



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIO PARA EL SOCIO Y EL CLIENTE DE LA OFICINA MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA LTDA., CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2017

AUTORA:

MARÍA ROSA MOROCHO HIPO

RIOBAMBA - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Sra. María Rosa Morocho Hipo, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....
Ing. Dennise Liliana Pazmiño Garzón
DIRECTORA

.....
Ing. María Fernanda Miranda Salazar
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo MARÍA ROSA MOROCHO HIPO, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 20 de Diciembre

.....

María Rosa Morocho Hipo

C.I 060238007-3

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico a mi amado esposo que siempre me ha estado apoyando en mis tiempos más difíciles y queridos hijos por el afecto y cariño que me han ofrecido durante toda mi vida.

A todos mis profesores y amigos quienes me han brindado su amistad sincera e incondicional y para finalizar de manera especialmente a la flor de mi corazón que es mi madre.

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios todo poderoso por haberme concedido la vida y la salud y por haberme cuidado en los tiempos de escasez y de abundancia.

A mi familia y amigos por su apoyo y aliento para seguir esforzándome día a día. Agradezco de manera especial a mí directora y miembro de tesis Mg. Dennis Liliana Pazmiño Garzón y a la Ing. María Fernanda Miranda Salazar por haberme guiado en la elaboración de mi trabajo de investigación.

Siempre mi agradecimiento estará entregado a Dios ya que Él a he estado conmigo en todo tiempo.

“Aunque ande en valle de sombra de muerte,
no temeré mal alguno,
porque tú estarás conmigo;
tu vara y tu cayado me infundirán aliento”.

(Salmos 23:4)

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas	ix
Índice de Gráficos	x
Índice de Anexos	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1 Antecedentes	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
2.2.1 Servicio	8
2.2.2 Características del servicio	9
2.2.3 El Servicio como Factor clave del Éxito.	9
2.2.4 Cultura de Servicio al Cliente.....	10
2.2.5 Cultura Organizacional.	12
2.2.6 Expectativas del Cliente con Respecto al Servicio.....	13
2.2.7 La Comunicación Efectiva Feed-Back	13

2.2.8	El Servicio De Atención Al Cliente Una Estrategia De Negocios.	15
2.2.9	Servicio Financiero	17
2.2.10	Gestión de Calidad en las Organizaciones.....	17
2.2.11	Modelos de Gestión	19
2.2.12	Socio	24
2.2.13	Cliente.....	24
2.2.14	Atención Al Cliente	25
2.3	IDEA A DEFENDER	27
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		28
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.1.1	OBJETIVO	28
3.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	29
3.2.1	Investigación de campo	29
3.2.2	Investigación bibliográfica	29
3.2.3	Investigación Descriptiva	29
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	30
3.3.1	Población	30
3.3.2	Muestra	30
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	31
3.4.1	Métodos:	31
3.4.2	Técnicas:	32
3.4.3	Instrumentos:	32
3.5	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	33
3.5.1	TABULACIÓN DE DATOS OBTENIDOS	33
3.6	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN POR EL MÉTODO SERVPERF	51
3.6.1	Dimensión de Tangibilidad.....	51
3.6.2	Dimensión de Seguridad.....	52
3.6.3	Dimensión Empatía.....	53
3.6.4	Dimensión Capacidad de respuesta	54
3.6.5	Dimensión Confiabilidad.....	55
3.6.6	Perfil Del Socio Y Cliente De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Fernando Daquilema	56

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	58
4.1 TITULO.....	58
4.1.1 Antecedentes de Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.	58
4.1.2 Agencias.....	59
4.1.3 Misión.....	60
4.1.4 Visión.....	60
4.1.5 Gobierno Corporativo.....	60
4.1.6 Número del personal de planta de la COAC.....	61
4.1.7 Principios y Valores Corporativos.....	61
4.1.8 Servicios de la COAC.....	62
4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	64
4.2.1 Modelo Actual del Departamento o Unidad de Atención al Socio y Cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.....	65
4.2.2 Información y servicio de atención al socio y cliente.....	65
4.2.3 Responsable de Atención a los Socios y Clientes.....	67
4.2.4 Modelo de la Propuesta para la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda., Perfil del personal de la Unidad de Atención Socio Cliente.....	69
4.2.5 Gestión de Servicios.....	71
4.2.6 Gestión de Servicios.....	77
4.3 .DETERNACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	90
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXOS.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Género de los Encuestados	33
Tabla 2: Edad de los Encuestados.....	34
Tabla 3: Instalaciones visualmente atractivas.....	35
Tabla 4: Grado de percepción de la Imagen de los trabajadores	36
Tabla 5: Material informativo.....	37
Tabla 6: Interés del personal en solucionar los problemas	38
Tabla 7: Percepción de la atención al cliente en el primer contacto.....	39
Tabla 8: Rapidez en el Servicio	40
Tabla 9: Actitud del personal enfocado en la ayuda al socio cliente	41
Tabla 10: Confianza que inspira los empleados en el socio cliente.....	42
Tabla 11: Percepción de transacciones Seguras	43
Tabla 12: Conocimientos de los empleados para resolver inquietudes	44
Tabla 13: Atención individualizada en los socios y clientes	45
Tabla 14: Horarios de Atención.....	46
Tabla 15: Nivel de comprensión de las necesidades específicas del socio cliente	47
Tabla 16: Interés de la Cooperativa a favor de los socios y clientes	48
Tabla 17: Dimensión de Tangibilidad	51
Tabla 18: Dimensión Seguridad	52
Tabla 19: Dimensión Empatía	53
Tabla 20: Dimensión Capacidad De Respuesta.....	54
Tabla 21: Dimensión Confiabilidad.....	55
Tabla 22: Agencias	59
Tabla 23: Personal de la cooperativa	61
Tabla 24: Factor servperf.....	63
Tabla 25: Factores SERVPERF	72
Tabla 26: Responsables e involucrados	74
Tabla 27: Presupuesto.....	77
Tabla 28: Factores SERVPERF.....	78
Tabla 29: Responsables e involucrados	80
Tabla 30: Presupuesto.....	83
Tabla 25: Análisis interno y externo.....	84

Tabla 26: Matriz FODA.....	84
Tabla 27: Matriz FODA de Factores Estratégicos.....	85
Tabla 28: Determinación de Estrategias	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Género de encuestados.....	33
Gráfico 2: Edades de los Encuestados	34
Gráfico 3: Instalaciones atractivas	35
Gráfico 4: Nivel percibido Imagen de los trabajadores	36
Gráfico 5: Material informativo	37
Gráfico 6: Interés del personal en solucionar los problemas	38
Gráfico 7: Percepción de la atención al cliente	39
Gráfico 8: Rapidez en el servicio	40
Gráfico 9: Actitud del personal enfocado en la ayuda socio cliente	41
Gráfico 10: Confianza que inspira los empleados.....	42
Gráfico 11: Percepción de transacciones seguras	43
Gráfico 12: Conocimientos de los empleados.....	44
Gráfico 13: Atención individualizada	45
Gráfico 14: Horario de Atención.....	46
Gráfico 15: Nivel de comprensión de las necesidades.....	47
Gráfico 16: Interés de la cooperativa a favor del socio cliente	48
Gráfico 17: Tangibilidad	51
Gráfico 18: Seguridad	52
Gráfico 19: Empatía	53
Gráfico 20: Capacidad De Respuesta.....	54
Gráfico 21: Confiabilidad	55

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Informe de investigación año 2016	82
Anexo 2: Manual de funciones COAC Fernando Daquilema	85
Anexo 3: Encuestas telefónicas	88
Anexo 4: Organigrama estructural COAC Fernando Daquilema	89
Anexo 5: Modelo de encuesta servperf.....	90
Anexo 6: Edificio matriz Riobamba	91
Anexo 7: Croquis edificio matriz Riobamba	92
Anexo 8: Atención al cliente	93
Anexo 9: Atención al cliente	94

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión de servicio para el socio y el cliente de la oficina matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., Cantón Riobamba, periodo 2017. Con la finalidad de establecer indicadores de mejora en el servicio al cliente. Para la investigación se realizó encuestas personales y telefónicas realizadas a los socios y clientes, así como un análisis FODA para determinar la situación actual de la entidad. Cuyos resultados determinaron los siguientes hallazgos: la mala atención de algunos operativos, el incremento de la competencia, incertidumbre producida por la inestabilidad o cierre de algunas cooperativas de ahorro y crédito, poca aplicabilidad de la normativa existente y falta de seguimiento de los organismos de control. Esta investigación se ha enfocado en identificar los factores de calidad de servicio mejor valorados por los socios y clientes y propone un modelo de gestión que permitirá un adecuado monitoreo de los mismos, a partir de una estructura mínima establecida en el departamento de atención al socio, el cual será el responsable de generar la información y los procesos que aseguren el mantenimiento de la calidad requerida.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<MODELO DE GESTIÓN> <INDICADORES DE GESTIÓN> <CALIDAD DE SERVICIO> <MODELO SERPEVPERF > <RIOBAMBA (CANTÓN)>

.....
Ing. Dennise Liliana Pazmiño Garzón

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

This research aims to design a management and service model for the partner and client of the credit Union's headquarters, Fernando Daquilema Ltda., Riobamba Canton, period 2017. In order to establish improvement indicators in the customer service. For the research, personal and telephone surveys were carried out to the partners and clients, as well as a FODA analysis to determine the current situation of the entity. Whose results determined the following findings: the poor attention of some operatives, the increase of competition, uncertainty caused by the instability or closure of some cooperatives of saving and grown, and little applicability of the Regulation and lack of monitoring of control agencies? This research has focused on identifying the factors of quality of service better valued by the partners and clients, also proposes a model of management that will allow an adequate monitoring of the same, from a minimum structure established in the Partner Care Department, which will be responsible for generating the information and the processes that ensure the maintenance of the required quality.

Keywords: ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES, MANAGEMENT MODEL, INDICATORS OF MANAGEMENT, QUALITY OF SERVICE, MODEL SERPEVPERF, RIOBAMBA (CANTON)

INTRODUCCIÓN

La calidad de servicio al cliente ha sido un factor reconocido por las empresas como un elemento que mejora su desempeño económico, comúnmente se ha aceptado que un buen servicio atrae al público y de igual forma se ha reconocido que un mal servicio lo repele.

Sin embargo cuando hemos hablado de servicio al cliente se ha tendido a equipararlo con elementos subjetivos que sin duda son muy importantes pero no configuran la totalidad de lo que significa la experiencia del cliente, al adquirir un producto o recibir un servicio, existen temas que van más allá de una actitud amable, de una hermosa sonrisa, o de un servicio rápido.

Desde hace algunas décadas se han realizado esfuerzos por definir los elementos que en diferentes dimensiones abordan lo que es una experiencia entre el cliente y la empresa; en el año 1985 SERVQUAL creador por Parasuraman, Zeithaml, Berry, reconoce las cinco dimensiones: tangibles, seguridad, confianza, capacidad de respuesta y empatía, de manera similar los estudios más recientes SERVPERF reconocen las mismas dimensiones con sutiles diferencias de enfoque.

Se puede ahora a través de investigaciones planteadas conocer el nivel de desempeño de la empresa en cada uno de estos niveles, pero la ponderación o sea el peso específico de cada uno de ellos es un aspecto particular que difiere de manera muy significativa no solo por tipos de industria, sino también por aspectos como el ámbito la temporalidad y la geografía entre otros.

La cooperativa Fernando Daquilema ha consolidado una importante presencia en su rama a nivel de país, ha trabajado de manera seria y profesional hasta obtener un reconocimiento muy merecido en el ámbito financiero cooperativo, su crecimiento se ha basado en un agresivo y bien planificado plan comercial que le ha permitido a lo largo de los años apuntalar un crecimiento sostenido.

En 2016 desarrolló una encuesta para evaluar la percepción de socio y clientes a nivel nacional, pues empezó a notar que si bien su crecimiento se impulsa por la acción e imagen y esfuerzos comerciales, no había datos, ni análisis que explique la deserción y la inactividad de un significativo número de socios y clientes.

Una empresa debe no solamente conseguir más clientes si no que debe evitar que estos los abandonen. En base al desarrollo de un sistema piloto hemos visto la pertinencia de un programa de MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIO PARA EL SOCIO Y EL CLIENTE PARA LA OFINA MATRIZ, identifica por medio de investigaciones de campo los factores que determinan la calidad de servicio y establece la organización externa que permitirá un monitoreo y acciones correctivas para elevar la satisfacción del cliente en la oficina matriz la propuesta será posteriormente evaluada con el fin d ser aplicada a nivel nacional.

De esta manera el presente trabajo se enfoca a generar valor en la institución patrocinadora descubriendo y recomendando acciones particulares que la hagan más merecedora aún del reconocimiento y fidelidad de socios y clientes con lo que se coadyuvara a la sostenibilidad y crecimiento de esta organización en el futuro.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y crédito Fernando Daquilema cuenta con una Unidad de Atención Socio-Cliente, que está inactiva y no se ha enfocado a generar información y recomendaciones pertinentes que permitan atender de mejor manera al socio y al cliente en general.

La cooperativa solo atiende en un bajo porcentaje las quejas de sus socios y clientes, lo que implica importantes consecuencias como:

Los socios y clientes dejan de contratar servicios y productos financieros a causa de una mala experiencia, las malas experiencias de atención al socio y cliente se transmiten más que las positivas, los socios y clientes sienten que no son atendidos adecuadamente y no son considerados como lo que en realidad son pilares fundamentales de la institución.

Una cooperativa de ahorro y crédito se debe a sus socios y clientes que día a día acuden a sus instalaciones por un requerimiento, o con el deseo de satisfacer una necesidad financiera, sin embargo muchas cooperativas no aplican una buena atención y por consecuencia se considera el modelo de gestión que asegure la calidad de servicio como un elemento básico a ser destacado y ofrezca valor agregado para la institución.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo incidirá el diseño de un modelo de gestión de servicio para el socio y el cliente en la oficina matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda., cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2017?

1.1.2 Delimitación del Problema

La presente investigación se llevará a cabo en el cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, dirigida a los socios y clientes de la oficina matriz en la Cooperativa de

Ahorro y Crédito Fernando Daquilema y tendrá como objetivo aprovechar el modelo de gestión de servicio de atención al cliente, en el periodo 2017.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y crédito Fernando Daquilema, ha mostrado mucho dinamismo para lograr mantener su crecimiento. Su manejo comercial ha sido exitoso, sin embargo, como es común en el sector existe un numero alto de socios inactivos y Socios que buscan otras opciones y productos en la competencia.

Se ha identificado que encontrar factores que satisfacen a este importante grupo, así como la generación de estímulos para evitar que socios activos dejen de serlo, como política de servicio, es una prioridad que consolidara el crecimiento de la institución.

Determinar los factores que son apreciados por los clientes permite orientar la estrategia de la cooperativa hacia la generación de herramientas y enfoques que nazcan de las expectativas reales de los socios más que de la idea de los administradores mejorando así los resultados.

Esto tendrá utilidad pues permitirá aplicar los hallazgos en la práctica cotidiana de las actividades de créditos, cajas, plazos fijos, y negocios en general.

El servicio es un factor que normalmente ha sido descuidado por las organizaciones en el Ecuador, no somos reconocidos como una sociedad inclinada a la atención de calidad este estudio permitirá reorientar la dinámica de atención lo que eleva la valoración que el individuo y la comunidad tiene del servicio y por lo tanto de sí mismos.

Es mucho más caro atraer a un cliente a través de publicidad esfuerzos de ventas, marketing que retener a uno que ya está con nosotros.

El servicio es un tema tratado en varias áreas del conocimiento investigarlo dará espacio para mejorar la conducta de los prestadores lo que servirá de referencia a la industria crediticia, en especial de la economía popular y solidaria, con esta investigación

ayudaremos a crear un instrumento para recolección de información de servicio, que faciliten al análisis.

Por lo cual el modelo de gestión a aplicarse en la oficina matriz será un plan piloto para implementar un sistema amplio acorto plazo inspirado en modelos probados de evaluación del servicio a la vez demostrar en acciones el enfoque cristiano e intercultural que siempre caracteriza a la entidad.

Para la elaboración de la presente investigación se aplicaron conocimientos adquiridos en la carrera de Ingeniería Comercial.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión de servicio para el socio y el cliente de la oficina matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2017.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Levantar una línea base del servicio al socio y cliente presentada en el área de atención socio-cliente de la oficina matriz.
- Organizar las actividades, responsabilidades, tareas, de la unidad de atención socio-cliente para conformar un modelo de gestión que permita un seguimiento continuo de la calidad de servicio
- Implantar indicadores básicos de medición cuyo monitoreo continuo permita establecer acciones de medición en la calidad de servicio.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes

A finales del siglo XX, ciudadanos visionarios de la parroquia Cacha, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, decidieron emprender una caja de ahorro comunal, a la que le denominaron “El Banco Puruhá Cacha”, con un capital inicial de tres mil sucres. Para esta iniciativa requirieron la asesoría del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, FEPP., los mismos quienes proponen legalizar la entidad ante el Ministerio de Bienestar Social y la Dirección Nacional de Cooperativas. Desde entonces, los funcionarios de estas instituciones ratifican su constitución como Cooperativa de Desarrollo Comunal “Fernando Daquilema”, el 26 de marzo de 1990.

A partir del año 2004 la Cooperativa se centró en la realización de actividades financieras (ahorro y crédito) bajo un enfoque pluricultural y multiétnico, que fortalezca la identidad cultural de los pueblos indígenas de origen Puruhá.

Bajo este enfoque, durante los años 2004 – 2005, un grupo de líderes indígenas oriundos de varias comunidades del histórico pueblo Puruhá Cacha y los directivos de la Cooperativa de Desarrollo Comunal Fernando Daquilema, proponen reformar su estatuto a Cooperativa de Ahorro y Crédito Limitada, organizando así su estructura administrativa y financiera e inician sus operaciones con una oficina matriz en la parroquia Cacha del Cantón Riobamba, una primera agencia en la ciudad de Riobamba capital de los pueblos Puruháes y posteriormente la apertura de tres agencias en el Distrito Metropolitano de Quito.

En el mes de diciembre del año 2016 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema LTDA., realizó una investigación de campo titulada INFORME DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO (CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS – ZONA CHIMBORAZO en todas sus agencias a nivel nacional. Para dicha investigación se tomó como referencia el estudio aplicado en el cantón Riobamba,

específicamente en la agencia matriz y la agencia Condamine, en dicho estudio se confirmó que el 35% de los encuestados valoran la agilidad en los tramites que van a realizar en la cooperativa con la que se constituye en el elemento fundamental requerido por los socios y clientes de la institución.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Servicio

El servicio es una filosofía de trabajo. No es necesariamente una estructura definida en la organización, sino una forma de trabajo interiorizada en cada persona que da servicio a un cliente, no importa si es interno o externo. Para mayor claridad, se entiende por filosofía, un conjunto de creencias sobre las que todo el mundo está de acuerdo y puede darse en cualquier nivel. (Eduarte Ramírez, 1997)

Para los autores Kotler y Armstrong (1989) definen un servicio como “una actividad o un beneficio que una parte puede ofrecer a otra, la cual es esencialmente intangible, y no resulta y no resulta en la posesión de alguna cosa”. (Armario, 2004)

Por otra parte para Zeithaml y Bitner (2002) en términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones. Cada uno de estos servicios puede implicar un reporte final tangible o, en caso de capacitación, materiales didácticos intangibles. Adicionalmente el referido autor expone que los servicios no solo son prestados por las empresas de servicios, sino que también son parte integral de las ofertas de muchos de los productores de bienes manufacturados. (Perez & Chacìn, 2013)

Además el servicio es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. (escolme.edu.com, 2005).

En la mayoría de los casos, el cliente de un servicio comprende dos dimensiones propias:

1. La prestación que buscaba el cliente.

2. La experiencia que vive en el momento en que hace uso del servicio.

2.2.2 Características del servicio

- **La intangibilidad:** es la primera característica que nos permite diferenciar a los servicios de los productos, refiriéndose está a la imposibilidad de apreciar los servicios por los sentidos antes de su adquisición, implicando que los resultados no puedan ser medidos, comprobados y verificados para asegurar su calidad antes de la venta. De ahí que los criterios que utilicen los consumidores para evaluar la calidad de un servicio puedan llegar a ser muy complejos y difíciles de definir con precisión.
- **La inseparabilidad:** hace referencia a la simultaneidad en la producción y el consumo del servicio. Si el servicio lo presta una persona, esta también es parte de él y tanto el suministrador como el cliente afectan al resultado final de la prestación del servicio. Existe una relación directa entre el cliente y el proveedor, ya que el servicio se produce y se consume en el mismo momento y lugar. El cliente participa activamente en el proceso de producción. Por ello, se personaliza el intercambio,
- **La heterogeneidad o variabilidad:** el resultado del servicio depende de quien lo presta, quien lo recibe, cuando y en dónde. Tanto el proveedor como el cliente forman parte del proceso de producción, afectando por tanto al resultado final de la prestación. Por ello podemos decir que los servicios son difíciles de estandarizar.
- **Permanencia:** Los servicios no se pueden mantener. Salen de la existencia justamente en el momento que son creados. Tienen que ser producidos en la demanda. Los servicios no tienen propiedad y son intransferibles. (Armario, 2004).

2.2.3 El Servicio como Factor clave del Éxito.

La calidad en el servicio es la verdadera ventaja competitiva de una organización. El servicio y la atención de calidad son el reflejo del compromiso de quienes integran una institución orientada al cliente, usuario o público en general. La calidad no tiene nada de misterioso. Es un reencuentro con el cliente o público usuario, desarrollado gracias a

nuestra capacidad de entendimiento, de oír su voz, su clamor, su pedido, descifrarlo y responder en términos de servicio.

La orientación hacia el cliente o público usuario, permite que las organizaciones tiendan a otorgar un mejor servicio pensado en sus diferentes necesidades, gustos y deseos.

2.2.3.1 Aspectos a reforzar la relación con el servicio

Servicio Interno: Son los procesos que se desarrollan dentro de la institución para que el servicio refleje una norma de excelencia.

Servicio Externo: Es el mensaje que se proyecta al exterior en relación con el servicio proporcionado por la institución y que difícilmente puede ser superado.

2.2.4 Cultura de Servicio al Cliente.

Cualquier actividad empresarial tiene como objetivo fundamental la búsqueda de la máxima rentabilidad como única forma de supervivencia. Existen multitud de formas de mejorar la rentabilidad en una empresa según el caso, pero uno de los métodos menos costosos es mejorar la relación con los clientes existentes.

