



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Análisis y propuesta de mejoramiento de los servicios de atención al cliente en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Castro Atarihuana, Andrés Felipe

DIRECTOR: Salazar Romero, Ángela del Cisne, Ing

LOJA – ECUADOR

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Ingeniera.

Ángela del Cisne Salazar Romero.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Análisis y propuesta de mejoramiento de los servicios de atención al cliente en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros realizado por Andrés Felipe Castro Atarihuana, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto aprueba la presentación del mismo.

Loja, 26 de mayo de 2015

f)

Salazar Romero Ángela del Cisne

C.I:

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Andrés Felipe Castro Atarihuana declaro ser autor del presente trabajo de fin de titulación: Análisis y propuesta de mejoramiento de los servicios de atención al cliente en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, para la obtención del título de ingeniero de Administración de Empresas, siendo Ángela del Cisne Salazar Romero directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “(...) forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Andrés Felipe Castro Atarihuana

C.I.: 1103648562

DEDICATORIA

A Dios, por llenarme de salud para alcanzar esta meta

A mi esposa Diana, a mis hijos Benjamin y Valentina, a mis padres Telmo y Gloria

A mis hermanas Verónica y Bianca

A mis sobrinas Doménica, Byanca y Romina

Por su apoyo incondicional para la obtención de mi objetivo.

Esta dedicatoria a ellos como muestra de mi eterno amor y gratitud.

ANDRÉS

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a las personas que hacen la UTPL

En especial a la Titulación de Administración de Empresas,

A los docentes y personal administrativo que fueron parte de mi aprendizaje diario, a
mis compañeros de trabajo,

A las cooperativas de ahorro y crédito que me permitieron realizar la presente
investigación en sus oficinas,

De igual manera mi gratitud y reconocimiento a la Ing. Ángela Salazar, Directora del
presente trabajo por su apoyo y ayuda.

ANDRÉS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
CAPÍTULO I	
Marco Teórico	6
1.1 Superintendencia de Bancos y Seguros	7
1.1.1 Reseña histórica	7
1.1.2 Objetivos institucionales	7
1.1.3 Valores institucionales	8
1.1.4 Misión y visión	9
1.2 Cooperativas de ahorro y crédito como organización	9
1.2.1 Antecedentes	9
1.2.2 Descripción de las cooperativas de ahorro y crédito	12
1.2.2.1 Cooperativa de ahorro y crédito Vicentina “Manuel Esteban Godoy” CoopMego	13
1.2.2.1.1 Visión	13
1.2.2.1.2 Misión	13
1.2.2.1.3 Valores	14
1.2.2.1.4 Productos y servicios	14
1.2.2.2 Cooperativa de ahorro y crédito “29 de Octubre”	16
1.2.2.2.1 Visión	16
1.2.2.2.2 Misión	16
1.2.2.2.3 Valores	16
1.2.2.2.4 Productos y servicios	17
1.2.2.3 Cooperativa de ahorro y crédito de la Cámara de Comercio de Pichincha COOPCCP	18
1.2.2.3.1 Visión	19
1.2.2.3.2 Misión	19
1.2.2.3.3 Valores	19
1.2.2.3.4 Productos y servicios	19
1.2.2.4 Cooperativa de ahorro y crédito “Padre Julián Lorente”	21
1.2.2.4.1 Visión	21
1.2.2.4.2 Misión	21
1.2.2.4.3 Valores	21
1.2.2.4.4 Productos y servicios	22
1.2.2.5 Cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña Empresa de Loja “CACPE LOJA”	23
1.2.2.5.1 Visión	23
1.2.2.5.2 Misión	23
1.2.2.5.3 Valores	24
1.2.2.5.4 Productos y servicios	24
1.3 La comunicación en la empresa	25
1.3.1 La comunicación organizacional	26
1.3.1.1 Comunicación interna	31
1.3.1.2 Comunicación externa	32

1.3.1.3	La comunicación externa formal en las cooperativas de ahorro y crédito	33
1.3.1.4	La comunicación externa no formal en las cooperativas de ahorro y crédito	34
1.4	El proceso de la comunicación en el marco de la atención al cliente	35
1.4.1	La comunicación	35
1.4.2	Atención al cliente	38
1.4.2.1	La atención al cliente en las cooperativas de ahorro y crédito	41
1.4.3	El servicio	44
CAPÍTULO II		
Análisis del servicio de atención al cliente		47
2.1	Experiencia profesional en los servicios de atención al cliente en las cooperativas de ahorro y crédito	48
2.1.1	Delimitación de la experiencia profesional	48
2.1.2	Contextualización de la experiencia profesional	51
2.1.3	Descripción de la experiencia profesional	53
2.2	Análisis del servicio de atención al cliente	54
2.2.1	Metodología del informe	54
2.2.2	Entrevistas	54
2.2.3	Encuestas	55
2.2.4	Observación directa	56
2.3	Análisis e identificación de problemas	57
2.3.1	La atención al cliente en las cooperativas de ahorro y crédito	57
2.3.1.1	Investigación de campo clientes cooperativas de ahorro y crédito	60
2.3.1.2	Investigación de campo personal cooperativas de ahorro y crédito	78
2.4	Proceso y organización del servicio de atención al cliente	95
CAPÍTULO III		
Propuesta de mejoramiento		98
3.1	Las Cooperativas de ahorro y crédito, su importancia en el desarrollo social	99
3.2	Análisis FODA de las cooperativas de ahorro y crédito	101
3.3	Problema teórico y propuesta de mejoramiento	103
3.3.1	Propuesta de mejoramiento del servicio de atención al cliente para las cooperativas de ahorro y crédito	107
3.4	Propuesta de mejoramiento en la comunicación externa	116
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		119
Conclusiones		120
Recomendaciones		122
BIBLIOGRAFÍA		123
ANEXOS		125

RESUMEN

La aparición de una gran competencia en el sector financiero, así como la necesidad de innovación y crecimiento obliga a las instituciones financieras a buscar nuevas formas de atracción y fidelización de clientes, para ello se plantea primero realizar un análisis y evaluación de los servicios de atención al cliente de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Loja, con el fin de exponer propuestas de mejora para asegurar la calidad del servicio y realizar un trabajo de post venta, lo que conlleva a la fidelización y captación de clientes. Las cooperativas son asociaciones autónomas de personas agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, controladas democráticamente, estas entidades financieras se encuentran supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, salvaguarda los derechos de la ciudadanía y protege los recursos financieros del país. El mejoramiento continuo es una herramienta fundamental que permite a las organizaciones renovar los procesos administrativos y estar en constante actualización siendo más eficientes y competitivas.

ABSTRACT

The emergence of strong competition in the financial sector and the need of innovation and growth, pushes financial institutions or seek new ways of attraction and customer's loyalty. Therefore is necessary to develop an analysis and evaluation of the Customer's attention services of Savings and Credit Cooperatives of Loja city, in order to present improvement proposals to ensure service quality and make a post-sale work, which leads customer's loyalty and acquisition. Cooperatives are people's autonomous associations, gathered voluntarily to satisfy their common economic, social and cultural needs that are democratically controlled. These financial institutions are supervised by the Superintendencia de Bancos y Seguros, which safeguard the rights of the citizens and protect the financial resources of the country. Continuous improvement is a fundamental tool that enables organizations to renew administrative processes and be in continuous updated to stay more efficient and competitive

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo determinar y analizar los servicios de atención al cliente de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega "COOPMEGO", "29 de Octubre", Cámara de Comercio de Pichincha "COOPCCP", "Padre Julián Lorente" y de la Pequeña Empresa de Loja "CACPE – Loja", de la ciudad de Loja que se encuentran reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y ver como estos funcionan dentro de la empresa con el fin de fidelizar, vender productos y servicios, asegurar la calidad y realizar un trabajo post venta; se realiza previa la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas.

En los últimos años las empresas han buscado fortalecer sus negocios y preservar a sus clientes frente a la competencia local y nacional, más aún las instituciones financieras que tienen que atraer a clientes dentro de un mercado muy competitivo (en nuestra provincia más de 84 Cooperativas de Ahorro y Crédito) y con gran variedad de opciones. Esta coyuntura ha conllevado a que se busque nuevas formas de atención al cliente con el propósito de fidelización y aseguramiento de calidad, para fortalecer su negocio y preservar los clientes frente a la competencia.

El estudio pretende determinar el espacio que cada institución financiera da a sus clientes y como este es atendido en nuestra ciudad con el fin de fidelizar, vender productos y servicios, asegurar la calidad y realizar un trabajo post venta. Determinando la necesidad de establecer mejoras o correctivos en la atención al cliente, dando el apoyo necesario a las cooperativas de ahorro y crédito de nuestra ciudad para crear una cultura dentro de la empresa que les permita tratar al cliente de la mejor forma posible llegando a la fidelización del mismo.

La propuesta de mejoramiento permitirá la creación de nuevas alternativas de atención al cliente, que generen a la institución mayor cantidad de clientes y mejor calidad e imagen empresarial, fortaleciendo a la institución financiera.

Entre las variables utilizadas para la elaboración de esta investigación y la aplicación de herramientas metodológicas encontramos los antecedentes de las cooperativas de ahorro y crédito de nuestra ciudad que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, su situación actual, la organización, su comunicación, las relaciones dentro del área de trabajo, las relaciones con la línea de mando y las relaciones con otras

áreas. El marco teórico busca conceptualizar los servicios de atención al cliente en las instituciones financieras hacia una propuesta de comunicación externa.

Así mismo pretendo fomentar un cambio en la percepción del sistema de atención al cliente, que permita la fidelización y atracción de clientes, brindando información efectiva y confiable.

La investigación consta de tres capítulos que están distribuidos de la siguiente manera:

El **CAPÍTULO I** corresponde a **MARCO TEÓRICO**, en el que se describen aspectos generales de la Superintendencia de Bancos y Seguros, de las instituciones financieras y de la atención al cliente.

El **CAPÍTULO II** hace referencia al **ANÁLISIS DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**, en donde se revisa el proceso de la atención al cliente de las cooperativas de ahorro y crédito, se da a conocer la metodología aplicada y los problemas que pueden darse con el fin de dar el apoyo necesario a las mismas.

El **CAPÍTULO III** trata sobre la **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**, que puede ser aplicada por las cooperativas de ahorro y crédito para que mejore su sistema de atención al cliente permitiendo la fidelización de los clientes.

OBJETIVOS

General:

- Determinar y analizar los servicios de atención al cliente y ver como estos funcionan dentro de la empresa con el fin de fidelizar, vender productos y servicios, asegurar la calidad y realizar un trabajo post venta.

Específicos:

- Brindar una propuesta de mejoramiento en el servicio de atención al cliente.
- Determinar nuevos servicios de atención al cliente.

- Proporcionar alternativas y correctivos en la atención al cliente para fidelizar a los socios y captar nuevos clientes.

METODOLOGÍA

La investigación que se presenta a continuación se desarrollo en cinco cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. El método que se empleará en la investigación es el Método Científico, el Método Inductivo-Deductivo que permitirá en el transcurso del estudio, recabar la información necesaria a nivel general para ser aplicada al caso puntual de estudio.

El estudio seguirá los pasos del Método Científico en el cual se tendrá la elección del problema, planteamiento, revisión bibliográfica, recolección de datos, análisis e interpretación de los datos y presentación de resultados.

Utilizando el Método Inductivo-Deductivo la investigación de campo requerirá el cálculo de una muestra representativa de los clientes de cada una de las cooperativas de ahorro y crédito, con el cual podremos saber cuán importante es la atención al cliente en cada una de las mismas.

Se utilizará información primaria y fuentes secundarias de las instituciones financieras para desarrollar la investigación. Con el fin de obtener la información primaria se realizará una investigación de campo que permitirá obtener datos usando la técnica del muestreo, así como instrumentos de recolección y medición como la encuesta.

CAPITULO I
MARCO TEÓRICO

1.1. Superintendencia de Bancos y Seguros.

1.1.1. *Reseña histórica.*

Luego de la independencia el Ecuador tenía una economía poco monetizada, en la cual circulaban monedas de oro y plata acuñadas de acuerdo con sucesivas leyes de moneda.

El país se caracterizaba por ser agrícola y comercial, actividades orientadas en gran parte al comercio exterior, debido a este tipo de actividades enfrentó una insuficiencia de recursos monetarios.

La exportación de monedas, falsificación y la emisión de billetes por establecimientos particulares estableció que en 1832 se dé por primera vez una Ley de Monedas, para regular la emisión de dinero y plata.

En 1869 se promulgó la Ley de Bancos Hipotecarios, que se mantuvo durante más de cincuenta años. En 1899 se elaboró una Ley de Bancos que disponía lo concerniente a los bancos de emisión, que operaban en la fabricación de moneda y en el manejo de los negocios bancarios del país.

Mediante decreto ejecutivo en 1914 se nombró por primera vez a un supervisor de los bancos, creándose el cargo de Comisario Fiscal de Bancos, con la finalidad de vigilar la emisión y cancelación de los billetes de bancos.

En 1927 se produjo una transformación en el ramo bancario y financiero al expedirse tres leyes por parte de la Misión Kemmerer siendo estas: la Ley Orgánica de Bancos, la Ley Orgánica del Banco Hipotecario (Banco Nacional de Fomento) y la Ley Orgánica del Banco Central, afianzando el sistema financiero del país.

Siendo el 6 de septiembre de 1927 la creación de la Superintendencia de Bancos estableciendo la supervisión de las operaciones bancarias.

1.1.2. *Objetivos institucionales.*

Los objetivos institucionales que tiene la Superintendencia de Bancos y Seguros con la finalidad de salvaguardar los derechos de la ciudadanía y proteger los recursos financieros del país son:

- Contribuir a la estabilidad y transparencia de los sectores controlados.
- Promover y precautelar los derechos e intereses de los actores sociales.
- Un eficiente y efectivo control de las entidades supervisadas.
- Fortalecer la capacidad de gestión para brindar servicios de calidad y oportunidad.
- Prevenir las acciones inusuales de grupos organizados en la transaccionalidad de los sectores controlados.
- Mejorar el nivel de desempeño, innovación, satisfacción y compromiso del talento humano.

1.1.3. Valores institucionales.

Los valores institucionales con los que trabaja la entidad y en los cuales se basan las funciones dentro de la misma son:

- **Integridad.**- Actuación pública sustentada en la prudencia, entereza, rectitud y firmeza.
- **Justicia.**- Dar a cada uno su derecho.
- **Responsabilidad.**- Ejecución de su labor realizada con profesionalismo, diligencia, experiencia e independencia en procura de otorgar a la sociedad seguridad respecto de sus actos y decisiones.
- **Mejora continua.**- Innovación de productos, servicios y procesos.
- **Trabajo en equipo.**- Trabajar en función de intereses comunes.
- **Comunicación efectiva.**- Generar y transmitir la información de forma eficaz y eficiente y oportunamente.
- **Orientación de servicio.**- Anticiparse, y cumplir con los requerimientos, mejorando las actitudes del ser humano.

- **Desarrollo humano.**- Trata de la promoción del desarrollo potencial del talento humano.
- **Respeto.**- Consideración a las personas y a la autoridad

1.1.4. Misión y visión.

La Superintendencia de Bancos y Seguros tiene como:

- **Visión.**- Ser un organismo autónomo e independiente de regulación y supervisión, que ejerza su mandato constitucional y legal según las mejores prácticas internacionales, que consolide la confianza de la sociedad, coadyuvando a la sostenibilidad de los sistemas controlados y a la protección del usuario; apoyando en capital humano competente y con los recursos materiales y tecnológicos adecuados. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2013)
- **Misión.**- Velar por la seguridad, estabilidad, transparencia y solidez de los sistemas financiero, de seguros privados y de seguridad social, mediante un eficiente y eficaz proceso de regulación y supervisión para proteger los intereses del público e impulsar el desarrollo del país. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2013)

1.2. Cooperativas de ahorro y crédito como organización.

1.2.1. Antecedentes.

Las organizaciones son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos. Existe una diversidad de tipos de organizaciones, por ejemplo universidades, empresas de servicio, colegios, clubes sociales, etc. Cada uno con sus características específicas que apuntan a una meta a cumplir.

La organización es definida (Goldhaber, 1994) afirma. "Sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente" (p.30). Es decir una organización como las cooperativas de ahorro y crédito, mantienen varios equipos, proyectos y gerencias que están relacionados entre si; manteniendo una relación directa con sus clientes que son los beneficiarios del servicio. De

acuerdo a la propuesta de Goldhaber, cualquier situación afecta directamente a ambas partes sea a favor o en contra.

(Velasco, 2013) afirma. "La acción de agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridades, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir". Dentro de las cooperativas de ahorro y crédito estas funciones se tienen bien establecidas, permitiendo cumplir las metas mensuales y anuales planteadas para el progreso de la sociedad y de las instituciones.

(Beckles, 2013) afirma. "Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos". Las organizaciones como se ha definido es un grupo de personas que generan relaciones, para no generar caos están regidas por estructuras formales. Estas personas dentro de las organizaciones intercambian recursos e interactúan con el fin de alcanzar objetivos.

(Guzmán, 2013) afirma. "La coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue". Es decir que cada cooperativa de ahorro y crédito coordina sus actividades con el fin de conseguir los objetivos planteados por parte de sus directivos y socios.

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes y se controla democráticamente.

Las cooperativas surgen como respuesta a las necesidades del individuo. Se rigen por valores básicos entre los que destacan: la libre y voluntaria adhesión, la democracia participativa, la equidad en la distribución de sobranes, la responsabilidad social y ética y la educación constante.

La estructura organizacional de una cooperativa está compuesta por los socios, su junta directiva, el comité de supervisión, comité de crédito, el administrador o gerente y los empleados.

- **Socios.-** Son la base de las cooperativas, deben patrocinar y participar en las actividades de sus cooperativas y estar atentos a todo lo correspondiente a su funcionamiento.
- **Directores.-** Representan a los socios y son los responsables de las políticas que se implanten. Su función fundamental es realizar las disposiciones de la asamblea.
- **Comités.-** Estos son elegidos o seleccionados para garantizar la educación y la calidad de los servicios.
- **Administrador.-** Seleccionado por la Junta de Directores, está a cargo de la acción gerencial de la institución que incluye implantación de las políticas que defina la Junta de Directores.
- **Empleados.-** Personal que rinde sus servicios y permite el funcionamiento de las cooperativas. Son escogidos por el administrador, con el visto bueno de la Junta de Directores.

Los valores y principios de las cooperativas son: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, solidaridad, entrada libre y voluntaria, control democrático por parte de los socios, participación económica de los socios, autonomía e independencia, educación, capacitación e información, cooperación entre cooperativas, interés por la comunidad.

De acuerdo a los conceptos mostrados estoy en la capacidad de señalar que las cooperativas de ahorro y crédito son entidades integradas por dos o más individuos con el fin de alcanzar metas y objetivos institucionales y sociales teniendo como soporte sus normas, procedimientos y métodos que las rigen.

Sin embargo, las cooperativas de ahorro y crédito que forman parte del presente estudio, por estar bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros tienen una formación rígida bajo el esquema vertical de cargos y puestos que no permite una dinámica desde el trabajador hasta la gerencia. Esto con el fin de cumplir los parámetros establecidos por este ente de supervisión.

Desde mi punto de vista para que una organización mejore el desempeño y cumplimiento de sus metas debe ser horizontal para que los empleados puedan interrelacionarse o presentar sus ideas, sugerencias o malestares sin ningún problema, y de esta manera cumplir de

mejor forma con las metas planteadas, y con el trabajo en equipo permitir un mayor crecimiento empresarial.

1.2.2. Descripción de las cooperativas de ahorro y crédito.

En la ciudad de Loja existen cinco cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros estas son: Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina “Manuel Esteban Godoy Ortega” CoopMego, Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre”, Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Pichincha COOPCCP, Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente”, y Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Loja CACPE – LOJA.

Estas entidades por estar bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros deben cumplir y realizar lo siguiente:

- Cumplir con las normas establecidas por la ley general de instituciones del sistema financiero.
- Manejar el área financiera y especialmente la contabilidad de acuerdo a las normas establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Desarrollar y dar a conocer los reglamentos y manuales de control interno, tanto a los empleados como a la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Acatar las normas vigentes, especialmente aquellas que se refieren a los controles que se deben efectuar para evitar el lavado de dinero que provenga de actividades ilegales.
- Vigilar el trabajo que realizan tanto el auditor interno como el externo, dentro de la institución, tomando en cuenta las normas establecidas por la ley y la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Así mismo se les prohíbe las operaciones de:

- Negociar documentos provenientes de operaciones de comercio exterior.

- Garantizar la colocación de acciones u obligaciones.

1.2.2.1. *Cooperativa de ahorro y crédito Vicentina “Manuel Esteban Godoy Ortega”.*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina “Manuel Esteban Godoy Ortega” Ltda., nace en el seno de la Sociedad Obreros Vicentinos de Loja, en cuya entidad se mantenía una libreta de prestaciones denominada “Libreta Manuel Esteban Godoy Ortega”, cuyos recursos estuvieron conformados por las aportaciones económicas que hicieron tres ilustres lojanos: Sr. Manuel Esteban Godoy Ortega, Monseñor Ángel Querubín Tinoco y el Sr. Cornelio Samaniego, con el propósito de contar con disponibilidad para la concesión de crédito a sus socios.

En 1984, liderada por el Sr. Manuel Esteban Godoy Ortega, se realiza la asamblea constitutiva con la participación de 40 socios. Constituyéndose el 4 de mayo.

El 8 de enero de 1986 ingresa al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en julio de 1992 retorna al control de la Dirección Nacional de Cooperativas. El 17 de febrero de 2003 reingresa al control y vigilancia de la Superintendencia de Bancos y Seguros por lo cual está sujeta al cumplimiento de estrictas normas de prudencia y solvencia financiera.

1.2.2.1.1. *Visión.*

Ser líder en el sistema cooperativo ecuatoriano, con cobertura nacional, personal competente y tecnología adecuada, que permiten ofrecer productos y servicios financieros acorde a las necesidades de nuestros socios y clientes de los diferentes sectores socioeconómicos, con énfasis en: los que perciben una renta fija; y, los que desarrollan actividades productivas a pequeña y mediana escala. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina “Manuel Esteban Godoy” Ltda., 2013)

1.2.2.1.2. *Misión.*

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina “Manuel Esteban Godoy” Ltda., 2013). “Ofrecer productos y servicios financieros competitivos, a los diferentes sectores socioeconómicos del país, sustentando nuestra gestión en la generación de rentabilidad mutua; y, en principios de responsabilidad social y transparencia”.

1.2.2.1.3. *Valores.*

- **Honestidad.-** Desarrollan su gestión bajo principios morales, éticos y legales. Siendo coherentes entre lo que piensan, dicen y hacen
- **Compromiso.-** Optimizan el uso de los recursos para obtener el máximo rendimiento, orientado a brindar un servicio ágil, oportuno y competente, que permita la permanencia y crecimiento de la Cooperativa.
- **Transparencia.-** Informa sobre lo actuado, en forma clara, responsable y oportuna.
- **Responsabilidad Social.-** Están comprometidos con el desarrollo socioeconómico del país.
- **Competencia.-** Creen en la capacidad del talento humano, en su esfuerzo y compromiso de superarse permanentemente.
- **Trabajo en Equipo.-** Integran el esfuerzo individual para conseguir los objetivos organizacionales.

1.2.2.1.4. *Productos y servicios.*

- **Mego Plazo.-** Certificados de depósitos a plazo fijo.
- **Mego Ahorros.-** Sus fondos y ahorros cuando desee, con una tasa de interés competitiva.
- **Mego Cuenta.-** Facilidad para el pago a terceros mediante el uso de papeletas de retiro personalizadas.
- **Ahorro Propósito.-** Cuenta para ahorrar con visión a futuro.
- **Mego Pagos.-** Servicio de pagos de los servicios básicos con débito de la cuenta.
- **Acreditaciones.-** Acreditación de sueldos a las personas con cuenta de ahorros.

- **Transferencias.-** Transferencia de fondos entre cuentas CoopMego y a otras entidades financieras.
- **Tarjeta de Débito.-** Tarjeta con la cual puedes tener tus fondos desde cualquier cajero.
- **Mego Giros.-** Pago de remesas enviadas desde Estados Unidos, España e Italia.
- **Mego Bono.-** Pago del bono de desarrollo humano en cualquier agencia.
- **Credi Todo.-** Crédito para cualquier necesidad.
- **Credi Rol.-** Crédito con descuento del rol de pagos de tu empleo.
- **Credi Vivienda.-** Crédito para la construcción, remodelación y compra de terreno para vivienda.
- **Credi Micro.-** Para microempresarios que necesiten incrementar su unidad productiva o negocio.
- **Credi Vehículo.-** Crédito para financiar la compra de auto nuevo.
- **Credi Efectivo.-** Financia necesidades emergentes de efectivo.
- **Credi Agro.-** Créditos para el agricultor y ganadero.
- **Credi Fácil.-** Crédito inmediato, hasta por el 80% del valor de los certificados de depósito a plazo fijo.
- **Mi Primer Crédito.-** Crédito fácil con menos requisitos y garantías.
- **MegoEventos.-** Permite realizar depósitos sin papeleta por concepto de eventos sociales.
- **Reacudaciones.-** Para el pago de matrículas, pensiones y otros aportes con acreditación a la cuenta del beneficiario.

- **Servi Coop.-** Servicios de Farmacia, Dispensario Médico, Laboratorio Clínico, Seguro de vida, Seguro de desgravamen para operaciones de crédito.

1.2.2.2. *Cooperativa de ahorro y crédito "29 de Octubre".*

El 20 de Octubre de 1967 visionarios paracaidistas conformaron una Pre – Cooperativa de Ahorro y Crédito a la cual llamaron "29 de Octubre", con el fin de estimular y fomentar el ahorro y la prestación oportuna del crédito para sus socios.

Se constituyó en la ciudad de Quito el 15 de mayo de 1972, fue autorizada para operar como institución financiera por la Superintendencia de Bancos y Seguros desde el 29 de noviembre de 1999. Sometiéndose a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera, contable y al control directo por parte de la entidad antes mencionada.

La organización está estructurada tanto por personal militar como por civiles que permiten el buen desempeño de la Cooperativa, y gracias a todas sus sucursales se pretende llegar a todo el territorio ecuatoriano.

En nuestra ciudad abrió sus puertas la agencia en el año 1994 y desde ese entonces funcionan normalmente sirviendo a todo el público en general.

1.2.2.2.1. *Visión.*

(Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2013). "Ser la Cooperativa líder del país en intermediación financiera y atención al cliente con: personal amable, competente y comprometido, procesos ágiles y eficientes, nuevas tecnologías y con enfoque en la responsabilidad social".

1.2.2.2.2. *Misión.*

(Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2013). "Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito, con cobertura nacional, que ofrece productos y servicios financieros de calidad a sus socios y clientes, con transparencia, seguridad y responsabilidad social".

1.2.2.2.3. *Valores.*

- **Honestidad.-** Trabajar con transparencia y honradez, cumpliendo lo ofrecido.

- **Seguridad y Solvencia.-** Es una organización que genera confianza, en base a la solidez moral y financiera que los caracteriza.
- **Vocación de Servicio.-** Desarrollar el trabajo con calidez humana y profesionalismo.
- **Solidaridad.-** Apoyar el mejoramiento de calidad de los socios y clientes, buscando el fortalecimiento de sus finanzas y actuando con equidad.
- **Compromiso.-** Actuar con un alto sentido de pertenencia a la Cooperativa.
- **Responsabilidad con la comunidad.-** Lo que se quiere es contribuir al bienestar y desarrollo de la comunidad, promoviendo una unión entre Cooperativa, personal, socios y clientes.

1.2.2.2.4. *Productos y servicios.*

- **29 Card.-** Acceso a cajeros automáticos en todo el país. Accede a tus ahorros cuando se requiera. Además puedes utilizarla para débito automático y realizar compras directas en varias cadenas nacionales.
- **Cuenta Angelitos.-** Cuenta creada para los niños, para incentivar la cultura del ahorro en el hogar.
- **Cuenta de Ahorros.-** Cuenta de ahorro a la vista.
- **Cuenta Mejor Futuro.-** Ahorro planificado con cuotas fijas mensuales.
- **Crédito de Consumo.-** Destinado para la adquisición de bienes o pago de servicios.
- **Microcréditos.-** Para actividades productivas y comercialización o prestación de servicios a pequeña escala.
- **Crédito de Vivienda.-** Para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda.
- **29 Seguro.-** Para proteger al cliente y a su familia.

- **Seguro Auto 29.-** Plan de Seguro para el vehículo.
- **SOAT 29.-** Realizar el trámite de SOAT fácilmente.
- **Habla 29 – Recargas.-** Recarga de minutos a cualquier celular.
- **Pago Institucionales.-** Servicio de pago a funcionarios de instituciones Públicas, Gubernamentales, Policía Nacional, afiliados al IESS, sin ningún costo adicional.
- **Pago de Fondos de Reserva.-** Cobro de los fondos de reserva para los socios de la cooperativa.
- **Pago de Anticipo de Sueldos.-** Servicio de pago de anticipo de sueldo hasta del 60% de lo que se recibe.
- **Inversiones a Plazo Fijo.-** Inversiones con seguridad, confianza y rentabilidad.

1.2.2.3. *Cooperativa de ahorro y crédito de la Cámara de Comercio de Pichincha “COOPCCP”.*

Nace como una iniciativa de prestantes directores de la Cámara de Comercio de Quito. Se dio gracias a la colaboración del Presidente de ese entonces Ing. Juan Bernardo León, y del Vicepresidente Ing. Galo Villamar Villafuerte.

La COOPCCP empezó a funcionar el 28 de Julio de 1988, las operaciones se llevaron desde el inicio en forma manual y computarizada, en el que incluía un formato especial de libretas por primera vez en el Ecuador. A partir de Marzo del 2003 pasa al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Las actividades que presta la cooperativa a lo largo de los años se caracterizan por el compromiso de ayuda a la comunidad, bajo el concepto de solidaridad que se encuentra en el cooperativismo.

En el 2006 abre sus puertas en nuestra ciudad, funcionando con normalidad y entregando lo mejor a los clientes a lo largo de estos años.

1.2.2.3.1. *Visión.*

(Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cámara de Comercio de Pichincha Ltda., 2013). “Ser una institución sólida y en permanente crecimiento, con personal comprometido y empoderado, que trabaja, protegiendo el entorno y con responsabilidad social, para elevar el nivel de vida de nuestros socios”.

1.2.2.3.2. *Misión.*

(Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cámara de Comercio de Pichincha Ltda., 2013). “Somos una entidad de intermediación financiera con visión social, que satisface las necesidades de sus socios y clientes, brindando una atención personalizada de excelente calidad, con productos y servicios que aporten a su bienestar”.

1.2.2.3.3. *Valores.*

- **Honestidad.-** Cumplir con acciones transparentes que garanticen la confianza de los socios.
- **Responsabilidad.-** Cumplir eficientemente las acciones que permitan alcanzar los objetivos institucionales.
- **Compromiso.-** Dar más de lo esperado en cada una de las actividades desarrolladas, cumpliendo el trabajo con puntualidad e identificándose con la institución.

1.2.2.3.4. *Productos y servicios.*

- **Ahorro a la Vista.-** Disponibilidad inmediata de sus ahorros cuando lo requiera.
- **Ahorro Futuro.-** Es un ahorro programado para cumplir con los sueños.
- **Depósito a Plazo Fijo.-** Depósitos con plazos desde 30 días.
- **Crédito de Consumo.-** Crédito orientado a la adquisición, de bienes de consumo o pago de servicios.

- **Crédito Comercial.-** Crédito orientado a financiar capital de trabajo o compra de activos para las empresas.
- **Crédito de Vivienda.-** Crédito orientado a la compra de vivienda nueva o usada, construcción o remodelación.
- **Microcrédito.-** Crédito orientado a personas naturales con actividades de comercio, producción o servicios.
- **Acreditación Nómina.-** Se puede realizar acreditaciones de nómina para funcionarios de empresas sin costo.
- **Servicio Exequial.-** Para facilitar los momentos tan difíciles en caso de muerte de alguno de los socios o familiares.
- **Seguro de Desgravamen.-** Seguro de vida para el socio en caso de muerte o incapacidad total o permanente.
- **Tarjeta de Cajero.-** Para retirar sus fondos en cualquier momento a través de cajeros automáticos.
- **Transferencias.-** Se puede enviar dinero en todo el Ecuador.
- **Remesas.-** Se puede enviar y recibir dinero de cualquier parte del mundo.
- **Bono de la Vivienda.-** Otorga créditos a través del bono de vivienda y el bono de desarrollo humano.
- **Pago Servicios Básicos y Públicos.-** Se puede cancelar los servicios básicos y públicos sin necesidad de ser cliente de la cooperativa.
- **Pago de Servicios Privados.-** Se puede cancelar los servicios privados como TV Cable, AVON, entre otros.
- **Pago Tarjetas de Crédito.-** Se puede realizar el pago de varias tarjetas de crédito, y depósitos de Produbanco.

