



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**INSTITUTO DE POSTGRADO**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**TEMA: “FACTORES QUE INCIDEN EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL  
CLIENTE EN LA AGENCIA MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO ARTESANOS”**

**AUTORA:**

**Tituaña Sosa Angélica Alexandra**

**DIRECTORA:**

**Msc. Patricia Montalvo**

**IBARRA - ECUADOR**

**2018**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutora de grado, presentado por la señora Angélica Alexandra Tituaña Sosa, para optar por el grado de Magíster en Administración de Negocios, doy fe, que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación (pública y privada); y, evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 01 días del mes de mayo de 2018

**Lo certifico**

(Firma).....  


Msc. Patricia Montalvo

**C.C.:1001892353**

**DIRECTORA**

## DEDICATORIA

“Me guía por sendas correctas, y así da honra a su nombre. Aún cuando yo pase por el valle más oscuro, no temeré, porque tú estás a mi lado”.

Salmo 23

A Dios, mi amigo, mi padre y mi salvador.

Al amor incondicional de mi familia, de manera especial a mi madre Matilde Sosa y mi padre José Luis Tituaña; al apoyo permanente de mis hermanos Rocío, Mery,

Anita, Tamia y Alex, sea lejos o cerca de mí.

Al motor de mi vida, mi amado hijo Elian Quistanchala y para mi pequeña ángel Aileen, que ahora disfruta de la presencia de Dios.

Angélica Tituaña Sosa.

## **AGRADECIMIENTO**

Un merecido agradecimiento a mi tutora de tesis, Msc. Patricia Montalvo, su experiencia y conocimientos han hecho posible la culminación de este trabajo, su instrucción y guía han sido indispensables.

A los catedráticos de la Universidad Técnica del Norte, quienes han contribuido en mi formación dentro de este nuevo desafío.

A la cooperativa Artesanos, que no sólo me brindó la oportunidad de desarrollarme profesionalmente, sino ha hecho posible esta investigación a través de la colaboración de socios y sus empleados.

Gracias.

Angélica Tituaña Sosa.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
RESUMEN .....	xiv
SUMMARY .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	xvi
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
1. El Problema .....	1
1.1. Contextualización del problema .....	1
1.2. Planteamiento del problema .....	1
1.3. Formulación del problema.....	3
1.4. Objetivos de la investigación.....	3
1.4.1. Objetivo General.....	3
1.4.2. Objetivos específicos .....	3
1.5. Justificación de la investigación .....	4
1.6. Preguntas de investigación .....	4
1.7. Viabilidad .....	5
1.7.1. Técnica.....	5
1.7.2. Administrativa .....	5
1.7.3. Financiera .....	5
1.7.4. Legal .....	5
1.7.5. Social .....	5
1.7.6. Académica .....	5
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>6</b>
2. Marco Teórico .....	6
2.1. Marco Conceptual.....	6
2.1.1. Servicio al cliente .....	6
2.1.2. El cliente .....	10

2.1.3.	La calidad en los Servicios .....	22
2.2.	Marco Contextual .....	33
2.2.1.	Historia de la Cooperativa Artesanos .....	33
2.2.2.	Misión.....	33
2.2.3.	Visión.....	33
2.2.4.	Valores Corporativos.....	33
2.2.5.	Descripción de productos y servicios .....	34
2.2.5.1.	Productos .....	34
2.2.5.2.	Servicios .....	35
2.3.	Marco Legal.....	36
2.3.1.	Constitución de la República del Ecuador.....	36
2.3.2.	Código de Derechos del usuario financiero.....	38
2.3.3.	Manual de calidad en el servicio y atención al socio .....	39
2.3.3.1.	Fases del servicio.....	39
2.3.3.2.	Concepto e imagen de los servicios que la cooperativa ofrece .....	40
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>42</b>
3.	Marco metodológico.....	42
3.1.	Descripción del área de estudio .....	42
3.2.	Tipo de investigación.....	42
3.3.	Métodos de investigación .....	42
3.3.1.	Analítico .....	42
3.3.2.	Sintético.....	43
3.3.3.	Inductivo.....	43
3.3.4.	Deductivo.....	43
3.4.	Población y Muestras.....	43
3.4.1.	Población .....	43
3.4.2.	Muestra .....	44
3.5.	Diseño Metodológico .....	45
3.6.	Procedimiento.....	45
3.7.	Técnicas e instrumentos de investigación .....	46
3.7.1.	Técnicas .....	46
3.7.2.	Instrumentos .....	46
3.8.	Técnica de procesamiento y análisis de datos .....	46

3.8.1.	Recolección de datos .....	46
3.8.2.	Representación y publicación de los resultados .....	47
3.9.	Proceso para construir la propuesta .....	48
3.9.1.	Procesamiento de la información .....	49
3.10.	Resultados esperados (Impactos).....	49
3.10.1.	Económico-social .....	49
3.10.2.	Cultural .....	49
3.10.3.	Ambiental .....	49
3.10.4.	Científico .....	49
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>50</b>
4.	Análisis e interpretación de resultados .....	50
4.1.	Proceso de validación de instrumentos de investigación.....	50
4.2.	Presentación de los datos de investigación de campo .....	51
4.2.1.	Resultados de las encuestas aplicadas a los socios.....	51
4.2.1.1.	Encuestas aplicadas a los funcionarios de la Agencia Matriz .....	70
4.2.2.	Resultados de las entrevistas realizadas a los funcionarios de RRHH de COAC Artesanos y Mutualista Imbabura.....	84
4.2.2.1.	Entrevista realizada a Ing. Juan Carlos Burgos, Jefe de Recursos Humanos de COAC Artesanos .....	84
4.2.2.2.	Entrevista realizada a Ing., Richard Arias, Jefe de Recursos Humanos Mutualista Imbabura.....	85
4.2.3.	Ficha de observación .....	88
4.3.	Discusión de resultados .....	88
4.3.1.	Nivel de expectativas sobre la calidad de atención al cliente.....	88
4.3.2.	Nivel de percepción sobre la calidad de atención.....	89
4.4.	Contrastación de preguntas de investigación con resultados.....	89
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>92</b>
5.	PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....	92
5.1.	Antecedentes de la propuesta .....	92
5.2.	Justificación de la propuesta.....	92
5.3.	Objetivos de la propuesta .....	93
5.3.1.	General.....	93

5.3.2.	Específicos.....	93
5.4.	Descripción de la propuesta.....	94
5.5.	Diseño técnico de la propuesta .....	94
5.6.	Análisis del macroentorno .....	95
5.7.	Análisis del microentorno.....	95
5.8.	Desarrollo de la propuesta .....	96
5.8.1.	Competencias Laborales.....	96
5.8.1.1.	Análisis de competencias laborales .....	96
5.8.1.2.	Perfil del personal de servicio al cliente .....	98
5.8.1.3.	Perfil de asistente operativo.....	99
5.8.1.4.	Perfil de cajero.....	100
5.8.1.5.	Perfil de oficial de negocios .....	101
5.8.2.	Manual de atención al cliente de la Cooperativa Artesanos Ltda. con enfoque a la gestión de quejas y reclamos .....	102
5.8.2.1.	Objetivo .....	102
5.8.2.2.	Ámbito de aplicación.....	102
5.8.2.3.	Alcance .....	102
5.8.2.4.	Principios generales .....	103
5.8.2.5.	Información general.....	103
5.8.2.6.	Misión.....	103
5.8.2.7.	Visión.....	103
5.8.2.8.	Valores.....	103
5.8.2.9.	Responsabilidad Gerencial .....	104
5.8.2.10.	Políticas de servicio al cliente .....	106
5.8.2.11.	Fases del servicio.....	107
5.8.2.12.	Recursos para la gestión de servicio al cliente y mejora continua .....	108
5.8.2.13.	Comunicación.....	110
5.8.2.13.1.	Protocolo de comunicación telefónica.....	110
5.8.2.14.	Imagen .....	111
5.8.2.14.1.	Uso del uniforme .....	111
5.8.2.15.	Actitud .....	112
5.8.2.16.	Relaciones Humanas.....	113
5.8.2.17.	Políticas Generales .....	113
5.8.2.18.	Alianzas necesarias para brindar un servicio integral .....	115



5.8.2.19.	Revisión y distribución del manual de servicio al cliente .....	115
5.8.2.20.	Manejo de quejas, reclamos y sugerencias .....	116
5.8.2.21.	Establecimiento de indicadores .....	121
5.8.2.22.	Supervisión y evaluación .....	121
5.8.2.23.	Retroalimentación en base a resultados .....	122
5.8.2.24.	Acciones preventivas .....	123
5.8.2.25.	Acciones correctivas .....	123
5.8.3.	Capacitación continua para el desarrollo de competencias laborales .....	123
5.8.3.1.	Plan de capacitación .....	123
5.8.3.2.	Objetivos del plan de capacitación .....	124
5.8.3.3.	Necesidades de capacitación .....	125
5.8.3.4.	Presupuesto de capacitación .....	126
5.9.	Impacto del proyecto .....	126
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>129</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>130</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>131</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>135</b>
	Autorización para ejecución de investigación .....	135
	Encuesta dirigida a socios .....	136
	Encuesta dirigida a funcionarios de oficina matriz.....	139

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores Personales.....	17
Tabla 2: Conformación de la muestra.....	44
Tabla 3: Matriz de Relación Metodológica .....	48
Tabla 4. Edad .....	51
Tabla 5. Género de los Encuestados .....	52
Tabla 6. Instrucción de los Encuestados .....	53
Tabla 7. Tiempo de asociado en la institución.....	54
Tabla 8. Productos y servicios con mayor demanda.....	55
Tabla 9: Imagen de los funcionarios de la institución .....	56
Tabla 10: Satisfacción respecto a la atención .....	57
Tabla 11: Promedio de tiempo de espera.....	58
Tabla 12: Área que necesita ser potencializada .....	60
Tabla 13: Seguridad en las transacciones .....	61
Tabla 14: Percepción de solidez y confianza.....	62
Tabla 15: Incremento de productos y servicios .....	63
Tabla 16: Calificación de la seguridad física.....	64
Tabla 17: Calificación sobre la ubicación de la institución .....	65
Tabla 18: Idoneidad de los accesos internos entre las áreas de la institución.....	66
Tabla 19: Calificación de la ubicación de los puestos de trabajo .....	67
Tabla 20: Formalización de reclamo.....	68
Tabla 21: Condiciones adecuadas de asepsia.....	69
Tabla 22: Edad de los funcionarios.....	70
Tabla 23: Género de los funcionarios .....	71
Tabla 24: Instrucción formal de los funcionarios .....	72
Tabla 25: Cargo que desempeñan dentro de la institución .....	73
Tabla 26: Antigüedad dentro de la institución.....	74
Tabla 27: Disposición de las herramientas adecuadas para el trabajo .....	75
Tabla 28: Tiempo de capacitación y adiestramiento.....	76
Tabla 29: Sueldo adecuado .....	77
Tabla 30: Utilidad de los manuales.....	78
Tabla 31: Nivel tecnológico para atención al cliente.....	79
Tabla 32: Cantidad adecuada de productos y servicios .....	80

Tabla 33: Factores que influyen en el desarrollo del trabajo .....	81
Tabla 34: Registro de inconvenientes con clientes .....	82
Tabla 35: Factores que generan conflictos con los clientes.....	83
Tabla 36: Ficha de observación en Agencia Matriz.....	88
Tabla 37: Factores que inciden en la atención al cliente .....	91
Tabla 38: Análisis del Macroentorno.....	95
Tabla 39: Componentes del microentorno .....	96
Tabla 40: Perfil Atención al cliente .....	98
Tabla 41: Perfil asistente operativo.....	99
Tabla 42: Perfil de cajero .....	100
Tabla 43: Perfil oficial de negocios .....	101
Tabla 44: Matriz de quejas, reclamos y sugerencias.....	119
Tabla 45: Parámetros de satisfacción.....	121
Tabla 46: Evaluación de quejas .....	122
Tabla 47: Plan de capacitación .....	125
Tabla 48: Presupuesto de capacitación .....	126
Tabla 49: Valoración de impactos .....	127
Tabla 50: Impacto General del Proyecto .....	128

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Elementos del servicio al cliente .....	8
Gráfico 2. La evolución de los centros de servicio al cliente .....	10
Gráfico 3. Tipos de clientes .....	11
Gráfico 4. Modelo de comportamiento BME .....	12
Gráfico 5. Modelo de comportamiento del consumidor BME .....	13
Gráfico 6. Modelo BME Decisión .....	14
Gráfico 7. Modelo BME Satisfacción.....	14
Gráfico 8. Factores culturales .....	15
Gráfico 9. Factores Sociales .....	16
Gráfico 10: Pirámide de Maslow .....	18
Gráfico 11. Factores de la Organización.....	20
Gráfico 12. Factores ambientales o del entorno.....	21
Gráfico 13. Evolución de la Calidad.....	23
Gráfico 14. Ciclo de mejora continua .....	25
Gráfico 15. Modelos de Calidad de Sasser, Olsen y Wyckoff.....	26
Gráfico 16. Modelo de Calidad de Grönross .....	27
Gráfico 17. Modelo de Brechas en el Servicio SERVQUAL.....	28
Gráfico 18. Modelo de Brechas en el Servicio SERVQUAL.....	29
Gráfico 19. Modelo de Brechas en el Servicio SERVQUAL.....	30
Gráfico 20. Atributos de la Calidad .....	31
Gráfico 21. Modelo de Johnson, Tsiros & Lancioni.....	32
Gráfico 22. Código de derechos del usuario financiero.....	38
Gráfico 23. Fases del servicio .....	39
Gráfico 24. Necesidades del cliente.....	41
Gráfico 25. Edad de los Encuestados.....	51
Gráfico 26. Género de los Encuestados .....	52
Gráfico 27: Instrucción de los Encuestados.....	53
Gráfico 28: Tiempo de asociado en la institución .....	54
Gráfico 29: Productos y servicios con mayor demanda.....	55
Gráfico 30: Imagen de los funcionarios de la institución .....	56
Gráfico 31: Satisfacción respecto a la atención .....	57
Gráfico 32: Promedio de tiempo de espera.....	58

Gráfico 33: Área que necesita ser potencializada .....	60
Gráfico 34: Seguridad en las transacciones .....	61
Gráfico 35: Percepción de solidez y confianza.....	62
Gráfico 36: Incremento de productos y servicios .....	63
Gráfico 37: Calificación de la seguridad física.....	64
Gráfico 38: Calificación sobre la ubicación de la institución .....	65
Gráfico 39: Idoneidad de los accesos internos entre las áreas de la institución .....	66
Gráfico 40: Calificación de la ubicación de los puestos de trabajo .....	67
Gráfico 41: Formalización de reclamo .....	68
Gráfico 42: Condiciones adecuadas de asepsia .....	69
Gráfico 43: Edad de los funcionarios.....	70
Gráfico 44: Género de los funcionarios .....	71
Gráfico 45: Instrucción formal de los funcionarios .....	72
Gráfico 46: Cargo que desempeñan dentro de la institución .....	73
Gráfico 47: Antigüedad dentro de la institución.....	74
Gráfico 48: Disposición de las herramientas adecuadas para el trabajo .....	75
Gráfico 49: Tiempo de capacitación y adiestramiento .....	76
Gráfico 50: Sueldo adecuado .....	77
Gráfico 51: Utilidad de los manuales.....	78
Gráfico 52: Nivel tecnológico para atención al cliente.....	79
Gráfico 53: Cantidad adecuada de productos y servicios .....	80
Gráfico 54: Factores que influyen en el desarrollo del trabajo .....	81
Gráfico 55: Inconvenientes serios con sus clientes.....	82
Gráfico 56: Factores que generan conflictos con los clientes.....	83
Gráfico 57: Competencias laborales, COAC Artesanos .....	97
Gráfico 58: Gestión de Recursos Humanos .....	108
Gráfico 59: Proceso de gestión de quejas y reclamos.....	117

# **FACTORES QUE INCIDEN EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA AGENCIA MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS**

**AUTORA:** Tituaña Sosa Angélica Alexandra

**CORREO:** angelests1992@hotmail.com

## **RESUMEN**

Las empresas financieras dependen de la confianza que proyecten hacia los clientes para mantenerse en el mercado, esta confianza es producto de varios procesos en los que la institución puso el mayor empeño para cubrir sus necesidades y expectativas; la confianza no sólo fideliza a los clientes, sino que genera una cadena de satisfacción replicada en el boca boca. De ahí que los procesos de mejoramiento son tan importantes, ya que el cliente es principio y fin de todos los esfuerzos de las empresas. La presente investigación fue realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., oficina matriz, entidad dedicada a la intermediación financiera, que atiende las microfinanzas de los sectores populares de la Provincia de Imbabura, pertenece al segmento dos según la calificación que otorga la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), la cual regula y controla sus actividades. La observación de las acciones en sus diversas áreas como: operativo, cajas, crédito y atención al cliente, que la institución realiza para la entrega de sus productos y servicios son las que el cliente no percibe como plenamente satisfactorias. Es así que se determinó que la cooperativa usa el modelo SERVPERF de atención al cliente, que considera únicamente la percepción del cliente; así como el empleo del modelo de organización tradicional, en donde el trabajo se divide en tareas, funciones y departamentos. A partir de la recolección de la información primaria, extraída de la opinión de socios, funcionarios y expertos en la administración de Recursos Humanos, pudimos establecer que el 61% de los socios encuestados perciben como muy buena la calidad del servicio; además se evidenció que los factores humanos, operativo, tecnológico y de infraestructura, son los que influyen en el proceso para la prestación del servicio de atención al cliente. Información que nos orientó para construir una alternativa de solución para el incremento de calidad en la atención a socios y/o clientes de la oficina matriz, dicho hallazgo se encaminó para dar una respuesta inmediata a la deficiencia en varios procesos y se propuso la modificación del manual de atención al socio/cliente como una guía flexible para acoplarse a la realidad de cada oficina, el cual se centró en impulsar el buzón de quejas y sugerencias como el medio para corregir actitudes y procesos para generar calidad.

# **FACTORS THAT INCIDENCE IN THE QUALITY OF ATTENTION TO THE CUSTOMER IN THE MATRIX AGENCY OF THE COOPERATIVE OF SAVINGS AND CREDIT ARTESANOS**

**AUTHOR:** Tituaña Sosa Angélica Alexandra

**EMAIL:** angelests1992@hotmail.com

## **SUMMARY**

Financial firms rely on confidence which is projected toward the customers to stay in the market, this confidence is the product of several processes in which the institution put its best efforts to meet their needs and expectations; confidence is not only loyalty to customers, but it generates a string of satisfaction trespassed in an oral way. Hence improvement is a group of very important processes, since the customer is the objective at the beginning and at the end of all the efforts of any company. This research was performed at the main office of the “ARTESANOS” BANKING ASOCIATON., an organization dedicated to financial intermediation, providing microfinance to popular sectors in the province of Imbabura, it belongs to two segments according to the qualification given by the Superintendency aimed at giving help to vulnerable sectors of our society, this entity regulates and controls the activities of numerous economic institutions. The observation of actions in various areas such as: operative, cash, credit and customer service, which the institution performs for the delivery of its products and services are those that the client does not perceive as satisfactory. So it was determined that the association uses the customer SERVPERF model, it considers the perception of the client; as well as the use of traditional organizational model, where the work is divided into tasks, functions and departments. From the collection of primary information, extracted from the opinion of members, officials and experts in human resource management, we were able to establish that 61% of the surveyed members perceive the quality of service as very good, also evidenced that the human, operational, technological and infrastructure factors are the ones which influence the process for the provision of customer service. The data that guided us to build an alternative solution to increase customer service at the main office, this finding was directed to give an immediate response to the deficiency in several processes and proposed the modification of the manual of attention to the partners/client as a flexible guide to connect to the real situation of each office, which focused on pushing the mailbox complaints and suggestions as the means to correct attitudes and processes to generate quality.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación, referente a determinar y analizar los factores que influyen en la percepción de calidad en el servicio de atención al cliente en la oficina matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos, está estructurada en base a los lineamientos establecidos en la metodología de la investigación, en cinco capítulos, desarrollados mediante el uso de fuentes bibliográficas e investigación de campo.

El capítulo I, contribuye a establecer con claridad el problema de investigación, visto como la oportunidad de impulsar a la cooperativa para adoptar un sistema de calidad, como lo propone las NORMAS ISO; además determinar sus causas y efectos, como condicionantes directos en la competitividad de la institución en el entorno financiero local. Se incluye también el planteamiento de objetivos, con los que se trabajará para el desarrollo del proyecto; y finalmente el diseño de las preguntas de investigación que serán contestadas luego del análisis de la información primaria, así como la viabilidad de la investigación vista desde varios campos.

Capítulo II, hace referencia al marco teórico, el cual contiene la base científica de la investigación, esta información se ha distribuido en tres componentes: conceptual, donde se incluye todas las definiciones generales como: cliente, servicio, calidad de los servicios, y sus componentes; contextual, con el análisis de la organización y la descripción de sus productos y servicios; y legal que abarca a todas las normas, leyes y reglamentos, de la legislación ecuatoriana, que determinan la calidad de atención que debe recibir una persona en una institución financiera.

En el capítulo III, concerniente a la metodología, se establece que el tipo de investigación será descriptiva, ya que pretende detallar todos los componentes principales del problema; y explicativo porque busca determinar las causas del mismo. Por último, se tiene el diseño de los instrumentos de investigación para la recolección de los datos, para este caso puntual se ha estructurado tres cuestionarios para obtener información de socios y empleados, con una encuesta y mediante el uso de una entrevista, al jefe de recursos humanos.

El capítulo IV, sobre el procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados, inicia exponiendo las deducciones de la información recogida en la investigación de campo, y a través de su cuantificación se realiza una correcta interpretación. Además, se procedió a la



contrastación de las preguntas planteadas en el capítulo I, con los resultados obtenidos y analizados.

En el capítulo V, acerca de la propuesta, luego del análisis de los diferentes factores que intervienen en la prestación de un servicio de calidad al cliente, se establece de acuerdo al problema, el rediseño de un Manual de atención al socio/cliente de la Cooperativa Artesanos, enfocado en la gestión de quejas, reclamos y sugerencias, como una estrategia para construir una cultura de calidad. Este manual debe contener no sólo la observación de los puntos críticos de la atención al cliente, sino establecer estrategias en función de cada factor.



## CAPÍTULO I

### 1. EL PROBLEMA

#### 1.1. Contextualización del problema

El continuo avance tecnológico en conjunto con la globalización, envuelven a las empresas en un constante ciclo evolutivo y quienes no se adaptan simplemente desaparecen. Uno de los procesos que exige más a las empresas es el tema del servicio al cliente, ya que éste es el motivo y motor de la actividad empresarial. Cuando las organizaciones logran comprender la importancia que tienen sus clientes, para su existencia, es más fácil asumir una eficiente cultura de atención al cliente, ya que no sólo se ataca el problema desde la estructura directiva, sino empieza a trabajarse con las bases de la empresa que son quienes tienen contacto directo con los clientes.

Las instituciones del sistema financiero están expuestas de forma directa a la evaluación mediata como inmediata y a la comparación del servicio con el de la competencia; es por ello que las instituciones tienden a monitorear y dar un seguimiento continuo a los procesos de calidad, ya que si no se mantiene la comunicación con el cliente es más difícil fidelizarlo con la empresa.

A lo largo del tiempo se han ido adoptando nuevas medidas para garantizar la calidad del servicio, por ejemplo la adopción de las Normas ISO, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO); cuando una empresa decide acceder a una certificación como la ISO 9000 (normas sobre la calidad y gestión de calidad para cualquier tipo de organización) deberá contar con toda una planificación tanto de recursos materiales, humanos y financieros, ya que es un proceso a largo plazo y debe realizarse por etapas.

#### 1.2. Planteamiento del problema

*Dado el planteamiento anterior, y por la gran aceptación de empresas financieras especialmente en la Provincia de Imbabura, el 19 de junio de 1991, 22 artesanos deciden crear una Cooperativa de Ahorro y Crédito en la ciudad de Ibarra a la cual nombraron “Artesanos” con el fin de fomentar el ahorro y facilitar el acceso al crédito y debido a su alcance y una mayor participación en el sistema financiero, actualmente cuentan con 12 sucursales dentro y fuera de la provincia. (COOPERATIVA ARTESANOS, 2013)*

La Cooperativa de ahorro y crédito Artesanos ha ido posicionándose cada día en el mercado; enfrenta problemas como cualquier otra entidad, especialmente en el servicio de atención al cliente.

En la Cooperativa labora personal profesional, técnico y auxiliar que apoyan los procesos administrativos y operativos que se ofrecen en cada una de las dependencias. Dicho personal se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficiencia laboral, algunos de ellos tienen los diferentes estilos de liderazgo; otro aspecto es la falta de comunicación; la alta rotación del personal sin previo aviso; el choque entre los valores de la entidad y los valores individuales; y otros. Todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficacia del servicio de atención al cliente.

Las deficiencias en la operatividad de los sistemas, cultura de servicios y otros elementos, ocasionan reclamos de los clientes y comunidad que acude a la entidad financiera.

Las colas que realizan los socios/clientes o el tiempo prolongado sentado mirando al empleado a la espera de su turno, la cara adusta y nada agradable del personal, hace que los clientes se desalienten y pierdan confianza por la entidad bancaria.

Dado que la imagen de la empresa son los empleados, la falta de motivación es un elemento fundamental para diferenciar entre el trato esperando, tanto por la empresa como por los socios/clientes, y la impresión que realmente se llevan las personas de la entidad. La cooperativa Artesanos no es un caso aislado sobre la deficiencia en las buenas prácticas de atención al cliente, pese a que existen varias normas y modelos, como los denominados diez mandamientos de atención al cliente, para aplicarlas en las actividades cotidianas.

Hay que tomar en cuenta de que existen varias maneras para satisfacer a un cliente, pero este siempre preferirá a quien le de mayor valor agregado, condición que se puede alcanzar con un amplio conocimiento de las necesidades y deseos del cliente, lo que no se hace en la práctica pues muchas veces significa la asignación de recursos para ello.

Se dice que para el cliente “tú marcas la diferencia”, en este punto depende de como los funcionarios que tiene relación con los clientes se dirijan a los mismos, para garantizar su fidelidad.

En el campo bancario, la imagen de la institución es importante, no debe existir errores, cada producto o servicio que se ofrece no debe presentar fallas, las personas que están directamente relacionadas con el socio cliente deben tener la experticia al momento de entregar el servicio. Las experiencias de los clientes actualmente no son totalmente satisfactorias.

La cooperativa debe comprender que cuando el empleado no está motivado no brindará un servicio de calidad, lo que implica la insatisfacción del cliente, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

En toda institución existen indicadores de gestión que miden la calidad del servicio de atención de sus colaboradores; sin embargo, los clientes son quienes definen o califican la atención recibida, si es satisfactoria regresan y si no simplemente no lo hacen. La Cooperativa no toma en cuenta la apreciación.

Todos los miembros de una organización son un equipo de trabajo, cada uno debe estar dispuesto a colaborar no solo en base a funciones designadas, sino en buscar la manera de satisfacer al cliente ante cualquier asunto o petición. Actualmente falta sinergia entre las dependencias, entre los trabajadores y especialmente con los clientes que son la verdadera razón de ser de la Cooperativa.

### **1.3. Formulación del problema**

La presente investigación, propone la siguiente pregunta:

¿Qué factores inciden en la calidad de atención al cliente que percibe los socios/clientes en la oficina matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Artesanos”?

### **1.4. Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar los factores que inciden en la calidad de atención al cliente en la oficina matriz de la Cooperativa de Ahorro y crédito Artesanos

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Obtener información secundaria acerca de los modelos existentes para la medición y mantenimiento de la calidad en atención al cliente.

- Determinar el grado de satisfacción actual de los socios de la cooperativa Artesanos de la oficina matriz.
- Establecer las causas o factores que determinan la percepción de los clientes y socio/cliente con relación a la Cooperativa Artesanos.
- Proponer un modelo de mejora continua donde se aplique estrategias direccionadas a incrementar la calidad en la atención al cliente de los socios y clientes de la oficina matriz de la Cooperativa Artesanos.

### **1.5. Justificación de la investigación**

“La calidad de servicio al cliente es de suma importancia para cualquier organización ya que los servicios constituyen el objeto principal de una transacción comercial, que no se toca, no se palpa y que generalmente no se experimenta antes de la compra” (Lara Rodríguez , 2006, pág. 85); cuyo fin es satisfacer las necesidades y deseos del cliente compensando el dinero invertido en su adquisición.

Las empresas que están orientadas al mercado deben mantener una cultura de servicio. Influye en la manera que como la gente debe comportarse, basándose en métodos orientados hacia el buen servicio, “el cliente es lo primero” es una cultura fundamental que el equipo gerencial debe facilitar a sus clientes internos a través de capacitaciones que promuevan ideas de cambio para beneficio común.

### **1.6. Preguntas de investigación**

- ¿Qué tipo de modelo de atención al cliente es aplicado en la agencia matriz de la COAC Artesanos?
- ¿Qué grado de satisfacción con el servicio tienen actualmente los socios de la COAC Artesanos oficina matriz?
- ¿Qué factores determinan la percepción de calidad de atención al cliente en los socios de la COAC Artesanos de la oficina matriz?
- ¿Qué tipo de necesidades y expectativas debe cubrir en los clientes la oficina matriz de la COAC Artesanos para obtener un modelo de atención de alta calidad?

## **1.7. Viabilidad**

### **1.7.1. Técnica**

La recolección de información primaria puede hacerse en las instalaciones de la oficina Matriz, con la colaboración y predisposición de los funcionarios, autoridades y socios y/o clientes de la misma; por lo cual se vuelve viable desde el punto de la factibilidad para obtener información rápida y verificable.

### **1.7.2. Administrativa**

La colaboración de la empresa beneficiada, Cooperativa Artesanos, es de vital importancia y trascendencia, ya que sólo la información objetiva, imparcial y veraz, puede ayudar a construir una propuesta idónea para el problema que se investiga.

### **1.7.3. Financiera**

El financiamiento de los recursos que demande la presente investigación serán de exclusiva responsabilidad del investigador del proyecto; por esta razón no puede suspenderse la investigación por razones de falta de recursos.

### **1.7.4. Legal**

Pese a que la información que se maneja en las instituciones financieras está protegida por el sigilo que la Ley exige, para el caso de la presente investigación, no se tomará en cuenta aquella información personal o económica de los socios.

### **1.7.5. Social**

Es socialmente viable porque el tema de la calidad sea en los productos o en los servicios, es un tema de interés a nivel empresarial y no sólo a nivel académico. Es así que el desarrollo de este tema no es de interés único, también los participantes de esta investigación, los socios, perciben el interés por mejorar los servicios en las instituciones y les motiva a colaborar en el proceso.

### **1.7.6. Académica**

El tema de estudio es propicio para el uso de variadas ciencias sociales como: Administración, Psicología, Recursos humanos. Leyes, Marketing, técnicas de investigación, etc.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Marco Conceptual

##### 2.1.1. Servicio al cliente

###### **Definición**

*Para comprender la evolución de los servicios hacia la calidad en atención, hay que empezar mencionando que: “un servicio es un conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas” (Fischer & Navarro, 1994, pág. 175).*

Es así que se puede acotar que el servicio es una actividad que provee la empresa ya sea como actividad principal o complementaria a la venta de un producto y va en favor del consumidor o cliente.

###### **Importancia**

La influencia de los procesos de globalización ha convertido a la competencia en el mejor elemento para favorecer la evolución de la atención al cliente, es decir mientras más variada sea la oferta el consumidor amplía su oportunidad de decidir dónde adquirir el servicio. De ahí la importancia del perfeccionamiento de las técnicas de pre venta, venta y post venta, para asegurar la calidad y fidelidad del consumidor.

*Así también la importancia del valor agregado para generar diferencia frente a la competencia es una de las mejores alternativas para destacar con el servicio, ya que los competidores intentan equipararse en calidad y precio. La exigencia del consumidor obliga al proveedor del servicio a poner su máximo potencial en la atención y el trato; guardando que este sea agradable, personalizado, ágil y cómodo, de ello dependerá una buena o mala referencia con futuros potenciales clientes. En consecuencia, la variedad de técnicas que se pueden y deben desarrollar en pro de la atención y fidelización del cliente son aquellas que permitirán generar una ventaja competitiva. (Instituto Tecnológico de Sonora, 2013)*

###### **Características**

La caracterización diferenciadora entre los servicios y los bienes tangibles, nace de la necesidad de evaluar la calidad de cada uno de ellos, es por ello que se presentan las siguientes características para destacar a un servicio de un bien tangible:



## **Intangibilidad**

*Los servicios: “No son objetos, mas bien son resultados”. Esto significa que muchos servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra para asegurarse de su calidad, ni tampoco se puede dar las especificaciones uniformes de calidad propias de los bienes. (Lovelock, 1983) (Duque Oliva, 2005, pág. 65).*

Esta característica en particular es la que más incertidumbre genera en el consumidor, puesto que no se puede determinar con certeza el grado de satisfacción luego de haber adquirido un servicio en particular. Por tanto, es vital para la empresa reducir esta inseguridad en el cliente a través de la administración de los indicios, es decir hacer tangible lo intangible, aplicando calidad en todos los aspectos del proceso de venta: lugar, personal, equipo, materiales de comunicación, símbolos y el servicio que pueden ver.

## **Heterogeneidad**

*Está asociada a la variabilidad, especialmente los que concentran alto contenido de trabajo, se conceptualizan como heterogéneos pues el resultado del servicio tiende a cambiar por diversos factores como el personal de atención al cliente y la percepción del consumidor, es decir la gama de personalidades de los seres humanos impide estandarizar la calidad uniforme de los servicios. Ésta situación se pretende revertir con la estandarización de los procesos y la capacitación continua del personal para generar mayor confiabilidad con el servicio. Duque Oliva (2005).*

## **Inseparabilidad**

A diferencia de los bienes, donde se puede evidenciar la producción, venta y posterior el consumo del mismo, en los servicios se realiza todo el proceso producción, venta y consumo al mismo tiempo; lo cual hace inseparable este proceso.

Cuando se trata de evaluar la calidad de los servicios, un factor condicionante es la cantidad de talento humano involucrado en el proceso, pues la interacción cliente-proveedor hace que las dos partes afecten de forma significativa el resultado. Duque Oliva (2005)

## **Percibibilidad:**

*Los servicios no son susceptibles de almacenamiento; tampoco se pueden devolver y generalmente tampoco revender; además que la demanda y oferta son difíciles de sincronizar, es por esta razón que las empresas deben adoptar políticas para combatir la estacionalidad de la demanda de servicios. (Ildefonso Grande, 2005)*

## Elementos del servicio al cliente

### Gráfico 1. Elementos del servicio al cliente



**EL CONTACTO CARA A CARA:** representa la primera herramienta del servicio al cliente y su estrategia, la cual contiene como atributos:

1. Respeto a las personas
2. Sonrisa al momento de conversar con el cliente
3. Técnicas adecuadas de conversación (de acuerdo a la cultura)
4. Ofrecer ayuda e información
5. Evitar actitudes emotivas en el contacto.
6. Nunca dar órdenes al cliente o mostrar favoritismo.



**RELACIÓN CON EL CLIENTE DIFÍCIL:** el análisis del servicio puede mostrar que la relación con este tipo de clientes es reparable y que no necesariamente son "difíciles" todos.

Existen factores como limitaciones físicas y mentales o problemas conductuales, que hacen difícil la atención de un tipo de cliente, por lo que se recomienda un trato natural para este tipo de personas.

Por esta razón la organización debe cultivar en su talento humano el arte de "tratar" a las personas, para disminuir la afectación de determinados tipos de clientes.



**EL CONTACTO TELEFÓNICO:** este también se considera un factor importante en el servicio que se ofrece al cliente. Al momento de la planificación los encargados de la misma, deberán tomar en cuenta desde el modo de la atención por teléfono hasta el tiempo que se tarda en atender una llamada.

La atención telefónica debe ofrecerse con todas las actitudes positivas de servicio al cliente, debido a lo evidente que resulta cuando no existe predisposición para la atención del otro lado de telefónico.



**LA COMUNICACIÓN POR CORREO:** a pesar del evidente avance tecnológico, no se puede dejar de lado el mercado doméstico en el cual es necesario establecer una estrategia con énfasis en la comunicación vía correo electrónico.

Indiscutiblemente una carta cordial nos permitirá acercarnos más a cliente y además dejar sentado el compromiso que está asumiendo la empresa con el cliente. Así que también es necesario mencionar que los comunicados deben ser redactados de forma particular para cada cliente, es decir personalizar el trato, más no tratarlo como un número más, como ahora nos permite la tecnología.



**LA ATENCIÓN DE RECLAMOS Y CUMPLIDOS:** si bien es cierto que el cumplimiento de un cliente es satisfactorio, suele llevar a la organización a su zona de confort; contrario a lo que sucede con las quejas, pues exige mantener una comunicación constante con el cliente y solucionar el problema y comunicar los errores cometidos para evitar cometerlos en lo posterior con un No-Cliente.

No hay que olvidar que un cliente insatisfecho puede representar una amenaza con la publicidad boca a boca.



**INSTALACIONES:** es considerado uno de los elementos principales del servicio al cliente con el fin de ofrecer una experiencia placentera a quienes visitan la empresa; los espacios como patios, jardines y recepción deben guardar armonía para crear un ambiente de confort y confianza.

Fuente: Guerra (2012)

## **Evolución del servicio al cliente**

Los avances tecnológicos han logrado una evolución notable, en todas las ramas empresariales, durante las últimas décadas y con un impacto especial en los servicios, pues han cambiado nuestra forma de comunicación.

Inicialmente la forma de comunicación fue **el teléfono** convencional y para el sector servicios significó una relación más fácil y rápida con los clientes, pues permite acortar distancias e incrementar la satisfacción.

A esto le siguió el surgimiento del internet con herramientas como **el correo electrónico**, con lo que se disponía de un medio más formal para comunicación escrita y lo cual proporcionaba la certeza de una respuesta, así como de dejar la constancia de esta conversación.

A la par fueron surgiendo nuevas necesidades, como la de mostrar datos adicionales de la empresa como ubicación, productos y servicios, rutas, costos, etc., y **las páginas web** tomaron popularidad. Con el desarrollo de este recurso, la comunicación también evolucionó, las preguntas se vuelven más específicas y los procesos se acortan al disponer de información inmediata.

De esta manera también nació la necesidad de una respuesta instantánea por parte de la empresa al realizar una consulta, así se sumó **el chat en línea** como un complemento de la información en línea que se ofrece para los socios/clientes.

Le sigue a esta tendencia los **teléfonos móviles**, cuya importancia radica en el contacto inmediato entre vendedor y cliente, es una forma fácil y rápida de comunicarse y puede estar a disposición de forma permanente.