La mejora de la rentabilidad siempre ha sido y será importante, pero en un contexto económico como el actual, si encontrar nuevos clientes es necesario; mucho más es cuidar a los que ya tenemos.

El servicio al cliente, como cultura empresarial, considera varias dimensiones complementarias que establecen un equilibrio sobre el cual cada uno de sus componentes tienen la misma influencia, con lo que el cliente tiene seis campos sobre las cuales la empresa debe invertir sus esfuerzos con el fin de ofrecer al cliente una verdadera experiencia que vaya más allá de sus expectativas de satisfacción en el servicio.

Estos campos a considerar tienen que ver con:

El producto: Se refiere a lo que cada una de las empresas vende, es su producto tangible o intangible que recibe el cliente y sobre el cual emite un juicio acorde a la calidad, oportunidad, cantidad e incluso el valor entregado por él.

Los procedimientos: Hace referencia a los mecanismos que la empresa ha institucionalizado para establecer los pedidos, la entrega del producto, los pagos y demás procedimientos que le permiten al cliente comunicarse y resolver las inquietudes que le surgen.

Las instalaciones: Es el sitio donde se presta el servicio y en este punto es importante considerar diversos aspectos que van a impactar directamente en los momentos de verdad a los cuales se somete la empresa en la prestación de su servicio.

Tecnología disponible: Contar con sistemas de información robustos para el conocimiento de los clientes es fundamental, pero su funcionalidad deberá reflejarse en la capacidad que tenga el cliente para hacer uso de estos recursos, en este sentido se tiene en cuenta la posibilidad que tienen los clientes de hacer sus pedidos por Internet o bien por sistemas cerrados de comunicación.

Información: Es importante disponer de un sistema de información adecuado y ajustado a la expectativa del cliente. El modelo de comunicación debe analizarse no solamente en la manera como se hace presente la empresa en el cliente y en su negocio si lo tiene, sino también en la calidad de la información que recibe cuando se comunica con la empresa.

El prestador del servicio: Es vital que la persona que atiende al cliente en el contacto real que tiene la empresa a través de sus productos o servicios, sea un magnífico exponente de una óptima calidad en lograr la satisfacción del cliente, creando un proceso relacional con el cliente que va más allá de lo puramente transaccional.

El prestador del servicio forma parte de una cultura organizacional que pasa por el concepto que tiene del cliente, de su importancia y de la manera como establece su relación de servicio al cliente. Luego, crear una cultura de servicio al cliente implica una estrategia corporativa donde participen todos los niveles de la organización y se inicie

con un diagnóstico profundo sobre el cual exista la determinación por parte de la alta dirección de intervenir con el fin de establecer indicadores de mejora en el servicio al cliente, que tendrán su impacto y su recompensa cuando sean los clientes los que perciban y manifiesten con su comportamiento económico mayores niveles de satisfacción, fidelidad e incluso compromiso leal con la empresa.

2.2.5 Cultura Organizacional.

Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman. (Giarratana, 2008)

2.2.5.1 Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el valor fundamental que aprecian los empleados, generando un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en la compañía. Por lo tanto las empresas deben realizar programas de desarrollo para sus empleados en donde se puedan desarrollar y mejorar las habilidades de los integrantes de una organización, fortaleciendo sus valores y aumentando la retención de los buenos empleados.

Es importante mantener la cultura organización debido a que permite detectar problemas en los grupos de trabajo, o formar equipos con una ideología positiva y clara para el buen funcionamiento de la compañía.

Otros aspectos de importancia de la cultura organización son:

- Utilizar como estrategia comercial, en búsqueda de nuevos negocios.
- Consolidar la marca
- Volverse atractiva para los buscadores de empleo
- Hacer parte de las mejores compañías para brindar empleo

- Atraer y retener buenos talentos

2.2.6 Expectativas del Cliente con Respecto al Servicio.

La satisfacción del cliente o usuario de los servicios depende de múltiples factores, pero tiene una relación de dependencia de la atención que se otorga con los valores y expectativas de los usuarios, determinando en gran medida el grado de utilización de los servicios, en la adherencia al tratamiento y en los resultados que se obtengan; así mismo, los datos se integran al análisis de estrategias para mejorar los servicios.

La definición de satisfacción será diferente, según lo entendamos como un concepto genérico o restringido que refleje aspectos específicos de la experiencia de los usuarios, en virtud de la atribución que estos hagan a los servicios recibidos, al cumplimiento de sus expectativas positivas en relación a varios aspectos del servicio, incluyendo la interacción personal, entre otros. (Rodríguez Salinas, 2006)

Como sea, un componente esencial de la satisfacción es el cumplimiento de las expectativas, éstas se conciben como la probabilidad percibida por un individuo de que ocurra un evento cuando anteriormente ocurrieron varios del mismo tipo en condiciones similares. Aunque la confirmación de expectativas es un fenómeno muy complejo, e intervienen diversos factores de la propia historia del individuo, se puede plantear que cuando menos hay cuatro tipos de expectativas que utiliza en el momento en que el usuario evalúa los servicios:

- Lo ideal a lo esperado.
- Lo mínimo al menor nivel esperado
- Lo esperado en relación a la experiencia anterior
- Lo merecido a lo esperado.

2.2.7 La Comunicación Efectiva Feed-Back

Las dos técnicas de comunicación más importantes son hablar y escuchar. Durante el proceso de comunicación es esencial que el emisor obtenga retro-comunicación (feed-back), porque sólo así él puede asegurarse de que su mensaje fue recibido (escuchado) y

comprendido. La Percepción en la Comunicación es el acto de darse cuenta de las características del otro. Es usted quien debe percibir la forma de ser de la otra persona y adaptarse a ella, y no al revés. Sólo formulando preguntas y escuchando con atención se puede entender lo suficientemente bien las necesidades del interlocutor para ofrecerle soluciones adecuadas. Las necesidades del interlocutor varían debido a que cada individuo tiene un mundo diferente y características particulares en razón de: FeedBack

- La edad
- Las experiencias
- Las habilidades
- La inteligencia
- Los valores
- La religión
- La madurez
- La cultura

En resumen, todos los factores de la vida se entremezclan para hacer que cada persona perciba de una forma determinada. La percepción también nos permite entablar diversos canales de Comunicación, ya que ésta no sólo es verbal.

2.2.7.1 Tipos de comunicación

La comunicación visual: se desarrolla cuando decodificamos el mensaje transmitido por la expresión facial, el contacto de los ojos, la ropa, el acicalamiento, los gestos, la postura, los movimientos, etc.

En general, la comunicación visual se refiere a cómo se ve usted cuando se comunica.

La comunicación vocal: es cómo suena usted cuando habla. Incluye volumen, expresión, claridad, velocidad.

La comunicación verbal: como todos sabemos, son las palabras.

2.2.7.2 El arte de escuchar

La Comunicación no estaría completa si nos concentráramos sólo en la forma cómo emitimos un mensaje. También es necesario fortalecer nuestros hábitos de escucha, a través de por ejemplo la Técnica SIER (Sentir, Interpretar, Evaluar, Responder, tomado de El Arte de Escuchar).

a) Sentir: Oír, percibir (parte física) y aplicar la selectividad al oír.

b) Interpretar: Es entender (altamente selectiva). Interpretamos desde nuestras creencias y suposiciones, que muchas veces no son compatibles con las de nuestro interlocutor. Por ello, aun cuando entendamos el idioma, no siempre nos comprenderemos. De ahí que resulte tan importante el FEED-BACK en la comunicación, para asegurarnos de la recepción y sobre todo de la comprensión del mensaje. Generalmente los malentendidos ocurren por descuido, por distorsión afectiva, por fatiga o por no escuchar.

c) Evaluar: Es valorar lo que escuchamos (decidir cómo emplearlo). Es un acto de apreciación de lo oído y entendido.

d) Responder: Es hacer conocer a la otra parte qué se ha comprendido de lo que ha sido transmitido.

2.2.8 El Servicio De Atención Al Cliente Una Estrategia De Negocios.

El servicio de atención al cliente debe estar en primer lugar en la lista de responsabilidades que todos los gerentes deben cumplir a cabalidad y la primera de las tareas que deben realizar.

A continuación se detalla algunas razones importantes por las cuales el servicio al cliente debe ser una estrategia de negocios.

- **Para Incrementar la sostenibilidad:** las instituciones micro financieras trabajan en el sector de los servicios y no podrían sobrevivir mucho tiempo si no pueden producir y dar servicios financieros de calidad

- **Para reforzar la publicidad boca a boca:** las referencias boca a boca son el método de mercadeo más valioso a disposición de las instituciones, la mejor forma para estimular las referencias es proporcionar un servicio inmejorable al cliente; además, el mal servicio destruye la publicidad boca a boca (es más probable que los clientes descontentos se quejen de su mala experiencia ante mucha gente, que los clientes satisfechos hablen con los demás de sus buenas experiencias).
- **Para incrementar las oportunidades de ventas cruzadas:** los empleados que han desarrollado muchas relaciones con sus clientes y que entienden los productos que están vendiendo, son capaces de comprender las necesidades de sus clientes y pueden seguir servicios adecuados.
- **Para vencer las desventajas competitivas:** una institución puede no tener los mismos recursos financieros o la misma capacidad de la investigación que sus competidores, pero si pueden dar más valor (por ejemplo, siendo receptivos, confiable y conveniente) todavía puede competir exitosamente).
- **Para tener empleados felices:** una institución que da un buen servicio a sus clientes externos tiene más probabilidades de satisfacer a sus clientes internos; cuando los empleados dan un buen servicio, su estado de ánimo y compromiso hacia la institución tiende a aumentar, y esto estimula el desempeño futuro y minimiza los costos de rotación de personal.
- **Para retener a los clientes:** las metas de una institución micro financiera con respecto a su alcance son mucho más fáciles de lograr si se puede establecer una base de clientes leales; las relaciones de largo plazo son relaciones estratégicas para las instituciones.
- **Para mejorar la eficiencia:** un servicio exitoso ayuda a disminuir los costos reduciendo el número de errores, así como el presupuesto de explotación, de publicidad y de promoción; el resultado es el aumento de la productividad, de la cuota de mercado, de la rentabilidad y del desempeño. (Churchil & Frankiewicz, 2008)

2.2.9 Servicio Financiero

El servicio financiero es un recurso organizacional que puede proporcionar ventajas competitivas sostenibles porque no es un recurso que una entidad pueda copiar fácilmente y garantiza la continuidad de su relación con el cliente. (González, 2000)

De acuerdo con Cobra (2002), los servicios bancarios son complejos al combinar aspectos tangibles (pagos, retiros, depósitos, la atención amable en caja) e intangibles (sensación de seguridad, capacidad de respuesta y responsabilidad de los funcionarios). (Morillo, Morillo, & Rivas, 2011)

Por otra parte los servicios financieros son servicios de intermediación mediante los cuales se genera valor a través del dinero. Estos servicios los prestan los bancos y otras entidades financieras, las compañías de seguros, las sociedades gestoras de fondos y los mercados de valores. (Díaz & López, 2013).

En la propia prestación del servicio existen muchas oportunidades de contacto con el cliente que permiten obtener gran cantidad de información, incluso personal y actualizada, que puede ser útil tanto para programas de captación como de retención de clientes. De un modo similar actúa el cliente, pues en cada contacto, ésta evalúa la destreza de la entidad para cumplir sus promesas. (Losada, Xavier, 2015).

2.2.10 Gestión de Calidad en las Organizaciones

Gestionar la calidad en una empresa implica realizar todas las tareas inherentes a la consolidación de una organización que se prepara para garantizar calidad en sus productos. Esa calidad en función de un compromiso, de una especificación de producto o servicio, del tiempo de entrega, de un ambiente organizacional predispuesto a la mejora continua, de un conjunto de procedimientos hechos para identificar por dónde las cosas se están haciendo bien en función de un parámetro externo o norma adoptados voluntariamente.

De ello se deriva que la calidad no es el resultado de la casualidad sino, de una programación y voluntad de mejora puesta en marcha en aspectos tales como:

- La definición de una política explícita para la calidad
- El reconocimiento del cliente como el factor clave que define los lineamientos de la calidad
- El reconocimiento del factor humano como el eje del cambio y de la generación de valor
- La innovación tecnológica como el sendero de expansión necesario
- La cultura de la incorporación permanente de desafíos sustentada en la participación y en un ambiente laboral sano que promueva la creatividad

Por lo tanto, gestionar la calidad de una organización implica:

Identificar los productos que deben ser reformulados o reposicionados en función de una demanda fluctuante

- Determinar las causas y efectos de los requerimientos volátiles de los nuevos nichos de mercado.
- Identificar vetas de diferenciación de productos
- Organizar el sistema de aseguramiento de la calidad que básicamente implica disponer de:
 - Un manual de la calidad
 - Un manual de procesos
 - Un manual de instrucciones. (Malvicino, 2001)

Un sistema de Gestión de Calidad se puede definir como la estructura organizacional, los procedimientos y los recursos necesarios para implementar un método que asegure que todas las actividades en el ciclo de vida de un producto o servicio son efectivas, con respecto al sistema y su desempeño, y que contribuyen a la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

Para Joseph Juran, un sistema de gestión de calidad se compone de tres procesos básicos

- Planeación de la Calidad,
- Control de la Calidad y
- Mejora Continua de la Calidad. (Rojas, 2016)

2.2.11 Modelos de Gestión

El desarrollo de la calidad total a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de Excelencia en la Gestión. Estos modelos están preparados para servir como instrumento de autoevaluación para las organizaciones.

2.2.11.1 Tipos de Modelos de Gestión

La escuela Norteamericana considera al cliente como el único juez de la calidad; planteando que la calidad percibida es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, considerada una actitud, relacionada aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Por otro lado, algunos autores defienden la calidad como un fenómeno actitudinal que debe ser medida en función única del desempeño, resultado o percepción y en el que no se deben tomar en cuenta las expectativas. (Bigne & López, 2000)

- Modelo SERVMAN

Este modelo concibe la calidad como percibida y presenta como peculiaridad el intento de establecer nexos causales entre gaps internos y externos. Su enfoque en los procesos lo distingue de otros modelos de este paradigma. Incluye dos variables que son retomadas por el Modelo de la Cadena Servicio Utilidad, la motivación del personal y la creación de condiciones adecuadas. El SERVMAN centra su atención en las personas, la creación de condiciones adecuadas, la motivación y destaca el rol gerencial en su desarrollo. Por ello ha sido connotado como un modelo de tendencia humanista. (Rodríguez Méndez, 2009)

- Modelo SERVQUAL.

Es una potente técnica de investigación que permite realizar mediciones del nivel de calidad de cualquier empresa de servicios, conocer qué expectativas tienen los clientes y cómo aprecian el servicio; diagnostica de manera global el proceso de servicio objeto de estudio. Es el modelo que más popularidad alcanzó en los años 80 y

durante la primera mitad de la década de los 90. Sus autores han creado la teoría de los gaps, los cuales constituyen la esencia del modelo. Se estudian las causas de cada uno de los 4 gaps que intervienen como variables independientes, ya que el quinto se establece como una función de los anteriores. El modelo ha sido objeto de muchísimas críticas entre las que se destacan problemas de naturaleza conceptual y metodológica, el número de dimensiones como comunes a cualquier tipo de servicio y la no consideración e integración de la información de importancia en el cálculo de los valores de calidad. (Rodríguez Méndez, 2009)

- **Modelo del Desempeño Evaluado**

El presente modelo es fundamentado a partir de la teoría de los modelos actitudinales clásicos de punto ideal. En vez de usar las expectativas como estándar de comparación, se utiliza un punto ideal clásico y un punto ideal factible. La calidad percibida se concibe como la diferencia entre desempeño percibido del servicio prestado y el punto ideal. Es uno de los modelos menos trabajado en la literatura y en sus aplicaciones prácticas, aunque resuelve la discusión sobre las expectativas a partir de un enfoque económico. (Rodríguez Méndez, 2009).

- **Modelo Multiescenario.**

El modelo Multiescenario se basa en la valoración del cliente de la calidad del servicio y el Valor. Introduce elementos nuevos como los conceptos de valor del servicio, comportamiento e intenciones del cliente, de recomendar el servicio a otros o de repetir la compra. Refleja la idea de articular calidad, valor del servicio, satisfacción y variables de comportamiento, dando la idea del encadenamiento. Sitúa la gestión de la calidad del servicio totalmente en el campo de la Economía, con lo cual se puede no sólo estudiar el sistema de relaciones que tal concepto presupone, sino establecer estrategias para su posterior cuantificación. (Rodríguez Méndez, 2009)

- **Modelo de los Antecedentes y Consecuencias de la Satisfacción**

Este modelo parte de la hipótesis de que la satisfacción es una función del desempeño percibido y de la disconformidad. El modelo dicotomiza la disconformidad en dos

componentes, uno positivo y otro negativo, que ejercen efectos separados sobre la satisfacción. Proponen que la facilidad en la evaluación del desempeño, puede constituir un importante moderador en el nivel de influencia de la disconformidad. Si un servicio es difícil de juzgar (alta ambigüedad), se incrementa el posible “margen de aceptación” y es menos probable que ocurra la disconformidad, e inversamente, si la calidad es fácil de juzgar (baja ambigüedad), el margen de aceptación decrecerá y será más probable que la disconformidad tenga lugar. Por último se espera que la satisfacción tenga un impacto positivo sobre las intenciones futuras de compra. (Rodríguez Méndez, 2009)

- **Modelo de Zeithaml. (1988)**

El modelo de Zeithaml expresa la relación existente entre precio, valor y calidad del servicio. Divide los atributos en variables intrínsecas y extrínsecas. Las variables intrínsecas están relacionadas con la composición física del producto; no pueden ser cambiadas sin alterar la naturaleza del producto en sí. Las variables extrínsecas, aunque están relacionadas con el producto, no forman parte de éste, tal como ocurre con la publicidad, la marca y el precio. (Rodríguez Méndez, 2009)

- **Modelos basados en el Paradigma de la Percepción del Desempeño**

Estos modelos sólo consideran como variable de entrada los valores de percepción del cliente sobre el desempeño del servicio prestado y surgen como una alternativa a los modelos basados en el paradigma de la disconformidad, en particular al Modelo SERVQUAL. Han recibido poca crítica en la literatura de servicios y siempre se han utilizado para demostrar su superioridad en validez y confiabilidad con respecto a los anteriores. (Rodríguez Méndez, 2009)

- **Modelo LODGQUAL.**

Este modelo enlaza la calidad del servicio con la satisfacción del cliente externo y las intenciones de recomendar el servicio a otros y la define como la percepción del desempeño del servicio prestado. Fue empíricamente validado en servicios de alojamiento y de ahí viene su nombre LODGING + QUAL, es decir, calidad del

alojamiento. Posteriormente sirvió de inspiración al diseño del modelo HOTELQUAL o de calidad de la hotelería. Lo más significativo a destacar en su concepción es el hecho de simplificar las cinco dimensiones propuestas por SERVQUAL a tres. (Rodríguez Méndez, 2009)

- **Modelo de la Servución**

Realiza una organización sistemática y coherente de los elementos físicos y humanos de la relación cliente-proveedor, que es necesaria para la prestación de un servicio y cuyas características y niveles de calidad han sido predeterminados. (Rodríguez Méndez, 2009)

- **Modelo de Estructura Jerárquica**

(Frías, R., et al. 2005). Se fundamenta en el Paradigma Decisional Multi criterio o Multi atributo y asume como modelos matemáticos para el desarrollo de la estrategia de medición el Modelo Proceso Analítico Jerárquico, creado por Thomas Saaty, y el Modelo de Fishbein, como un modelo de actitudes creado en la década de los años 60. Se asume el concepto de "producto" como conjunto de atributos o características, entendiéndose por tales a la ventaja buscada por el cliente en el servicio que consume, es decir, la utilidad como fundamento del concepto del valor percibido. (Rodríguez Méndez, 2009)

- **Modelo EVALPROC.**

Es un modelo para la medición y evaluación de la calidad del servicio constituido en su formulación semántica por dos palabras claves: Evaluación + Proceso, indicando con ello que el enfoque esencial del mismo se soporta en la teoría de sistema a la que le es consustancial la consideración del enfoque de proceso. Esta última consideración lo distingue del resto de los métodos de evaluación de la calidad conocidos. Considera inputs y outputs e incorpora al proceso como tal y establece el concepto de "cadena" y de relaciones causa-efecto, al considerarlos outputs como función del proceso, a éste como función de la estructura y a ésta como función de los inputs, sin descartar la existencia de relaciones entre cada elemento y los outputs. (Rodríguez Méndez, 2009)

- **Modelo SERVPERF.**

El modelo nace como resultado de las investigaciones realizadas por Cronin y Taylor (1992, 1994) en 8 empresas de servicios. J. Joseph Cronin, en el momento de enunciarlo se desempeñaba como profesor asociado de Marketing en la Universidad Estatal de la Florida, mientras que Steven A. Taylor fungía como profesor Asistente de Marketing. El estudio se desarrolló, precisamente, en el momento en que este último era candidato a Doctor en esta propia Universidad. Según su criterio, la literatura revisada sugiere que la Operacionalización del concepto calidad del servicio se confunde con el concepto de satisfacción y el de

actitud. La propuesta fue validar un método alternativo para evaluar la calidad del servicio percibida y la significación de las relaciones entre calidad del servicio, satisfacción del cliente e intenciones de volver a comprar. Basándose en una serie de cuestionarios, contrastaron la medición de la calidad realizada mediante la discrepancia entre expectativas y percepciones de los consumidores y la realizada solamente con las percepciones o actitudes de los mismos. Se utilizaron los 22 ítems propuestos por SERVQUAL, sugiriendo por un lado aplicar SERVQUAL y por otro mesurar la calidad sólo con el test de percepciones que propone este modelo. Discutido en la revisión bibliográfica y según las pruebas practicadas por Cronin y Taylor, la escala SERVPERF parece conformar más de cerca las implicaciones sobre actitudes y satisfacción. (Rodríguez Méndez, 2009)

2.2.12 Socio

Un socio es el individuo que forma parte de una entidad. El fin de esta entidad es generalmente de índole empresarial o laboral. Cada modalidad de relación entre socios genera un tipo de vínculo, con unas obligaciones y derechos. (Diccionario MX)

Asimismo el socio es aquel que invierte en la empresa ya sea en capital, servicios o conocimiento. El socio estará interesado en que el producto funcione, recibe su recompensa en base a un porcentaje de los beneficios y el riesgo que asume es bastante mayor ya que si fracasa, le toca apuntar en la casilla de pérdidas la inversión realizada. (Salgado, 2015)

Por otro lado en las cooperativas de primer grado los socios son aquellas personas físicas y jurídicas, públicas o privadas, siempre que el objeto social de éstas no sea incompatible con el de la cooperativa ni con los principios cooperativos. En cambio en las cooperativas de segundo o mayor grado se denominan socios a las sociedades cooperativas y otras entidades sociales. (bicgalicia.es, 2007)

2.2.13 Cliente

El cliente es la persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa. (Diccionario de la Real Lengua Española, 2012)

Además un cliente es aquel que por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. (Publicaciones Vertice, 2008)

Por otra parte el concepto de cliente es aquella persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente. Constituye el elemento fundamental por y para el cual se crean productos en las empresas. (Bastos Boubeta, 2006).