1.2.2.4. *Cooperativa de ahorro y crédito "Padre Julián Lorente".*

En 1965 un grupo de trabajadoras del mercado sur (San Sebastián), se agrupan solidariamente y deciden unir esfuerzos y fondos sintiendo la necesidad de abastecerse de artículos de primera necesidad para expenderlos al público. Es así como el Padre español Julián Lorente Lozano, concededor de estas aspiraciones, tiene la iniciativa de organizar una cooperativa, misma que en sus inicios funcionó como de Consumo y Mercadeo, donde se vendían los productos al por mayor y menor al precio de costo y facilidad de pago.

Con el transcurrir del tiempo se acrecientan las necesidades de los asociados, es aquí donde se transforma en Cooperativa de Ahorro y Crédito, con el fin de otorgar préstamos a sus asociados.

Las iniciativas de los socios y vecinos del barrio San Sebastián permitieron la consolidación de la Cooperativa, logrando su reconocimiento legal el 1 de agosto de 1966. En la actualidad se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, cumpliendo con todos los requisitos que se deben tener para el buen desempeño de la misma.

1.2.2.4.1. *Visión.*

Ser una institución financiera sólida, rentable y en permanente crecimiento, referente en la atención y servicio al cliente, orientada a contribuir, en la región sur del país, al mejoramiento del nivel social y económico de sus socios y clientes, siendo responsable con el medio ambiente. (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Padre Julián Lorente", 2013)

1.2.2.4.2. *Misión.*

(Cooperativa de Ahorro y Crédito "Padre Julián Lorente", 2013). "Entregar productos y servicios financieros efectivos con responsabilidad social, para contribuir al desarrollo socio-económico y productivo de la región sur del país buscando la satisfacción de nuestros socios, clientes y colectividad en general".

1.2.2.4.3. *Valores.*

- **Honestidad.-** Trabajan bajo principios morales, éticos y legales.

- **Responsabilidad.-** Desarrollar las actividades correctamente y cumpliendo las normas aplicables, asumiendo las consecuencias de los actos.
- **Compromiso.-** Priorizar las necesidades de la institución, cumpliendo todas las obligaciones dando más de lo esperado.
- **Honestidad.-** Realizar todas las actividades con transparencia, utilizando correctamente los recursos de la Cooperativa.

1.2.2.4.4. *Productos y servicios.*

- **Ahorro a la Vista.-** Sus ahorros disponibles en cualquier momento.
- **Depósitos a Plazo Fijo.-** Puede programar la conveniencia del plazo y el pago de interés, de manera segura.
- **Crédito Productivo PYMES.-** Crédito dirigido a cubrir actividades productivas.
- **Crédito de Consumo.-** Créditos que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios.
- **Crédito de Vivienda.-** Créditos para la adquisición, construcción, reparación, remodelación, ampliación o mejoramiento del hogar.
- **Microcrédito.-** Para financiar actividades a pequeña escala.
- **Créditos Garantizados con Depósitos a Plazo Fijo.-** Otorgados hasta por un 90% del valor del certificado de depósito.
- **Créditos Emergentes.-** Créditos con un plazo máximo de 90 días.
- **Créditos Bajo Convenio Institucional.-** Otorgados a miembros de instituciones que se tiene un acuerdo previo.
- **Cartas de Garantía.-** Documento para abalizar convenios suscritos.

- **Tarjeta de Débito.-** Para que pueda retirar su dinero cuando lo requiera de cualquier cajero automático.
- **Dispensario Médico.-** Socios tienen acceso al dispensario médico cuando lo requieran.
- **Fondo Mortuario.-** En caso de fallecimiento del socio los familiares tienen acceso al fondo mortuario.
- **Mausoleo.-** Los socios y familiares tienen acceso con una cancelación previa de alquiler.

1.2.2.5. *Cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña Empresa de Loja "CACPE - LOJA".*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Loja, es una entidad de derecho privado, que nació en junio de 1991 para promover la cooperación económica y social entre sus socios a través de productos de ahorro y crédito para personas en zonas urbanas y rurales. Su matriz se encuentra en la ciudad de Loja y cuenta con 8 pequeñas sucursales en las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y El Oro.

1.2.2.5.1. *Visión.*

(Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Loja "CACPE LOJA", 2012).
 “Ser una institución sustentable y competitiva en el sistema financiero popular y solidario en la región sur del país, impulsando el crecimiento y desarrollo socioeconómico de nuestros socios y clientes”.

1.2.2.5.2. *Misión.*

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito socialmente responsable, que satisface las necesidades de sus socios y clientes brindando productos y servicios financieros de calidad, con eficiencia y personal comprometido para aportar al desarrollo y crecimiento económico de la región sur del país. (Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Loja "CACPE LOJA", 2012)

1.2.2.5.3. *Valores.*

- **Solidaridad.-** Se busca el bienestar social para todos los socios, mediante la aplicación de los principios del cooperativismo que promueven la ayuda mutua, oportuna y de calidad.
- **Honestidad.-** Transparencia, honradez, manejo pulcro de todos los recursos de la institución, para buscar la satisfacción de los socios.
- **Lealtad.-** Fidelidad y compromiso con los socios y miembros de la sociedad.
- **Equidad.-** La actitud de servicio sin privilegios, en igualdad de condiciones para todos los socios.
- **Transparencia.-** Les permite conocer a los socios el manejo de todos sus fondos de una forma clara y transparente.

1.2.2.5.4. *Productos y servicios.*

- **Cuentas de Ahorro.-** Permite ahorrar y tener los mismos disponibles en cualquier momento.
- **Órdenes de Pago tipo Chequera.-** Para realizar pagos sin tener efectivo en el momento que se realiza la transacción.
- **Crédito de Consumo.-** Crédito dirigido a personas naturales, destinados al pago de servicios o bienes no relacionados con una actividad productiva.
- **Microcrédito.-** Crédito para cubrir actividades productivas de la pequeña empresa.
- **Crédito de Vivienda.-** Crédito destinado para la compra o construcción de vivienda, remodelación o mejoras.
- **Crédito Comercial PYMES.-** Crédito para cubrir actividades productivas y de comercialización.
- **Depósito a Plazo Fijo.-** Puede programar la conveniencia del plazo, de manera segura.

- **Ayuda Mortuoria.-** Ayuda para los familiares de los socios y clientes.
- **Seguro de Desgravamen.-** Asegura los préstamos, en caso de deceso la deuda es cancelada en su totalidad por la compañía de seguros.
- **Centro Médico.-** Los socios y clientes tienen el servicio del centro médico.
- **Transaccionalidad Externa.-** Al tener una cuenta en la cooperativa se podrá realizar depósitos y retiros en otras entidades con convenio.
- **Remesas.-** Puede enviar y recibir dinero de cualquier parte del mundo.
- **Bono de Desarrollo Humano.-** Puede cobrar el bono de desarrollo humano.
- **Transferencias.-** Puede realizar transferencias interbancarias o entre cuentas.

1.3. La comunicación en la empresa.

La comunicación es un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo; que progresa en el espacio y en el tiempo, mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado. La comunicación es una función de carácter estratégico y un elemento de progreso y de eficacia en el marco de la vida institucional, económica y política.

Para que exista una adecuada y correcta comunicación esta debe constar de tres elementos: Emisor que es quien origina la información, transmisor a través del cual fluye la comunicación, y receptor quien recibe y debe de entender la información. Una buena comunicación implica claridad, integridad y equilibrio.

La comunicación en la empresa es un instrumento de gestión y de dirección que es importante para su funcionamiento operativo, y como elemento constructor de identidad. La identidad de la empresa, es el único elemento que le permite diferenciarse de la competencia. La comunicación en la empresa es un factor determinante en el éxito de una empresa, una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación.

La comunicación en la empresa es un aspecto clave y necesario para que pueda desarrollarse y llegue a alcanzar un determinado éxito, ya que la función que cumple es la de apoyar la estrategia de la empresa para que de una manera coherente se produzca la integración entre los planes, los objetivos y las distintas acciones formativas de la empresa y que se produzca a todos los niveles dentro de la misma.

Para comunicar se debe tener en cuenta que entre los ciudadanos y las empresas se ha establecido una relación de requerimiento, que implica una participación activa en los problemas y actividades de nuestra sociedad. Esto significa que las empresas no viven aisladas del entorno, sino que se les exige que contribuyan al bien común.

La comunicación dentro de la empresa exige que sea multidireccional, con una amplia participación, por objetivos, con la incorporación de elementos de innovación y creativos, que tenga una metodología e implementación de las nuevas tecnologías.

La comunicación es un instrumento de gestión que poseen las empresas actuales para innovar, mejorar la calidad de la dirección, anticipar los cambios y proporcionar la toma de decisiones. La buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades.

1.3.1. *La comunicación organizacional.*

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, con el fin de que esta cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

La comunicación organizacional se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los directores es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la

comunicación organizacional. De ello depende el correcto desempeño y funcionamiento de su organización.

La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

En las organizaciones, la comunicación está inmersa en los servicios de atención al cliente y es una herramienta básica para que la relación cliente – empresa sea firme y duradera. La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes, dicho proceso puede ser interno o externo. Tratándose de las cooperativas de ahorro y crédito la comunicación distingue tres sistemas:

- **Operacionales.-** Se refiere a tareas u operaciones.
- **Reglamentarios.-** Se refiere a órdenes e instrucciones.
- **Mantenimiento.-** Se refiere a relaciones públicas, capacitación y publicidad.

La comunicación organizacional en sí es el flujo de mensajes, lo importante es que el flujo dentro de la organización es para informar, regular, persuadir e integrar. Los mensajes para informar y persuadir pueden incluirse en los mensajes de tarea. Las funciones regulatorias se parecen a los mensajes de mantenimiento y los mensajes de integración cumplen funciones parecidas a los mensajes humanos.

El flujo de mensajes entre personas sigue un camino denominado red de comunicación, la cual puede existir tan solo con dos personas, unas pocas o toda la organización. La dirección de la red ha sido dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quién inicia el mensaje y de quien los recibe.

La comunicación descendente.- (Koontz & Weihrich, 1998) afirma. “La comunicación descendente fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional” (p.593).

Es la más utilizada dentro de las cooperativas de ahorro y crédito debido a su forma organizacional. Se presenta bajo la forma de órdenes, reportes, instrucciones, enseñanzas, correcciones, etc.

Transmite mensajes predominantes relacionados con la ejecución y valoración de las tareas, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar: los objetivos, las líneas de acción, el nivel de cumplimiento de la tarea, entre otras.

Las funciones de la comunicación descendente son: enviar órdenes, informar sobre el trabajo, transmitir los objetivos institucionales, motivar al cumplimiento las metas de las entidades.

Los problemas que se pueden encontrar en la comunicación descendente son: el exceso de información a transmitir, saturación de mensajes, mensajes contradictorios, mensajes repetitivos.

Por otro lado se tiene claro que la comunicación descendente es de gran ayuda dentro de las cooperativas de ahorro y crédito debido a la forma organizacional que tienen, cabe recalcar que no se debe saturar con mensajes escritos debido a que las actividades que desarrollan los empleados son de atención al cliente y esto puede influir en su accionar dentro de las entidades.

La comunicación ascendente.- (Koontz & Weihrich, 1998) afirma. “La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continua su ascenso por la jerarquía organizacional” (p.595). Los medios más usuales son sugerencias, propuestas, quejas, reuniones, etc.

El alcance y la eficacia de la comunicación ascendente depende de la cultura de la organización. A la vez permite a los mandos superiores conocer los problemas del personal, facilita la integración y participación de los trabajadores, influye en una adecuada toma de decisiones, promueve la mejora de calidad.

Una de las principales funciones es para efectos de control y desempeño de producción. A su vez proporciona la retroalimentación de los niveles inferiores de la organización estimulando la participación y el compromiso de todos, mediante una adecuada planificación y método de selección de información.

La comunicación ascendente proporciona retroalimentación para la toma de decisiones por parte de los directivos de la institución, permitiendo a los empleados compartir información del acontecer cotidiano en cada una de sus funciones, motivando la participación y el involucramiento con la empresa. Proporciona información sobre la situación de los empleados frente a la empresa, percepciones de la organización o modificaciones que pueda establecerse.

La comunicación ascendente presenta dificultades al verse obstaculizado por administradores del canal de comunicación que filtran la información para ser transmitida a sus superiores, excesivo control por parte de la dirección, los mensajes por parte del personal no son comunicados correctamente cuando se tratan de problemas específicos o desfavorables para las instituciones para no enfadar a sus superiores.

En las cooperativas de ahorro y crédito de nuestra ciudad la comunicación ascendente es baja ya que únicamente la información queda en el jefe inmediato cuando se requiere cierto tipo de asesoramiento y a la vez no existen áreas que se dediquen a recibir sugerencias de los empleados. Una de las estrategias de los departamentos de mercadeo de las cooperativas de ahorro y crédito debería ser el realizar talleres con los empleados para establecer sus necesidades y las de los clientes, utilizando de esta forma la adecuada comunicación ascendente.

La comunicación horizontal.- (Koontz & Wehrich, 1998) afirma. “Fluye entre personas de igual o similares niveles organizacionales sin relaciones directas de dependencia entre sí” (p.596). Sus principales funciones son las de coordinar actividades, acelerando el flujo de la información, mejorando la comprensión para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Este tipo de comunicación se puede dar en reuniones, almuerzos, pasillos, periódicos, entre otros, es de gran importancia porque permite una comunicación con mayor sinceridad y libertad con sus iguales que con sus superiores. Facilita la coordinación de tareas entre los equipos de trabajo al permitir establecer relaciones interpersonales, lo que contribuye a la resolución de problemas y el manejo de conflictos entre compañeros.

Los inconvenientes en la comunicación horizontal se deben a la falta de interés de los trabajadores, tiempo disponible y la falta de canales establecidos.

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito de nuestra ciudad este tipo de comunicación se da esporádicamente cuando existen consultas e inquietudes entre

compañeros para prestar un servicio o solucionar un problema, otra forma es en las reuniones de trabajo en donde se exponen temas de interés en común sobre el desarrollo de actividades o problemas que puedan presentarse en el equipo o en la organización. También se presentan en seminarios o talleres en el cual interactúan diferentes áreas con el fin de debatir temas relacionados con la prestación de servicios. Por la naturaleza del servicio que brindan las cooperativas este tipo de comunicación es limitado, ya que se tienen que pedir autorizaciones para ciertos tipos de productos.

Las cooperativas de ahorro y crédito utilizan los distintos tipos de flujo de mensajes así como en las distintas direcciones. Utilizando también tres formas de comunicación con el fin de llegar a la mayor cantidad de público, estas son:

- **Comunicación Corporativa.-** Es un instrumento básico por medio del cual la cooperativa de ahorro y crédito dará a conocer a su público su valor diferencial. Ha sido utilizada para denominar a la comunicación de carácter institucional.
- **Comunicación Pública.-** Es el componente de control que apoya la construcción de visión compartida, es decir la interacción entre las personas y la realidad organizacional con el propósito de lograr que mensajes, datos, ideas y estos a su vez, faciliten el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales.
- **Comunicación Comercial.-** Se sirve de la fuerza de ventas o del personal de servicio al cliente para conseguir que el mercado adquiera un producto o servicio determinado, utilizando el contacto directo, oral y simultaneo con el cliente.

Así mismo en las empresas se pueden encontrar dos formas de comunicación: interna y externa. La comunicación interna es la que se da dentro de la propia empresa, tiene la utilidad de motivar a sus empleados para mantenerlos al tanto de los éxitos y fracasos de la organización así como asegurar que las metas y objetivos sean comprendidos por todos. La comunicación externa es aquella que viene del entorno exterior a la empresa, su objetivo es que los clientes y el entorno comprendan lo que la compañía ofrece, generando credibilidad e integrando las sugerencias e ideas en la oferta de servicios de la organización. De esta manera los clientes satisfechos son clientes comprometidos con la empresa.

1.3.1.1. *Comunicación interna.*

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación interna colabora a crear compromiso de parte de sus integrantes y la cohesión de los valores que forman parte de la cultura empresarial. Tiene como objetivo informar, reportar, coordinar actividades, organizar tareas, controlar, motivar, liderar, entre otras. La comunicación interna busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la gerencia, que la gerencia también conozca el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí.

Para realizar este tipo de comunicaciones se utilizan medios tales como estafetas, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc.

La comunicación interna nos orienta hacia dos canales de comunicación en las organizaciones: comunicación formal e informal. Los canales de comunicación formales están dictados por la estructura de las organizaciones, los contenidos están referidos a los aspectos laborales y generalmente se utiliza la escritura como medio. El mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico, y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico inferior. En las cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran bajo el control de la superintendencia de bancos y seguros de nuestra ciudad este tipo de comunicación es la que se encuentra vigente.

Los canales formales de comunicación pueden producir poca fluidez de la comunicación si existen muchos niveles jerárquicos, pueden existir barreras, tener lenguajes distintos en diferentes áreas lo que causa que el mensaje no sea bien interpretado.

Los canales de comunicación informal no son planificados y emergen de la interacción social entre los miembros de las organizaciones. Los contenidos fluyen a través de canales no oficiales (reuniones en pasillos).

En la comunicación informal el mensaje circula entre los miembros de la empresa, sin conocer con precisión el origen de éste. Se puede dar incluso fuera de la empresa entre miembros de la misma.

1.3.1.2. *Comunicación externa.*

La comunicación externa es la comunicación dirigida hacia fuera de la empresa a todos los stakeholders o en otras palabras a quienes puede afectar o son afectados por las actividades de una empresa, entre ellos tenemos clientes, público en general, proveedores, consumidores, entorno, entre otros.

La comunicación externa tiene como objetivo que los clientes y el entorno comprendan lo que las cooperativas de ahorro y crédito ofrecen: informar sobre la existencia de un producto o servicio, beneficios y características, actividades a realizar con la colectividad, generar credibilidad, estar por delante de las expectativas de los clientes e integrar las sugerencias e ideas de los mismos en la oferta de servicios.

La comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en el entorno relevante. (Kreps, 1995, p.304)

Se la realiza a través de televisión, radio, prensa, teléfono, Internet, entre otros. Desde el punto de vista administrativo operativo la comunicación externa es más difícil debido a las relaciones que tiene la empresa con el ámbito exterior y con el público para transmitir la identidad corporativa. Por lo que comprende tres denominaciones Marketing y Publicidad, Relaciones Públicas y opinión pública.

Las cooperativas de ahorro y crédito de nuestra ciudad intercambian información constante con su entorno. En este caso, el entorno relevante son los clientes de cada una de las cooperativas así como el público en general, tratando de fidelizar a los clientes existentes y a la vez atraer la mayor cantidad posible de nuevos clientes. Por ejemplo la relación cliente – empresa se manifiesta a través del servicio al cliente, llamadas telefónicas, actualización de datos, entre otras, las mismas que permiten clasificar a los clientes, satisfacer sus necesidades y cubrirlas.

El incremento considerable de información ha ocasionado que se implementen estructuras y tecnologías especializadas para almacenar, procesar y recuperar información relevante en las organizaciones. Que permitan estar a la vanguardia y satisfacer las necesidades existentes en los clientes y en el mercado.

1.3.1.3. *La comunicación externa formal en las cooperativas de ahorro y crédito.*

Dentro de las cinco cooperativas de ahorro y crédito de nuestra ciudad que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros existen tres formas de comunicación externa formal que contribuye a difundir las actividades empresariales de las mismas: Relaciones Públicas, Marketing y Publicidad, Opinión Pública.

Relaciones Públicas.- Son actividades comunicativas de enviar y buscar información entre la organización y el entorno. Implica recolectar información relevante del ambiente para los miembros de la organización, creación de la imagen corporativa y las relaciones de prensa enfatizando el envío de mensajes al entorno.

Las relaciones públicas son un aspecto importante en la comunicación externa, al lograr la participación en eventos, actividades, seminarios, proyectos de ayuda social, etc., creando y manteniendo una imagen y reputación de la empresa.

A su vez implica una comunicación interna al buscar información de los empleados y proporcionar información a los públicos de la organización.

Este equipo engloba la comunicación interna y externa de la organización, además de crear, fomentar y evaluar la imagen de la organización en el exterior. En las cooperativas de ahorro y crédito este equipo tiene perfil bajo. Su capacidad operativa está limitada, es poca la verificación de la imagen de la organización (excepto la COOPMEGO), tienen muy poca relación con los medios y la comunicación interna es baja ya que no existen encuestas para los empleados de las mismas.

Marketing y Publicidad.- El marketing es el proceso por medio del cual se crean estrategias de organización para identificar, desarrollar y posicionar productos y servicios, para cubrir las demandas externas del mercado. La publicidad implica la implantación de estrategias y técnicas de comunicación creativas para productos y servicios de la organización.

En las cooperativas de ahorro y crédito esta área se encarga de la planificación e investigación de mercado y de la difusión de los productos y servicios de las entidades, así como del manejo de la imagen corporativa de la misma. En el caso de las cooperativas 29 de Octubre y COOPCCP estas entidades no mantienen en nuestra ciudad equipos de

marketing, ya que se manejan con el material que les envían desde la matriz de cada una. A la vez las campañas publicitarias de las cooperativas antes mencionadas se manejan a nivel nacional y nacen en la matriz de la misma sin un enfoque local.

En nuestra ciudad la publicidad es baja en relación a otras empresas esto debido al medio mismo en el que se encuentran y a las características de las mismas. Cabe destacar que la empresa con mayor pauta es la COOPMEGO, seguida por la Padre Julián Lorente las cuales manejan un fondo anual para campañas publicitarias.

Opinión pública.- La opinión pública es un medio formal por medio de las cuales las organizaciones recolectan e interpretan información relevante del medio ambiente para utilizarla en la toma de decisiones de la organización y en la dirección de las actividades de la organización.

Implica recolectar información de los clientes acerca de sus percepciones y evaluaciones sobre un producto o servicio de la cooperativa. Se utiliza para identificar oportunidades de mercado inminentes para la organización y para evaluar la posibilidad de nuevos productos o servicios y la eficacia de las estrategias de mercado utilizadas con los productos o servicios actuales.

1.3.1.4. *La comunicación externa no formal en las cooperativas de ahorro y crédito.*

La comunicación externa se ha definido como dar y recibir información del entorno relevante, el cual está constituido por otras empresas, organizaciones o clientes. Siendo precisamente los clientes los que se relacionan con las cooperativas constantemente. El recibir información de los clientes (canalizar, analizar y reenviar) es una compleja acción, donde la comunicación juega un rol importante.

Por lo que las cooperativas de ahorro y crédito de nuestra ciudad cada día se preocupan más por el bienestar de los mismos, tratando de crear nuevos servicios de atención al cliente para personalizar el mismo. Dentro de los cuales constan: página Web, telemarketing.

Página Web.- Es una de las variantes del sistema de atención al cliente de las cooperativas de ahorro y crédito lo que permite descongestionar las oficinas de las instituciones financieras, en la cual se presta un servicio en entorno Web donde el cliente puede revisar

información de cada uno de los servicios y productos que brindan las mismas, pudiendo incluso efectuar consultas a través del correo electrónico.

Se destaca la CACPE - LOJA y COOPMEGO que permiten incluso la impresión de los formularios para que el cliente adelante el papeleo que requiere y de esta forma ahorrar tiempo valioso que permita un trámite más efectivo y en el menor tiempo posible.

Telemarketing.- Este es un sistema que las cooperativas de ahorro y crédito han implementado con el fin de que exista una relación entre cliente y empresa a través de llamadas o mails con el fin de recabar y brindar información que genere un servicio personalizado sobre diversos aspectos que se requieran.

Es una comunicación eficaz e intercambio de mensajes constantes. Su expansión depende de la decisión de las autoridades de cada una de las cooperativas de ahorro y crédito debido al poco personal con el que cuentan las mismas para personalizar las cuentas. Teniendo como principal inconveniente el tiempo de respuesta que brindan las instituciones a sus clientes.

Por esta razón este sistema se utiliza únicamente en áreas específicas como cobranzas y créditos, así como con clientes específicos que son claves para cada una de las cooperativas de ahorro y crédito.

1.4. El proceso de la comunicación en el marco de la atención al cliente

1.4.1. La comunicación.

En toda organización que posee un servicio de atención al cliente, las relaciones humanas y una buena comunicación, representan un papel importante para el logro de objetivos generales y específicos de una empresa; más aún en las cooperativas de ahorro y crédito que diariamente están tratando con las personas. El proceso de la comunicación implícita en ellas es complejo, debido a los elementos que intervienen en él y que actúan positivamente o negativamente para que se dé una comunicación participativa, integral y eficaz.

Etimológicamente la palabra comunicación deriva del latín “communicare”, que significa “poner en común, compartir algo”. Que es lo que realizamos cada uno de nosotros cuando nos queremos comunicar.

(Hellriegel & Slocum, 1998) afirma. “La comunicación es un medio de intercambio y compartimiento de ideas, actividades, valores, opiniones y datos objetivos. Es significativamente, un proceso que requiere de un emisor y de un receptor” (p.486).

La comunicación es un proceso por virtud de la cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos se intercambian en mensajes, que son conocidos y aceptados por otros. Se crean estados emocionales que se manifiestan en gestos, ademanes, expresiones faciales y otros.

El grupo humano que pertenece a cada una de las cooperativas de ahorro y crédito y su entorno intercambian mensajes, datos e información constantemente a través de diversos medios (personalmente, telefónicos, mails, cartas, folletos, reuniones, etc.). Estos procesos de intercambio hacen que la relación empresa – cliente se fortalezca, fomente y consolide la imagen de esta.

Para que efectivamente se establezca una comunicación debe realizarse la retroalimentación. En la atención al cliente, las empresas no solo deben remitirse a dirigir las cartas o notas a los usuarios, debe analizar el efecto causado por dichos documentos, la actitud que toma el usuario frente a la misma y los sentimientos que originan.

La comunicación es un proceso de negociación, cotidianamente cada interrelación apunta hacia una negociación, por ejemplo un reclamo, una invitación, la venta de un producto, una reunión, la atención a un cliente; en las que el objetivo de ambas partes es el beneficio individual e indirectamente el beneficio colectivo.

La comunicación es irreversible, pues el mensaje está dado y no hay forma de retornar al inicio de la acción, lo que sí es factible es tratar de modificar los efectos o los cambios de actitudes de los usuarios, por lo tanto un mensaje o una información mal dirigida indicarán costos altos para la empresa.

La comunicación es un proceso dinámico y continuo, ya que el momento que no se cumpla la organización habrá dejado de existir. En la actualidad no se puede concebir una organización estática e incomunicada, las nuevas tendencias hacen que las organizaciones y sus centros de atención al cliente sean dinámicos y productivos.

La comunicación comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa.

En términos generales podemos agrupar dos tipos de comunicación:

Comunicación verbal.- Es la que expresamos mediante el uso de la voz. Gran parte del impacto de transmisión de un mensaje se concreta a través del lenguaje corporal y los gestos. Por esto se debe utilizar la sonrisa, postura, vestimenta, gestos para capitalizar la satisfacción del cliente.

Es la más utilizada y para generar una adecuada comunicación con el cliente de la organización se debe tener en cuenta lo siguiente: **saludar al cliente con calidez**, esto hará que el cliente se sienta bienvenido y con confianza; **ser precisos**, no se debe utilizar frases como “haré lo que pueda” o “lo que más podemos”, esto dirá mucho de la empresa y del interés por el cliente; **no omitir ningún detalle**, cuando se le dice al cliente algo hay que incluir todos los detalles, por ejemplo en el precio de un producto se debe decir si existen cargos adicionales anticipadamente, se debe hablar siempre con la verdad para evitar problemas futuros y que el cliente no quede satisfecho; **pensar antes de hablar**, cuanto más sepamos acerca del cliente, mejor lo vamos a atender, pensar en lo que se va a decir antes de comenzar a hablar nos dará la posibilidad de transmitir nuestro mensaje de forma clara y concreta.

Comunicación no verbal.- La comunicación es mucho más que las palabras que utilizamos, éstas en realidad constituyen un canal relativamente débil o menos impactante para dar y recibir mensajes.

Dentro de las formas de comunicación una muy importante en las empresas es el uso del teléfono para lo cual es recomendable la forma en la que establecemos la comunicación y el tono de la conversación. Otro punto a tomar en cuenta son las objeciones que puedan existir lo cual nos indica que el cliente está en desacuerdo por lo que hay que responderlas tratando de emplear argumentos que las neutralicen o minimicen.

Una de las partes esenciales de la comunicación es saber escuchar, que va más allá de lo que nosotros oímos con nuestros oídos, significa escuchar con la mente. Se debe involucrar activamente en la conversación y comprender lo que el cliente está diciendo, y con gestos y

palabras transmitirle que se comprende la situación y ofrecer las soluciones que están dentro del compromiso de venta.

Se tiene que tener en cuenta que mientras se atiende a un cliente no hay que distraerse, ni tampoco permitir que otros miembros de la empresa llamen nuestra atención. Eso muestra al cliente que es importante y se ocupan de su problema.

En cualquiera que sea el caso hay que escuchar lo que el cliente dice pero también lo que no dice. Muchas de las veces los clientes tienen dificultad para expresarse, la responsabilidad de la persona de atención al cliente es llegar al verdadero asunto, indagando y formulando preguntas abiertas que sirven para establecer necesidades, definir problemas, comprender pedidos y obtener más información; o cerradas que sirven para clarificar lo que se ha dicho, hacer que el cliente preste su conformidad y resumir una conversación o confirmar un pedido. Lo que generará mayor confianza ya que el cliente sabrá que la empresa está comprometida con ellos y trabaja por el bienestar y satisfacción de sus necesidades.

1.4.2. Atención al cliente.

Para definir que es la atención al cliente previamente habrá que conceptualizar que es un cliente. Un cliente es la persona más importante dentro de un negocio, es un individuo que trae sus necesidades, deseos y la misión de la empresa es satisfacerlo. No depende de la empresa, la empresa depende de él. Es el propósito del trabajo, no una interrupción al mismo.

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Siendo el objetivo conocer y entender a las personas que son parte de las instituciones financieras como socios y clientes para generar productos y servicios a su medida para satisfacer su demanda.

Existen dos tipos de clientes: los clientes internos que están conformados por todos los trabajadores de las distintas áreas de la empresa y los clientes externos, comúnmente denominado usuarios del servicio.

La interrelación entre cliente y la empresa sugiere una actividad irrenunciable que se da constantemente y se define como atención al cliente.

La atención al cliente es una secuencia de actividades que relaciona la empresa con el cliente, originando una relación. Esta interrelación puede darse de persona a persona o por medios electrónicos, teniendo como premisa la satisfacción del cliente y la eficiencia.

La atención al cliente no es posible añadirla en un negocio como algo secundario o que se ha pensado con posterioridad. Los empleados de una organización deben estar convencidos de lo que es y entender la forma de lograrlo.

Para cualquier empresa y el tipo de servicios que ofrezca, la atención al cliente es vital y fundamental, la organización que no cuente con un equipo de atención al cliente (sea telefónica, directa o vía Internet) quedará relegada y su fin será inmediato.

Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio. Brindar una buena atención al cliente no alcanza, si el cliente no la percibe. Por lo que se tiene que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Cortesía.-** El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que la persona que le atiende le es útil y resolverá sus inquietudes. Se pierde muchos clientes si el personal que los atiende es descortés.
- **Atención rápida.-** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente se debe dirigir cordialmente y sonriente, respetando el turno y tratándolos a todos por igual.
- **Confiabledad.-** Los clientes quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. Lo que se promete se debe cumplir.
- **Atención personal.-** Al cliente le gusta sentirse importante, y una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre. Si es un cliente habitual se debe conocer de antemano sus necesidades y gustos que permitan a la empresa satisfacerlas de manera rápida y oportuna. El cliente valorará mucho que la empresa sabe de él, lo que permitirá fidelizarlo.
- **Personal bien informado.-** El cliente espera recibir una información completa y segura respecto de los productos y servicios de la empresa. Se debe capacitar a

todo el personal en temas de la empresa para que estén preparados sobre la atención que se debe brindar.

- **Simpatía.-** El trato con el cliente no debe ser frío y distante, debe responderse con entusiasmo y cordialidad. La buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los propios. Ello se logra brindando al cliente más de lo que esperaba, calidad que es dar al cliente lo que se prometió, y excelencia que es sorprender al cliente, dándole más de lo prometido.