*Finalmente, la llegada de las redes sociales que por el momento son la tendencia en cuanto a servicio al cliente, vivimos en un mundo conectado las 24 horas del día y los clientes exigen respuestas en tiempo real. Constituye también una ventaja competitiva para la empresa, que se ve obligada a responder por varios canales sociales y con lo cual se puede evitar el " boca a boca " negativo, simplemente atendiendo una queja o inconformidad de una forma más real y que se pueda evidenciar. UNIPYMES (2014).*

**Gráfico 2.** La evolución de los centros de servicio al cliente



Recuperado de: PLANTRONICS (2014)

### 2.1.2. El cliente

#### Definición

*Tomando como premisa que en la economía actual el cliente es el rey, pues los productos van y vienen, el desafío para la empresa es lograr que sus clientes prevalezcan sobre sus productos o servicios. "Deberán entonces, priorizar el ciclo de vida del mercado y ciclo de vida del cliente sobre el concepto de ciclo de vida del producto y debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa. Sin clientes, no hay empresa" (Kotler, 2003, pág. 175).*

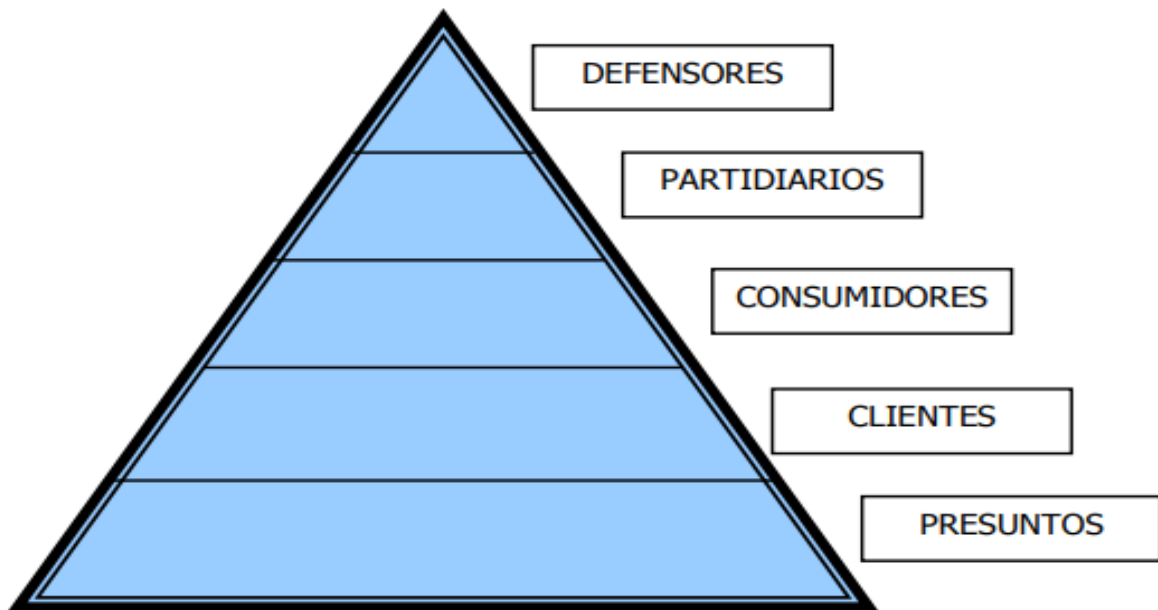
*Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios (Thompson, 2009).*

Para complementar esta definición, vale mencionar que las empresas giran en torno a la satisfacción del cliente y cabe notar que no todos son iguales por el simple hecho de ser personas; el trabajo de la empresa debe integrar el conocimiento y diferenciación de cada tipo de clientes que posee para poder ofrecer un servicio a la medida de sus perfiles.

## Tipos del Clientes

Conforme a la diversidad de clientes, también existen varias maneras de clasificarlos de acuerdo al enfoque del que se trate, por ejemplo, si se toma en cuenta la lealtad que la empresa logra conseguir de los clientes se pueden clasificar de la siguiente forma:

**Gráfico 3.** Tipos de clientes



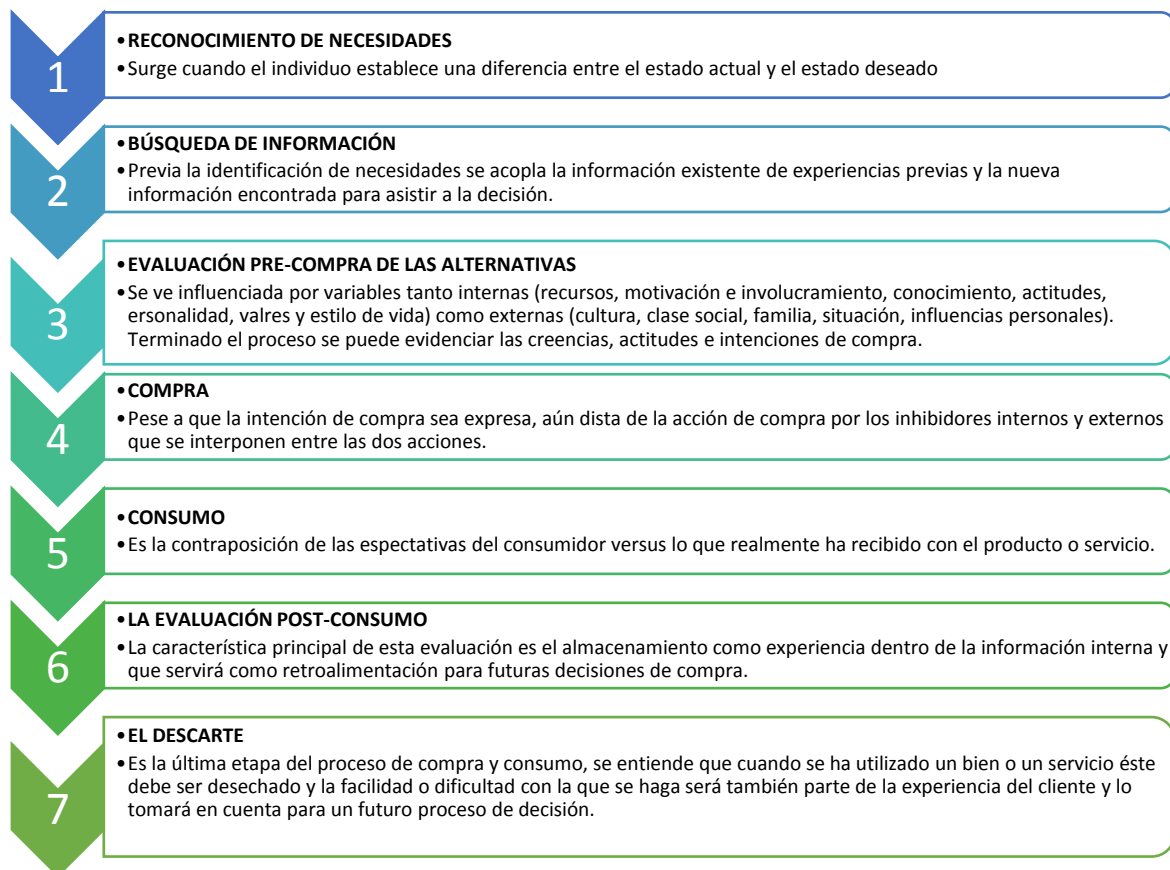
**Recuperado de:** Peresson (2007)

*Desde el enfoque de la lealtad, este concepto se basa en la captación de presuntos, que se consideran una buena elección por la empresa; con el trabajo continuo del vendedor este presunto se convierte en cliente al comprar por decisión propia. Puede cambiar rápidamente de status si al producto o servicio le da un uso personal para que sea considerado un consumidor, y pueda hablar de éste por experiencia propia. Cuando el cliente empieza a realizar una serie de compras repetidas y no sólo estacionales u ocasionales, sea en base a la calidad o buen trato, se le considera como un cliente fiel al que se lo llamará partidario. Finalmente, si al existir momentos críticos en la empresa e influencia de la competencia, el cliente decide permanecer junto a la organización e incluso a recomendarla sin necesidad de pedírselo, se ha obtenido el resultado esperado que es generar un defensor de una marca. Todo este extenso proceso conlleva un esfuerzo conjunto para el cambio en la cultura organizacional donde el cliente se convierte en valioso activo de ventas. Peresson (2007)*

## Modelo de conducta del cliente BME

A efectos del presente trabajo se va a tener en cuenta la teoría cognitiva y específicamente el Modelo de Decisión del Consumidor BME (Blackwell, Miniard, & Engel), creado en 1968 que sigue en vigencia y siendo actualizado. Este modelo separa el proceso decisorio en 7 pasos:

**Gráfico 4.** Modelo de comportamiento BME



**Fuente:** Molina (2014)

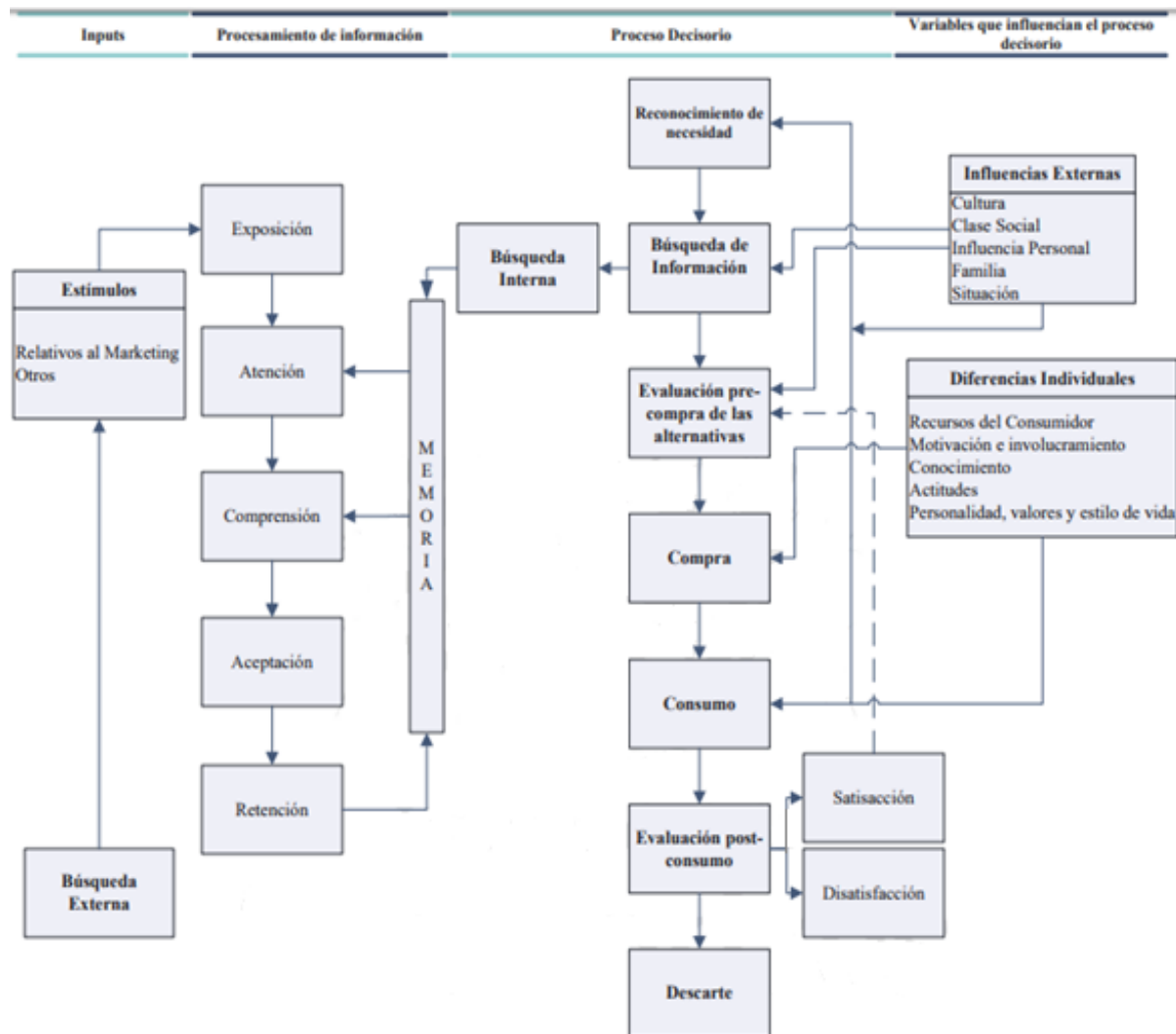
**Elaborado por:** La Autora

El estudio de conducta del cliente se ha centrado en el análisis del proceso de intercambio: al adquirir, consumir y luego eliminar bienes/servicios, ideas y experiencias adquiridas en el proceso de compra.

La fase de adquisición se inicia con la necesidad de un producto o servicio determinado, ante lo cual el consumidor tiende a informarse, evaluar, comparar y tomar la decisión de compra, procurando siempre minimizar los riesgos y maximizar los beneficios. La compra es un proceso razonado para la toma de decisiones, que generalmente implica la búsqueda de bienestar y tiende a extender dicho proceso, con la búsqueda de más información, cuando existe gran implicancia o compromiso personal.

El modelo completo se puede apreciar a continuación:

**Gráfico 5.** Modelo de comportamiento del consumidor BME



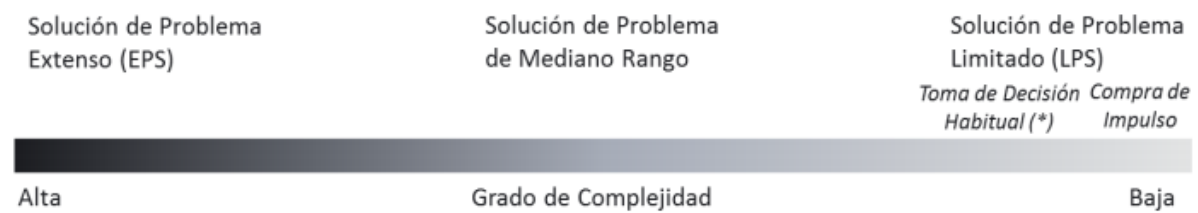
**Fuente:** Molina (2014)

### Modelo BME: Decisión

El proceso de toma de decisión es continuo y se aplica en todas las compras. Puede funcionar bajo dos tipos de configuraciones dadas por el consumidor, denominadas ASP (comportamiento amplio de solución de problemas) y LSP (comportamiento limitado de solución de problemas).

Cuando el consumidor considera que la decisión de compra conlleva un riesgo percibido, sea económico o de cualquier índole, el individuo tendrá una amplia participación en el proceso de toma de decisión, debiendo informarse previamente y complementando con experiencias anteriores. Sanabria (2013)

## Gráfico 6. Modelo BME Decisión



(\*) En el contexto de las decisiones de compra repetida.

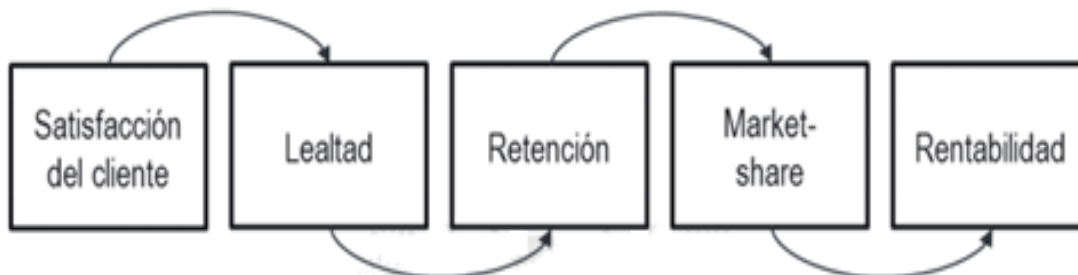
Fuente: Molina (2014)

## Modelo BME: Satisfacción

*La satisfacción es la expectativa que los consumidores generan a la hora de adquirir un bien o servicio, sin embargo, es la expectativa predictiva la que forma parte del proceso de conformación de la satisfacción. “Estas expectativas tienen fundamento en el llamado “paradigma de la desconfirmación”, que permite establecer las expectativas como estándar de comparación; por lo cual se puede argumentar que el nivel de satisfacción del cliente o las evaluaciones de calidad de un bien o servicio están influidas por algún estándar de comparación previo a la compra” (Palacios Gómez, 2014, pág. 63).*

De acuerdo al modelo BME, la satisfacción del cliente está ligada directamente con la rentabilidad de la empresa, pues sugiere que se ha tenido un proceso en el cual el cliente ha mostrado lealtad a la empresa. La generación de fidelidad trae consigo varios beneficios para la empresa, tales como: incremento de ingresos futuros, reducción de costos de futuras transacciones y crea un flujo estable de ingresos futuros, reduce la elasticidad de precio y disminuye la posibilidad de que el cliente cambie de marca en caso de disminución de la calidad.

## Gráfico 7. Modelo BME Satisfacción



Recuperado de: Molina (2014)



## Factores que influyen en el comportamiento de comprador

- Factores individuales
- Culturales

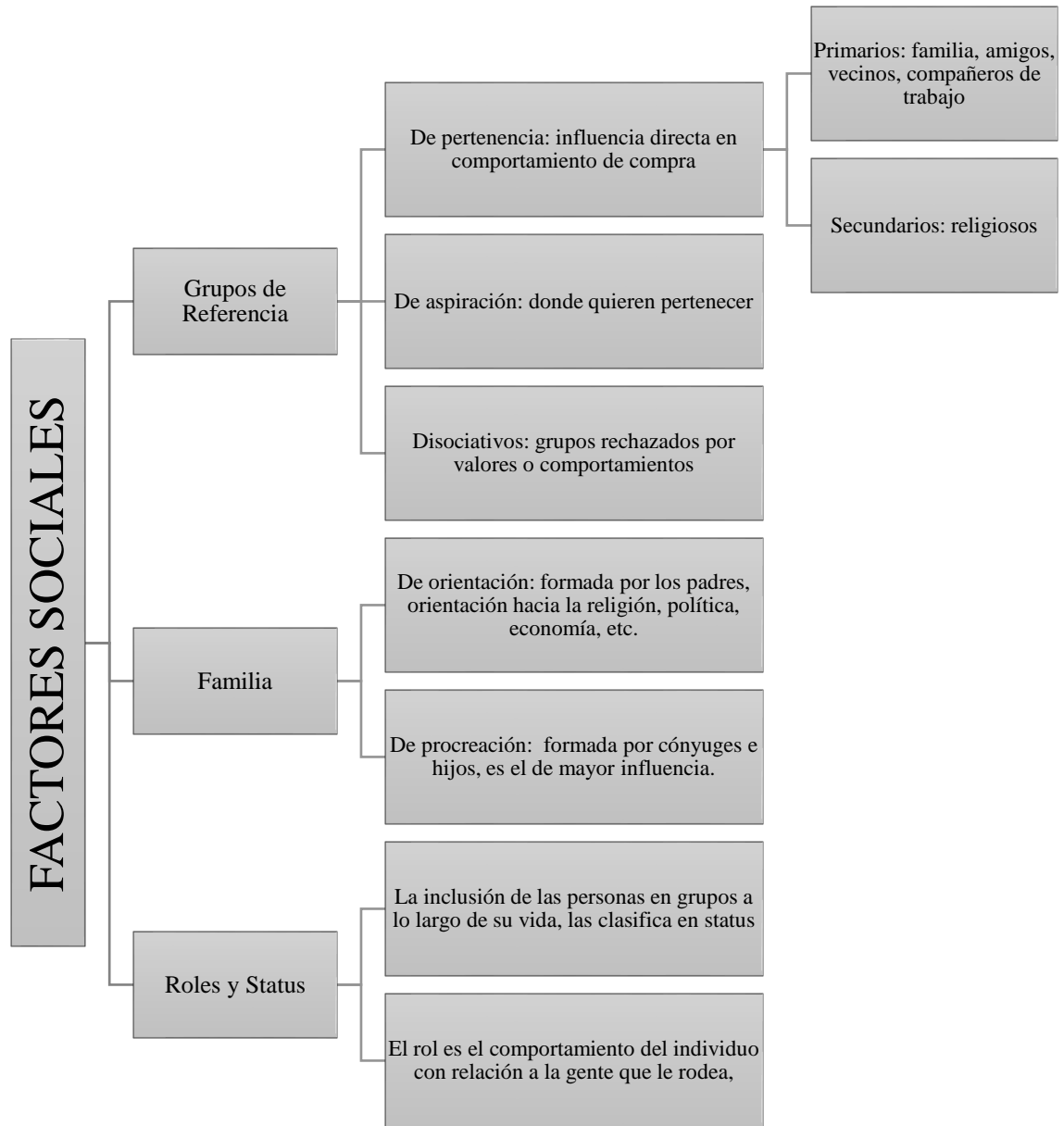
Gráfico 8. Factores culturales



Fuente: Rivera (2007)

- Sociales

**Gráfico 9.** Factores Sociales



**Fuente:** Rivera (2007)

**Elaborado por:** La Autora

- **Personales**

En el factor personal involucra elementos como la imagen propia, la salud, belleza, y estado físico. Cuando el individuo asocia el producto o servicio como un instrumento para mejorar su imagen personal, toma mayor trascendencia y es más probable que se convierta en un factor más duradero para influenciar la compra.

Dentro de los factores personales que influyen la compra se cita a continuación de forma más detallada.

**Tabla 1.** Factores Personales

<b>FACTOR</b>	<b>CARACTERISTICA</b>
EDAD Y ETAPA DE CICLO DE VIDA	A medida que las personas atraviesan las diferentes etapas de su vida, van modificando sus gustos y preferencias de consumo, tienden a adaptar su estilo de acuerdo a su edad para expresar sus actitudes, intereses y opiniones.
ESTILO DE VIDA	Es algo que va mucho más allá de la clase social o la personalidad, es la expresión de las actitudes, intereses y opiniones que hacen diferente a cada individuo y perfecciona su patrón de interacción con el mundo. El uso de este concepto ayuda a entender los valores cambiantes del consumidor y determinar su influencia en el comportamiento de compra.
OCUPACIÓN	Las tendencias de consumo de una persona se ven influenciadas por su ocupación, se genera un patrón de consumo cuando un grupo ocupacional tiene un interés, por encima de la media, en productos o servicios.
CIRCUNSTANCIAS ECONÓMICAS	Este es un factor determinante a la hora de tomar una decisión de compra; el comportamiento de consumo se ve influenciado por los ingresos disponibles, ahorros, recursos, poder crediticio y la actitud de ahorro frente al gasto.
PERSONALIDAD Y AUTOCONCEPTO	La personalidad se describe como autoconfianza, dominio, sociabilidad; en síntesis, las características psicológicas distintivas de las personas y con las cuales responden a su entorno. En marketing se desarrolla un concepto de la imagen de nosotros mismo o autoconcepto. Al potencializar una marca, ésta deberá tener una personalidad que se asemeje a la personalidad del consumidor.

**Fuente:** Ponce Díaz, Besanilla Hernández, & Rodríguez Ibarra (2012)

**Elaborado por:** La Autora

- **Psicológicos**

El comportamiento del ser humano está relacionado directamente con los estímulos externos que recibe del entorno; sin embargo, el impacto y efecto de estos estímulos están definidos por las características individuales de las personas y su estructura psicológica. El análisis de estas características nos ayuda a entender la mente de los compradores y poder establecer estrategias.

*Motivación: Dentro de las distintas teorías sobre la motivación, existen dos más relevantes, la teoría de la motivación según Freud, quien afirma que las verdaderas fuerzas psicológicas que conforman el comportamiento del consumidor son inconscientes en gran medida; y por otro lado está la teoría de la motivación de Maslow, quien sugiere que las necesidades humanas están ordenadas jerárquicamente, desde las más urgentes hasta las de menor exigencia, lo cual ayuda a ubicar los diferentes productos y servicios en los planes, objetivos y vidas de los consumidores. Cuevas (2009)*

**Gráfico 10: Pirámide de Maslow**



**Fuente:** Rivera (2007)  
Elaborado por: La Autora

**Actitudes:** Se define como la predisposición aprendida para responder de una forma favorable o desfavorable hacia un objeto determinado Nieto García (2009). La implicación de las actitudes en el marketing se debe a que son razones primarias de comportamiento, por esta razón son fundamentales para el estudio de cómo los consumidores compran sus productos.

**Percepción:** Es la forma en que cada individuo selecciona, organiza e interpretadas entradas de información para comprender el mundo desde su propia percepción de la realidad y no sobre la base de una realidad objetiva. Cuevas (2009)

**Aprendizaje:** Es el proceso por el cual una persona adquiere el conocimiento y la experiencia de compra y consumo que se emplea en futuras compras. Nieto García (2009). Esta teoría muestra que se puede modificar la demanda de un producto asociándolo a impulsos fuertes, utilizando indicios motivadores y proporcionando un refuerzo positivo.

- **Factores interpersonales**

Como menciona Pazmiño Almeida & Flor Cevallos (2008) “Los factores interpersonales son aquellos que influyen y determinan el tipo de relaciones que existe entre las personas dentro de la organización” (págs. 14).

Es importante mencionar que en los centros de compra existen varios participantes que pueden influir entre ellos en la decisión de compra debido a que controlan recompensas y castigos, son apreciados, tienen conocimientos especiales, o una relación especial con otros participantes. Dentro de estos factores también se puede observar aspectos como: la autoridad, el estatus, la empatía y el poder de convencimiento.

- **Factores de la organización**

Dentro de la organización existen factores que afectan directamente el proceso de compras dentro de la misma, por ejemplo, van asociados con los objetivos, políticas, procedimientos, estructura, estatus de premio, autoridad y comunicación, variables que están estrechamente asociadas con las funciones estructura, tecnología y personas que intervienen en la compra.

Se puede observar que influyen los siguientes factores:

**Gráfico 11.** Factores de la Organización



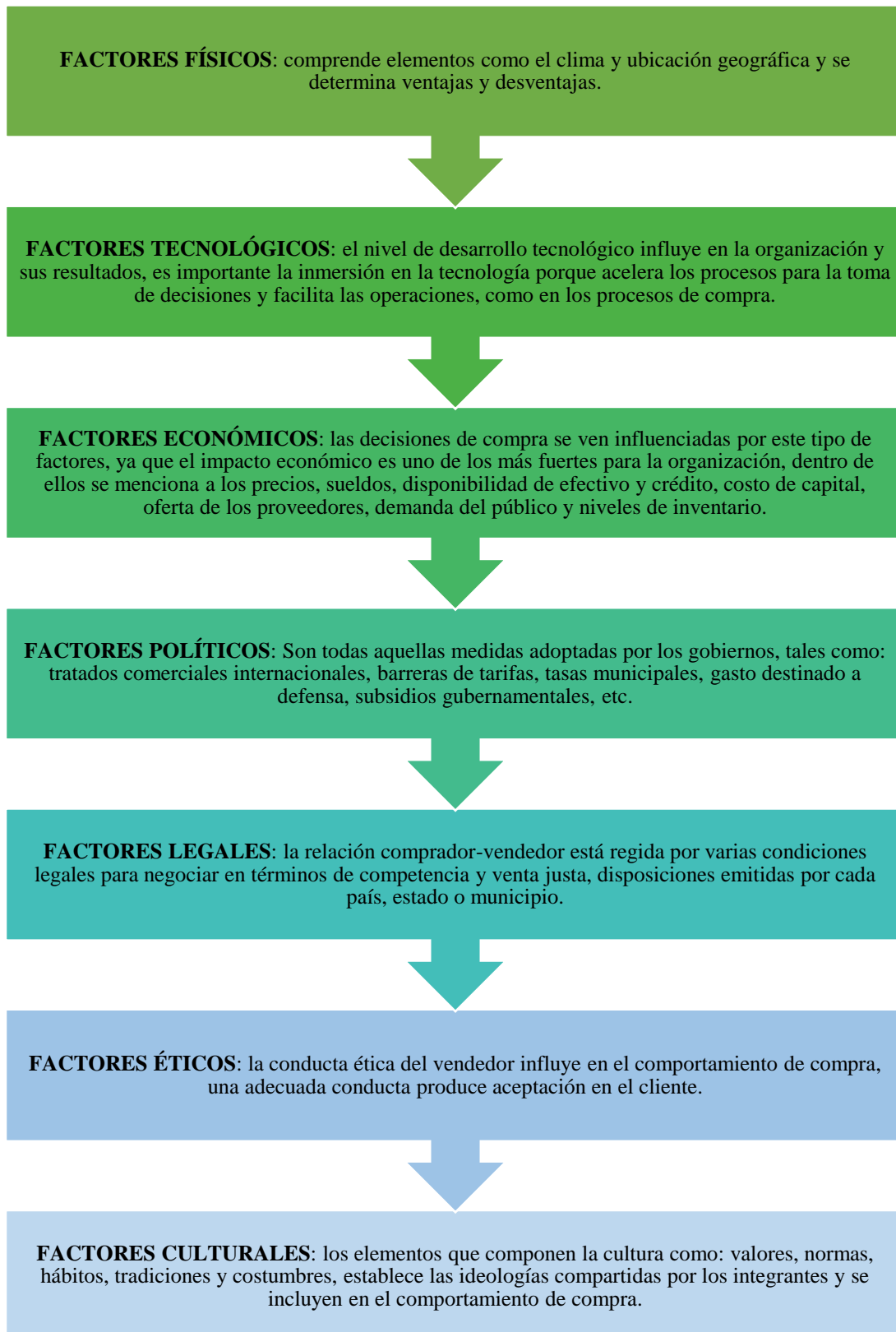
**Fuente:** Di Sante Villa (2009)

**Elaborado por:** La Autora

- **Factores del entorno**

Representan la disponibilidad de bienes y servicios para el comprador institucional, definen las condiciones de la industria en que opera la organización, como son: valores y normas reguladoras de las acciones de compra, etc.

**Gráfico 12.** Factores ambientales o del entorno



**Fuente:** Di Sante Villa (2009)

**Elaborado por:** La Autora

### **2.1.3. La calidad en los Servicios**

#### **Definición**

Tom Peters, (1987) citado por Mateos Zárate, (2007) “el cliente percibe el servicio bajo sus propias condiciones. Es el cliente quien paga la tarifa - o no la paga - por una razón o serie de razones que él o ella determinan. Punto. No hay debate. No hay discusión” (pág. 7).

Agrega también Mateos Zárate (2007) “Un servicio de calidad es ajustarse a las especificaciones del cliente, es tanto realidad como percepción, es como el cliente percibe lo que ocurre basándose en sus expectativas de servicio” (pág. 8).

Un eficiente sistema de calidad del servicio puede convertirse en un elemento evaluador de los servicios que se ofrece y la satisfacción del cliente, así también la gestión eficiente de este recae en la retroalimentación del resultado, entre estas dos variables, sea satisfacción o frustración, en relación al ciclo del servicio.

Cuando se habla de satisfacción, existe un concepto más inclusivo, pues es el resultado de conjugar la percepción de la calidad del servicio, la calidad del producto y el precio, así como los factores personales y situacionales. La percepción de la calidad en el servicio es un componente de la satisfacción del cliente.

Por el contrario, si se califica a un servicio como deficiente o poco satisfactorio, hay que tomar acciones inmediatas para corregir acciones, recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados.

La calificación que el cliente aplica al servicio recibido se da en dos niveles; el primero es del servicio “regular” y el segundo cuando existen excepciones al servicio regular por algún problema o inconveniente.

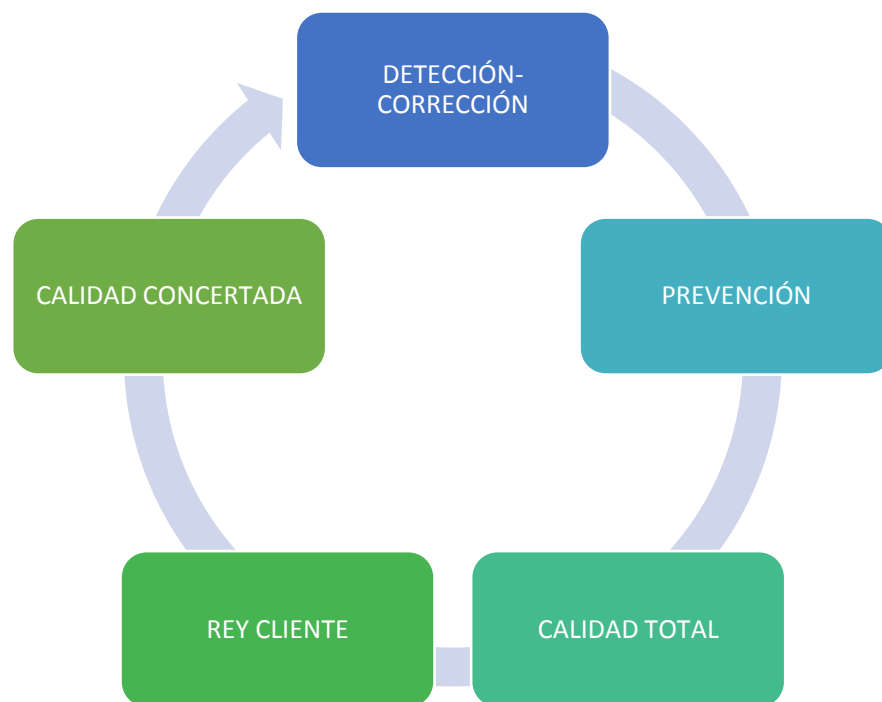
Finalmente, hay que acotar que la cultura de calidad es una responsabilidad corporativa, que no sólo involucra al área de ventas o atención al cliente, sino a cada uno de los aspectos y procesos que la actividad de la empresa incorpora en el servicio.

#### **Evolución de la Calidad**

Es posible sintetizar el desarrollo de la calidad en las cuatro etapas siguientes, mismas que no tienen una separación radical entre sí, sino más bien algunas características perduran en otras etapas. Prieto Diego (2011)



**Gráfico 13.** Evolución de la Calidad



**Fuente:** Di Sante Villa (2009)

**Elaborado por:** La Autora

### **Etapa de Detección Corrección**

El propósito era “inspeccionar” los productos explícitos para descubrir defectos y seguidamente “corregir” los defectos encontrados. La inspección no añadía valor al servicio y la calidad era costosa por el incremento del número de inspecciones. No se prevenía los problemas antes de que surjan, sino que se corregía luego de haberse producido y sólo si llegaba a detectarse. Sin embargo, existen las siguientes desventajas:

- La inspección genera desconfianza entre quien inspecciona y el inspeccionado.
- Son poco tomadas en cuenta las causas de los problemas, por lo cual el mejoramiento de los procesos es lento.
- Alta probabilidad de fuga de productos con defecto que podrían llegar al cliente y que éstos a su vez abandonen la empresa. Prieto Diego (2011)

## **Etapa de Prevención**

*Los problemas se previenen, tomando medidas para que no se materialicen; los que a pesar de la prevención se plasman y se resuelven con eficacia. Con menor probabilidad de productos defectuosos en manos del cliente, se genera: menor número de clientes insatisfechos, incremento de la motivación del personal de la empresa y mejora la imagen de la compañía. Prieto Diego (2011)*

- Se busca hacer las cosas bien a la primera.
- Se identifica, analiza y elimina las causas de los errores, tratando de evitar su repetición; anulando estas causas se consigue un mejoramiento permanente en los procesos.
- El incremento de calidad se traduce en reducción de costes e incremento de beneficio de ventas.
- Con la solución de problemas se corrige automáticamente el proceso.

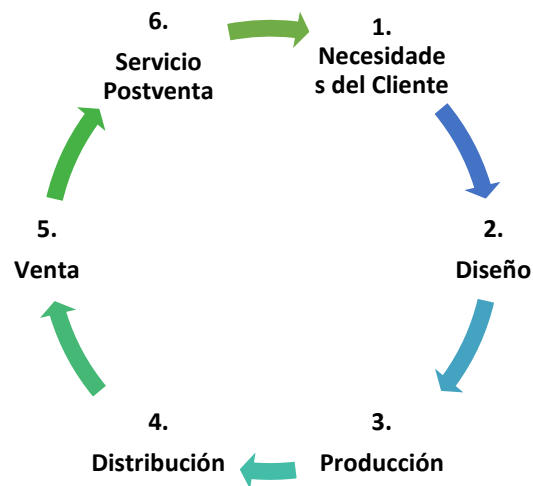
## **Etapa de la Calidad Total**

La calidad “proviene” del área de producción y se extiende a todas las áreas de la empresa de forma gradual.

- Los procesos deben rebasar las expectativas, tienen que ser eficientes, eficaces y asegurar la calidad objetivo.
- Todos los niveles de la empresa (directivos, ejecutivos mandos intermedios y trabajadores) deben participar activamente en la búsqueda de la calidad objetivo.

La mejora continúa, en base al siguiente ciclo:

**Gráfico 14. Ciclo de mejora continua**



**Fuente:** Di Sante Villa (2009)

**Elaborado por:** La Autora

### **Etapa del Rey Cliente**

Se le denomina así porque el cliente es el activo más importante de la empresa y el nivel de calidad de la empresa se mide en función de la satisfacción del cliente. Se caracteriza especialmente por:

- Es preciso anticiparse a los requerimientos del cliente para satisfacer las necesidades reales y potenciales.
- El único juez de la calidad es el cliente.
- Sintonía permanente con la voz del cliente.

“El incremento de la satisfacción del cliente genera mayores ventas por cliente, más clientes, mejor imagen empresarial, mayor motivación del personal y más beneficio a nivel general”. Di Sante Villa (2009)

### **Etapa de la Calidad Concertada**

La empresa concientiza la importancia de la calidad y establece estándares para alcanzarla en conjunto, clientes y proveedores, en los productos finales. En esta etapa se destaca las acciones siguientes:

- Alianza entre empresa y proveedores para establecer y alcanzar calidad en los suministros.

- Se incorpora activa y sistemática el cliente y el proveedor al proceso de mejoramiento continuo de la organización.
- Toda la cadena proveedor-empresa-cliente se fusiona en búsqueda de la calidad, misma que genera beneficios conjuntos. Di Sante Villa (2009)

### Modelos de calidad en el Servicio

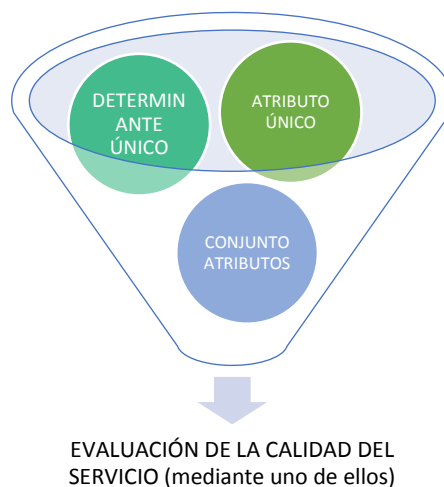
- **Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1987)**

Está basado en la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos relacionados tanto al servicio base (el porqué de la existencia de la empresa) como a los servicios periféricos. Mateos Zárate (2007)

La evaluación acerca de la calidad del servicio proviene de uno de los siguientes planteamientos por el cual debe optar el cliente:

- Elegir como **referencia un único atributo** (el hecho que para el consumidor tenga un peso específico mayor que el resto de atributos del servicio)
- Seleccionar un **determinante único** con la condición de que el resto de los atributos alcancen un mínimo de satisfacción.
- Considerar, según un modelo compensatorio, **el conjunto de atributos** del servicio, es decir, obtener menos cantidad de algún atributo a cambio de mayor cantidad de calidad de otro).

**Gráfico 15.** Modelos de Calidad de Sasser, Olsen y Wyckoff



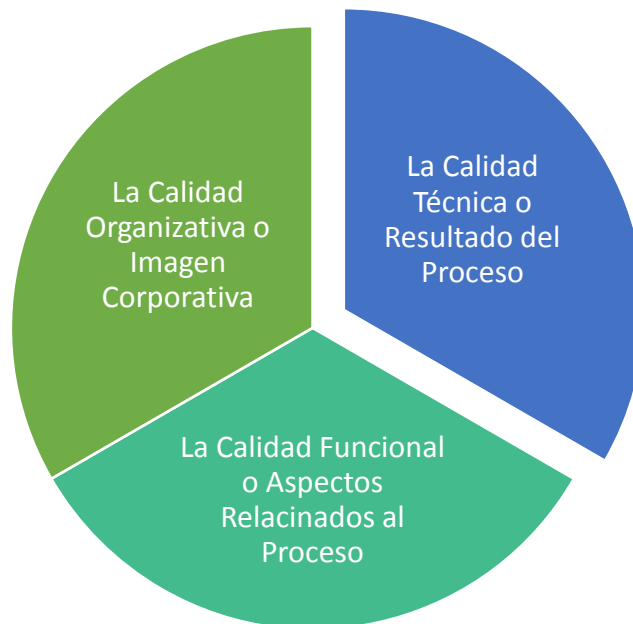
**Fuente:** Mateos Zárate (2007)

**Elaborado por:** Autora

- **Modelo de Grönross (1984)**

Se basa en el planteamiento de tres factores para determinar la calidad del servicio:

**Gráfico 16.** Modelo de Calidad de Grönross



**Fuente:** Torres Samuel & Vásquez Stanescu, (2015)

**Elaborado por:** Autora

**Calidad técnica o resultado del proceso de prestación del servicio**, es lo que el cliente recibe luego del proceso. La calidad del producto ofrecido, tiene mayor relevancia, y menor dificultad de evaluación por los clientes.