2.2.13.1 Características del cliente

El cliente, como tal, no permanece impasible ante la realidad que le rodea, sino que actúa de formas diferentes. Se mueve por necesidades o por deseos y su nivel de contacto vendrá determinado por la percepción que tenga en cada momento de esa necesidad o deseo.

Esto conlleva un esfuerzo asimilador y de interiorización que es subjetivo en cada individuo, y que determina que un cliente resulte siempre distinto de otro. (Bastos Boubeta, 2006)

2.2.14 Atención Al Cliente

El mercado ofrece paquetes de atención al cliente los especialistas visitan las empresas un día o dos ofrecen al personal de primera línea una formación básica sobre la forma de tratar al cliente. La atención al cliente debe estar enraizada en la cultura y en el credo de la empresa. No es posible injertarla en un negocio como algo en lo que sí ha pensado con posterioridad. Tiene que ser fundamental.

La atención al cliente se refiere a personas, no a cosas. Consiste en hacer que encajen dos grupos de personas: los empleados y los clientes. Una vez logrado esto la empresa obtendrá una ventaja competitiva. (BROWN, 1992)

2.2.14.1 La evaluación en la atención al cliente

Las evaluaciones pueden ser continuas y al final del proceso informativas, de forma tal que haya una continuidad en la evaluación y a su vez se puedan detectar las fallas que sobre la marcha puedan ser corregidas, con vistas a que el servicio o sistema, alcance el nivel deseado tanto por los clientes como para las personas que prestan el servicio. (Lira Mejia, 2009).

Mientras tanto se puede decir que la atención y servicio no son lo mismo, el cliente se fija en todos los detalles y reacciona ante ellos. Se debe conocer los cinco elementos básicos a valorar para mantener un eficiente control sobre los procesos de atención al cliente. Los elementos básicos a tener en cuenta son:

Elementos tangibles: Como las instalaciones y los equipos de la empresa, la presentación del personal, los materiales de comunicación y la exhibición de los productos. “A los/as clientes/as hay que tratarlos como ellos/as quieren ser tratados”

Cumplimiento: Implica desarrollar el servicio prometido oportunamente, es decir, lo que el/la vendedor/a ofrece en palabras lo cumpla con la entrega del producto o servicio.

Disposición: Es ayudar a los/as clientes/as a escoger el producto, proporcionándoles una asesoría para que se sienta satisfechos/as.

Cualidades del personal: Los/as vendedores/as deben demostrar que son competentes en su trabajo y capaces de inspirar confianza.

Empatía: Los/as vendedores/as deben conocer al cliente, entender sus necesidades y mantener con él/ella una comunicación positiva y permanente. (Pontificia Universidad Católica, 2013).

2.3 IDEA A DEFENDER

El modelo de gestión de servicio incidirá en la mejora de la atención al socio y al cliente en la oficina matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se plantea en este trabajo es de carácter cuantitativa y cualitativa, se hace necesaria para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, permitirá identificar el grado de conocimiento que tienen los clientes y socios de la calidad de los servicios y productos ofertados en la oficina matriz en la ciudad de Riobamba, por ende se podrá desarrollar distintas estrategias y así identificar eficazmente los factores de servicio que hacen que se valore a la investigación por parte de los y clientes de la cooperativa.

3.1.1 OBJETIVO

Recopilar información confiable y útil sobre el servicio y atención al cliente, comportamiento de los empleados, rapidez de los trabajadores que la laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., en la ciudad de Riobamba, agencia matriz.

3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el nivel de aceptación que tiene la Cooperativa con las nuevas instalaciones físicas.
- Saber el grado de atención brindado por el personal de la Cooperativa para fidelizar a los socios.
- Analizar el nivel de atención personalizada y /o individualizada, para la ejecución de nuevas tácticas que permitirán obtener ventajas.
- Conocer si el material que brinda la Cooperativas a los socios es de fácil entendimiento y comprensión.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de campo

El trabajo de campo se planea con base en la información que se quiere obtener, los objetivos de estudio, el tipo de técnicas e instrumentos que habrán de aplicarse, así como el tiempo, el personal y los recursos económicos y materiales disponibles (Rojas, 2002).

En el presente trabajo se utilizara el método de validación denominado SERVPERF, debido a que previamente se realizó una investigación de campo a los socios y clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. Este método contemplara un cuestionario estandarizado dividido en 5 dimensiones las cuales son; tangibilidad, seguridad, confiabilidad, capacidad de respuesta y empatía que servirá para medir la calidad de atención al socio y cliente de la Cooperativa.

3.2.2 Investigación bibliográfica

Se utilizaron bibliotecas virtuales de un estudio previo a la investigación que aportaron con información significativa para conocer cómo manejar la comunicación entre los clientes, cooperativa y las personas a ser encuestadas, se tomó información de la Ley de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

3.2.3 Investigación Descriptiva

Esta investigación que ayuda a describir el problema en un tiempo y espacio determinado y en este caso está referida a como se encuentra en el momento de la investigación y permitirán plantear un nuevo modelo gestión de cliente para la Cooperativa.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población que se tomará en la presente investigación estará representada por los socios activos en la oficina matriz de la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda., en un total de 7582 socios activos en la oficina matriz.

3.3.2 Muestra

La muestra a la que se aplicará todas las técnicas de investigación estará sujeta al resultado obtenido al momento de aplicar la fórmula que calcula una muestra conociendo el tamaño de una población.

3.3.2.1 Formula del cálculo de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{N \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Dónde:

Z = Margen de confiabilidad 95% (1.96)

P = Probabilidad de que si ocurra evento ocurra (0.50)

Q = Probabilidad de que no ocurra el evento (0.50)

E = Error muestral del 5% (0.05)

N = Población o universo de estudio 7582 socios activos dirigidos a un segmento de 18 a 65 años de edad

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 7.582}{7.582(0,05)^2 + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,25 * 7.582}{7.582(0,0025) + 3,8416(0,25)}$$

$$n = \frac{7.281,75}{19,9154}$$

n= 366 Encuestas

En conclusión el tamaño muestral adecuado para efectuar la presente investigación de campo es de 366 encuestas, se fijó un error del 5% con un nivel de confianza del 95%.

Muestra: Se trabajará sobre 370 encuestas que serán aplicadas a los socios y clientes de la cooperativa Fernando Daquilema.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos:

Entre los métodos teóricos: Inductivo- Deductivo.

3.4.1.1 Método Inductivo.

Por medio de este método se realiza un estudio de cada uno de los factores que conforman el objeto de estudio y su entorno para conocer los procesos de atención al cliente y con referencia se puede plantear conclusiones y recomendaciones a las necesidades de la Cooperativa y sus trabajadores.

3.4.1.2 Método Deductivo.

Con la utilización de este método se puede conocer los ámbitos internos de la Cooperativa y como se está llevando el servicio de atención al cliente entre trabajador y socio, para así recolectar datos importantes que ayudarán a la elaboración de conclusiones y toma de decisiones.

Entre los métodos empíricos tenemos: Recolección de información, observación, cuestionarios y entrevistas.

3.4.2 Técnicas:

Se contemplarán las siguientes técnicas en el trabajo investigativo:

Encuestas y entrevistas personales, ya que son sistemas de recolección de datos que presentan muchas ventajas al momento de analizar la información recolectada. Estas técnicas aplicadas fueron desarrolladas de la siguiente manera:

El 50% personales y el 50% llamadas telefónicas de acuerdo con la base de datos concedida por la institución.

3.4.3 Instrumentos:

Los instrumentos que se utilizará en la investigación son:

Cuestionario estructurado ya que no se quiere ocultar la finalidad del trabajo de investigación a realizar, conjuntamente con este instrumento investigativo se realizará una guía de entrevista personal.

3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

3.5.1 TABULACIÓN DE DATOS OBTENIDOS

GÉNERO

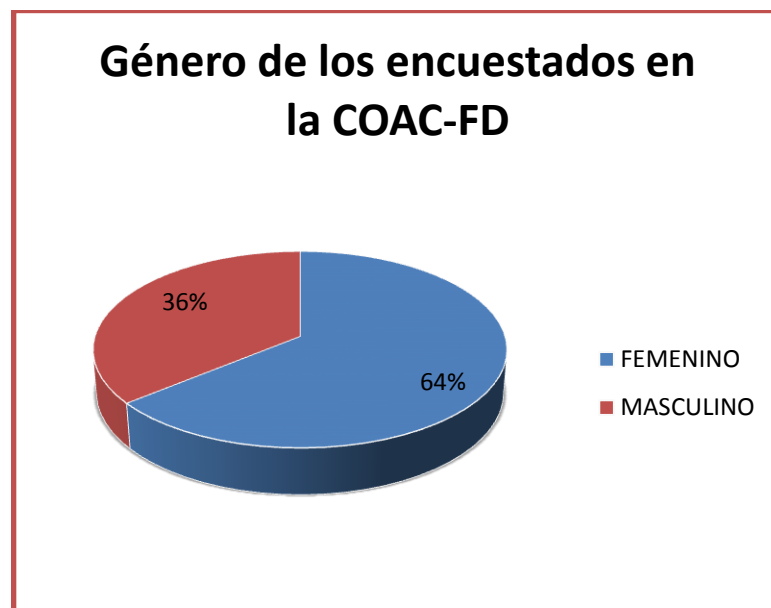
Tabla 1: Género de los Encuestados

GENERO	F.A	F.R %
FEMENINO	237	64%
MASCULINO	133	36%
TOTAL	370	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho

Gráfico 1: Género de encuestados



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho

Interpretación:

Del total de los clientes encuestados el 64% representa a las 237 mujeres; mientras que el 36% representa a los 133 hombres encuestados; esto se debe a la cultura ya que las mujeres son la cabeza de familia en su mayoría existe un grado de cohibición.

INTERVALO DE EDADES:

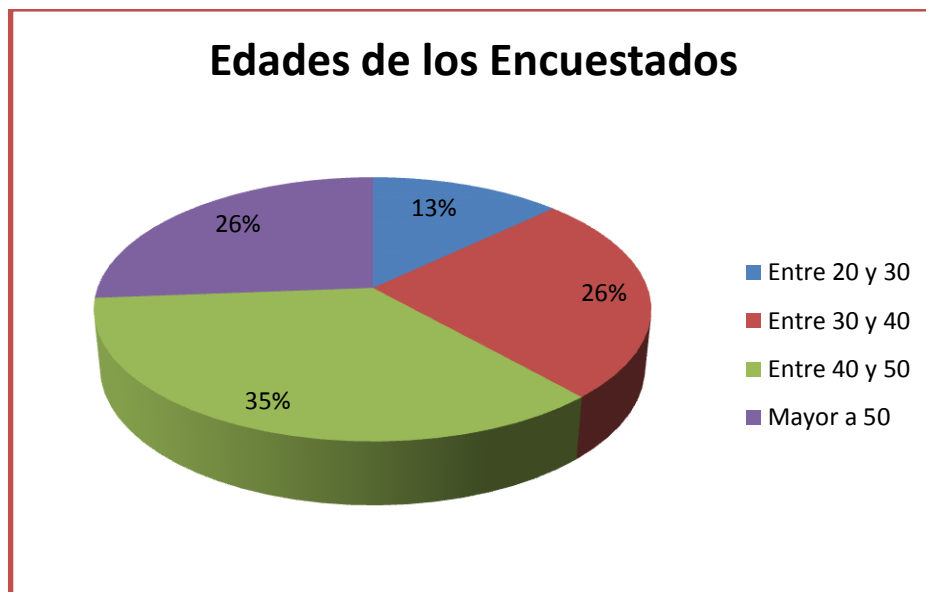
Tabla 2: Edad de los Encuestados

EDADES	F.A	F.R%
Entre 20 y 30	48	13%
Entre 30 y 40	94	25%
Entre 40 y 50	131	35%
Mayor a 50	97	26%
TOTAL	370	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho Hipo

Gráfico 2: Edades de los Encuestados



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho

Interpretación:

Mediante el intervalo de edad se pudo conocer que el 35% del total de los encuestados se encuentran entre las edades de 40 y 50 años: mientras que 13% representa a los clientes que se encuentran entre las edades de 20 y 30 años.

1) **Considera usted que las instalaciones físicas de la Cooperativa Daquilema son visualmente atractivas?**

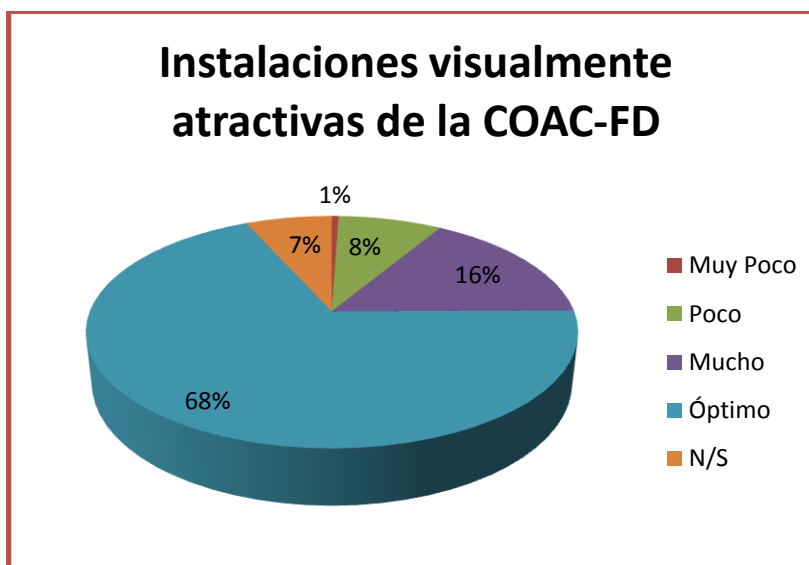
Tabla 3: Instalaciones visualmente atractivas

REPUESTAS	F.A	F.R%
Muy Poco	2	1%
Poco	30	8%
Mucho	60	16%
Óptimo	253	68%
N/S	25	7%
TOTAL	370	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho Hipo

Gráfico 3: Instalaciones atractivas



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho Hipo

Interpretación:

A través de las encuestas realizadas el 68% considera que las instalaciones físicas de la Cooperativa Daquilema son visualmente atractivas; mientras que el 16% supieron expresar que las instalaciones físicas son agradables visualmente.

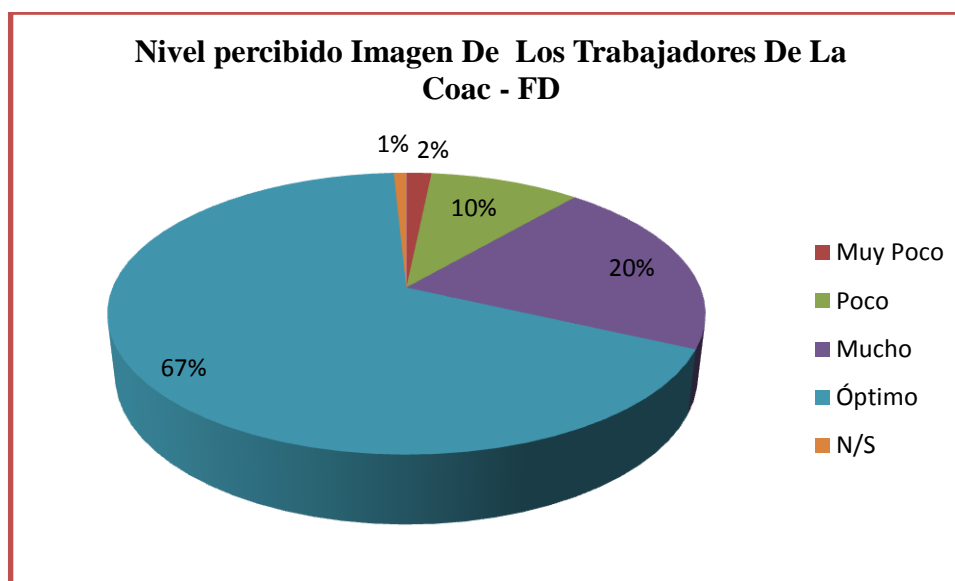
2) Como percibe usted la imagen de los empleados de la Cooperativa Fernando Daquilema?

Tabla 4: Grado de percepción de la Imagen de los trabajadores

REPUESTAS	F.A	F.R%
Muy Poco	6	2%
Poco	36	10%
Mucho	76	21%
Óptimo	249	67%
N/S	3	1%
TOTAL	370	100%

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaborado por: María Rosa Morocho

Gráfico 4: Nivel percibido Imagen de los trabajadores



Fuente: Encuestas aplicadas
Elaborado por: María Rosa Morocho

Interpretación:

El 67% de las personas aseguraron que los empleados de la Cooperativa tienen una buena presencia, y tan solo el 2% no están conformes con su forma de vestir.

3) El material informativo de la Cooperativa Fernando Daquilema es adecuado y fácil de entender?

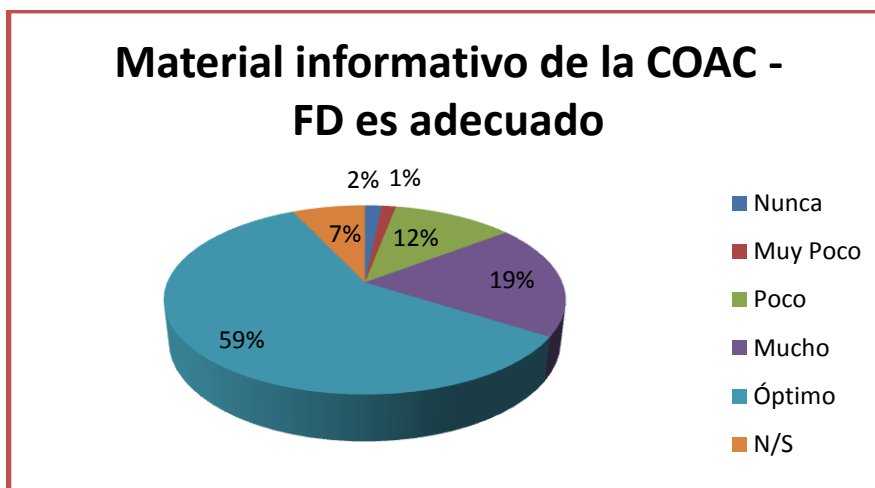
Tabla 5: Material informativo

REPUESTAS	F.A	F.R%
Nunca	6	2%
Muy Poco	5	1%
Poco	43	12%
Mucho	72	19%
Óptimo	218	59%
N/S	26	7%
TOTAL	370	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho

Gráfico 5: Material informativo



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho

Interpretación:

Del total de las personas encuestadas el 59% aseguraron que la publicidad que maneja la cooperativa es fácil de entender y no tienen ningún problema, y tan solo el 2% no comprende el contenido de la publicidad.

4) Cuando usted tiene un problema con el personal de nuestra cooperativa, esta muestra un interés sincero por solucionarlo?

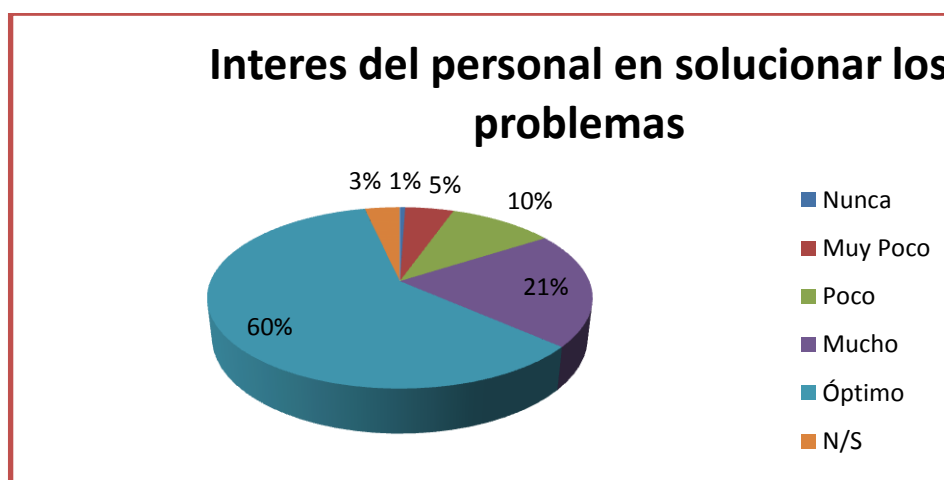
Tabla 6: Interés del personal en solucionar los problemas

REPUESTAS	F.A	F.R%
Nunca	2	1%
Muy Poco	18	5%
Poco	39	11%
Mucho	76	21%
Óptimo	222	60%
N/S	13	4%
TOTAL	370	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho

Gráfico 6: Interés del personal en solucionar los problemas



Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: María Rosa Morocho

Interpretación:

En la encuesta realizada el 60% de las personas afirmaron que cuando han tenido al algún tipo de problema la cooperativa se ha preocupado por dar una solución inmediata, y solamente el 1% no ha recibido ninguna respuesta favorable.

5) Considera usted que el servicio de atención al cliente en la Cooperativa Fernando Daquilema se efectúa bien desde el primer contacto?