Cualquier empresa debe mantener un control sobre los procesos internos de atención al cliente, está comprobado que más del 20% de las personas dejan de comprar un producto o servicio, por fallas en la información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender al cliente.

Se debe tener en cuenta la posición del cliente dentro de la empresa, por lo que se debe tomar en cuenta los mandamientos de la atención al cliente, ya que de su cumplimiento se pueden lograr altos estándares de calidad en el servicio al cliente. Estos son:

1. **El cliente por encima de todo.-** Se debe tener al cliente presente antes que nada. Un cliente satisfecho volverá y recomendará su empresa.
2. **No hay nada imposible cuando se quiere.-** Aunque muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo se puede conseguir lo que él desea.
3. **Cumple todo lo que prometas.-** No se debe tratar con engaños al cliente, se debe cumplir lo que se promete el momento de realizar la venta. Por lo que se debe tratar siempre con la verdad y no ocultar detalles del producto o servicio.
4. **Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.-** Es algo lógico, esto se logra conociendo al cliente y enfocándose en sus necesidades y deseos. Ese algo más parte desde la atención que el cliente recibe.
5. **Para el cliente, tu marcas la diferencia.-** Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad ya que ellos son quienes pueden hacer que un cliente regrese o no.

6. **Fallar en un punto significa fallar en todo.-** Puede que todo funcione a la perfección, pero si se falla en el tiempo de entrega o si la mercadería llega averiada todo se va al piso. Se debe trabajar con tiempos exactos y con un adecuado control.
7. **Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.-** Los empleados propios son el primer cliente de la empresa, si no se les satisface a ellos, es imposible satisfacer a los clientes externos.
8. **El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.-** Así existan indicadores de calidad dentro de la empresa para medir la calidad del servicio, son los clientes quienes lo califican y quienes deciden si es bueno y regresan o si es malo y no regresan.
9. **Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar.-** Es necesario siempre plantear nuevos objetivos, se debe tener en cuenta que la competencia no da tregua y día a día va innovándose y mejorando.
10. **Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo.-** Los equipos no sólo deben funcionar para detectar fallas o plantear soluciones y estrategias, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente.

1.4.2.1. La atención al cliente en las cooperativas de ahorro y crédito.

La competitividad es una de las principales características del mercado financiero, es un sector dinámico en constante evolución, que día a día se mueve para atraer el interés de los clientes con nuevas propuestas. La atención al cliente y la oficina se convierten en los puntos claves en la relación con el cliente lo que se debe aprovechar al máximo. Esto por si solo conlleva a lograr la imagen de la entidad que es esencial dentro de una empresa.

La imagen corporativa y la atención al cliente tienen bien en claro las estrategias que se deben tener frente a la competencia. Otros aspectos como agilidad, cercanía, modernidad y compromiso social son valores indispensables en el discurso estratégico de cualquiera de las entidades financieras.

Uno de los sectores cada vez más competitivos en nuestra ciudad es el financiero y en especial el destinado a las cooperativas de ahorro y crédito, debido a la cantidad de las

mismas que existen (aproximadamente 50) y a que tienen los mismos servicios, bajo similares normas y con fines comunes. Sin embargo, siempre hay algo que puede marcar la diferencia, en este caso la calidad de servicios y la atención al cliente.

La tecnología se ha convertido en una de las más viables y accesibles soluciones a la atención del cliente. A través de ella las entidades buscan estimular el autoservicio con otros canales como Internet y el teléfono, además de puntos en diferentes y variados lugares.

Mientras se consolidan y dan a conocer canales alternativos que buscan las cooperativas de ahorro y crédito, las agencias siguen siendo la primera opción para llegar a estas y quienes ahí laboran son las caras que realmente representan a la institución. Por lo que las cooperativas de ahorro y crédito apuntan su mayor esfuerzo en la selección y entrenamiento del personal, en el que recae la responsabilidad de atraer, retener y satisfacer a los usuarios.

Para la atención al cliente en el sector financiero se tiene que conocer las variables que percibe el público en el trato recibido por una institución en relación con lo que ofrece la empresa. Los mayores abandonos que se realizan dentro de las cooperativas de ahorro y crédito son por la calidad del servicio y atención al cliente. Lo cual proviene del desconocimiento de las expectativas del cliente y de la excesiva confianza en las medidas de satisfacción.

Las cooperativas de ahorro y crédito necesitan conocer las perspectivas de los distintos públicos, sus demandas, expectativas y deseos, los cambios en los estilos de vida, así como los distintos tipos de clientes que tienen y que esperan.

Al cliente se tiene que conocerlo por lo que los directivos de las cooperativas de ahorro y crédito deben preguntarse: ¿Para qué mejorar la atención a mis clientes?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Con quién?, ¿Me traerán ventajas o desventajas esos cambios?.

Estas interrogantes encuentran respuesta a diario en el comportamiento de los clientes, que reciben influencia de los medios de comunicación y del Internet para modificar sus hábitos de consumo con mucha rapidez. Por este motivo se debe conocer las clases de cliente que existen y su forma de comportarse:

- **El cliente discutidor.-** Son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo o discutan cada cosa que se diga. Algunos consejos para tratarlos son:

solicitarle su opinión, hablar suavemente pero firme, concentrar la conversación en los puntos en que se está en desacuerdo.

- **El cliente enojado.-** Cuando se trata de este tipo de clientes no hay que negar su enojo, esto lo enojará más. Algunas formas de manejar la situación son: ver más allá del enojo, no ponerse a la defensiva, no involucrarse en las emociones, no provocar situaciones más irritantes, calmar el enojo, no prometer lo que no se puede cumplir, analizar a fondo el problema, ser solidario y negociar una solución.
- **El cliente conservador:** Estas personas pueden ocupar mucho tiempo. Además de pedir información cuentan la historia de su vida, no hay que tratar de sacárselo de encima, se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia. Al lograr escucharlo y ganar su confianza se podrá cerrar el negocio oportunamente y ganar un cliente fidelizado.
- **El cliente ofensivo.-** Lo mejor es ser amables. Esto los descoloca y hace bajar el nivel de confrontación.
- **El cliente infeliz.-** Estas personas tienen como afirmación “estoy seguro que no tienen lo que busco”, no necesariamente tienen un problema con la entidad, su conflicto es con la vida en general. No se debe intentar cambiarlos, se debe procurar mejorar la situación mostrarse amable y comprensivo, tratando de colaborar y satisfacer lo que están buscando.
- **El que siempre se queja.-** No hay nada que le guste. Hay que asumir que es parte de su personalidad. Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas, dejarlo hablar y una vez que se desahogue encarrilar la solución teniendo en cuenta el tema principal.
- **El cliente exigente.-** Es el que interrumpe y pide atención inmediata. Esta reacción nace de individuos que se sienten inseguros y de esta forma creen tener más control. Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas.
- **El cliente coqueteador.-** Las insinuaciones, comentarios en doble sentido con implicancias sexuales, pueden provenir tanto de hombres como de mujeres. Se debe

mantener una actitud calmada, ubicada y de tipo profesional en todo momento. Ayudarles a encontrar lo que buscan y así se van lo más rápido posible.

- **El que no habla y el indeciso.-** Se debe tener paciencia, ayudarlos, no hacerles preguntas donde su respuesta tiene que ser muy elaborada. Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión.

Una vez que el personal de atención al cliente conoce los tipos de clientes que puede tener, le es más fácil desempeñarse y tratar a los mismos con el fin de lograr los objetivos institucionales, por lo que es de gran importancia tenerlos en constante capacitaciones, talleres de retroalimentación que permitan tener un protocolo adecuado al momento de atender a los clientes. No tomar esto como un gasto dentro de la institución si no como una inversión que permita cumplir la misión y visión de las cooperativas de ahorro y crédito.

1.4.3. El servicio.

La palabra servicio tiene una gama variada de matices pero en el fondo de todos ellos existe la idea de “entrega y consideración hacia otros”. También se define como la acción y efecto de servir. Organización y personal destinado a satisfacer necesidades del público en general.

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico. El servicio es un valor agregado para el cliente, y en ese campo el cliente es cada vez más exigente debido al entorno que lo rodea.

Un servicio a su vez tiene la característica de ser intangible, se fabrica y se consume al mismo tiempo, es perecedero, no se puede almacenar, no es perceptible a los sentidos antes de comprar. Es decir cuando se adquiere un producto, por añadidura se está comprando un servicio desde la muestra del producto, la atención, la venta y la entrega del mismo e incluso durante el uso del producto o servicio continúa la relación cliente empresa.

En la percepción de la calidad del servicio influyen también los símbolos que rodean el producto y como este se ve para atraer al cliente. Por lo que la diferenciación entre empresas está orientada al servicio, es decir saber hacer. Esperando una buena atención, confidencialidad, información instantánea y completa sobre la operación a realizar, previsión de cambios y obligaciones a satisfacer para que luego no existan sorpresas.

Los servicios se clasifican en servicio material y servicio personal. El **servicio material** consiste en el producto o servicio real que se vende. Se basa en el producto en sí, adopta aspectos como materia prima, propiedad, sistema telefónico, fijación de precios, volúmenes producidos, métodos y hábitos de trabajo, niveles de información y recursos de apoyo.

En cambio el **servicio personal** es la forma en que se presta el servicio material, incluye la integración entre empleados y los clientes de una empresa. Se refiere a la calidad de atención con que se interrelaciona con los clientes de una empresa. Si se desarrolla mal el servicio personal se pierde tiempo y dinero en crear el servicio material. Una mala estrategia de servicio de atención al cliente ocasiona miles de pérdidas, así el producto o servicio sea de buena calidad.

La comunicación desempeña un papel importante en el éxito de una estrategia de servicio. Es el vehículo indispensable para ampliar la clientela, conseguir lealtad, motivar a los empleados y darles a conocer las normas de calidad que deben poner en práctica. Es la única forma de hacer conocer la ventaja de la empresa en relación a sus competidores y la que permite ocupar un lugar en la mente de los consumidores.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer a un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las instituciones financieras deben poner énfasis en el tema de servicio lo más pronto posible, o a su vez mejorar los protocolos existentes en lo referente a la atención al cliente.

Se debe tomar en cuenta que el cliente consciente o inconscientemente está evaluando la forma como la organización hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él. Las actitudes se reflejan en acciones y el comportamiento de las distintas personas con las cuales tiene contacto el cliente produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del mismo.

En una empresa se pueden identificar cuatro tipos de servicio al cliente, determinada por la filosofía, las actitudes y los comportamientos de cada uno de los empleados: el servicio ineficaz y desagradable, en el cual combinan la baja competencia técnica y el maltrato al cliente. El servicio ineficaz y agradable, en que las empresas con bajas competencias técnicas tratan como un rey al cliente y con ello esperan tapar el hueco de su incompetencia técnica. El servicio eficaz y desagradable es altamente eficaz, saben realizar sus procesos, son eficientes pero por llegar a alcanzar altos estándares de calidad técnica no se enfocan

al cliente, y por ello no son líderes. El servicio eficaz y agradable, son aquellas que han encontrado el equilibrio perfecto entre sus competencias técnicas y sus estrategias de servicio al cliente, son organizaciones que se enfocan al cliente porque saben que dependen de él, están conscientes de la competencia y sus perspectivas apuntan al liderazgo.

Por lo que para realizar un buen servicio se debe tener en cuenta cuidar lo básico como: seguridad, dando al cliente cero riesgos, peligros y dudas; credibilidad, crear un ambiente de confianza, no prometer para vender; comprensión, manteniendo una buena comunicación que permita saber que desea el cliente, cuando lo desea y como lo desea; accesibilidad, para dar un excelente servicio se debe tener varias vías de contacto con el cliente; cortesía, se debe ser educado con los clientes brindando una gran atención; profesionalismo, con el conocimiento de la ejecución del servicio de parte de todos los miembros de la organización; capacidad de respuesta, disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno; fiabilidad, ejecutar el servicio de forma fiable sin contraer problemas; elementos tangibles, mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarse al cliente.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

2.1. Experiencia profesional en los servicios de atención al cliente en las cooperativas de ahorro y crédito.

2.1.1. Delimitación de la experiencia profesional.

La experiencia profesional en las cooperativas de ahorro y crédito se inicia en el mes de junio de 2013 con la presentación del presente proyecto en cada una de las cinco cooperativas que se encuentran bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros en la ciudad de Loja. Las actividades que se permiten es la observación directa en cada una de las personas encargadas de la atención al cliente, a demás de las entrevistas y encuestas dentro de las entidades financieras. Para conocer las múltiples actividades administrativas y operativas.

El proceso de experiencia se divide en tres ámbitos:

- **Mejoramiento de los servicios de atención al cliente.**- Los servicios de atención al cliente se iniciaron creándose cubículos de atención donde los clientes, por cualquier motivo tenían que trasladarse hacia las oficinas creando malestar, incomodidad y pérdidas de tiempo. En las cinco Cooperativas aún se utiliza este sistema, pero con un mejoramiento en los servicios que brindan al público en general, sin la necesidad de acudir directamente a sus oficinas.

El mejoramiento en el servicio al cliente dentro de las cooperativas, teniendo como base sus inicios radica en que ahora se puede contar con una atención personalizada; se tiene una mejor relación con el cliente gracias a la forma de atenderlo; se puede acceder a atención telefónica, redes sociales y vía mail en caso de reclamos, consultas o información sobre algún producto o servicio en especial, esto con el fin de dar mayor agilidad a los requerimientos y ser un medio de contacto con los clientes, evitando congestiones en las oficinas, así como que el cliente no tenga que desperdiciar tiempo y dinero en efectuar algún tipo de consulta; se tiene una mejor distribución física en la que se recibe y atiende a los clientes.

Todas estas estrategias utilizadas por las cooperativas de ahorro y crédito ayudan a la fidelización del cliente que es de mucha importancia hoy en día, ya que es aproximadamente seis veces más caro atraer un nuevo cliente que mantener uno,

para ello se debe tomar en cuenta que cada cliente está evaluando constantemente la forma como la cooperativa hace negocios y cómo trata a los clientes.

La fidelización del cliente ayuda entre otras cosas a las cooperativas a captar nuevos clientes consiguiendo que estos hablen bien de las instituciones financieras a las cuales están. Siendo esta fidelización una ganancia y barrera significativa para la nueva competencia, debido a que los clientes realizan transacciones regulares y repetitivas, se interesan por otros productos y servicios, refieren a otros y demuestran inmunidad a la atracción por parte de la competencia.

- **Creación de nuevos servicios de atención al cliente.**- En la actualidad las cooperativas de ahorro y crédito han creado nuevos servicios de atención al cliente brindando información y apoyo a través de su página Web y redes sociales, lo que permite la interacción entre cliente y empresa, ganando en presencia e imagen corporativa tanto a nivel local, nacional e internacional, al ser un país que tiene bastante migración, permitiéndoles estar identificados y pendientes de lo que pasa con sus ahorros y su entidad financiera.

Las cooperativas COOPMEGO, Padre Julián Lorente y 29 de Octubre, manejan adecuadamente las redes sociales informando de productos, servicios y la parte institucional de las mismas, así mismo responden oportunamente dudas que se dan a través de las redes y manejan campañas publicitarias. La COOPCCP se maneja más de una forma institucional y solo destacan información de la cooperativa, no de sus productos y como es manejada desde su matriz se enfocan en eventos que se realizan en la capital, sin tomar en cuenta el resto de agencias del país. La CACPE LOJA no tiene un adecuado manejo de sus redes las mismas que están desactualizadas, perdiendo el interés de sus clientes.

Las cooperativas de ahorro y crédito decidieron utilizar las redes sociales para ganar socios en el público joven que es el más adepto a las mismas, respondiendo a las críticas y permitiendo acercarse a sus clientes y usuarios de una forma que ellos consideran más eficaz, para lo cual se han creado perfiles con información básica de las instituciones. Lo que tienen que fortalecer es el manejo adecuado de las redes que les permita a los clientes tener una interacción constante con la institución y convertir la red social en una fortaleza para el crecimiento constante de las cooperativas. La idea es estar donde están los clientes, llegar a ellos y conocer más

rápido sus necesidades, para poder actuar a favor de los mismos y generar mayor confianza entre los socios.

- **Adquisición de tecnologías.-** En las cooperativas de ahorro y crédito se adquirieron los Intranets, el cual es una red de información corporativa privada establecida por la institución utilizando tecnología de Internet. Esta permite intercambio de información, correo electrónico, chat, etc., en otras palabras es la implementación de tecnologías externas de Internet para uso interno de la organización, tomando en cuenta la misión corporativa de las cooperativas, lo que permite apoyar las decisiones de las mismas.

Esto ha permitido mejorar el servicio, brindando un soporte a los clientes internos, con acceso rápido a datos, información, visión, misión, beneficios, foros, noticias, entre otros recursos necesarios para desempeñar con mayor eficiencia el trabajo diario. Facilita también la interacción con los socios al presentar una Web segura y dinámica con fácil acceso a los distintos servicios y productos que brindan las cooperativas.

Adicionalmente, las cooperativas han utilizado nuevas oportunidades para captar clientes gracias a la nueva tecnología, como el utilizar mailing que permite llegar a miles de usuarios de forma rápida y económica, sin tener limitaciones de tiempo y espacio.

Dentro de las cinco cooperativas que son parte del presente estudio despunta la COOPMEGO quien brinda a sus clientes la banca electrónica para que puedan realizar transferencias y transacciones desde cualquier parte, sin necesidad de acudir a las oficinas de la entidad.

Sumado todo lo anterior ha permitido tener una mejor atención al cliente llevando a las cooperativas a ganar tiempo y retener muchos clientes al dar las facilidades necesarias que requieren los mismos, teniendo en cuenta la gran competencia que se tiene en el mercado local.

Por esta razón se debe tomar en cuenta que cada cliente es especial, único y necesita una atención personalizada. La calidad de la información es lo más importante, así como la libertad de gestión y comunicación tanto externa como internamente.

2.1.2. Contextualización de la experiencia profesional.

En los últimos años en nuestra ciudad se ha generado una excesiva apertura de nuevas cooperativas de ahorro y crédito, tanto de sindicatos, migrantes, grupos, gremios y sucursales de instituciones de otras ciudades; lo que ha generado una mayor competencia entre cooperativas, cabe recalcar que una ventaja que mantienen las cooperativas que son parte del presente estudio con respecto a otras, es que son las únicas cooperativas que están bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros en nuestra ciudad.

De las cinco cooperativas analizadas tres tienen su matriz en Loja y son de emprendedores lojanos, teniendo la COOPMEGO una mayor cobertura que llega a las provincias de Loja, El Oro, Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Azuay; la CACPE - LOJA y Padre Julián Lorente llegan a las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y El Oro; mientras que las cooperativas COOPCCP y 29 de Octubre son sucursales que mantienen una sola oficina principal en la urbe, de entidades que tienen su matriz en Quito.

Al ser entidades que están sujetas a la Superintendencia de Bancos y Seguros, son legalmente constituidas, que tienen que manejarse con parámetros y estándares previamente establecidos por el organismo regulador, por lo que sus tasas de interés son reguladas, teniendo una competencia leal y dependiendo su crecimiento únicamente de cada cooperativa en el manejo adecuado de estrategias y publicidad con el fin de captar la mayor cantidad de clientes posibles.

Por esta razón las entidades financieras tienen muy en cuenta que la atención al cliente les permite en primer lugar retener a sus socios y a su vez captar mayor público en un mercado tan competitivo como el de nuestra ciudad. Llevando a las instituciones a la búsqueda de una organización óptima sustentada en el mejor servicio a los clientes, efectuando ajustes en la estructura organizacional que incida en la mejora de los procesos y en el control de la gestión de cada área con indicadores precisos y cuantificables para el cumplimiento de metas mensuales, trimestrales y anuales.

Para realizar mejoras en la atención al cliente se han realizado capacitaciones al personal, que involucra la aceptación de una nueva filosofía administrativa orientada a satisfacción de los clientes, esto incluye adquisición de equipos y de programas especiales que contribuyen a mejorar la calidad del servicio en las cooperativas de ahorro y crédito. Con el fin de mejorar su atención y servicios se les facilita al personal que labora en las cooperativas la oportunidad de que culminen sus estudios superiores, permitiendo de esta manera tener un

personal más profesional y con nuevos conocimientos en las áreas que laboran que son afines a las carreras que han estudiado o están estudiando.

En todas las cooperativas se ha establecido un modelo organizacional horizontal flexible y desconcentrado cuya finalidad es lograr una comunicación más rápida y efectiva entre las gerencias y sus colaboradores, así como entre los clientes y las diferentes áreas operativas cuya concepción está orientada a lograr una atención con eficacia, calidad y rapidez de solicitudes o reclamos de los clientes de la institución. Cabe indicar que en las cooperativas COOPCCP y 29 de Octubre no existe un modelo flexible ya que deben sujetarse a lo que indican desde su matriz, por lo que ciertos trámites demoran un tiempo, ya que se tienen que pedir autorizaciones a las oficinas principales para poder aprobar los mismos.

Todo esto y las mejoras físicas realizadas en las instituciones, incluido la apertura de sucursales a lo largo de la ciudad y provincia, incluso Azuay, El Oro, Morona Santiago y Zamora (de ciertas entidades), han permitido un incremento de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, mejorando la imagen corporativa de las instituciones financieras y la reafirmación del cambio cultural orientada hacia el cliente.

En las entidades se ha elevado los niveles de productividad y rentabilidad permitiendo de esta forma optimizar procesos, manejar información más completa y precisa, y ampliar los mecanismos de control interno y externo de gestión. Con el objetivo de satisfacer al cliente y cumplir con la misión y visión de las cooperativas.

2.1.3. Descripción de la experiencia profesional.

La experiencia profesional inicia en junio del 2013 con la presentación del presente proyecto de tesis en las cinco cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros en la ciudad de Loja, una vez que fue aceptado el proyecto se trabajó desde el mes de junio en la recolección de información y en el trabajo de campo, el cual consistió en realizar visitas a las entidades, observación directa, entrevistas y encuestas a personal de las cooperativas y a los socios de las entidades tomando en cuenta la muestra de cada una de las mismas.

La visita y las encuestas se las realizó según el siguiente esquema, tomando en cuenta las entidades que son matrices y agencias en Loja, y la disponibilidad de tiempo por parte de las entidades financieras:

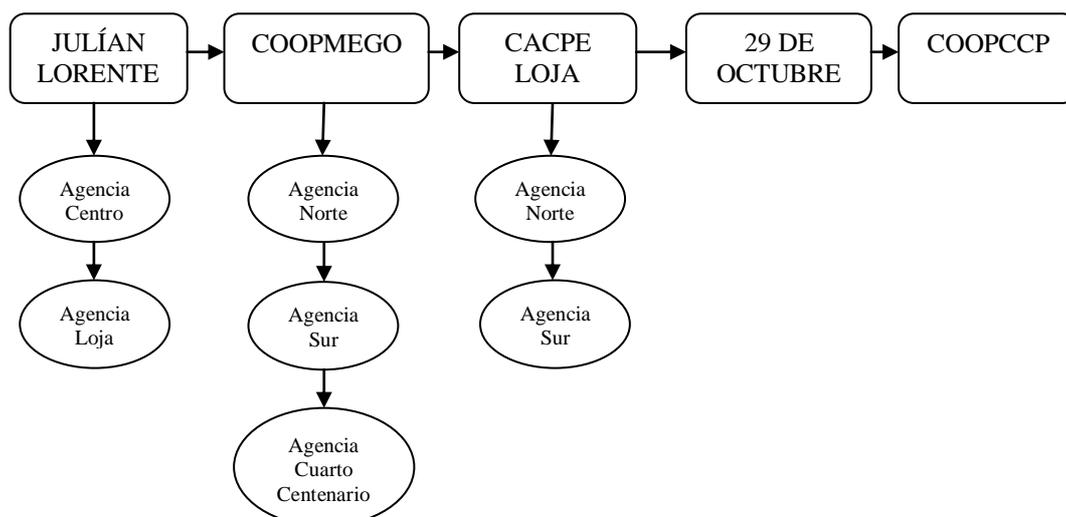


Figura 1. Esquema de visitas a cooperativas de ahorro y crédito

Fuente: Tesista

En cada cooperativa se visitó al personal que trabaja directamente en atención al cliente como es Crédito, Inversiones y Operativo (cajas). Realizando en cada uno de los departamentos encuestas al personal y jefes, así como la observación de cómo es el trabajo que realizan en cada uno de los mismos, el desempeño y el trato que brindan al público en general.

Adicionalmente se realizó una entrevista con cada uno de los jefes de Recursos Humanos en la cual se pudo recabar información de los requisitos que tienen las cooperativas para el personal que labora en la entidad, de las herramientas y beneficios que brindan al personal así como del trabajo que realizan dentro de las entidades.

En general las cooperativas de ahorro y crédito cuentan con una atención ininterrumpida de lunes a viernes de 08H30 a 17H00, los días sábados 08H30 a 13H00 los cajeros diferidos, recientemente y debido a la competencia existente en nuestra ciudad ciertas cooperativas han optado por aperturar sus agencias los días domingos de 08H30 a 13H00. De la misma manera créditos e inversiones atienden en el mismo horario excepto los fines de semana. También cuentan con un área destinada a la atención al cliente donde reciben consultas y reclamos a los socios de las entidades financieras.

A continuación se profundizará los pasos que se realizó en el trabajo de campo en cada una de las cooperativas de ahorro y crédito de nuestra ciudad que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

2.2. Análisis del servicio de atención al cliente.

2.2.1. Metodología del informe.

El método que se empleó en la investigación es el Método Científico, el Método Inductivo-Deductivo que permite en el transcurso del estudio, recabar la información necesaria a nivel general para ser aplicada al caso puntual de estudio.

El estudio seguirá los pasos del Método Científico que es un conjunto de pasos fijados con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables en el cual se tendrá la elección del problema, planteamiento, revisión bibliográfica, recolección de datos, observación, análisis e interpretación de los datos y presentación de resultados.

Utilizando el Método Inductivo - Deductivo donde se obtienen conclusiones generales a partir de premisas particulares, se realizará la observación y registro de todos los hechos, así como la clasificación y análisis de los mismos que permita dar solución a los problemas planteados.

Para la investigación se utilizó información primaria y fuentes secundarias de las instituciones financieras. Con el fin de obtener la información primaria se realizó una investigación de campo que permitió obtener datos usando la técnica del muestreo, así como instrumentos de recolección y medición como la encuesta y entrevistas. A continuación detallaré los recursos utilizados para recabar la información necesaria para el estudio.

2.2.2. Entrevistas.

Existen diferentes métodos por los cuales podemos obtener la información cuantitativa. La investigación de mercado es cuantitativa cuando nos permite el manejo numérico de la información, a través de muestras representativas, a fin de proyectarlas a todo el universo objeto de nuestro estudio, su objetivo principal es reflejar lo que ocurre realmente en un mercado. (Fischer & Espejo, 2009, p37)

De las varias formas de entrevista existentes se tomó la entrevista personal que consiste en obtener la información directa de las personas que forman parte del estudio a realizar, y que permitió obtener el máximo de información sobre el servicio de atención al cliente, se la realizó al jefe de Recursos Humanos, y a la persona responsable o supervisora de atención

al cliente en cada una de las cooperativas y sirve para contrastar la información con las encuestas y observación directa que se efectúa.

2.2.3. Encuestas.

Utilizando otro método para obtener información se ha planteado dos encuestas (ver anexo 1) destinadas a recabar información de los socios y del personal que labora en las cooperativas, con el fin de comparar la información y determinar los puntos más débiles de cada una de las cooperativas.

La encuesta permite obtener información cuantitativamente acerca de los problemas percibidos por los socios y empleados de la empresa. Apunta a evaluar la atención al cliente, comunicación interna y externa, área de trabajo, satisfacción del trabajo, clima laboral, etc.

Para poder realizar y determinar la cantidad de encuestas que se debe realizar en cada institución se determinó la muestra. (Fischer & Espejo, 2009) afirma. “La muestra es una parte del universo que debe presentar los mismos fenómenos que ocurren en aquel” (p.45). Lo que quiere decir que tienen que tener las mismas características con el fin de estudiarlos y medirlos. La forma de selección de la muestra se la hizo utilizando el método probabilístico aleatorio simple, esto consiste en seleccionar elementos que conforman la muestra, de tal manera que una vez que hayan sido seleccionados no son devueltos a la población y por consiguiente no tienen la oportunidad de ser seleccionados nuevamente.

La fórmula empleada para determinar la muestra en cada una de las cooperativas es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

n es el número de elementos (tamaño de la muestra)

Z es el nivel de confianza.

N es la población

e es el error de estimación.

p la posibilidad de que ocurra el evento

q la posibilidad de que no ocurra el evento

En el cálculo de la muestra para realizar las encuestas se tomo en cuenta un error no mayor al 7%, este error fue tomado en este valor ya que las encuestas se realizan a los clientes que se acercan a las oficinas de cada una de las cooperativas, entonces con este error estoy sobrellevando algunos problemas que pueden surgir al momento de realizar la encuesta.

2.2.4. Observación directa.

Utilizando la investigación de mercado cualitativa, (Fischer & Espejo, 2009) afirma. “Permite penetrar, a través de las ciencias de la conducta en el por qué del comportamiento del consumidor, lo que ayuda a entender la naturaleza de sus motivaciones y frenos psicológicos” (p.37).

Se aplica la observación directa que permite recoger la información de primera mano sobre los procesos de comunicación y de atención al cliente, permitiendo familiarizarme con la organización y sus miembros sin la necesidad de entablar comunicación alguna con los involucrados. Se plantea la observación directa al equipo en general por espacio de 20 minutos e individualmente a 5 personas que laboran en la atención al cliente para evaluar su desarrollo en varios aspectos. La elección se realizará al azar.

Para la observación directa se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

- Comunicación verbal.
- Con quién o quienes conversa.
- Reacciones frente al cambio.
- Comunicación no verbal.
- Comunicación con clientes internos.
- Comunicación con clientes externos.
- Temas a tratar.
- Retroalimentación.
- Trabajo.
- Infraestructura y ambiente.
- Mantenimiento del módulo de trabajo.
- Uso de equipos y sistemas.

2.3. Análisis e identificación de problemas.

Para la identificación de los problemas se partió primero del análisis de las encuestas realizadas en cada una de las cinco cooperativas de ahorro y crédito, luego se tomó en cuenta las entrevistas y la observación directa para poder realizar los enunciados.

Se realizará el análisis cooperativa por cooperativa, incluyendo las sucursales que tienen las mismas en nuestra ciudad para determinar cómo está su atención al cliente y se realizará una comparación de todas las entidades para determinar globalmente cómo es el servicio al cliente en nuestra ciudad.

2.3.1. La atención al cliente en las cooperativas de ahorro y crédito.

Se realizó la investigación determinando la muestra en cada una de ellas para lo cual se estableció la cantidad de socios activos en cada una de las entidades financieras.

Tabla 1. Socios activos.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	SOCIOS ACTIVOS
Padre Julián Lorente	27.000
CACPE – LOJA	14.676
COOPMEGO	61.000
Cámara de Comercio de Pichincha	12.000
29 de Octubre	9.500

Fuente: Cooperativas de ahorro y crédito

Una vez aplicada la fórmula se obtuvo la cantidad de encuestas a aplicar en cada una de las cooperativas de ahorro y crédito:

- **Cooperativa de ahorro y crédito “Padre Julián Lorente”**

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$
$$n = \frac{1.81^2 \cdot 27000 \cdot 0.50 \cdot 0.50}{7\%^2(27000-1) + 1.81^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50}$$

$$n = 166$$

Por lo que se procede a realizar 166 encuestas, divididas entre cada una de sus agencias de la siguiente manera: 83 para la Agencia Matriz ubicada en la Mercadillo entre Olmedo y

Juan José Peña, 42 para Agencia Loja ubicada en la Av. Gran Colombia y Ancón (Mercado Mayorista), y 42 para la Agencia Centro ubicada en la 18 de Noviembre y José Antonio Eguiguren.

- **Cooperativa de ahorro y crédito de la Cámara de Comercio de la Pequeña Empresa de Loja “CACPE – LOJA”**

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1.81^2 \cdot 14676 \cdot 0.50 \cdot 0.50}{7\%^2(14676-1) + 1.81^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50}$$

$$n = 165$$

Por lo que se procede a realizar 165 encuestas, divididas entre cada una de las agencias de la siguiente manera: 83 para la Agencia Matriz ubicada en la Sucre y Colón esquina, 41 para Agencia Norte ubicada en El Valle, calle Guayaquil y Esmeraldas esquina, y 41 para la Agencia Sur ubicada en la Av. Universitaria entre Celica y Cariamanga.

