este adquiriendo. También lo toman como modo de protesta.

Satisfacción: Medida en cualquier escala de gradación. Se obtiene mediante respuesta directa.

Servicio: es la combinación de varias cualidades (intangibles) como desempeño, esfuerzo, atención y otros tangibles como un trato amable, un obsequio, los muebles de la sala de recibo entre otros.

Sistema: es la forma de manejar las normas o procedimientos con un orden lógico para la empresa, para ordenar el funcionamiento de una colectividad.

Valor agregado: son las características que le dan a un producto o servicio que lo hace ser diferente a la competencia, esto hace darle un mayor valor que le brinda a la empresa o negocio diferenciarse en el mercado.

Visión: es donde la empresa se ve a corto, mediano y largo plazo haciendo una proyección de su futuro sin dejar de lado las necesidades, expectativas y cambio de los clientes

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, M., & Pincay, D. (2014). *Análisis de calidad al servicio al cliente interno y externo para propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil. Universidad Politécnica Salesiana. Administración de empresas*. Obtenido de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7451/1/UPS-GT000777.pdf>
- Albrecht, K., & Zemke, R. (2006). *La excelencia en el servicio*. Bogotá: 3R.
- Asociación Española para la Calidad, AEC. (2018). *Satisfacción del cliente*. Obtenido de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/satisfaccion-del-cliente>
- Berry, L. (2008). *Un buen servicio ya no basta*. España: Deusto.
- Corredor de la Vega, F. (2009). *Propuesta estratégica para mejorar la calidad del servicio al cliente en el departamento de arrendamientos en Consuelo de la Vega & Cia A. en C. bienes raíces, Pontificia Universidad Javeriana. Comunicación Social*. Obtenido de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/5441/tesis439.pdf;sequence=1>
- Domínguez, R. (2006). *Servicio invisible*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Enciclopedia de clasificaciones. (2017). *Importancia dle proceso administrativo*. Obtenido de: <https://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/897-importancia-del-proceso-administrativo/>
- Enríquez, J. (2011). *El servicio al cliente en restaurantes del centro de Ibarra estrategias de desarrollo de servicios, Universidad Técnica del Norte, Maestría en administración de negocios*. Obtenido de: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1148/1/PG%20251-TEESIS%20MBA%20MANUAL%20DE%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE.pdf>
- Enríquez. (2011). *El servicio al cliente en restanurantes del centro de Ibarra, estrategias de desarrollo de servicios. (Tesis de grado. universidad Técnica del Norte)*. Obtenido de: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1148/1/PG%20251-TEESIS%20MBA%20MANUAL%20DE%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE.pdf>

- Ferrer, J. (2010). *Conceptos básicos de metodología de la investigación*. Obtenido de: <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>
- Gómez, F. (2003). *Ocho pasos hacia la calidad en el servicio*. Bogotá: ICONTEC.
- Gonzalez, H. (2014). *Calidad y gestión*. Obtenido de: <https://calidadgestion.wordpress.com/2014/09/15/como-medir-la-satisfaccion-del-cliente/>
- ISO 9001. (2015). *ISO 9001 Certificación sistemas de gestión de calidad*. Obtenido de: <https://www.sgs-latam.com/es-es/health-safety/quality-health-safety-and-environment/quality/quality-management-systems/iso-9001-certification-quality-management-systems>
- Koontz, H. W. (1990). *Administración. 9a ed.* México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Lane, K. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Larrea, P. (2008). *Calidad de servicio. Del marketing a la estrategia*. Madrid: Días de Santos.
- Londoño, R. (2011). *Atención al cliente y gestión de reclamaciones*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Melara, M. (2018). *La relación entre calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Obtenido de: <https://marlonmelara.com/la-relacion-entre-calidad-de-servicio-y-satisfaccion-del-cliente/>
- Merino, J. (2016). *La calidad de servicio bancario: entre la fidelidad y la ruptura. (Tesis de grado. Universidad Complutense de Madrid)*. Obtenido de: <http://webs.ucm.es/BUCM/tesis//19972000/S/2/S2034501.pdf>
- Nagy, J., & Fawcett, S. (2017). *Desarrollar estrategias exitosas: Planear para ganar*. Obtenido de: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/desarrollar-estrategias/principal>
- Núñez, V., & Estrada, D. (2014). *Diseño de un Modelo de Gestión de servicios y atención al cliente para los administradores de los servicios concesionados de la Escuela Superior*

Politécnica de Chimborazo de la ciudad de Riobamba en el período 2013. (Tesis de Pre-grado, ESPOCH). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/6382>

Oliva, P. (2008). *La calidad en el servicio al cliente.* España: Vértice.

Pérez, A. (2008). *Gestión de la calidad empresarial.* Madrid: ESIC.

Portalanza, N. (2016). *Diseño de un modelo de gestión estratégico operativo para el mejoramiento de la productividad y calidad aplicado a la empresa ORGATEC.* (Tesis de Pre-grado ESPOCH). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/6026>

Posso, C. (2010). *ANÁLISIS, FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA CODENSA S.A ESP.* (Tesis de grado,UTP). Obtenido de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/2187?show=full>

Rodríguez, M. (2000). *Atención al cliente.* Madrid: Ariel.

Rovere, M. (2012). *Qué es una estrategia.* Obtenido de: www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/que_es_una_estrategia_1.doc

Sánchez, D. (2012). *Glosario de servicio al cliente.* Obtenido de: <http://tallerservicioalcliente.blogspot.com/p/glosario.html>

Setó, D. (2004). *De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente.* Madrid: ESIC.

Sistema Control Gestión. (2010). *La importancia de la estrategia.* Obtenido de: <http://www.sistemacontrolgestion.com/Portals/1/La%20importancia%20de%20la%20Estrategia.pdf>

Stracuzzi, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa.* Caracas: FEDUPEL.

Tenecela, J. (2012). *Diseño de un modelo de gestión para la recuperación de cartera vencida y estrategias de mejoramiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza agencia Macas.*(Tesis de Pre-Grado, ESPOCH). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/7047>

Thompson, I. (2016). *La satisfacción del cliente*. Obtenido de:
http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/03/Satisfaccion_del_Cliente.pdf

Tigani, D. (2006). *Excelencia en servicio*. Bogotá: Liderazgo 21.

Waugh, Evelyn. (2011). *Servicio de atención al cliente (SAC) para relacionarse con el comprador*. Obtenido de: <https://blogs.funiber.org/direccion-empresarial/2011/09/14/servicio-de-atencion-al-cliente-sac-para-relacionarse-con-el-comprador>

Zedong.; Nixon. (2014). *Conceptos y fundamentos: del servicio, cliente y..* Obtenido de:
<https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/negocioc/archives/...dir/doc.pdf>

Zeithaml, V. (2002). *Marketing de servicios un enfoque de integración del cliente a la empresa - 2b*. España: McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO A: FOTOS