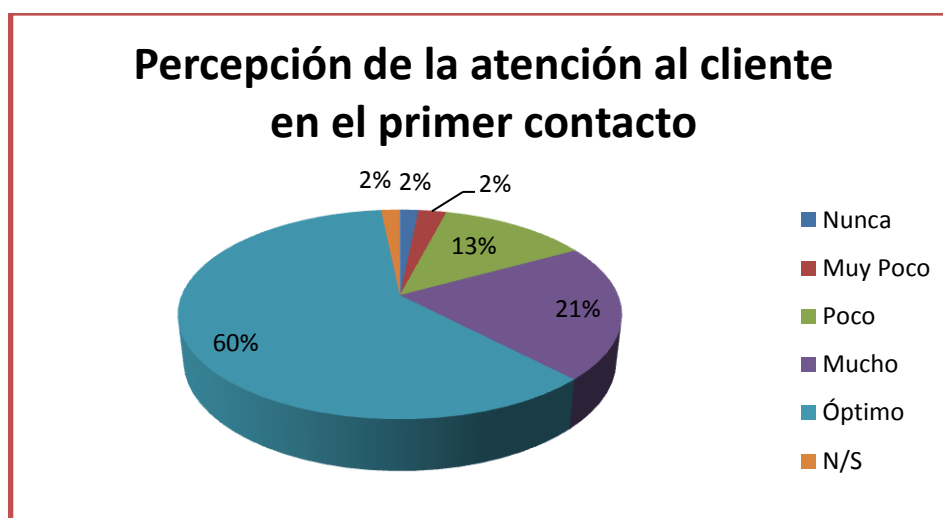
Tabla 7: Percepción de la atención al cliente en el primer contacto

REPUESTAS	F.A	F.R%
Nunca	6	2%
Muy Poco	9	2%
Poco	48	13%
Mucho	77	21%
Óptimo	224	61%
N/S	6	2%
TOTAL	370	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho

Gráfico 7: Percepción de la atención al cliente



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho

Interpretación:

En cuanto al servicio al cliente el 60% de las personas que fueron abordadas respondieron que es de un nivel óptimo el servicio que ofrece la cooperativa, mientras que el 2% dice no haber recibido ningún tipo de servicio.

6) Los empleados de la cooperativa de la proporcionan un servicio rápido?

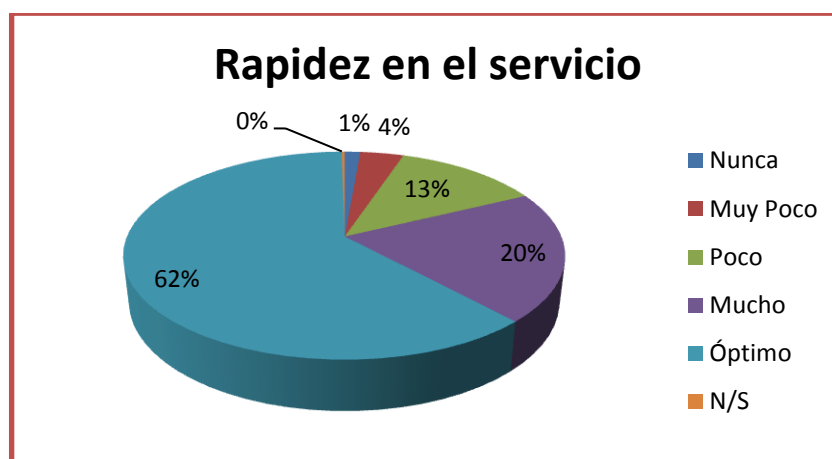
Tabla 8: Rapidez en el Servicio

REPUESTAS	F.A	F.R%
Nunca	5	1%
Muy Poco	14	4%
Poco	47	13%
Mucho	75	20%
Óptimo	228	62%
N/S	1	0%
TOTAL	370	100%

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: María Rosa Morocho

Gráfico 8: Rapidez en el servicio



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho

Interpretación:

Las personas encuestadas afirmaron de manera positiva que los empleados de la cooperativa otorgan un servicio rápido con un porcentaje del 62%, y tan solo el 1% afirma que no ha recibido nunca un servicio rápido.

7) Los empleados de la Cooperativa siempre están dispuestos a ayudarle?

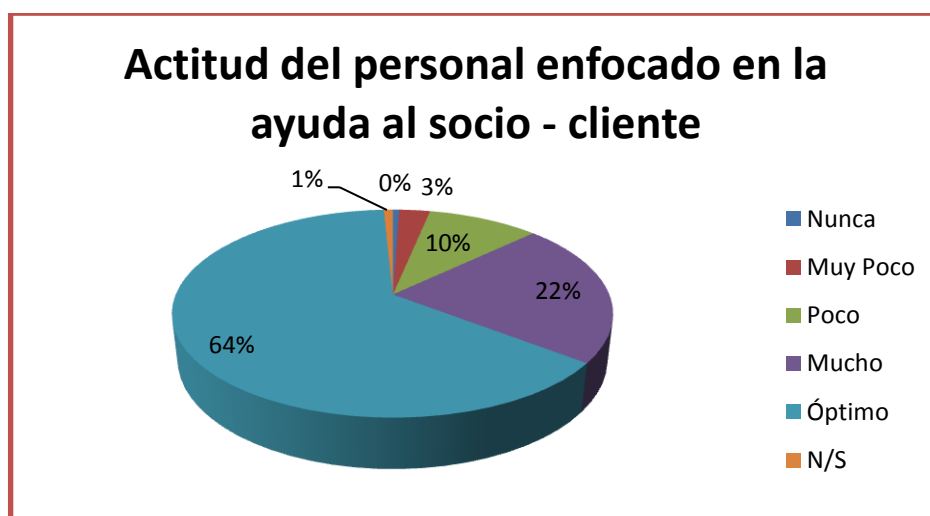
Tabla 9: Actitud del personal enfocado en la ayuda al socio cliente

REPUESTAS	F.A	F.R%
Nunca	2	1%
Muy Poco	10	3%
Poco	36	10%
Mucho	83	22%
Óptimo	236	64%
N/S	3	1%
TOTAL	370	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho

Gráfico 9: Actitud del personal enfocado en la ayuda socio cliente



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho

Interpretación:

Del total de las personas encuestadas el 64% afirmó que los empleados de la cooperativa tienen la disponibilidad de ayudar a sus socios y clientes, mientras que el 22% respondió que mucho, el 10% poco y tan solo los porcentajes más bajos corresponden a que no saben y muy poco.

8) El comportamiento de los empleados de la Cooperativa le inspira confianza?

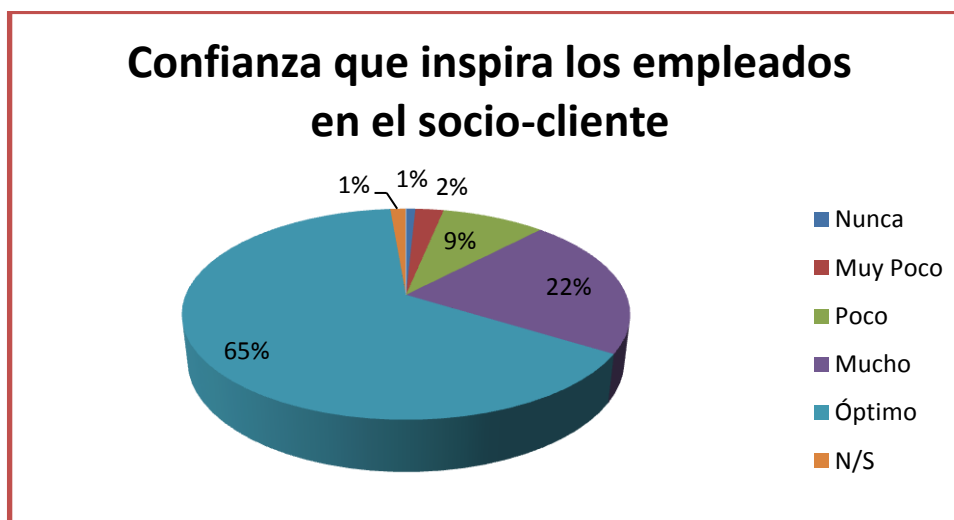
Tabla 10: Confianza que inspira los empleados en el socio cliente

REPUESTAS	F.A	F.R%
Nunca	3	1%
Muy Poco	9	2%
Poco	33	9%
Mucho	80	22%
Óptimo	240	65%
N/S	5	1%
TOTAL	370	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho

Gráfico 10: Confianza que inspira los empleados



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho

Interpretación:

Aproximadamente el 65% de las personas que fueron encuestadas aseguraron que el comportamiento de los empleados de la cooperativa les inspiran confianza al momento de acudir a las instalaciones de la cooperativa, en tanto que el 22% confirmaron que mucho y solamente el 1% respondieron que no sienten esa confianza.

9) Se siente seguro en las transacciones que efectúa en la Cooperativa?

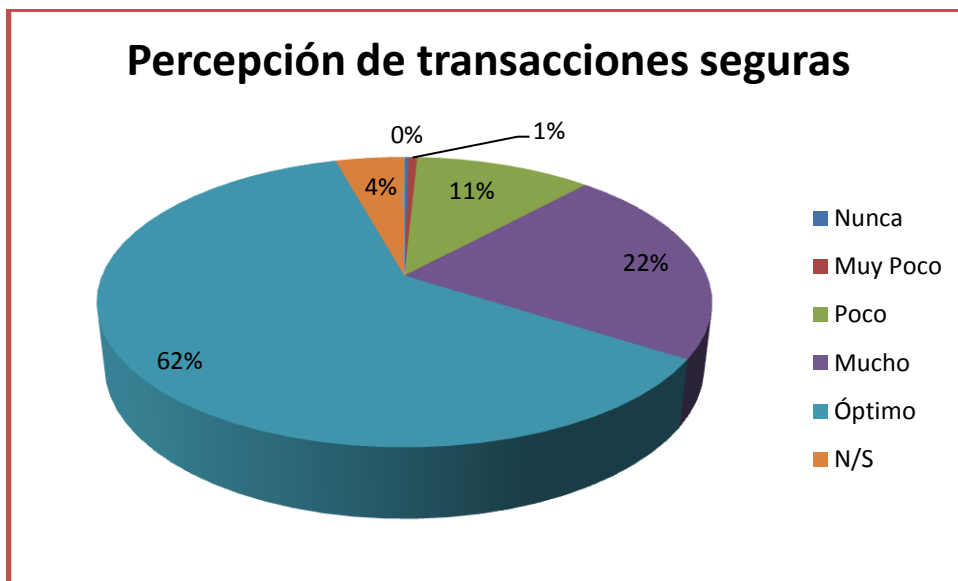
Tabla 11: Percepción de transacciones Seguras

REPUESTAS	F.A	F.R%
Nunca	1	0%
Muy Poco	2	1%
Poco	41	11%
Mucho	82	22%
Óptimo	228	62%
N/S	16	4%
TOTAL	370	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho

Gráfico 11: Percepción de transacciones seguras



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho

Interpretación:

El 84% de los socios afirman que se sienten seguros por las transacciones que ellos realizan en la cooperativa y tan solo el 11% se sienten poco seguros.

10) Los empleados de la Cooperativa tienen los conocimientos necesarios para contestar a sus preguntas?

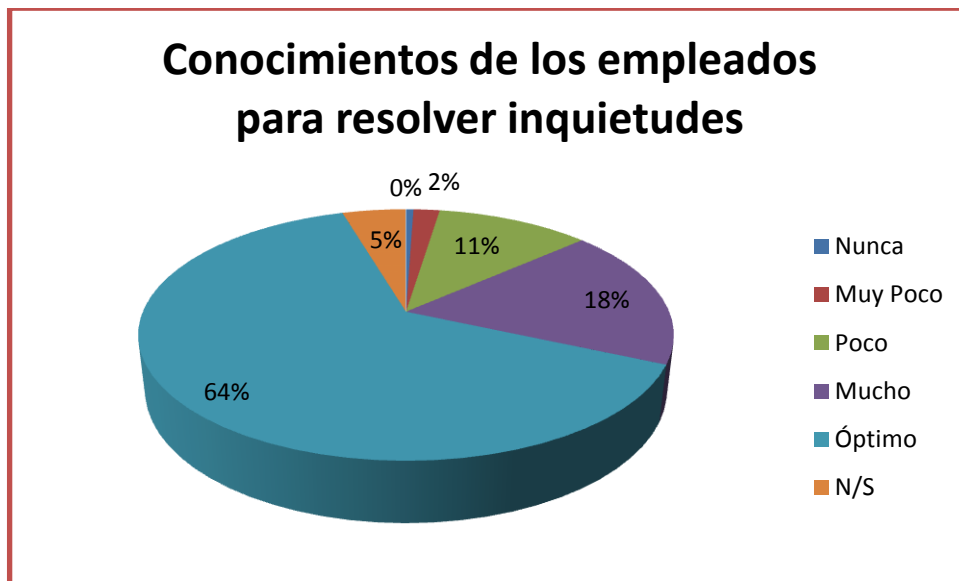
Tabla 12: Conocimientos de los empleados para resolver inquietudes

REPUESTAS	F.A	F.R%
Nunca	2	1%
Muy Poco	7	2%
Poco	41	11%
Mucho	67	18%
Óptimo	236	64%
N/S	17	5%
TOTAL	370	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho

Gráfico 12: Conocimientos de los empleados



Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: María Rosa Morocho

Interpretación:

En la encuesta realizada el 64% aseguraron que los empleados de la cooperativa tienen el conocimiento óptimo para dar solución a los problemas que aquejan a los clientes y socios de la institución.

11) El personal le proporciona atención individualizada?

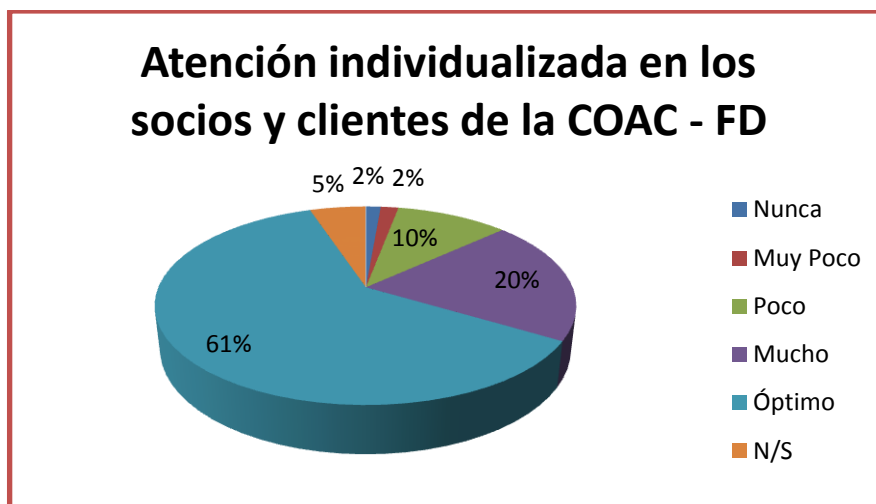
Tabla 13: Atención individualizada en los socios y clientes

REPUESTAS	F.A	F.R%
Nunca	5	1%
Muy Poco	6	2%
Poco	38	10%
Mucho	75	20%
Óptimo	227	61%
N/S	19	5%
TOTAL	370	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho

Gráfico 13: Atención individualizada



Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: María Rosa Morocho

Interpretación:

En el trabajo de campo realizado el 61% de las personas atribuye que reciben una óptima atención individualizada por parte de los empleados de la cooperativa y mientras que el 20% respondieron de manera positiva.

12) Tienen horarios de atención adecuados para usted?

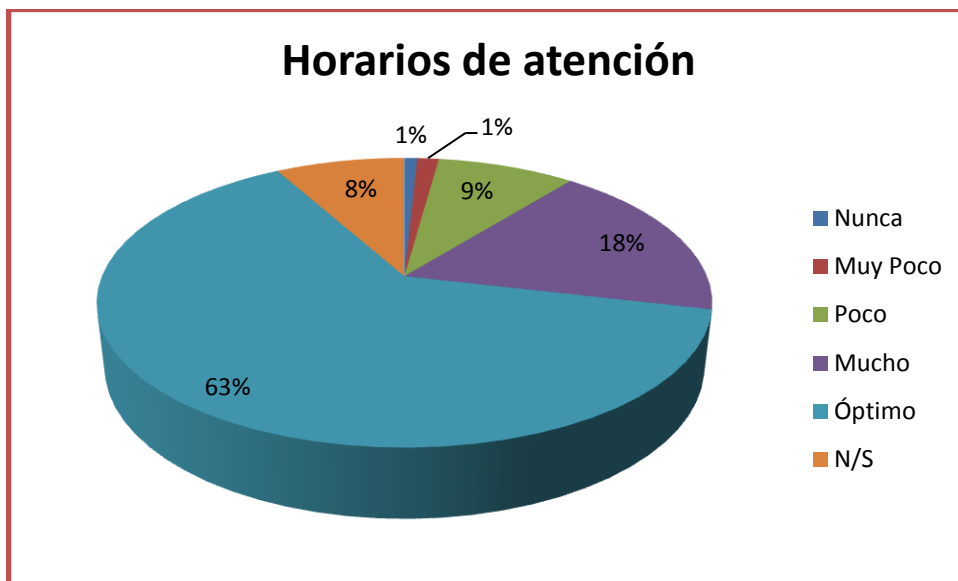
Tabla 14: Horarios de Atención

REPUESTAS	F.A	F.R%
Nunca	3	1%
Muy Poco	5	1%
Poco	32	9%
Mucho	66	18%
Óptimo	234	63%
N/S	30	8%
TOTAL	370	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: María Rosa Morocho

Gráfico 14: Horario de Atención



Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: María Rosa Morocho

Interpretación:

En el horario de atención al cliente el 63% aseguraron que se sienten conformes, en cuanto que el 8% desconocen los horarios que maneja la institución.

13) Los empleados de la Cooperativa comprenden sus necesidades específicas?

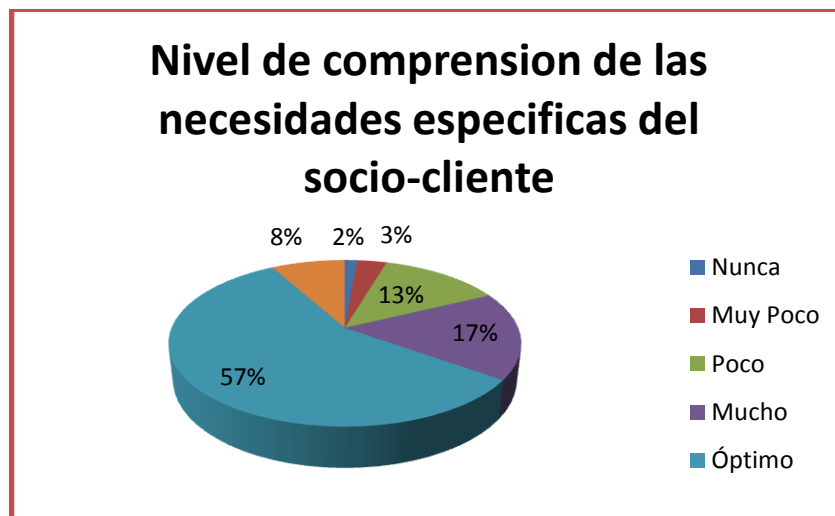
Tabla 15: Nivel de comprensión de las necesidades específicas del socio cliente

REPUESTAS	F.A	F.R%
Nunca	5	1%
Muy Poco	12	3%
Poco	49	13%
Mucho	63	17%
Óptimo	211	57%
N/S	30	8%
TOTAL	370	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: María Rosa Morocho

Gráfico 15: Nivel de comprensión de las necesidades



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho

Interpretación:

El 57% de las personas manifiestan que los empleados de la cooperativa comprenden las necesidades específicas con las que acuden los socios y clientes y el 8% no supo responder.

14) La cooperativa se interesa por actuar del modo más conveniente para usted?

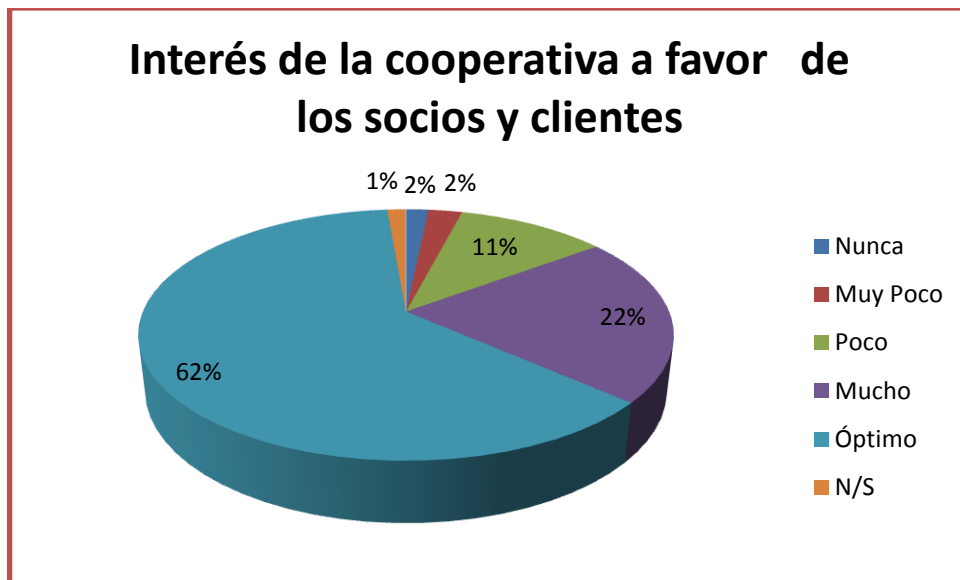
Tabla 16: Interés de la Cooperativa a favor de los socios y clientes

REPUESTAS	F.A	F.R%
Nunca	6	2%
Muy Poco	9	2%
Poco	40	11%
Mucho	80	22%
Óptimo	230	62%
N/S	5	1%
TOTAL	370	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho Hipo

Gráfico 16: Interés de la cooperativa a favor del socio cliente



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: María Rosa Morocho Hipo

Interpretación: El interés de la cooperativa a favor de los socios y clientes tiene un nivel positivo demostrado con el 62% del total de las personas encuestadas, por otra parte 15% no están de acuerdo con las acciones que fomenta la institución.