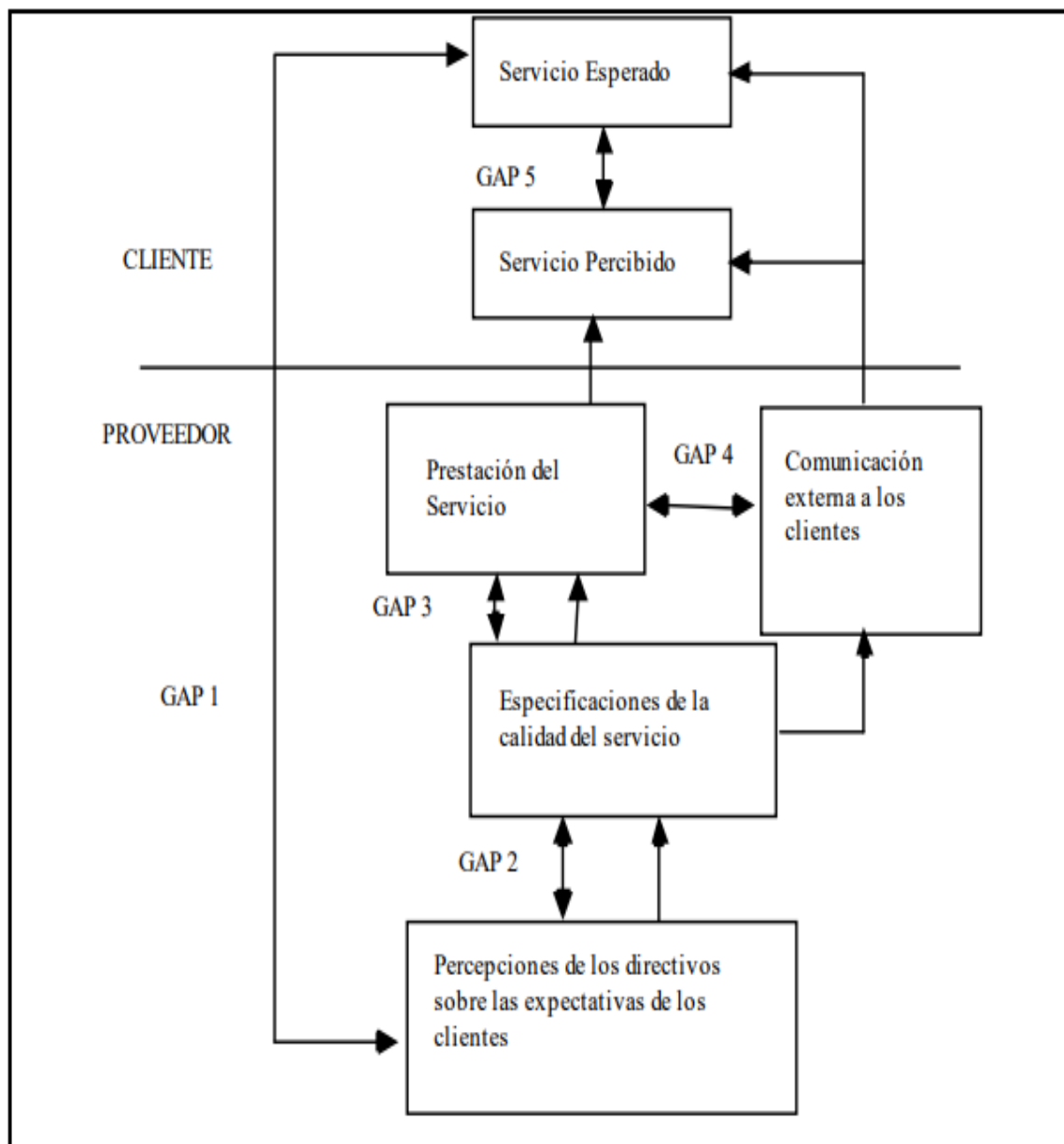
**Calidad funcional o aspectos relacionados con el proceso**, es el cómo se presta el servicio; se relaciona directamente con la interacción entre el cliente y el personal de servicio.

**Calidad organizativa o imagen corporativa**, la calidad que reciben los clientes de la organización. Esta percepción de calidad está más ligada con la imagen del servicio, a partir de la apreciación del cliente sobre el servicio y que se construye en base a la calidad técnica y funcional; todos estos elementos llevan a formar la imagen empresarial o corporativa. Además de servir de filtro entre expectativa y percepción. Torres Samuel & Vásquez Stanescu, (2015)

- **Modelo de Brechas en el Servicio SERVQUAL (1985)**

Las bases de este modelo están en la búsqueda e identificación de las causas de un servicio deficiente, para dar paso a señalar la diferencia entre expectativa y percepciones del servicio recibido por los clientes a partir de 5 diferencias o GAPS.

**Gráfico 17.** Modelo de Brechas en el Servicio SERVQUAL



**Recuperado de:** Parasuram A., Valerie A. Zeithaml y Leonard I. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Reserch”, (1985), Journal of Marketing. Vol 49, pág 41-50. Citado por Mateos Zárate, (2007)

## Gráfico 18. Modelo de Brechas en el Servicio SERVQUAL

### GAP 1

- Como el cliente se forma una opinión sobre la calidad del servicios recibidos.
- Quien evalúa la diferencia entre estas dos variables es el gerente, quien suele basar esta diferencia en quejas y reclamos.
- Pésimo indicador ya que la la relación entre los clientes que se quejan y los insatisfechos es mínima.

### GAP 2

- Discrepancia entre la percepción de la gestión y las especificaciones de la calidad del servicio.
- Se estudia esta brecha ya que en muchas situaciones las normas no son claras para el personal y crea cierta inconsistencia con los objetivos de servicio al cliente.

### GAP 3

- Diferencia entre las especificaciones de calidad (diseño del servicio) y el servicio realmente ofrecido (trabajo realizado).
- La brecha se origina por falta de orientación de las normas hacia las necesidades del cliente, y se refleja directamente en un servicio mediocre y de mala calidad.

### GAP 4

- Divergencia entre el servicio entregado y lo que es comunicado acerca del servicio a los clientes.
- Cuando la promoción y publicidad se transmite de forma incorrecta hacia el cliente, pues se le ofrece una cosa y se le entrega otra.

### GAP 5

- Diferencia entre el servicio realmente ofrecido por la empresa y la expectativa del cliente antes de recibirlo.
- Permite medir el nivel de satisfacción del cliente.
- Cerrar esta brecha permite generar una buena reputación de excelente calidad de servicio y satisfacer o exceder los deseos del cliente.

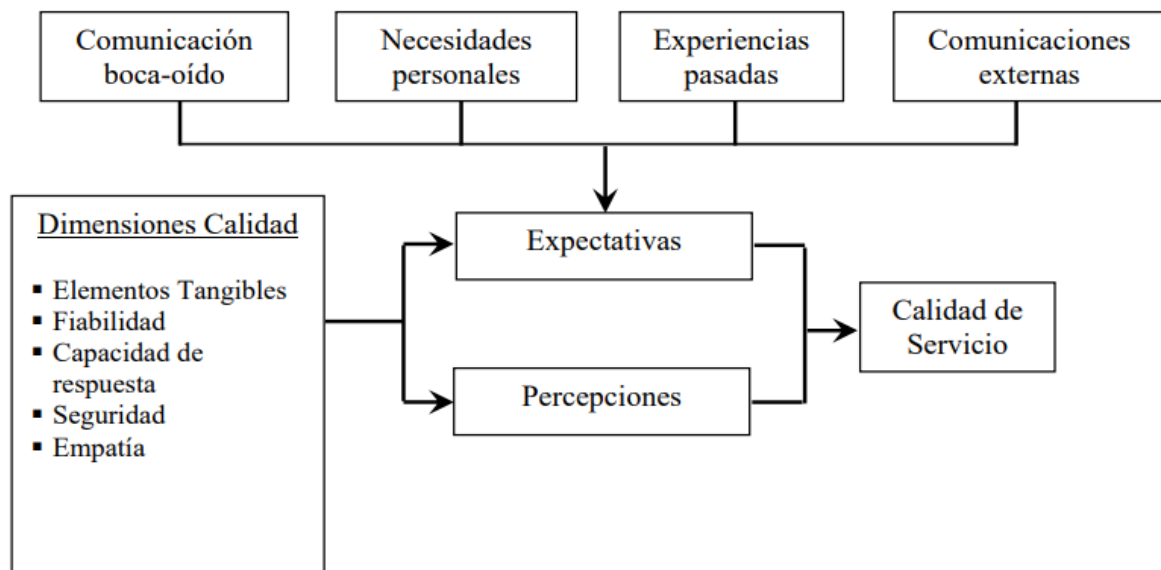
**Fuente:** Parasuram A., Valerie A. Zeithaml y Leonard I. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Reserch”, (1985), Journal of Marketing. Vol 49, pág 41-50. Citado por Mateos Zárate, (2007)

**Elaborado por:** La Autora

A partir de la identificación y estudio de las brechas existentes en la organización, se crea una escala para calificar a las empresas de servicio de acuerdo a 5 dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, respuesta, seguridad y empatía.

El cuestionario mencionado se compone de dos partes con 44 afirmaciones cada una: la primera dedicada a las expectativas generales del cliente sobre el servicio; y una segunda dedicada a las percepciones no del servicio en concreto sino de la empresa que entrega dicho servicio. Vargas Hernández, Guadalupe Zazueta, & Guerra García, (2010)

**Gráfico 19. Modelo de Brechas en el Servicio SERVQUAL**



**Recuperado de:** Parasuram A., Valerie A. Zeithaml y Leonard I. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Reserch”, (1985), Journal of Marketing. Vol 49, pág 41-50. Citado por Mateos Zárata, (2007)

**El SERVQUAL** está basado en un modelo de evaluación del cliente sobre la calidad del servicio en donde:

- El servicio de calidad se traduce como la diferencia entre las expectativas y percepciones del cliente; es decir cuando el balance se inclina hacia las percepciones superando las expectativas, se entiende que existe una elevada calidad percibida del servicio al igual que satisfacción.
- Establece factores que condicionan las expectativas de los socios/clientes: comunicación “boca a boca”; necesidades personales; experiencias con el servicio; comunicaciones externas para incidir en la expectativa del ciudadano.
- Identifica las cinco dimensiones referentes a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio. Vargas Hernández, Guadalupe Zazueta, & Guerra García, (2010)
- **Modelo de Cronin & Taylor (1992)**

Este modelo evalúa únicamente las percepciones de los clientes por lo cual sólo propone las 22 afirmaciones del modelo SERVQUAL acerca de las percepciones sobre el servicio recibido. Este modelo, llamado SERVPERF, basa en el estudio de las relaciones entre calidad del



servicio, satisfacción del consumidor e intenciones de compra. Serrano Bedia & López Fernández (2007).

Este modelo busca proveer a las empresas de mayor información sobre el orden causal de las relaciones entre calidad del servicio o satisfacción del consumidor; además del impacto de calidad del servicio y satisfacción del consumidor sobre las intenciones de compra.

Dentro del modelo se asume a la calidad del servicio para ser medida como una actitud, que a la vez es un inconveniente pues no todas las empresas presentan las mismas características.

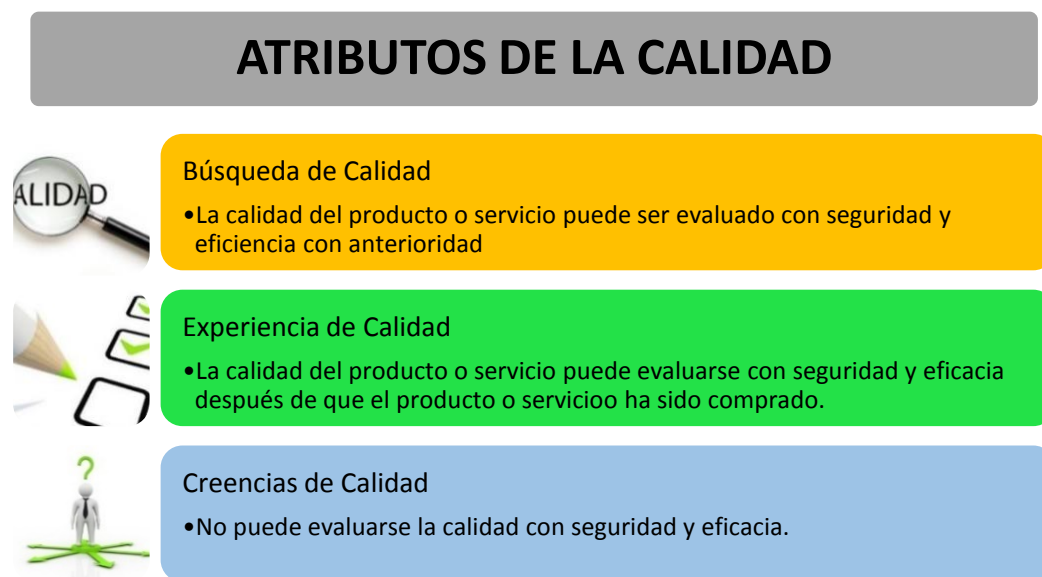
Finalmente, considera la importancia de la intención de compra como un elemento que se ve influenciado por la calidad ofrecida en el servicio y la satisfacción que le genera el producto.

- **Modelo de Powpaka, Samart (1994)**

A pesar de que esta teoría proviene del enfoque de Grönroos, se diferencia de los anteriores modelos, éste plantea analizar la calidad del servicio introduciendo los resultados de calidad en el modelo, pues constituyen un factor importante como medidor de la satisfacción, el comportamiento y las intenciones de compra del cliente. Santos Vijande & Álvarez González (2008)

Así también plantea que los atributos de calidad se destacan:

**Gráfico 20.** Atributos de la Calidad



**Fuente:** Santos Vijande & Álvarez González, (2008)

**Elaborado por:** La Autora

Una de las fortalezas de este modelo es la evaluación del servicio durante todas las etapas de realización, pues para obtener un servicio de calidad todo el proceso debe contener calidad.

- **Modelo de Johnson, Tsiros & Lancioni (1995)**

El principio de este modelo se basa en el enfoque de la calidad del servicio desde tres dimensiones: INPUT, PROCESS, OUTPUT

**Gráfico 21. Modelo de Johnson, Tsiros & Lancioni**



**Fuente:** Duarte Castillo, (2006)

**Elaborado por:** La Autora

**INPUT:** Esta dimensión evalúa si existen las condiciones para que pueda realizarse el servicio, tales como la infraestructura necesaria para prestar el servicio.

**PROCESS:** Se refiere al proceso mismo de interacción entre el proveedor del servicio y el cliente, es decir en la realización (producción y consumo, ya que son inseparables) del servicio.

**OUTPUT:** Es la fase de evaluación luego de proveer el servicio; por lo general involucra un cambio en el estado físico o mental del consumidor o un cambio en sus posesiones. Esta etapa es propicia para la retroalimentación.

## **2.2. Marco Contextual**

### **2.2.1. Historia de la Cooperativa Artesanos**

El 19 de junio de 1991, 22 personas (5 mujeres y 17 hombres de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Ibarra) deciden emprender con la creación de su propia cooperativa de ahorro y crédito, de esta manera inicia a funcionar en un zaguán de la calle Sucre en la construcción antigua de propiedad del Sr. Jesús Ortega, para ese entonces con un aporte de 500 sucres cada uno, una mesa prestada, una máquina de escribir y un par de sillas. Cooperativa Artesanos (2014). Para junio 2017 la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) registra activos por 29.840 millones.

En sus inicios se formó la idea de una cooperativa para los Artesanos de la ciudad de Ibarra sin imaginar que tendría tan buena acogida, pero con el transcurso de los años fue consolidándose y se tomó la decisión de extender el proyecto en la provincia de Imbabura; es así que en 1999 empieza la expansión en los cantones de la provincia (Atuntaqui, Cotacachi, Otavalo, Pimampiro, Urcuquí y la Zona de Intag) y se incluye adicionalmente al Cantón Cayambe por su diversidad en actividades económicas.

*Hasta el 2009, la cooperativa estaba conformada por los artesanos, sus familiares y operarios, pero a partir de la evidente gran acogida que tuvo la institución se tomó la decisión de ampliar el estatuto a clientes y proveedores para que puedan asociarse a la cooperativa; actualmente hasta junio 2017 son más de 33 mil socios quienes se benefician de esta institución. (Aguas Herrera, 2011)*

### **2.2.2. Misión**

“Garantizar la seguridad de los recursos económicos de nuestros asociados y ser sus asesores financieros”. (Cooperativa Artesanos, 2014)

### **2.2.3. Visión**

“Ser una entidad financiera eficiente, competitiva y con enfoque social”. (Cooperativa Artesanos, 2014)

### **2.2.4. Valores Corporativos**

**Amabilidad:** con los clientes internos y externos

Responsabilidad: con el trabajo

**Transparencia:** con los procedimientos y la información.

**Ética:** con nuestras actuaciones en el desempeño de las labores.

## **2.2.5. Descripción de productos y servicios**

### **2.2.5.1. Productos**

#### **a. Ahorro**

- **Ahorro a la vista**

Dirigido a todo público artesanos, comerciantes, agricultores y todas las personas naturales y/o jurídicas que realicen depósitos voluntarios. Cooperativa Artesanos (2014). Con la apertura de una cuenta de ahorro, el cliente pasa a pertenecer a los socios de la cooperativa y debe realizar su aporte en certificados de aportación, mismos que sirven para fortalecer el patrimonio.

- **Ahorro “Programado”**

Orientado a personas naturales, comerciantes, artesanos, profesionales y todos aquellos que deseen ahorrar con diversos propósitos (educación, vacaciones, compra de muebles e inmuebles, negocio propio) sin necesidad de recurrir al endeudamiento crediticio. Este producto a diferencia del ahorro a la vista, paga un interés más alto, debido a que se establece un valor mínimo de ahorro frecuente y los fondos depositados se inmovilizan por un tiempo determinado por el cliente a través de un contrato.

- **Ahorro a Plazo Fijo**

Dirigido a todo público, especialmente a jubilados, comerciantes, profesionales artesanos, asociaciones y/o entidades jurídicas que deseen invertir una cantidad fija de dinero por un tiempo determinado a cambio de una tasa de interés más rentable que en ahorro a la vista.

Este producto reúne características especiales como:

- El valor mínimo en depósito es de \$100
- Se puede contratar a partir de 31 días
- Los intereses se pagan mensualmente o al vencimiento

- En depósitos mayores a 360 días no se paga impuestos
- Las tasas de interés máximas y mínimas dependen del tiempo y monto.

## **b. Crédito**

- **Crédito de Consumo**

Este tipo de producto está enfocado a personas mayores de 18 años, que trabajen en relación de dependencia es decir que sus ingresos provengan de sueldos, salarios o pensiones jubilares. Generalmente es a corto o mediano plazo para cubrir o financiar bienes de consumo; los pagos son en pagos iguales a excepción de la última cuota que suele ser más alta. Superintendencia de Bancos (2016)

- **Crédito de Vivienda**

Son los otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren respaldados con garantía hipotecaria y hayan sido entregados al usuario final del inmueble. Superintendencia de Bancos (2016)

- **Microcrédito**

Es un préstamo concedido a una persona natural o jurídica, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios. La fuente de pago proviene de las ventas o ingresos de esta actividad económica; la institución financiera deberá verificar estos datos oportunamente antes de la concesión del préstamo. Superintendencia de Bancos (2016).

### **2.2.5.2. Servicios**

#### **a. Pagos**

- Recaudaciones y pagos de empresas públicas (EMELNORTE, CNT, matrícula de vehículo, impuesto predial, licencias, SRI, bono de desarrollo humano).
- Pago de remesas (Western Unión, CONECTA)
- Pago de planes y recargas (CNT, Movistar, Claro)
- Recaudaciones empresas privadas (ventas por catálogo, omnilife, TV cable)

## **b. Transferencias**

- Transferencias nacionales a todas las instituciones financieras.
- Transferencias internas entre cuentas de la institución.

### **2.3. Marco Legal**

#### **2.3.1. Constitución de la República del Ecuador**

#### **SECCIÓN NOVENA: PERSONAS USUARIAS Y CONSUMIDORAS**

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador, se dedica un espacio propicio para la aplicación y ampliación de los derechos de las personas usuarias y consumidoras dentro del territorio ecuatoriano.

*Art. 52: Según lo dictado por Asamblea Nacional Constituyente (2008) “Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características”.*

*“La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneraciones de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios...”*

*Una de las bases del Estado Ecuatoriano en su carta magna, es la defensa de los derechos de las personas en todas sus condiciones, dentro de las diversas circunstancias a las que se está expuesto, como usuarios de un bien o servicio, se hace necesario la existencia de un instrumento legal para regular este tipo de interacciones entre proveedores y clientes; estableciendo, para ello, los lineamientos en casos de vulneraciones de derechos para aplicar las acciones correctivas para cada caso. Estos instrumentos permitirán el desarrollo próspero de las relaciones comerciales.*

*Art. 54: “Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore”.*  
*(Asamblea Nacional Constituyente, 2008)*

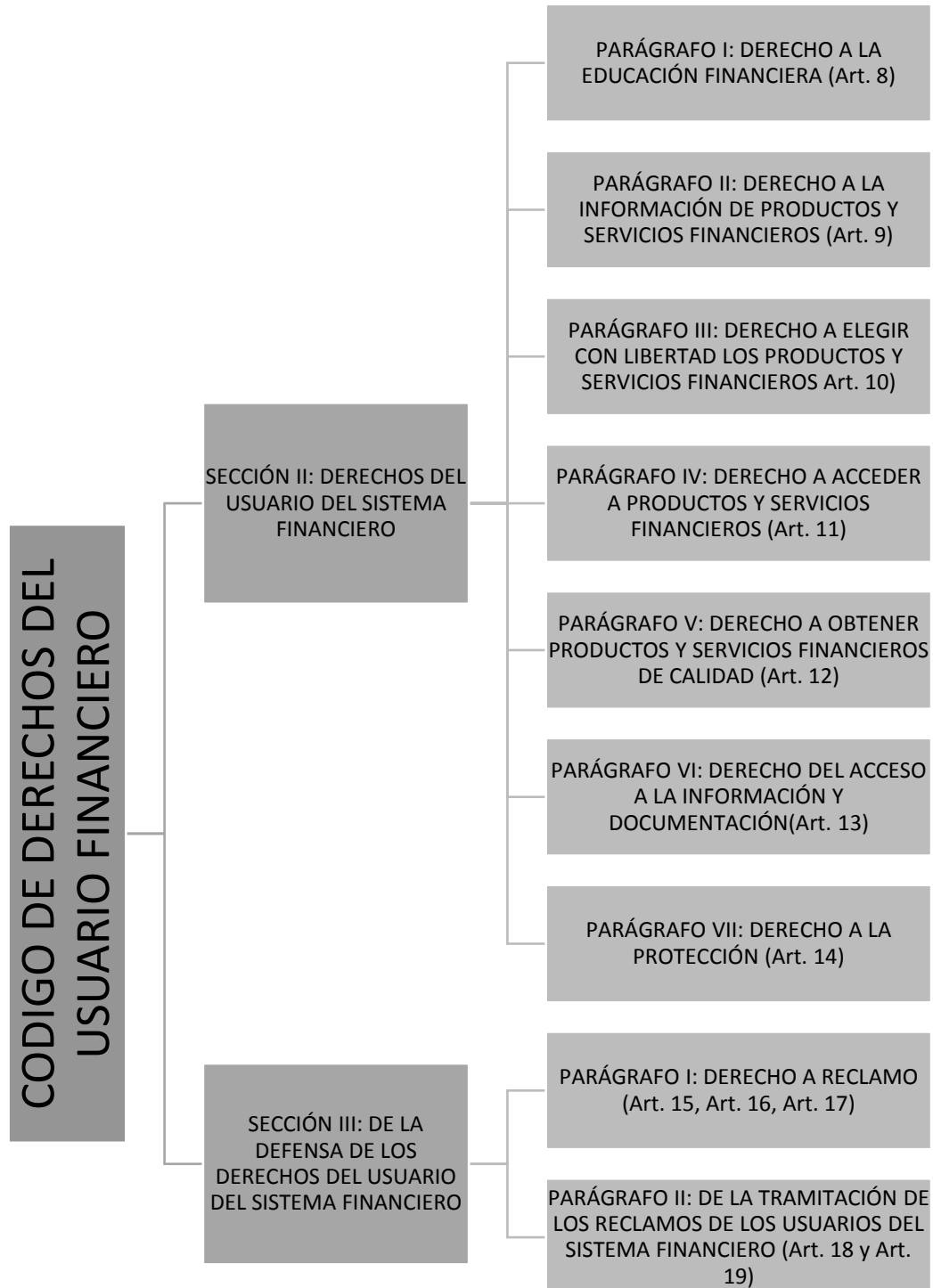
Este artículo pretende ofrecer amparo al cliente en los casos de que la empresa proveedora de bienes o servicios haya incurrido en estafas o perjuicios mediante la publicidad engañosa o la venta de un producto defectuoso; especialmente si causan daños o atentan contra la vida e integridad del consumidor.

*Art. 55: “Las personas usuarias y consumidoras podrán constituir asociaciones que promuevan la información y educación sobre sus derechos, y las representen y defiendan ante las autoridades jurídicas o administrativas”. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008)*

Este derecho también se relaciona con el de la libertad de asociación, en casos como este también se hace con el fin de la defensa de derechos y promulgación de los mismos para crear una sociedad más consciente y solidaria.

### 2.3.2. Código de Derechos del usuario financiero

Gráfico 22. Código de derechos del usuario financiero



Fuente: Superintendencia de Bancos, (2010)

Elaborado por: La Autora

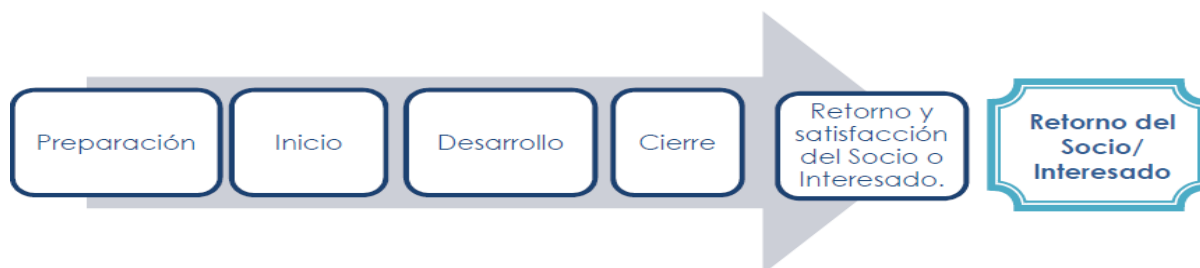


### 2.3.3. Manual de calidad en el servicio y atención al socio

#### 2.3.3.1. Fases del servicio

Dentro del proceso del servicio al cliente se puede distinguir 5 fases, dentro de las cuales existen 4 actividades principales y un conector hacia el resultado:

**Gráfico 23. Fases del servicio**



**Fuente:** (Manual de calidad en el servicio al cliente Cooperativa Artesanos, 2014)

#### **Preparación**

Consiste en el conocimiento pleno por parte de los funcionarios, de los servicios que la cooperativa oferta al público; este conocimiento, por lo general, proviene de la capacitación continua y al entrenamiento que el funcionario deberá tener por parte de la institución; así también deberán disponer del material idóneo para publicitar los productos y servicios financieros. Cooperativa Artesanos (2014)

#### **Inicio**

Denominada fase de CONTACTO, ya que el funcionario establece un acercamiento personal con el socio/cliente para transmitir confianza y seguridad, y así propiciar un ambiente de cordialidad con este primer contacto; es importante destacar las conductas que deben primar dentro de esta fase, tales como: el saludo, logro de empatía, trato afable y las preguntas que determinarán el tipo de necesidad del cliente. Cooperativa Artesanos (2014)

#### **Desarrollo**

La característica más importante de esta fase es ESCUCHAR, el funcionario deberá estar presto a identificar las verdaderas necesidades del socio o interesado para crear las oportunidades para ofrecer el producto o servicio que realmente busca el cliente. Es inevitable destacar la habilidad que deberá tener el funcionario para poder interpretar las necesidades del cliente y así canalizarlos con los productos y servicios que dispone la institución para que pueda éste tomar una decisión. Cooperativa Artesanos (2014)

## **Cierre**

El atributo más relevante de esta fase es la CONFIANZA, ya que la función de los empleados de la institución termina aquí y el socio o interesado recibe el servicio ofrecido. Con esta fase también empieza la tarea de evaluar el nivel de satisfacción generada y de ser el caso aplicar los correctivos respectivos o ajustes al proceso. Cooperativa Artesanos (2014)

## **Retorno y satisfacción**

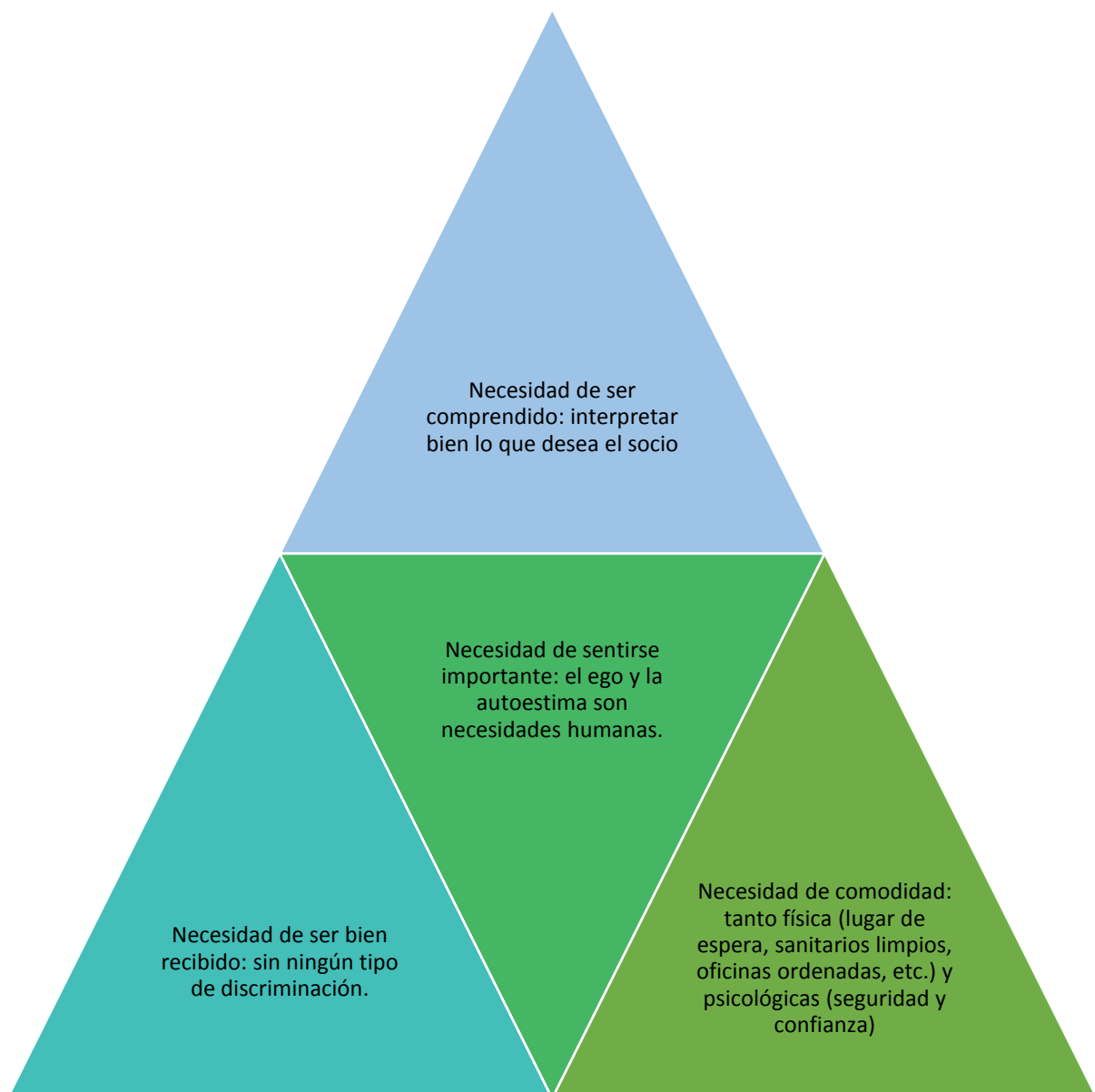
La búsqueda de la satisfacción del cliente es el objetivo de todo el proceso, al brindar un servicio de calidad, la satisfacción del socio es evidente y su fidelidad se hace visible. Se puede evidenciar también que este tipo de socio satisfecho, es uno de los mejores activos que puede tener la cooperativa, ya que es la publicidad más eficiente. Cooperativa Artesanos (2014)

### **2.3.3.2. Concepto e imagen de los servicios que la cooperativa ofrece**

De acuerdo al manual de calidad de atención al socio, Cooperativa Artesanos (2014), “El contexto actual de competitividad financiera, presiona a que la cooperativa implemente el concepto e imagen de los servicios que presta, concientizando a los funcionarios de su deber de la satisfacción del cliente por medio de varios conceptos” (pág. 10)

- La mejora en los tiempos de respuesta
- Entender las necesidades básicas de los clientes/socios:

**Gráfico 24.** Necesidades del cliente



**Fuente:** (Manual de calidad en el servicio al cliente Cooperativa Artesanos, 2014)

**Elaborado por:** La Autora

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Descripción del área de estudio

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos es una institución de derecho privado dedicada a las actividades de intermediación financiera y calificada dentro del segmento dos en la clasificación que establece la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

La institución financiera opera en todos los cantones de la provincia de Imbabura (Antonio Ante, Cotacachi, Ibarra, Otavalo, Pimampiro, Urcuquí), la zona de Intag (Apuela, Cielo Verde, Cuellaje, García Moreno, Golondrinas) y el cantón Cayambe de la provincia de Pichincha.

La estructura orgánica que maneja la institución es de alrededor de 100 funcionarios repartidos en 13 oficinas, sin embargo el estudio se centrará en la agencia matriz ubicada en la ciudad de Ibarra en las calles Sucre 6-24 y Flores y será direccionada al personal operativo (cajero, atención al cliente y asistente operativo), comercial (asesores de crédito) y los clientes de esta dependencia; así también se busca contar con el aporte del personal de recursos humanos para abarcar todas las dimensiones del estudio y poder ofrecer una propuesta íntegra.

#### 3.2. Tipo de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se hará uso de la investigación de tipo explicativo, pues se busca, no sólo acercarnos al problema, sino a determinar las causas del mismo y proponer una solución viable para la organización; y descriptivo ya que se busca describir en todos sus componentes principales el reflejo de una realidad como la falta de calidad en el servicio de atención al cliente en la cooperativa Artesanos agencia matriz.

#### 3.3. Métodos de investigación

##### 3.3.1. Analítico

Es importante el uso de este método pues permite fragmentar el problema en sus componentes esenciales y realizar un análisis desde la naturaleza del problema para poder comprender el objeto de estudio; con el fin de comprender y analizar el comportamiento de cada elemento del problema de investigación.

### **3.3.2. Sintético**

Cuando se ha definido claramente los componentes del problema y analizado de forma individual, mediante el uso del método sintético se logra reconstruir el problema en forma integral, de tal manera que se logre conectar éstos elementos del problema y definir así una secuencia lógica y ordenada de lo que debería ser el proceso.

### **3.3.3. Inductivo**

Pues mediante él es posible formular las primeras conclusiones, con base en indicios particulares que son observados en el transcurso de la investigación, por ejemplo, con la toma de información primaria de funcionarios de la institución y la información documental; mediante este primer contacto puede realizarse una interpretación objetiva de los problemas, causas y efectos de la investigación.

### **3.3.4. Deductivo**

El uso de este método nos ayuda a concluir con situaciones de carácter puntual para la deducción de las causas, problemas y efectos que están en relación directa de la investigación y las normas generales o legales por ejemplo la ley de protección al usuario financiero y el manual de atención al cliente de la cooperativa.

## **3.4. Población y Muestras**

### **3.4.1. Población**

Como se había mencionado, el estudio se realizará con los socios de la cooperativa Artesanos de la agencia matriz de la ciudad de Ibarra y serán considerados todos aquellos socios activos de la institución como clientes de crédito, cuenta ahorristas, inversionistas mayores de 18 años que han mantenido contacto con la institución en los últimos meses, julio y agosto; aplicando la fórmula de crecimiento se obtiene el número de personas atendidas para el mes de septiembre que es donde se desarrolla el estudio, con 3909 socios.

Así también constan dos grupos de estudio adicionales, los funcionarios operativo y comercial de la agencia matriz y el Jefe de Recursos Humanos de la cooperativa; así también se incluye a un funcionario Jefe de Recursos Humanos de Mutualista Imbabura.

### 3.4.2. Muestra

La muestra se calcula tomando en cuenta que la población supera los 100 sujetos y se aplica la siguiente fórmula para tomar una muestra significativa y que representa la población.

Para las poblaciones adicionales a estudiarse en la investigación, no existe toma de muestra, debido al tamaño de la población que es inferior a 100. Son los que se detallan a continuación:

**Tabla 2:** Conformación de la muestra

<b>CARGO</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS Y ENTREVISTADOS</b>
Asesores de crédito	6
Cajeros	2
Asistente Operativo	1
Atención al Cliente	1
Jefe RRHH COAC Artesanos	1
Jefe RRHH Mutualista Imbabura	1
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

**Elaborado por:** La Autora

Para el cálculo de la muestra de socios, se aplica la fórmula:

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 Z^2}{(N - 1)E^2 + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 Z^2}{(N - 1)E^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Datos:

N= Número total de clientes 3909

$\sigma$ = Desviación estándar de la población 0,25

Z= 1,96 valor obtenido mediante niveles de confianza del 95%

e= Límite aceptable de error muestral 5%

Con la aplicación de la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{3909(0,5)^2(1,96)^2}{(3909 - 1)(0,05)^2 + (0,5)^2(1,96)^2}$$

$$n = \frac{3909 (0,25)(3,84)}{(3908)(0.0025) + (0.25)(3.84)}$$

$$n = \frac{3752,64}{10,73}$$

$$n = 350$$

### **3.5. Diseño Metodológico**

Esta investigación por su naturaleza será de carácter no experimental (ya que es de campo) y documental, pues se utilizarán manuales y estudios anteriores para plantear un modelo acorde al momento por el que pasa la institución; la investigación estará diseñada de acuerdo a su temporalidad en forma transversal con un corte en los meses de julio y agosto del 2017. Utilizará la metodología cualitativa porque permitirá analizar los elementos del problema de investigación, y cuantitativamente porque permitirá examinar datos de manera numérica.

### **3.6. Procedimiento**

La investigación está desarrollada con el proceso definido dentro de la concepción positivista de la ciencia, la cual consiste en:

- Identificar el problema y sus posibles causas
- Plantear objetivos
- Definir preguntas de investigación o hipótesis
- Fundamentar teóricamente la investigación
- Recopilación de datos
- Discutir los hallazgos o resultados
- Definir conclusiones y recomendaciones.

### 3.7. Técnicas e instrumentos de investigación

#### 3.7.1. Técnicas

- **Encuesta.** - El uso de esta técnica permite una evaluación multifacética de los factores que intervienen en la percepción de la calidad por parte de los socios de la cooperativa artesanos de la agencia Matriz, así también estimar la contribución del trabajo de los funcionarios de la agencia en pro del beneficio y la satisfacción del cliente. La encuesta está diseñada de forma estructurada e impersonal para dar libertad de expresión al encuestado y obtener datos sin sesgo de información.
- **Entrevista.** - En este caso está direccionada al Jefe de Recursos Humanos de la institución y Jefe de Recursos Humanos de otra empresa del mismo segmento.
- **Observación.** - Es la técnica de investigación más usada durante todo el proceso, ya que nos permite definir los lineamientos en base a los hechos que pueden evidenciarse. Sin embargo, es una técnica subjetiva ya que interviene el criterio del observador, en este caso el investigador.