- **Cooperativa de ahorro y crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy “COOPMEGO”**

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1.81^2 \cdot 61000 \cdot 0.50 \cdot 0.50}{7\%^2(61000-1) + 1.81^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50}$$

$$n = 167$$

Por lo que se procede a realizar 167 encuestas, divididas entre cada una de las agencias de la siguiente manera: 68 para la Agencia Matriz ubicada en Bolívar 10 – 56 y Azuay, 33 para la Agencia Norte ubicada la Av. Gran Colombia y Guaranda esquina, 33 para la Agencia Sur ubicada en la Av. Pío Jaramillo Alvarado y Benjamín Carrión esquina, y 33 para la Agencia Cuarto Centenario ubicada en la Ramón Pinto entre 10 de Agosto y Rocafuerte.

- **Cooperativa de ahorro y crédito de la Cámara de Comercio de Pichincha “COOPCCP”**

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1.81^2 \cdot 12000 \cdot 0.50 \cdot 0.50}{7\%^2(12000-1) + 1.81^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50}$$

$$n = 165$$

Por lo que se procede a realizar 165 encuestas en la sucursal Loja ubicada en la Bolívar y José Antonio Eguiguren.

- **Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre**

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1.81^2 \cdot 9500 \cdot 0.50 \cdot 0.50}{7\%^2(9500-1) + 1.81^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50}$$

$$n = 164$$

Por lo que se procede a realizar 164 encuestas en la agencia Loja ubicada en las calles Juan de Salinas y Bolívar esquina.

Con las cantidades de encuestas a realizar en cada una de las entidades se aplicó las mismas ob teniendo los siguientes resultados.

2.3.1.1. Investigación de campo clientes cooperativas de ahorro y crédito.

Se aplicó las encuestas en cada una de las oficinas donde se obtuvo los siguientes resultados

1. Género:

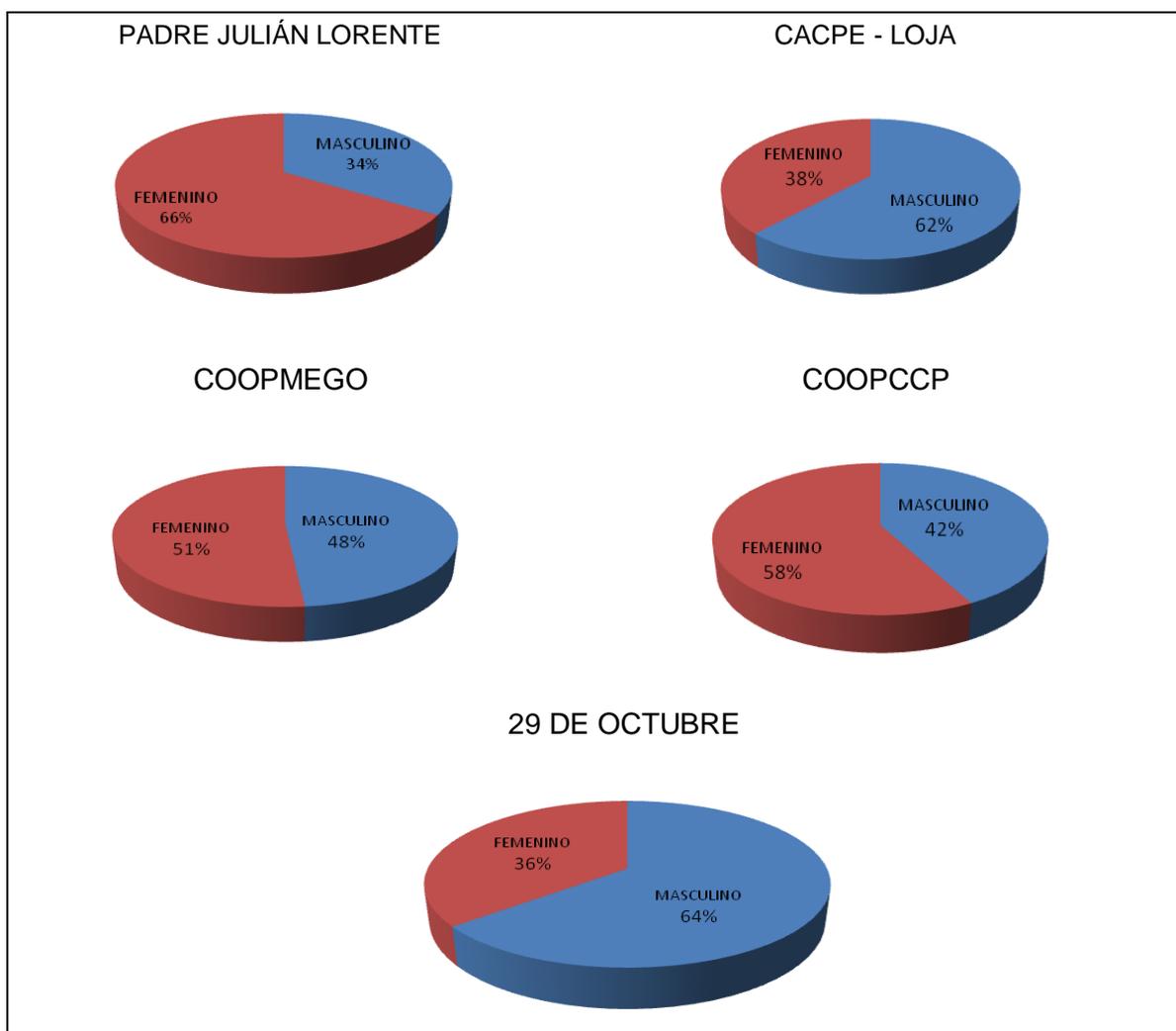


Figura 2. Género.

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

Tomando un promedio de las cinco cooperativas de ahorro y crédito que son parte del estudio tenemos una equitativa participación de clientes con un 50% de género femenino y 50% masculino, por lo que sus productos y servicios van dirigidos al público en general sin distinción de género.

En el caso de la cooperativa Padre Julián Lorente existe un mayor número de socias con un 66% por lo que se puede crear productos o beneficios específicos para este segmento de mercado. Ocurriendo lo contrario en la CACPE-Loja 62% y 29 de Octubre 64% de género

masculino por lo que las estrategias de comunicación pueden ir encaminadas en este sentido pero sin descuidar al género opuesto.

2. Edad:

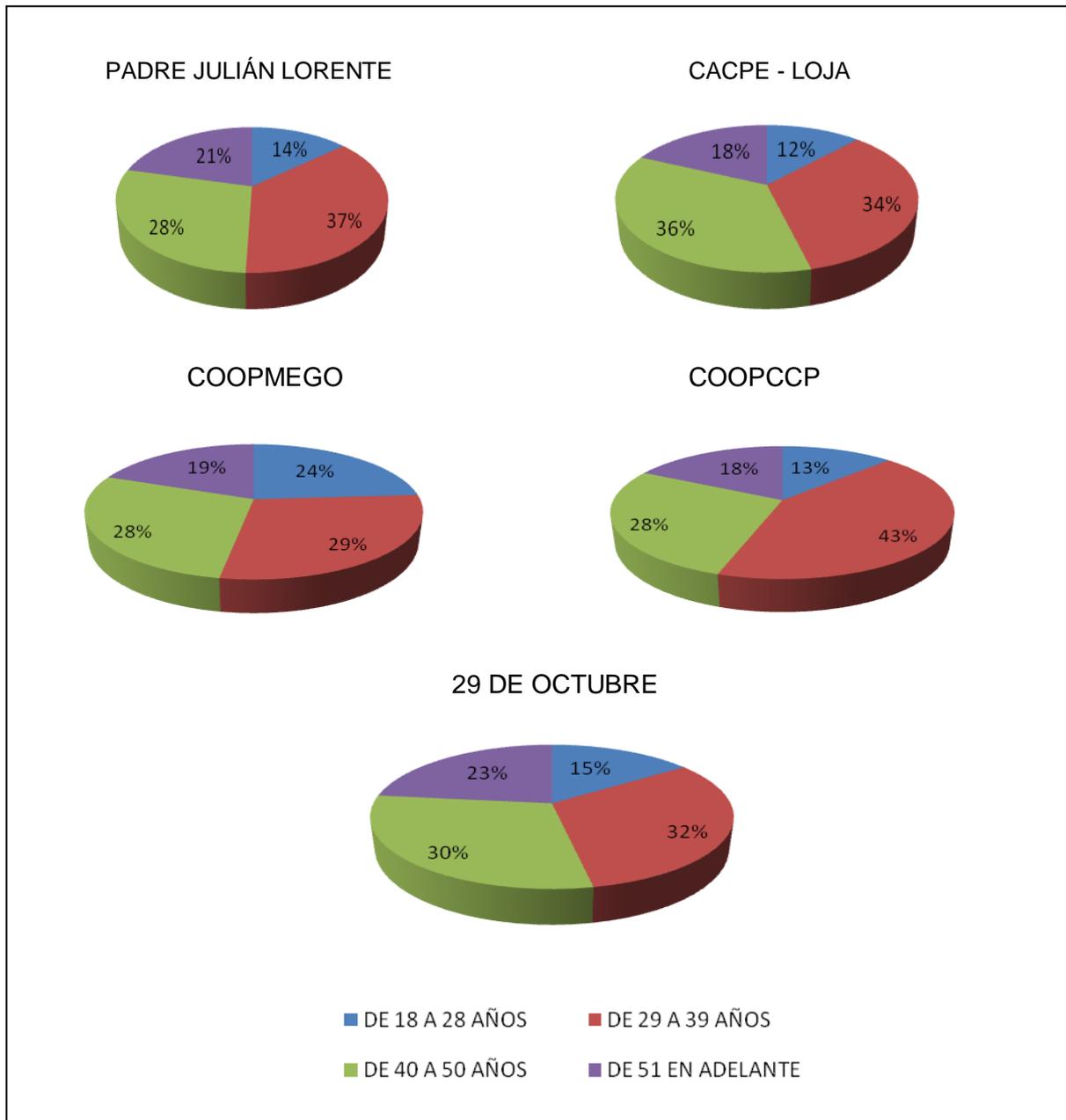


Figura 3. Edad.

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

Podemos apreciar que la media de edad de los clientes de las cooperativas de ahorro y crédito es de 29 a 39 años con un 35% lo que nos indica el segmento de mercado al cual debemos dirigirnos en las campañas publicitarias y productos o servicios que se realicen, así como el lenguaje que debemos utilizar tanto para el servicio al cliente como para difundir la información de las instituciones. Seguido con un 30% de los clientes con edad entre 40 y

50 años. Se debe trabajar en las entidades financieras con el fin de captar un mayor número de socios jóvenes 16% entre 18 y 28 años fomentando el ahorro entre ellos, lo que permitirá a las cooperativas seguir creciendo.

3. ¿El servicio al cliente que le brinda la cooperativa es?

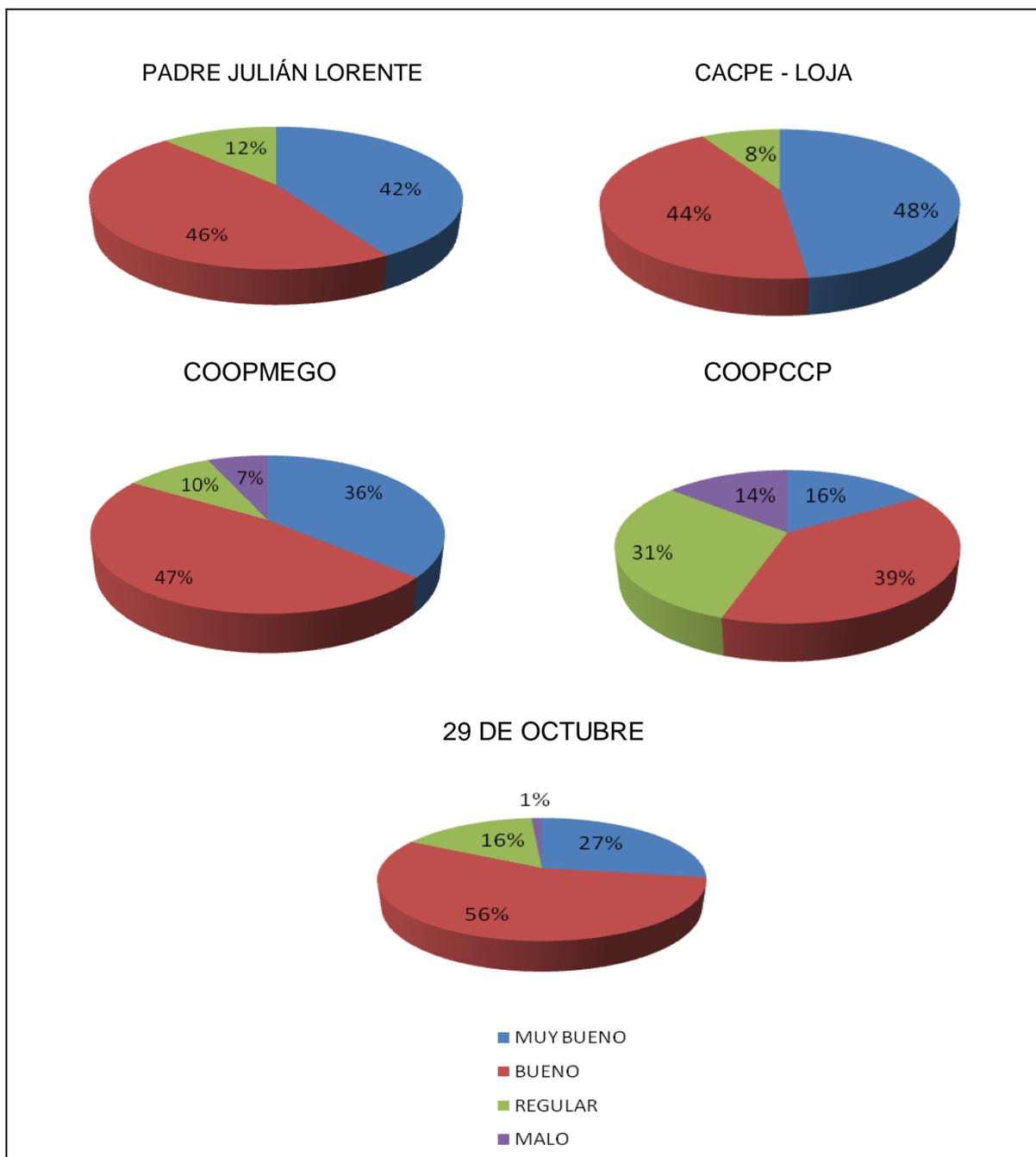


Figura 4. Servicio al cliente.
Fuente: Estudio de campo cooperativas.

De las personas encuestadas el 46% de los socios tienen un punto de vista bueno sobre el servicio al cliente que ofrecen las cooperativas de ahorro y crédito, el 34% califica de muy

bueno el servicio lo que indica que se está trabajando de forma correcta en las instituciones, siempre con miras a mejorar.

El 31% de socios de la cooperativa de la Cámara de Comercio de Pichincha indica que el servicio es regular, este factor puede darse debido a que durante los 10 primeros días de cada mes la institución atiende con préstamos a personas que reciben el bono solidario, por lo que se debe tomar en cuenta para realizar los correctivos y satisfacer a los clientes.

4. ¿Usted como socio de la cooperativa considera que el personal que labora está capacitado para el servicio al cliente?

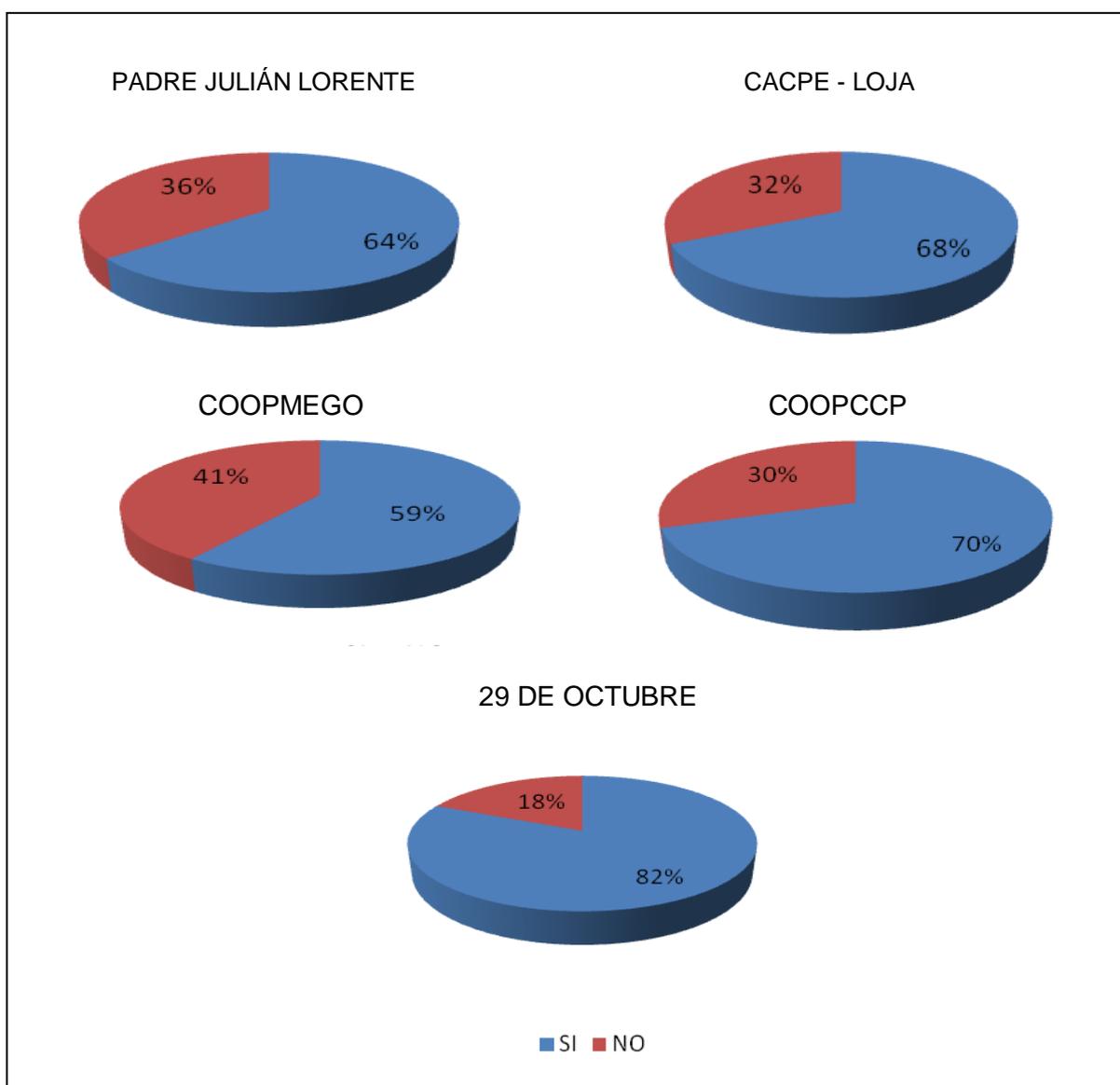


Figura 5. Capacitación del personal.

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

El 69% de los socios percibe que el personal está totalmente capacitado para la atención al cliente, lo cual es una referencia para las cooperativas de ahorro y crédito, ya que un cliente satisfecho da buenas referencias a conocidos y esto ayuda a incrementar el número de clientes. Mientras que el 31% piensa que el personal no está capacitado totalmente para prestar el servicio de atención al cliente, esto puede darse por alguna mal experiencia en las oficinas o con algún funcionario lo cual sirve para tomar correctivos y satisfacer a los clientes.

Cabe destacar la cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre la cual tiene una gran percepción por parte de los socios en la capacitación del personal con un 82% lo que significa que están trabajando de la forma correcta para el cumplimiento de sus objetivos.

5. ¿Qué le gustaría a usted que mejore la cooperativa?

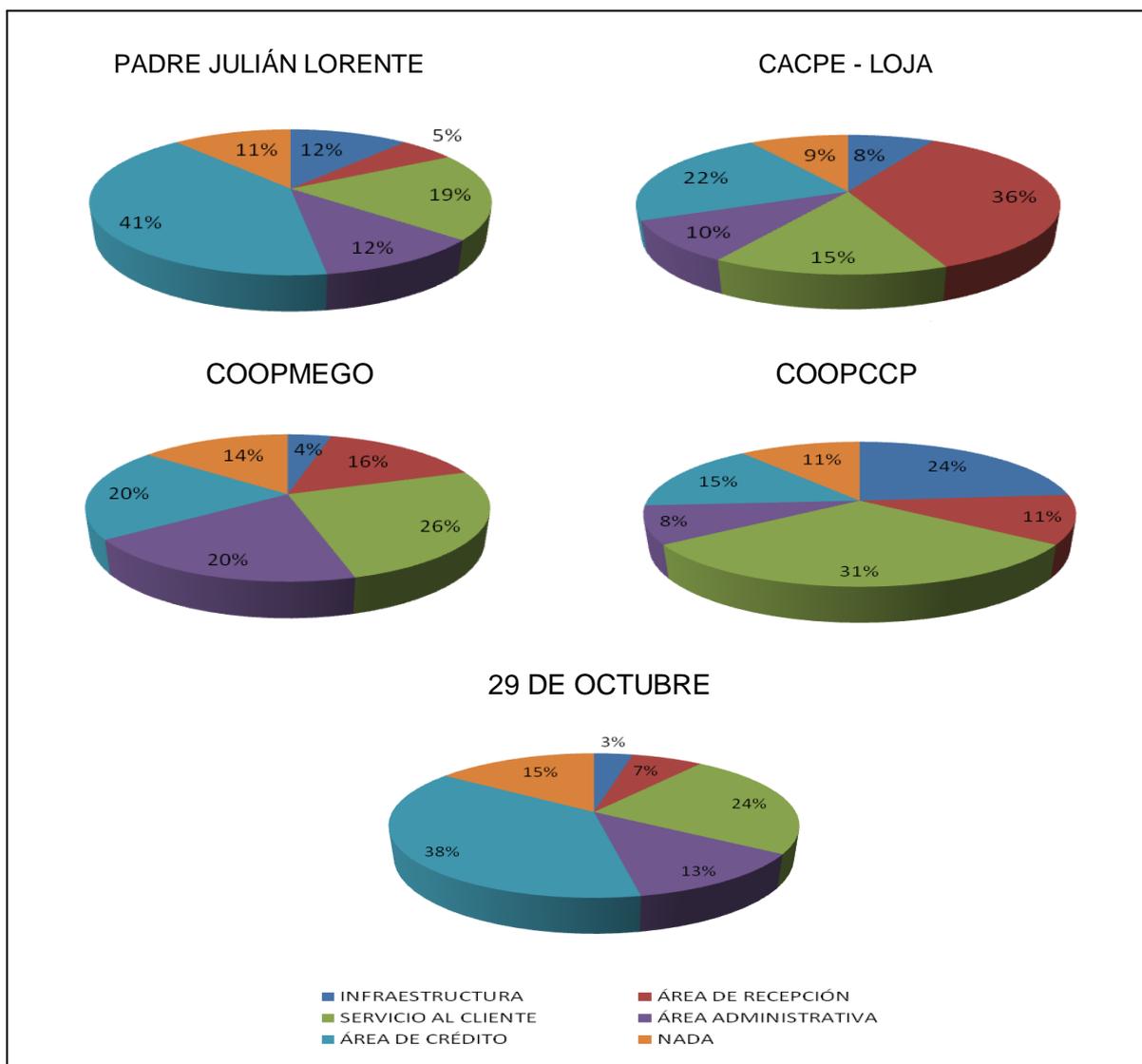


Figura 6. Mejoras en la cooperativa.

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

En un 27% de los socios encuestados de las cooperativas les gustaría que mejore el área de crédito, está es un área sensible en la cual el cliente debe sentirse a gusto para tomar la decisión de endeudamiento en las entidades por lo que se debe dar todas las facilidades del caso. El 23% solicita se mejore el servicio al cliente, se debe tomar en cuenta el porcentaje para mejorar y satisfacer al cliente, fidelizando al mismo.

En la cooperativa Padre Julián Lorente el 41% indica que se debe mejorar el área de crédito, es una petición que está acorde ya que el área en la matriz es alejada, un tanto oscura, sin señalética y muy pequeña, lo cual es percibido por los socios. En la CACPE – Loja un 36% de los socios les gustaría que mejore el área de recepción, el área es muy fría y es la que debe llamar la atención y hacer sentir al socio que se encuentra como en casa.

Con respecto a la COOPMEGO un 26% a los socios les gustaría que mejore el área de servicio al cliente para poder ser atendidos con mayor agilidad, adicionalmente se tiene esa percepción debido a que el momento de cambiar de cartola de ahorros se debe realizar el trámite en servicio al cliente y no en ventanilla teniendo que hacer fila nuevamente. Así mismo el 31% de los clientes de la Cámara de Comercio de Pichincha indica que se debe mejorar el área de servicio al cliente, se debe al gran congestionamiento que existe cuando se da los servicios de préstamos a las personas que cobran el bono solidario.

El 38% de los socios de la Cooperativa 29 de Octubre indican que les gustaría que cambie el área de crédito, esto en lo que respecta al tiempo que demora el trámite debido a las autorizaciones de montos que se tienen que realizar con la matriz en la ciudad de Quito.

6. ¿Cómo se contactó usted con el servicio de atención al cliente?

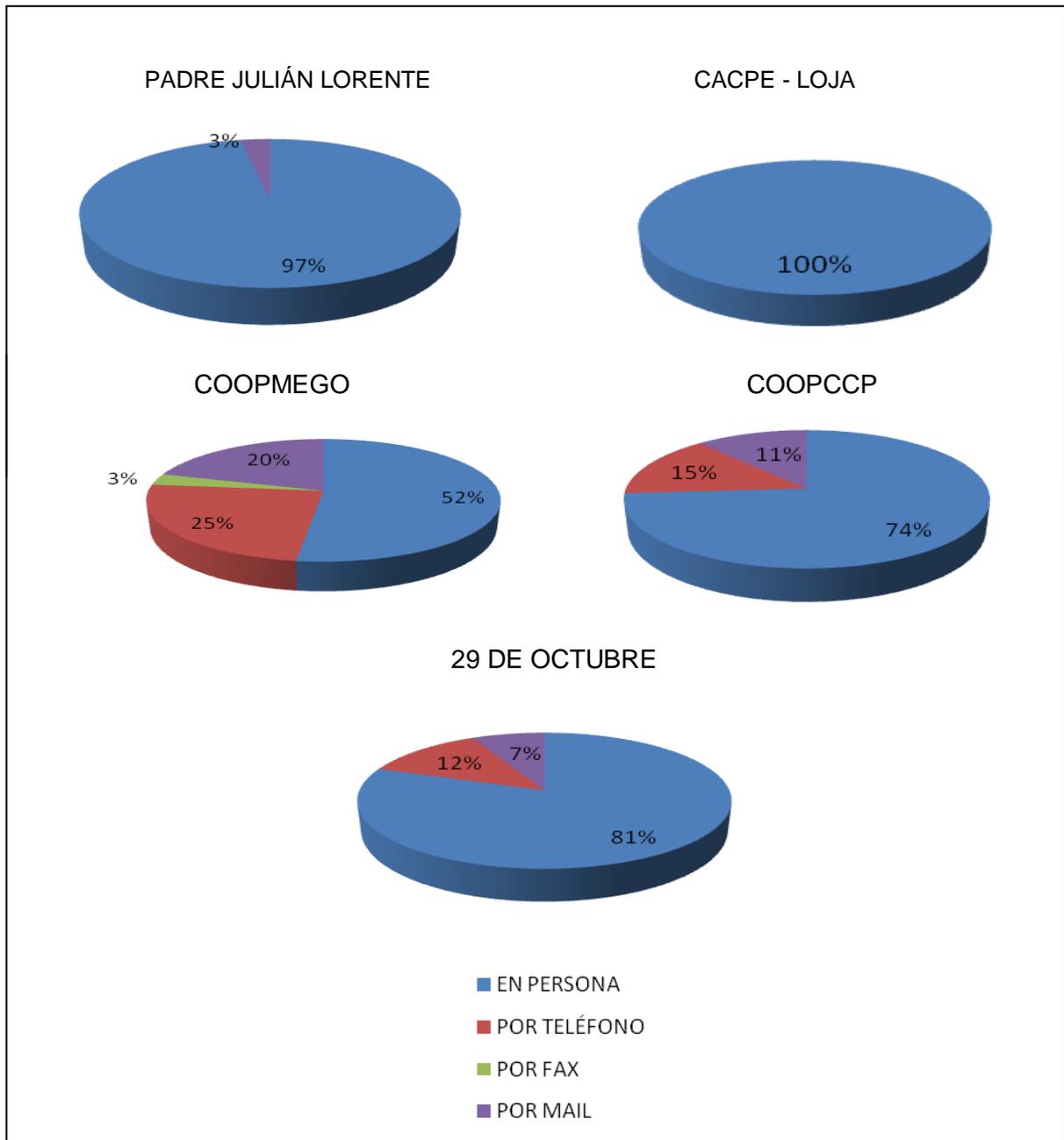


Figura 7. Contacto servicio al cliente.

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

El 81% de los socios se contactó personalmente con las cooperativas lo que nos indica que el personal debe estar preparado y acorde a las exigencias de los clientes. Resaltando la COOPMEGO que cuenta con otras alternativas de atención que debe seguir impulsando para facilitar a los socios los trámites sin necesidad de que asistan en persona a sus oficinas.

7. ¿Cuánto tuvo que esperar aproximadamente para ser atendido?

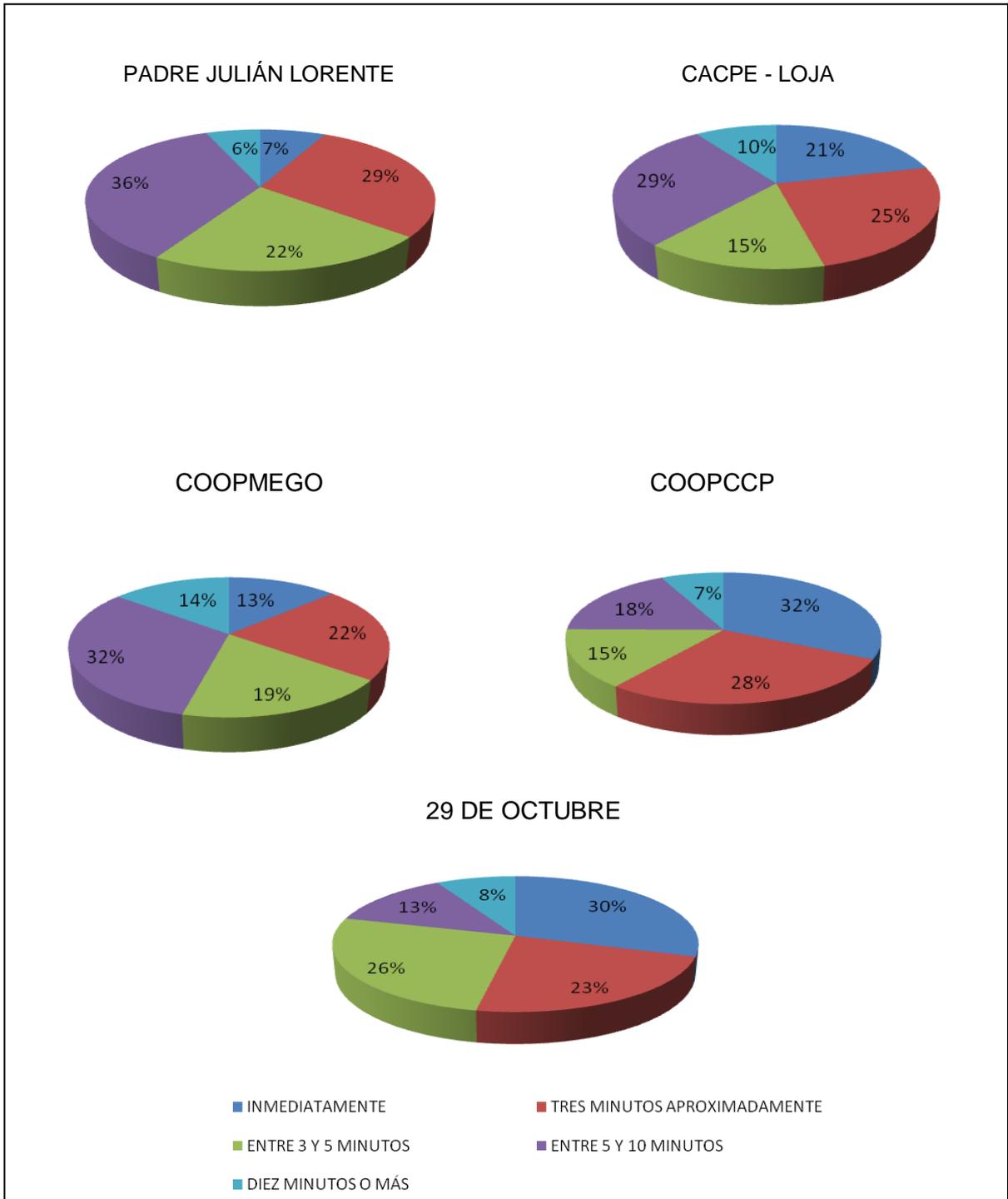


Figura 8. Tiempo de espera para ser atendido.