HALLAZGOS

- ❖ Del total de los clientes encuestados, el 64% está conformado por mujeres; mientras que el 36% por hombres, esto se debe a que la mayor parte de la población tanto mestiza como indígena está compuesta en mayor porcentaje por el género femenino y además la mujer juega un rol importante en la economía de su familia ya que en la gran mayoría de los casos se encarga de los movimientos del hogar.
- ❖ Mediante el intervalo de edad se pudo conocer que el 35% del total de los encuestados se encuentran en un rango de edad entre los 40 y 50 años, esto se debe a que la mayor parte de este grupo de socios y clientes se encuentran en edades más productivas.
- ❖ En las encuestas realizadas el 84% de las personas consideran de manera positiva que las instalaciones físicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema mencionan que son visualmente atractivas.
- ❖ El 87% de las personas aseguraron que los empleados de la Cooperativa tienen una buena presencia, es decir que su manera de vestir es aceptada de forma positiva por parte de los socios y clientes que acuden a las instalaciones de la cooperativa.
- ❖ Del total de las personas encuestadas el 78% aseguraron que la publicidad que maneja la cooperativa es fácil de entender, es decir que su contenido es didáctico y que existe una comprensión positiva por parte de los socios y clientes de la cooperativa.
- ❖ En la encuesta realizada el 81% de las personas afirmaron de forma positiva que cuando han tenido al algún tipo de problema la cooperativa se ha preocupado por dar una solución inmediata, es decir que la capacidad de respuesta por parte de la institución ha sido de manera eficaz.
- ❖ Las personas encuestadas se pronunciaron de manera positiva acerca de los empleados de la cooperativa, mencionando que otorgan un servicio rápido representado por un porcentaje del 82%.
- ❖ Del total de las personas encuestadas el 86% afirmo que los empleados de la cooperativa tienen la disponibilidad de ayudar a sus socios y clientes.
- ❖ El 87% de las personas aseguraron que el comportamiento de los empleados de la cooperativa les inspiran confianza al momento de acudir a las instalaciones de la cooperativa.

- ❖ El 84% de los socios aseveran que se sienten seguros por las transacciones que realizan en la cooperativa, ya que la institución les ha garantizado un servicio seguro y eficaz.
- ❖ En el trabajo de campo realizado el 81% de las personas atribuye que reciben una óptima atención individualizada por parte de los empleados de la cooperativa, lo que les facilita realizar sus trámites de manera rápida.
- ❖ El horario de apertura o la atención al cliente es aceptada de manera positiva representado por el 81% aseguraron que se sienten conformes.
- ❖ El 74% de las personas manifiestan que los empleados de la cooperativa comprenden las necesidades específicas con las que acuden los socios y clientes.
- ❖ El interés de la institución para actuar a favor de los socios y clientes tiene un porcentaje positivo del 84%, por lo contrario existe un grupo de personas del 15% que aseguran lo contrario.

3.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN POR EL MÉTODO SERVPERF

3.6.1 Dimensión de Tangibilidad

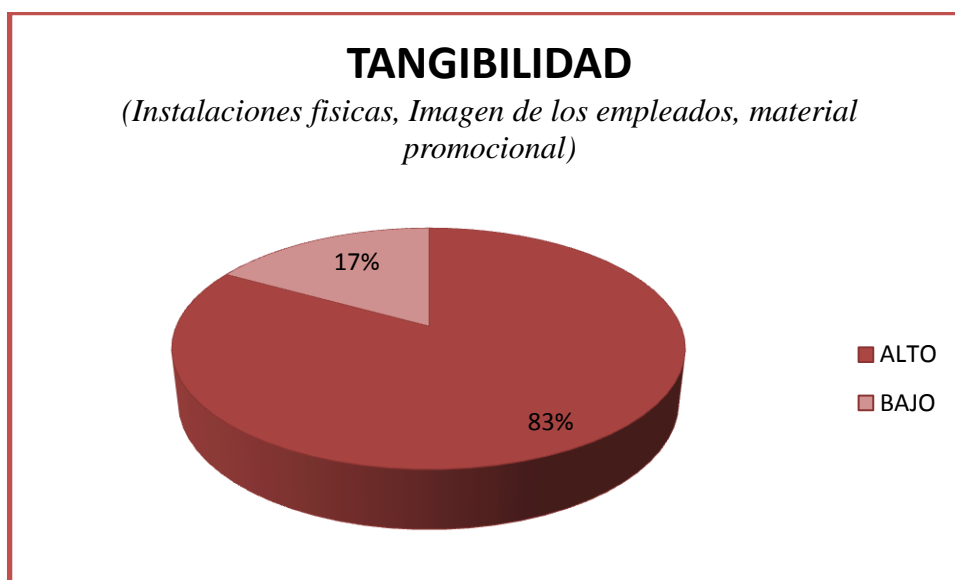
Tabla 17: Dimensión de Tangibilidad

TANGIBILIDAD	ALTO	BAJO
Instalaciones físicas	84%	16%
Imagen de los empleados	88%	13%
Material promocional	78%	22%
TOTAL	83%	17%

Fuente: Encuesta modelo SERVPERF

Elaborado por: María Rosa Morocho Hipo

Gráfico 17: Tangibilidad



Fuente: Encuesta modelo SERVPERF

Elaborado por: María Rosa Morocho Hipo

Interpretación

Se concluye que el 83% del total de las personas encuestadas que conforman el mayor porcentaje de la dimensión de Tangibilidad, como las instalaciones físicas, la imagen corporativa y el material promocional es aceptable para los socios y clientes de la cooperativa.

3.6.2 Dimensión de Seguridad

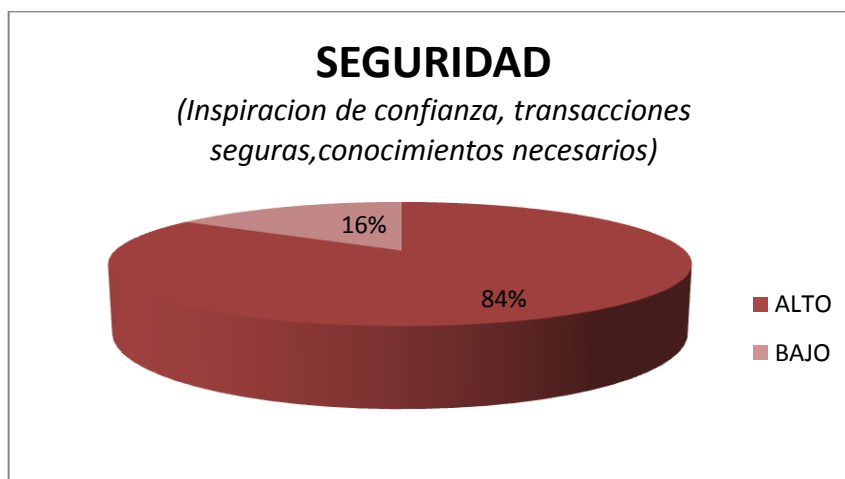
Tabla 18: Dimensión Seguridad

SEGURIDAD	ALTO	BAJO
Inspiración de confianza	87%	13%
Transacciones seguras	84%	16%
Conocimientos necesarios	82%	19%
TOTAL	84%	16%

Fuente: Encuesta modelo SERVPERF

Elaborado por: María Rosa Morocho Hipo

Gráfico 18: Seguridad



Fuente: Encuesta modelo SERVPERF

Elaborado por: María Rosa Morocho Hipo

Interpretación:

El 84% representa la dimensión de seguridad, tomada de las encuestas a los socios y clientes y da como resultado un alto nivel de seguridad en cuanto a la realización de las transacciones financieras se refiere, el comportamiento de los empleados, cuando transmiten confianza y los conocimientos demostrados a la hora de resolver una necesidad.

3.6.3 Dimensión Empatía

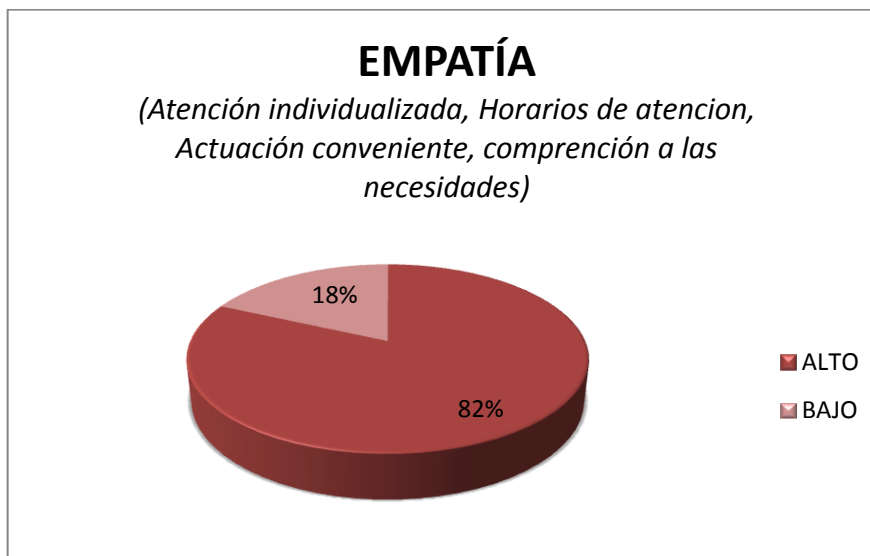
Tabla 19: Dimensión Empatía

EMPATIA	ALTO	BAJO
Atención individualizada	81%	19%
Horarios de atención	81%	19%
Actuación conveniente	81%	19%
comprensión a las necesidades	84%	16%
TOTAL	82%	18%

Fuente: Encuesta modelo SERVPERF

Elaborado por: María Rosa Morocho Hipo

Gráfico 19: Empatía



Fuente: Encuesta modelo SERVPERF

Elaborado por: María Rosa Morocho Hipo

Interpretación:

En el estudio realizado se obtuvo que el 82% corresponde a la dimensión de empatía del total de los clientes encuestados, es decir que existe un alto nivel de atención tanto individualizada como personalizada además de los horarios de trabajo conveniente para la comprensión de las necesidades.

3.6.4 Dimensión Capacidad de respuesta

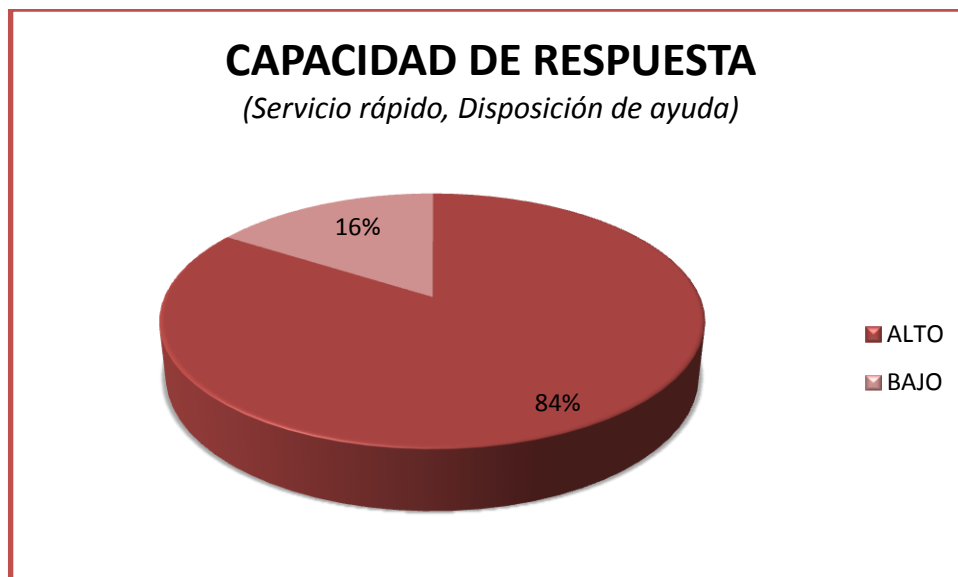
Tabla 20: Dimensión Capacidad De Respuesta

CAPACIDAD DE RESPUESTA	ALTO	BAJO
Servicio rápido	82%	18%
Disposición de ayuda	86%	14%
TOTAL	84%	16%

Fuente: Encuesta modelo SERVPERF

Elaborado por: María Rosa Morocho Hipo

Gráfico 20: Capacidad De Respuesta



Fuente: Encuesta modelo SERVPERF

Elaborado por: María Rosa Morocho Hipo

Interpretación:

Se considera que el 84% del total de los encuestados representa un nivel alto de capacidad de respuesta, es decir que los socios y clientes reciben un servicio rápido, además de una disposición de ayuda.

3.6.5 Dimensión Confiabilidad

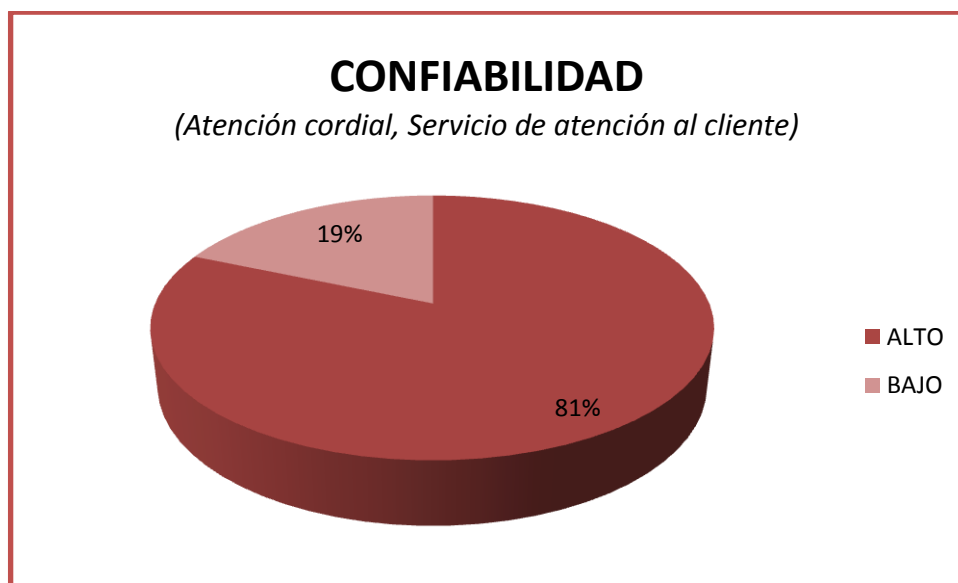
Tabla 21: Dimensión Confiabilidad

CONFIABILIDAD	ALTO	BAJO
Atención cordial	80%	19%
Servicio de atención al cliente	82%	18%
TOTAL	81%	19%

Fuente: Encuesta modelo SERVPERF

Elaborado por: María Rosa Morocho Hipo

Gráfico 21: Confiabilidad



Fuente: Encuesta modelo SERVPERF

Elaborado por: María Rosa Morocho Hipo

Interpretación:

Finalmente se consideró que el 81% del total de los encuestados representa un nivel alto de confiabilidad por ende los socios y clientes se sienten satisfechos con el cumplimiento del servicio prometido de forma fiable y cuidadoso.

3.6.6 Perfil Del Socio Y Cliente De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Fernando Daquilema

En la investigación realizada mediante la aplicación del modelo SERVPERF se pudo determinar que el perfil del socio y cliente, la gran parte son mujeres que oscilan en una edad entre los 40 y 50 años aproximadamente.

Además según el modelo aplicado, se encontraron las siguientes averiguaciones:

➤ TANGIBILIDAD

En cuanto a la dimensión de Tangibilidad la respuesta por parte de los grupos de interés son positivas con respecto a las instalaciones físicas, la forma de presentación de los empleados de la cooperativa, es decir su forma de vestir y además con la publicidad que maneja la institución en cuanto a lo que tiene que ver con la información de sus productos y servicios ya que su contenido es de fácil comprensión.

➤ SERGURIDAD

Los socios y clientes están de acuerdo con la inspiración de confianza por parte de los empleados de la cooperativa, asimismo con las transacciones que realizan y los conocimientos demostrados en cuanto a la solución de sus problemas.

➤ EMPATÍA

Los grupos de interés se sienten satisfechos con la atención individualizada que les proporcionan los empleados de la cooperativa, asimismo con el horario de apertura en cuanto a la atención del socio y cliente, así como también la atención de forma personal brindada, de igual manera por la intervención conveniente a favor de las necesidades específicas de los socios y clientes.

➤ **CAPACIDAD DE RESPUESTA**

La capacidad de respuesta que presenta la cooperativa es aceptada positivamente por los socios y clientes en lo que tiene que ver a la entrega de un servicio rápido y a la disposición de ayuda en cuanto a la solución de problemas.

➤ **CONFIABILIDAD**

La confiabilidad que otorga la cooperativa y sus empleados es reconocido por sus socios y clientes de la institución, ya que la cooperativa demuestra un interés sincero de ayuda así como también la ejecución del servicio de primera.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIO PARA EL SOCIO Y EL CLIENTE DE LA OFICINA MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA LTD., CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2017

4.1.1 Antecedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

Fernando Daquilema es una familia indígena inmemorial que se acentuó en la zona de Licán, Cacha, Cajabamba, Yaruquíes, Punín, Sicalpa y Cajabamba en la hoy provincia de Chimborazo. Nace en el año de 1845 su nombre significa “Señor con mando” y fue uno de los precursores de la construcción del Estado Plurinacional y Pluricultural. Vivió bajo un sistema de trabajo forzado, de explotación, injustificados impuestos y tributos que se les obligaba a pagar a los indígenas, causas sociales que motivaron a liderar un gran levantamiento en 1981, año en el cual su pueblo lo llama Ñukanchik Jatun Apu” (nuestro gran señor) y lo nombró Rey. Daquilema fue fusilado en Yaruquíes el 8 de abril de 1872, por órdenes del gobierno de Gabriel García Moreno.

La COAC Fernando Daquilema Ltda., es una entidad financiera de economía solidaria controlada por la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social (actualmente Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES), constituida mediante Acuerdo Ministerial 00411 del Ministerio de Bienestar Social e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el Número de Orden 4838, con su estatuto reformado y aprobado con fecha el 25 de Julio del año 2005.

Actualmente la institución desarrolla operaciones financieras a nivel nacional en seis provincias:

1. Chimborazo,
2. Guayas,
3. Pichincha,
4. Santo Domingo de los Tsáchilas,
5. Santa Elena
6. El Oro y
7. El Cañar

4.1.2 Agencias

Tabla 22: AGENCIAS

AGENCIAS	DIRECCIÓN	TELÉFONO
Matriz Riobamba	Veloz N° 23-34 entre Larrea y Colón	032 962 706 2951 452.
Agencia Riobamba La Condamine	Juan Montalvo 18-26 y Chile Sector C.C. LA CONDAMINE	03 2962706
Agencia Guamote	Av. Panamericana Sur y Av. Macas frente a la Gasolinera Petrocomercial.	032 962706 Ext. 1100
Agencia Aluasi	Av. 5 de junio y Carlos Catanni.	032 962 706 Ext 1200
Agencia Quito Centro	José López 597 entre Hno. Y Mejía; frente al C.C NUEVO AMANECER	022 954 724.
Agencia Quito Norte	Av. Diego Vásquez de Cepeda n° 508 y Nazacota Puento a dos cuadras al sur del MERCADO COTOCOLLAO.	022 291 507.
Agencia Quito Sur	Mariscal Sucre 2351 y las Pampas Sector LA GATAZO	022 845 932.
Agencia Guayaquil Norte	Km. 11.5 vía a Daule (PARQUE CALIFORNIA) local R7-8	042 103 049.
Agencia Guayaquil Centro	Pedro Carbo entre Clemente Ballén y 10 de Agosto. Ed. Centro Park- Planta Baja- Local 8. Detrás del MUNICIPIO DE GUAYAQUIL	042 516 794.
Agencia Santo Domingo	Av. Galápagos y Ambato (sector MERCADO 3 DE JULIO).	022 766 805
Agencia La Libertad	Frente al mercado UNIDOS VENCEREMOS	022 761 682
Agencia Machala	Rocafuerte N. 904 – C, entre Montalvo y 9 de Mayo, a media cuadra del “Parque Central”	072923730 Ext 1300
Agencia Cañar	Borrero y Pichincha, frente al parque central de Cañar.	

FUENTE: COAC. “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Talento Humano COAC. Fernando Daquilema.

4.1.3 Misión

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito con principios y valores cristianos, que fomentamos el desarrollo económico – social de nuestros socios/os.

4.1.4 Visión

Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento uno con enfoque intercultural, basada en principios y valores cristianos.

4.1.5 Gobierno Corporativo

4.1.5.1 Consejo de Administración

El consejo de administración está conformado de la siguiente manera:

- Presidente
- Secretario
- 8 Vocales principales

4.1.5.2 Consejo de Vigilancia

- Presidente
- Secretaria
- 5 Vocales Principales.

4.1.6 Número del personal de planta de la COAC

Tabla 23: Personal de la cooperativa

PERSONAL COAC.FERNANDO DAQULEMA		
N°	OFICINA	TOTAL
1	Matriz	63
2	La Condamine	10
3	Quito Norte	11
4	Quito Centro	11
5	Quito Sur	7
6	Guayaquil Norte	23
7	Guayaquil Centro	11
8	Sto. Domingo	10
9	La Libertad	10
10	Oficina Central	34
11	Alausí	6
12	Guamote	4
13	Machala	9
TOTAL:		209
PORCENTAJE		100%

FUENTE: COAC. "Fernando Daquilema"

ELABORADO POR: Talento Humano COAC "Fernando Daquilema".

4.1.7 Principios y Valores Corporativos

4.1.7.1 Principios

- Principio Cristiano
- Randi-Randi (reciprocidad)
- Participación social y comunitaria.
- Interculturalidad.
- Espíritu cooperativo.

4.1.7.2 Valores

- Solidaridad.
- Transparencia.
- Ética y moral

- Trabajo en equipo.
- Pro actividad.

4.1.8 Servicios de la COAC

4.1.8.1 Daquimovil

Esta plataforma tecnológica posibilita al(a) socio realizar transacciones financieras en tiempo real, sin que deba llegar a nuestras oficinas. Nuestros Ejecutivos acuden al lugar de trabajo o domicilio para recibir los depósitos. Además puede acceder a créditos, realizar pagos de sus servicios básicos, de matriculación del SRI, etc.

Daquicard

Con esta tarjeta el socio maneja su dinero de manera fácil y práctica con mayor seguridad. Con “Daquicard” el socio (a) pueden acceder a más de 2.900 cajeros automáticos de la Cooperativa y BANRED a nivel nacional y retirar su dinero, las 24 horas del día, los 365 días del año. Por seguridad la clave “DaquiCard” es secreta. En caso de pérdida o robo comuníquese con las oficinas Daquilema.

Daquipago rápido

Con diez años al servicio financiero de la ciudadanía y con 12 agencias, la Cooperativa Daquilema recepta pagos de servicios básicos: agua, luz, teléfono; así como impuestos municipales y decenas de servicios.

Daquionline

Es una banca en línea que le ofrece acceder a la información sobre sus cuentas, para consulta de saldos o estados de cuenta.

La Cooperativa Fernando Daquilema Ltda., en el mes de diciembre del año 2016 realizó una investigación de mercado sobre la calidad de productos, servicios y medios de comunicación a nivel nacional incluyendo la zona de Chimborazo. (Ver anexo 1)

Se permitió revisar y usar parte de esta investigación que tiene características confidenciales, y se descubrió en una de las preguntas la importancia de los factores de calidad en servicio desde el punto de vista del cliente o socio, en lo que tiene relación con la ciudad de Riobamba.