#### 3.7.2. Instrumentos

- **Cuestionario de encuesta.** - Es un banco de preguntas estructurado de tal manera que nos ayude a cumplir los objetivos de este capítulo. Es el usado para aplicar a los socios de la cooperativa y personal comercial y operativo de la agencia.
- **Cuestionario de la entrevista.** - Es un listado estructurado de preguntas abiertas que será aplicado a los directivos de la cooperativa y a un directivo de otra institución financiera, lo cual nos permite comparar procedimientos y políticas empleadas en otras organizaciones.

### 3.8. Técnica de procesamiento y análisis de datos

#### 3.8.1. Recolección de datos

Los datos obtenidos se codifican y se transfieren a una matriz de datos para su posterior análisis. Este procedimiento **inicia codificando las categorías de las preguntas**, sean abiertas o cerradas, así como las características de la observación. Por ejemplo:

**Para preguntas cerradas como:** ¿Cómo calificaría usted la atención de los funcionarios de la cooperativa?



1= Excelente

2= Buena

3= Poco adecuada

4= Inadecuada

**Para las preguntas abiertas como:** ¿Existe una planificación referente a la capacitación de las áreas operativa y comercial?

Se debe establecer un listado de respuestas y asignar un código a cada respuesta.

A continuación, a través de la construcción de tablas, se genera **un libro de códigos** donde se describe la localización de variables y los códigos asignados a cada una.

	Caja	Crédito	Operativo
1			
2			
3			
4			

Cuando se definen códigos e ingresado la información se procede a **tabular los datos** que se ha obtenido en el trabajo de campo.

Finalmente se **guarda los datos** para su posterior análisis con los programas estadísticos para el procesamiento de estos datos.

### **3.8.2. Representación y publicación de los resultados**

Es esta última etapa que consolida toda la investigación de campo realizada y se presenta o interpreta en gráficos, tablas o ecuaciones que sean comprensibles y puedan hablar por sí solos sin necesidad de ser un experto.

### 3.9. Proceso para construir la propuesta

Tabla 3: Matriz de Relación Metodológica

OBJETIVO	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA	FUENTE
<b>Determinar las características de la población de clientes</b>	Población	Número socios	Documental	SEPS
		Datos técnicos	Encuesta	Socio
		Ocupación	Encuesta	Socio
		Posicionamiento de marca	Encuesta	Socio
<b>Analizar el impacto de la actitud del funcionario en la percepción de calidad del cliente</b>	Impacto	Empatía	Encuesta/Observación	Socio
		Desempeño	Entrevista	RRHH
		Nivel de conocimiento	Entrevista/Observación	RRHH
		Capacidad de respuesta	Encuesta/Observación	Socio
		Imagen	Encuesta	Socio
		Capacitación	Entrevista	RRHH/Funcionarios
<b>Identificar las falencias a nivel operativo en la atención al cliente</b>	Operaciones	Horarios	Observación	RRHH
		Cantidad de productos y servicios	Documental/Encuesta	RRHH/Funcionarios
		Tiempos de espera	Encuesta/observación	Socio
		Exactitud de la información	Encuesta	Socio
<b>Establecer el nivel tecnológico que posee la institución para cubrir los requerimientos del cliente</b>	Tecnología	Seguridad	Encuesta	Socio
		Amplitud de opciones	Encuesta/Observación	Socio
		Actualización de sistemas y equipos	Entrevista/Observación	RRHH
<b>Evaluar la idoneidad de la estructura física y mobiliario para la atención al cliente</b>	Estructura	Localización	Encuesta	Socio
		Accesos	Observación/Encuesta	Agencia/Socio
		Funcionalidad	Observación	Agencia
		Salubridad	Encuesta	Socio

Elaborado por: La Autora

### **3.9.1. Procesamiento de la información**

Cuando la información individual ha sido agrupada mediante la tabulación de los resultados con las herramientas o programas estadísticos ideales para cada uno, se la estructura de tal manera que ayuden a responder el problema de investigación, los objetivos y las hipótesis de estudio.

### **3.10. Resultados esperados (Impactos)**

#### **3.10.1. Económico-social**

La presente investigación sugiere un cambio positivo no sólo en la Cooperativa Artesanos, con el incremento de la calidad de atención al socio y/o cliente; sino que el mejoramiento de la imagen corporativa atrae a más personas en busca de productos y servicios financieros, lo cual permite un beneficio mutuo que logra dinamizar la economía local.

#### **3.10.2. Cultural**

La calidad, es sin duda, un tema que ha salido de la simple teoría y actualmente las empresas que buscan permanecer en el mercado han apostado por desarrollar una cultura de calidad en sus organizaciones; esto les permite ser mucho más competitivas.

#### **3.10.3. Ambiental**

Actualmente la distribución y difusión de manuales no se hace de forma impresa, a toda esta información tienen acceso vía intranet todos los funcionarios de la cooperativa, se debe evitar el uso innecesario de papel para comunicar esta información de forma masiva. Progresivamente, la institución deberá ir incrementando tecnología en muchos más procesos, con lo cual se evidenciará una significativa disminución de recursos.

#### **3.10.4. Científico**

Con el mejoramiento del manual de atención al cliente que posee la cooperativa, se deja expuesta la importancia de involucrar la tecnología en los procesos de servicio, tanto en la generación de éste, la evaluación por parte del cliente y el seguimiento por parte de la institución. La tecnificación reduce los tiempos, mejora la experiencia del cliente y nos ayuda a tomar decisiones en tiempo real.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La investigación se desarrolló en las oficinas de la cooperativa Artesanos agencia Matriz, ubicada en la ciudad de Ibarra, en las calles Sucre 6-24 y Flores; en los meses de Julio y agosto 2017.

Para el levantamiento de la información primaria se recurrió al uso de instrumentos validados como encuestas y entrevistas estructuradas, aplicadas a los clientes, funcionarios y jefes departamentales de recursos humanos.

#### 4.1. Proceso de validación de instrumentos de investigación

La técnica de la encuesta empleada contiene preguntas de selección múltiple, que se han direccionado a los clientes de la agencia y los funcionarios de la misma; así también las entrevistas han sido dirigidas a los jefes de recursos humanos de instituciones financieras del mismo segmento, para homologar estructuras y algunas características como los entes de control.

Los sujetos participantes en la encuesta, fueron seleccionados de manera aleatoria para evitar el sesgo en la investigación, mientras que la encuesta dirigida a funcionarios se tomó a toda la población de empleados de la agencia matriz que pertenecen al área comercial y de negocios.

Por otro lado, para las entrevistas se hizo la selección para que exista un punto de uniformidad, por ejemplo, los dos funcionarios pertenecen a instituciones financieras controladas por la superintendencia de economía popular y solidaria.

La validación de los instrumentos fue realizada por la Msc. Patricia Montalvo, tutora del presente proyecto, para que verificar la idoneidad de los cuestionarios a aplicarse tanto de forma técnica como metódica; luego de su correspondiente revisión y corrección en la amplitud y estructura, se procedió a enviar los cuestionarios a los jefes de recursos humanos para que pudiesen preparar la información para la entrevista.

## 4.2. Presentación de los datos de investigación de campo

### 4.2.1. Resultados de las encuestas aplicadas a los socios

- Encuesta aplicada a los socios de la cooperativa Artesanos de agencia matriz

#### DATOS TÉCNICOS

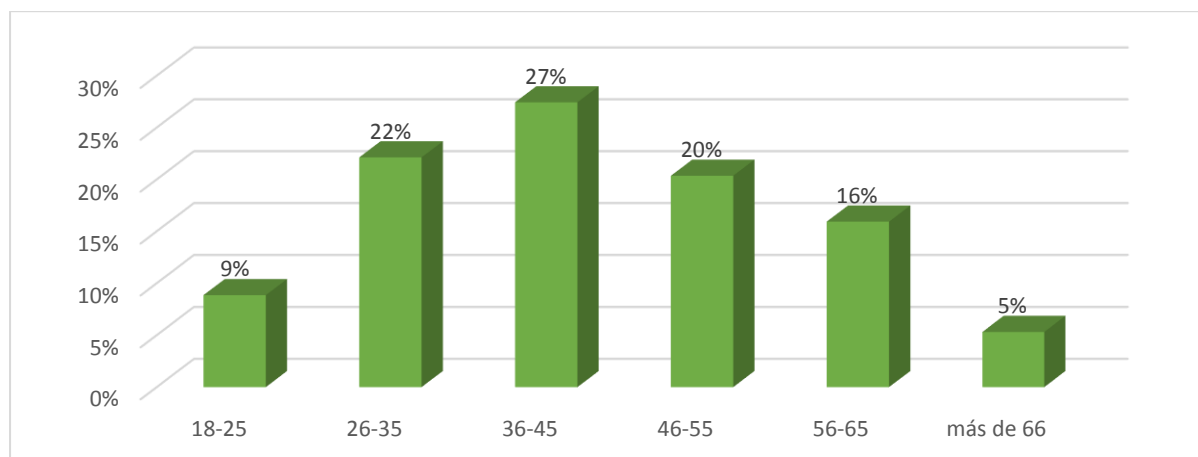
Tabla 4. Edad

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-25	31	9%
26-35	77	22%
36-45	96	27%
46-55	71	20%
56-65	56	16%
Más de 66	19	5%
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

Elaborado por: La Autora

Gráfico 25. Edad de los Encuestados



Fuente: Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

Elaborado por: La Autora

**Análisis e interpretación.** - El resultado muestra lo que en general se conoce como edad productiva de la población, dentro de la economía se establece que la edad óptima para el desarrollo de actividades económicas se encuentra en las edades comprendidas entre los 25 a 50 años y este estudio ratifica esta teoría. Se observa que mayor parte de los encuestados, 27% del total, están en edad de 36 a 45 años, a este dato le sigue aquellos socios entre 26 a 35 años, 22%, y aquellos entre los 46 y 55 años que representan el 20% de la muestra estudiada.

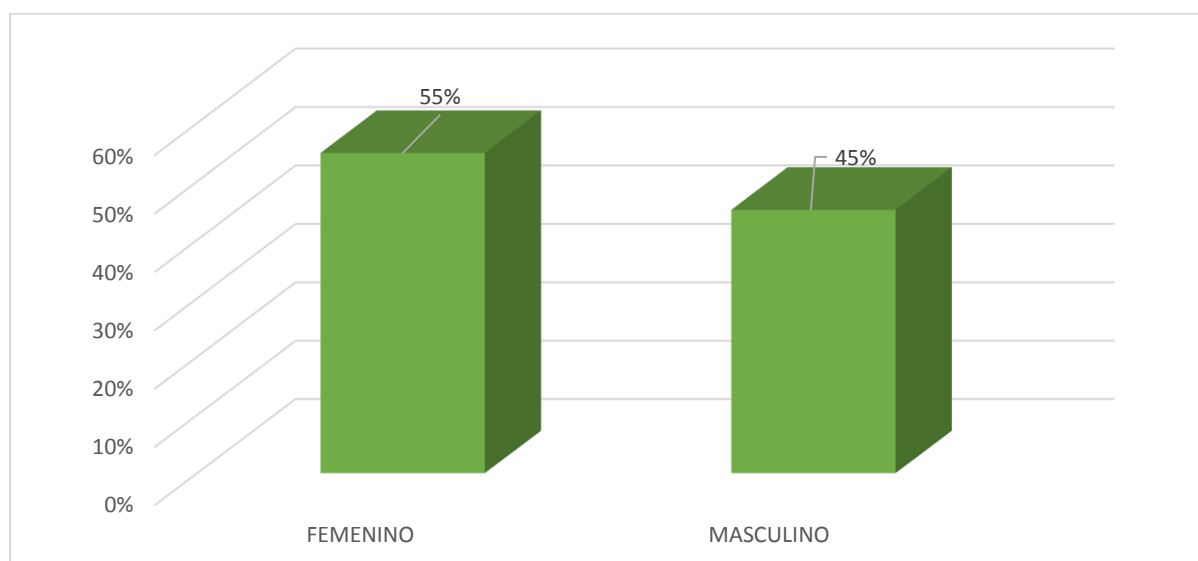
**Tabla 5. Género de los Encuestados**

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	192	55%
MASCULINO	158	45%
TOTAL	350	100%

Fuente: Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

Elaborado por: La Autora

**Gráfico 26. Género de los Encuestados**



Fuente: Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

Elaborado por: La Autora

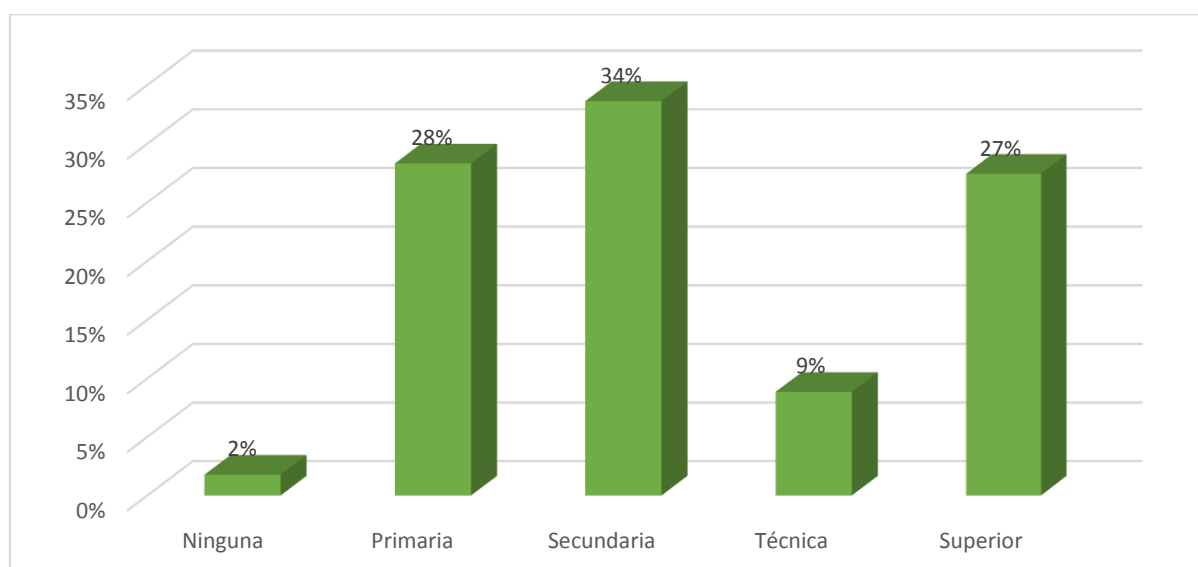
**Análisis e interpretación.** - La mayor parte de clientes encuestados fueron mujeres, y como muestra la gráfica, representan el 55% de la muestra; mientras que el 45% de los encuestados son hombres. A pesar que la participación de los dos géneros es similar, es claro que actualmente las mujeres han tomado un rol protagónico en el ámbito productivo, la búsqueda de independencia económica les ha llevado a incursionar en actividades microempresariales y en relación de dependencia para mejorar la economía familiar; es la razón por la cual cada vez tienen mayor demanda los productos financieros de ahorro y crédito.

**Tabla 6.** Instrucción de los Encuestados

<b>INSTRUCCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Ninguna</b>	6	2%
<b>Primaria</b>	99	28%
<b>Secundaria</b>	118	34%
<b>Técnica</b>	31	9%
<b>Superior</b>	96	27%
<b>TOTAL</b>	350	100%

**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos  
**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 27:** Instrucción de los Encuestados



**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos  
**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.** - Acorde con la realidad del país, se puede evidenciar que la escolarización de los encuestados es secundaria en su mayoría, es decir representan el 34%; luego están aquellos con nivel primario de educación que son el 28% y le sigue la instrucción superior con un 27%. Este dato final ayuda a que la institución pueda fortalecer los procesos y redireccionar tanto productos y servicios, hacia un segmento más específico, así como la atención al cliente para los mismos.

## CUESTIONARIO

¿Cuántos años lleva usted como asociado de la COAC Artesanos?

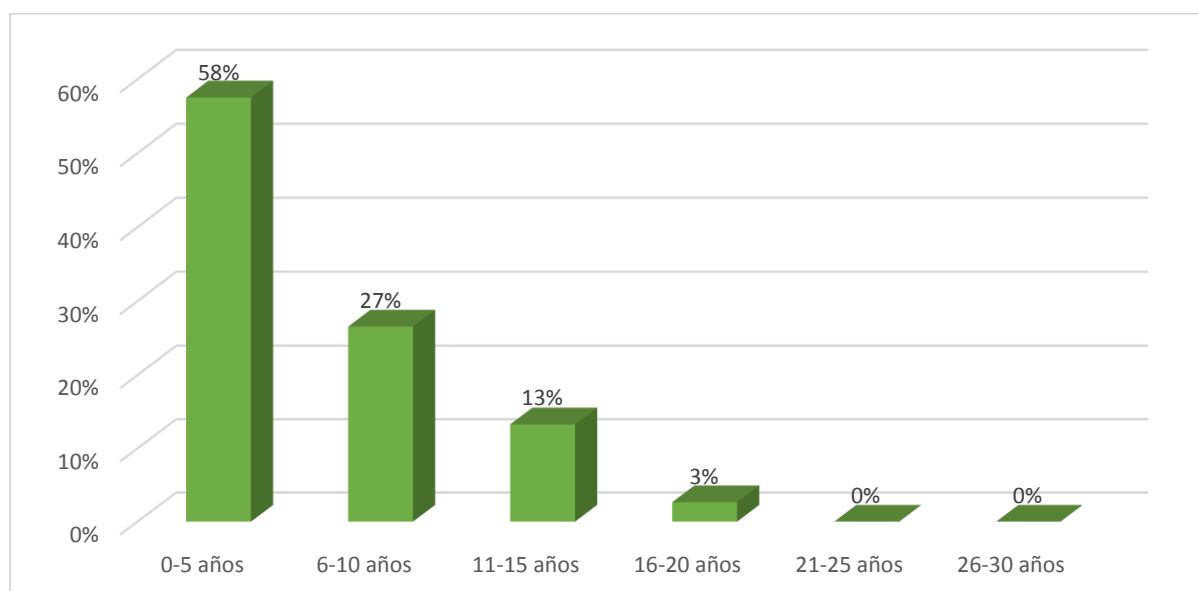
**Tabla 7.** Tiempo de asociado en la institución

<b>AÑOS ASOCIADO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>0-5 años</b>	201	58%
<b>6-10 años</b>	93	26%
<b>11-15 años</b>	46	13%
<b>16-20 años</b>	9	3%
<b>21-25 años</b>	0	0%
<b>26-30 años</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 28:** Tiempo de asociado en la institución



**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.-** Como se observa en la gráfica, más de la mitad de los clientes, exactamente el 58% del total, son socios nuevos pues el tiempo de asociado no supera los 5 años; le sigue un número importante de socios que llevan entre 6 y 10 años de pertenecer a la institución a los cuales se les puede considerar clientes fieles, ellos representan un 27% de la muestra; así también un porcentaje más bajo, del 13%, este grupo lo integran los socios con antigüedad de 11 a 15 años y de quienes se puede esperar que atraigan también a nuevos socios para la institución.



¿Qué tipo de productos y servicios ha recibido de la cooperativa?

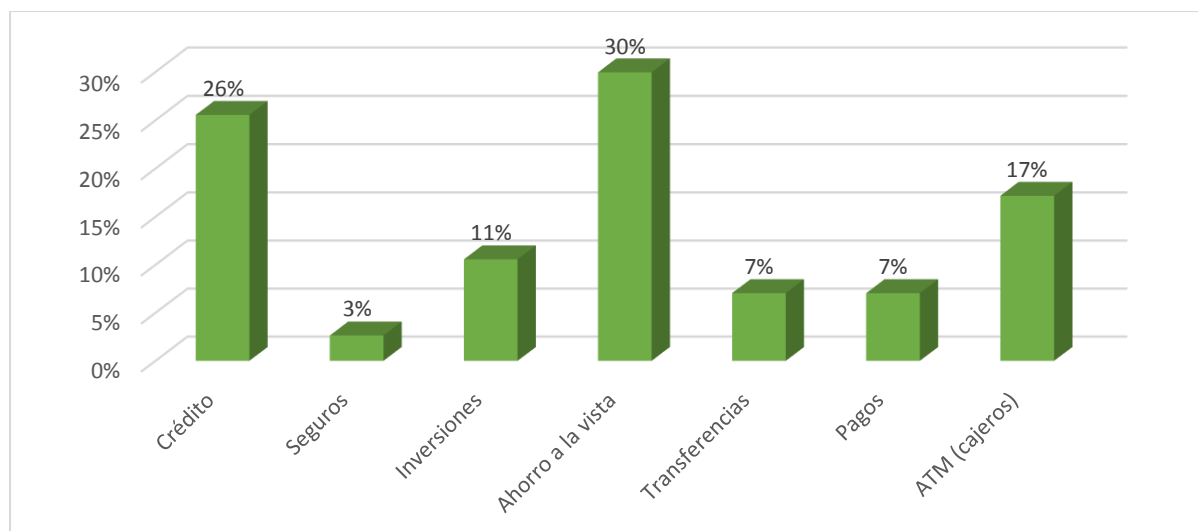
**Tabla 8. Productos y servicios con mayor demanda**

PRODUCTOS/SERVICIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Crédito</b>	180	26%
<b>Seguros</b>	19	3%
<b>Inversiones</b>	74	11%
<b>Ahorro a la vista</b>	211	30%
<b>Transferencias</b>	50	7%
<b>Pagos</b>	50	7%
<b>ATM (cajeros)</b>	121	17%
<b>TOTAL</b>	<b>703</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 29: Productos y servicios con mayor demanda**



**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.** – Se evidencia en los resultados que el producto con mayor demanda es el ahorro a la vista, con un 30%, a pesar que los encuestados tuvieron la oportunidad de seleccionar más de una opción; crédito con 26%, pues la rentabilidad de la institución viene a ser la generación de crédito a una tasa que le permita cubrir gastos y generar utilidad. Como tercera opción, escogida por los clientes, es el uso de cajeros automáticos ATM, para obtener efectivo de forma más rápida y segura. El conocimiento de estas particularidades permite a los directivos crear nuevas estrategias o fortalecer las actuales para potenciar estos productos y servicios.

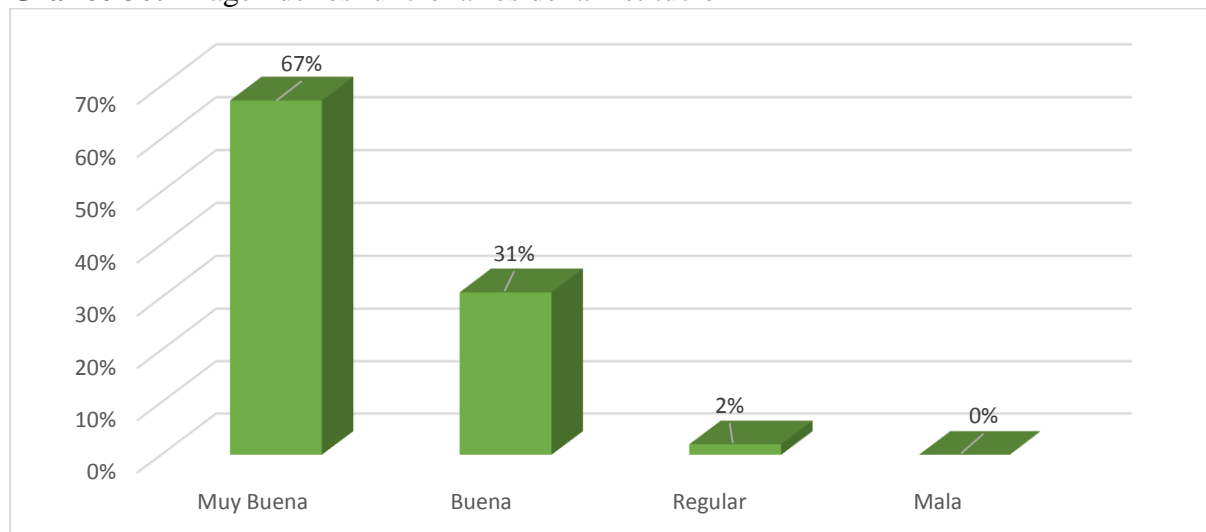
¿Cómo califica usted la imagen de los funcionarios de la COAC Artesanos?

Tabla 9: Imagen de los funcionarios de la institución

PERCEPCIÓN/IMAGEN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Muy Buena</b>	235	67%
<b>Buena</b>	108	31%
<b>Regular</b>	7	2%
<b>Mala</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos  
 Elaborado por: La Autora

Gráfico 30: Imagen de los funcionarios de la institución



Fuente: Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos  
 Elaborado por: La Autora

**Análisis e interpretación.** – Cuando se habla de imagen, especialmente de personas, se busca sintetizar cualidades generales como: confianza, seguridad, amabilidad, respeto entre otros. La mayoría de socios encuestados, 67% del total de la muestra, perciben como muy buena la imagen que los funcionarios transmiten hacia el público, 31% la califican como buena y tan sólo un 2% creen que su imagen es regular; con lo que se puede dejar la brecha para que exista siempre el compromiso de mejoramiento continuo.

¿Cuál es el nivel de satisfacción con respecto a la atención que recibió?

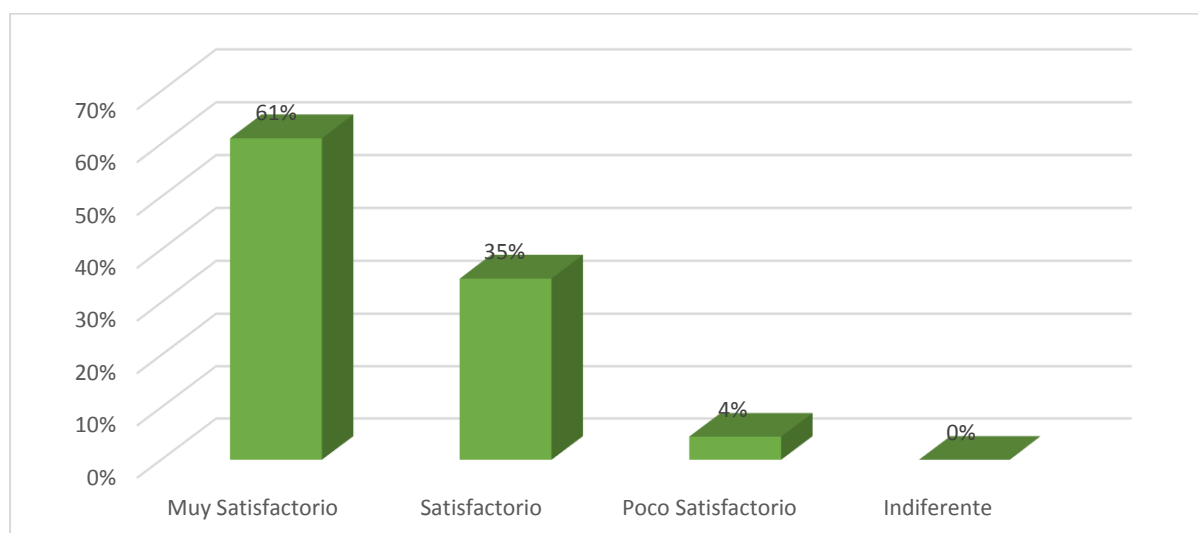
**Tabla 10:** Satisfacción respecto a la atención

SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Muy Satisfactorio</b>	214	61%
<b>Satisfactorio</b>	121	35%
<b>Poco Satisfactorio</b>	15	4%
<b>Indiferente</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 31:** Satisfacción respecto a la atención



**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.-** Si bien es cierto, los aspectos que engloba la atención al cliente son diversos y muchos de ellos tiene una compleja relación entre sí, fue necesario y muy conveniente preguntar directamente a los encuestados acerca de la experiencia al ser atendidos en las oficinas de la agencia matriz de la cooperativa, ya que se puede comprobar que un porcentaje del 61% de los socios, califican como muy satisfactoria la atención que reciben en todas las áreas; el 35% la califican como satisfactoria manifestando que pese a que no ha sido una mala experiencia en la institución, podría mejorarse en relación a otras instituciones financieras. Finalmente, un 4% opinaron que la atención fue poco satisfactoria y no llena sus expectativas.

¿En promedio, cuánto tiempo debe esperar para la atención en caja, atención al cliente, operativo, crédito?

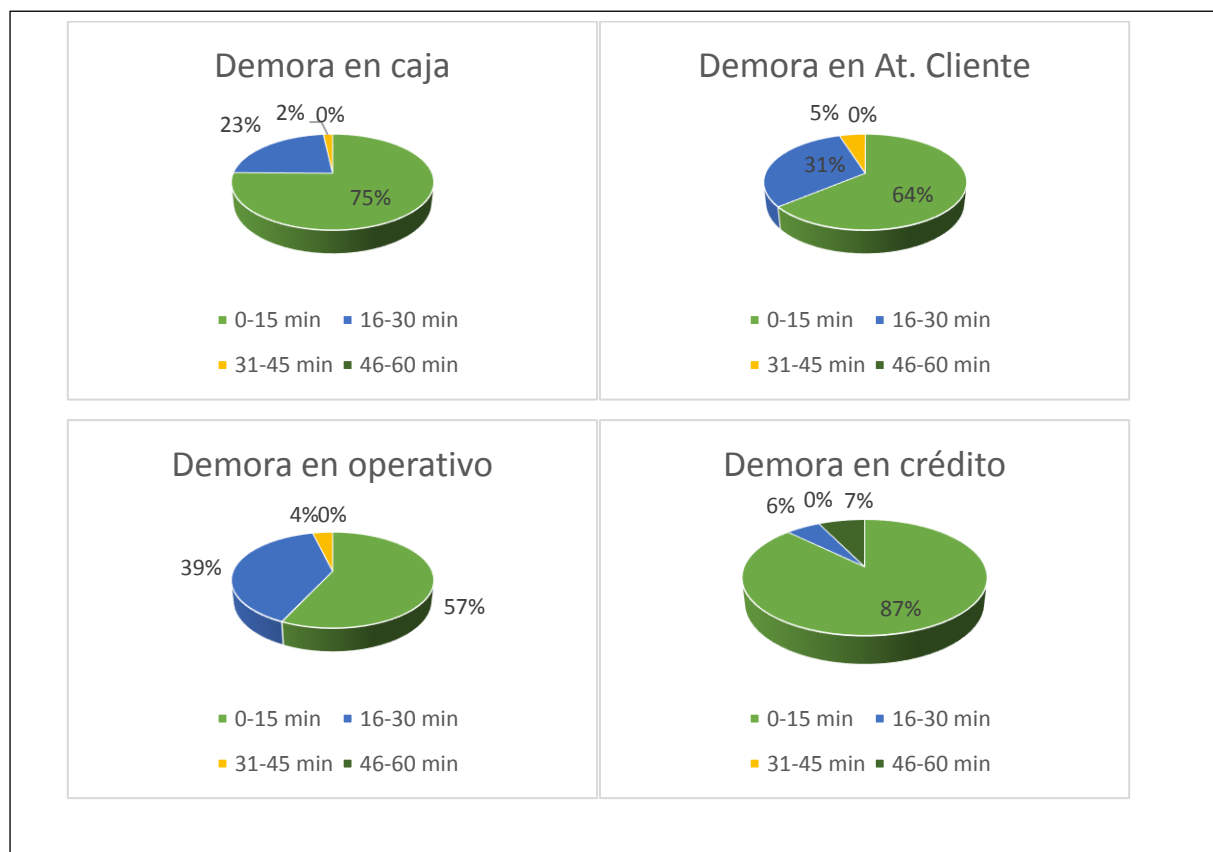
**Tabla 11:** Promedio de tiempo de espera

ÁREA DE ATENCIÓN	TIEMPO EN MINUTOS				TOTAL
	0-15 min	16-30 min	31-45 min	46-60 min	
<b>Caja</b>	263	81	6	0	350
<b>Atención al cliente</b>	121	59	9	0	189
<b>Operativo</b>	139	96	9	0	245
<b>Crédito</b>	<b>149</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>170</b>

**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 32:** Promedio de tiempo de espera



**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.** - El tiempo es el recurso más valioso de las personas y es un parámetro importante para evaluar la calidad del servicio. Es así que se puede evidenciar en los resultados que en todas las áreas: operativa, caja, atención al cliente y crédito, la atención tarda como máximo 15 minutos. En este punto se nota dos aspectos importantes, la mayoría de encuestados son usuarios de caja, atención al cliente y operativo, y son las dos últimas áreas donde existe un alto rango en el tiempo de espera de 16 a 30 minutos, los procesos que requieren más tiempo en estas unidades son: desembolso de crédito, aperturas de cuenta, cancelaciones de crédito y emisión de inversiones; y por otro lado, sólo el área de crédito registra, aunque en bajo porcentaje, tiempo de espera entre 46 y 60 minutos, y se observó que en esta dependencia se realiza un análisis más detallado y minucioso del cliente, como en la verificación de documentación para la gestión de crédito.

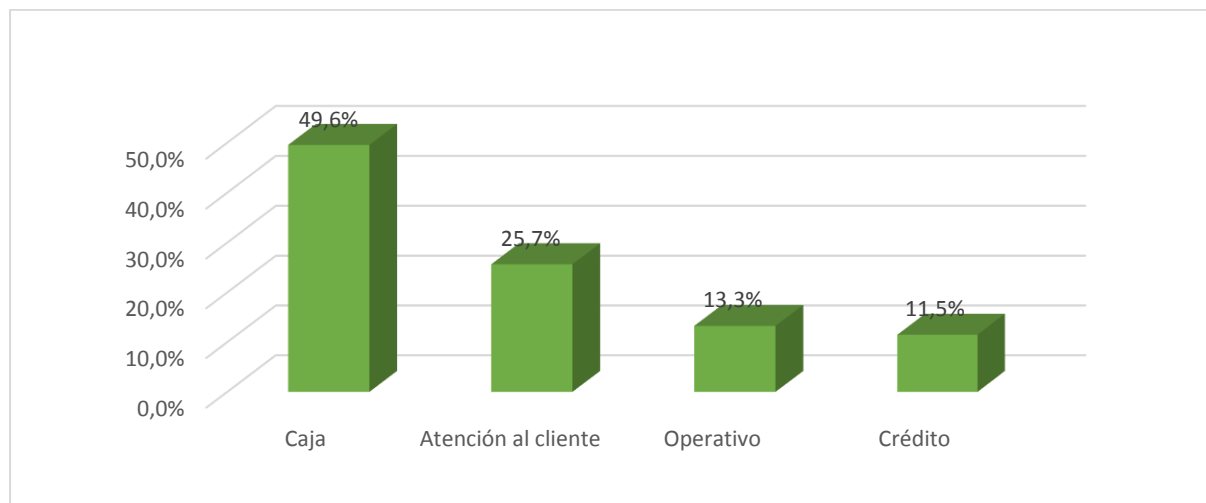
¿Según su criterio, cuál es el área dentro de la cooperativa que necesita mayor atención para brindar mejor servicio?

**Tabla 12:** Área que necesita ser potencializada

<b>ÁREA A POTENCIALIZAR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Caja</b>	173	49,6%
<b>Atención al cliente</b>	90	25,7%
<b>Operativo</b>	46	13,3%
<b>Crédito</b>	40	11,5%
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos  
**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 33:** Área que necesita ser potencializada



**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos  
**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.-** La tecnología y su injerencia en la vida cotidiana para acelerar los procesos, genera en los clientes una actitud más demandante para las tareas más cotidianas como la atención en caja, por lo que se puede observar en este caso; alrededor de la mitad de los encuestados, un 49,6% exactamente, sugiere que se debe mejorar aún más la atención a los usuarios en las ventanillas; mientras un 25,7% opinaron que el área de atención al cliente debe mejorar los procesos; un 13,3% encontraron en el área operativa mayores falencias que podrían superarse para ofrecer un servicio más ágil; finalmente un 11,5% que son usuarios del área de crédito en su mayoría, sugieren que haya un mejoramiento en los procesos para evitar demoras innecesarias y acortar el tiempo.

¿Ofrece la cooperativa las seguridades necesarias en sus transacciones?

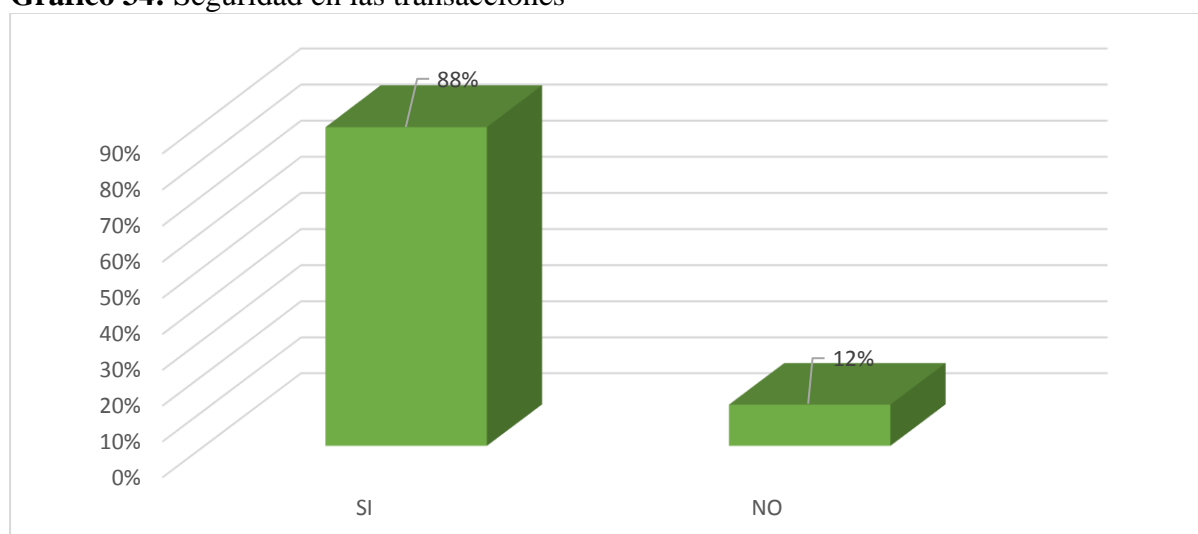
**Tabla 13:** Seguridad en las transacciones

SEGURIDAD EN TRANSACCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	310	88%
NO	40	12%
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 34:** Seguridad en las transacciones



**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.** - La opinión de un 88% de socios encuestados concluyen que la institución les ofrece la seguridad necesaria para realizar sus transacciones, mientras que un 12% no la considera segura, en su mayoría son clientes de crédito que han tenido inconvenientes por morosidad y se les ha realizado un débito, sea como titular o garante y lo consideran un procedimiento abusivo.

La opinión mayoritaria fue que la institución cada día ofrece más garantías de seguridad y aunque muchas veces les disgusta no poder ser atendidos vía telefónica, son conscientes que es parte de la seguridad que la cooperativa emplea en beneficio del socio y su capital.

¿Considera Usted que la Cooperativa es una entidad financiera sólida confiable?