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

El 25% de los socios encuestados en las cooperativas de ahorro y crédito manifiesta que el tiempo de espera para ser atendido es de 3 a 5 minutos, que es un tiempo prudencial para ser atendido, esto en lo que respecta a las distintas áreas de trabajo. El 21% de los clientes

ha sido atendido inmediatamente y el 19% ha esperado entre 5 y 10 minutos, cabe indicar que esto depende del trámite a realizar y de las personas que se encuentren previo a su atención. En sí las cooperativas se encuentran preparadas para la atención al cliente adecuada y en el menor tiempo posible, siempre con miras a seguir mejorando en las labores cotidianas.

8. ¿El tiempo ideal que a usted le gustaría para que le den solución a un reclamo?

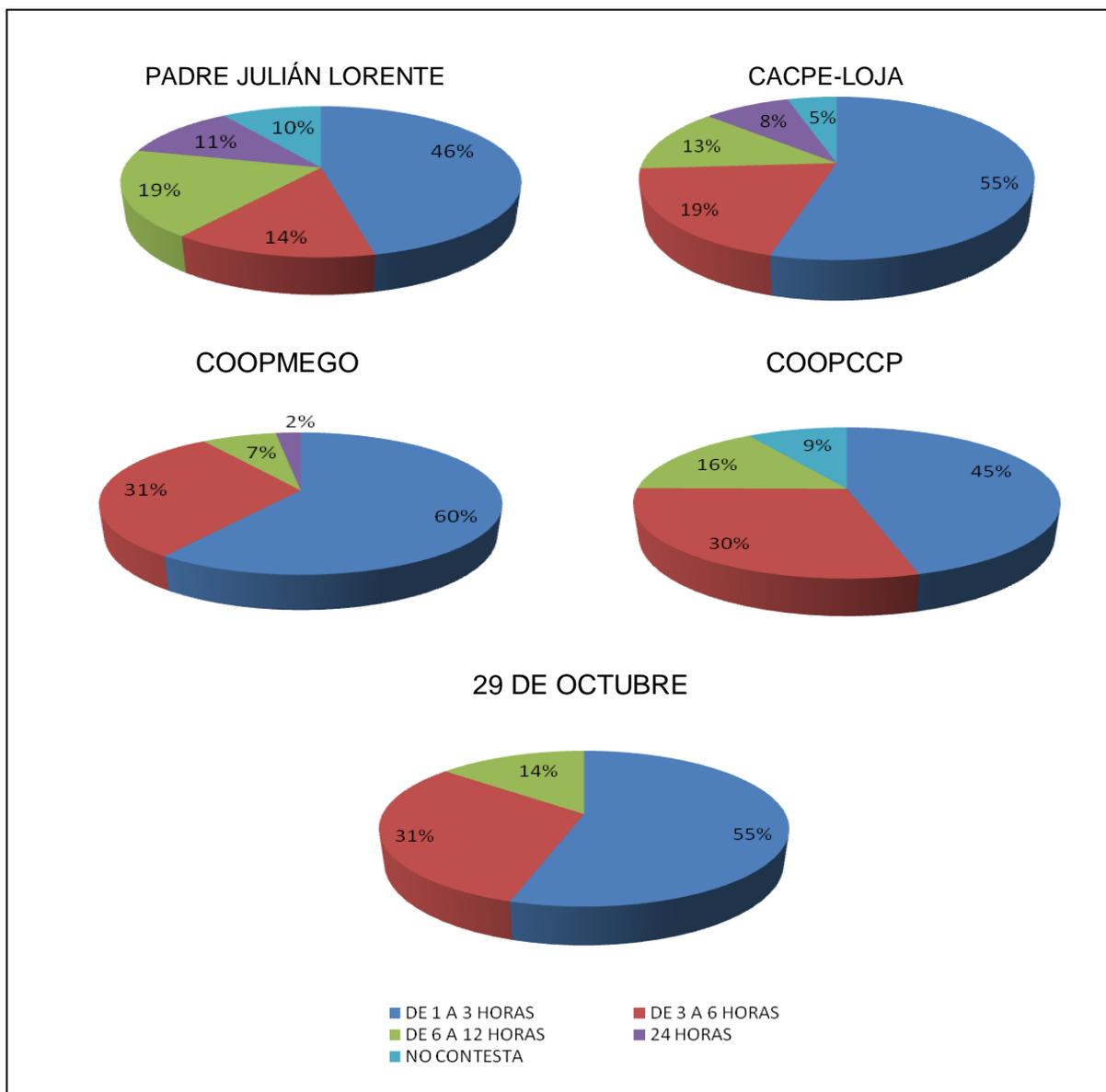


Figura 9. Tiempo de solución a reclamo.

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

Como es de esperar los socios de las cooperativas de ahorro y crédito en un 52% desean que sus reclamos sean atendidos entre 1 a 3 horas se les resuelva los reclamos, esto puede ser factible e incluso en menos tiempo dependiendo del tipo de reclamo presentado, tratando de solucionarlo lo antes posible, un número considerable de socios 25% ha

contestado que el mejor tiempo para la solución de problemas o reclamos es de 6 a 12 horas esto para poder tomar la mejor solución posible. Para las cooperativas lo más óptimo es resolver el inconveniente de la mejor forma y en el menor tiempo posible, demostrando solidez, responsabilidad y lo más importante que demuestra el interés por los socios de la misma.

9. Marque con una x. Los servicios que la cooperativa le ofrece y su calificación otorgada:

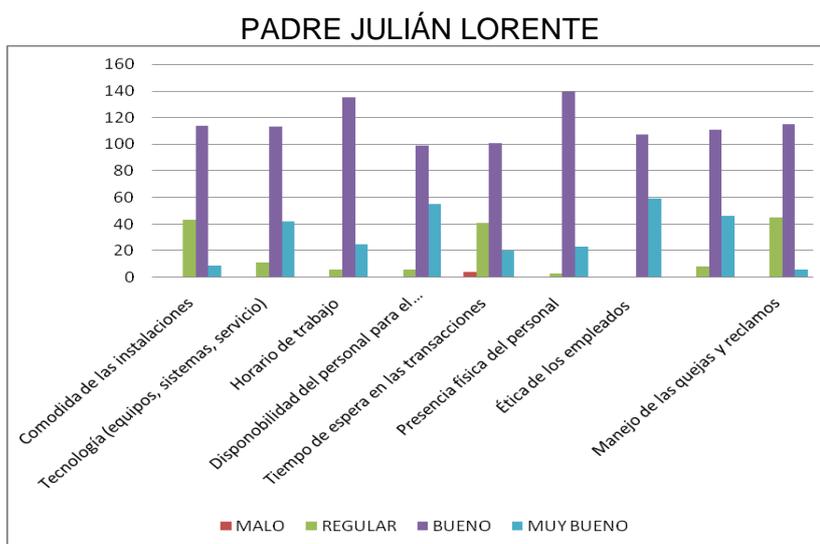


Figura 10. Calificación de servicios.
Fuente: Estudio de campo cooperativas.

Los socios califican de bueno los servicios que la cooperativa ofrece, destacando la presencia física de los empleados que es algo muy importante al ser parte de la imagen de la entidad, horario de trabajo el cual es del agrado de los socios para que puedan realizar sus transacciones cuando ellos las necesiten. Seguido del manejo de quejas y reclamos que tiene la institución. Cabe destacar que les otorgan una calificación de muy buena a los servicios de: ética de los empleados, disponibilidad del personal para el servicio, conocimiento de las labores por parte del personal, lo que indica que se está trabajando bajo los requerimientos de los clientes para cumplir con los objetivos y las metas de la institución.

CACPE – LOJA

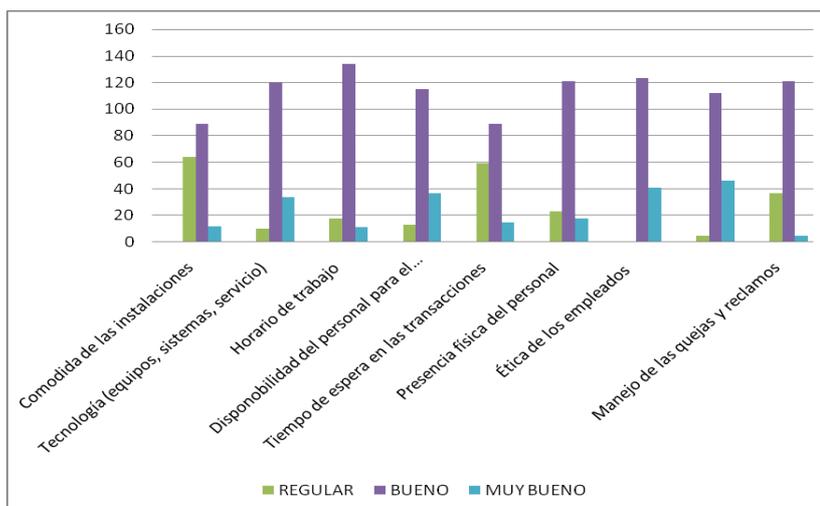


Figura 11. Calificación de servicios.
Fuente: Estudio de campo cooperativas.

Los socios califican con muy bueno los servicios de conocimiento de las labores por parte del personal, ética de los empleados y disponibilidad del personal para el servicio, lo que indica que los funcionarios está preparados y capacitados para el mejor desempeño en la atención al cliente; como bueno califican el horario de trabajo, la presencia física del personal y el manejo de quejas y reclamos, lo que indica que se tiene buena atención y que es bien visto por los socios de la institución; se califica como regular y que se debe mejorar la comodidad de las instalaciones y el tiempo de espera en las transacciones, que se tiene que tomar en cuenta para tomar decisiones.

COOPMEGO

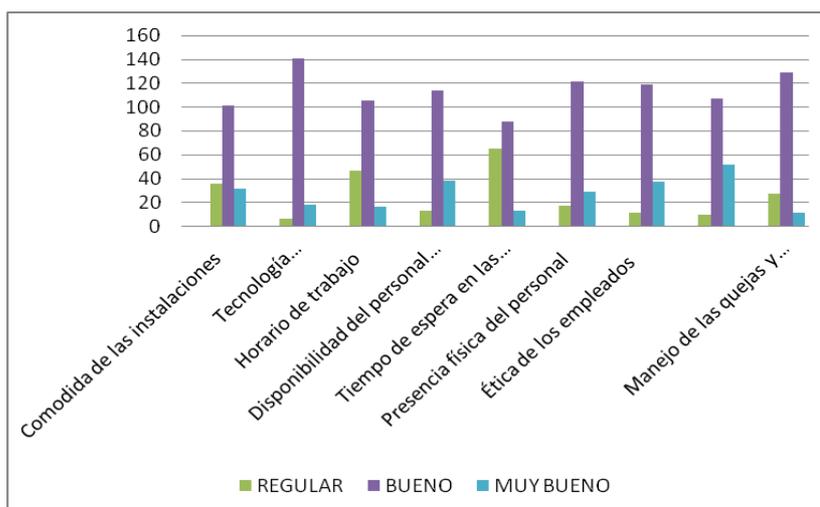


Figura 12. Calificación de servicios.
Fuente: Estudio de campo cooperativas.

Los socios de la cooperativa tienen una muy buena visión de la misma en lo que respecta al conocimiento de las labores por parte del personal, disponibilidad del personal y ética de los

empleados, lo que demuestra que el personal está capacitado adecuadamente para la atención al cliente. Le siguen con una calificación buena, la tecnología, el manejo de quejas y reclamos, el horario de trabajo, mostrando las condiciones y el equipamiento que tiene la cooperativa para brindar la mejor atención posible. Mientras que una calificación regular tienen el tiempo de espera entre transacciones y la comodidad de las instalaciones, por lo que se tiene que trabajar en varios aspectos para satisfacer a todos los clientes y eliminar estos puntos de vista regulares para que todo se convierta en un beneficio para los socios y crear nuevas fortalezas para la cooperativa.

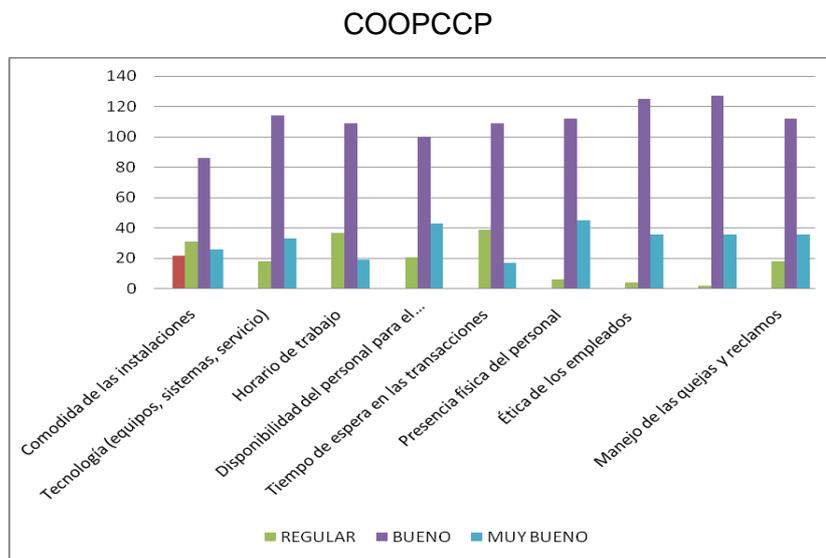


Figura 13. Calificación de servicios.
Fuente: Estudio de campo cooperativas.

Los socios señalan como muy buena la disponibilidad del personal para el servicio, la ética y la presencia física del personal; a la vez que indican como bueno los servicios que brinda la cooperativa en tecnología, manejo de quejas y reclamos y conocimiento de las labores por parte del personal, lo que indica que se está trabajando de la mejor forma en la atención al cliente y que los empleados se encuentran capacitados para realizarlo; pese a que se debe mejorar los aspectos que se tienen con calificación de regular y malo que son tiempo de espera, comodidad de las instalaciones y el horario de trabajo.

29 DE OCTUBRE

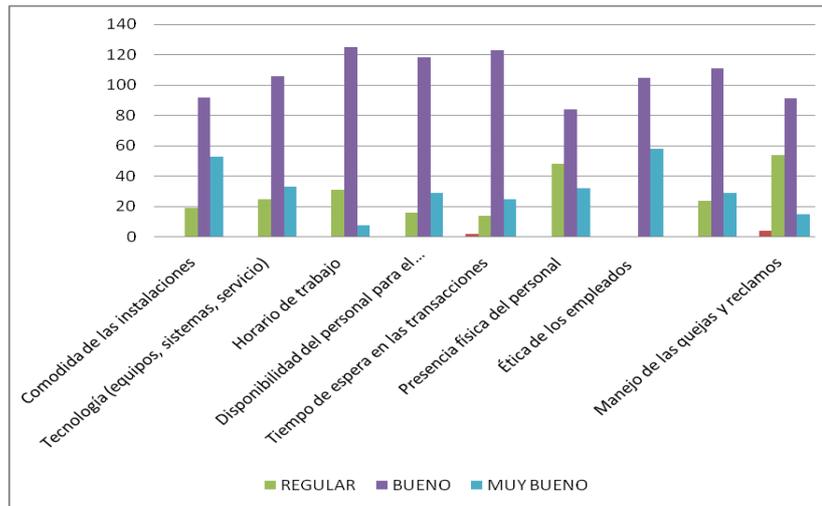
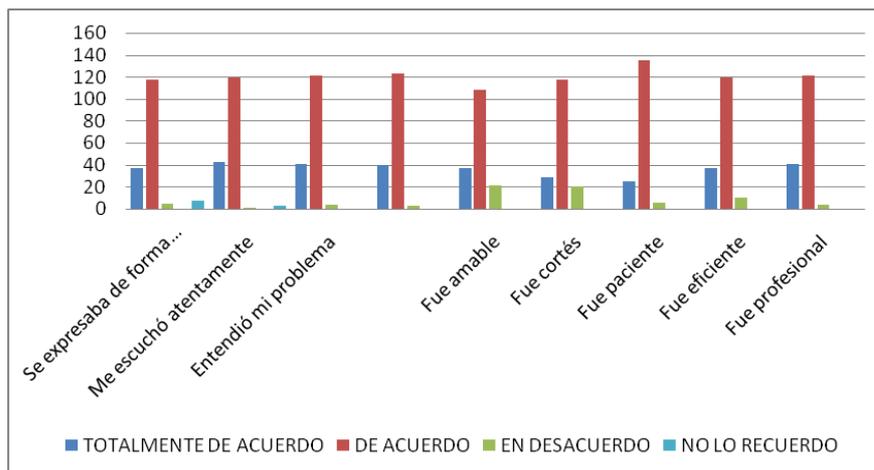


Figura 14. Calificación de servicios.
Fuente: Estudio de campo cooperativas.

Los socios califican de muy bueno el servicio que la cooperativa otorga en comodidad de las instalaciones, ética de los empleados y la tecnología. Como bueno el tiempo de espera en las transacciones, horario de trabajo y la disponibilidad del personal para el servicio. Y como regular la presencia física del personal y el manejo de quejas y reclamos.

10. Marque con una x su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones: LA PERSONA QUE LO ATENDIO...

PADRE JULIÁN LORENTE



Calificación del personal.

Figura 15.

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

Los socios están totalmente de acuerdo en que la persona que los atendió fue capaz de solucionar los problemas, entendió el problema, fue profesional, lo que indica que el

personal está capacitado para su trabajo y se debe continuar con esto para seguir creciendo; los socios están de acuerdo en que el personal fue capaz de solucionar el problema, fue paciente, fue eficiente, dándose un indicador de desempeño de los funcionarios de la institución. Mientras que para una parte de los socios en menor cantidad están en desacuerdo con la cordialidad y amabilidad de la persona que los atendió lo que se debe prestar atención para mejorar la imagen y calidad del servicio que presta la cooperativa.

CACPE-LOJA

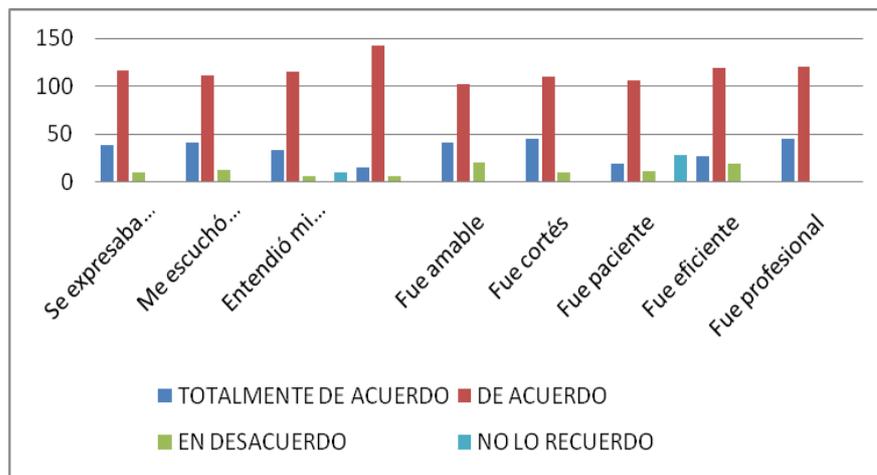


Figura 16. Calificación del personal.

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

Los socios están totalmente de acuerdo en que la persona que los atendió fue cortés, profesional y amable, indicándonos que el personal está capacitado y calificado para prestar sus servicios; está de acuerdo que el personal que lo atendió fue capaz de solucionar los problemas, eficiente y se expresaba de forma clara y fácil de entender, lo que nos permite determinar la forma de trabajar del personal que está en la atención al cliente; están en desacuerdo y se debe eliminar del personal la falta de amabilidad y la dificultad para entender el problema, con esto se puede ganar en solidez e imagen de la cooperativa.

COOPMEGO

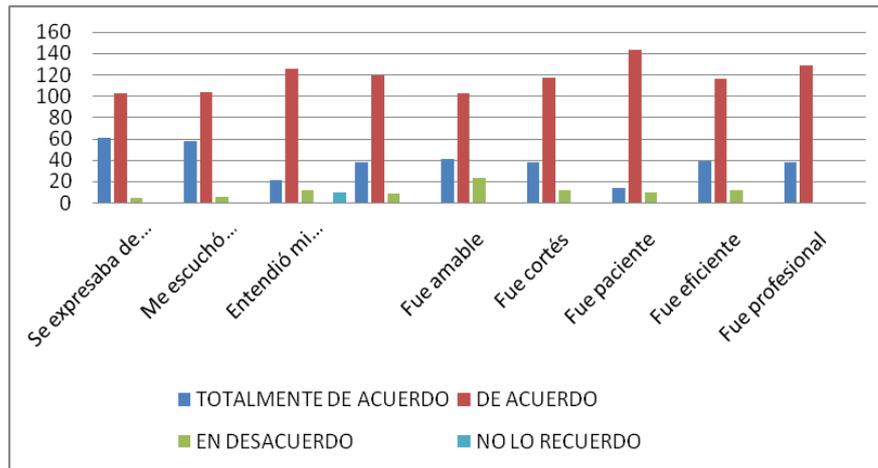


Figura 17. Calificación del personal.

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

Los socios están totalmente de acuerdo en que los empleados se expresan de forma clara y fácil de entender, fue amable, los han escuchado atentamente, lo que recalca nuevamente que el personal está capacitado para la atención al cliente. Están de acuerdo en que el personal fue profesional, fue paciente entendió el problema. Mientras que está en desacuerdo con la solución del problema esto puede ser por el tiempo de espera, entre otros; se debe tomar en cuenta todos los puntos para mejorar continuamente.

COOPCCP

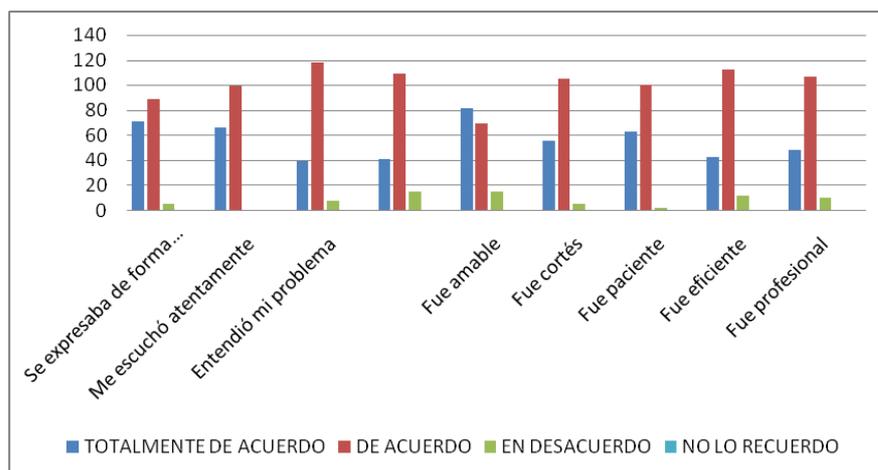


Figura 18. Calificación del personal.

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

Los socios están totalmente de acuerdo en que el personal que los atendió fue amable, se expresaban de forma clara y fácil de entender, y le escuchó atentamente; y están de acuerdo en que el personal entendió el problema, fue eficiente y fue capaz de solucionar el

problema. Indicándonos que se está trabajando conscientemente y con la responsabilidad necesaria para dar el mejor servicio a todos los clientes.

29 DE OCTUBRE

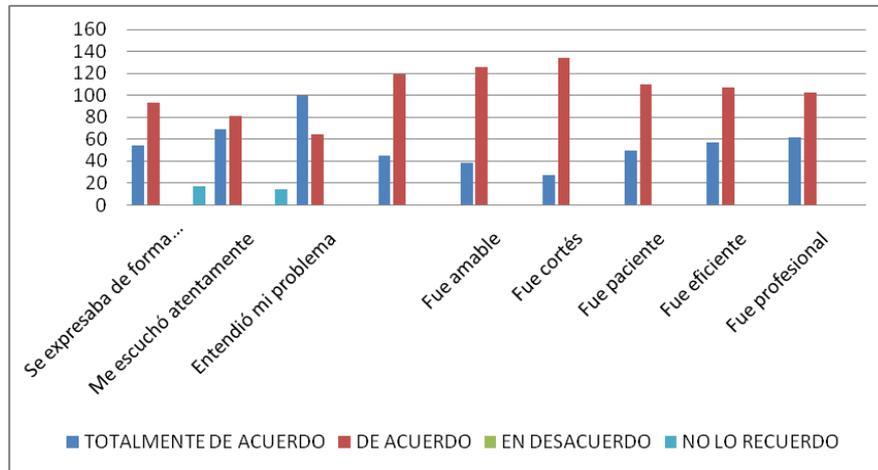


Figura 19. Calificación al personal.

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

Los socios están totalmente de acuerdo en que el personal que lo atendió entendió el problema, lo escuchó atentamente y fue eficiente. Están de acuerdo en que el personal fue cortés, amable y capaz de resolver el problema, por lo que se ve que el personal está capacitado para satisfacer las necesidades del cliente y comprometiéndose con las responsabilidades de la cooperativa.

11. Le gustaría contar con ayuda a través de:

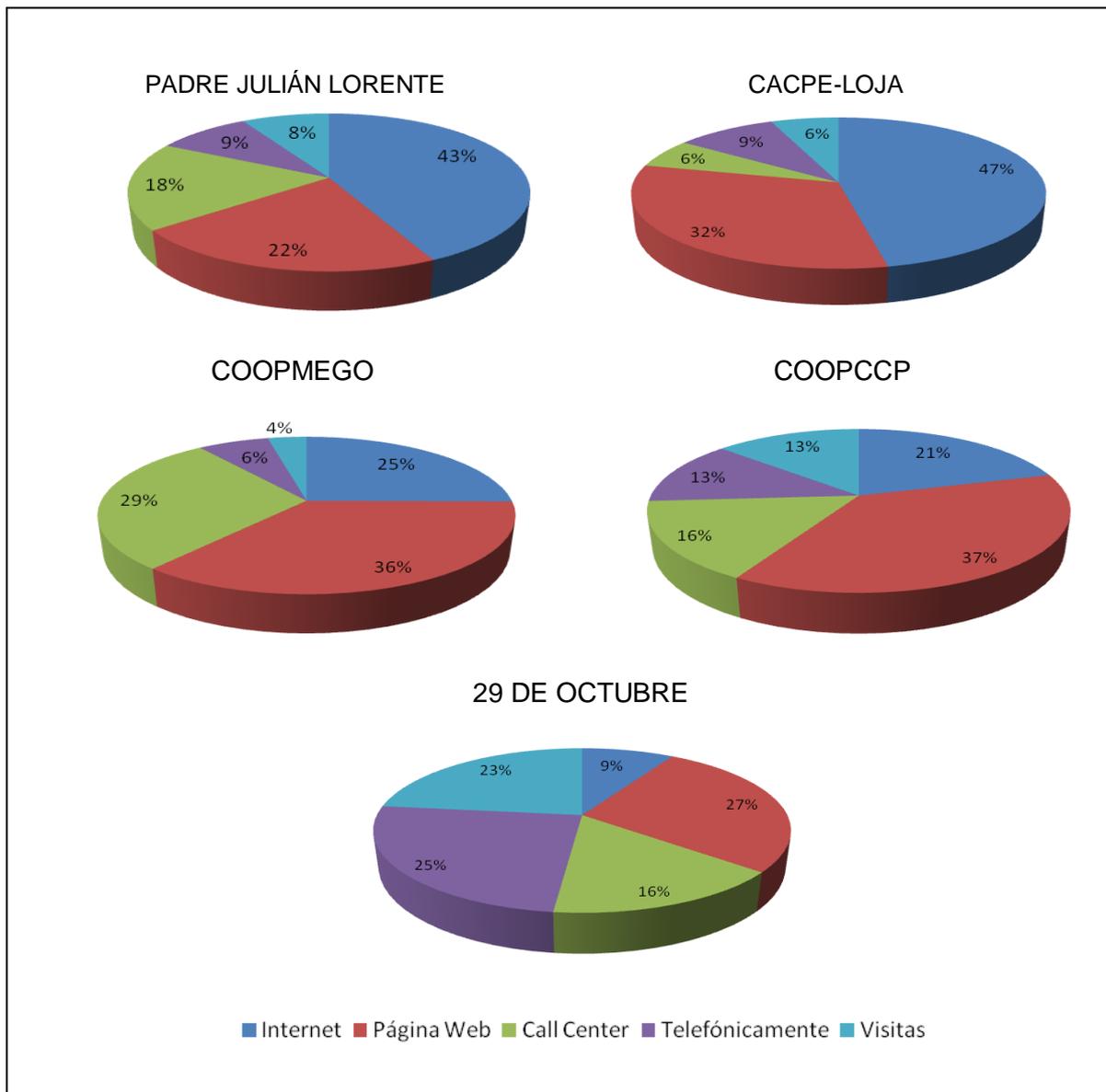


Figura 20. Canales de comunicación.

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

El 31% de los encuestados de las cooperativas de ahorro y crédito de nuestra ciudad indica que desearían tener comunicación mediante la página Web, lo que es un indicador de que se debe implementar más trámites y facilidades para que los socios realicen sus consultas y transacciones por este medio. El 29% de los clientes de las cooperativas de ahorro y crédito les gustaría contactarse a través de Internet (mail, redes sociales, consultas en línea) lo cual se debe impulsar en las entidades. El 17% les gustaría contar con ayuda a través de un call center que es de gran ayuda pero si demanda costos de implementación que se deben analizar antes de implementar.

12. ¿Tiene usted algún comentario adicional o alguna sugerencia sobre la atención al cliente de nuestra cooperativa?

PADRE JULIÁN LORENTE

Los socios está de acuerdo en la siguiente sugerencia:

- Los trámites para préstamos sean más ágiles, para no ir en vano y que no se espere 8 días hasta que se reúna la junta para tomar una decisión.

En una menor cantidad los socios solicitan:

- Que se informe el manejo de las aportaciones obligatorias, así como para qué se utiliza estos montos.
- No exista encaje en los préstamos.
- En créditos, si un garante no puede estar presente y el otro sí, que le permitan legalizar el trámite, porque se pierde tiempo.
- Los préstamos se otorguen en 24 horas.
- Capacitar al personal.

CACPE - LOJA

Los socios está de acuerdo en la siguiente sugerencia:

- Los trámites para préstamos sean más ágiles, sin pedir tantos papeles.

En una menor cantidad los socios solicitan:

- No exista encaje en los préstamos.
- Tener personal para la atención al cliente al medio día.
- Capacitar al personal.

COOPMEGO

Los socios está de acuerdo en las siguientes sugerencias:

- Agilidad en la atención en cajas.
- Capacitación al personal.

- En los préstamos agilizar los trámites y papeleos.
- No exista encaje en los préstamos.
- Descongestionar o colocar horarios en las agencias cuando existe el pago del bono.

COOPCCP

Los socios tienen las siguientes sugerencias que se debe tener en cuenta.

- Tiempos de espera más cortos en las transacciones en especial los días que se cancela el bono de desarrollo.
- Respuesta inmediata desde inquietudes que se tiene vía Internet.
- Mayor comodidad en las instalaciones.
- Menos trámites para pedir un crédito.

29 DE OCTUBRE

Los socios indicaron las siguientes sugerencias

- Agilizar la aprobación de créditos.
- No tener encaje bancario.
- Tener otras alternativas de contactos, para no realizar todos los trámites en la oficina.

2.3.1.2. Investigación de campo personal cooperativas de ahorro y crédito.

Se aplicó encuestas en cada una de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja que son parte del presente trabajo, al personal que labora en la atención directa al cliente, que son de las áreas de crédito, inversiones, cajas y servicio al cliente, distribuidas de la siguiente manera.

Tabla 2. Personal atención al cliente.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	PERSONAL ATENCIÓN AL CLIENTE
Padre Julián Lorente	16 personas
CACPE-Loja	12 personas
COOPMEGO	24 personas
Cámara de Comercio de Pichincha	6 personas
29 de Octubre	6 personas

Fuente: Cooperativas de ahorro y crédito.