Cada factor investigado dentro de una metodología aplicada en el estudio de la Cooperativa tiene elementos que son equiparables a los que se usan en los sistemas validados Servqual y Servperf.

Tabla 24: Factor servperf

Factor	Equivalente Servperf	%
Agilidad	Capacidad de Respuesta	35

Fuente: Cooperativa Fernando Daquilema Ltda.

Elaborado por: Rosita Morocho

Al momento en el que se desarrolló la investigación la cooperativa funcionaba en un local diferente actualmente se reubico a un local mucho más funcional con lo que la inconformidad por la velocidad de servicio mejoro de manera significativa.

Sin embargo esta priorización de elementos que se extrajo de la investigación realizada previamente por la institución, tiene un efecto profundo en el modelo de gestión de calidad que se desarrolla en este trabajo pues tenemos identificadas las prioridades para los clientes y socios, y necesariamente se deberá ser consecuentes con este hallazgo.

El modelo de gestión no es otra cosa más que un esquema para la administración de una entidad sea esta pública o privada, en el cual desarrollan sus políticas y sus acciones con procesos de tecnología y personas, los cuales se pretende alcanzar sus objetivos metas que en esta caso de estudio es la atención de servicio al cliente.

El modelo Servperf que se ha elaborado en la Cooperativa Fernando Daquilema es una herramienta en forma de cuestionario en donde se estableció una escala del 1 al 5 (1 Nunca y 5 es Óptimo) con el fin de que la Cooperativa pueda evaluar la calidad de los servicios financieros, agilidad, atención al cliente ofrecidos a los socios y clientes.

Este instrumento se enfoca en cinco dimensiones: elementos tangibles, seguridad, empatía, capacidad de respuesta y confiabilidad.

Se sugiere a la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda., que aplique este modelo a sus socios y clientes para que ellos puedan indicar si la atención brindada, así como los servicios financieros ofertados por la mencionada Cooperativa son o no de calidad.

Mediante los resultados que obtenga la Cooperativa Daquilema al aplicar este método de Servperf, podrá tomar las decisiones correctas para mantenerse, cambiarse o mejorarse en los aspectos que la Cooperativa este fallando.

Tanto la Seguridad como la Capacidad de Respuesta en la investigación realizada tenemos un 84% de nivel alto que los socios consideran que se sienten conformes.

La dimensión de Confiabilidad está representada por un 81%, mientras que la dimensión de Empatía se obtuvo como resultado el 80% del total los encuestados. (Ver anexo 5 modelos de la encuesta)

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Luego de haber evaluado los factores de servicio que el socio y el cliente de la oficina matriz de la Cooperativa Fernando Daquilema valora debemos establecer los mecanismos que asegure el mejoramiento continuo de los niveles de calidad de atención, para lo cual es necesario establecer la estructura administrativa y de coordinación que vele porque los estándares sean alcanzados y superados.

El actual Departamento de atención al socio cumple con funciones basadas en requerimientos establecidos por la Superintendencia de Económica Popular y Solidaria pero no se enfoca a proveer a la institución de mediciones en acciones y estrategias que mantengan los niveles de calidad requeridos por lo que se hace indispensable la ampliación de actividades en esta área que se enfoquen al monitoreo de satisfacción al cliente de manera periódica, así como también a establecer los mecanismos que aseguren que estos procesos sean continuos y permanentes hemos procedido a sugerir cambios en la estructura actual que están explicados a lo largo de esa propuesta

incluyendo el nuevo enfoque de la misma personal requerido actividades a realizarse presupuesto operativo entre otros esto será desarrollado como un modelo de gestión piloto que en el futuro permitirá la evaluación interna en base a los resultados alcanzados pudiéndose proyectar a nivel nacional.

4.2.1 Modelo Actual del Departamento o Unidad de Atención al Socio y Cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

En la estructura organizativa con la que cuenta la COAC Fernando Daquilema el Departamento o Unidad de Atención al Cliente se lo denomina como Titular Socio-Cliente (Ver anexo 4). Este espacio de atención tiene las funciones y responsabilidades como las que se detallan a continuación.

4.2.2 Información y servicio de atención al socio y cliente

4.2.2.1 Misión

Atender los requerimientos, quejas y reclamos que realizan los socios y clientes.

Brindar un adecuado soporte operativo en la prestación de los productos financieros de la Cooperativa y en general en los negocios institucionales, contribuyendo de esta manera a la satisfacción de los usuarios y al cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa. (Ver anexo 2)

4.2.2.2 Relaciones de dependencia

Atención a los socios y clientes depende y reporta al Responsable Operativo.

4.2.2.3 Relaciones de coordinación

Servicio de atención al socio y cliente coordina con todas las áreas de la Agencia.

4.2.2.4 Funciones

1. Atención al público interno y externo en forma personal, telefónica u otros medios necesarios, adoptando técnicas de relaciones humanas y satisfaciendo las necesidades de manera efectiva y eficiente;
2. Asesorar al socio/a cliente y/o público en general sobre los diferentes requerimientos para acceder a los productos y servicios que brinda la institución;
3. Realizar las aperturas de Cuentas en el sistema;
4. Escaneo de cédulas de identidad al sistema FIT;
5. Participar en el proceso de Apertura de DPF'S;
6. Verificar la información de los documentos requeridos previo a un servicio a otorgar;
7. Gestionar los diferentes servicios bancarios (bloqueo, anulación, transferencias, etc.) en conocimiento con el responsable operativo;
8. Receptar y dar el seguimiento específico a quejas o reclamos de los socios/as y/o clientes;
9. Coordinar con el personal respectivo, requerimientos específicos solicitados por el responsable de unidad;
10. Reemplazar a compañeros/as en caso de ausencia o permisos;
11. Apoyar en gestiones de control interno del área;
12. Dar cumplimiento a las políticas, procedimientos y demás normas internas y externas implementadas en la Cooperativa sobre Prevención de Lavado de Activos;
13. Otras que el responsable inmediato las designe.

4.2.2.5 Competencias técnicas

- ✓ Conocimientos de Relaciones Humanas
- ✓ Destreza de Comunicación
- ✓ Destreza de Negociación
- ✓ Manejo de Conflictos
- ✓ Pensamiento Analítico
- ✓ Planificación/Organización.

La unidad de atención al socio y cliente de la cooperativa debe contar con los suficientes recursos tanto humanos económicos y materiales para poder cumplir con el

objetivo principal que posee esta unidad. A continuación se detalla los recursos con los que debe contar esta unidad de servicio.

- **Recursos Humanos:** Responsable de atención a los socios y clientes (existente), Asistente de Atención Socio y Cliente y Secretaria de Atención Socio Cliente.
- **Recursos Económicos:** La cooperativa asignara el financiamiento que considere necesario para que la unidad de Atención Socio Cliente pueda alcanzar sus propósitos.
- **Recursos Materiales:** Computadoras actualizadas con los sistemas informáticos necesarios, espacio físico para un Call Center exclusivamente para dar seguimiento a los socios y clientes en cuanto al servicio percibido en la institución.

En lo concerniente al responsable del manejo o dirección de esta unidad se detalla a continuación sus funciones y responsabilidades.

4.2.3 Responsable de Atención a los Socios y Clientes

4.2.3.1 Misión

Atender los requerimientos, quejas y reclamos que realizan los socios. Brindar un adecuado soporte operativo en la prestación de los productos financieros de la Cooperativa y en general en los negocios institucionales, contribuyendo de esta manera a la satisfacción de los usuarios y al cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa. (Ver anexo 2)

4.2.3.2 Relaciones de Dependencia

La Unidad de Servicio de Atención a Socios depende y reporta al Gerencia General.

4.2.3.3 Relaciones de Coordinación

Unidad de Servicio de Atención a Socios coordina con todas las Unidades y Responsable Operativo de la Agencia.

4.2.3.4 Funciones

1. Diseñar planes y políticas de solicitudes, es decir, programar el modo en que serán tratados y ejecutados los procedimientos de atención a cada uno de los problemas de los socios y clientes.
2. Asistir a la Gerencia General y Unidades para identificar los problemas de los procedimientos de los productos y servicio ofrecido, presentando sus observaciones sobre estos problemas con el fin de evitarlos en el futuro.
3. Preparar informes periódicos sobre la calidad de los productos y servicios ofrecidos por el sector.
4. Informar a los socios del resultado de su reclamo.
5. Elaborar mensualmente y controla sistemáticamente todos los reclamos tomando decisiones que posibiliten la futura agilización de la solución de los mismos.
6. Realizar evaluaciones sobre atención a socios y público en general por los funcionarios de la Institución.
7. Realiza estudios de calidad de productos y servicios con relación a la satisfacción de socio.
8. Dar cumplimiento a las políticas, procedimientos y demás normas internas y externas implementadas en la Cooperativa sobre Prevención de Lavado de Activos.
9. Otros requerimientos necesarios establecidos por Gerencia.

4.2.3.5 Competencias Técnicas

- ✓ Conocimientos de Relaciones Humanas y destreza de Comunicación.
- ✓ Destreza de Negociación, manejo de Conflictos y Pensamiento Analítico.
- ✓ Planificación/Organización.

4.2.4 Modelo de la Propuesta para la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda., Perfil del personal de la Unidad de Atención Socio Cliente.

4.2.4.1 Asistente Socio-Cliente

A continuación a manera de propuesta se muestra un formato para la selección de los recursos humanos posibles a ser implementados para la unidad de atención socio-cliente de la Cooperativa Fernando Daquilema.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA LTDA.

IDENTIFICACIÓN DE CARGO:	Asistente Socio- Cliente
UNIDAD O PROCESO:	Atención socio-cliente
NIVEL	Egresado o cursando los últimos semestres de la carrera a fin.
ESTE CARGO REPORTA A:	Todas las áreas.
REMUNERACIÓN:	\$ 382.24

PERFIL

- **Requisitos Mínimos:** Tercer Nivel
- **Área de conocimientos Especiales:** Comercial, Administración de Empresas, Marketing, Comunicación Social, Relaciones Publicas o carreras afines.
- **Experiencia:** Hasta 6 meses a 1 año


FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ASOCIADAS AL CARGO

- ✓ Resolver de manera clara y oportuna los requerimientos (consultas, reclamos y reposiciones) de los socios y clientes.
- ✓ Proponer mejoras en los procesos y procedimientos asociados a la gestión de los requerimientos que afectan directa o indirectamente a los socios y clientes.
- ✓ Recibir denuncias, sugerencias, quejas, reclamos o felicitaciones que deseen realizar los socios y clientes o cualquier persona en general.
- ✓ Búsqueda de Información
- ✓ Pensamiento Analítico
- ✓ Tolerancia al Trabajo Bajo Presión
- ✓ Comunicación Efectiva
- ✓ Realizar monitoreos basados en el método SERVPERF.
- ✓ Elaborar informes trimestrales acerca de los monitoreos realizados en la institución.
- ✓ Establecer sugerencias en cuanto lo concierne a los resultados obtenidos en la evaluación.

CONOCIMIENTOS

- ✓ Conocimiento de los productos y servicios que brinda la Institución.
- ✓ Técnicas de comunicación y de atención al público.
- ✓ Servicio de atención al cliente.
- ✓ Administración y manejo de información.

4.2.4.2 Secretaria Atención Socio-Cliente

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA LTDA.
IDENTIFICACIÓN DE CARGO:	Secretaria Socio- Cliente
UNIDAD O PROCESO:	Atención socio-cliente
NIVEL	Bachiller o Secretariado Bilingüe
ESTE CARGO REPORTA A:	Responsable de Atención a los Socios y Clientes
REMUNERACIÓN:	\$ 382.24
PERFIL	
<p>➤ Área de conocimientos Especiales: Comunicación Social, Relaciones Publicas o carreras o áreas afines.</p> <p>➤ Experiencia: Hasta 6 meses</p>	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ASOCIADAS AL CARGO	
<ul style="list-style-type: none">✓ Resolver las dudas o inquietudes de las y los socios, entregando la información pertinente para satisfacer su necesidad.✓ Iniciativa✓ Pensamiento Analítico✓ Tolerancia al Trabajo Bajo Presión✓ Comunicación Efectiva✓ Trabajo en Equipo	
CONOCIMIENTOS	
<ul style="list-style-type: none">✓ Conocimiento de los productos y servicios que brinda la Institución.✓ Técnicas de comunicación y de atención al público.✓ Administración y manejo de información.✓ Programas informáticos.	

4.2.5 Gestión de Servicios

La Cooperativa Fernando Daquilema Ltda., en el mes de diciembre del año 2016 realizó una investigación de mercado sobre la calidad de productos, servicios y medios de comunicación a nivel nacional incluyendo la zona de Chimborazo. (Ver anexo 1)

Se permitió revisar y usar parte de esta investigación que tiene características confidenciales, y se descubrió en una de las preguntas la importancia de los factores de

calidad en servicio desde el punto de vista del cliente o socio, en lo que tiene relación con la ciudad de Riobamba se encontró que el orden de prioridad a los factores que son más de interés por los clientes tiene el siguiente orden:

1. Agilidad
2. Confianza
3. Seguridad
4. Empatía
5. Infraestructura

Cada factor investigado dentro de una metodología aplicada en el estudio de la Cooperativa tiene elementos que son equiparables a los que se usan en los sistemas validados Servqual y Servperf.

Tabla 25: Factores SERVPERF

Factor	Equivalente Servperf	%
Agilidad	Capacidad de Respuesta	35
Confianza	Fiabilidad	25
Seguridad	Seguridad	17
Atención	Empatía	13
Infraestructura	Tangibles	10
	Total	100

Fuente: Cooperativa Fernando Daquilema Ltda.,

Elaborado por: María Rosa Morocho Hipo

Al momento en el que se desarrolló la investigación la cooperativa funcionaba en un local diferente actualmente se reubico a un local mucho más funcional con lo que la inconformidad por la velocidad de servicio mejoro de manera significativa.

Sin embargo esta priorización de elementos que se extrajo de la investigación realizada previamente por la institución, tienen un efecto profundo en el modelo de gestión de calidad que se desarrolla en este trabajo pues tenemos identificadas las prioridades para los clientes y socios, y necesariamente se deberá ser consecuentes con estos hallazgos.

El modelo de gestión no es otra cosa más que un esquema para la administración de una entidad sea esta pública o privada, en el cual desarrollan sus políticas y sus acciones con

procesos de tecnología y personas, los cuales se pretende alcanzar sus objetivos metas que en este caso de estudio es la atención de servicio al cliente.

El modelo Servperf que se ha elaborado en la Cooperativa Fernando Daquilema es una herramienta en forma de cuestionario en donde se estableció una escala del 1 al 5 (1 Nunca y 5 es Óptimo) con el fin de que la Cooperativa pueda evaluar la calidad de los servicios financieros, agilidad, atención al cliente que ofrece a los socios y clientes.

Este instrumento se enfoca en cinco dimensiones: elementos tangibles, seguridad, empatía, capacidad de respuesta y confiabilidad. Que se detalla a continuación.

Se sugiere a la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda., que aplique este modelo a sus socios y clientes para que ellos puedan indicar si la atención brindada, así como los servicios financieros ofertados por la mencionada Cooperativa son o no de calidad.

Mediante los resultados que obtenga la Cooperativa Daquilema al aplicar este método de Servperf, podrá tomar las decisiones correctas para mantenerse, cambiarse o mejorarse en los aspectos que la Cooperativa este fallando.

Tanto la Seguridad como la Capacidad de Respuesta en la investigación realizada tenemos un 84% de nivel alto que los socios consideran que se sienten conformes.

La dimensión de Confiabilidad está representada por un 81%, mientras que la dimensión de Empatía se obtuvo como resultado el 80% del total los encuestados. (Ver anexo 5)

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

Estrategia Benchmarking

Esta estrategia permitirá a la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda., actuar con un comportamiento más competitivo tomando como base la forma de marketing que llevan las otras Cooperativas en la ciudad de Riobamba como son la Cooperativa Riobamba y la Cooperativa Mushuc Runa.

Por lo que las cooperativas anteriormente señaladas resaltan actividades que les han permitido acelerar el crecimiento, reconocimiento y posicionamiento en el mercado y en la mente del socio y cliente.

Se puede destacar ciertas estrategias claves para una Cooperativa de Ahorro y Crédito entre las que se destacan los productos que ofrece como las facilidades de pago, los tipos de crédito, las tasas de interés, la comunicación con los socios y la calidad en la atención.

Se deberá realizar un proceso continuo en el cuál se debe comparar las actividades que realizan las demás cooperativas con relación a la cooperativa Fernando Daquilema, con las cuales se podrá adaptar o en el caso mejorar dichas actividades y así la Cooperativa Daquilema generará un valor agregado.

Estrategia de elevación de estándares en servicio.

Tabla 26: Responsables e involucrados

ACTIVIDADES		DEPARTAMENTO
	TANGIBILIDAD	
No aplica.	Usted considera que las instalaciones físicas de la Cooperativa son visualmente atractivas.	No Aplica
Asesoría de imagen tanto para el personal en temas como, cuidado capilar maquillaje, cuidado facial, en el caso de las mujeres accesorios como joyas y peinados, una capacitación cada 6 meses.	Los empleados de la Cooperativa tienen una buena presencia.	Contratación de servicios profesionales de asesoría de imagen que será aplicable al personal administrativo, técnico de la Cooperativa Daquilema.
Incorporar en el material de comunicación a personas en especial con actitud alegre Comunicar a los socios y clientes los diferentes servicios financieros y sociales, así como sus facilidades de pago que oferta la Cooperativa Fernando Daquilema, además de recomendar imágenes de	Los materiales que la Cooperativa Daquilema que utiliza como folletos o comunicados es adecuado y fácil de entender.	A cargo el Departamento de Marketing, el área de comunicación, el área de información, cajeros, cajeros y asesores.

personas alegres en el material tríptico ya que solo proyectan objetos que para el receptor no es de su gran interés.		
	EMPATÍA	
Realizar capacitaciones y motivaciones enfocado hacia los valores en servicio y atención al cliente.	Cuando usted tiene un problema con la Cooperativa esta muestra un interés sincero por solucionarlo.	La Cooperativa Daquilema tendrá que contratar servicios profesionales externos a su Cooperativa.
Ejecutar cursos de capacitaciones sobre todo en procesos y evaluación en servicios.	Considera usted que el servicio de atención al cliente se efectúa bien a la primera.	
	CAPACIDAD DE RESPUESTA	
Motivar al personal de la Cooperativa que reciba capacitaciones reforzadas en agilidad de procesos para que exista una alta satisfacción al cliente.	Los empleados le proporcionan un servicio rápido.	La Cooperativa Daquilema tendrá que contratar servicios profesionales externos a su Cooperativa.
	Los empleados de la Cooperativa siempre están dispuestos a ayudarlo.	
	SEGURIDAD	
	El comportamiento de los empleados de la Cooperativa Daquilema le transmite confianza y seguridad.	
Implementar rótulos dentro de la Cooperativa para que los socios y clientes sepan en que categoría se encuentra que es en el segmento 2 de 32 Cooperativas.	Usted se siente seguro en sus transacciones con la Cooperativa.	Estará a cargo el Departamento de Marketing de la Cooperativa Daquilema.

Realizar capacitaciones para el personal de la Cooperativa que reciba capacitaciones en agilidad de servicios y conocimientos	Los empleados de la Cooperativa tienen los conocimientos suficientes para responder a las preguntas que le hacen los socios.	La Cooperativa Daquilema tendrá que contratar servicios profesionales externos a su Cooperativa.
	EMPATÍA	
Ofrecer un servicio bien cordial en donde deberá manejar las relaciones personales entre el empleado de la Cooperativa y el socio.	La Cooperativa Daquilema le da a sus socios una atención individualizada.	A cargo todos los departamentos de la Cooperativa en especial el Departamento de Talento Humano.
No aplica	La Cooperativa tiene horario de trabajo conveniente para todos sus socios.	No aplica
Ejecutar cursos de capacitaciones sobre todo en procesos y evaluación en servicios.	La Cooperativa se interesa por actuar del modo más conveniente para usted. Los empleados de la Cooperativa comprenden las necesidades específicas de los socios.	La Cooperativa Daquilema tendrá que contratar servicios profesionales externos a su Cooperativa.

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Rosita Morocho

PRESUPUESTO

Para la elaboración de esta tesis se lo ejecutará a través de los siguientes recursos:

- Recurso Material.
- Recurso Humano
- Económico.

En el recurso material se encuentra los materiales y equipos que hemos utilizado, como es la computadora, servicio de Internet, documentos relacionados como las encuestas con el tema a investigarse, mientras que el recurso humano representa las personas que van ayudar a que esta propuesta sea factible ya que el trabajo de investigación fue realizado por la mi persona, con la asesoría de mi tutora y miembro de tesis.

Finalmente en el Recurso Económico desglosamos lo siguiente:

Tabla 27: Presupuesto

	GASTOS (\$)
Asesoría de Imagen	150
Capacitación al Personal	1000
Cursos a los empleados	1000
Rótulos de publicidad dentro de la Cooperativa	1000
Impresos y Folletos	1500
Encuestadores	375
TOTAL	5.025

Elaborado por: Rosita Morocho.

4.2.6 Gestión de Servicios

La Cooperativa Fernando Daquilema Ltda., en el mes de diciembre del año 2016 realizó una investigación de mercado sobre la calidad de productos, servicios y medios de comunicación a nivel nacional incluyendo la zona de Chimborazo. (Ver anexo 1)

Se permitió revisar y usar parte de esta investigación que tiene características confidenciales, y se descubrió en una de las preguntas la importancia de los factores de calidad en servicio desde el punto de vista del cliente o socio, en lo que tiene relación con la ciudad de Riobamba se encontró que el orden de prioridad a los factores que son más de interés por los clientes tiene el siguiente orden:

6. Agilidad
7. Confianza

- 8. Seguridad
- 9. Empatía
- 10. Infraestructura

Cada factor investigado dentro de una metodología aplicada en el estudio de la Cooperativa tiene elementos que son equiparables a los que se usan en los sistemas validados Servqual y Servperf.

Tabla 28: Factores SERVPERF

Factor	Equivalente Servperf	%
Agilidad	Capacidad de Respuesta	35
Confianza	Fiabilidad	25
Seguridad	Seguridad	17
Atención	Empatía	13
Infraestructura	Tangibles	10
	Total	100

Fuente: Cooperativa Fernando Daquilema Ltda.,

Elaborado por: María Rosa Morocho Hipo

Al momento en el que se desarrolló la investigación la cooperativa funcionaba en un local diferente actualmente se reubico a un local mucho más funcional con lo que la inconformidad por la velocidad de servicio mejoro de manera significativa.