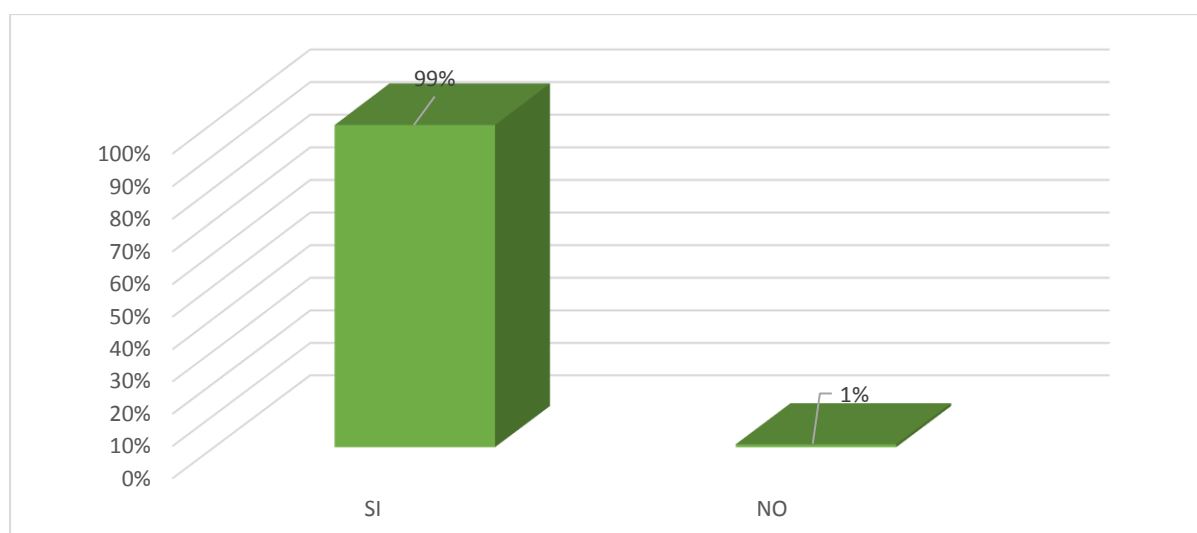
**Tabla 14:** Percepción de solidez y confianza

PERCEPCIÓN SOLIDEZ Y CONFIABILIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	347	99%
NO	3	1%
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 35:** Percepción de solidez y confianza



**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.** - Una de las características más importantes que una institución busca generar en sus clientes es la percepción de solidez y confiabilidad, en el caso de estudio se nota que prácticamente en su totalidad, 99% de los encuestados, tienen ese concepto de la cooperativa, muchos de ellos mantienen relación comercial incluso luego de pagar sus créditos. Cuando una institución cubre estas necesidades en los clientes, también consigue su fidelidad y la garantía de que estos clientes son la mejor referencia que se puede conseguir. Por otro lado, es importante que se considere este 1% que opinan lo contrario, pues al igual que los anteriores, tienden a dar una mala imagen institucional.



¿Cree que la cooperativa debe incrementar más servicios dentro de la banca electrónica? Si su respuesta es NO, explique la razón

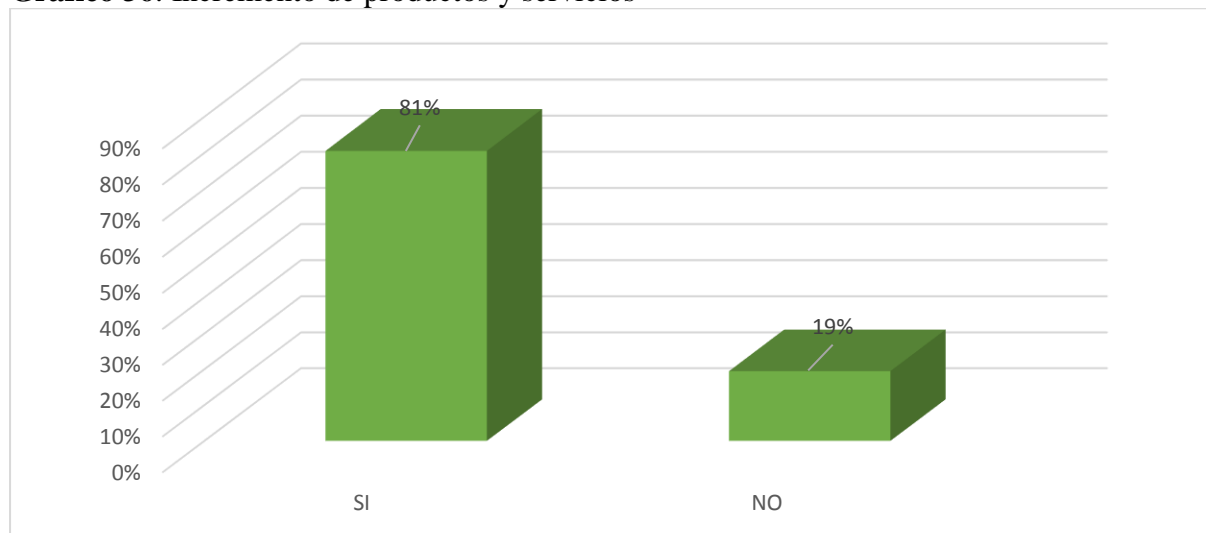
**Tabla 15:** Incremento de productos y servicios

INCREMENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	282	81%
NO	68	19%
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 36:** Incremento de productos y servicios



**Fuente:** Encuesta de investigación

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.-** A nivel general de instituciones financieras, las cooperativas de segundo piso presentan ciertas limitaciones en comparación con las de primer piso o aquellas que son reguladas por la Superintendencia de Bancos, tomando lo anterior como referencia, se puede justificar la opinión del 81% de los socios, que opinan que deberían incrementarse productos y servicios a la oferta actual de la cooperativa; por otro lado un 19% cree que este incremento no es necesario, debido a varias razones, entre las más comunes es la falta de uso de estos canales electrónicos y en general la poca utilización del internet en la vida cotidiana.

¿Cómo califica la seguridad física que ofrece la cooperativa a sus socios?

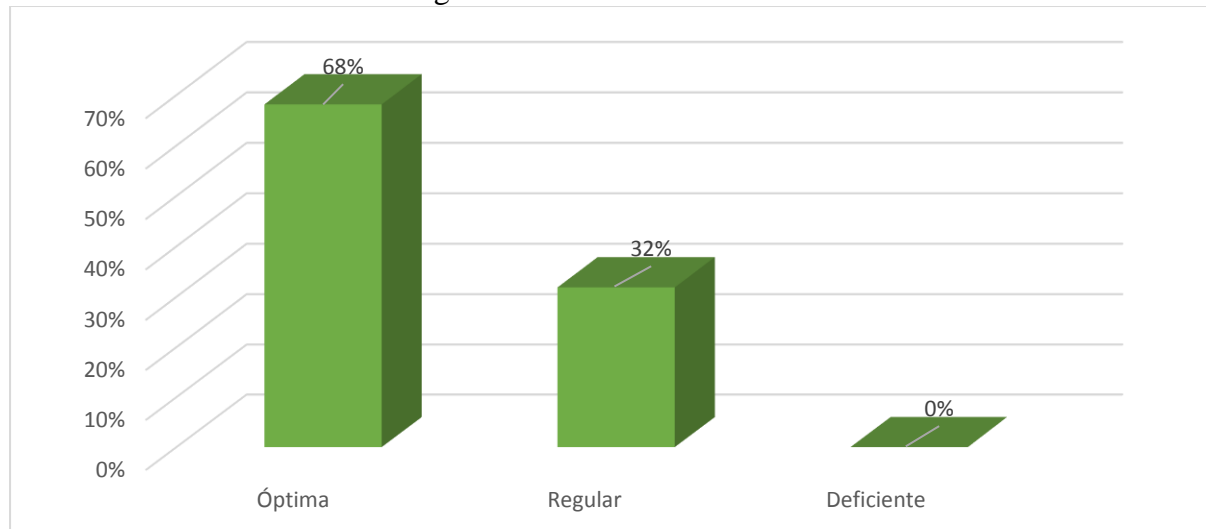
**Tabla 16:** Calificación de la seguridad física

SEGURIDAD FÍSICA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Óptima	238	68%
Regular	112	32%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 37:** Calificación de la seguridad física



**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.** - La seguridad física es uno de los componentes que permiten calificar la atención al cliente de forma general, el resultado en el presente estudio muestra que un 68% es decir más de la mitad de los encuestados, percibe como óptimo el nivel de seguridad física que la cooperativa ofrece a sus socios; también existe un 32% que creen que el nivel es regular y debería reforzarse este aspecto para que esté acorde al resto de instituciones financieras.

¿En cuanto a la ubicación de la institución, usted considera que ésta es?

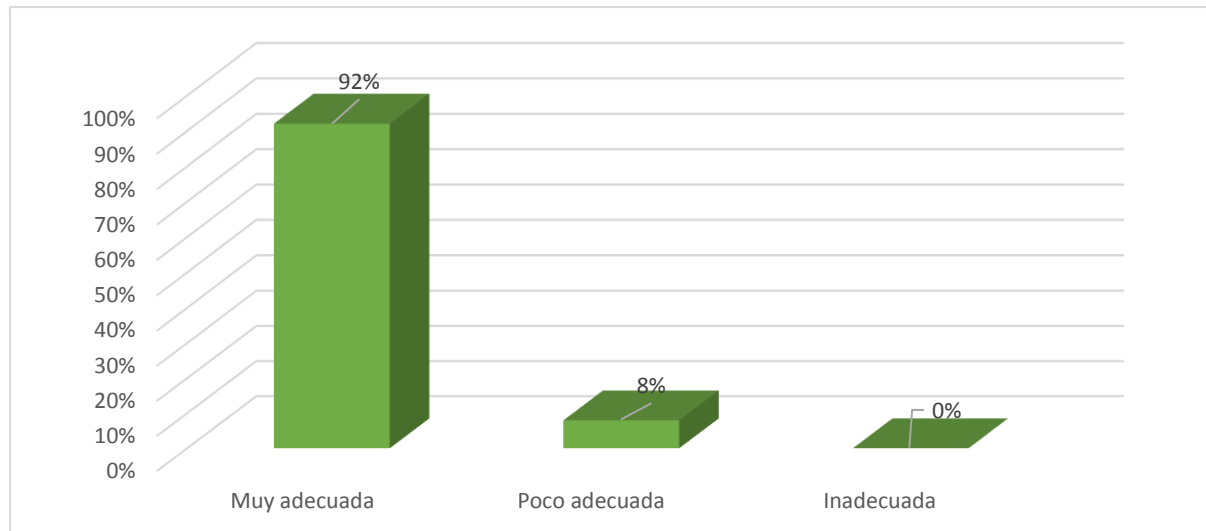
**Tabla 17:** Calificación sobre la ubicación de la institución

UBICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy adecuada	322	92%
Poco adecuada	28	8%
Inadecuada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 38:** Calificación sobre la ubicación de la institución



**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.** - La ubicación estratégica permite no sólo que los clientes puedan llegar de forma más rápida, sino que además es una ventaja para la institución pues también demanda de productos y servicios que se encuentran cerca de su ubicación. En este caso, los resultados del estudio demuestran que el 92% de los encuestados consideran como muy adecuada la ubicación de la agencia matriz, ya que se encuentra en el centro económico de la ciudad, mientras que un 8% opina que es poco adecuado.

¿Considera que los accesos a las diferentes áreas administrativas dentro de la cooperativa son adecuados y cumplen con la norma de evacuación y atención a personas con capacidades especiales?

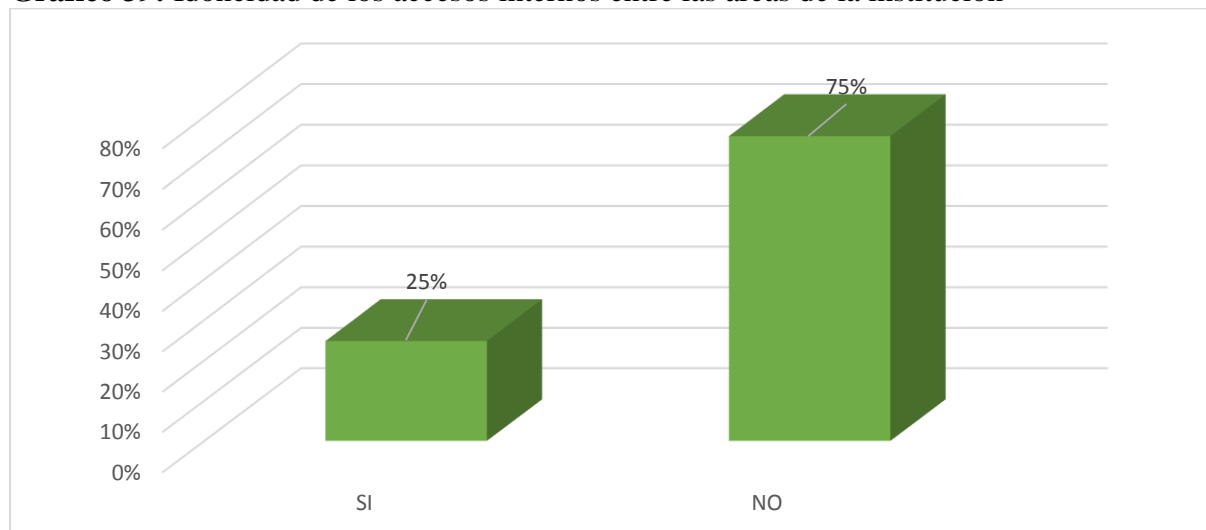
**Tabla 18:** Idoneidad de los accesos internos entre las áreas de la institución

ACCESOS ADECUADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	87	25%
NO	263	75%
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 39:** Idoneidad de los accesos internos entre las áreas de la institución



**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.-** Cuando se refiere a los accesos internos, no solamente es sobre la disposición del mobiliario, sino a la capacidad que tiene cada área para atender de forma cómoda y accesible a todo tipo de socios, con este antecedente la mayoría, representada por el 75%, opinaron que no son adecuados los accesos internos en la institución, pues a excepción de la entrada principal y caja, todas las áreas no permiten el adecuado ingreso a las personas con capacidades especiales y menos aún su evacuación en caso de emergencia; y sólo un 25% dijo que si percibía como adecuada esta distribución; factor indispensable para el cumplimiento de la norma legal vigente sobre las personas con capacidades especiales, en lo cual se debe intervenir de manera urgente.

¿El espacio y la distribución de las áreas dentro de la oficina son adecuadas para su comodidad?

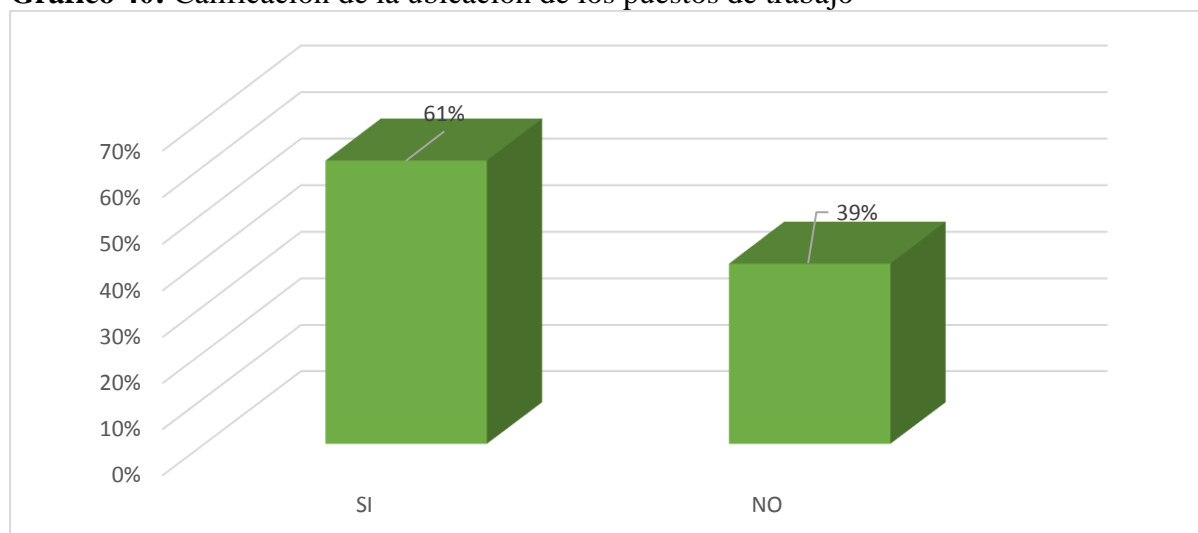
**Tabla 19:** Calificación de la ubicación de los puestos de trabajo

COMODIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	214	61%
NO	136	39%
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 40:** Calificación de la ubicación de los puestos de trabajo



**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.** - La funcionalidad es uno de los aspectos que más sobresalen al momento de evaluar la atención al cliente, ya que el buen trato no es la única variable que el cliente toma en cuenta; cuando los puestos de trabajo no están distribuidos de manera lógica y funcional, incrementan los tiempos en la atención que los clientes reciben, se traduce como un servicio poco ágil. Para el caso puntual de estudio, el 61% de los encuestados califican como cómoda la distribución interna, mientras que un 39% no la considera adecuada para su comodidad, para lo cual se debe buscar las estrategias adecuadas para dar mayor funcionalidad a los espacios.

¿Ha realizado Usted algún reclamo por el servicio a la cooperativa?

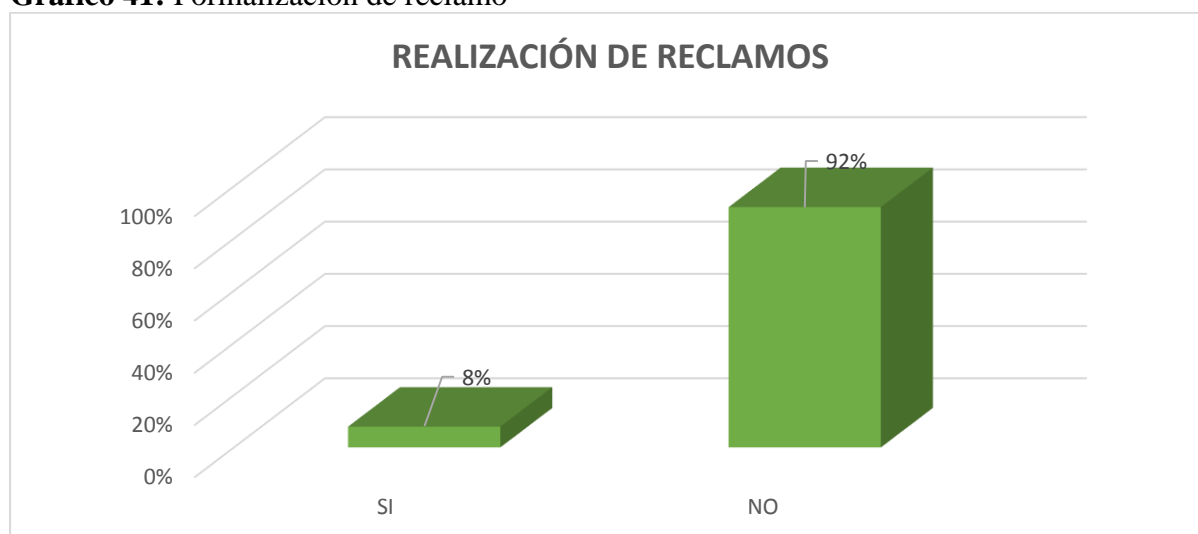
**Tabla 20:** Formalización de reclamo

RECLAMOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	8%
NO	322	92%
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 41:** Formalización de reclamo



**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.-** La ausencia de reclamos no siempre es una señal de que las cosas estén haciéndose bien, como se puede ver el 92% de los encuestados manifestaron nunca haber hecho un reclamo, sin embargo se observa que en varios aspectos que componen el servicio al cliente existen socios que no perciben como buena la atención que han recibido; por lo que ellos representan el 8% de quienes alguna vez han realizado un reclamo formal en la institución por inconvenientes en alguna de las áreas de atención.

¿Cuenta la institución con la asepsia adecuada para su seguridad?

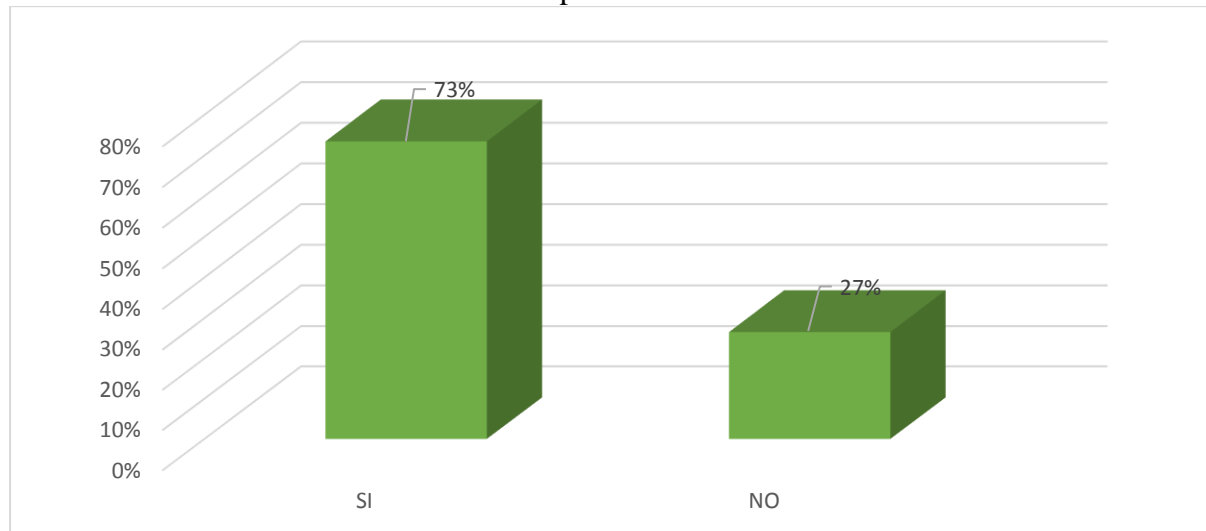
**Tabla 21:** Condiciones adecuadas de asepsia

<b>ASEPSIA ADECUADA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	257	73%
<b>NO</b>	93	27%
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 42:** Condiciones adecuadas de asepsia



**Fuente:** Clientes Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.** - Las condiciones de asepsia son muy importantes en todos los casos, las instituciones financieras no son un caso aislado pues es un lugar donde se concentra un buen número de personas a diario y se receptan valores monetarios en efectivo, lo cual agrega elementos para que sea un potencial lugar de contagio de bacterias y virus. Los resultados nos muestran que el 73% de los encuestados creen que la institución cuenta con los estándares adecuados de asepsia y lo consideran un lugar seguro; en cambio el 27% no sienten la misma confianza, pues creen que no se realiza una limpieza adecuada en las instalaciones.

#### 4.2.1.1. Encuestas aplicadas a los funcionarios de la Agencia Matriz

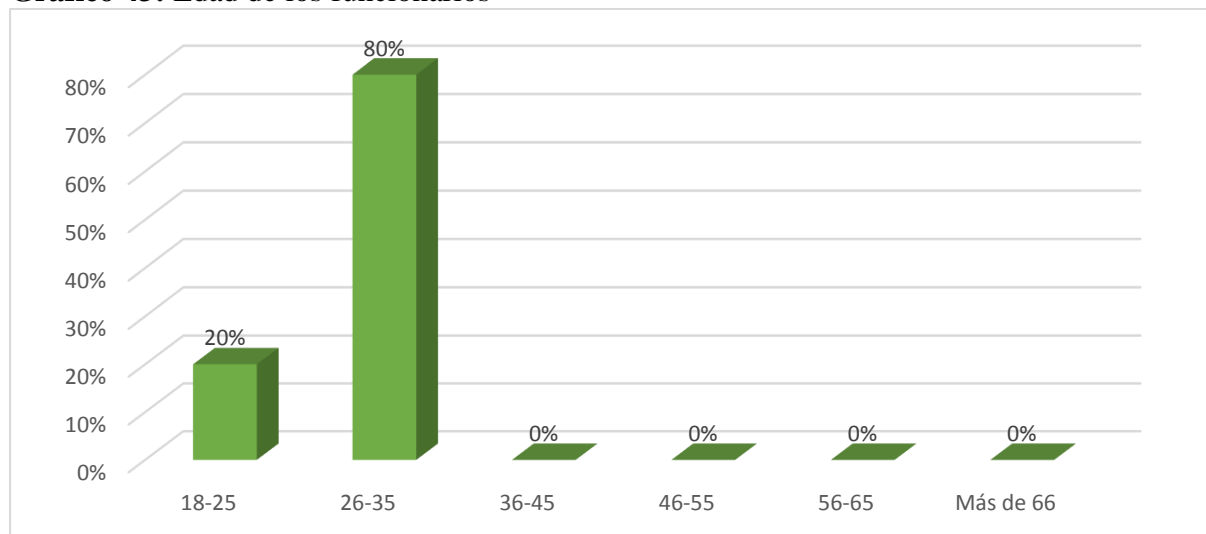
### DATOS TÉCNICOS

Tabla 22: Edad de los funcionarios

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-25	2	20%
26-35	8	80%
36-45	0	0%
46-55	0	0%
56-65	0	0%
Más de 66	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos  
Elaborado por: La Autora

Gráfico 43: Edad de los funcionarios



Fuente: Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos  
Elaborado por: La Autora

**Análisis e interpretación.** - Una característica importante del equipo de trabajo de la agencia matriz es el talento joven que posee, el 80% del personal está compuesto por personas entre los 26 a 35 años y el restante 20% son personas que van entre los 18 a 25 años de edad. Contar con personas jóvenes y potencialmente innovadoras es una ventaja al momento de implantar nuevas estrategias o sistemas para instaurar el cambio en las instituciones, sin embargo, también existen casos en los que en estas edades las personas tienden a buscar oportunidades en cualquier lugar.



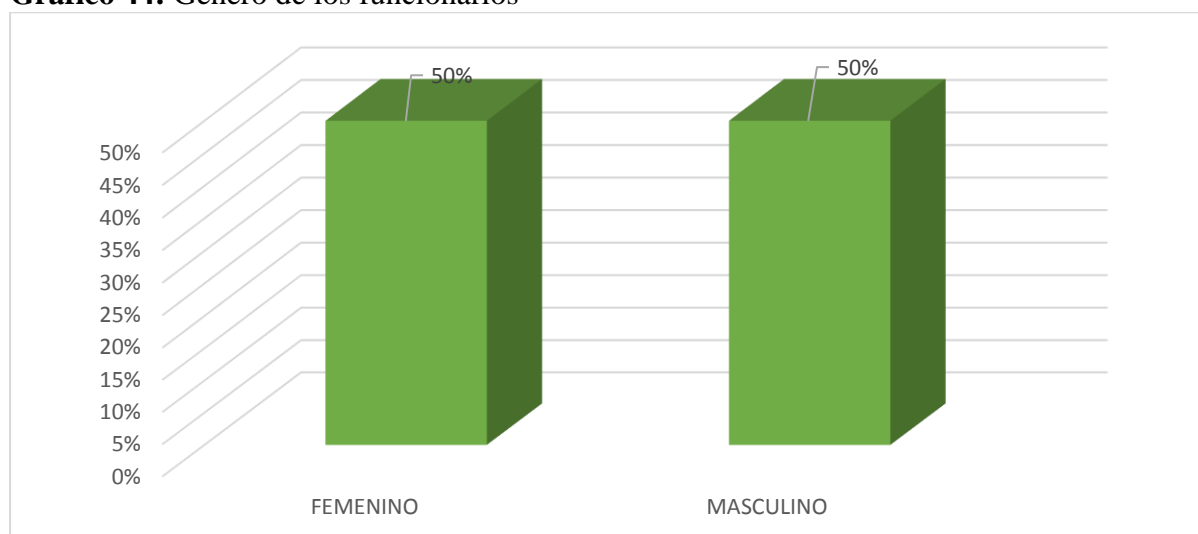
**Tabla 23:** Género de los funcionarios

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	5	50%
MASCULINO	5	50%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 44:** Género de los funcionarios



**Fuente:** Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.** – Se observa que el personal de la agencia matriz está distribuido de forma equitativa en cuanto a género, el 50% son mujeres, al igual que los hombres que representan el otro 50% de los encuestados. Actualmente, a nivel nacional se ha visto que de a poco van desapareciendo antiguas prácticas como solicitar un tipo de género para determinadas actividades, ahora se puede evidenciar que tanto hombres como mujeres pueden realizar las mismas tareas y con iguales metas a cumplir.

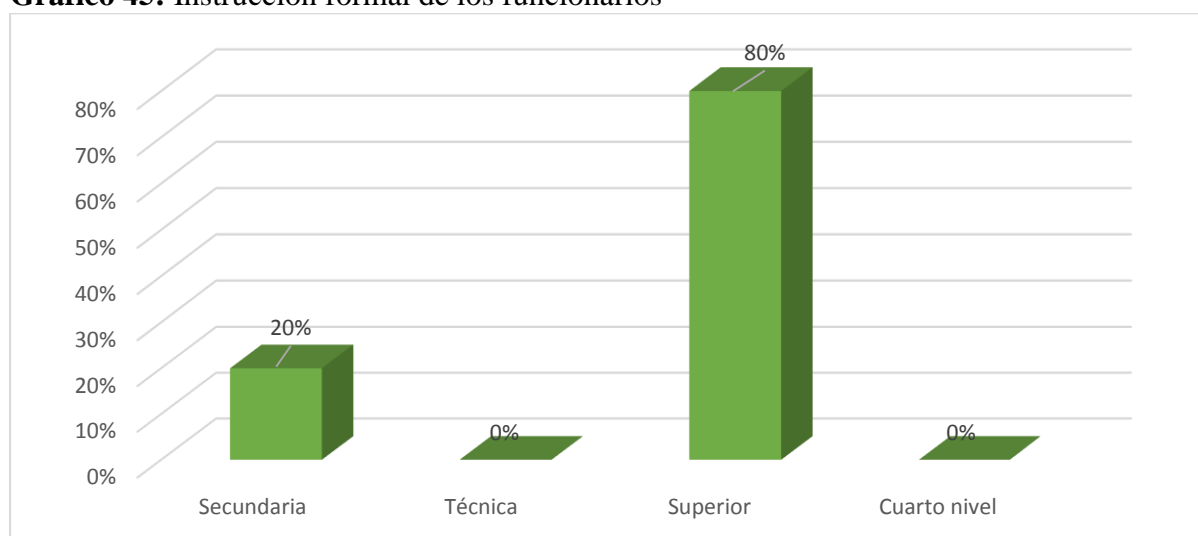
**Tabla 24:** Instrucción formal de los funcionarios

<b>INSTRUCCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Secundaria</b>	2	20%
<b>Técnica</b>	0	0%
<b>Superior</b>	8	80%
<b>Cuarto nivel</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 45:** Instrucción formal de los funcionarios



**Fuente:** Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.-** En general, no únicamente en la agencia matriz, la cooperativa Artesanos cuenta con personal que tiene formación superior, ya que es un requisito para el ingreso a la institución; por esta razón se evidencia que el 80% de los empleados tienen instrucción superior y sólo un 20% cuenta con formación secundaria, algunos de ellos son casos que no han culminado su etapa universitaria y la cooperativa ha apostado por brindarles una oportunidad en base a su experiencia laboral. Es importante este último punto ya que los empleados pueden aplicar de forma directa los conocimientos adquiridos en la universidad y además analizar desde un enfoque más actual y científico los procesos que aplica la institución.

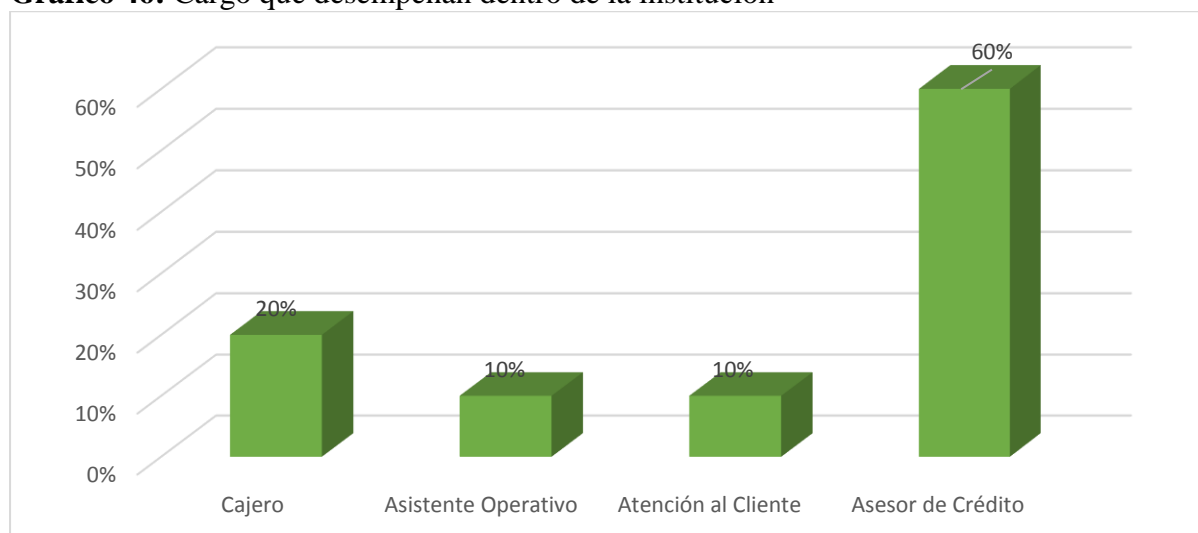
**Tabla 25:** Cargo que desempeñan dentro de la institución

<b>CARGO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Cajero</b>	2	20%
<b>Asistente Operativo</b>	1	10%
<b>Atención al Cliente</b>	1	10%
<b>Asesor de Crédito</b>	6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 46:** Cargo que desempeñan dentro de la institución



**Fuente:** Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.-** La oficina matriz es donde se inició la cooperativa y la que abarcaba a todo el personal, tanto comercial, operativo y administrativo, además concentraba a todos los clientes y a ello se debe la existencia de un alto número de asesores de crédito 60%, ya que cubren toda la ciudad tanto en la parte urbana como rural, existen dos ventanillas de recaudación supervisadas por un asistente operativo y un encargado exclusivamente de la atención al cliente, cargo que no existe en el resto de agencias de la cooperativa por el número de socios que posee.

¿Cuántos meses lleva usted laborando en la cooperativa?

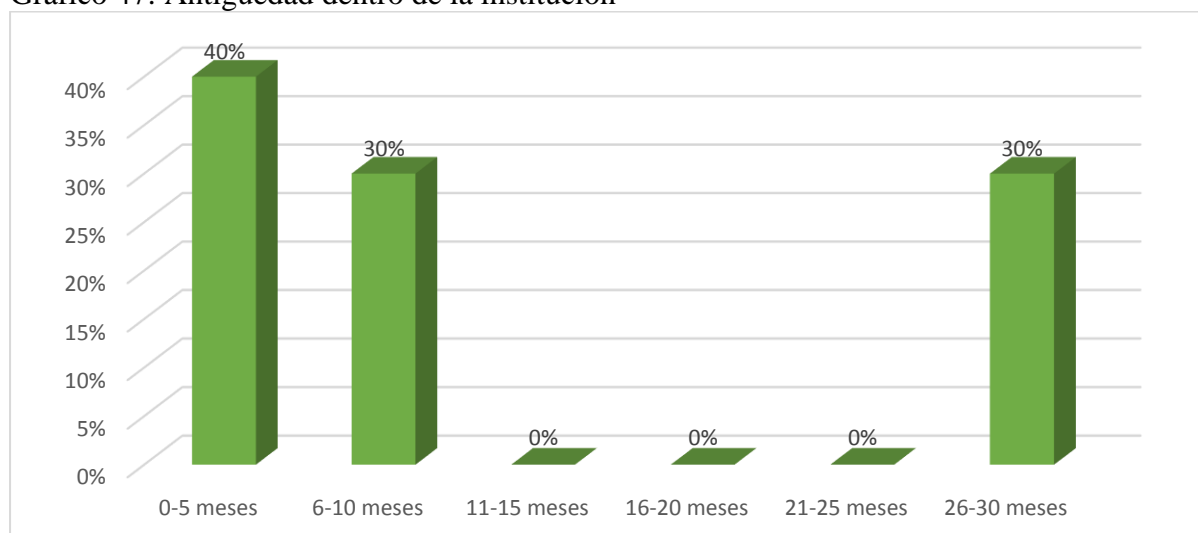
**Tabla 26:** Antigüedad dentro de la institución

ANTIGÜEDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0-5 meses	4	40%
6-10 meses	3	30%
11-15 meses	0	0%
16-20 meses	0	0%
21-25 meses	0	0%
26-30 meses	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 47:** Antigüedad dentro de la institución



**Fuente:** Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.-** El personal que labora en la oficina matriz, es relativamente nuevo, se observa que el 40% de los encuestados tienen menos de 6 meses laborando la institución, un 30% supera los 6 meses pero es inferior a un año y el otro 30%, por el contrario, superan los dos años y medio laborando para la cooperativa; estos dos extremos tienen su pro y sus contra, especialmente cuando se trata de involucrarse en procesos que se van abordando por etapas, por esta razón necesitan de tiempo y del compromiso de todos los colaboradores. Por otro lado, el ingreso de personas nuevas aporta frescura y nuevas ideas y estilos en cuanto al desarrollo del trabajo y permite evaluar ciertas deficiencias que existe cuando el personal se estanca en su zona de confort.

¿Cuenta usted con las herramientas e información necesarias para realizar su trabajo?

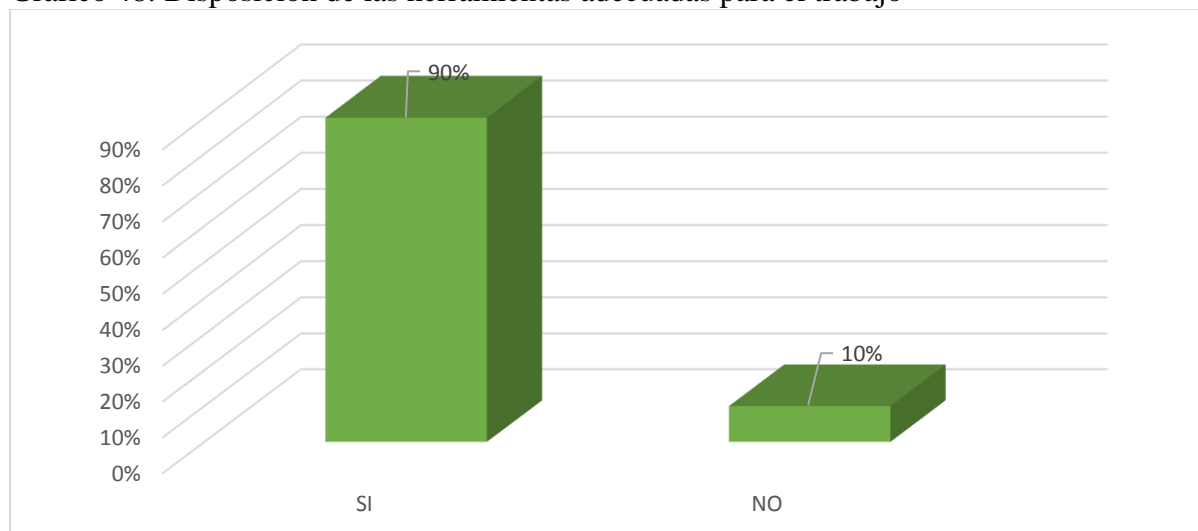
**Tabla 27:** Disposición de las herramientas adecuadas para el trabajo

HERRAMIENTAS PARA TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 48:** Disposición de las herramientas adecuadas para el trabajo



**Fuente:** Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.** - El desempeño de los trabajadores viene afectado de varios componentes para que pueda ser medido de forma integral, el talento y empeño en el trabajo no suelen ser suficientes, por ello deben contar también con las herramientas necesarias para facilitar su trabajo. Al hablar de herramientas en el ámbito financiero, se puede mencionar las de tipo tecnológico (computadores, teléfono, accesos a internet y paginas públicas autorizadas para hacer consultas), así también disponer de los manuales y reglamentos que regulan este sector de la economía. Para el caso de estudio, luego de haber preguntado a los participantes acerca de si disponen de las herramientas necesarias para cumplir con su trabajo, el 90% dijo que sí, mientras el restante 10% dijo no; este mínimo porcentaje puede pertenecer a las personas que llevan menos de 6 meses laborando en la institución.

¿Considera suficiente el adiestramiento o capacitación que la institución le ofrece para desenvolverse en su trabajo con eficiencia? Si su respuesta en No, ¿cuál cree que sería el tiempo o periodos ideales para actualizar sus conocimientos?