Los resultados que se obtuvieron de la investigación de campo de las cooperativas de ahorro y crédito detallo a continuación:

1. ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato en su aspecto laboral?

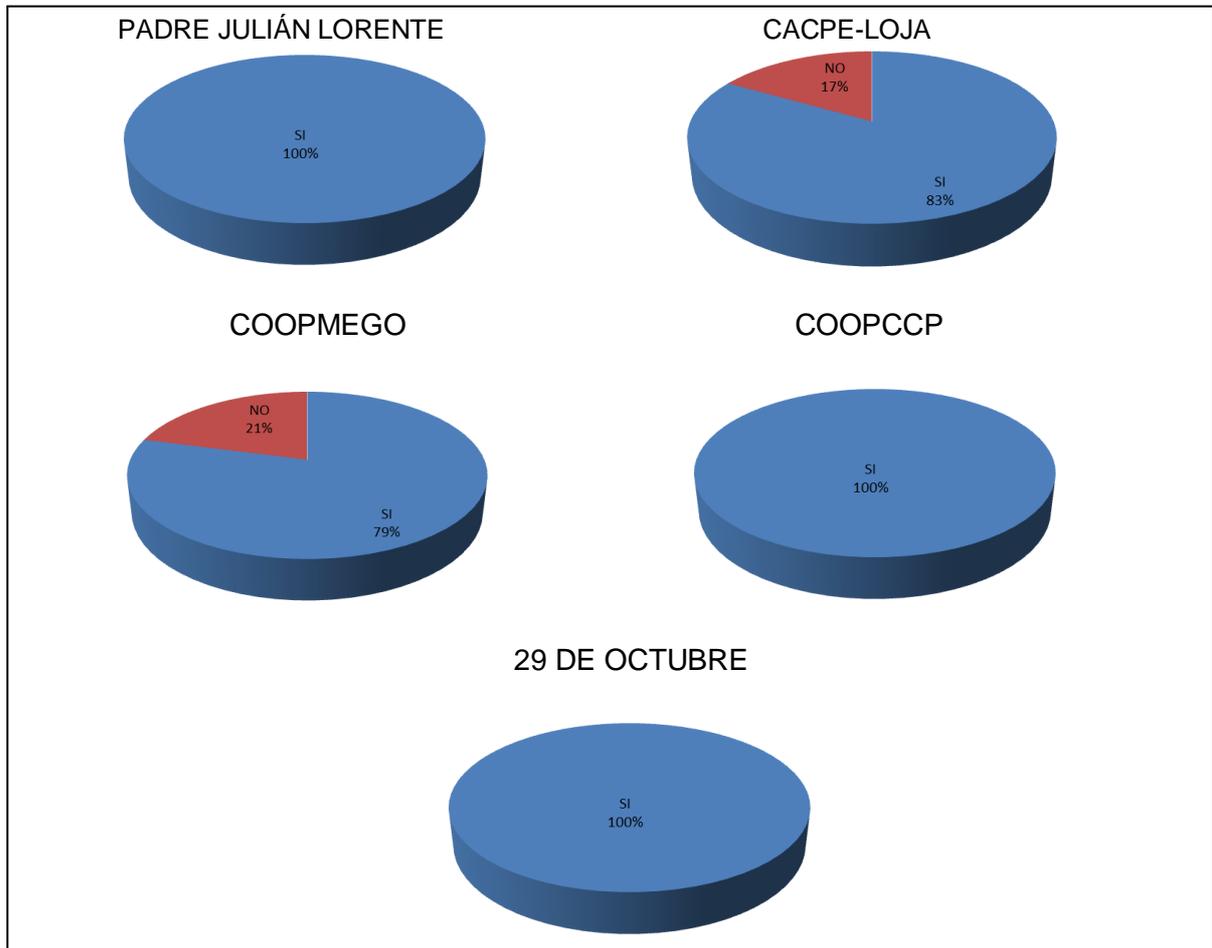


Figura 21. Comunicación laboral.

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

El personal que labora en las cooperativas Padre Julián Lorente, COOPCCP y 29 de Octubre nos indican que el 100% tiene una buena comunicación con su jefe inmediato, lo que permite desempeñarse de una mejor manera en el trabajo. Mientras que en la CACPE-Loja el 83%, y en la COOPMEGO 79% tiene una buena comunicación con su jefe inmediato, por lo que se debe tomar correctivos para que puedan cumplir un trabajo efectivo.

2. ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada?

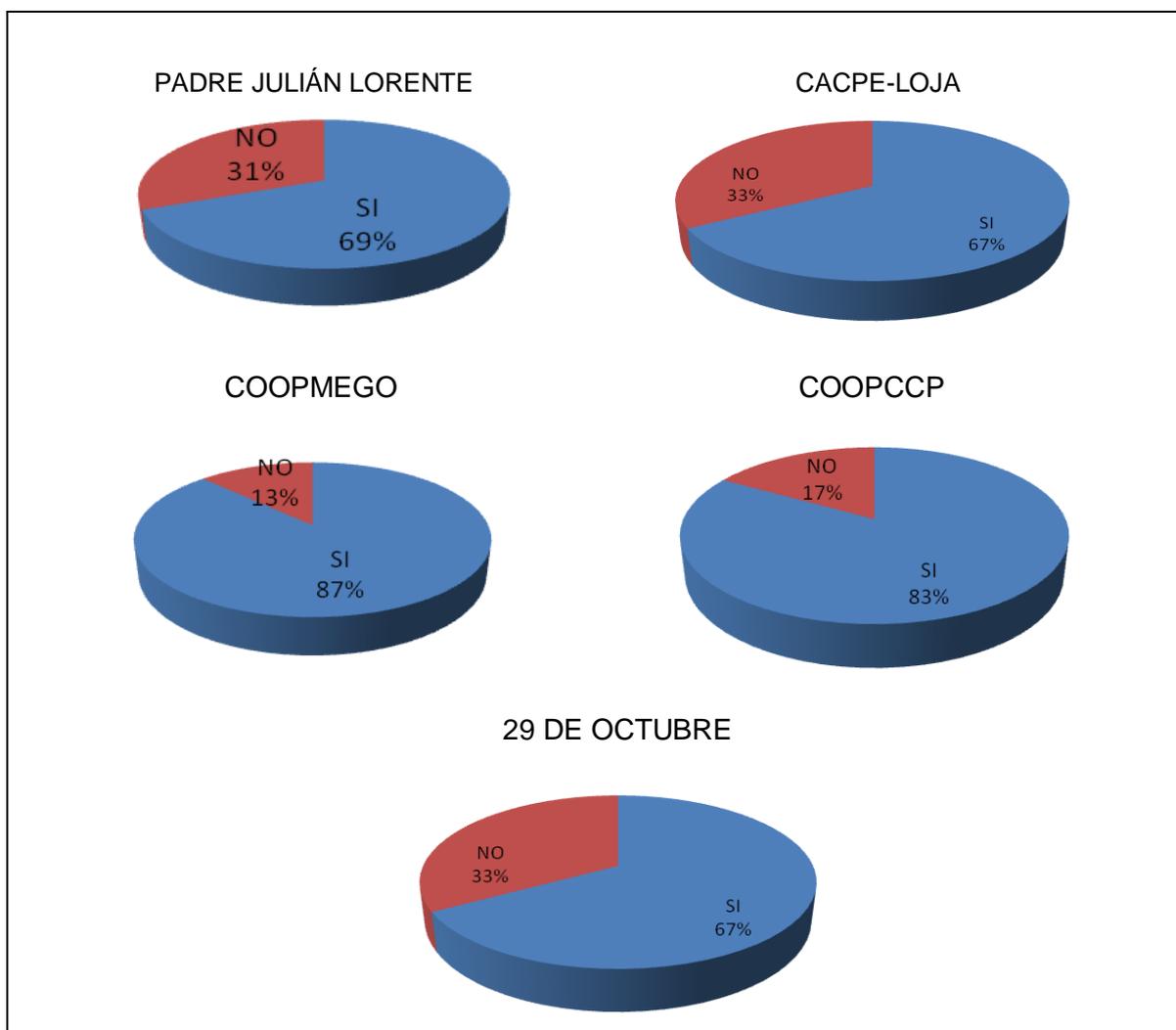


Figura 22.Capacitación.

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

De los datos obtenidos al personal encuestado tenemos que un 75% indica que recibe capacitaciones para la atención adecuada al cliente, el personal que menciona que no recibe constantemente capacitaciones es el de cajas esto debido a que se encuentran en constante rotación lo que produce demoras el momento de la atención a público, retrasando todo el proceso, por lo que es necesario adecuar un plan de capacitaciones para todo el personal para el buen desempeño y trabajo en equipo.

3. ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos) que ofrece la Cooperativa?

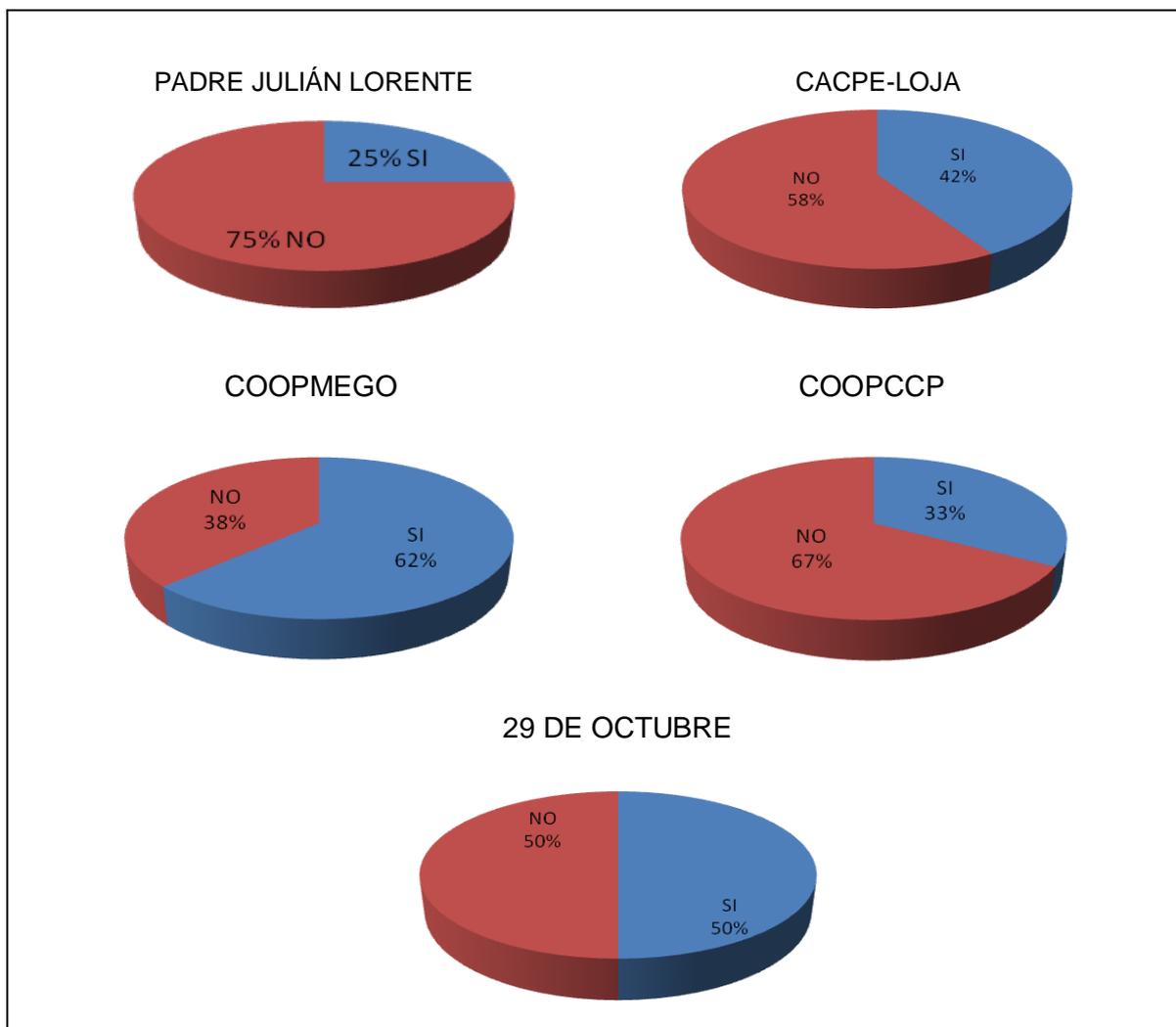


Figura 23. Motivación por incentivos.

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

En promedio el 58% del personal encuestado indica que se sienten motivados por un plan de incentivos de las cooperativas de ahorro y crédito donde laboran, se debe mantener o promover un adecuado plan para que el personal se sienta comprometido con la institución y no baje su rendimiento laboral. Cabe destacar a la COOPMEGO con un 62% se siente motivado por los incentivos propuestos por los directivos de la cooperativa, la misma que cuenta con un plan de incentivos por metas y a su vez de promoción de puestos laborales por rendimiento.

4. ¿Existe el manual del usuario y éste facilita el manejo del sistema por las personas encargadas del mismo?

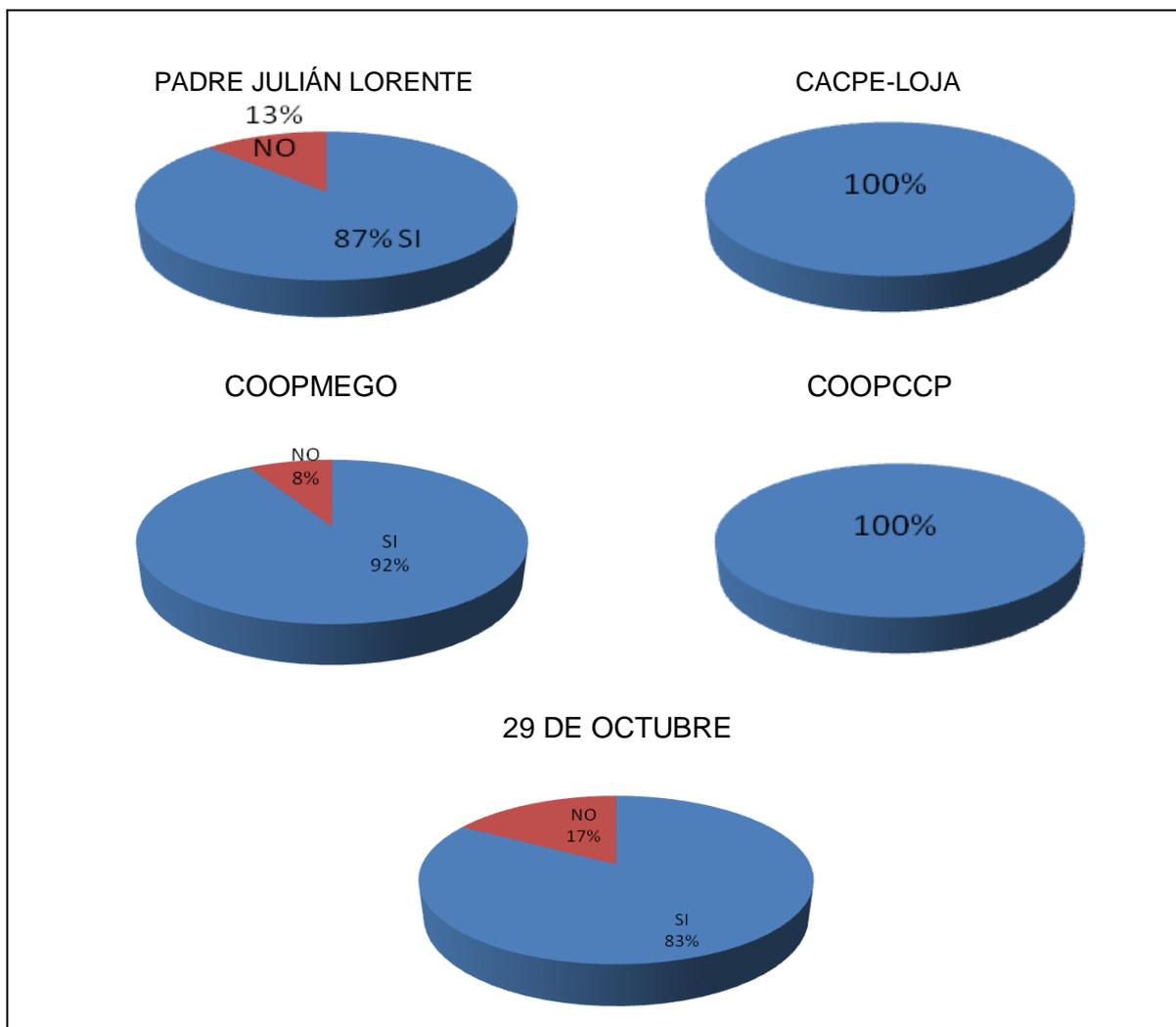


Figura 24. Manual del usuario.

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

El 92% asegura que tiene el manual del usuario lo cual nos indica que saben sus funciones y como desempeñarse en el puesto asignado, el personal restante, desconoce o no lo ha leído en su totalidad en las cooperativas Padre Julián Lorente, COOPMEGO y 29 de Octubre.

5. ¿Existe un formato estándar para la atención al cliente dentro de la Cooperativa?

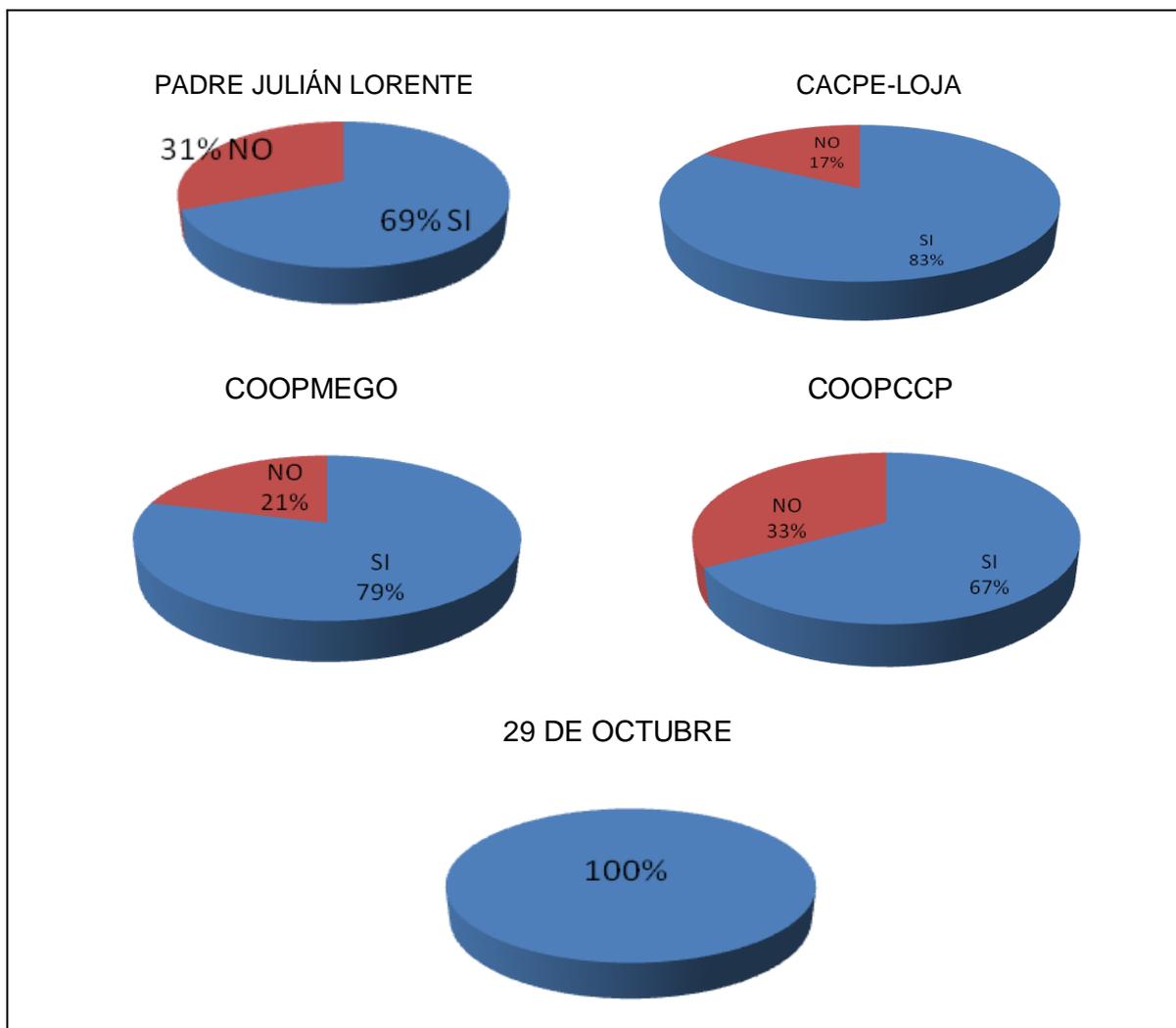


Figura 25.Formato atención al cliente.

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

En la Cooperativa 29 de Octubre existe un formato estándar de atención al cliente el cual debe seguir el personal que labora en el mismo, en el resto de cooperativas existe en un 80% un formato de como se debe actuar en la atención al cliente, desde el saludo hasta los pasos a seguir, cabe destacar que estos no deben ser rígidos y que deben permitir el actuar de la persona que está al frente del servicio que brinda dependiendo del cliente al cual está atendiendo.

6. ¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área?

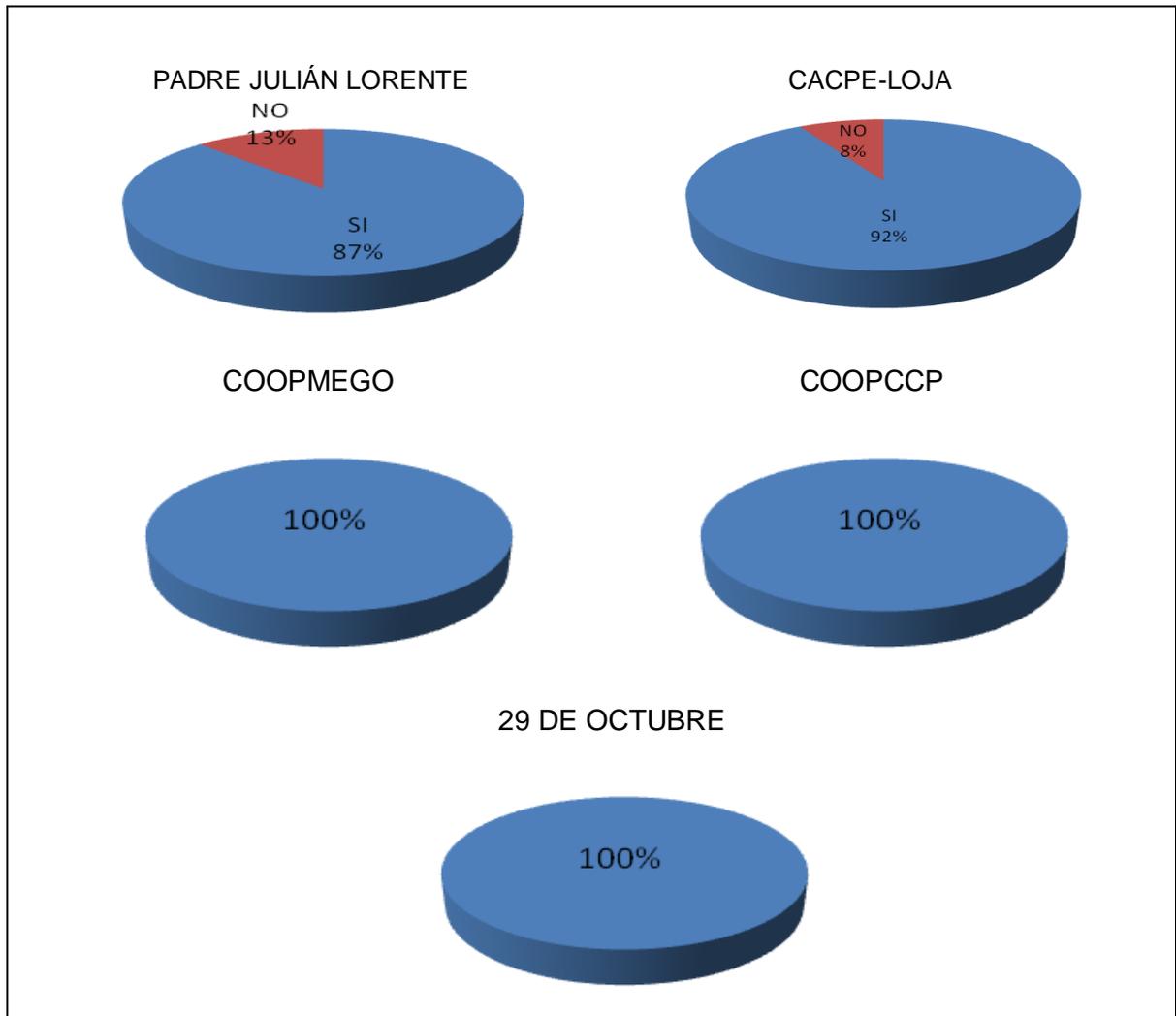


Figura 26. Problemática del área.

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

En las cooperativas de ahorro y crédito COOPMEGO, COOPCCP y 29 de Octubre se sabe totalmente 100% las problemáticas que se pueden dar en las áreas de atención al cliente lo que indica que el personal puede actuar de la forma correcta para satisfacer al cliente ante cualquier eventualidad. Mientras que en la padre Julián Lorente y CACPE-Loja un 13% y 8% respectivamente desconoce las problemáticas este caso puntual se da en agencias donde por alguna razón no les llega toda la información necesaria para conocimiento del personal.

7. ¿Cuenta la agencia con algún departamento de control y verificación, tanto de los materiales, como del proceso de atención al cliente?

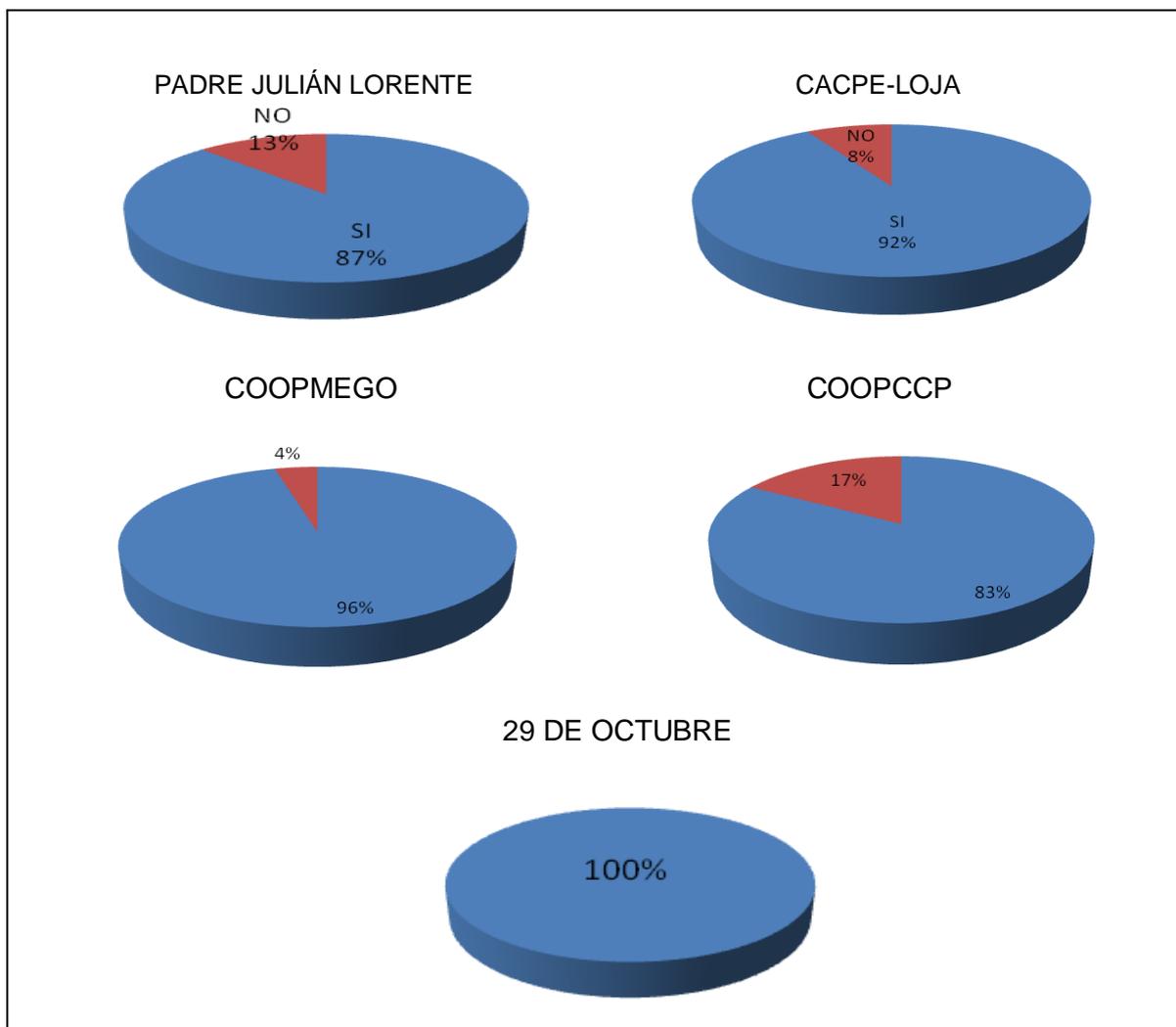


Figura 27. Control y verificación.

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

Los empleados de la cooperativa 29 de Octubre en un 100% están consientes de que la agencia cuenta con un departamento de control y verificación de materiales y del proceso de atención al cliente, tanto en la ciudad de Loja como uno general que los supervisa a nivel nacional, el 90% del personal indican que existe un departamento de control y verificación para el buen desempeño, sin que les falte nada para poder cumplir con sus labores encomendadas. Los que desconocen son los de las agencias ya que se sienten un tanto aislados de lo que ocurre en la matriz.

8. ¿Posee un solo jefe inmediato y éste supervisa constantemente su trabajo?

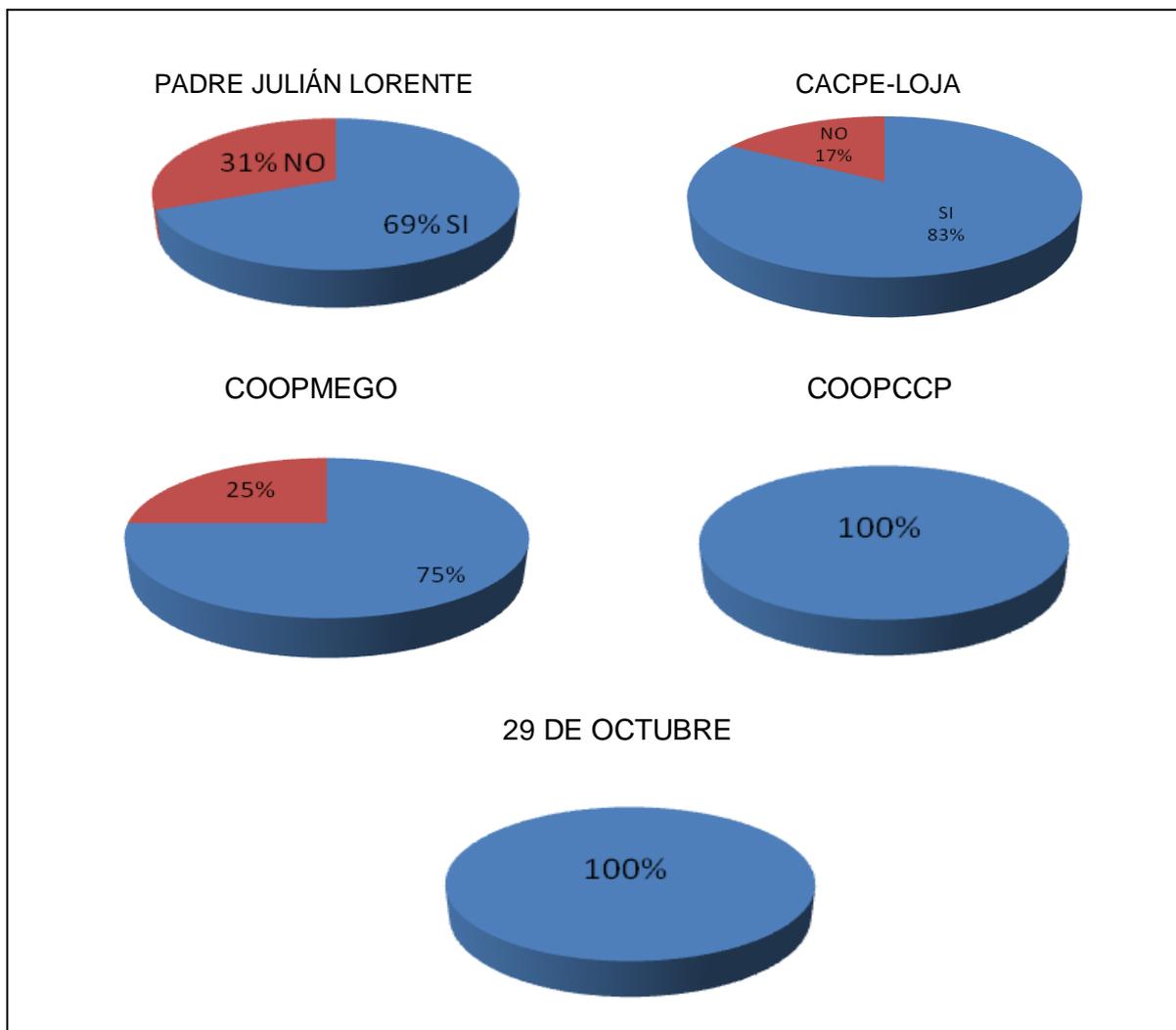


Figura 28. Supervisión de trabajo.