Sin embargo esta priorización de elementos que se extrajo de la investigación realizada previamente por la institución, tienen un efecto profundo en el modelo de gestión de calidad que se desarrolla en este trabajo pues tenemos identificadas las prioridades para los clientes y socios, y necesariamente se deberá ser consecuentes con estos hallazgos.

El modelo de gestión no es otra cosa más que un esquema para la administración de una entidad sea esta pública o privada, en el cual desarrollan sus políticas y sus acciones con procesos de tecnología y personas, los cuales se pretende alcanzar sus objetivos metas que en este caso de estudio es la atención de servicio al cliente.

El modelo Servperf que se ha elaborado en la Cooperativa Fernando Daquilema es una herramienta en forma de cuestionario en donde se estableció una escala del 1 al 5 (1 Nunca y 5 es Óptimo) con el fin de que la Cooperativa pueda evaluar la calidad de los servicios financieros, agilidad, atención al cliente que ofrece a los socios y clientes.

Este instrumento se enfoca en cinco dimensiones: elementos tangibles, seguridad, empatía, capacidad de respuesta y confiabilidad. Que se detalla a continuación.

Se sugiere a la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda., que aplique este modelo a sus socios y clientes para que ellos puedan indicar si la atención brindada, así como los servicios financieros ofertados por la mencionada Cooperativa son o no de calidad.

Mediante los resultados que obtenga la Cooperativa Daquilema al aplicar este método de Servperf, podrá tomar las decisiones correctas para mantenerse, cambiarse o mejorarse en los aspectos que la Cooperativa este fallando.

Tanto la Seguridad como la Capacidad de Respuesta en la investigación realizada tenemos un 84% de nivel alto que los socios consideran que se sienten conformes.

La dimensión de Confiabilidad está representada por un 81%, mientras que la dimensión de Empatía se obtuvo como resultado el 80% del total los encuestados. (Ver anexo 5)

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

Estrategia Benchmarking

Esta estrategia permitirá a la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda., actuar con un comportamiento más competitivo tomando como base la forma de marketing que llevan las otras Cooperativas en la ciudad de Riobamba como son la Cooperativa Riobamba y la Cooperativa Mushuc Runa.

Por lo que las cooperativas anteriormente señaladas resaltan actividades que les han permitido acelerar el crecimiento, reconocimiento y posicionamiento en el mercado y en la mente del socio y cliente.

Se puede destacar ciertas estrategias claves para una Cooperativa de Ahorro y Crédito entre las que se destacan los productos que ofrece como las facilidades de pago, los

tipos de crédito, las tasas de interés, la comunicación con los socios y la calidad en la atención.

Se deberá realizar un proceso continuo en el cuál se debe comparar las actividades que realizan las demás cooperativas con relación a la cooperativa Fernando Daquilema, con las cuales se podrá adaptar o en el caso mejorar dichas actividades y así la Cooperativa Daquilema generará un valor agregado.

Estrategia de elevación de estándares en servicio.

Tabla 29: Responsables e involucrados

ACTIVIDADES		DEPARTAMENTO
	TANGIBILIDAD	
No aplica.	Usted considera que las instalaciones físicas de la Cooperativa son visualmente atractivas.	No Aplica
Asesoría de imagen tanto para el personal en temas como, cuidado capilar maquillaje, cuidado facial, en el caso de las mujeres accesorios como joyas y peinados, una capacitación cada 6 meses.	Los empleados de la Cooperativa tienen una buena presencia.	Contratación de servicios profesionales de asesoría de imagen que será aplicable al personal administrativo, técnico de la Cooperativa Daquilema.
Incorporar en el material de comunicación a personas en especial con actitud alegre Comunicar a los socios y clientes los diferentes servicios financieros y sociales, así como sus facilidades de pago que oferta la Cooperativa Fernando Daquilema, además de recomendar imágenes de personas alegres en el material tríptico ya que solo proyectan objetos que para	Los materiales que la Cooperativa Daquilema que utiliza como folletos o comunicados es adecuado y fácil de entender.	A cargo el Departamento de Marketing, el área de comunicación, el área de informacion, cajeras, cajeros y asesores.

el receptor no es de su gran interés.		
	EMPATÍA	
Realizar capacitaciones y motivaciones enfocado hacia los valores en servicio y atención al cliente.	Cuando usted tiene un problema con la Cooperativa esta muestra un interés sincero por solucionarlo.	La Cooperativa Daquilema tendrá que contratar servicios profesionales externos a su Cooperativa.
Ejecutar cursos de capacitaciones sobre todo en procesos y evaluación en servicios.	Considera usted que el servicio de atención al cliente se efectúa bien a la primera.	
	CAPACIDAD DE RESPUESTA	
Motivar al personal de la Cooperativa que reciba capacitaciones reforzadas en agilidad de procesos para que exista una alta satisfacción al cliente.	Los empleados le proporcionan un servicio rápido.	La Cooperativa Daquilema tendrá que contratar servicios profesionales externos a su Cooperativa.
	Los empleados de la Cooperativa siempre están dispuestos a ayudarle.	
	SEGURIDAD	
	El comportamiento de los empleados de la Cooperativa Daquilema le transmite confianza y seguridad.	
Implementar rótulos dentro de la Cooperativa para que los socios y clientes sepan en que categoría se encuentra que es en el segmento 2 de 32 Cooperativas.	Usted se siente seguro en sus transacciones con la Cooperativa.	Estará a cargo el Departamento de Marketing de la Cooperativa Daquilema.

Realizar capacitaciones para el personal de la Cooperativa que reciba capacitaciones en agilidad de servicios y conocimientos	Los empleados de la Cooperativa tienen los conocimientos suficientes para responder a las preguntas que le hacen los socios.	La Cooperativa Daquilema tendrá que contratar servicios profesionales externos a su Cooperativa.
	EMPATÍA	
Ofrecer un servicio bien cordial en donde deberá manejar las relaciones personales entre el empleado de la Cooperativa y el socio.	La Cooperativa Daquilema les da a sus socios una atención individualizada.	A cargo todos los departamentos de la Cooperativa en especial el Departamento de Talento Humano.
No aplica	La Cooperativa tiene horario de trabajo conveniente para todos sus socios.	No aplica
Ejecutar cursos de capacitaciones sobre todo en procesos y evaluación en servicios.	La Cooperativa se interesa por actuar del modo más conveniente para usted. Los empleados de la Cooperativa comprenden las necesidades específicas de los socios.	La Cooperativa Daquilema tendrá que contratar servicios profesionales externos a su Cooperativa.

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Rosita Morocho

PRESUPUESTO

Para la elaboración de esta tesis se lo ejecutará a través de los siguientes recursos:

- Recurso Material.
- Recurso Humano
- Económico.

En el recurso material se encuentra los materiales y equipos que hemos utilizado, como es la computadora, servicio de Internet, documentos relacionados como las encuestas con el tema a investigarse, mientras que el recurso humano representa las personas que van ayudar a que esta propuesta sea factible ya que el trabajo de investigación fue realizado por la mi persona, con la asesoría de mi tutora y miembro de tesis.

Finalmente en el Recurso Económico desglosamos lo siguiente:

Tabla 30: Presupuesto

	GASTOS (\$)
Asesoría de Imagen	150
Capacitación al Personal	1000
Cursos a los empleados	1000
Rótulos de publicidad dentro de la Cooperativa	1000
Impresos y Folletos	1500
Encuestadores	375
TOTAL	5.025

Elaborado por: Rosita Morocho.

4.2.6.1 Matriz FODA

Análisis FODA

Para la realización de esta matriz es necesario analizar la situación actual de la COAC Fernando Daquilema tanto a nivel interno como externo.

Tabla 31: Análisis interno y externo

Fuente:

Vásquez, V. H. (1985). Organizacion y Sistemas.

Elaborado por: Rosa Maria Morocho Hipo

Tabla 32: Matriz FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Principios y valores cristianos. 2. Contar con personal pluricultural. 3. Acogida y confianza por la sociedad al sistema cooperativo indígena. 4. Solidez y prudencia financiera 5. Confianza institucional por parte de los socios y clientes. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas estratégicas. 2. Incremento de cartera de productos y servicios. 3. Permanente captación de nuevos socios. 4. Absorción a otras cooperativas. 5. Uso e innovación tecnológica. 	
MATRIZ FODA			
	ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS	
ASPECTOS POSITIVOS (+)	Fortalezas (para impulsarlas)	Oportunidades (para aprovecharlas)	
ASPECTOS NEGATIVOS (-)	Debilidades (para eliminarlas)	Amenazas (para evitarlas)	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación interna deficiente 2. Falta de indicadores de desempeño. 3. Falta de enfoque en las actividades designadas según el cargo dentro del Orgánico Estructural. 4. Falta de innovación en los productos que ofrece la cooperativa a sus socios y clientes. 5. Baja retención de clientes en la oficina matriz. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la competencia. 2. Desaceleración en la economía nacional ya que genera menor liquidez, capacidad de compra y de ahorro. 3. Incertidumbre producida por la inestabilidad o cierre de algunas cooperativas de ahorro y crédito. 4. Poca aplicabilidad de la normativa existente. 5. Falta de seguimiento de los organismos de control. 	

Fuente: Análisis Interno y externo de la COAC Fernando Daquilema

Elaborado por: Rosa María Morocho Hipo

Tabla 33: Matriz FODA de Factores Estratégicos

F. INTERNOS F. EXTERNOS	FORTALEZAS (F)					DEBILIDADES (D)					SUMA	PROMEDIO	
	F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5			
OPORTUNIDADES (O)	O1	5	5	5	5	5	3	3	1	1	1	34	3.4
	O2	3	5	5	5	5	1	1	1	1	3	30	3
	O3	3	5	5	5	5	3	1	1	3	5	36	3.6
	O4	5	5	5	3	3	3	3	3	5	3	38	3.8
	O5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	46	4.6
AMENAZAS (A)	A1	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	46	4.6
	A2	3	3	3	5	5	3	3	3	5	3	36	3.6
	A3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	46	4.6
	A4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	44	4.4
	A5	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	40	4
SUMA	36	44	46	48	48	36	34	32	36	36			
PROMEDIO	3.6	4.4	4.6	4.8	4.8	3.6	3.4	3.2	3.6	3.6			

Fuente: Análisis Interno y externo de la COAC Fernando Daquilema

Elaborado por: Rosa María Morocho Hipo

Análisis de factores estratégicos de la Matriz FODA de la COAC Fernando Daquilema Ltda.

F2: Contar con personal pluricultural.

F3: Acogida y confianza por la sociedad al sistema cooperativo indígena.

F4: Solidez y prudencia financiera.

F5: Confianza institucional por parte de los socios y clientes.

O4: Absorción a otras cooperativas.

O5: Uso e innovación tecnológica.

D1: Comunicación interna deficiente.

D2: Falta de indicadores de desempeño.

D4: Falta de innovación en los productos que ofrece la cooperativa a sus socios y clientes.

D5: Baja retención de clientes en la oficina matriz.

A1: Incremento de la competencia.

A3: Incertidumbre producida por la inestabilidad o cierre de algunas cooperativas de ahorro y crédito.

A4: Poca aplicabilidad de la normativa existente.

4.2.6.2 Indicadores

Cuando hablamos de atención al cliente tenemos que recordar que es muy importante tener los parámetros que nos permiten comparar que si ha existido mejorar en cuanto a la aplicación de medidas es común escuchar que lo que no se puede medir no se puede administrar en lo función de lo aseverado podemos decir que los indicadores de servicio al cliente mejoran la eficacia no solamente del Departamento de Unidad de Atención al Socio y Cliente, sino que incluso ayudan a enfocar de mejora manera compañías de promoción, publicidad y que es necesario mejorar la interacción con los usuarios de la empresa con el fin de consolidar un crecimiento.

Dentro del Modelo de Gestión se propone los siguientes indicadores:

1. Indicador de retención de clientes
2. Indicador de inactividad
3. Indicador de clientes nuevos
4. Indicador de capacitación del personal
5. Indicador de satisfacción al cliente
6. Indicador de rotación del personal
7. Indicador de grado de enfoque

- **Indicador de Retención de Clientes:**

$$\frac{\text{Clientes Activos}-\text{Clientes Inactivos}}{\text{Clientes Totales}} * 100\%$$

$$\frac{7582-6081}{13663} * 100\%$$

11%

Este indicador se obtiene del total de los clientes Activos y de clientes Inactivos que dividido para el número total de clientes totales en la oficina Matriz de la Cooperativa Daquilema, nos da un resultado del 11% un porcentaje bajo para la Cooperativa; para que este indicador sea exitoso la Cooperativa debe comenzar con una buena atención desde el primer contacto que tiene con el cliente, para ello dependerá principalmente del

Departamento de Unidad de Atención de Socio Cliente, y sucesivamente con las demás áreas departamentales, por ende debe haber una estrategia de seguimiento al cliente.

- **Indicador de inactividad:**

$$\frac{\text{Clientes Inactivos}}{\text{Clientes Totales}} * 100\%$$

$$\frac{6081}{13663}$$

45%

Este indicador compara los socios inactivos de una agencia con relación al número total de clientes, es decir que los clientes inactivos durante los últimos seis meses que haya solicitado algún servicio o que muestren movimiento económico en sus cuentas podemos asumir que una persona que en un periodo mayor a seis meses no ha demostrado movimiento o solicitud de clientes sea considerado como inactivo. Por ende en esta investigación no da un resultado del 45%

- **Indicador de Clientes Nuevos**

$$\frac{\text{Número de clientes nuevos en el mes}}{\text{Número de Clientes totales en el mes}} * 100\%$$

$$\frac{123}{181} * 100\%$$

68%

Este indicador permite medir la cantidad de clientes nuevos por mes para asegurar su permanencia en el mercado de cooperativas y así poder incrementar los volúmenes de ventas y servicios financieros, además que muestra la eficiencia del personal del Departamento de Negocios de la Cooperativa Daquilema, para el presente estudio se obtuvo un porcentaje del 68% durante el mes de Junio del 2017.

- **Indicador de Capacitación del Personal**

$$\frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Número total de empleados}} * 100\%$$

$$\frac{38}{63} * 100\%$$

60%

Este indicador comprara los empleados capacitados con relación al total de los empleados de una Cooperativa de ahorro y crédito, es decir que este indicador permite medir y controlar todos los programas de capacitación para el personal, para que se mantengan capacitados en sus conocimientos generando así actividades de desarrollo profesional. Para este estudio el porcentaje de Capacitación del Personal es del 60 %

- **Indicador de Satisfacción al cliente**

$$\frac{\text{Número de socios y clientes satisfechos}}{\text{Número total de personas encuestadas}} * 100\%$$

$$\frac{305}{370} * 100\%$$

82%

En este indicador se encuentra ligado a la satisfacción del cliente ya que si los socios y clientes reciben servicios financieros de buena calidad estos mostrarán fidelidad hacia la cooperativa, de acuerdo a las encuestas realizadas la satisfacción del cliente es aceptable puesto que el 82% está satisfecho con los servicios de la Cooperativa.

- **Indicador de Rotación del Personal**

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

En donde:

A: número de personas contratadas durante el periodo considerado.

D: personas desvinculadas durante el mismo periodo.

F1: número de trabajadores al comienzo del periodo considerado.

F2: número de trabajadores al final del periodo.

$$\frac{\frac{46+18}{2} \quad *100}{\frac{59+63}{2}}$$

53%

Con este indicador nos permite calcular cual sería el porcentaje de rotación de personal que en esta investigación es del 53% es de suma importancia sobre todo cuando se trate de personal que trabaja como jefes o directores que están a cargo de su departamento, es un indicador importante dentro de la cooperativa, por ende implica entrenamiento, adaptación del nuevo personal que se incorpora en la cooperativa.

- **Indicador de tasa de innovación**

$$\frac{\text{Número de productos y servicios innovados}}{\text{Total de productos y servicios}} * 100\%$$

$$\frac{2}{18} * 100\%$$

11%

En el presente estudio se obtuvo un resultado del 11% cuyo valor es bajo para la Cooperativa Daquilema, el mencionado indicador nos indica que se han innovado servicios como es el Daqui Movil y Daqui Card que han sido aceptables por los socios de la mencionada cooperativa, de un total de 14 productos y 4 servicios.

- **Indicador de grado de enfoque**

$$\frac{\text{Actividades de impacto en resultados}}{\text{Total de actividades}} * 100\%$$

Se propone que se utilice este indicador proporcionará a la Cooperativa Daquilema un porcentaje el cual indicará cual es la actividad productiva que genera impacto en los resultados.

4.3 .DETERNACIÓN DE ESTRATEGIAS

Tabla 34: Determinación de Estrategias

N	ESTRATEGIA	OBJETIVO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD DE MEJORA	PERIODICIDAD	INDICADOR	PRESUPUESTO
1	Generar una mejora continua a través de indicadores de gestión de servicio.	Visualizar de manera objetiva y cuantificable el servicio al cliente.	Unidad socio-cliente	1. Aplicar indicadores de gestión de servicio.	➤ Trimestralmente	Medición de satisfacción de servicio al cliente.	\$ 0.00
2	Realizar un seguimiento oportuno y efectivo de clientes en la COAC F.D	Retener clientes que por varios motivos están inactivos o han desertado de la institución.	Unidad socio-cliente	1. Identificar y agrupar a los socios desertores e inactivos.	➤ Mensualmente.	Retención de socios en la cooperativa Fernando Daquilema.	\$ 0.00
				2. Hacer llamadas telefónicas periódicas a los socios desertores e inactivos.			\$ 0.00
				3. Instaurar incentivos con creatividad para activar a los socios o traerlos de vuelta a los desertores (visitas personales, llamadas por cumpleaños, presentes significativos)			\$ 500.00
3	Implementar espacios de interacción y participación sobre mejoras, procesos y productos llevados a cabo por la COAC.	Mejorar la comunicación al interior de la COAC	Unidad socio-cliente	1. Redactar documentos sobre los procesos, sistemas y productos incluidos los de atención socio y cliente.	➤ Cada vez que se actualice o haya nuevos procesos, sistemas o productos	Nivel de efectividad en la comunicación interna.	\$ 0.00
				2. Hacer reuniones con los involucrados para socializar aclarar y canalizar nuevas ideas sobre los procesos, sistemas y productos.	➤ Mensualmente y en el momento que haya cambios o innovación.		\$ 1.000.00
				3. Incentivar la respuesta inmediata a correos enviados sobre estos particulares.	➤ Cada vez que se envíe correos informativos		\$ 0.00

				4. Monitorear los correos electrónicos que hayan dado respuesta efectiva a esta información	➤ Semanalmente.		\$ 0.00
4	Instaurar sistemas de innovación para productos y procesos en la COAC F.D	Incorporar nuevos servicios o productos para la cooperativa con los cuales atraigamos a nuevos socio y clientes y mejorar el servicio de los socios y clientes existentes.	Unidad socio-cliente	1. Generar un focus group de socios y personas externas que expresen sus necesidades emergentes o insatisfechas en el ámbito financiero.	➤ Trimestralmente	Tasa de innovación de productos, procesos y sistemas.	\$ 200.00
				2. Buscar opiniones externas a través de consultorías o asesorías sobre innovación de productos.	➤ Anualmente		\$ 1.500.00
				3. Hacer prácticas de Benchmarking	➤ Trimestralmente		\$ 700.00
5	Identificar las actividades designadas según el cargo dentro del Orgánico Estructural.	Enfocar las tareas responsabilidades y el alcance que tiene cada cargo y nivel dentro del Orgánico Estructural.	Unidad socio-cliente	1. Definir y puntualizar las tareas responsabilidades y el alcance de cada cargo.	➤ De acuerdo a las necesidades.	Grado de enfoque en las tareas y responsabilidades de impacto y resultados	\$0.00
				2. Revisión y puesta en marcha del orgánico funcional.			\$ 0.00
				3. Socializar tanto el alcance de cargos y funciones así como del orgánico estructural y el orgánico funcional.			\$ 0.00
	TOTAL						\$ 3.900.00

CONCLUSIONES

- En la investigación realizada en la COAC Fernando Daquilema se pudo identificar varios aspectos en cuanto al nivel de satisfacción de los socios y clientes de la institución, a pesar de que en el desarrollo de la encuesta aplicada a los socios y clientes de la COAC, arrojó resultados óptimos, se pudo identificar ciertas deficiencias en cuanto al servicio de atención se refiere.
- Además se desarrolló una matriz FODA la cual accedió a realizar un análisis de los factores a nivel interno, dando como resultado que su mayor fortaleza es contar con un personal pluricultural, la acogida y confianza por la sociedad al sistema cooperativo indígena, la solidez y prudencia financiera, en cuanto al nivel externo se pudo encontrar que sus mayores amenazas es el incremento de la competencia, la incertidumbre producida por la inestabilidad o cierre de algunas cooperativas de ahorro y crédito y a poca aplicabilidad de una normativa existente.
- Para el desarrollo de las estrategias en la presente investigación se encuentran totalmente fundamentadas en cuanto a los resultados obtenidos en el cruce de variables de la matriz FODA y a la satisfacción de los socios y clientes de la Cooperativa reflejada en la encuesta desarrollada, por ende estos factores permitirán establecer relaciones duraderas para lograr una fidelización de socios y clientes.
- Gracias a la confiabilidad de los socios y clientes la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda., que día a día se ha ido fortaleciendo en cuanto al incremento en la participación de mercado de sectores sociales que en su mayoría no son atendidos por las entidades financieras específicamente los bancos, la institución puede lograr grandes avances a futuro.

RECOMENDACIONES

- Realizar capacitaciones cada tres meses a todos los empleados de la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda., con el objetivo de brindar un buen servicio de atención al cliente para lograr una mayor fidelidad con sus socios y clientes.
- El Departamento de Unidad de Atención al Socio deberá trabajar conjuntamente con el Departamento de Marketing para que puedan solucionar todas quejas y sugerencias que los socios y clientes realizan a la Cooperativa, los departamentos mencionados tendrán que encargarse de formular, planificar diferentes estrategias para solucionar los inconvenientes que los socios tengan.
- Los empleados del Departamento de Unidad de Atención al Socio deberá tener una amplia información de todos los servicios que brinda la Cooperativa a parte de las actividades que esta realiza para así evitar distorsiones entre los diferentes departamentos de la Cooperativa y por ende evitar confusiones a los socios.