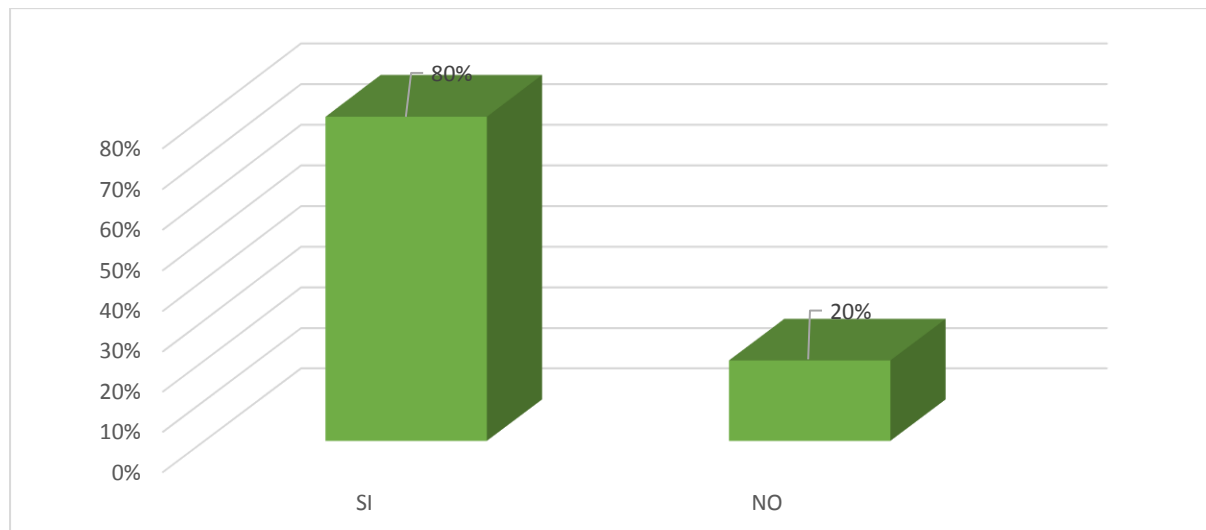
**Tabla 28:** Tiempo de capacitación y adiestramiento

CAPACITACIÓN ADECUADA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 49:** Tiempo de capacitación y adiestramiento



**Fuente:** Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.** - Las necesidades de capacitación no suelen ser iguales en todos los puestos de trabajo, hay cargos que necesitan actualización de conocimientos de forma periódica, muchas veces exigida por los entes de control de las instituciones del sistema financiero. Sin embargo, se observa que el 80% de los encuestados opinan que la capacitación es suficiente de la forma como se la viene realizando, el otro 20% dijo que no califica como suficiente el tiempo que se destina al entrenamiento en su área de trabajo; estas personas pertenecen al área operativa y es justamente quienes menos horas de capacitación reciben de forma anual. La sugerencia que hicieron dentro de la pregunta, es que se realicen capacitaciones trimestrales como mínimo y se enfoque más en los productos que tiene la institución.

## ¿Es adecuado el sueldo que recibe en función al trabajo que realiza?

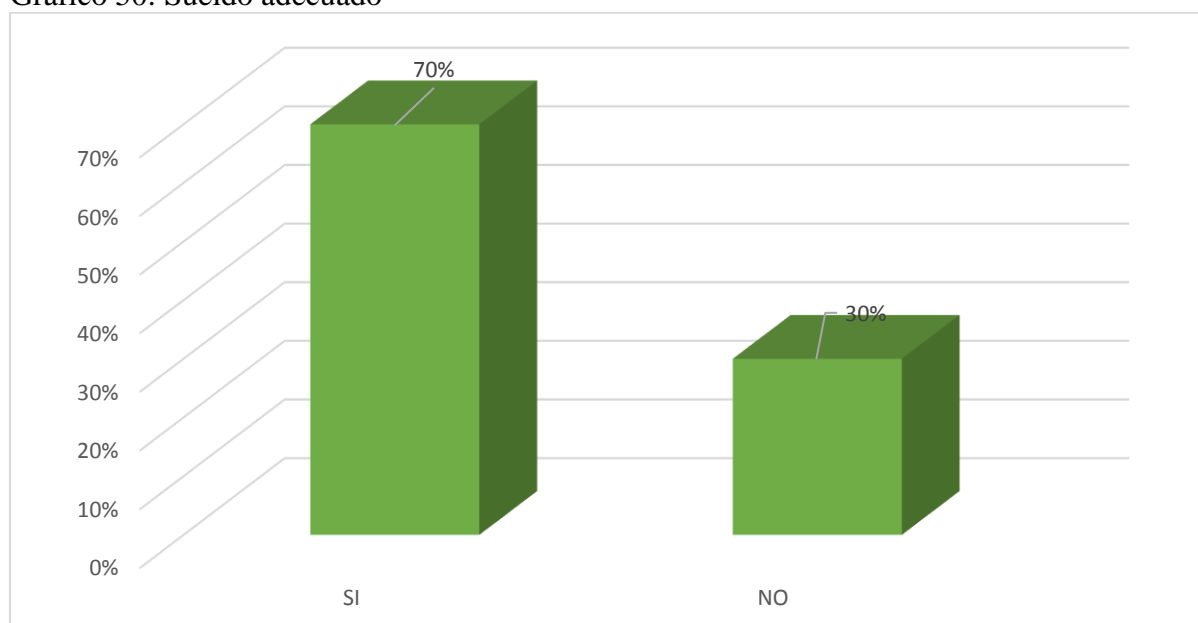
**Tabla 29:** Sueldo adecuado

SUELDO ADECUADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 50:** Sueldo adecuado



**Fuente:** Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.** - Según la pirámide de motivación de Maslow, la necesidad de reconocimiento está en lo alto de la pirámide; ésta necesidad no sólo implica el reconocimiento humano sino monetario. Así también la ley estipula que a cada actividad le corresponde una remuneración justa. Cuando se preguntó a los funcionarios si creían que el sueldo que perciben está acorde a las funciones que realizan, el 70% dijo que si, mientras que el 30% manifestó que no, ya que no se encuentra acorde al promedio que se maneja en otras instituciones financieras del mismo sector. Muchas veces este es el principal motivo por el cual las personas cambian de trabajo, pese al buen equipo de trabajo que exista.

¿Son precisos los manuales en cuanto a las tareas que debe cumplir en su puesto de trabajo?

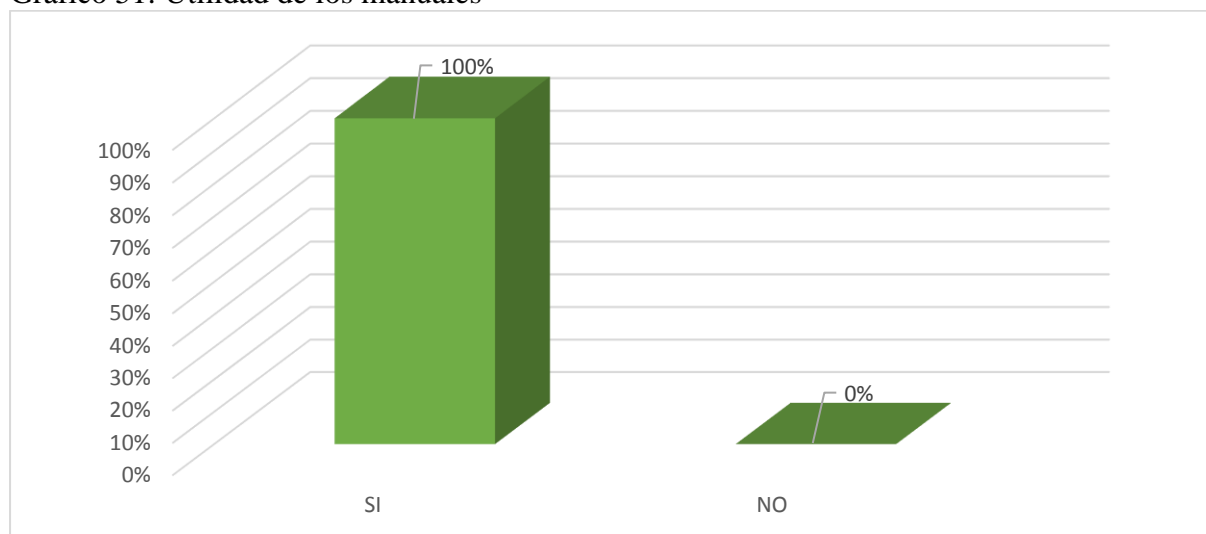
**Tabla 30:** Utilidad de los manuales

UTILIDAD DE MANUALES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 51:** Utilidad de los manuales



**Fuente:** Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.** - La claridad con que se exprese los manuales evitará inconvenientes como duplicidad de funciones y retraso en los procesos. Es importante mencionar que, la socialización de las modificaciones de los manuales debe ser comunicada de forma directa a todos quienes hacen uso de este y resolver las inquietudes inmediatamente; esto evita que los funcionarios muestren falta de conocimiento frente a los clientes. El resultado de la encuesta muestra que los manuales usados por la institución, si cumplen con precisión la función para la que fueron creados, pues el 100% de los empleados encuestados respondieron que dichos documentos son de utilidad en el desarrollo de su trabajo.



¿Cómo calificaría usted el nivel tecnológico de las herramientas que dispone la cooperativa para la atención al cliente?

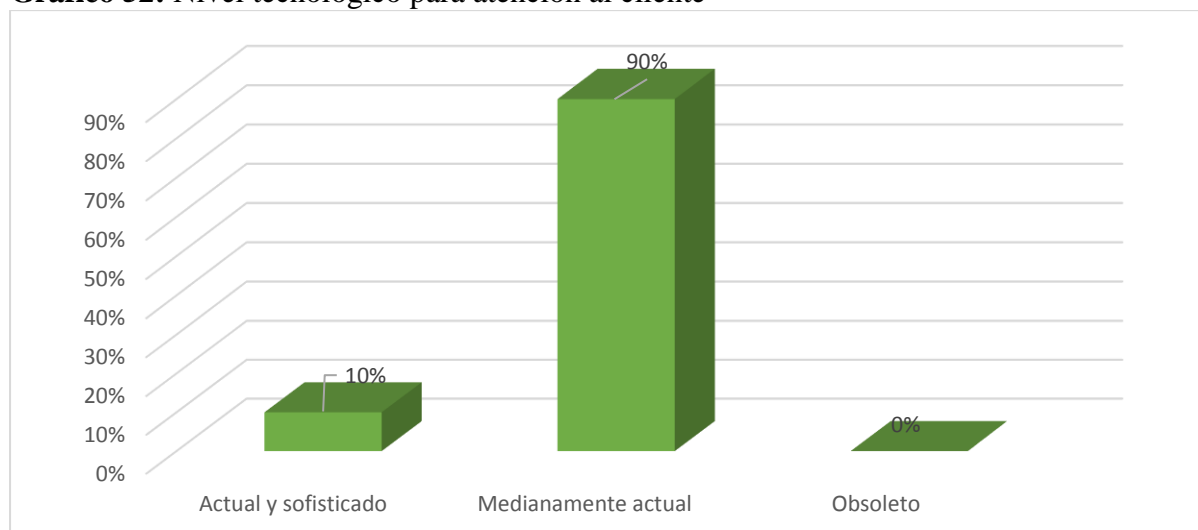
**Tabla 31:** Nivel tecnológico para atención al cliente

NIVEL TECNOLÓGICO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Actual y sofisticado	1	10%
Medianamente actual	9	90%
Obsoleto	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 52:** Nivel tecnológico para atención al cliente



**Fuente:** Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.** - No sólo el sector financiero, en las empresas en general, el recurso tecnológico es el más importante luego del contingente humano; ya que de la eficiencia tecnológica depende el desarrollo de una adecuada atención al cliente y la pronta respuesta a sus requerimientos. La actualización tecnológica es una de las inversiones más altas que suelen hacerse cuando se inicia un proceso de mejoramiento de la calidad, ya que la mayoría de los procesos se tecnifican. El presente estudio mostró que la cooperativa posee una estructura tecnológica medianamente actual, según el 90% de los encuestados, y sólo el 10% dijo que ésta era actual y sofisticada.

¿Son suficientes los productos y servicios que la cooperativa ofrece en relación a las necesidades de los clientes? Si su respuesta es NO, ¿qué servicios cree que hace falta?

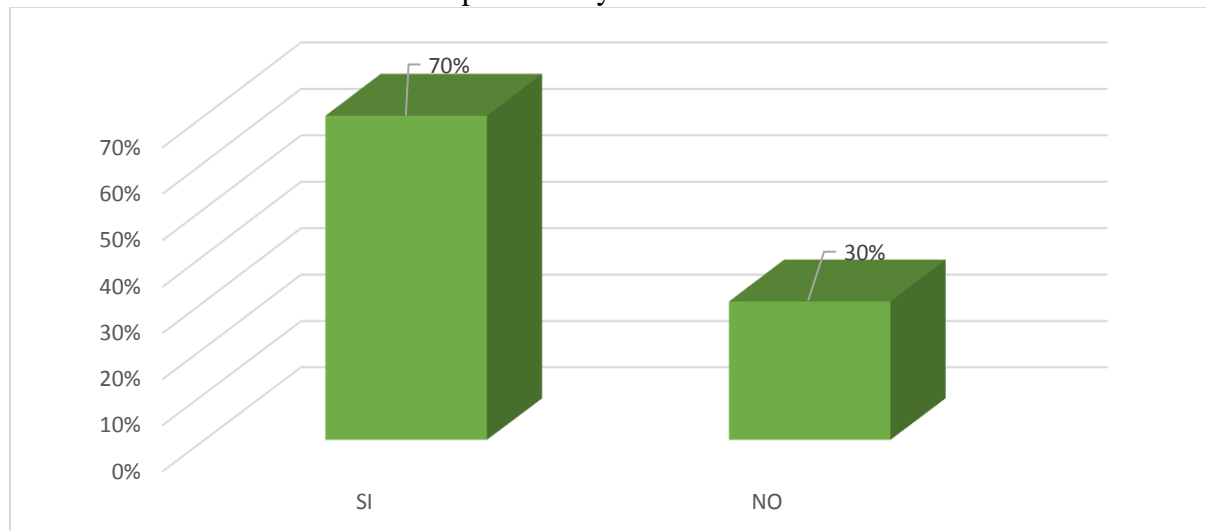
**Tabla 32:** Cantidad adecuada de productos y servicios

OFERTA SUFICIENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 53:** Cantidad adecuada de productos y servicios



**Fuente:** Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.-** Pese a que la cooperativa ha pasado del segmento 3 al segmento 2, no se ha evidenciado cambios significativos en el mejoramiento de la oferta de sus productos y servicios a los socios; no obstante el 70% de los funcionarios de la agencia matriz dijeron que si, que la cantidad de productos y servicios existentes era suficiente, el 30% restante supieron decir que debería incrementarse opciones de créditos inmediatos, incursionar en la distribución de tarjetas de crédito, hacer más interactiva a la página web con aplicaciones como banca electrónica, así como los simuladores de crédito e inversiones.

Priorice, según su criterio, el orden de los siguientes factores que infieren en el desarrollo de su trabajo.

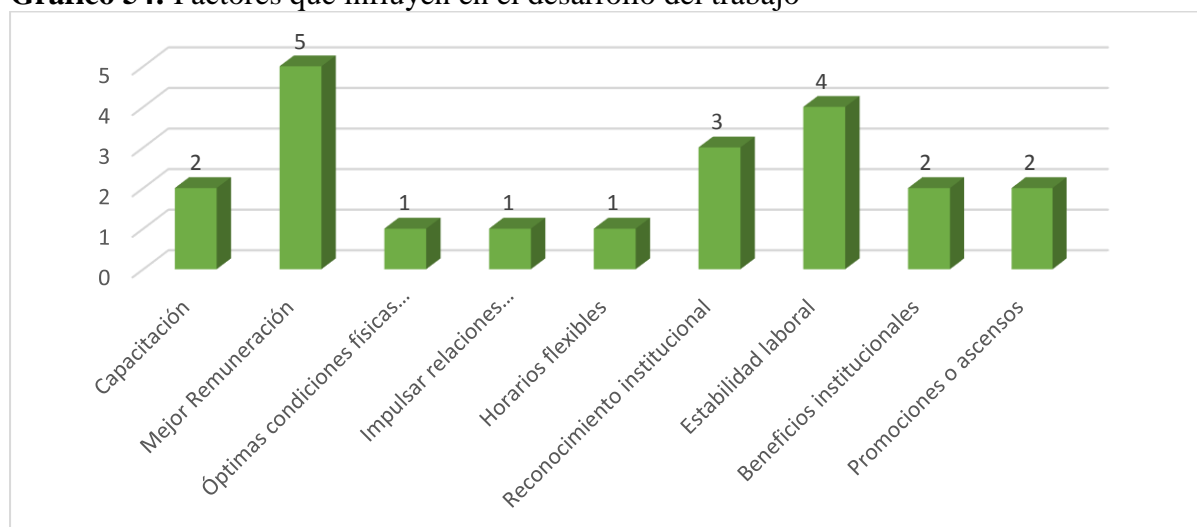
**Tabla 33:** Factores que influyen en el desarrollo del trabajo

FACTORES INFLUYENTES	FRECUENCIAS EN ESCALA DE PRIORIDAD								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Capacitación	1	1		1	2	1	1	1	2
Mejor Remuneración	5	1	1		1			2	
Óptimas condiciones físicas de trabajo	1	2	1	1		2	2	1	
Impulsar relaciones interpersonales de equipo	1		1	1		2	3		2
Horarios flexibles		1				3		2	4
Reconocimiento institucional		1	3	1	2			2	1
Estabilidad laboral	1	2	1	4	1	1			
Beneficios institucionales	1	1	1	2	2	1	2		
Promociones o ascensos		1	2		2		2	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Fuente: Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

Elaborado por: La Autora

**Gráfico 54:** Factores que influyen en el desarrollo del trabajo



Fuente: Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

Elaborado por: La Autora

**Análisis e interpretación.** - Aproximadamente el 50% de los encuestados opinaron que el factor clave para el desarrollo más eficiente del trabajo, es el aspecto económico; por lo tanto, el orden de prioridades se definió de la siguiente manera, por el número de repeticiones para cada ítem: **1 Mejor remuneración, 2 estabilidad laboral, 3 reconocimiento institucional.** Esta tendencia refleja la pirámide de necesidades de Maslow, la cual sugiere como prioridad la supervivencia (dinero), seguridad (estabilidad laboral) y de autorrealización (reconocimiento).

¿Durante su permanencia dentro de la institución, ha tenido más de un inconveniente serio con sus clientes?

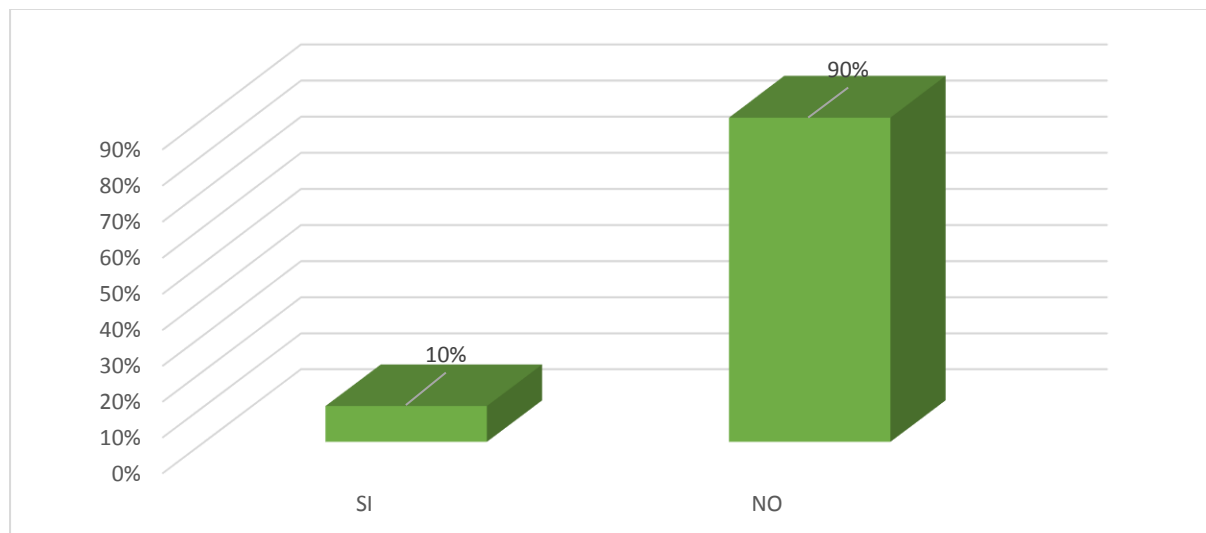
**Tabla 34:** Registro de inconvenientes con clientes

INCONVENIENTES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	10%
NO	9	90%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 55:** Inconvenientes serios con sus clientes



**Fuente:** Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis e interpretación.** - Si bien es cierto, el 90% de los encuestados admite no haber tenido problemas graves con los socios de la institución, manifestaron que los inconvenientes que han existido no han pasado a mayores afectaciones y se ha podido dar una solución rápida y conveniente para las dos partes; el otro 10% reconocieron que se han enfrentado a más de un serio inconveniente con los socios, pero como se concluye, son casos muy específicos y que no se vuelven a repetir.

¿Cuál cree que es el principal factor para que se generen conflictos entre clientes y funcionarios de la institución? Ordene de acuerdo a su importancia.

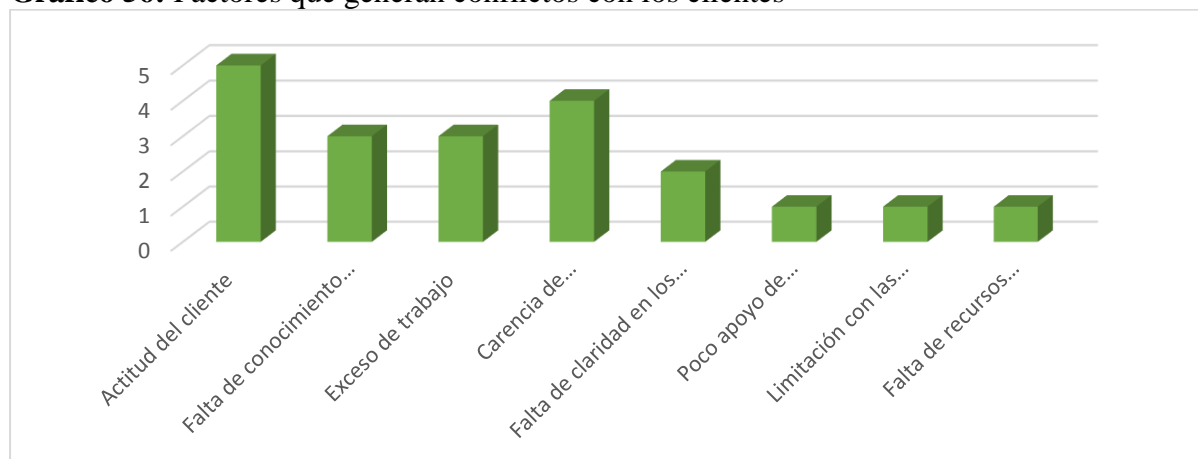
**Tabla 35:** Factores que generan conflictos con los clientes

FACTORES CONFLICTO	GENERAN	FRECUENCIAS EN ESCALA DE PRIORIDAD							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Actitud del cliente		5	4						1
Falta de conocimiento del empleado		4		1	3	1			1
Exceso de trabajo			1	4			2	2	1
Carencia de comunicación efectiva del equipo			2	2	3	1		1	1
Falta de claridad en los procesos		1	1	1	1	2	3	1	
Poco apoyo de departamentos de control					1	1	2	3	3
Limitación con las herramientas tecnológicas			1	1	1	3	1	2	1
Falta de recursos materiales.			1	1	1	2	2	1	2
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Fuente: Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

Elaborado por: La Autora

**Gráfico 56:** Factores que generan conflictos con los clientes



Fuente: Funcionarios Agencia Matriz COAC Artesanos

Elaborado por: La Autora

**Análisis e interpretación.** - De acuerdo a la calificación que dio cada sujeto a las opciones que se presentaron, la tabla queda de la siguiente manera: 1 Actitud del cliente, 2 Carencia de comunicación efectiva del equipo, 3 Exceso de trabajo y 4 la falta de conocimiento del empleado. Estos resultados muestran como eje al cliente y a los empleados con el conocimiento de la realidad del problema.

## **4.2.2. Resultados de las entrevistas realizadas a los funcionarios de RRHH de COAC Artesanos y Mutualista Imbabura**

### **4.2.2.1. Entrevista realizada a Ing. Juan Carlos Burgos, Jefe de Recursos Humanos de COAC Artesanos**

**¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación de desempeño de las áreas operativa y comercial de la agencia matriz?**

Según el manual de Recursos Humanos, la evaluación es de forma semestral, con el fin de mejorar los procesos. Así también se está fomentando la autoevaluación

**¿Existe una planificación referente a la capacitación de las áreas operativa y comercial?**

Si, a partir de la actualización de los manuales, se ha previsto que cada jefe de área organice reuniones para discutir y socializar los cambios que se hayan generado, esta capacitación estará respaldada por una evaluación a los participantes.

**¿Existen productos y servicios adicionales que se ofrezcan en la agencia matriz?**

No, en todas las oficinas de la cooperativa se maneja los mismo productos y servicios, hay algunas agencias que no cuentan con cajeros automáticos, pero eso es un tema que se trata de acuerdo a la necesidad en cada oficina.

**¿Es frecuente la actualización de las herramientas tecnológicas que los funcionarios usan para la atención a los socios?**

Es frecuente y se lo hace dependiendo de la necesidad de cada funcionario.

**¿Qué aspectos se han considerado para el emplazamiento del mobiliario en la agencia matriz?**

Se hace en base al presupuesto con el que cuenta cada oficina, dicho presupuesto se establece en función a la generación propia de recursos y se considera el uso de herramientas funcionales para el desempeño de cada trabajador.

**¿Según su experiencia, cuál es la barrera más difícil de superar para lograr una atención al cliente de calidad?**

Existen varios factores que han incidido en una baja calidad en la atención al cliente, pero las más destacadas son: el poco trabajo en equipo, pues se ha visto que no existe apoyo entre compañeros cuando surgen dudas y terminan entregando un servicio deficiente por falta de conocimiento; y la falta de vocación de servicio, se ha podido determinar a través de las quejas recibidas, que los funcionarios no se sienten comprometidos con la misión y visión de la institución, por lo expuesto, no hay empoderamiento de la empresa.

Paralelo a la actualización del manual de atención al cliente, se está programando capacitaciones para su difusión y crear un ambiente de motivación, se busca crear en el empleado un sentido de pertenencia con la institución y sus compañeros, para que se mejoren los procesos paulatinamente.

#### **¿En función de qué factor o factores se realiza la actualización de manuales?**

De acuerdo a lo que dictamina la ley, especialmente el ente máximo que es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

#### **¿Qué área de la institución necesita mayor atención para ofrecer un mejor servicio a los socios?**

El área operativa ha estado algo relegada, se ha podido notar que existen deficiencias en la entrega del servicio, aparte de un cambio de actitud en los funcionarios, se necesita de su compromiso.

#### **¿Quién se encarga de dar seguimiento a los reclamos y sugerencias de los socios y cuál es el procedimiento de existir estos casos?**

El área de Recursos Humanos es la encargada de receptor estos reclamos, comunicándose directamente con el socio para conocer su versión del problema, luego se levanta un informe que se remite a gerencia y éste a su vez lo analiza con el comité para sanciones, conformado por el Director Financiero, Recursos Humanos y Oficial de Cumplimiento, y son quienes toman la decisión acerca del tipo de sanción que se aplica.

#### **4.2.2.2. Entrevista realizada a Ing., Richard Arias, Jefe de Recursos Humanos Mutualista Imbabura**

#### **¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación de desempeño de las áreas operativa y comercial de la agencia matriz?**

Las evaluaciones se hacen de forma semestral a nivel general, y mensualmente se evalúa a los funcionarios del área comercial. Al final del año estas evaluaciones se complementan para realizar una valoración imparcial.

**¿Existe una planificación referente a la capacitación de las áreas operativa y comercial?**

Si, la institución posee un cronograma de capacitaciones anuales, sea las de especialización, como las que exigen los organismos de control que son obligatorias; o las que se ofrecen directamente para los puestos los ejecutivos de negocios o los relacionados a las áreas comerciales de la institución, los cuales se determina en base a las evaluaciones de desempeño con las que se cerró el año anterior.

Además, todas las capacitaciones deben ser evaluadas, tanto a los participantes como al instructor de la capacitación.

**¿Existen productos y servicios adicionales que se ofrezcan en la agencia matriz?**

No, todos los productos y servicios que se ofrece en la agencia matriz, también se oferta en el resto de agencias.

**¿Es frecuente la actualización de las herramientas tecnológicas que los funcionarios usan para la atención a los socios?**

La actualización se realiza de forma anual, en la medida de lo posible, en el presupuesto de cada año se establece un rubro para mejorar la parte tecnológica ya que el servicio debe ir de la mano con la evolución de las herramientas tecnológicas, especialmente con el servicio al cliente. Actualmente se trabaja en el impulso a las redes sociales para llegar a un segmento que estaba algo relegado, por ello los ejecutivos de la parte comercial deben contar con herramientas óptimas para este trabajo.

**¿Qué aspectos se han considerado para el emplazamiento del mobiliario en la agencia matriz?**

A partir del 2016 se viene trabajando el tema del emplazamiento de la mano de la norma INEN, para adquirir la calificación, este es un proyecto a mediano plazo, 3 años, y se va presupuestando año a año hasta cumplir el 100% del mobiliario de toda la institución.



Actualmente se ha avanzado el 12% y es una iniciativa bien vista por los colaboradores, ya que permanecen mayor tiempo en su trabajo que en su hogar.

**¿Según su experiencia, cuál es la barrera más difícil de superar para lograr una atención al cliente de calidad?**

La empatía que el funcionario tenga con el cliente, para la institución la característica que más se toma en cuenta al momento de contratar personal es la calidad y calidez de los aspirantes, se busca crear valor agregado en función de una atención personalizada y de calidad con todos los clientes y no sólo con un segmento de ellos; el principal objetivo que persigue la institución es fidelizar a sus usuarios a través de la buena atención.

**¿En función de qué factor o factores se realiza la actualización de manuales?**

Mensualmente se organizan mesas de trabajo con los jefes departamentales para generar debate tomando en cuenta los conflictos que se hayan generado durante un periodo y que suelen ser afectados por las políticas actuales; cuando el problema central es la política contenida en los manuales se hace una propuesta para modificar una parte del manual; no son cambios que se hagan mes a mes, sino cada trimestre o semestre si fuere necesario.

**¿Qué área de la institución necesita mayor atención para ofrecer un mejor servicio a los socios?**

Mutualista Imbabura es una institución que busca crear calidad en función de una óptima atención al cliente, para ello los funcionarios deben contar con las máquinas y las plataformas adecuadas, actuales y funcionales 100%; es así que se puede decir que el área que siempre necesita mayor atención es el departamento de sistemas pues son quienes hacen posible el funcionamiento pleno de la institución.

**¿Quién se encarga de dar seguimiento a los reclamos y sugerencias de los socios y cuál es el procedimiento de existir estos casos?**

Según la Superintendencia de Bancos, la oficina matriz de las instituciones debe contar con una persona encargada de la atención al cliente, para dar solución a las quejas que se presenten. Normalmente los inconvenientes son solucionados el mismo día o en su defecto, con un máximo de 48 horas luego de haberse presentado dicho reclamo, pero jamás se ha dejado inconcluso un tema de estos, hay que mantener la buena imagen de la institución y esto se logra con eficiencia en la atención.

### 4.2.3. Ficha de observación

**Tabla 36:** Ficha de observación en Agencia Matriz

<b>Fecha desde:</b>	<b>01 de julio 2017</b>	
<b>Fecha hasta:</b>	31 de agosto 2017	
<b>Agencia:</b>	Matriz Ibarra	
<b>Variable</b>	Nombre del indicador	Porcentaje evidenciado
<b>Personas</b>	Funcionarios desarrollan empatía con el cliente	90%
	Adecuado nivel de conocimiento	96%
	Oportuna capacidad de respuesta	92%
<b>Tecnología</b>	Obsolescencia de equipos	40%
	Actualización de software	65%
	Funcionalidad de herramientas web	25%
	Seguridad transaccional	85%
<b>Operaciones</b>	Tiempo óptimo en caja	95%
	Tiempo óptimo en crédito	96%
	Horario adecuado para el cliente	100%
<b>Infraestructura</b>	Eficacia de accesos especiales	70%
	Funcionalidad de emplazamiento	75%
	<b>Salidas de emergencia adecuadas</b>	<b>60%</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora

## 4.3. Discusión de resultados

### 4.3.1. Nivel de expectativas sobre la calidad de atención al cliente

En general y de acuerdo a los resultados obtenidos, la expectativa del socio respecto a la calidad de atención al cliente es progresiva, dinámica y no satisfecha; evidenciándose que las principales expectativas se centran en un incremento en la variedad de servicios que se ofrecen a través de la banca virtual, así también existe interés porque se mejore las condiciones físicas de las instalaciones de la oficina matriz, ya que hoy por hoy no está diseñada para cubrir ciertas necesidades para los grupos de atención prioritaria o las evacuaciones en casos de emergencias.

#### **4.3.2. Nivel de percepción sobre la calidad de atención**

Si bien es cierto, la percepción sobre la calidad de atención es significativamente buena ya que el 61% de encuestados así lo describen, el restante 39% son quienes nos impulsan a desarrollar propuestas como ésta.

Es así que los diferentes factores que pueden intervenir en la percepción de un buen servicio como: los factores humanos, físicos, tecnológicos y operativos han de ser evaluados y medidos para su actualización, adaptación, mejoramiento o eliminación de algún componente, estrategia o política.

Pese a que, en la mayoría de estos aspectos, puestos a consideración de los encuestados, existe la tendencia a una buena apreciación, se puede decir que otros elementos no tienen el mismo impacto en los socios, tal es el caso de:

- La necesidad de los socios de disponer de más productos y servicios dentro de la banca electrónica, para optimizar su tiempo.
- Demandan de espacios adecuados dentro de la oficina para la atención de grupos prioritarios y un lugar que les ofrezca seguridad en caso de emergencias.
- Funcionalidad en la distribución de las áreas de trabajo, que les permita acceder a un servicio de forma inmediata.
- La percepción de la falta de seguridad en las transacciones es baja, pero en este tipo de negocios debería ser casi nula, ya que es determinante para captar y mantener clientes.
- En cuanto a la seguridad física, al menos un tercio de los encuestados la califica como regular.
- Finalmente, un tema a considerar sin que sea menos importante, es la percepción de una adecuada asepsia dentro de la oficina, aproximadamente un tercio de los socios dijo que no era adecuada.

#### **4.4. Contrastación de preguntas de investigación con resultados**

Las preguntas de investigación corresponden al desarrollo de cada capítulo del presente trabajo de investigación y se ha encontrado lo siguiente:

- ¿Qué tipo de modelo de atención al cliente es aplicado en la oficina matriz de la COAC Artesanos?

El modelo de calidad que la cooperativa utiliza para la gestión de atención al cliente, es el modelo de Cronin y Taylor llamado SERVPERF, el cual se basa en la evaluación únicamente de las percepciones del cliente sobre el servicio recibido.

Dentro del modelo se asume a la calidad del servicio para ser medida como una actitud, que a la vez es un inconveniente pues no todas las empresas presentan las mismas características.

Además, utiliza el modelo de organización tradicional o administración lineal, en donde el trabajo se divide en tareas, funciones y departamentos; lo cual fomenta un trabajo especializado. Es por ello que el modelo de atención al cliente no ha sido concebido como el integrador de los esfuerzos de las áreas operativa y de negocios en pro del cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.

- ¿Qué grado de satisfacción con el servicio tienen actualmente los socios de la COAC Artesanos oficina matriz?

Aproximadamente dos tercios de la muestra encuestada dijo sentirse satisfecha con el servicio que ofrece la oficina matriz de la COAC Artesanos. Pese a que la aceptación del servicio parece bueno, hay que tomar en cuenta que ese 39% que dijo no estar satisfecho, también es alto, las repercusiones que podría ocasionar con el boca a boca pone de manifiesto la necesidad de adoptar medidas para mejorar estos indicadores.

- ¿Qué factores determinan la percepción de calidad de atención al cliente en los socios de la COAC Artesanos de la oficina matriz?

Al plantear un modelo de calidad, significa que previamente se ha realizado una investigación científica para establecer las relaciones existentes entre las apreciaciones esperadas y las experiencias pasadas por los clientes con relación a la calidad; es decir, cada indicador permite relacionar las variables para poder medir un suceso en particular para el modelo propuesto.

El levantamiento de la información parte de una fuente primaria, que son los socios, a través de la toma de datos en tiempo real en cada transacción de las diferentes áreas de atención a los usuarios; esto nos permite conocer los aspectos de la calidad a modificarse, replantearse o eliminarse.

**Tabla 37:** Factores que inciden en la atención al cliente

<b>FACTOR</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>Personas</b>	Empatía
	Desempeño
	Nivel de conocimiento
	Capacidad de respuesta
	Imagen
<b>Operaciones</b>	Capacitación
	Horarios
	Cantidad de productos y servicios
	Tiempos de espera
<b>Tecnología</b>	Exactitud de la información
	Seguridad
	Amplitud de opciones
<b>Estructura</b>	Actualización
	Localización
	Accesos
	Funcionalidad
	<b>Salubridad</b>

**Fuente:** Encuesta de investigación

**Elaborado por:** La Autora

- ¿Qué tipo de necesidades y expectativas, en los clientes, debe cubrir la oficina matriz de la COAC Artesanos para obtener un modelo de atención de calidad?

El desarrollo de un modelo de calidad obedece al conocimiento de las expectativas del cliente acerca de la calidad de atención y la calidad recibida en los productos y servicios. La diferencia entre la calidad esperada y la recibida es el índice de satisfacción al cliente que se pretende buscar.

La calidad esperada suele verse influenciada por varios factores como el marketing relacional, en donde se observa que se segmenta una base de datos de clientes para poder definir las necesidades personales o grupales, así también juega un papel importante la comunicación boca-oído en la convocatoria a nuevos potenciales clientes quienes suelen llegar con expectativas del 100% del servicio que buscan en la institución.

Por otro lado, la calidad recibida en el uso del servicio o acceso a un producto, se ve directamente ligada con los aspectos de capacidad de respuesta, seguridad, empatía con los funcionarios y confianza; la sinergia de estos aspectos proyecta una imagen corporativa a través de la calidad técnica y la calidad funcional.

## CAPÍTULO V

### 5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

#### 5.1. Antecedentes de la propuesta

Con el desarrollo de la investigación se pudo evidenciar varios aspectos sobre la problemática objeto de estudio, como la carencia de un área de supervisión especializada en dar soporte a los clientes o socios en cuanto a quejas o reclamos en la cooperativa, así como también dar seguimiento a las quejas o sugerencias, y a las estrategias de calidad que se adopten; esto se comprueba con las observaciones a la estructura orgánica de la institución y con base a lo expresado por el personal entrevistado. Quien toma el control acerca de las sanciones es el área de Recursos Humanos, más no para realizar acciones de seguimiento con el cliente para verificar su percepción en cuanto al servicio luego de emitir una queja a la institución.

Con el análisis de las encuestas a los socios, se pudo constatar que existen cada vez más necesidades insatisfechas en los clientes, así como expectativas del servicio antes de adquirirlo y sus percepciones sobre la calidad del servicio recibido. El conocimiento de estos factores ayuda a crear nuevas estrategias, modificar procesos y en sí mejorar el servicio con la creación de una cultura de calidad.

El manual de atención al cliente que dispone la institución es básico y se limita a definir lineamientos mínimos para la actitud del personal, mas no a crear estrategias para consolidar la relación entre los funcionarios y el socio con base en el servicio de calidad; además su última actualización fue en diciembre 2014 y no considera varios cambios internos significativos que se han presentado en los últimos años.

Con estas breves observaciones se ha podido establecer que la opción más adecuada es presentar una propuesta que contemple la actualización del manual de atención al cliente de la COAC Artesanos, ya que optar por otra alternativa como la creación de un nuevo puesto para que se encargue de la gestión de la calidad de la atención al cliente es una propuesta que incluye el tema monetario y resultados a largo plazo.