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

El 100% del personal de las cooperativas COOPCCP y 29 de Octubre menciona tener un solo jefe inmediato y constantemente supervisa su trabajo para el cumplimiento de metas y objetivos que permitan el crecimiento constante de las cooperativas. Mientras que el 31% del personal de la Padre Julián Lorente, 25% de la COOPMEGO y 17% de cal CACPE - Loja que pertenece al área operativa posee un solo jefe inmediato pero la supervisión no se la realiza constantemente por la naturaleza de sus operaciones, es un trabajo que día a día requiere del esfuerzo de su personal, siendo los supervisores diarios los socios que acuden a las distintas agencias a realizar sus transacciones. El control se lo realiza mensualmente, trimestralmente, o cuando las instituciones realicen al azar arqueos de caja.

9. Indique cuáles son los medios de comunicación utilizados para transmitir la información al público interno y su frecuencia.

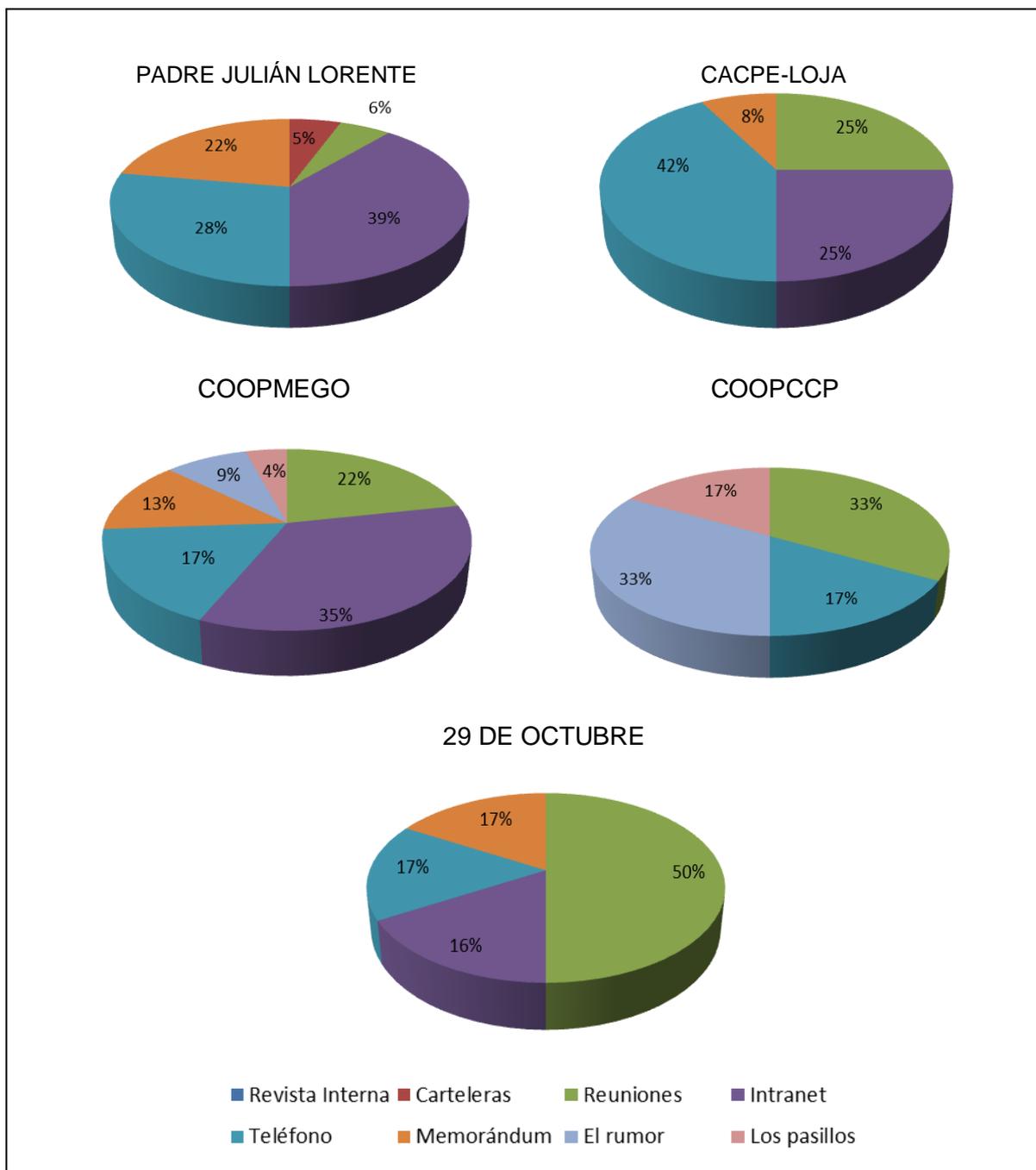


Figura 29. Comunicación interna.

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

En la cooperativa Padre Julián Lorente tenemos varias vías de comunicación interna lo que facilita la comunicación entre el personal, manteniendo al tanto de lo que sucede en la institución. Con mayor frecuencia 39% es la Intranet la cual facilita el envío de correos electrónicos y chats entre el personal para comunicar o despejar cualquier duda que se

tenga, le sigue con 28% el teléfono permitiendo una comunicación más directa al tener un contacto verbal, el 22% de la comunicación se la realiza por memorándum para tener un respaldo de lo realizado, y muy poco se comunica a través de reuniones 6% ya que las mismas se hacen por áreas o por supervisores para tratar cierta información que no se puede compartir a todo el personal, y el 5% de la comunicación se la realiza con comunicados a través de las carteleras dentro de la institución.

El personal de la cooperativa CACPE – Loja indica que tiene varias vías de comunicación interna. En primer lugar el teléfono 42% la cual facilita la comunicación entre áreas y con otras agencias, le sigue con 25% las reuniones y el Intranet lo que refuerza a las comunicaciones telefónicas, y muy poco se comunica a través de memorándum, salvo cuando se necesita información específica de algún tema en especial con un 8%.

El medio de comunicación mayormente utilizado para transmitir la información interna en la COOPMEGO es el Intranet con un 35%, medio que sirve para consultas o comunicaciones inmediatas entre todos, independientemente del área de trabajo; seguidas con un 22% de reuniones que se realizan frecuentemente, tanto por áreas como en general. Le sigue el teléfono con un 17% que es un medio para transmitir información, especialmente con las agencias con las que cuenta la cooperativa, vienen los memorándum u oficios con un 13% que son necesarios para recordar cierta información, es utilizada entre los superiores especialmente para dar a conocer ciertos datos o comunicados, y a la vez con las agencias de la ciudad. Siguen los rumores y los pasillos con un 9% y 4% respectivamente este medio es para transmitir información informal y de cosas específicas o consultas entre compañeros directamente.

En la cooperativa Cámara de Comercio de Pichincha el 33% se comunica internamente a través de reuniones y teléfonos. Mientras que el 17% a través de los rumores y los pasillos, esto es muy común ya que al ser pocos los empleados es más fácil la comunicación informal dentro de la institución, permitiendo que la misma llegue más rápido a todos los implicados.

El medio con mayor frecuencia para transmitir la comunicación interna en la cooperativa 29 de Octubre son las reuniones con un 50%, en las cuales se ponen en conocimiento todas las actividades a desarrollarse y lo que se espera de las mismas, mientras que el 17% se realizan mediante teléfono y memorándum, el 16% por medio de Intranet, que sirven para dar a conocer información instantánea.

10. Indique cuáles son los mecanismos de retroalimentación utilizados y la frecuencia de uso de los mismos por parte de los públicos internos.

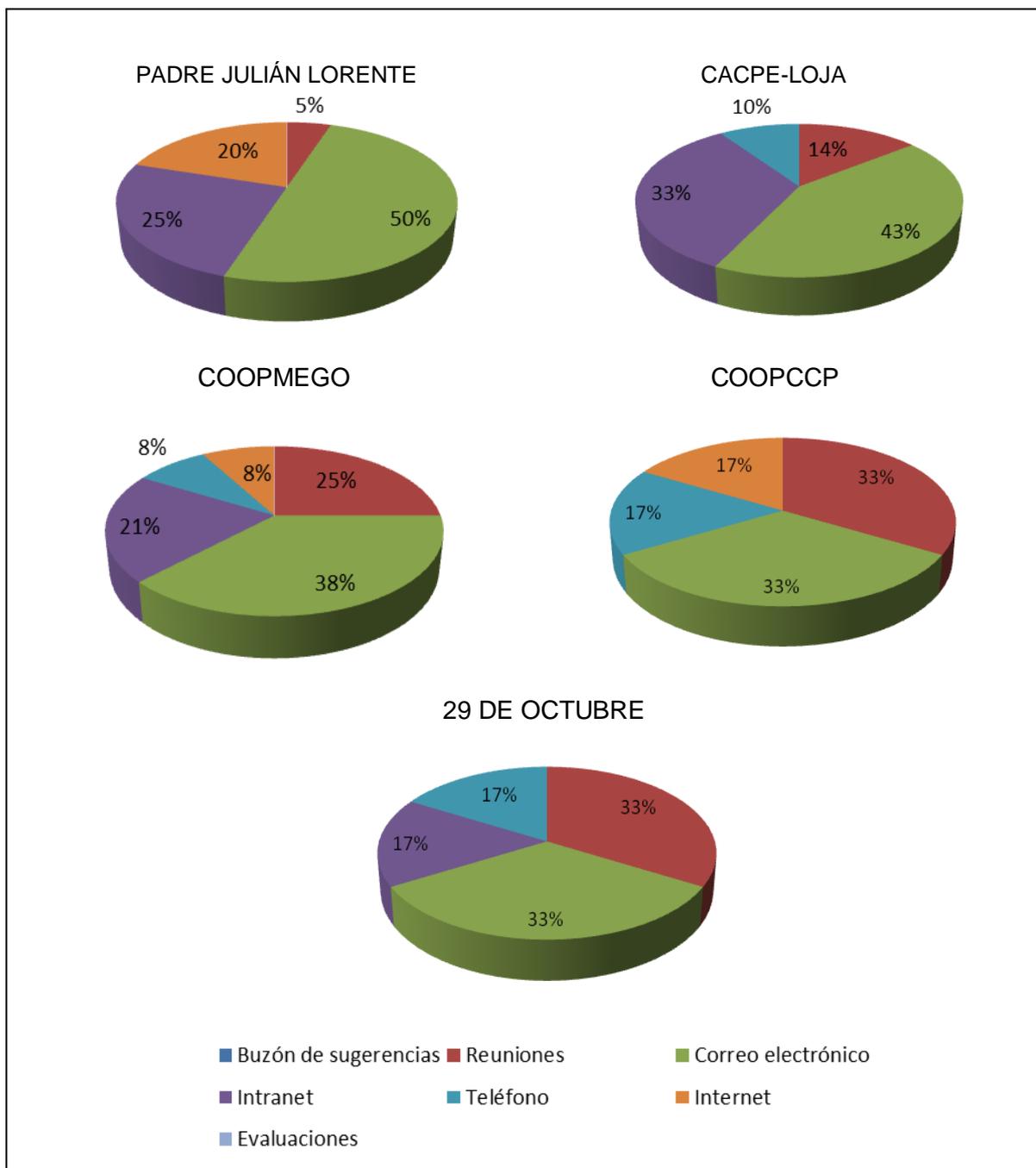


Figura 30. Retroalimentación .

Fuente: Estudio de campo cooperativas.

La forma de retroalimentación de información más utilizada entre todas las cooperativas de ahorro y crédito con un promedio de 39% es el correo electrónico, ya que es de fácil acceso y todos los empleados lo tienen disponible, destacando su uso en la Padre Julián Lorente con un 50%. Los sigue el Intranet con un promedio general del 24%, cabe indicar que la COOPCCP no presenta este tipo de retroalimentación.

En la cooperativa Padre Julián Lorente a más de las mencionadas para la retroalimentación de información se dan por Internet 20% y reuniones el 5%. En la CACPE – Loja 14% reuniones y 10% teléfono. Mientras que en la COOPMEGO otros medios de retroalimentación son con un 25% reuniones, y 8% por medio de teléfono e Internet.

En lo que respecta a las cooperativas 29 de Octubre y Cámara de Comercio de Pichincha un 33% lo realizan en reuniones, y el 17% por medio de teléfono, incluso lo realizan con la oficina matriz que se encuentra en la capital. En la Cámara de Comercio de Pichincha tenemos otra alternativa con 17% vía Internet.

11. ¿Tiene usted algún comentario o sugerencia para que la cooperativa mejore su atención al cliente?

En esta pregunta hubo algunas sugerencias para las cooperativas las cuales se las debe tomar como una oportunidad para brindar al personal estas necesidades, con el fin de motivarlos y se comprometan totalmente con las instituciones. A continuación las enumero de acuerdo al grado de importancia que le dieron.

PADRE JULIÁN LORENTE

El personal indicó lo siguiente con respecto a sus sugerencias.

- Capacitaciones.
- Conocimiento de productos que ofrece la cooperativa.
- Reuniones para ver fallas en la atención al cliente.
- Revisar los requisitos a los socios, para que exista mayor afluencia y descongestionar la atención al cliente.
- Incentivos.
- Trabajo por metas en todas las áreas.
- Mejorar la atención en el área de ventanillas de agencias.

Con estos datos tanto de socios como de empleados podemos identificar ciertos problemas que se presenta o pueden existir dentro de la cooperativa, los cuales a continuación detallare:

- **Capacitaciones.-** Falta de capacitación y actualización de temas a los empleados, en distintas áreas no solo en servicio al cliente, sino también en técnicas de ventas, productos, autoestima, entre otros.
- **Mejorar el área de crédito.-** Entre los socios se percibe que no es adecuada el área de crédito y que le falta adecuaciones como luz, espacio, mejorar el ambiente, que no sea muy desolada.
- **Pocos clientes jóvenes (18 a 28 años).-** Tener muy pocos clientes jóvenes, que hoy en día son emprendedores, los mismos que necesitan de una concientización del ahorro, y sobre todo son clientes potenciales por su crecimiento como personas y profesionalmente.
- **Incentivos.-** No tener un plan de incentivos para el cumplimiento de metas, estos no necesariamente deben ser económicos, pueden tener complementos como cursos, talleres, etc.
- **Requisitos y trámites.-** Tanto socios como empleados piden revisar los requisitos que se tienen para los créditos, para poder realizar una atención más ágil. Se pide revisar a la vez lo del encaje bancario.
- **Poca presencia en Internet.-** Poca interacción vía Internet, tanto con clientes como con potenciales socios, se debe fortalecer la presencia en Internet que es indispensable en este tiempo en la que las personas buscan realizar los trámites desde sus hogares o trabajos a través de la Web con el fin de ahorrarse tiempo en trasladarse a las oficinas.

CACPE - LOJA

Las sugerencias para la cooperativa y de las cuales se las debe tomar como una oportunidad para brindar al personal estas necesidades que requieren.

- Capacitaciones más constantes sobre diversos temas.
- Incentivos para el cumplimiento de metas.

Con estos datos tanto de socios como de empleados podemos identificar ciertos problemas que presenta o pueden existir dentro de la cooperativa, los cuales a continuación detallare:

- **Capacitaciones.-** Incrementar capacitaciones al personal para la atención al cliente y en temas de cada área en específico.
- **Mejorar el área de recepción.-** Entre los socios se percibe que no es acogedora el área de recepción ya que es una parte fría que solo tiene una mesa para llenar las papeletas y nada más.
- **Pocos clientes jóvenes (18 a 28 años).-** La cooperativa cuenta con pocos clientes jóvenes, esto es necesario explotar ya que son los potenciales clientes y quienes están incursionando en el ahorro para su futuro.
- **Incentivos.-** Crear un adecuado plan de incentivos para todos los empleados que cumplan con sus metas.
- **Préstamos y trámites.-** Los socios indican que se debe dar más agilidad a los préstamos y trámites que se realizan, a la vez de suprimir el encaje bancario.
- **Página Web.-** Actualizar y tener un adecuado manejo de la página Web que permita a los socios tener información confiable y oportuna desde sus hogares u oficinas, evitando el congestionamiento de las instalaciones.
- **Mejorar el servicio al cliente.-** Los socios indican que se debe mejorar el servicio al cliente en especial en la matriz ya que al medio día no se queda ninguna persona en la atención al público.

COOPMEGO

Se tuvo algunas respuestas por parte de los empleados de la cooperativa entre las que destacaron las que se detalla:

- Que se brinden capacitaciones en temas específicos a la atención al cliente y a productos específicos que tiene la cooperativa.
- Crear un esquema de incentivos mensuales.
- Agilizar la acreditación de créditos.

Con estos datos tanto de socios como de empleados podemos identificar ciertos problemas que presenta o pueden existir dentro de la cooperativa, los cuales a continuación detallare:

- **Capacitaciones.-** Capacitaciones para la actualización de datos de los productos que brinda la Cooperativa, así como de atención al cliente, superación, entre otros.
- **Mejorar el servicio.-** Mejorar el servicio en el área de cajas que existe mucha aglomeración de gente por la no existencia de separadores entre las mismas. De igual manera organizar de mejor forma a las personas que cobran el bono ya que congestionan las agencias.
- **Mayor facilidades desde la página Web.-** Esta muy bien diseñada la página Web, lo que se requiere es mayores facilidades para facilitar trámites desde la misma.
- **Préstamos.-** Agilizar los trámites para los préstamos, reduciendo el tiempo de espera para la acreditación, así como no realizar el encaje bancario.
- **Incentivo.-** Crear un cronograma de incentivos para que los empleados cumplan con sus metas y se entreguen mayormente a la Cooperativa.

COOPCCP

El personal de la cooperativa realiza las siguientes sugerencias que se deben tener en cuenta:

- Tener mayores incentivos.
- Determinar horarios o fechas específicas, así como estrategias para atender a las personas del bono para descongestionar las instalaciones de la cooperativa.
- Tener mayor apertura a capacitaciones.

Con estos datos tanto de socios como de empleados podemos identificar ciertos problemas que presenta o pueden existir dentro de la cooperativa, los cuales a continuación detallare:

- **Pocos clientes jóvenes.-** Se tiene muy pocos clientes jóvenes de 18 a 28 años por lo que se debe trabajar en un plan para atraer a estos clientes que son quienes emprenden o van a emprender en negocios y así captar sus ahorros e inversiones.

- **Mejorar el servicio al cliente.-** Se debe tomar en cuenta que los días que acuden las personas a cobrar el bono de desarrollo y a realizar créditos con débito a este rubro se congestiona demasiado la oficina lo que no permite un buen desempeño de sus funcionarios.
- **Capacitaciones.-** Realizar capacitaciones constantes al personal que les permita seguir creciendo dentro de la institución, así como personalmente.
- **Comodidad de las instalaciones.-** Se debe tener en cuenta el espacio físico que tiene la Cooperativa y como se puede realizar para dar mayor comodidad en todas sus áreas a los clientes.
- **Mayor agilidad en las consultas en la Web.-** Dar contestación oportuna y adecuada a los socios que solicitan la información por medio de la página Web.

29 DE OCTUBRE

Se tuvieron algunos comentarios que detallo a continuación:

- Mejorar los incentivos que brinda la institución.
- Capacitaciones sobre temas varios.

Con estos datos tanto de socios como de empleados podemos identificar ciertos problemas que presenta o pueden existir dentro de la cooperativa, los cuales a continuación detallare:

- **Capacitaciones.-** Falta variedad de temas para las capacitaciones, no deben ser sólo de los productos que la institución ofrece.
- **Mejorar el servicio de crédito.-** Entre los socios se percibe que no es adecuado el servicio de crédito, existe mucho tiempo en la espera de la aprobación del mismo y los papeles que se solicita son demasiados.
- **Pocos clientes jóvenes (18 a 28 años).-** Se debe tratar de atraer a más cantidad de clientes jóvenes que son los que generan mayores movimientos en la institución.

- **Incentivos.-** Crear un plan de incentivos de acuerdo a las funciones de los empleados que satisfaga a todos.
- **Otras formas de contacto.-** Brindar otras formas de contacto que incluyan visitas, llamadas telefónicas y ayuda en la página Web.

Con todos estos puntos de vista tanto de empleados como de clientes de cada una de las cinco cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros en el siguiente capítulo expondré varias alternativas o propuestas que pueden ser tomadas en cuenta para dar solución o mejorar los puntos en los que se tienen quejas para el bienestar de cada una de las entidades.

2.4. Proceso y organización del servicio.

Las cinco cooperativas que conforman este estudio tienen un proceso y organización similar en lo que respecta a las áreas del servicio de atención al cliente, lo que cambia es la distribución de las mismas, y la forma en que cada institución ve y atiende a sus socios para generar el crecimiento y desarrollo que cada una se ha planteado dentro de su misión y visión.

Cada una de las entidades tiene su planificación basada en su segmento de mercado y como va a captar a los clientes, lo que las hace diferentes la una de la otra, pese a que todas ofertan los mismos productos, formando así una competencia sana. Por tal motivo tienen muy en cuenta la importancia del servicio al cliente, generando fidelización entre los socios, y permitiendo que ellos mismos sean portadores de estos beneficios para atraer a nuevos clientes.

Algo que se tiene latente en el sistema financiero es la competencia, y en el área de atención al cliente es donde más encajan las estrategias para distinguirse. Tomando en cuenta dos aspectos claves donde el enfoque se hace primordial estos son: el personal y los reclamos. El personal debido a que este debe estar totalmente preparado tanto intelectualmente como físicamente y dispuesto a brindar la atención al cliente como se debe; mientras que los reclamos se los debe tratar con la responsabilidad que se requieren por más sencillos que estos sean, resolviéndolos en el menor tiempo posible y satisfaciendo al cliente, esto muestra el profesionalismo y la confianza que la cooperativa brinda para satisfacción de los socios.

El servicio que brinda cada una de las cooperativas es personalizado, dividido en módulos de atención equipados con todo lo necesario para la atención al cliente. En caso de que la respuesta no pueda ser inmediata se le cita al cliente para otra fecha, este punto tiene que ver más en el área de crédito.

En el área de crédito el servicio de atención al cliente es un poco más complejo y requiere de mayor tiempo esto debido a la revisión de documentos, información de tasas de interés, opciones de crédito y demás datos necesarios para calificar a una persona al crédito, por lo que el tiempo de espera es justificado y necesario para el buen desempeño. Adicionalmente para créditos con montos elevados se tienen que pasar por varios filtros de control y de análisis tanto de los funcionarios como de la junta directiva, por lo que la espera de aprobación de un crédito puede durar varios días o semanas.

A demás se tiene una atención a través de la página Web que permite recordar lo necesario para realizar un trámite específico. Se debe fortalecer aún más este medio que hoy en día es de gran soporte para cualquier empresa y brindar las herramientas necesarias para satisfacer al cliente; se debe tener una oportuna actualización de los mismos. Pese a que están presentes en las redes sociales, estas no las usan adecuadamente, ni brindan apoyo a los socios por medio de las mismas, lo cual se debe potenciar para generar mayor número de socios y lanzar campañas o productos por este medio que tiene gran acogida entre todos los jóvenes, la cooperativa 29 de Octubre destaca en el manejo de redes con información de la misma y del país en general, permitiendo una gran interacción con los socios.

Adicionalmente se da información y atención vía telefónica sobre productos y servicios que el socio requiera o cualquier inquietud que el mismo tenga, dentro de los horarios de atención mencionados anteriormente. Se realiza retroalimentación o contestaciones a preguntas por medio de mails que de igual forma se debe potenciar para evitar congestiones en las oficinas de las entidades por motivos pequeños o de solución inmediata sin necesidad de que la persona esté presente.

Para tener una adecuada atención y cumplir los objetivos que cada cooperativa se plantea, desde Recursos Humanos se tienen perfiles para cada tipo de cargo, para cajeros, funcionarios, ejecutivos; buscando gente preparada, con formación específica en ciertas áreas y a demás una preparación previa. Agregando que detrás de los que están en atención al cliente, están los que resuelven y ejecutan los procedimientos financieros, que es donde recae la responsabilidad, lo cual conlleva a formar un equipo de trabajo que tiene un fin común.

Este proceso y organización se supervisa constantemente primero de forma interna con evaluaciones y controles donde se pueden medir la forma de atender al cliente, tiempos de espera, tipos de inversiones, cantidad de inversiones, vencimientos, cartera vencida, entre otras. Así mismo se tiene una supervisión mediante auditorías externas que pueden ser trimestrales o semestrales, según sea el caso.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

3.1. Las cooperativas de ahorro y crédito, su importancia en el desarrollo social.

Las cooperativas de ahorro y crédito por su naturaleza están en la base de la pirámide financiera, brindando sus servicios a clientes que por sus ingresos tienen dificultades de acceso a los servicios financieros, prestando sus servicios a familias y microempresas de las zonas urbanas y rurales. Especialmente llegan a los microempresarios con créditos, siendo un medio importante que ayuda y da soporte para el crecimiento y desarrollo de la ciudad y provincia de Loja.

En las zonas rurales las cooperativas en algunos casos se convierten en una fuente importante y única de servicios financieros formales como lo son las que se encuentran bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Otra ventaja importante es que la selección de los clientes es más fácil y sin demasiados requisitos como en los bancos.

Para incrementar el desarrollo y fomentar el ahorro en los sectores más vulnerables las cooperativas han desarrollado productos y servicios adaptados a las necesidades de estos sectores, creando a su vez empleo al dar créditos a microempresas de la ciudad y provincia de Loja. Las cooperativas en nuestra ciudad también brindan el apoyo a empresas e instituciones para que sigan creciendo y permitan la implantación de nuevas tecnologías, permitiendo mayor productividad y teniendo un respaldo financiero que les permita endeudarse con tasa de interés bajas y formas de pago a su elección. Todo con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes, lo que permite también que la economía de nuestra ciudad y provincia crezca de una forma más equitativa, permitiendo una mejor condición para todos.

Para cumplir con estos requerimientos las cooperativas de ahorro y crédito están propuestas a crecer de una forma vertical, en la cual están profundizando en el mercado, y en una forma horizontal en lo que respecta a la oferta de productos y mejora de servicios.

Otro ámbito en el cual están formando parte las cooperativas de ahorro y crédito, y que ayudan al desarrollo social es el de la responsabilidad social, ya que las expectativas de los clientes y empleados van aumentando a lo largo del tiempo, generando una mayor exigencia hacia las entidades. Para lo cual debemos partir del concepto de responsabilidad social, (Hitt, 2006) afirma. “Las obligaciones que tienen las organizaciones con quienes las constituyen, estos pueden ser accionistas, empleados, clientes y para los ciudadanos en general” (p.151).

Por lo tanto puede decirse que es la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, con el objetivo de mejorar la situación competitiva y darle un valor agregado a todos los clientes y empleados, generando actividades que repercutan positivamente sobre la sociedad. Por lo que las cooperativas como la COOPMEGO, Padre Julián Lorente y CACPE - LOJA ofrecen servicios gratuitos de salud y odontológicos para los socios, adicionalmente en el campo ambiental la cooperativa Padre Julián Lorente ha empezado con cambios para proteger el mismo al hacer que los socios ya no utilicen cartolas para sus depósitos o retiros. La COOPMEGO por medio de la banca electrónica contribuye al cuidado del medio ambiente con el ahorro de papel en cada transacción. En todas las entidades se ha generado campañas de ahorro de papel y de reciclaje para contribuir con los cuidados del medio ambiente.

Las cooperativas de ahorro y crédito a la vez tienen varias ventajas y beneficios al trabajar con responsabilidad social que lo logran en un corto o mediano plazo, y en un largo plazo genera condiciones favorables para minimizar los impactos negativos que se pueden generar. Estos beneficios se reflejan en la productividad y eficiencia de las instituciones. El ambiente laboral mejora al brindar a los empleados varios factores:

- Mantener un adecuado horario de trabajo.
- Proporcionar espacios para formación y aprendizaje.
- Fomentar el trabajo en equipo y estimular la creatividad.
- Dar un trato adecuado, respetuoso y amable a las personas.
- Respetar creencias religiosas y culturales.
- No abusar de la autoridad y el poder del directivo.
- Aplicar criterios de igualdad y equidad.
- Brindar condiciones adecuadas en el lugar de trabajo y los implementos necesarios para desempeñar el trabajo.
- Velar por la buena salud de los empleados con campañas internas de prevención.
- Estimular el deporte y propiciar actividades físicas.
- Establecer y respetar normas y reglamentos.
- Permitir la promoción de sus colaboradores, bajo el sistema de méritos.
- Dar el reconocimiento del caso cuando un empleado se lo merece.

Estas entre varias alternativas son las más adecuadas para permitir un mejor ambiente laboral, permite reducir el ausentismo, evita conflictos, se tiene un equipo de trabajo motivado, se tiene un mayor grado de pertenencia, lo que permite conservar y satisfacer a

los clientes, se eliminan tendencias negativas, se estimula la creatividad, se crea disciplina y responsabilidad, se genera una cultura organizacional y también se reducen costos dentro de las instituciones.

Mientras que para la comunidad y los clientes también se puede dar apoyo e involucrarse directamente con el desarrollo social, beneficiando a toda la sociedad, estas actividades pueden o no generar un costo, entre las actividades que cada una de las cooperativas se encuentran dando el apoyo constan:

- Apoyo a escuelas.
- Patrocinar parques.
- Apoyar ancianatos.
- Brindar dispensarios médicos.
- Tener una política de uso racional de recursos, de reciclaje.
- Mantenimiento limpio de los establecimientos.
- Apoyo en actividades deportivas.
- Apoyo de ferias ciudadanas.

Este tipo de apoyo genera entre todos una mayor confianza, se sienten parte de la institución, una imagen más favorable y un apoyo y desarrollo sostenible de la comunidad.

3.2. Análisis FODA de las cooperativas de ahorro y crédito.

El análisis SWOT porque reúne las fortalezas (strengths), debilidades (weaknesses), oportunidades (opportunities) y amenazas (threats) a fin de localizar un nicho estratégico que la organización sea capaz de explotar. Análisis de las fortalezas y debilidades de una organización y de las oportunidades y amenazas presentes en un ambiente. (Hamid, 2004, p.181)

(Hill & Jones, 1996) afirma. “El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas, y corregir debilidades” (p.321).

Es una herramienta analítica útil para analizar características de la organización y su entorno, siendo utilizada por todos los niveles organizacionales, para visualizar aspectos positivos y negativos tanto internos como externos. En la cual se dan a conocer las

fortalezas que son las actividades y atributos internos que contribuyen al logro de los objetivos institucionales; oportunidades que son los eventos, tendencias del entorno que podrían beneficiar las organizaciones en el desarrollo de los objetivos; las amenazas que son eventos, tendencias del entorno que limitan el desarrollo de la actividad de las organizaciones; y las debilidades que son actividades y atributos internos que limitan el éxito de la organización.

Tabla 5. Matriz FODA.

MATRIZ FODA		
	Aspectos internos	Aspectos externos
Aspectos positivos	Fortalezas (para impulsarlas)	Oportunidades (para aprovecharlas)
Aspectos negativos	Debilidades (para eliminarlas)	Amanezas (para evitarlas)

Fuente: Vasquez, Víctor. Organización y sistemas.