BIBLIOGRAFÍA

- Armario, M. (2004). *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente*. Madrid: ESIC.
- Bastos Boubeta, A. I. (2006). *Fidelización del Cliente: Introducción a la Venta Personal y la Dirección de Ventas*. Obtenido de http://www.bicgalicia.es/MemofichaS/web/comunes/editor/salida/Fich41_esp.htm
- Bigne, E., & López, D. (2000). *Planificación Territorial y Comercialización Turística*. Castellón-España: Universidad Jaume.
- Brown, A. (1992). *Gestión de la Atención al Cliente*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Churchil, C., & Frankiewicz, C. (2008). *Gestión de Instituciones Microfinancieras*. Ginebra: OIT.
- Díaz, Y., & López, Y. (2013). *Protección de los consumidores de los servicios financieros*. Renta financiera.
- Eduarte Ramírez, A. (1997). Calidad en el servicio al cliente. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*.
- Escolme.edu.com. (2005). *Conceptos Básicos de Servicio al Cliente* Obtenido de http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/servicio_cliente/contenido_u1.pdf
- Giarratana, M. (10 de 11 de 2008). *La cultura organizacional*. Recuperado el 05 de 06 de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/la-cultura-organizacional/>
- González, A. (2000). *El Reto de la Calidad del Servicio Financiero*. Madrid: Universidad de La Laguna.
- Lira Mejia, M. C. (2009). *¿Cómo Puedo Mejorar el Servicio a Cliente? Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio* Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/600/Evaluacion%20del%20Servicio%20a%20Cliente.htm>
- López Cubino, R. (2001). *Modelos de Gestión de Calidad*: Obtenido de <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>

- Losada, X. (2015). *Marketing de servicios financieros: transformación y tendencias de un sector estratégico*. Bilbao: Universidad del país Vasco
- Malvicino, G. (2001). *La Gestión de la Calidad en el Ambito de la Administración Pública*. Buenos Aires: Congreso Internacional del Clad.
- Morillo, M., Morillo, M., & Rivas, D. (2011). Medición de la calidad del servicio en las instituciones financieras a través de la escala de Servqual. *Redalyc*, 103.
- Perez, R., & Chacín, G. (2013). Distribución de Servicio de Atención al Cliente para Empresas del Sector Ferretero del Municipio Maracaibo. *Coeptum*, vol 5, No 2.
- Pontificia Universidad Católica. (2013). Proyecto “Estrategias socioeconómicas sostenibles para la igualdad de oportunidades. *Manual de Atención al Cliente*, 12-13.
- Publicaciones Vertice. (2008). *La Calidad en Servicio al Cliente*. Malaga: Vertice.
- Rodríguez Méndez, A. (08 de 09 de 2009). *Elaboración del marco teórico referencial que sustente la aplicación de la metodología servperf para la gestión de la calidad en una empresa de servicios*. Recuperado el 26 de 06 de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/modelo-servperf-para-gestion-calidad-empresa-servicios-marco-teorico/>
- Rodríguez Salinas, L. (8 de 11 de 2006). *Periódicos Electrónicos en Psicología*. Recuperado el 5 de 06 de 2017, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000400014
- Rojas, K. Y. (2016). *Administración de la calidad*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gestion-la-calidad-las-organizaciones/>
- Rojas, S. R. (2002). *Investigación Social teoría y praxis*. México: Plaza y Valdés.
- Salgado, J. (2015). *Socios, partners o clientes*. Obtenido de <http://exelisis.com/management/socios-partners-o-clientes>

ANEXOS

Anexo 1: Informe de investigación año 2016

	Código:	N001-2017		
	Proyecto:	Investigación de mercado (Calidad de productos y servicios)		
	Tipo de Proceso:	<input type="checkbox"/> Estratégico	<input checked="" type="checkbox"/> Apoyo	<input type="checkbox"/> Operativo
	Tipo de Manual:	<input type="checkbox"/> Organizacional	<input type="checkbox"/> Pol. Y Proced.	<input checked="" type="checkbox"/> Técnico
	Fecha de Elaboración:			
	Fecha de Aprobación:			
	Páginas:			
INFORME DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO (CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS – ZONA CHIMBORAZO)				
	NOMBRE	CARGO	FIRMA	
Aprobado por:				
Revisado por:				
Elaborado por:				

Introducción.

El presente informe, detalla los resultados de apreciación de los socios y no socios en cuanto a productos y servicios a través del canal Daquimóvil de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda.

Para el estudio se tomó como muestra 382 personas para la ciudad de Riobamba, 268 personas para Guamote y 268 en Alausí, entre socios y no socios a nivel de las cuatro agencias (Matriz, La Condamine, Guamote, Alausí).

El sondeo consistió en realizar preguntas con varias opciones con la posibilidad de que el encuestado emita su comentario y aporte sobre los medios de comunicación con mayor rating, Top of Mind de la IFI'S, Productos y servicios de la cooperativa Daquilema.

Los resultados se resumen a continuación:

- **Riobamba.**

- Calle Carabobo, Santa Rosa, Mayorista, Canchas Dolorosa, Dolorosa, Control Norte, Media Luna, Guano, Condamine, Plaza Dávalos, By Paz, Calle Guayaquil, San Alfonso, San Francisco, Cajabamba.

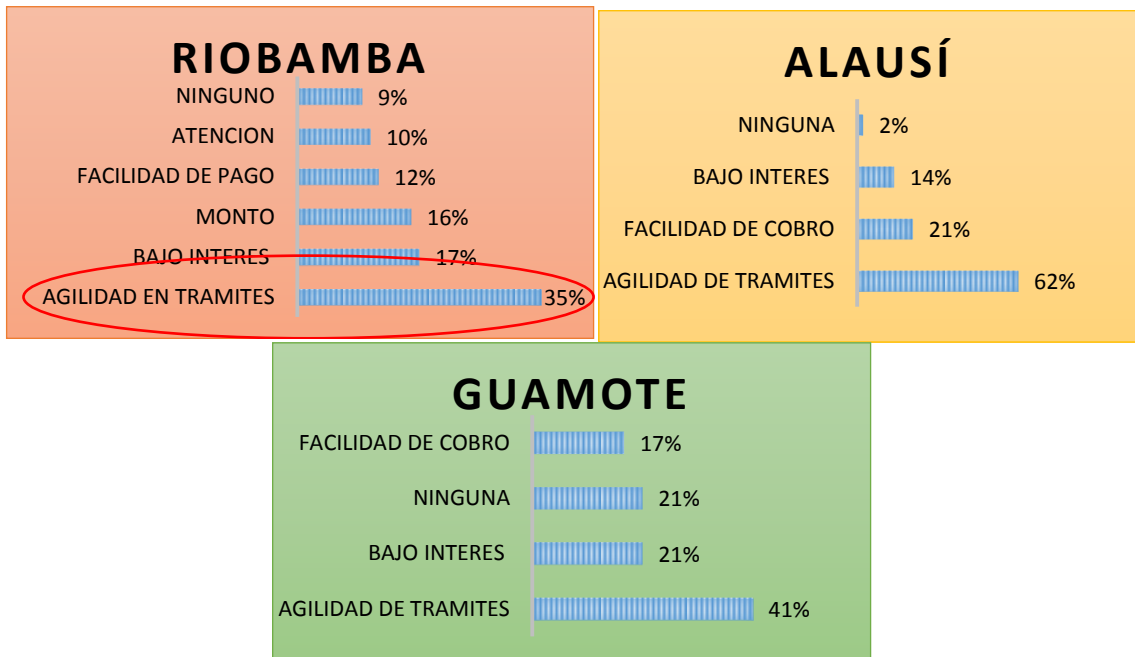
- **Agencia – Guamote.**

- .Mercado San Juan, Central, Camal, Panamericana, Mayorista, Plaza de ropa.

- **Agencia - Alausí**

- Parque 13 de noviembre, Mercado Central, Plaza de Ropa.

¿Qué es lo que más valora de un crédito?



En Riobamba la característica que más valora el 35% de los encuestados es la agilidad en trámites.

De la misma forma el 62% de los encuestados en Alausí valoran la agilidad en trámites. En Guamote un 41% de encuestados que valoran la rapidez con la que se otorgan los créditos.

Anexo 2: Manual de funciones COAC Fernando Daquilema

	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: 05-MF-ADTH-CFD
		VERSIÓN: 2.0
		FECHA APROBACIÓN: 22-05-2015

RESPONSABLE DE ATENCIÓN AL SOCIOS

MISIÓN

Atender los requerimientos, quejas y reclamos que realizan los socios. Brindar un adecuado soporte operativo en la prestación de los productos financieros de la Cooperativa y en general en los negocios institucionales, contribuyendo de esta manera a la satisfacción de los usuarios y al cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

La Unidad de Servicio de Atención a Socios depende y reporta al Gerencia General.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Unidad de Servicio de Atención a Socios coordina con todas las Unidades y Responsable Operativo de la Agencia.

FUNCIONES

1. Diseñar planes y políticas de solicitudes, es decir, programar el modo en que serán tratados y ejecutados los procedimientos de atención a cada uno de los problemas de los socios y clientes;
2. Asistir a la Gerencia General y Unidades para identificar los problemas de los procedimientos de los productos y servicio ofrecido, presentando sus observaciones sobre estos problemas con el fin de evitarlos en el futuro;
3. Preparar informes periódicos sobre la calidad de los productos y servicios ofrecidos por el sector;
4. Informar a los socios del resultado de su reclamo;

5. Elaborar mensualmente y controla sistemáticamente todos los reclamos tomando decisiones que posibiliten la futura agilización de la solución de los mismos;
6. Realizar evaluaciones sobre atención a socios y público en general por los funcionarios de la Institución;
7. Realiza estudios de calidad de productos y servicios con relación a la satisfacción de socio;
8. Dar cumplimiento a las políticas, procedimientos y demás normas internas y externas implementadas en la Cooperativa sobre Prevención de Lavado de Activos;
9. Otros requerimientos necesarios establecidos por Gerencia;

COMPETENCIAS TÉCNICAS

- Conocimientos de Relaciones Humanas y destreza de Comunicación.
- Destreza de Negociación, manejo de Conflictos y Pensamiento Analítico.
- Planificación/Organización.

INFORMACIÓN Y SERVICIO DE ATENCIÓN A SOCIO

MISIÓN

Atender los requerimientos, quejas y reclamos que realizan los socios.

Brindar un adecuado soporte operativo en la prestación de los productos financieros de la Cooperativa y en general en los negocios institucionales, contribuyendo de esta manera a la satisfacción de los usuarios y al cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Atención a los socios depende y reporta al Responsable Operativo.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Servicio de atención al socio coordina con todas las áreas de la Agencia.

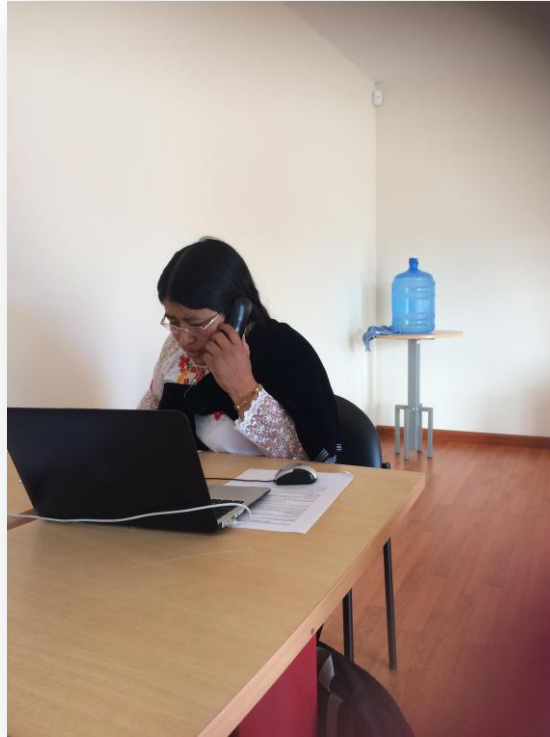
FUNCIONES

1. Atención al público interno y externo en forma personal, telefónica u otros medios necesarios, adoptando técnicas de relaciones humanas y satisfaciendo las necesidades de manera efectiva y eficiente;
2. Asesorar al socio/a y/o público en general sobre los diferentes requerimientos para acceder a los productos y servicios que brinda la institución;
3. Realizar las aperturas de Cuentas en el sistema;
4. Escaneo de cédulas de identidad al sistema FIT;
5. Participar en el proceso de Apertura de DPF'S;
6. Verificar la información de los documentos requeridos previo a un servicio a otorgar;
7. Gestionar los diferentes servicios bancarios (bloqueo, anulación, transferencias, etc.) en conocimiento con el responsable operativo;
8. Receptar y dar el seguimiento específico a quejas o reclamos de los socios/as y/o clientes;
9. Coordinar con el personal respectivo, requerimientos específicos solicitados por el responsable de unidad;
10. Reemplazar a compañeros/as en caso de ausencia o permisos;
11. Apoyar en gestiones de control interno del área;
12. Dar cumplimiento a las políticas, procedimientos y demás normas internas y externas implementadas en la Cooperativa sobre Prevención de Lavado de Activos;
13. Otras que el responsable inmediato las designe.

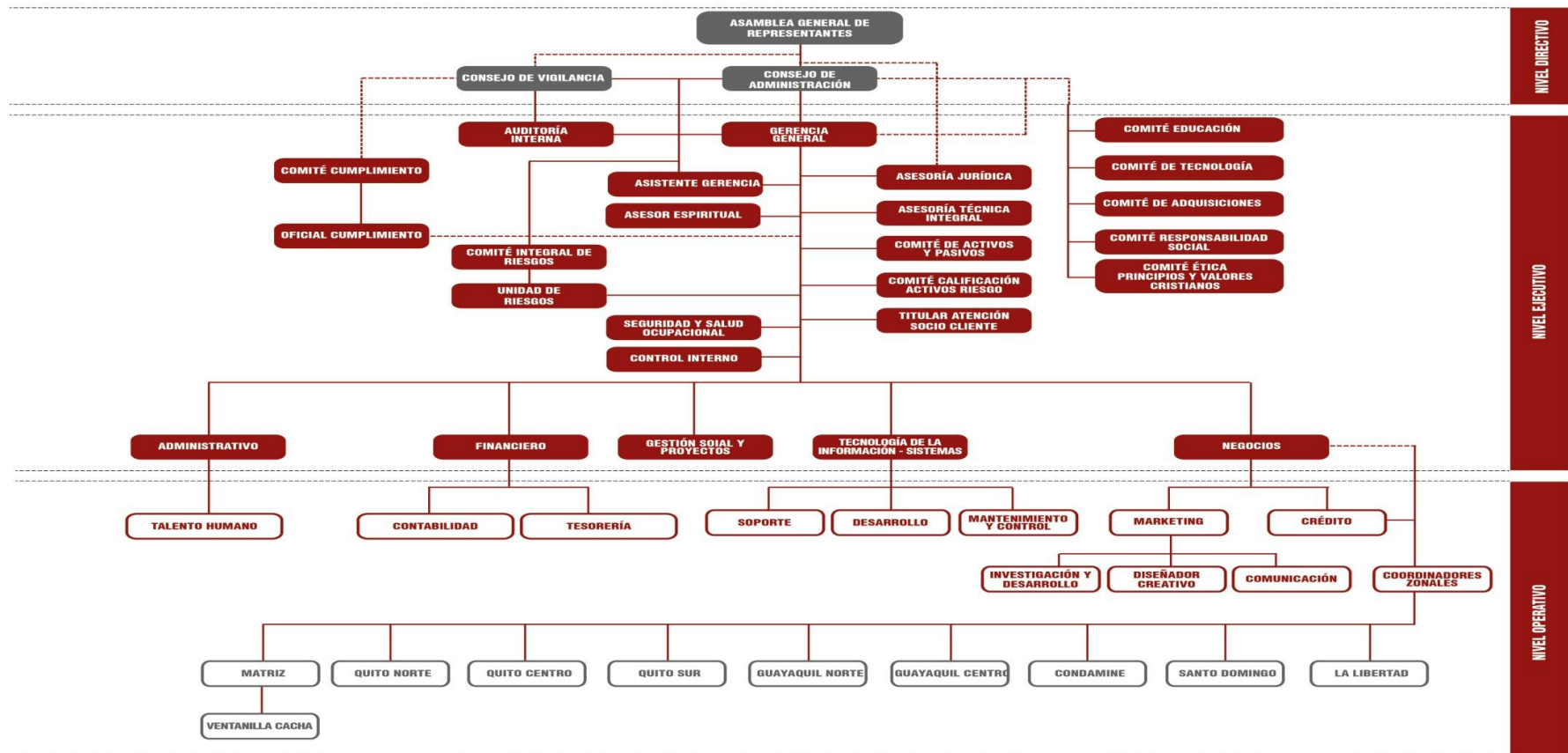
COMPETENCIAS TÉCNICA

- Conocimientos de Relaciones Humanas
- Destreza de Comunicación
- Destreza de Negociación
- Manejo de Conflictos
- Pensamiento Analítico
- Planificación/Organización

Anexo 3: Encuestas telefónicas



Anexo 4: Organigrama estructural COAC Fernando Daquilema



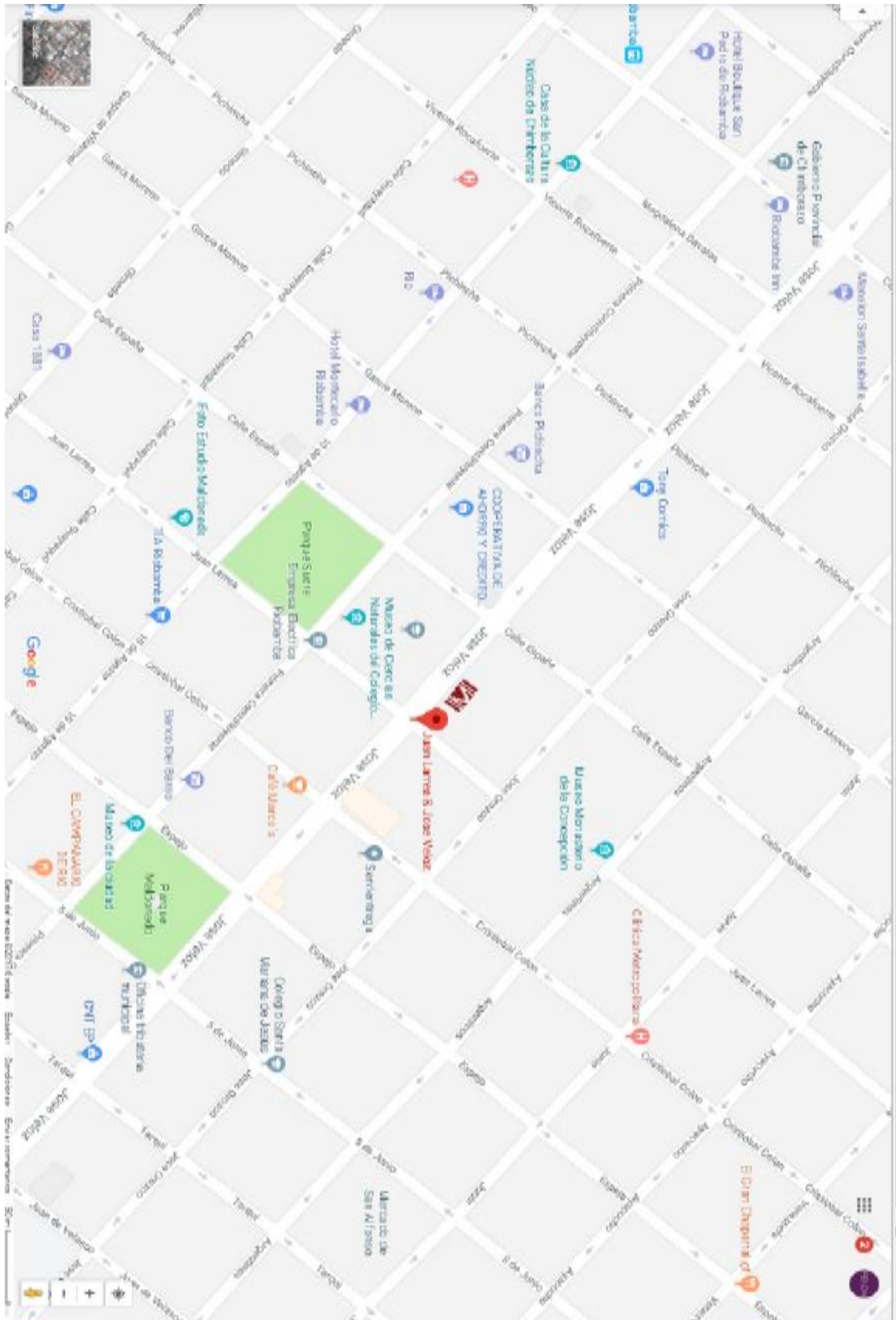
Anexo 5: Modelo de encuesta servperf

TANGIBILIDAD	NUNCA	MUY POCO	POCO	MUCHO	ÓPTIMO
Considera usted que las instalaciones físicas de la Cooperativa Daquilema son visualmente atractivas?					
Coo percibe usted la imagen de los empleados de la Cooperativa Fernando Daquilema?					
El material informativo de la Cooperativa Fernando Daquilema es adecuado y fácil de entender?					
CONFIABILIDAD	NUNCA	MUY POCO	POCO	MUCHO	ÓPTIMO
Cuando usted tiene un problema con el personal de nuestra cooperativa, esta muestra un interés sincero por solucionarlo?					
Considera usted que el servicio de atención al cliente en la Cooperativa Fernando Daquilema se efectúa bien desde el primer contacto?					
CAPACIDAD DE RESPUESTA	NUNCA	MUY POCO	POCO	MUCHO	ÓPTIMO
Los empleados de la cooperativa de la proporcionan un servicio rápido?					
Los empleados de la Cooperativa siempre están dispuestos a ayudarlo?					
SEGURIDAD	NUNCA	MUY POCO	POCO	MUCHO	ÓPTIMO
El comportamiento de los empleados de la Cooperativa le inspira confianza?					
Se siente seguro en las transacciones que efectúa en la Cooperativa?					
Los empleados de la Cooperativa tienen los conocimientos necesarios para contestar a sus preguntas?					
EMPATÍA	NUNCA	MUY POCO	POCO	MUCHO	ÓPTIMO
El personal le proporciona atención individualizada?					
Tienen horarios de atención adecuados para usted?					
La cooperativa se interesa por actuar del modo más conveniente para usted?					
Los empleados de la Cooperativa comprenden sus necesidades específicas?					

Anexo 6: Edificio matriz Riobamba



Anexo 7: Croquis edificio matriz Riobamba



Anexo 8: Atención al cliente



Anexo 9: Atención al cliente