#### 5.2. Justificación de la propuesta

Actualmente la cooperativa se encuentra en una etapa de transición, con la unificación y creación de puestos de trabajo, y descentralización de actividades dentro de áreas como crédito

y operaciones; cambios que se dan por una evolución de la estrategia empresarial en pro de la búsqueda de la eficiencia, por la alta competencia en el sector financiero. Partiendo de esta premisa, se propone luego de determinar los factores que inciden en la percepción de calidad de atención al cliente, que se haga una actualización del manual de atención al cliente tomando en cuenta los resultados obtenidos con el presente proceso de investigación. Ya que la creación de un nuevo puesto de trabajo no es una opción del todo incluyente, ya que supone un rubro adicional a cubrir mensualmente y porque no atacaría el problema de raíz, sino que se convierte en una acción complementaria a la generación de una cultura de calidad.

Así también se provee del material adecuado a los funcionarios para que puedan optar por los procesos más adecuados y ofrecer una atención de calidad a los socios, además mostrar los procedimientos para manejar las quejas y sugerencias realizadas por los socios en lugar de que éstos lleven sus inquietudes a las jefaturas; el objetivo de este manual es atender de manera más rápida estos inconvenientes y disminuir las inconformidades que podrían existir.

Esta herramienta también incluye a las jefaturas, con el fin de involucrarles en el tema de generación de calidad en todos los procesos; el hecho de disponer de este material les permitirá ser más objetivos en cuanto a las acciones correctivas que puedan tomarse en lo posterior.

### **5.3. Objetivos de la propuesta**

#### **5.3.1. General**

Crear una estrategia integral para la gestión de la atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos, que permita mejorar el nivel de servicio que ofrece la institución a sus asociados y clientes.

#### **5.3.2. Específicos**

- Generar una cultura de calidad en la atención al cliente y potencializar las capacidades en los funcionarios de la oficina matriz.
- Adaptar el manual de atención al cliente a los parámetros de calidad que establecen las normas ISO.
- Fomentar el trabajo participativo a través de capacitaciones que permitan Reducir las sanciones a los funcionarios por inconvenientes con los socios, permitiendo resolver los problemas con autonomía en cada agencia.

#### **5.4. Descripción de la propuesta**

La propuesta se centra en el desarrollo de una estrategia integral de mejora continua, a través del análisis del perfil laboral que deberán tener las personas que se relacionan directamente con la atención al cliente, la reforma del manual de atención al cliente con apego a las normas de calidad ISO y la capacitación continua para el perfeccionamiento de las competencias laborales de los funcionarios de la COAC Artesanos.

Es importante que se analice previamente la gestión de competencias laborales que realiza actualmente la COAC Artesanos y proponer los perfiles adecuados para los cargos que manejan directamente la relación con el cliente externo.

El manual que hoy en día maneja la institución está orientado a potenciar a la cooperativa desde la ciencia de marketing; con lo cual se enfoca en vender más y mejor, pero no contempla la fidelización del cliente o la búsqueda de la calidad en el proceso; así también y pese a que las funciones están claramente definidas, los empleados no pueden contar con sus jefes inmediatos, porque carecen de autonomía en cuanto a la resolución de conflictos, están obligados a reportar todo tipo de conflictos entre socios y funcionarios a Recursos Humanos.

Las modificaciones al manual incluyen el diseño de formatos para proporcionar al socio una forma rápida para describir su problema con el servicio y posteriormente un corto formulario acerca de la capacidad de respuesta para su queja. Así también la metodología para evaluar o adaptar las sugerencias de los socios acerca de un tema en particular.

#### **5.5. Diseño técnico de la propuesta**

La propuesta que se presenta busca incluir algunas estrategias en base a los resultados obtenidos con la aplicación de las encuestas, entrevistas y observación realizada en el desarrollo del presente trabajo.

Los aspectos que la propuesta busca mejorar son:

- La gestión de competencias laborales a partir de la búsqueda de la calidad como cultura empresarial.
- La búsqueda y preparación de los funcionarios a partir de la selección técnica de los perfiles laborales.
- Estrategias para mejorar la calidad de atención al socio a partir de priorizar la atención al cliente interno y sus necesidades.



- Ampliación al tema de la gestión de quejas y reclamos, con nuevas directrices en función de la actual estructura organizacional.
- La identificación de los problemas inmediatos que sean susceptibles al mejoramiento a través de la capacitación.
- Las pautas para optimizar la capacitación como un medio para realizar retroalimentación.

## 5.6. Análisis del macroentorno

Para el análisis del entorno organizacional externo, se toman en cuenta las Ventajas (Oportunidades) y Desventajas (Amenazas) que pueden afectar a la organización con el modelo actual de atención al cliente con el que cuentan.

A partir de los resultados obtenidos tanto en encuestas a los socios y funcionarios, además de las entrevistas a los jefes de recursos humanos, se ha determinado el macroentorno de la siguiente manera.

**Tabla 38:** Análisis del Macroentorno

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Crecimiento económico local</b>	Incremento de competencia local
<b>Ubicación estratégica de la oficina</b>	Avances tecnológicos progresivos
<b>Percepción externa de solidez</b>	El cliente no hace quejas formales
<b>Percepción de seguridad transaccional</b>	Altas expectativas del cliente
<b>Buena percepción sobre la imagen de empleados</b>	<b>Demanda de servicios en línea</b>

Elaborado por: La Autora

## 5.7. Análisis del microentorno

El microentorno está definido por la existencia de Fortalezas y Debilidades que presenta la institución frente a la competencia.

El conocimiento del microentorno ayuda a que las autoridades puedan afianzar las fortalezas de la atención al cliente y corregir las debilidades en cuanto a este servicio.

**Tabla 39:** Componentes del microentorno

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Experiencia en el mercado</b>	Tecnología obsoleta
<b>Capacitación adecuada de empleados</b>	No invierte en bienestar del empleado
<b>Disponibilidad de herramientas de trabajo</b>	Inadecuados accesos y movilidad interna
<b>Sueldos competentes</b>	Poca funcionalidad interna
<b>Manuales útiles para funcionarios</b>	Alto tiempo de espera en caja
<b>Funcionarios con formación Superior</b>	Personal relativamente nuevo
	No monitorea quejas y sugerencias

Elaborado por: La Autora

## **5.8. Desarrollo de la propuesta**

Luego del análisis de los resultados de la aplicación de la encuestas, entrevistas y observación directa, se determinó que la solución más viable y oportuna es el desarrollo de un modelo de mejora continua que abarque los factores clave que afectan la atención al cliente en la COAC Artesanos, como el perfil adecuado para quienes están en contacto directo con el cliente externo; una actualización del manual de atención al cliente, con apego a las normas de calidad ISO 9000 y un enfoque en la gestión de quejas y reclamos; y el diseño de un plan de capacitación como parte del proceso de mejoramiento continuo. La estrategia que se busca implementar es de rápida difusión, bajo costo y de amplio impacto; y está ubicada en el corto, mediano y largo plazo, a corto plazo se puede realizar una evaluación del desempeño laboral para identificar si las habilidades y características que poseen los funcionarios de las áreas de caja, atención al cliente, asesor de negocios y asistente operativo cumplen con el perfil requerido en cada puesto, caso contrario realizar capacitaciones para ajustarlos; a mediano y largo plazo posible la difusión y aplicación del manual de atención al cliente en toda la cooperativa, y se empieza a aplicar el plan de capacitación.

### **5.8.1. Competencias Laborales**

#### **5.8.1.1. Análisis de competencias laborales**

El primer paso para establecer perfiles laborales adecuados, es el análisis del proceso actual de gestión de las competencias laborales que la cooperativa está utilizando. Es así que, con base a lo señalado en el manual de recursos humanos de la institución, se puede evidenciar que las competencias laborales que se busca desarrollar en el personal son:

**Gráfico 57:** Competencias laborales, COAC Artesanos



**Fuente:** Manual de Recursos humanos COAC Artesanos

**Elaborado por:** La Autora

**Nota:** Las competencias en rojo son aportes de la autora

Las competencias laborales son las directrices para adaptar los puestos a las personas y no viceversa, por esta razón hay que definir de forma correcta el perfil requerido.

### 5.8.1.2. Perfil del personal de servicio al cliente

**Tabla 40:** Perfil Atención al cliente

DEPENDENCIAS	
Área:	Operativa
Directa:	Asistente operativo
Cargos que supervisa:	Ninguno
FUNCIONES	
Objetivo general del cargo:	Atender al socio/cliente frente a un requerimiento o reclamo.
Principales responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al socio para abrir y cerrar cuentas, actualizar información y custodiar esta información física.</li> <li>• Solicitar tarjetas de débito, desbloqueo de cuentas y claves.</li> <li>• Entregar información general de crédito e inversiones.</li> <li>• Transferencias internas.</li> <li>• Venta y tramitación de seguros.</li> <li>• Gestionar caja chica.</li> <li>• Recepción y procesamiento de reclamos.</li> <li>• Soporte al cliente interno.</li> </ul>
REQUISITOS DEL CARGO	
Preparación académica:	Tercer nivel aprobado (técnico o universitario).
Formación:	Ciencias administrativas (administración, marketing, finanzas, contabilidad).
Experiencia:	Atención al cliente externo, conocimiento de los procesos bancarios.
Habilidades:	Negociadora, capacidad de interpretación de normas y reglamentos.
Cualidades:	Empatía para el trato con las personas.

**Elaborado por:** La Autora

### 5.8.1.3. Perfil de asistente operativo

**Tabla 41:** Perfil asistente operativo

<b>DEPENDENCIAS</b>	
Área:	Operativa
Directa:	Jefe de Agencia
Cargos que supervisa:	Caja, atención al cliente
<b>FUNCIONES</b>	
Objetivo general del cargo:	Desarrollar actividades para la administración de los recursos monetarios y materiales de la agencia, así como la atención al socio.
<b>Principales responsabilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorga soporte permanente al cliente interno y externo de la cooperativa.</li> <li>• Custodia de caja fuerte.</li> <li>• Provisión de efectivo diariamente para el funcionamiento operativo de la agencia.</li> <li>• Supervisión de cajas.</li> <li>• Desembolso de créditos.</li> <li>• Control de cajero automático.</li> <li>• Transferencias internas y externas.</li> <li>• Acreditación de cuentas.</li> <li>• Realizar informes mensuales de las actividades crediticias, operativas y administrativas.</li> </ul>
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
Preparación académica:	Tercer nivel aprobado (técnico o universitario).
Formación:	Ciencias administrativas (administración, marketing, finanzas, contabilidad).
Experiencia:	En áreas comerciales, operacionales y de servicio al cliente; conocimiento de programas bancarios y paquetes informáticos.
Habilidades:	Trabajo multidisciplinario, comunicación eficiente, previsión y análisis.
Cualidades:	Honestidad y responsabilidad.

**Elaborado por:** La Autora

#### 5.8.1.4. Perfil de cajero

**Tabla 42:** Perfil de cajero

DEPENDENCIAS	
Área:	Operativa
Directa:	Asistente operativo
Cargos que supervisa:	----
FUNCIONES	
Objetivo general del cargo:	Custodiar el dinero de los socios hasta la efectiva entrega de los soportes de depósitos y retiros, así como de las transacciones de los clientes.
Principales responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registra diariamente las transacciones de socios con su respectivo respaldo.</li> <li>• Realiza recaudaciones y pagos de los diferentes servicios que tiene la institución.</li> <li>• Ingresa pagos de crédito.</li> <li>• Soporte al cliente externo por actividades específicas de verificación de clientes.</li> <li>• Custodia el efectivo recibido y reporta los excesos.</li> <li>• Elabora el cuadro diario de su caja y entrega al asistente operativo.</li> </ul>
REQUISITOS DEL CARGO	
Preparación académica:	Tercer nivel aprobado (técnico o universitario).
Formación:	Ciencias administrativas (administración, finanzas, contabilidad).
Experiencia:	En manejo de efectivo de instituciones bancarias o comerciales, manejo de Excel.
Habilidades:	Numérica, de comunicación y análisis.
Cualidades:	Honestidad a toda prueba, ordenado.

**Elaborado por:** La Autora

### 5.8.1.5. Perfil de oficial de negocios

**Tabla 43:** Perfil oficial de negocios

DEPENDENCIAS	
Área:	Negocios/Comercial
Directa:	Jefe de agencia
Cargos que supervisa:	----
FUNCIONES	
Objetivo general del cargo:	Comercializar los productos que dispone la institución con base en las metas asignadas, para satisfacer las necesidades del cliente y lograr los objetivos organizacionales, con observación de los respectivos procesos y reglamentos.
Principales responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar la relación comercial con clientes actuales y potenciales.</li> <li>• Administrar la cartera asignada a portafolio, procurando su evolución y evitando su deterioro.</li> <li>• Controlar el cumplimiento del cupo asignado para cada producto.</li> <li>• Evaluar la información entregada por el cliente, para otorgar un crédito viable para el cliente y la institución.</li> <li>• Verificar, in situ, la información suministrada por el cliente para el proceso crediticio.</li> <li>• Gestionar la cartera por cobrar para mejorar sus índices.</li> <li>• Buscar nuevos mercados a través de alianzas, con instituciones que aseguren el retorno de la inversión.</li> <li>• Promocionar la imagen institucional a través de su trabajo.</li> </ul>
REQUISITOS DEL CARGO	
Preparación académica:	Tercer nivel aprobado (técnico o universitario).
Formación:	Ciencias administrativas (administración, finanzas, contabilidad, marketing).
Experiencia:	En área comercial y venta de intangibles, manejo de paquetes informáticos y
Habilidades:	Análisis y negociación
Cualidades:	Puntualidad y confianza

**Elaborado por:** La Autora

## **5.8.2. Manual de atención al cliente de la Cooperativa Artesanos Ltda. con enfoque a la gestión de quejas y reclamos**

### **CAPITULO I**

#### **AMBITO DE APLICACIÓN**

##### **5.8.2.1. Objetivo**

El presente manual tiene como objetivo establecer políticas y estrategias para la gestión de la atención al cliente en las dependencias de la institución y sus agencias.

De forma específica, el manual pretende cumplir con los siguientes objetivos:

- Cumplir con las leyes y normas vigentes en materia de protección al usuario financiero.
- Contribuir al cumplimiento de la misión y visión de la institución, con un enfoque práctico y realizable.
- Crear valor agregado a través de un sistema de calidad en la atención al cliente, logrando así fidelizar al socio, tanto por el producto como por la atención.

Establecer los lineamientos para construir una cultura de atención al cliente de calidad.

##### **5.8.2.2. Ámbito de aplicación**

Las normas descritas a continuación son de estricta aplicabilidad en las dependencias de la COAC Artesanos, en especial por aquellas áreas que tengan un vínculo directo con los socios/clientes, es decir por los funcionarios del área operativa y comercial; así también está diseñado para mejorar algunos procesos internos de la institución y en conjunto apunta a una cultura de calidad organizacional.

##### **5.8.2.3. Alcance**

El presente manual está destinado a mejorar el servicio que los funcionarios entregan al socio/cliente de la COAC Artesanos; en función de la atención mejorada, reduciendo los tiempos de espera, entregando la información adecuada y verificando que la información y el producto hayan sido de utilidad, cubriendo sus expectativas. El manual debe ser aplicado en todas las agencias de la cooperativa, ya que cuentan con las áreas comercial y operativa, que son quienes manejan la relación directamente con el cliente externo.



#### **5.8.2.4. Principios generales**

Las actividades de servicio de atención al cliente, prestadas por los funcionarios hacia los clientes, se desarrollarán en base a los siguientes principios:

- Autonomía en la toma de decisiones, evitando así conflicto de intereses y procedimientos innecesarios.
- Gratuidad, pues nada deberá cancelar el socio por la información y asesoría que le sea brindada en las oficinas.
- Organización con las otras áreas y departamentos de la institución, en base a los principios de rapidez, seguridad y eficacia, mismos que están obligados a prestar la colaboración necesaria para la resolución oportuna de conflictos.

## **CAPÍTULO II**

### **INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN**

#### **5.8.2.5. Información general**

La COAC Artesanos es una institución de derecho privado dedicada a la intermediación financiera y enfocada a cubrir las necesidades crediticias del sector de la economía popular de la provincia de Imbabura; y se encuentra regulada y vigilada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

#### **5.8.2.6. Misión**

Garantizar la seguridad de los recursos económicos de nuestros asociados y ser sus asesores financieros.

#### **5.8.2.7. Visión**

Ser una entidad financiera eficiente, competitiva, y con enfoque social.

#### **5.8.2.8. Valores**

Serán las características inherentes de un funcionario de la COAC Artesanos en su actuar cotidiano.

- Amabilidad: en el trato con sus compañeros y socios/clientes.

- Respeto: por las personas, el trabajo y las ideas.
- Transparencia: con la información entregada del funcionario al socio/cliente y con la documentación e información que el funcionario reciba.
- Ética: en sus acciones.

## CAPITULO III

### RESPONSABILIDADES RESPECTO AL SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

#### **5.8.2.9. Responsabilidad Gerencial**

##### **a. Consejo de Administración**

Son de estricta responsabilidad del Consejo de Administración, lo siguiente:

- Conocer, analizar y aprobar las políticas para la correcta prestación y calidad en el servicio a socios e interesados.
- Conocer y realizar recomendaciones en base al informe mensual de la gestión de quejas, reclamos y sugerencias hacia la institución.
- Aprobar el presente manual o sus modificaciones.

##### **b. Gerencia**

Son responsabilidades de las gerencias las siguientes:

- Aprobar las mejoras y cambios propuestos por las diferentes áreas de la cooperativa en lo referente a la calidad en el servicio de atención al socio/cliente.
- Direccionar las quejas, los reclamos y las sugerencias recibidas mediante informe para su tratamiento y solución.
- Aplicar las sanciones respectivas de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo.

##### **Negocios**

Son responsabilidades del área de Negocios las siguientes:

- Proponer políticas y mejoras referentes a la calidad del servicio de acuerdo a su proceso.
- Controlar y gestionar que los funcionarios bajo su responsabilidad estén capacitados de manera idónea para una correcta aplicación de procesos establecidos y excelente prestación del servicio.

- Controlar y verificar el cumplimiento permanente de las políticas definidas en este manual, así como medir el tiempo y número de transacciones de cada servidor bajo su administración con la finalidad de dar un servicio ágil y oportuno.
- Retroalimentar la información necesaria sobre las políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa con servidores que no han cumplido con los protocolos establecidos; en caso de reincidencia deberá ponerse en conocimiento del área de Talento Humano.
- Analizar y socializar las mejoras y cambios propuestos según los informes de quejas, reclamos y sugerencias de acuerdo a su proceso.

### **Contabilidad**

Son responsabilidades del área contable las siguientes:

- Proponer políticas y mejoras referentes a la calidad del servicio de acuerdo a su proceso.
- Controlar y verificar el cumplimiento permanente de las políticas definidas en este manual.
- Retroalimentar la información necesaria sobre las políticas y procedimientos establecidos por la Cooperativa con los funcionarios que no han cumplido.

### **Jefe Operativo**

- Proponer políticas y mejoras referentes a la calidad del servicio de acuerdo a su proceso.
- Controlar y verificar el cumplimiento permanente de las políticas definidas en este manual.
- Realizar el análisis mensual sobre la gestión de la Atención al cliente en cada oficina con su respectivo Coordinador.
- Retroalimentar la información necesaria sobre las políticas y procedimientos establecidos por la Cooperativa con los funcionarios que no han cumplido.

### **Coordinadores de Agencia**

Son responsabilidades de los coordinadores de agencias, los siguientes:

- Proponer políticas y mejoras referentes a la calidad del servicio de acuerdo al panorama real de su agencia y la cultura de su entorno.

- Controlar y verificar el cumplimiento permanente de las políticas definidas en este manual, así como medir el tiempo y número de transacciones de cada funcionario bajo su administración con la finalidad de dar un servicio ágil y oportuno.
- Retroalimentar la información necesaria sobre las políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa con servidores que no han cumplido con los protocolos establecidos; en caso de reincidencia deberá ponerse en conocimiento del área de Talento Humano.

### **Recursos Humanos**

Son atribuciones del área de Talento Humano las siguientes:

- Aplicar los llamados de atención y sanciones de acuerdo a su nivel asignado en el Reglamento Interno de Trabajo, sobre la Aplicación y Tipos de Amonestaciones, Art. 63, cuando se detecte un mal servicio hacia los socios o clientes y los estipulados en la sección de sanciones de este manual.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROCESO DE CALIDAD DEL SERVICIO AL SOCIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE**

#### **5.8.2.10. Políticas de servicio al cliente**

- Todo funcionario, operativo, comercial y administrativo, de la Cooperativa debe ofrecer un servicio de calidad, oportuno, eficaz y efectivo, manteniendo el esquema establecido en el presente manual.
- La Cooperativa realizará estudios periódicos para medir la calidad de servicio brindado a los socios o clientes.
- Para realizar una queja, reclamo o sugerencia, el cliente deberá llenar el formulario con todos sus datos para poder registrar y gestionar dicha solicitud.
- Las quejas y reclamos deberán ser resueltas en un promedio de 3 días laborables, como plazo máximo, a partir de su recepción.
- Todos los funcionarios deben manejar información básica para dar una breve introducción al socio, cuando el funcionario encargado de este puesto no se encuentre o esté ocupado.

### 5.8.2.11. Fases del servicio

- **Preparación:** La fase de preparación incluye todos los procedimientos que sirven para la formación y entrenamiento al personal (temporada de capacitación para las personas nuevas, procesos de actualización para los empleados con antigüedad), así también de la dotación de los instrumentos (manuales, reglamentos, instructivos y políticas) y herramientas (equipos óptimos, acceso a la información digital, soporte técnico eficiente) necesarias para ofrecer un servicio de atención de calidad.
- **Inicio:** En esta etapa se realiza el primer contacto con el socio/cliente, y es responsabilidad del funcionario proyectar la imagen adecuada, no sólo de forma personal sino institucional. Un titular de la COAC Artesanos debe transmitir confianza, seguridad de lo que dice, empatía, seriedad y empoderamiento de la institución. Para el desarrollo de esta fase es importante que el funcionario parta de un saludo adecuado, preguntas necesarias para determinar las necesidades del socio/cliente y mostrar interés por dar solución a sus dudas.
- **Desarrollo:** Es una fase definitiva para lograr cubrir las expectativas del socio/cliente, se caracteriza porque el empleado aprende a escuchar e identificar la necesidad real del socio, con el fin de ofrecerle el producto o servicio más acorde con dicho requerimiento. Para el desarrollo del proceso es necesario que todo esté operativo, tanto el sistema, el material informativo y el espacio físico.
- **Cierre:** El éxito de una negociación está en la habilidad de cierre, es por ello que la característica principal de esta fase es la confianza, luego de que se ha escogido el producto/servicio ideal para el socio, hay que entregárselo de acuerdo a las condiciones establecidas. Esta fase se evalúa y mide el nivel de satisfacción del socio, frente a las expectativas que éste se había formulado respecto del servicio.
- **Retorno y satisfacción:** Se habla sin duda de haber entregado un servicio de calidad cuando se logra fidelizar al socio y su satisfacción es visible; éste no sólo nos entrega su confianza, también es el mejor marketing que se puede tener, su referencia positiva atrae más personas que cualquier medio convencional de publicidad.

## CAPÍTULO V

### GESTIÓN DE LOS RECURSOS

#### 5.8.2.12. Recursos para la gestión de servicio al cliente y mejora continua

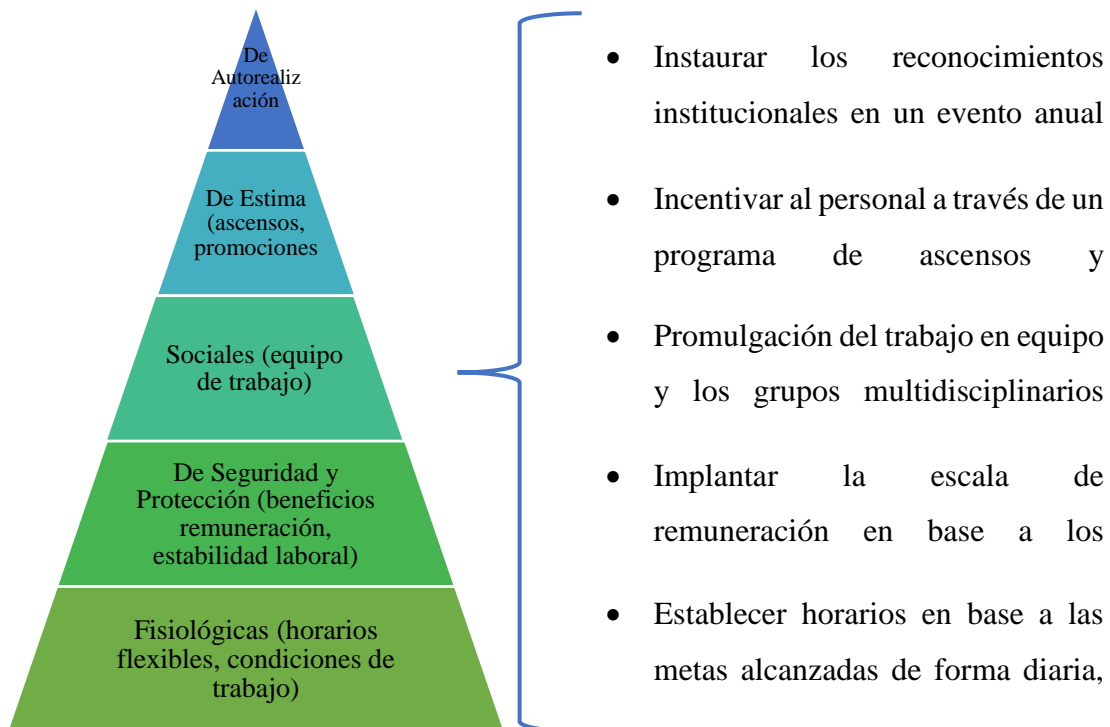
La COAC Artesanos define y proporciona los recursos necesarios para incrementar la satisfacción del cliente a través del mejoramiento de cada uno de los factores que inciden en la percepción del cliente acerca del servicio recibido.

##### a. Contingente Humano

El contingente humano es la parte más importante de la empresa, hay que buscar satisfacer sus necesidades como cliente interno, para que exista la motivación necesaria para la consecución de los objetivos institucionales.

Las estrategias están desarrolladas en base a la pirámide de necesidades de Maslow para lograr un equipo motivado y que aporte calidad en el servicio, es necesario:

Gráfico 58: Gestión de Recursos Humanos



**Fuente:** Encuesta de investigación

**Elaborado por:** La Autora

## **b. Tecnológicos**

El equipamiento tecnológico es una de las bases fundamentales para la entrega oportuna de un servicio de calidad en las empresas financieras,

- Renovar los equipos computacionales cuando éstos hayan perdido su valor contable, ya que suele ser el principal problema a la hora de ofrecer un buen servicio.
- Los mantenimientos a los equipos del área operativa y comercial deberán realizarse mínimo cada 6 meses y contar con el respectivo registro de mantenimientos y reposiciones que haya tenido.
- Deberá realizarse mantenimiento preventivo a los equipos electrónicos como cámaras de vigilancia, cajero automático, sistema de alarma, controles de puertas de acceso; manteniendo una bitácora actualizada de estos.
- Los sistemas computacionales de la cooperativa deberán estar 100% operativos las 24 horas, el departamento de sistemas deberá contar tanto con el personal, como con el presupuesto para suplir las necesidades técnicas y tecnológicas de todas las agencias.
- Con la creación de un nuevo canal virtual para la presentación de quejas, reclamos y sugerencias; el departamento de sistemas deberá asegurarse de mantener operativa esta opción las 24 horas del día para ofrecerle al usuario una diferenciación del estilo regular de realizar este procedimiento.

## **Infraestructura**

Ofrecer las mejores condiciones físicas tanto para el cliente interno como para el externo, es una política que viene desarrollándose de forma paulatina en todas las oficinas de la institución, tanto con la reconstrucción de algunas agencias y la remodelación de otras que no son parte del activo de la institución.

- Realizar mantenimiento preventivo trimestral de las instalaciones físicas (sistema eléctrico, tuberías, fachadas, etc.)
- Los espacios del mobiliario deben guardar funcionalidad para el óptimo desplazamiento de los empleados y los socios. Para el caso de la oficina matriz, las remodelaciones autorizadas constan para el presente período fiscal y se prevee rediseñar toda la parte interna de la oficina, tanto de pisos, como la ubicación de las estaciones de trabajo.

- Respetar las normas de seguridad para evacuaciones de emergencia y propender una cultura de seguridad interna.
- Obedecer y hacer cumplir las normas que defienden los derechos de las personas con limitaciones físicas y contribuir con la creación de una sociedad inclusiva.

## CAPÍTULO VI

### RESPONSABILIDAD DEL TALENTO HUMANO INTERNO CON RESPECTO AL CLIENTE

#### **5.8.2.13. Comunicación**

Es necesario crear un ambiente de confianza cuando se está atendiendo al socio/cliente, mostrando interés en darle un buen servicio y satisfacer sus necesidades.

Se debe tener cuidado con la comunicación verbal y no verbal, mismas que deben siempre estar alineados a los valores corporativos.

#### **5.8.2.13.1. Protocolo de comunicación telefónica**

Toda organización tiene cierta personalidad que forma parte de su imagen corporativa y la manera en que los funcionarios responden el teléfono es parte de esta imagen.

Es importante estandarizar los guiones y estilos cuando se contesta el teléfono, para que el socio/cliente siempre reconozca este estilo en todos los departamentos y unidades de la organización.

No deben usar los funcionarios los teléfonos, facsímiles, o cualquier otro medio de comunicación para atender asuntos personales, salvo en casos urgentes o indispensables. Lo anterior para no obstaculizar llamadas de posibles socios/clientes que necesiten comunicarse con la cooperativa.

Los funcionarios de la Cooperativa facultados para el uso del teléfono celular, deberán:

- Considerar este medio de comunicación como herramienta de trabajo, destinando su uso exclusivo para dicha función durante la jornada laboral.
- Revisar las llamadas y mensajes con cierta periodicidad, sobre todo cuando se espera una llamada importante.



- Realizar las conversaciones por celular de forma más rápida que del teléfono convencional.
- Cuando es urgente hacer o recibir una llamada personal, lo prudente es retirarse a un lugar apartado donde no se moleste a las personas de su alrededor.
- Bajo ningún concepto se puede ingresar con teléfonos celulares al área de cajas, memorias externas y demás aparatos electrónicos, por obvias razones de seguridad.
- No realizar conversaciones personales, a menos que sea un caso eventual de suma urgencia.

#### **5.8.2.14. Imagen**

La imagen del personal en la Cooperativa, se construye por medio de relaciones de largo plazo con todos los públicos con los que se relaciona, sea socios/clientes, amigos, familiares, proveedores, compañeros, diversos grupos de opinión y de presión.

- Al atender a un socio/cliente se está proyectando la imagen de la Cooperativa.
- El impacto que logre en el socio/cliente puede significar la diferencia entre una percepción de calidad y una de servicio deficiente.
- Los socios/clientes primero tenderán una impresión por lo que vean externamente, lo cual abarca, su apariencia, su presentación personal, sus modales, su forma de caminar, cómo sonrío e incluso, entre otros aspectos, cómo da la mano.
- Tenga especial cuidado con su rostro. El 80% de la atención del socio/cliente se dirigirá a su rostro. Procure que su expresión facial y su arreglo personal sean correctos y oportunos.
- Cuide sus manos y uñas.
- Recuerde que el impacto que logra, no sólo le llega al socio/cliente por sus ojos, sino por los otros sentidos. Sea consciente de ello.

##### **5.8.2.14.1. Uso del uniforme**

Los siguientes artículos tienen vinculación directa con el Reglamento Interno de Trabajo, Art. 64 sobre Presentación personal y buen uso del uniforme.

Todo el personal de la Cooperativa deberá llevar durante la jornada laboral, eventos institucionales o demás actos que se designe representación de la institución; el uniforme de

tipo formal de la Cooperativa de acuerdo al horario y combinaciones respectivas establecidas por la Gerencia General a su delegado, salvo casos que justifiquen debidamente.

Los funcionarios de la Cooperativa deben seguir los siguientes lineamientos en la forma de vestir:

1. El uniforme tipo informal se utilizará para desarrollar trabajos de campo, funciones designadas que requiera esta vestimenta o por funciones propias del cargo.
2. No se podrá combinar el uniforme de tipo formal con el informal.
3. El uniforme formal e informal deberá llevarse limpio y planchado según corresponda, de acuerdo a los horarios y combinaciones establecidas, además de mantener las prendas en buen estado. En el caso de deterioro, el funcionario custodio de las prendas proporcionadas por la institución deberá asumir su responsabilidad y corregir.
4. Para las mujeres se establece que deben utilizar medias nylon y para hombres utilizar medias casuales oscuras que vayan de acuerdo al tono de su pantalón y calzado.
5. El calzado a utilizar debe ir acorde al uniforme, para los días que se utilice terno debe ser casual, limpio lustrado y en buenas condiciones.

Con la finalidad de mantener la imagen institucional, todo funcionario que se desvincule de la Cooperativa, deberá devolver los uniformes completos a Recursos Humanos mediante Acta Entrega.

#### **5.8.2.15. Actitud**

Las actitudes están relacionadas con las motivaciones y la forma en que se relacionan los funcionarios entre funcionarios y éstos con los usuarios.

- Trabaje pensando en la meta laboral y personal. Alcance sus sueños y metas, piense en ganar.
- La preparación evita la presión, porque construye confianza. .
- Comprométase con la excelencia, los altos estándares empiezan con uno mismo. Dé más de lo que se espera.
- Confidencialidad, debe salvaguardar en todo momento la discreción laboral, es decir, que toda información relacionada con el usuario interno o externo, no puede ser divulgada a ningún nivel.

#### **5.8.2.16. Relaciones Humanas**

- Pronunciar frases como “con mucho gusto”, “es un placer”, “no hay de qué”, y expresar “muchas gracias” al despedirse del socio/cliente, continúan siendo recursos ganadores en el mundo del servicio al socio/cliente. El funcionario debe llevar la iniciativa al momento de despedirse.
- Es necesario ofrecer un servicio especializado a las personas con necesidades especiales.
- Sea cortés. Intente colaborar al máximo con estos usuarios. Si es posible, acompañelos durante su visita, ayúdelos.
- Menores de edad que ingresan a nuestras instalaciones, acompañados por sus padres u otro adulto, también deben ser objeto de nuestra atención y de nuestra amabilidad.
- Tener presente que el extranjero que viene a Ecuador no tiene la obligación de conocer y hablar nuestro idioma.
- Si el funcionario que realiza la atención no tiene conocimiento del idioma que maneja el socio/cliente, se pondrá en contacto con la persona de la Cooperativa que si lo tenga.

### **CAPÍTULO VII**

#### **POLÍTICAS DE MEJORA CONTINUA**

#### **5.8.2.17. Políticas Generales**

- a) La razón de ser de la Cooperativa Artesanos es ser una entidad de intermediación financiera que preste sus servicios dirigidos a satisfacer las necesidades de sus socios y clientes; por lo tanto, es fundamental superar sus expectativas. La Cooperativa es una institución social, es decir, tiene su origen en la misma comunidad por lo cual se direcciona a la satisfacción de necesidades.
- b) Todo funcionario, operativo, comercial y administrativo, de la Cooperativa debe ofrecer un servicio de calidad, oportuno, eficaz y efectivo, manteniendo el esquema establecido en las fases de atención al socio o interesado.
- c) La Cooperativa realizará estudios periódicos establecidos por la Gerencia o por solicitud de alguno de los organismos de control, para medir la calidad de servicio brindado a los socios o interesados.

## **Liderazgo**

La alta dirección debe desarrollar una conciencia hacia el servicio de calidad que genere y mantenga un ambiente interno favorable, en el cual todos los funcionarios puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la entidad.

## **Participación activa de los Funcionarios**

Es el compromiso de los servidores en todas las áreas, que permite el logro de los objetivos de la institución. El brindar un servicio de calidad a socios e interesados no es de exclusividad de determinados procesos o funcionarios, es una responsabilidad de todos y cada uno de los integrantes de la Cooperativa.

## **Visibilidad**

Es necesario que el buzón de sugerencias, donde el socio o interesado puede realizar su evaluación o sugerencia, queja o reclamo, esté en un lugar visible o sea informado adecuadamente por la persona que realizó la atención.

## **Accesibilidad**

El proceso de tratamiento de las quejas debe ser de fácil acceso para todos los sugerentes o reclamantes. El proceso de tratamiento de las sugerencias, quejas, recomendaciones y la información de apoyo, debe estar en lenguaje sencillo. Anexo 1

## **Respuesta diligente**

Toda información recolectada debe ser tratada con prontitud de acuerdo con su urgencia.

## **Enfoque al socio**

La Cooperativa debe adoptar un enfoque hacia el socio, donde exista retroalimentación de todo tipo buscando continuamente la solución de problemas o dificultades que el socio o interesado tenga, las sugerencias, quejas y reclamos no constituyen un obstáculo sino por el contrario una oportunidad para mejorar su atención y solución se convierte en una prioridad para la Cooperativa.

## CAPÍTULO VIII

### ALIANZAS

#### **5.8.2.18. Alianzas necesarias para brindar un servicio integral**

La COAC Artesanos se sirve de diversos proveedores, de productos y servicios, que aportan para lograr un eficiente servicio al socio/cliente, entre los principales aliados constan los siguientes:

- Proveedores de hardware: dispositivos tecnológicos necesarios que permiten realizar las tareas de atención al cliente, a través del procesamiento de información,
- Distribuidores de internet: es el complemento para el óptimo funcionamiento de las máquinas que manejan todos los funcionarios, permitiéndoles obtener la información necesaria, en tiempo real y de forma inmediata para ser entregada al socio/cliente.
- Proveedores de servicio de seguridad y vigilancia: si bien es cierto, las personas de guardianía no forman parte de la cooperativa, deben cumplir un protocolo de bienvenida en la entrada de la institución, además estar pendiente de los socios/clientes que no conocen la estructura del funcionamiento de la agencia, para que direccionen adecuadamente al funcionario que compete.
- Distribuidor del sistema informático: la eficiencia con la que funcione el sistema, eleva las posibilidades de ofrecer un buen servicio y que puedan evitarse quejas y reclamos; o darles solución con celeridad.
- Proveedor de servicio de cajero automático: el servicio de ATM Visa, es un complementario al servicio en ventanilla, con el beneficio de evitar tiempos de espera. Es por esta razón que ha de realizarse un mantenimiento frecuente para su uso 24/7.

Los procesos de contratación de estos servicios, deben garantizar que estén disponibles de forma permanente para ofrecer un servicio inmediato.

#### **5.8.2.19. Revisión y distribución del manual de servicio al cliente**

Luego de la aprobación del manual, por parte de la Asamblea de representantes de la cooperativa, se procederá a socializar el mismo, primero con los jefes de agencia y luego con los empleados que asumen directamente la comunicación con el cliente externo; se someterá a evaluaciones semestrales tanto del personal, como de los procesos que describe el manual, tomando en cuenta las variaciones en los índices de quejas y reclamos.

El manual no será distribuido de forma física, sino que podrá ser descargado en la intranet de la institución y ser consultado en cualquier momento, esto con el fin de evitar las impresiones innecesarias en papel.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en las evaluaciones anuales, podrá hacerse modificaciones al manual, con los justificativos necesarios y el apoyo de la gerencia y la asamblea.

## CAPÍTULO IX

### TRAMIENTO DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS

#### 5.8.2.20. Manejo de quejas, reclamos y sugerencias

##### a. Tipo de quejas y reclamos

Si bien es cierto, para que pueda darse trámite una queja o reclamo deberá presentarse de manera formal, es decir con la identificación del socio/cliente, también se puede evidenciar la existencia de quejas informales, sea de manera verbal directa o escrita sin identidad. La cooperativa identificará los siguientes tipos de quejas para tener una referencia de los tiempos:

- Queja tipo Cero (Q<sub>0</sub>): Es aquella que el socio/cliente presenta inmediatamente de forma verbal, sin necesidad de identificarse; es posible resolverla al instante, sin embargo, deberá constar en un informe para el jefe de agencia.
- Queja tipo 1 (Q<sub>1</sub>): Se considera a las que se ingresan de forma normal, por cualquier medio (física o digital) y su solución no trae alguna sugerencia, sino que fue un error involuntario en la atención. La respuesta y solución para este tipo de queja se estima en 24 horas.
- Queja tipo 2 (Q<sub>2</sub>): Son aquellas quejas que ingresan formalmente. En el análisis de la queja se detecta una falla en el sistema o en el proceso, lo cual posteriormente deriva en una observación para más de un departamento y se establece un cambio ha aplicarse en toda la institución. Para las quejas de este tipo, el tiempo máximo de solución y respuesta al socio es 3 días laborables, a partir de la presentación del reclamo.
- Queja tipo 3 (Q<sub>3</sub>): Este tipo se ingresa tras la notificación de un ente judicial, son de carácter legal y su solución requiere la intervención de auditoría y de las unidades

disciplinarias de la institución. La solución para estos reclamos se estima en no menos de 4 meses.

## Proceso de gestión de quejas y reclamos

**Gráfico 59:** Proceso de gestión de quejas y reclamos



**Elaborado por:** La Autora

El buzón de sugerencias está sujeto a revisión cada dos semanas, por parte del Coordinador de Agencia y Asistente Operativo; este análisis incluye las acciones de identificación, clasificación y registro de las quejas reportadas en el buzón.

Así también se incluye las quejas, reclamos y sugerencias realizadas en la página web de la cooperativa a través de su buzón virtual; los trámites ingresados se envían vía mail a los jefes de agencia de la oficina donde se registre el incidente.

Los únicos trámites que se gestionarán, ya sea vía virtual o físicamente, son aquellos que contengan todos los datos del socio/cliente, sea persona natural o jurídica.

Seguidamente se toma las acciones pertinentes con el funcionario o el área sobre el que se haga la observación por parte del socio/cliente y se realiza la gestión de forma independiente.

En caso que la queja o reclamo sea determinado como grave, ya sea por el área que afecta o por la complejidad del mismo, se hace constar en un informe y es remitido al Jefe Operativo y Recursos Humanos, con copia a Gerencia para que pueda gestionarse con los organismos superiores.

Finalmente se hace un balance mensual en conjunto con el Jefe Operativo, acerca de todas las quejas, sugerencias y reclamos que se hayan recibido y las soluciones que se haya buscado para cada uno.

#### **b. Lugar y presentación de quejas**

Todo socio/cliente tendrá derecho a presentar quejas o reclamaciones ante el Servicio de Atención al Cliente con sujeción a las normas establecidas en la legislación vigente y en el presente Manual. Atentamente

Las quejas y reclamos de los socios/clientes de servicios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos, deberán de formularse por escrito ante el Servicio de Atención al Cliente o Asistente operativo de cada Agencia, las cuales serán aceptadas por los oficiales de atención al cliente o funcionarios disponibles que se encuentran en cada oficina abierta al público de la Institución.

La presentación de quejas y reclamos ante el Servicio de Atención al Cliente también podrá realizarse enviando una carta por correo postal o por correo electrónico, habilitados para el efecto.

#### **c. Determinación del formato de solicitud de quejas y reclamos**

Para que la queja o reclamo tenga seguimiento y sirva para el proceso de retroalimentación, es necesario que el cliente presente lleno y firmado el presente formulario, en caso de usar el formato digital disponible en la página web de la institución, debe contener todos los campos llenos; el formato impreso está disponible en todas las agencias de la cooperativa, junto al buzón de sugerencias.



**Tabla 44:** Matriz de quejas, reclamos y sugerencias.

<b>IDENTIFICACIÓN DEL RECLAMO</b>	<b>AGENCIA</b>	<b>Central Ibarra</b> <b>Matriz Ibarra</b> <b>Atuntaqui</b> <b>Apuela</b> <b>Cayambe</b> <b>Cielo Verde</b> <b>Cotacachi</b> <b>García Moreno</b> <b>Golondrinas</b> <b>Otavalo</b> <b>Pimampiro</b> <b>Urcuquí</b>
	<b>RECLAMO</b>	Cajero automático sin servicio Falta de cortesía Falta de personal para atención Poco asesoramiento Entrega de dinero incompleto Crédito no aprobado Demora en respuesta por crédito Servicio deficiente
<b>INFORMACIÓN DEL SOCIO/CLIENTE</b>	<b>PERSONAS JURÍDICAS</b>	Ruc: Razón social: Nombre representante legal:
	<b>PERSONAS NATURALES</b>	Nombres y apellidos completos: Dirección domicilio: Referencia: Teléfonos de contacto: Correo electrónico válido:
<b>IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA QUE CAUSÓ EL RECLAMO O SUGERENCIA</b>	<b>ÁREA O DEPENDENCIA</b>	Atención al cliente Asesor de crédito Asesor de inversiones Asistente operativo Cajero automático Cobranza Jefe de agencia Ventanillas
	<b>MONTO</b>	Valor inicial en dólares: \$:
<b>Breve descripción de los hechos motivo de la queja o sugerencia:</b>		
<b>Petición a la institución:</b>		

Elaborado por: La Autora

#### **d. Tramitación**

La queja del Servicio de Atención al Cliente deberá ser justificada y contener unas conclusiones claras sobre lo solicitado en cada reclamo, basándose siempre en los derechos que le asisten a los socios de la cooperativa y los derechos que señale la Ley de Protección del Usuario Financiero.

En todas las decisiones se mencionarán expresamente la facultad que asiste al reclamante para, en caso de inconformidad con el resultado del pronunciamiento del Servicio de Atención al Cliente, pueda acudir ante los organismos de control como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Los pronunciamientos, podrán contener indicaciones o propuestas dirigidas a las partes, que tiendan a conseguir una solución equitativa para ambas, así como mantener la mutua confianza entre ellas.

El cliente podrá presentar quejas o reclamaciones ante el Servicio de Atención al Cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos en un plazo máximo de tres meses, a contar desde la fecha en que se hayan producido los hechos causantes de la queja o reclamación.

#### **e. Inadmisión de la reclamación**

- Cuando la persona natural o jurídica que presente el reclamo o queja no cumpla con las condiciones de socio o no sea cliente de la Institución. Se entiende como socio o cliente a la persona que se halle registrado en la base de datos ya sea realizando operaciones pasivas o activas de la Institución.
- Cuando se omitan datos esenciales para la tramitación que no puedan ser enmendados, incluidos los supuestos en que no se concrete el motivo de la queja o reclamación de acuerdo.
- Cuando los hechos, razones y solicitud en que se concreten las quejas o reclamaciones no se refieran a sus intereses y derechos legalmente reconocidos, ya deriven de los contratos, de la normativa de protección del consumidor financiero.
- Cuando la queja o reclamación reitere otras anteriormente resueltas, presentadas por el mismo cliente en relación con los mismos hechos.
- Cuando hubiera transcurrido el plazo de los 3 meses previsto en el presente manual.

### 5.8.2.21. Establecimiento de indicadores

#### a. Cantidad de Reclamos

Antes de empezar a usar el indicador de reclamos, las jefaturas de cada agencia deben asegurarse que las quejas latentes (las que no se manifiestan), se transformen en quejas reales (física o digital), para que el indicador sea de fiabilidad; para lograr esto pueden incentivar al cliente a expresar sus reclamos y asegurarse que luego de expresada su inconformidad, sean atendidos correctamente con la solución.

$$Reclamos = \frac{\text{Cantidad de reclamos durante el semestre} \times 100}{\text{Total de Usuarios Atendidos en el semestre}}$$

La aplicación de esta fórmula se hace de forma semestral, para que se pueda evidenciar resultados, el valor ideal del resultado de la fórmula es no más de 1.

#### b. Plazo medio para resolución de incidencias

$$Plazo\ promedio = \frac{\text{Sumatoria del tiempo de solución de reclamos durante el semestre}}{\text{Total de Reclamos por semestre}}$$

El índice resultante no debe sobrepasar los días establecidos como mínimos dependiendo del tipo de queja que se haya receptado. Esta medición se realiza de acuerdo a cada tipo de queja.

### 5.8.2.22. Supervisión y evaluación

Este procedimiento se realizará anualmente, se revisará y evaluará los indicadores y su evolución, en este punto es útil la toma de una muestra de las quejas recibidas durante todo el periodo y realizar una encuesta telefónica, aclarando que es impersonal para asegurar que la información sea lo menos sesgada posible.

**Tabla 45:** Parámetros de satisfacción

NIVEL DE SATISFACCIÓN	RANGO PORCENTUAL	CLASE DE FACTOR
<b>Muy satisfecho</b>	96% - 100%	Diferenciador alto
<b>Satisfecho</b>	86% - 95%	Diferenciador leve
<b>Aceptable</b>	51% - 85%	Estable
<b>Muy insatisfecho</b>	<b>0% - 50%</b>	<b>Crítico</b>

Elaborado por: La Autora

**Tabla 46:** Evaluación de quejas

<b>INDICADOR DE SATISFACCIÓN</b>	<b>Muy satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Muy insatisfecho</b>
<b>Tiempo para la solución de la queja</b>				
<b>La solución planteada</b>				
<b>La atención recibida</b>				
<b>El procedimiento de resolución del reclamo</b>				
<b>Iniciativa para resolución del reclamo</b>				

Elaborado por: La Autora

### **5.8.2.23. Retroalimentación en base a resultados**

Dependiendo del tipo de reclamo, la institución seguirá manteniendo contacto con el cliente para agregar antecedentes al inconveniente y proponer una solución; la existencia de los reclamos permite pulir ciertos aspectos que van evolucionando de acuerdo a las necesidades y exigencias de los clientes.

Luego de aplicados los correctivos y entregado una solución al reclamo del socio/cliente, se procede a socializar los inconvenientes relevantes para que sirvan como precedente para los demás funcionarios.

Los procesos de retroalimentación se manejan por parte del Jefe Operativo y el Jefe de Crédito, cada quien en su respectiva área, en las reuniones trimestrales de cada unidad y del cual deberá dejar registro de los asistentes y los temas tratados.

Por otro lado. La retroalimentación con el cliente se realiza al momento de comunicarle la solución a su queja, sea personalmente, vía telefónica o vía mail; para ello debe mantenerse un registro de esta acción, con los siguientes datos:

- Fecha
- Hora
- Vía de comunicación
- Breve explicación del contacto con el cliente
- Responsable de la gestión.

#### **5.8.2.24. Acciones preventivas**

Después del análisis de la queja, determinado las causas y soluciones, puede efectuar las siguientes acciones:

- Llamado de atención por escrito
- Llamado de atención verbal
- No aplica por falta de información del cliente

Con la aplicación de cualquiera de estas actividades, se busca minimizar la repetición del mismo error, sea por el mismo funcionario o por otro compañero.

#### **5.8.2.25. Acciones correctivas**

De acuerdo al tipo de inconformidad las acciones que se pueden tomar son:

- Modificación de procedimientos
- Capacitación a funcionarios en temas específicos
- Reforma de políticas o normas
- Actualización de documentación o requisitos para algún trámite.

### **5.8.3. Capacitación continua para el desarrollo de competencias laborales**

La COAC Artesanos está mejorando continuamente su sistema de gestión de calidad a través del uso de políticas de calidad, objetivos de calidad, resultados de evaluaciones, análisis de datos internos y de las acciones correctivas que se aplican luego de las evaluaciones semestrales.

#### **5.8.3.1. Plan de capacitación**

El plan de capacitación está enfocado en fortalecer las competencias: trabajo en equipo y vocación de servicio, pues son los principales factores que afectan la entrega de una buena atención al cliente, de acuerdo al estudio realizado por el departamento de recursos humanos; estas necesidades se han detectado con base en el análisis de las quejas receptadas durante el año pasado.

Es por esta razón que el plan de capacitación se enfocará en el personal de negocios/comercial y operativo, además del coordinador de cada agencia, ya que son quienes tienen contacto directo con el cliente externo; y se busca crear un equipo no sólo por agencia

sino como institución, entre los funcionarios de la misma área. Se pretende acercarlos de forma personal para que se facilite la comunicación y el apoyo entre ellos.

#### **5.8.3.2. Objetivos del plan de capacitación**

- Incentivar el trabajo en equipo entre todos los colaboradores, en pro del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.
- Fomentar una actitud proactiva en los colaboradores, resaltando la importancia del servicio al cliente interno y externo como una satisfacción personal.

### 5.8.3.3. Necesidades de capacitación

**Tabla 47:** Plan de capacitación

<b>NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>								
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS</b>								
<b>SISTEMA DE CAPACITACIÓN: Fortalecimiento de Competencias</b>								
<b>Competencia</b>	<b>Objetivo por competencia</b>	<b>Metodología</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Temas específicos</b>	<b>Instructor/ Recursos</b>	<b>Plazo</b>	<b>Facilitadores</b>	<b>Participantes</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	Incentivar el trabajo en equipo entre todos los colaboradores, en pro del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.	Proyección de documental.  Actividades lúdicas para motivar la cooperación.  Simulación de caso real.	Mejoramiento de las relaciones interpersonales y del servicio de atención al cliente interno y externo.	Planificación y coordinación de actividades en cada agencia.  Importancia del trabajo individual para la consecución de metas y objetivos grupales.	Coach motivacional en recursos humanos.  Recursos propios de la institución (instalaciones)	14 horas (dos sábados consecutivos, de 7 horas cada día)	Gerente general	Personal operativo y comercial de todas las agencias
<b>Vocación de servicio</b>	Fomentar una actitud proactiva en los colaboradores, resaltando la importancia del servicio al cliente interno y externo como una satisfacción personal.	Ejemplos vivenciales.  Talleres didácticos individuales y grupales.		Servicio al cliente como factor de calidad.  Actitud de servicio con el cliente interno y externo.				

Elaborado por: La Autora

#### 5.8.3.4. Presupuesto de capacitación

Tabla 48: Presupuesto de capacitación

<b>PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN</b>		
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>Capitador profesional</b>	\$ 45 por hora	\$630
<b>Materiales (papelería)</b>	\$32 por día	\$64
<b>Refrigerios (73 participantes)</b>	\$3 por persona	\$219
<b>Subtotal</b>	913,00	
<b>Imprevistos 10%</b>	91,30	
<b>TOTAL</b>	<b>1004,30</b>	

Elaborado por: La Autora

#### 5.9. Impacto del proyecto

- Imagen Corporativa

Los procesos en los que invierte la institución, como mejorar la atención al socio que es quien hace posible la existencia de la empresa, siempre tienen un efecto positivo en cuanto a renovar la imagen institucional. Este tipo de procesos involucran de forma directa a socios y clientes, por esta razón el sentido de pertenencia a la institución crece, pues el socio se siente realmente parte de la Cooperativa y comprometido con el cambio de la misma.

- Rentabilidad Comercial

La rentabilidad comercial viene por añadidura con el mejoramiento de la imagen corporativa, ya que el socio siente mayor confianza al trabajar con una institución que se preocupa por satisfacer sus necesidades y ofrecerle siempre un mejor servicio.

Este impacto suele ser a mediano y largo plazo, pues la calidad no es algo que se pueda ver o tocar, sino que son procesos incluyentes de toda la estructura organizacional de la cooperativa y los resultados se evidencian a nivel general; esto permite que la fidelidad de los socios se traduzca también en las recomendaciones que puedan hacerles a terceras personas.



- Desarrollo de las competencias de los funcionarios

El desarrollo de una cultura de calidad, significa un proceso de mejoramiento continuo, que involucra a la parte medular de la institución que son sus colaboradores. El mejoramiento del manual de atención al cliente no significa que se deja de lado las necesidades y expectativas del cliente interno, sino que le considera como el factor clave para potencializar el servicio y se debe atender y priorizar las necesidades de los funcionarios para que ellos puedan ofrecer calidad a los clientes.

- Índice de satisfacción del socio/cliente

La conjugación de los tres factores produce un impacto real en los índices de satisfacción del socio y/o cliente a medida que se vaya socializando el manual y poniendo en práctica las estrategias que contiene, se observa la disminución de quejas y reclamos, y que la brecha entre las expectativas del cliente y la percepción del servicio recibido es menor con el pasar del tiempo.

**Tabla 49:** Valoración de impactos

<b>VALORACIÓN CUALITATIVA</b>	<b>VALORACIÓN CUANTITATIVA</b>
<b>Impacto Alto Positivo</b>	3
<b>Impacto Medio Positivo</b>	2
<b>Impacto Bajo Positivo</b>	1
<b>Impacto Indiferente</b>	0
<b>Impacto Bajo Negativo</b>	-1
<b>Impacto Medio Negativo</b>	-2
<b>Impacto Alto Negativo</b>	-3

Elaborado por: La Autora

**Tabla 50:** Impacto General del Proyecto

<b>INDICADOR</b>	<b>NIVEL DE IMPACTO</b>						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
<b>Imagen corporativa</b>						X	
<b>Rentabilidad comercial</b>							X
<b>Desarrollo de competencias de funcionarios</b>							X
<b>Índice de satisfacción del cliente</b>						X	

Elaborado por: La Autora

El impacto general de la propuesta es medio positivo alto, su valoración es de 2,5; este valor confirma la viabilidad y justificación del trabajo desarrollado y su aplicación

## CONCLUSIONES

- La prestación de los servicios financieros, ha de ser realizada en forma ágil, sin errores, con la colaboración de profesionales capacitados, comprometidos y empoderados de la institución, en un ambiente físico seguro y funcional y con una plataforma tecnológica idónea, que permita consolidar relaciones comerciales a largo plazo con beneficio mutuo.
- El cliente es la parte más importante en los procesos de calidad
- El mejoramiento continuo a través de la cultura de calidad, asegura una ventaja competitiva.
- La evaluación de los factores que influyen en la percepción de calidad debe programarse periódicamente para dar seguimiento a las expectativas del cliente
- El manual de atención al cliente es estándar para toda la institución, sin embargo, las realidades de cada agencia son diversas, por esta razón el manual debe ser flexible para su aplicación.
- Un manual integral debe contener todos los factores que inciden en la generación de calidad en el servicio de atención al cliente como el componente humano, tecnológico, de infraestructura y de información.
- La actualización tecnológica y la tecnificación de los procesos debe ser prioritario en el presupuesto anual de la institución, ya que se puede detectar que muchos de los procesos se realizan con equipos algo obsoletos y esto repercute en la agilidad con la que se presta el servicio.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aprobación del manual de atención al cliente propuesto en esta investigación, con las ampliaciones descritas.
- La presente investigación reúne los criterios de funcionarios, clientes y jefes departamentales de Recursos Humanos, con lo cual se tiene una visión actual de las necesidades y expectativas de los clientes y empleados; con lo cual se puede tomar acciones más objetivas.
- Es pertinente que la Cooperativa realice una pronta actualización de su organigrama, el que existan nuevos puestos sin una planificación previa, entorpece los macroprocesos y la planificación que se pueda proyectar.
- Es indispensable que se analice en la alta gerencia y con los directivos de la Cooperativa, la viabilidad para modernizar la plataforma tecnológica o el incremento del presupuesto anual para este departamento; el rezago de este importante recurso vuelve menos competitiva a la institución.
- Se recomienda que la remodelación planificada para la agencia matriz, considere los resultados obtenidos en este estudio, referente a la carencia de funcionalidad en la distribución de las estaciones de trabajo y accesos para la atención de personas con capacidades especiales; así también que cumpla con las normas de seguridad básicas.
- Implementar el servicio de banca electrónica, pues la demanda es alta y permite descongestionar el área de cajas y hacer que este servicio sea más ágil para quienes deben obligatoriamente realizar este proceso por este medio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguas Herrera, C. (13 de Abril de 2011). <http://elnorte.ec>. (D. E. Norte, Ed.) Recuperado el 25 de Julio de 2017, de <http://elnorte.ec>: <http://elnorte.ec/economia/4426-artesanos-visionarios.html>
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi, Manabí, Ecuador: Registro oficial. Recuperado el 07 de Agosto de 2017
- COOPERATIVA ARTESANOS. (27 de Agosto de 2013). <http://www.coopartesanos.fin.ec>. Recuperado el 2013 de Mayo de 25, de <http://www.coopartesanos.fin.ec>: <http://www.coopartesanos.fin.ec/web/index.php/historia-de-la-coperativa>
- Cooperativa Artesanos. (01 de Febrero de 2014). <http://www.coopartesanos.fin.ec>. Recuperado el 24 de Julio de 2017, de <http://www.coopartesanos.fin.ec>: <http://www.coopartesanos.fin.ec/web/index.php/historia-de-la-coperativa>
- Cooperativa Artesanos. (05 de Diciembre de 2014). Manual de calidad en el servicio y atención al socio-cliente. Ibarra, Imbabura, Ecuador. Recuperado el 05 de Agosto de 2017
- Cuevas, J. (28 de Julio de 2009). <http://psicologiayempresa.com>. Recuperado el 22 de Julio de 2017, de <http://psicologiayempresa.com>: <http://psicologiayempresa.com/factores-psicologicos-determinan-comportamiento-consumidor.html>
- Di Sante Villa , K. (15 de Septiembre de 2009). <http://publicaciones.urbe.edu>. Recuperado el 22 de Julio de 2017, de <http://publicaciones.urbe.edu>: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/243/607>
- Duarte Castillo, J. L. (25 de Noviembre de 2006). <http://keisen.com/es/>. Recuperado el 29 de Julio de 2017, de <http://keisen.com/es/>: <http://keisen.com/es/wp-content/uploads/2015/05/Calidad-de-servicio-corrientes-y-propuestas.pdf>
- Duque Oliva, E. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición* (Vol. 15). (U. N. Colombia, Ed.) Bogotá, Bogotá, Colombia: INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>
- Fischer, L., & Navarro, L. (1994). *Introducción a la investigación de Mercados* (Tercera ed.). México, México, México: McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Guerra, A. (23 de Mayo de 2012). <http://www.escolme.edu.co>. Recuperado el 16 de Julio de 2017, de <http://www.escolme.edu.co>: [http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/servicio\\_cliente/contenido\\_u1.pdf](http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/servicio_cliente/contenido_u1.pdf)

- Ildelfonso Grande, E. (2005). *Marketing de los Servicios* (4 ed.). Madrid , España: ESIC EDITORIAL. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=qTBg-oZ6WcYC&oi=fnd&pg=PA21&dq=caracteristicas+del+servicios+marketing&ots=91iUjHFC7Y&sig=uggw6Kp9chEknI696wlbMcAqaEU#v=onepage&q=caracteristicas%20del%20servicios%20marketing&f=false>
- Instituto Tecnológico de Sonora. (30 de Septiembre de 2013). Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente. (M. López Parra, Ed.) *El Buzón de Pacioli*, 82, 4. Recuperado el 16 de Julio de 2017, de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- Kotler, P. (2003). *Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z*. Madrid, España: Pearson Educación S.A. Recuperado el 18 de Julio de 2017
- Lara Rodríguez , J. (29 de Mayo de 2006). <http://dpicuto.edu.bo>. Recuperado el 18 de Mayo de 2017, de <http://dpicuto.edu.bo>: <http://dpicuto.edu.bo/tesis/facultad-de-ciencias-economicas-financieras-y-administrativas/carrera-de-administracion-de-empresas/1230-factores-relevantes-que-influyen-en-la-calidad-de-atencion-al-cliente-del-servicio-de-telefonía-movil-post-pago-de-la-empr>
- Mateos Zárate, M. M. (18 de Mayo de 2007). <http://catarina.udlap.mx>. (U. d. Puebla, Ed.) Recuperado el 23 de Julio de 2017, de <http://catarina.udlap.mx>: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/macm/mateos\\_z\\_mm/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/macm/mateos_z_mm/capitulo2.pdf)
- Molina, M. A. (2014). Satisfacción del Cliente y Rentabilidad. Modelo de Comportamiento del Consumidor para toma de decisiones según el contexto competitivo. (U. d. Andrés, Ed.) Victoria, Buenos Aires, Argentina: Independiente. Recuperado el 20 de Julio de 2017, de <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/10843/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.L.%20Adm.%20Molina%2C%20Mariano%20Antonio.pdf>
- Nieto García, P. (04 de Septiembre de 2009). <http://www.abc.com.py>. Recuperado el 22 de Julio de 2017, de <http://www.abc.com.py>: <http://www.abc.com.py/articulos/factores-que-influyen-en-la-conducta-del-consumidor-resumen-final-17629.html>
- Palacios Gómez, J. L. (15 de Mayo de 2014). Revisión y crítica del papel de las expectativas en las escalas para medir la calidad percibida del servicio. *Revista de Ciencias Sociales Methaodos*, 63-66. Recuperado el 21 de Julio de 2017, de <file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Dialnet-RevisionYCriticaDelPapelDeLasExpectativasEnLasEsca-4875505.pdf>
- Pazmiño Almeida, A. L., & Flor Cevallos, C. A. (2008). Diseño de un modelo para la determinación de la satisfacción del cliente para el mejoramiento de las operaciones internas de la empresa Papeles S.A. (U. S. Quito, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: Independiente. Recuperado el 13 de Julio de 2017

- Peresson, L. (2007). *Sistema de Gestión de la Calidad con Enfoque al Ciente*. (U. d. Valladolid, Ed.) Valladolid, España, España: Independiente. Recuperado el 19 de Julio de 2017
- PLANTRONICS. (08 de Octubre de 2014). <http://newsroom.plantronics.com>. Recuperado el 16 de Julio de 2017, de [http://newsroom.plantronics.com/sites/plantronics.newshq.businesswire.com/files/press\\_release/additional/Evolution\\_of\\_Customer\\_Service.pdf](http://newsroom.plantronics.com/sites/plantronics.newshq.businesswire.com/files/press_release/additional/Evolution_of_Customer_Service.pdf)
- Ponce Díaz, M., Besanilla Hernández, T., & Rodríguez Ibarra, H. (18 de Julio de 2012). <http://www.eumed.net>. (U. A. Tamaulipas, Ed.) Recuperado el 21 de Julio de 2017, de <http://www.eumed.net>: <http://www.eumed.net/ce/2012/dhi.pdf>
- Prieto Diego, J. (14 de Julio de 2011). <http://www2.uned.es>. Recuperado el 23 de Julio de 2017, de <http://www2.uned.es>: <http://www2.uned.es/master-gestion-calidad/documentos/MASTER%20CALIDAD-TEXTOS%20DEL%20CURSO%20PARA%20EL%20ALUMNO.pdf>
- Rivera, P. (31 de Enero de 2007). <http://www.unizar.es>. Recuperado el 21 de Julio de 2017, de <http://www.unizar.es>: <http://www.unizar.es/does/documents/Tema3comportamientoconsumidor.pdf>
- Sahui Maldonado, J. A. (03 de Febrero de 2009). Factores que influyen en la conducta del consumidor. Una aproximación desde las ciencias sociales. *COLPARMEX*, 38-44. Recuperado el 21 de Julio de 2017, de <http://www.colpamex.org/Revista/Art10/50.pdf>
- Sanabria, E. (20 de Febrero de 2013). Descripción general del modelo de comportamiento del consumidor de Engel-Blackwell-Miniard. (G. d.-S. Seges, Ed.) *Revista Semilleros*, 12-15. Recuperado el 20 de Julio de 2017, de [http://revistas.uptc.edu.co/index.php/semilleros\\_investigacion/article/viewFile/1765/1760](http://revistas.uptc.edu.co/index.php/semilleros_investigacion/article/viewFile/1765/1760)
- Santos Vijande, M. L., & Álvarez González, L. I. (17 de Noviembre de 2008). La gestión de calidad total y la orientación al mercado: dos culturas de gestión clave para la competitividad de las empresas asturianas. *Revista Asturiana de Economía*(37), 55-56. Recuperado el 29 de Julio de 2017, de <https://es.scribd.com/document/278031364/Dialnet-LaGestionDeCalidadTotalYLaOrientacionAlMercado-2881054>
- Serrano Bedia, A. M., & López Fernández, M. C. (12 de Febrero de 2007). <https://dialnet.unirioja.es>. Recuperado el 28 de Julio de 2017, de <https://dialnet.unirioja.es: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2480844>
- Superintendencia de Bancos. (26 de Agosto de 2010). <http://www.sbs.gob.ec>. (J. Bancaria, Editor) Recuperado el 07 de Agosto de 2017, de [http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=625&vp\\_tip=1](http://www.sbs.gob.ec: http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/sbs_index?vp_art_id=625&vp_tip=1)

- Superintendencia de Bancos. (17 de Septiembre de 2016). <http://portaldelusuario.sbs.gob.ec>. Recuperado el 26 de Julio de 2017, de <http://portaldelusuario.sbs.gob.ec>: [http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id\\_contenido=55](http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id_contenido=55)
- Thompson, I. (21 de Julio de 2009). <https://www.promonegocios.net>. Recuperado el 18 de Julio de 2017, de <https://www.promonegocios.net>: <https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Torres Samuel, M., & Vásquez Stanescu, C. L. (22 de Diciembre de 2015). <http://www.redalyc.org>. Recuperado el 02 de Agosto de 2017, de <http://www.redalyc.org>: <http://www.redalyc.org/pdf/880/88043199005.pdf>
- UNIPYMES. (09 de Octubre de 2014). <https://www.unipymes.com>. Recuperado el 16 de Julio de 2017, de <https://www.unipymes.com>: <https://www.unipymes.com/la-evolucion-del-servicio-al-cliente/>
- Vargas Hernández, J. G., Guadalupe Zazueta, M., & Guerra García, F. E. (29 de Abril de 2010). <http://www.scielo.org.co>. Recuperado el 28 de Julio de 2017, de <http://www.scielo.org.co>: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a03.pdf>



## ANEXOS

### AUTORIZACIÓN PARA EJECUCIÓN DE INVESTIGACIÓN



trabajando tu futuro

#### CARTA DE ACEPTACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ARTESANOS

No. de oficio: A.C T.H 015

IBARRA, 22 de mayo de 2017

Magíster  
Jorge Caraguay

**DIRECTOR INSTITUTO DE POSGRADO  
UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**

Me permito informar a usted que el (la) señor(a): ANGELICA ALEXANDRA TITANA SOSA, con número de cédula 100281640-1, estudiante del Programa de Maestría en: ADMINISTRACION DE NEGOCIS III PROMOCION, ha sido aceptado (a) en esta institución para realizar su trabajo de grado.. La Institución brindará las facilidades e información necesarias, así como garantiza la implementación de los resultados.

Agradezco su atención.

Atentamente,

ING. JORGE PASPUEZAN  
GERENTE GENERAL



## ENCUESTA DIRIGIDA A SOCIOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSGRADO

### ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES COOPERATIVA ARTESANOS AGENCIA MATRIZ

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de conocer su opinión acerca de la atención al cliente recibido en las oficinas de la Cooperativa Artesanos, agencia Matriz.

Datos Técnicos (señale su respuesta con X)

**Edad:**

De 18-25		De 26-35		De 36-45		De 46-55		De 56-65		Más de 66	
----------	--	----------	--	----------	--	----------	--	----------	--	-----------	--

**Género:**

Femenino		Masculino	
----------	--	-----------	--

**Instrucción:**

Ninguna		Primaria		Secundaria		Técnica		Superior	
---------	--	----------	--	------------	--	---------	--	----------	--

### CUESTIONARIO

1. ¿Cuántos años lleva usted como asociado de la COAC Artesanos?

De 0-5		De 6-10		De 11-15		De 16-20		De 21-25		De 26 - 30	
--------	--	---------	--	----------	--	----------	--	----------	--	------------	--

2. ¿Qué tipo de productos y servicios ha recibido de la cooperativa?

(Puede escoger una o varias opciones)

Crédito	
Seguros	
Inversiones	
Ahorros a la vista	
Transferencias	
Pagos	
ATM (cajeros)	

3. ¿Cómo califica usted la imagen de los funcionarios de la COAC Artesanos?

Buena		Muy Buena		Regular		Mala	
-------	--	-----------	--	---------	--	------	--

4. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con respecto a la atención que recibió?

Muy Satisfactorio		satisfactorio		Poco satisfactorio		Indiferente	
-------------------	--	---------------	--	--------------------	--	-------------	--

5. ¿En promedio, cuánto tiempo debe esperar para la atención en caja, atención al cliente, operativo, crédito?

ÁREA TIEMPO EN MINUTOS	De 0-15	De 16-30	De 31-45	De 46 a 60
Caja (minutos)				
Atención al cliente (minutos)				
Operativo (minutos)				
Crédito (días)				

6. ¿Según su criterio, cuál es el área dentro de la cooperativa que necesita mayor atención para brindar mejor servicio?

Caja		Operativo		Asesores		Atención al cliente	
------	--	-----------	--	----------	--	---------------------	--

7. ¿Ofrece la cooperativa las seguridades necesarias en sus transacciones?

SI		NO	
----	--	----	--

8. ¿Considera Usted que la Cooperativa es una entidad financiera sólida confiable?

SI		NO	
----	--	----	--

9. ¿Cree que la cooperativa debe incrementar más servicios dentro de la banca electrónica?

Si su respuesta es NO, explique la razón

SI		NO	
----	--	----	--

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Cómo califica la seguridad física que ofrece la cooperativa a sus socios?

Óptima		Regular		Deficiente	
--------	--	---------	--	------------	--

11. ¿En cuanto a la ubicación de la institución, usted considera que ésta es?

Muy Adecuada		Poco Adecuada		Inadecuada	
--------------	--	---------------	--	------------	--

12. ¿Considera que los accesos a las diferentes áreas administrativas dentro de la cooperativa son adecuados y cumplen con la normal de evacuación y atención a personas con capacidades especiales?

SI		NO	
----	--	----	--

13. ¿El espacio y la distribución de las áreas dentro de la oficina son adecuadas para su comodidad?

SI		NO	
----	--	----	--

14. ¿Ha realizado Usted algún reclamo por el servicio a la cooperativa?

SI		NO	
----	--	----	--

15. ¿Cuenta la institución con la asepsia adecuada para su seguridad?

SI		NO	
----	--	----	--

## ENCUESTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS DE OFICINA MATRIZ



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSGRADO



## ENCUESTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS DE COOPERATIVA ARTESANOS AGENCIA MATRIZ

El siguiente cuestionario pretende conocer la opinión de los funcionarios tanto comerciales como operativos de la agencia matriz de la COAC Artesanos.

Datos Técnicos (señale su respuesta con X)

### Edad:

De 18-23	De 24-30	De 31-36	De 37-42	De 43-50	De 51-55
De 56-61	De 62-66	Más de 66			

### Género:

Femenino	Masculino
----------	-----------

### Instrucción:

Secundaria	Técnica	Superior	Cuarto nivel
------------	---------	----------	--------------

### Cargo:

Cajero	Asistente operativo	Atención al cliente	Asesor de crédito
--------	---------------------	---------------------	-------------------

## CUESTIONARIO

1. ¿Cuántos meses lleva usted laborando en la cooperativa?

De 0-5	De 6-10	De 11-15	De 16-20	De 21-25	De 26 - 30	
--------	---------	----------	----------	----------	------------	--

2. ¿Cuenta usted con las herramientas e información necesarias para realizar su trabajo?

SI	NO	
----	----	--

3. ¿Considera suficiente la capacitación que la institución le ofrece para desenvolverse en su trabajo con eficiencia? Si su respuesta en No, ¿cuál cree que sería el tiempo ideal para actualizar sus conocimientos?

SI	NO	
----	----	--

**Sugerencia:**

---

---

4. ¿Es adecuado el sueldo que recibe en función al trabajo que realiza?

SI	NO	
----	----	--

5. ¿Son puntuales los manuales en cuanto a las tareas que debe cumplir en su puesto de trabajo?

SI	NO	
----	----	--

6. ¿Cómo calificaría usted el nivel tecnológico de las herramientas que dispone la cooperativa para la atención al cliente?

Actuales y Sofisticadas	Medianamente actuales	Obsoletas	
-------------------------	-----------------------	-----------	--

7. ¿Son suficientes los productos y servicios que la cooperativa ofrece en relación a las necesidades de los clientes? Si su respuesta es NO, ¿qué servicios cree que hace falta?

SI	NO	
----	----	--

**Sugerencia:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8.** Priorice, según su criterio, el orden de los siguientes factores que influyen en el desarrollo de su trabajo.

Capacitación	
Mejor Remuneración	
Óptimas condiciones físicas de trabajo	
Impulsar relaciones interpersonales de equipo	
Horarios flexibles	
Reconocimiento institucional	
Estabilidad laboral	
Beneficios institucionales	
Promociones o ascensos	

**9.** ¿Durante su permanencia dentro de la institución, ha tenido más de un inconveniente serio con sus clientes?

SI		NO	
----	--	----	--

**10.** ¿Cuál cree que es el principal factor para que se generen conflictos entre clientes y funcionarios de la institución? Ordene de acuerdo a su importancia.

Actitud del cliente	
Falta de conocimiento del empleado	
Exceso de trabajo	
Carencia de comunicación efectiva del equipo	
Falta de claridad en los procesos	
Poco apoyo de departamentos de control	
Limitación con las herramientas tecnológicas	
Falta de recursos materiales.	

## **Entrevista dirigida a Jefes de Recursos Humanos**

### **ENTREVISTA DIRIGIDA A EXPERTOS EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL SEGMENTO FINANCIERO**

El presente cuestionario tiene como finalidad analizar una variable importante dentro de un modelo de calidad de atención al cliente, el aporte de contingente humano; su aporte con la experiencia permite a este proyecto la oportunidad de ser más pragmático y enriquecedor.

#### **CUESTIONARIO**

1. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación de desempeño de las áreas operativa y comercial de la agencia matriz?
2. ¿Existe una planificación referente a la capacitación de las áreas operativa y comercial?
3. ¿Existen productos y servicios adicionales que se ofrezcan en la agencia matriz?
4. ¿Es frecuente la actualización de las herramientas tecnológicas que los funcionarios usan para la atención a los socios?
5. ¿Qué aspectos se han considerado para el emplazamiento del mobiliario en la agencia matriz?
6. ¿Según su experiencia, cuál es la barrera más difícil de superar para lograr una atención al cliente de calidad?
7. ¿En función de qué factor o factores se realiza la actualización de manuales?
8. ¿Qué área de la institución necesita mayor atención para ofrecer un mejor servicio a los socios?
9. ¿Quién se encarga de dar seguimiento a los reclamos y sugerencias de los socios y cuál es el procedimiento en caso de existir estos casos?



FACTORS WHICH INFLUENCE CUSTOMER ATTENTION AT THE MAIN AGENCY OF THE "ARTESANOS" BANKING ASOCIATION

**AUTHOR:** Tituaña Sosa Angélica Alexandra

**EMAIL:** angelests1992@hotmail.com

**SUMMARY**

Financial firms rely on confidence which is projected toward the customers to stay in the market, this confidence is the product of several processes in which the institution put its best efforts to meet their needs and expectations; confidence is not only loyalty to customers, but it generates a string of satisfaction trespassed in an oral way. Hence improvement is a group of very important processes, since the customer is the objective at the beginning and at the end of all the efforts of any company. This research was performed at the main office of the "ARTESANOS" banking association., an organization dedicated to financial intermediation, providing microfinance to popular sectors in the province of Imbabura, it belongs to two segments according to the qualification given by the Superintendency aimed at giving help to vulnerable sectors of our society, this entity regulates and controls the activities of numerous economic institutions. The observation of actions in various areas such as: operative, cash, credit and customer service, which the institution performs for the delivery of its products and services are those that the client does not perceive as satisfactory. So it was determined that the association uses the customer SERVPERF model, it considers the perception of the client; as well as the use of traditional organizational model, where the work is divided into tasks, functions and departments. From the collection of primary information, extracted from the opinion of members, officials and experts in human resource management, we were able to establish that 61% of the surveyed members perceive the quality of service as very good, also evidenced that the human, operational, technological and infrastructure factors are the ones which influence the process for the provision of customer service. The data that guided us to build an alternative solution to increase customer service at the main office, this finding was directed to give an immediate response to the deficiency in several processes and proposed the modification of the manual of attention to the partners/client as a flexible guide to connect to the real situation of each office, which focused on pushing the mailbox complaints and suggestions as the means to correct attitudes and processes to generate quality.

Victor Rodriguez  
17154961290

*[Handwritten signature]*