Después del análisis realizado, en base a la información recopilada tanto a los clientes como al personal y de las visitas a las oficinas de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja que se encuentran bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros, se llegaron a determinar algunas variables positivas y negativas tal como se señala a continuación:

Fortalezas

- Cartera de crédito diversificada.
- Adecuado software financiero que permite el control de los movimientos financieros.
- Personal preparado en las funciones financieras.
- Direccionamiento y comunicación eficiente en las cooperativas.
- Adecuados índices de liquidez.
- Ubicación e infraestructura de las instalaciones.
- Agencias en la ciudad y provincia de Loja y en distintas ciudades del país.
- Cajeros automáticos en la ciudad.
- Créditos inmediatos.
- Mejor tasa de interés en certificados de depósitos a plazo.
- Convenios con instituciones locales.
- Imagen corporativa.

Debilidades

- Falta de planificación de campañas publicitarias.
- Falta de programa de capacitación del personal.
- Programa de incentivos para el personal.
- Páginas Web de cooperativas desactualizadas.
- Manejo de redes sociales.
- Pocos clientes jóvenes (de 18 a 28 años).
- Deficiente manejo en la base de datos de clientes.
- Falta de servicios automatizados.

Oportunidades

- Supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Tasas de interés reguladas por el Banco Central.
- Proyecto de gobierno del cambio de matriz productiva.
- Fomento al sector de la Economía Popular y Solidaria.
- Crecimiento de la población.
- Remesas enviadas por los emigrantes.
- Tecnología avanzada.
- Progreso en el sector financiero.
- Cultura de ahorro en las personas.

Amenazas

- Decrecimiento de la economía.
- Gran cantidad de socios inactivos.
- Desconocimiento de los clientes de todos los productos y servicios.
- Desconfianza en la Banca.
- Crecimiento de la competencia directa.

3.3. Problema teórico y propuesta de mejoramiento.

Se debe recordar que la expectativa de atención que tiene un cliente responde en alto grado con su propia autoimagen en su relación con la entidad financiera. Los clientes esperan que se tenga la mayor cantidad de información sobre ellos, conocer su situación económica, cultural y familiar. Se los debe tratar por el nombre y reconocer el historial como cliente

según sus saldos medios, movimientos de cuenta, utilización de créditos e inversiones; tener una relación integral con el cliente y tener un trato personalizado para la resolución de los problemas que se les presenta a los socios. Al no tomar en cuenta estos deseos de los clientes las cooperativas de ahorro y crédito están generando directamente un problema de atención al cliente, que los socios no verán con total agrado y no se logrará una fidelización que es a lo que se quiere llegar.

A la vez una atención y publicidad no adecuada no permite captar nuevos socios, por lo que se tiene que tener una planificación anual de lo que se va a realizar tanto en publicidad como en capacitaciones al personal, con la finalidad de captar nuevos clientes y de fidelizar a los existentes quienes son el futuro de cada una de las entidades.

El personal de las cooperativas debe estar capacitado para escuchar, y con toda la información disponible en sus bases de datos para identificar necesidades, diseñar productos y servicios, educar a los clientes y controlar los costos. Lo que permitirá a las entidades generar interés de los clientes y de los empleados al tomar en cuenta sus ideas en cada uno de las estrategias planteadas para cada periodo.

Para crear una mejor cultura organizacional se debe presentar una imagen consistente de la organización, unificando la infraestructura, colores, impresos, publicidad y de más. En el caso de cuatro entidades se maneja una imagen adecuada y bajo parámetros previamente establecidos, la que no tiene un adecuado manejo es la cooperativa Cámara de Comercio de Pichincha, los servicios electrónicos y en persona deben considerarse como opciones complementarias que de igual forma deben estar acorde a la institución y que brinden las facilidades necesarias; los servicios en línea deben ser utilizados para proporcionar comodidad, mientras que en el contacto personal deberá crear y preservar las relaciones.

Recordando siempre que el cliente lo que busca es una adecuada calidad, una atención amable y personalizada, costos razonables, horarios cómodos, variedad de oferta y un local cómodo y limpio. Esto genera una cultura empresarial que hace crecer a la entidad y ganar en confianza y fidelidad de los socios.

Se debe destacar al servicio y no creer que solo sea amabilidad y gentileza, sino que es un valor agregado para el cliente, siendo el mismo cada vez más exigente. También influye dentro de esta percepción de calidad, los símbolos que rodean tanto al producto como a las oficinas de cada una de las cooperativas.

Dentro de las cooperativas de ahorro y crédito por su similitud de productos y por captar a los mismos clientes, se debe lograr una diferenciación en la orientación al servicio, en otras palabras el saber hacer que es la que llevará el mayor número de participación de los clientes.

El personal de las cooperativas que toman contacto con el cliente tiene que saber que son identificados como si fuera la entidad misma. Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.

El cliente debe percibir el buen servicio, para lo cual es necesario tener en cuenta varios aspectos como: la cortesía ya que el cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil; atención rápida, a nadie le gusta esperar demasiado; confiabilidad ya que esperan encontrar lo que buscan y que se les cumpla lo prometido; atención personal, le agrada al cliente y le hace sentir importante; personal bien informado que puedan brindar la información completa y segura respecto de los productos; y simpatía, tratando al cliente con entusiasmo y cordialidad. Con todas estas prácticas se busca la excelencia, que se trata de sorprender al cliente dándole más de lo que se le prometió, lo que crea nuevos clientes y mantiene la lealtad de los propios socios.

Se propone trabajar en cada una de las cooperativas de ahorro y crédito utilizando y aplicando el Kaizen – Gemba, (Masaaki, 1998) afirma. “El kaizen es la filosofía oriental que consiste en realizar mejoras y perfeccionamientos continuos en los procesos empresariales para lograr confiabilidad y eficacia en cuanto a los aumentos de costes crecientes en productividad, calidad y margen beneficio” (p.10). Trata del desarrollo, producción y venta en una organización, Gemba es el lugar donde se forman los productos y servicios, y el Kaizen el mejoramiento continuo; en las cooperativas, los cajeros, personal de crédito, inversiones, personal de oficinas están trabajando en Gemba, mientras que los Gerentes y Supervisores deben concentrarse en el Kaizen para aprovechar las oportunidades y que las entidades sean más productivas y exitosas.

Kaizen, es un sistema enfocado en la mejora continua. Siendo los objetivos a lograr, la necesidad de satisfacer plenamente a los socios y usuarios de productos y servicios. El mejoramiento continuo se logra a través de todas las acciones diarias, que permiten que los procesos y las cooperativas sean más competitivos en la satisfacción al cliente. La velocidad del cambio dependerá del número de acciones de mejoramiento que se realicen día a día y de la efectividad con que se realicen. Este mejoramiento debe convertirse en una filosofía de trabajo y de vida dentro de las entidades.

El Kaizen implica un encadenamiento de acciones y actividades destinadas a mejorar de forma continua los distintos niveles de medición en las empresas. Para su implementación no requiere de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas, ni grandes inversiones, se requiere de esfuerzo continuo y dedicación, que van a generar un progreso gradual dentro de las organizaciones.

El Gemba es donde se realizan las actividades de desarrollo, producción y venta. Dentro de las cooperativas Gemba es donde los clientes entran en contacto con los servicios y productos ofrecidos, teniendo dos actividades fundamentales diariamente en el Gemba que son el mantenimiento y el Kaizen. El mantenimiento se relaciona con seguir los estándares existentes, y el Kaizen con el mejoramiento de tales estándares. Para ello los supervisores participan activamente, logrando resultados de calidad, costos y entrega, satisfaciendo al cliente en sus necesidades.

Para lograr un mejoramiento continuo las personas y equipos de trabajo deben estar en una continua preparación y compartiendo el desarrollo, la transferencia y el uso de conocimientos y habilidades, creando una mayor producción y así una ventaja competitiva en relación al resto de entidades financieras. Todo lo aprendido debe practicarse para que se puedan ver los frutos y se vuelva un hábito dentro de las entidades.

Los nuevos escenarios en el cual cada día existen más competidores en nuestra ciudad obligan a las cooperativas de ahorro y crédito que están bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros a buscar espacios en diversos mercados mediante estrategias publicitarias y nuevas modalidades de comunicación organizacional como la administración de los riesgos reputacionales, manejo de crisis, auditoría de imagen, marketing corporativo, imagen institucional, relaciones públicas y manejo de medios de comunicación.

Una vez que he dado a conocer varias alternativas que se pueden tomar en cuenta en cada una de las cooperativas de ahorro y crédito con el fin de que mejoren su servicio de atención al cliente, se procederá a dar una propuesta de mejoramiento más detallada por cada institución de acuerdo a los problemas que se plantearon en la investigación de campo.

3.3.1. Propuesta de mejoramiento del servicio de atención al cliente para las cooperativas de ahorro y crédito.

Las propuestas de mejoramiento están orientadas a brindar una mejor atención al cliente con la finalidad de fidelizar a los socios y captar nuevos en cada una de las cooperativas de ahorro y crédito tomando como punto de vista el mejoramiento continuo explicado anteriormente.

En el cual se involucran las áreas de Recursos Humanos, Mercadeo como parte fundamental de los planteamientos que se realizan, respondiendo a las exigencias actuales de la ciudadanía y contribuyendo a la motivación y satisfacción del personal según los resultados obtenidos en la investigación de campo de cada una de las cooperativas de ahorro y crédito propiciando la participación de todos, tomando en cuenta sus aportes y opiniones para mejorar en las actividades diarias. A continuación detallo las propuestas generales:

Tabla 6. Propuesta general de mejoramiento.

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO				
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	RESULTADO ESPERADOS	EVALUACIÓN
Plan de capacitaciones anual.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal. - Cumplimiento de metas anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización en temas de atención al cliente, productos, técnicas de venta, autoestima. - Capacitaciones por personal de la cooperativa en lo que respecta a productos. - Capacitaciones con expertos locales, nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la forma de atención al cliente. - Minimizar errores y asegurar la calidad en los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del cliente. - Número de socios nuevos.

		<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación para la satisfacción al cliente. Consiste en el aprendizaje de procedimientos internos, formas de atender al cliente, como reaccionar ante situaciones, sistemas, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelizar clientes. - Atraer nuevos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Socios nuevos. - Nuevos productos a clientes existentes.
		<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en técnicas de venta. Con distintos canales personalmente, por teléfono, Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solución de problemas. - Lealtad de los clientes. - Referencias de los clientes. - Conocimiento de productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Colocación de nuevos productos. - Bases de datos. - Cantidad de problemas recibidos y solucionados. - Conocimiento de la competencia.
		<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en autoestima y liderazgo. Permite valorarse a cada una de las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación personal y laboral. - Buenas relaciones laborales. - Confianza personal. - Desarrollo de habilidades comunicacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de productividad individual. - Personal emotivo y motivado. - Logro de metas. - Efectividad en la institución. - Reducción de tiempos de respuesta.
		<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones en trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocerse con el personal. - Proceso de trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de metas. - Reducción de procesos y tiempo de espera.

<p>Plan de incentivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un plan de incentivo por metas. - Cumplir con las metas y objetivos institucionales. - Motivar al personal que labora en las instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar el plan de incentivos por metas con ajustes semestrales. - Aumento de salario. Por méritos cumplidos anualmente. - Gratificación por actuación individual. Bono por cumplimiento de metas mensualmente. - Incentivo por actuación grupal. Dado a toda el área de trabajo. - Actualización de conocimientos. - Ascensos en las instituciones. - Apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador y su familia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción en la rotación de personal. - Cumplimiento de metas mensuales, trimestrales, semestrales y anuales. - Compromiso con las instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de metas cumplidas. - Cantidad de incentivos otorgados mensualmente. - Lealtad del personal. - Cantidad de ascensos en puestos de trabajo.
<p>Plan de comunicación en Internet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento Web de las instituciones. - Generar interacción e interés de los cibernautas. - Crear nuevo canal de comunicación. 	<p>Página Web:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualización de página Web de las instituciones. Reestructuración y diseño más accesible. - Implementar chat on line. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fácil acceso de clientes y potenciales clientes. - Despejar dudas a los clientes sin necesidad de asistir a las oficinas. - Disminuir 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempos en procesos operativos. - Ahorro de material en los trámites. Descongestionamiento de las oficinas.

		<ul style="list-style-type: none"> - Colocar material audiovisual de productos y servicios. - Facilitar documentos para trámites. - Implementar banca electrónica (solo posee la COOPMEGO). 	<p>tiempos en procesos, por documentación preestablecida.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar transacciones desde la Web. 	
		<p>Mailing:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envío de mailing a bases de datos. Con información de la entidad, productos y servicios, beneficios, consejos, horarios, entre otros. - Recordación de saldos pendientes con la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de productos nuevos por parte de los clientes. - Evitar fraudes económicos. - Difusión de campañas institucionales y de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pagos a tiempo de préstamos. - Conocimiento de las campañas planificadas.
		<p>Redes Sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento en redes sociales. - Brindar información de la institución. - Dar consejos financieros. - Comunicar 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar necesidades de los clientes y potenciales clientes. - Mejora de productos y servicios. - Interacción con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Viralidad de la información. - Mensajes de las personas (tanto positivos como negativos). - Posicionamiento local en redes. - Satisfacción de los clientes.

		<p>actividades de las que participa la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concursos digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar clientes jóvenes (18 a 28 años). 	
<p>Crecimiento de clientes jóvenes (18 a 28 años)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atraer a clientes de entre 18 a 28 años. - Crear productos específicos para el segmento de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar concursos digitales por Facebook. - Campaña publicitaria dirigida al segmento de mercado con productos específicos. - Convenios con locales comerciales que permitan la compra con tarjetas de débito de las instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de clientes del segmento de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cantidad de clientes en la edad comprendida.
<p>Revisión de documentación de créditos</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Reducir la documentación para créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir la cantidad de documentos solicitados para créditos. - Conocer al cliente que solicita un crédito con un registro Web. - Cronograma del proceso de crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menos documentación. - Preaprobación de un crédito, gracias al registro Web. Reducción en tiempos de aprobación de créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Presentación de los documentos para crédito. -Proceso y tiempos del trámite.

		- Comunicación del estado del crédito vía mail, teléfono.		
--	--	---	--	--

Fuente: Tesista.

Adicionalmente de las encuestas aplicadas a cada una de las cooperativas de ahorro y crédito se tiene la información para proponer mejoras en cada una de ellas específicamente en el siguiente cuadro.

Tabla 7. Propuesta de mejoramiento por cooperativa.

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO POR COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO				
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PADRE JULIÁN LORENTE”				
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	EVALUACIÓN
Mejorar el área de crédito.	- Dar un mejor ambiente al área de crédito.	- Iluminar adecuadamente el área. - Pintar el área con colores cálidos y acorde a los institucionales. - Colocar señalética en el área.	- Ambiente acogedor para el trabajo y atención al cliente. - Comodidad para los clientes.	- Presencia física del área.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CACPE - LOJA”				
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	EVALUACIÓN
Mejorar el área de recepción	- Dar un mejor ambiente a la recepción.	-Adecuar la recepción con estafetas informativas. - Colocar tótems. - Colocar pantalla audiovisual.	- Ambiente acogedor. - Información al cliente.	- Presencia física del área.

Mejorar el área de servicio al cliente.	- Dar un mejor ambiente al área.	-Cronograma para la salida del personal al almuerzo para que no se quede vacía el área en ese horario. - Capacitación al personal. - Colocar información de productos y servicios específicos.	- Ambiente acogedor. - Personal para atender en horario ininterrumpido.	- Presencia física del área. - Satisfacción del cliente. - Apertura de cuentas.
--	----------------------------------	--	--	---

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPMEGO

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	EVALUACIÓN
Mejorar el área de servicio al cliente.	- Dar un mejor ambiente al área.	- Capacitación al personal. - Cambiar la renovación de cartolas a las ventanillas de cajas. - Motivar a los clientes al uso de la banca electrónica. - Campaña de uso de cajeros automáticos.	- Ambiente acogedor. - Personal capacitado para la atención al cliente. Descongestionamiento de las oficinas.	- Presencia física del área. - Satisfacción del cliente. - Transacciones por la banca electrónica.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE PICHINCHA

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	EVALUACIÓN
Mejorar el área de servicio al cliente.	- Dar un mejor ambiente al área. Descongestionar	- Establecer un cronograma de atención para las personas que	- Ambiente acogedor. Descongestionamiento de las oficinas. -Aprobaciones de	- Presencia física del área. - Satisfacción del cliente.

	el área	<p>solicitan préstamos con cargo al bono de desarrollo. Se propone realizarlo según el último dígito de la cédula.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cronograma para la rotación del puesto en horario de almuerzo. - Ubicar el área de servicio al cliente en la parte posterior de la oficina. Se encuentra a la entrada e impide el ingreso a cajas. - Solicitar autonomía para aprobar montos de préstamos en la ciudad de Loja. 	créditos directamente desde la ciudad de Loja.	- Presencia de las personas en el área.
--	---------	--	--	---

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	EVALUACIÓN
Mejorar el servicio de crédito.	- Brindar un adecuado servicio de los créditos	- Disminuir la cantidad de documentos solicitados. La cooperativa ya tiene documentos de los socios	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del cliente. - Reducción en tiempos de aprobación de créditos. - Información detallada del crédito y pagos vía mail. 	<ul style="list-style-type: none"> - El tiempo en el proceso de aprobación de créditos. - Cartera vencida. - Bases de datos.

		<p>activos quienes pueden acceder a créditos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La información se puede contrastar con documentos de las fuerzas armadas al ser los socios miembros de la misma. - Reducir el tiempo de aprobación de créditos, solicitar autonomía para que ciertos montos se los apruebe directo en la agencia Loja. - Enviar información por mail del estado del crédito. - Realizar convenios con otras entidades para el cobro de créditos en lugares donde no existan oficinas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pago a tiempo de créditos. - Actualización de datos. 	
Otras formas de contacto	-Brindar otras alternativas de comunicación con la cooperativa	-Información por mail, tomando en cuenta el constante movimiento de los socios en el	<ul style="list-style-type: none"> - Bases de datos actualizadas para dar el soporte. - Implementación de la banca electrónica. - Canales de 	<ul style="list-style-type: none"> - Banca electrónica. - Información de los socios. - Respuestas realizadas por

		territorio ecuatoriano al ser parte de las Fuerzas Armadas. - Implementación de banca electrónica que permita realizar transacciones desde cualquier punto. - Soporte de consultas por redes sociales al tener un adecuado manejo de las mismas. - Brindar soporte telefónico para consultas y trámites.	comunicación adecuados.	redes sociales. - Reporte de llamadas. - Solución de problemas mediante los nuevos canales de comunicación.
--	--	---	-------------------------	---

Fuente: Tesista.

3.4. Propuesta de mejoramiento en la comunicación externa.

Tomando en cuenta que la comunicación externa es vital para una institución financiera ya que con ella genera mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar las relaciones con los diferentes públicos, buscando siempre proyectar una imagen favorable de la misma, es recomendable que todas las instituciones mantengan esa comunicación tan importante por lo que se propone que esta debe ser encargada a un área en específico en donde se unifiquen tanto Relaciones Públicas como Marketing, ya que de ello depende la imagen y cultura de cada una de las cooperativas.

Se debe difundir y dar a conocer actividades, productos y servicios que contribuirán a la sociedad así como a dar soluciones a problemáticas sociales y al ahorro financiero de los clientes. Para ello se debe trabajar y reforzar la utilización de medios de información escrita, televisión, radio, afiches, dípticos, btl, carteles que permitan dar a conocer las cooperativas.

Lo que facilita la construcción de la imagen que la organización desea que de ella tengan sus públicos.

Se debe tener en cuenta que la comunicación externa no solo la realizan los departamentos de Relaciones Públicas y Marketing, sino que todos los miembros de la cooperativa que realizan funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen, por lo que se debe tener al personal identificados con la institución para que tengan un sentimiento de pertenencia que permita mejorar las relaciones laborales y transmitir una imagen positiva hacia fuera.

Otro punto a tomar en cuenta es que se debe tener en primer lugar una buena comunicación interna que permitirá mantener las buenas relaciones entre los miembros de la entidad por medio de la circulación de mensajes con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para poder alcanzar las metas planteadas, para luego consolidar la imagen corporativa de la institución.

Con una buena comunicación externa, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados, que los llevará a trabajar de mejor manera y con mayor sentido de pertenencia por conseguir las metas y lograr los objetivos planteados.

Para lograr una excelente comunicación externa se debe tener una buena relación y trabajo en equipo entre los departamentos responsables que son Relaciones Públicas y Marketing. El departamento de Relaciones Públicas se encarga de las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización, a la vez que genera una imagen favorable de la institución. Mientras que Marketing y Publicidad se encarga de emitir los mensajes a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objeto incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

Con la eficaz comunicación externa se dan a conocer en la sociedad mostrando las cualidades, por lo que de esto depende la imagen que tendrán los clientes de la institución y de que tanto estén dispuestos a adquirir sus servicios. Se debe tomar muy en cuenta también el tipo de imagen corporativa que se va a expresar y no confundir, para ello se debe tener claro que la imagen promocional es aquella que se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios que se ofrecen;

mientras que la imagen motivacional es aquella que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión del público hacia metas de identificación entre la institución y el público.

La comunicación externa es muy efectiva en medios masivos como televisión radio y prensa, pero se debe tomar en cuenta que se puede realizar también talleres, reuniones, mesas de trabajos, capacitaciones, ruedas de prensa, Internet, mailing, entre otros, que son más económicas y se puede llegar a solidificar lazos con ciertos segmentos de mercado y a la vez ganar en imagen corporativa.

Una forma económica y que pueden aplicar las cooperativas es la utilización del telemarketing que es la relación que se tiene con el cliente mediante llamadas telefónicas o mails, lo que conllevará a una fidelización con el cliente y a la vez permite recabar información, brindar servicio personalizado de productos, inversiones, cobranzas y campañas publicitarias. Se debe eso si tener una comunicación eficaz y un intercambio constante de mensajes.

Al tener una buena comunicación la empresa se fortalece y genera una imagen sólida que tiene una percepción en los clientes y en la gente en general de eficiencia, organización, coordinación y de confianza. Para ello se debe tener un lenguaje claro, simple y comprensible, a su vez ser oportuna y precisa, sin utilizar adornos lingüísticos ni información innecesaria.

Estas propuestas pueden dar la ayuda y el apoyo para que la imagen y las instituciones sigan fortaleciéndose permitiendo la fidelización de los clientes, la captación de nuevos clientes y el crecimiento sólido y constante que cada una de ellas tiene, lo que les permite generar un desarrollo sostenido para la ciudad y provincia de Loja.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El mejoramiento continuo en los sistemas de atención al cliente permitirá la fidelización y captación de nuevos clientes.
- Las cooperativas de ahorro y crédito dan facilidades el momento de otorgar créditos a las personas de las zonas rurales, generando un crecimiento sostenible al impulsar las iniciativas de las personas.
- Las cooperativas de ahorro y crédito Padre Julián Lorente, CACPE-Loja y COOPMEGO tienen una ventaja competitiva frente a las demás, al ofrecer a sus clientes beneficios en atención médica y odontológica gratuita.
- Las cooperativas de ahorro y crédito al estar supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, generan mayor seguridad y confianza entre los clientes.
- La comunicación debe ser transversal o en red, permitiendo una mejor comprensión de los empleados y de los clientes.
- Mantener un adecuado horario de trabajo, estimular el deporte, permitir la promoción de los empleados, lo cual mejorará el ambiente laboral.
- La motivación constante de los empleados debe incluir un adecuado plan de incentivos, que permita mejorar el servicio al cliente.
- Involucrarse en el desarrollo social de la comunidad como el apoyo a escuelas, ferias, proyectos, generará una imagen favorable y confianza en los clientes.
- La tasa de interés en certificados de depósito a plazo es una ventaja competitiva frente a otras cooperativas e instituciones financieras locales y nacionales.
- Los clientes jóvenes entre 18 y 28 años son en la actualidad son el 16%, por lo que se debe crear campañas específicas para atraer a este segmento del mercado.
- El Internet es una forma de contacto altamente aceptada por el público en general, por lo que las estrategias deben concentrarse en esta vía de comunicación a través de redes sociales, mail y página Web.

- Se debe establecer un mecanismo vía Web para la preaprobación de créditos, lo que reduce el tiempo de espera de los clientes y mejora el servicio al cliente.
- Las sucursales son un pilar fundamental en la estructura de las cooperativas de ahorro y crédito, por lo que se las debe involucrar constantemente con la matriz para el mejor servicio al cliente.

RECOMENDACIONES

- Se requiere de un mayor compromiso por parte de los empleados para con las instituciones.
- Planificar anualmente una difusión publicitaria en cada cooperativa para posicionar constantemente a las instituciones.
- Se debe plantear un trabajo de capacitación, motivación y de coaching permanente para los trabajadores, lo que les permitirá un mejor desempeño en sus funciones y un compromiso con las cooperativas al saber que la entidad les brinda una oportunidad de crecimiento personal y profesional.
- En lo que corresponde a la comunicación de las cooperativas se debe dar un mayor soporte a la comunicación externa que les permita ganar en imagen y seguir posicionándose en la mente de los consumidores.
- Generar una cultura organizacional brindando un desarrollo sostenible de la ciudad y provincia de Loja.
- Se recomienda realizar campañas publicitarias o lanzar productos para atraer a clientes cada vez más jóvenes que son los que van a generar mayores réditos a las instituciones.
- Actualizar constantemente sus páginas Web y redes sociales con personas dedicadas a este proceso para generar mayor interacción con los socios y potenciales clientes de las entidades.
- Una vez que se realizó el estudio mis recomendaciones para mejorar el servicio de atención al cliente las he descrito en el capítulo de la propuesta de mejoramiento las cuales pueden aportar para que cada una de las entidades financieras mejore su servicio de atención al cliente y les permita fidelizar a sus clientes y a la vez captar nuevos socios.
- Evaluar periódicamente cada una de las actividades con el fin de realizar una mejora continua que permita cumplir con los objetivos planteados por las instituciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, Kumar. (2001). *Investigación de mercados*. México: Limusa Wiley.
- Beckles, Carmichael. (1999). *Proceso Administrativo*. Recuperado de http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm
- Bonilla, Carlos. *La comunicación, función básica de las relaciones públicas*. España: Editorial Trillas.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda. (2013). *Información institucional*. Recuperado de <http://www.29deoctubre.fin.ec>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito "Padre Julián Lorente". (2013). *Información institucional*. Recuperado de <http://www.lorente.fin.ec>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cámara de Comercio de Pichincha Ltda. (2013). *Información institucional*. Recuperado de <http://www.coopccq.com>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Loja "CACPE LOJA". (2012). *Memoria Anual*. Loja.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Loja "CACPE LOJA". (2013). *Información institucional*. Recuperado de <http://www.cacpeoja.com>
- Cooperativa de ahorro y crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy. (2013). *Información institucional*. Recuperado de <http://www.coopmego.com>
- Chiriboga, Luis. (2007). *Sistema financiero*. Quito.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de recursos humanos*. México.
- Drucker, Peter. (1999). *Gerencia para el siglo XXI*. México: Editorial Norma.
- Dutka, Alan. (1998). *Manual de AMA para la satisfacción al cliente*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Fernandez, Carlos. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2009). *Investigación de mercados*. México: Servicio Express de impresión S.A de C.V.
- Fraunfoher, Thompson. (2003). *Cultura organizacional*. España: Editorial Paidós.
- Goldhaber, Gerald. (1994). *Comunicación organizacional*. México: Diana.
- Grez, Karl. (1993). *Administración de empresas*. México.
- Guzmán, Isaac. (2013). *Procedimiento administrativo*. Recuperado de http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm
- Hamid, N. (2004). *Administración*. México: Prentice Hall.

- Hellriegel, D., & Slocum, J. (1998). *Administración*. México: International Thomson Editores.
- Hernández, R., y otros. (1995). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (1996). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Hitt, Michael, y otros. (2006). *Administración "ética y responsabilidad social"*. México: Person.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Kreps, Gary. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Masaaki, Imai. (1998). *Como implementar el kaizen en el sitio de trabajo*. Colombia: Mc Graw Hill/Interamericana de Colombia.
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2013). *Información institucional*. Recuperado de <http://www.superban.gov.ec>
- Velasco, S. (2013). *Proceso administrativo*. Recuperado de http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta realizada a los clientes de las cooperativas de ahorro y crédito



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

Estimado Sr(a):

La presente encuesta, de carácter confidencial, está destinada a recabar información necesaria que servirá de soporte a la investigación que se realiza sobre el servicio al cliente de esta distinguida Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (x) su respuesta:

1. Sexo:

Masculino ()

Femenino ()

2. Edad:

De 18 a 28 años ()

De 29 a 39 años ()

De 40 a 50 años ()

De 51 en adelante ()

3. ¿El servicio al cliente que le brinda la Cooperativa es?

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

4. ¿Usted como socio de la Cooperativa considera que el personal que labora está capacitado para el servicio al cliente?

SI ()

NO ()

5. ¿Qué le gustaría a usted que mejore la Cooperativa?

Infraestructura ()

Área Administrativa ()

Área de recepción ()

Área de crédito ()

Servicio al Cliente ()

Nada ()

6. Como se contactó usted con el servicio de atención al cliente

- En persona ()
- Por teléfono ()
- Por fax ()
- Por mail ()
- Otro ()

7. ¿Cuánto tuvo que esperar aproximadamente para ser atendido?

- Me atendieron inmediatamente () Unos tres minutos aproximadamente ()
- Entre 3 y 5 minutos () Entre 5 y 10 minutos ()
- Diez minutos o más ()

8. ¿El tiempo ideal que a usted le gustaría para que le den solución a un reclamo?

- De 1 a 3 horas () De 3 a 6 horas ()
- De 6 a 12 horas () 24 horas ()

9. Marque con una x. Los servicios que la Cooperativa le ofrece y su calificación otorgada:

Servicios	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
Comodidad de las instalaciones					
Tecnología (equipos, sistemas, servicio)					
Horario de trabajo					
Disponibilidad del personal para el servicio					
Tiempo de espera en las transacciones					
Presencia física del personal					
Ética de los empleados					
Conocimiento de las labores por parte del personal					
Manejo de las quejas y reclamos					

10. Marque con una x su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones: LA PERSONA QUE LO ATENDIO...

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No lo recuerdo
Se expresaba de forma clara y fácil de entender					
Me escuchó atentamente					
Entendió mi problema					

Fue capaz de solucionar mi problema					
Fue amable					
Fue cortés					
Fue paciente					
Fue eficiente					
Fue profesional					

11. Le gustaría contar con ayuda a través de:

Internet () Pagina web () Call Center () Telefónicamente ()
 Visitas () Otra ()

12. Tiene usted algún comentario adicional o alguna sugerencia sobre la atención al cliente de nuestra Cooperativa?

.....

.....

.....

.....

.....

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN

Anexo 2

Encuesta aplicada al personal que labora en la atención al cliente de las cooperativas de ahorro y crédito



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

Estimado Sr(a):

La presente encuesta, de carácter confidencial, está destinada a recabar información necesaria que servirá de soporte a la investigación que se realiza sobre el servicio al cliente de esta distinguida Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (x) su respuesta:

1. ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato en su aspecto laboral?

SI _____ NO _____

2. ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada?

SI _____ NO _____

3. ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos) que ofrece la Cooperativa?

SI _____ NO _____

4. ¿Existe el manual del usuario y éste facilita el manejo del sistema por las personas encargadas del mismo?

SI _____ NO _____

5. ¿Existe un formato estándar para la atención al cliente dentro de la Cooperativa?

SI _____ NO _____

6. ¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área?

SI _____ NO _____

7. ¿Cuenta la agencia con algún departamento de control y verificación, tanto de los materiales, como del proceso de atención al cliente?

SI _____ NO _____

8. ¿Posee un solo jefe inmediato y éste supervisa constantemente su trabajo?

SI _____ NO _____

9. Indique cuáles son los medios de comunicación utilizados para transmitir la información al público interno y su frecuencia.

Medio	Muy frecuente	Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Revista Interna				
Carteleras				
Reuniones				
Intranet				
Teléfono				
Memorandum				
El rumor				
Los pasillos				

Otro ¿Cuál?.....

10. Indique cuáles son los mecanismos de retroalimentación utilizados y la frecuencia de uso de los mismos por parte de los públicos internos.

Medio	Muy frecuente	Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Buzón de sugerencias				
Reuniones				
Correo electrónico				
Intranet				
Teléfono				
Internet				
Evaluaciones				

Otro ¿Cuál?.....

11. ¿Tiene usted algún comentario o sugerencia para que la Cooperativa mejore su atención al cliente?

.....

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN