

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ÉNFASIS EN MERCADEO

MODALIDAD DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR
EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA

PROPUESTA PARA UN NUEVO MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE
PARA LA AGENCIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
COOPE ANDE N° 1 R. L. UBICADA EN EL CENTRO COMERCIAL
PLAZA REAL ALAJUELA PARA EL TERCER CUATRIMESTRE DEL
2016

Carlos Alberto Calderón Venegas

Cédula 1 1261 215

Diciembre 2016

Yo, Carlos Alberto Calderon Venegas, cédula de identidad número 1-1261-0215, en condición de egresado de la carrera de Administración de empresas con énfasis en Mercadeo de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que mi trabajo de graduación, para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo, titulado PROPUESTA PARA UN NUEVO MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA AGENCIA DE LA COÓPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPE ANDE N° 1 R. L. UBICADA EN EL CENTRO COMERCIAL PLAZA REAL ALAJUELA PARA EL TERCER CUATRIMESTRE DEL 2018, es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha ley en el que se establece: *'Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original'*. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 9 de mayo del 2017



Carlos Alberto Calderon Venegas

Carta del tutor

CARTA DEL TUTOR

Heredia 18 de enero del 2017.

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Administración de Negocios

Estimados señores:

El estudiante Carlos Alberto Calderón Venegas, cédula de identidad número 1-1261-0215, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "PROPUESTA PARA UN NUEVO MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA AGENCIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPEANDE UBICADA EN EL CENTRO COMERCIAL PLAZA REAL ALAJUELA PARA EL TERCER CUATRIMESTRE DEL 2016". El cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	18%
	TOTAL		98%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



Maritza Castellón Alvarado
Cédula identidad Número 1-0862-0937

Carta de la lectora

08 de marzo del 2017

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Administración de Negocios


Estimado señor

La estudiante Carlos Alberto Calderón Venegas cedula 1-1261-0215 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "PROPUESTA PARA UN NUEVO MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA AGENCIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPE ANDE UBICADA EN EL CENTRO COMERCIAL PLAZA REAL ALAJUELA PARA EL TERCER CUATRIMESTRE DEL 2016.", el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Mercadeo.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.


Licda. Jessica Mayers Marin
Ced 9-0106-0748

Carta del filólogo

A quien interese:

El suscrito, hace constar que revisó el texto del trabajo denominado "Propuesta para un nuevo modelo de Servicio al Cliente para la agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coope Ande N° 1 R. L. ubicada en el centro comercial Plaza Real Alajuela para el tercer cuatrimestre del 2016".

Este es un trabajo final presentado como modalidad de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Mercadeo, del proponente Carlos Alberto Calderón Venegas, con cédula de identidad número 1 1261 215.

La revisión se limitó a los aspectos de forma (normas prosódicas, ortográficas y gramaticales, entre otras) y se respetaron los contenidos y los aspectos de fondo, que son responsabilidad absoluta del autor.

Dada en la ciudad de Alajuela, a los seis días del mes de mayo del año dos mil diecisiete.


Máster Marcos Crisanto Bravo Castro
Cédula 2-292-802

Asociación Costarricense de Filólogos
Asociado N° 028.
Tel. 8840-04-15, 2431-04-18



Agradecimientos

Primero deseo agradecer a Dios, por brindarme la fortaleza para continuar, a pesar de las dificultades encontradas a lo largo de este camino, y por permitirme cumplir con esta ansiada meta. A mis padres, por todo su apoyo, comprensión y ayuda, y por estar siempre a mi lado como mis mejores amigos: ellos son mi fuente de energía para lograr todo lo que he hecho hasta el día de hoy. Asimismo, a mis hermanos, por confiar siempre en mí y por darme ánimo para poder pasar momentos difíciles. También agradezco a mis otros familiares, quienes de una u otra forma me han brindado su confianza.

Agradezco también a mis profesores, quienes con esfuerzo y dedicación han brindado sus conocimientos para facilitar así el aprendizaje y haber hecho de mí una mejor persona.

¡Muchas gracias!

Contenido

1	Capítulo 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1	Planteamiento del problema	10
1.1.1	Antecedentes del problema	10
1.1.2	Problematización del problema	16
1.1.3	Delimitación del problema	17
1.1.4	Justificación del problema	17
1.2	Formulación del problema	17
1.3	Objetivos de la investigación	18
1.3.1	Objetivo general	18
1.3.2	Objetivos Específicos	18
1.4	Alcances y Limitaciones	19
1.4.1	Alcances	19
1.4.2	Limitaciones	19
2	Capítulo 2: Marco Teórico	20
2.1	El Contexto histórico	20
2.1.1	Historia de las cooperativas de ahorro y crédito	20
2.2	El contexto Teórico- Conceptual	27
2.2.1	Administración	28
2.2.2	Servicio	30
2.2.3	Asociado de la cooperativa	32
2.2.4	Servicio al asociado o cliente	33
2.2.5	Calidad de servicio al cliente	36
2.2.6	Satisfacción del cliente	39
2.2.9	Reingeniería de procesos	46
2.2.10	¿Qué es cultura de servicio?	47
2.2.11	¿Qué son cooperadores?	50
2.2.12	¿Qué es condición interina o en propiedad del asociado?	50
2.2.14	¿Cómo implementar un modelo de servicio al cliente?	51
2.2	Hipótesis	54
2.3.1	Factor A. Definición	54
2.3.2	Factor B. Definición	54

2.4. Operacionalización de la hipótesis	55
3 Capítulo 3: Marco Metodológico.	56
3.1. Tipo de investigación.....	56
3.2 Sujetos y fuentes de investigación.	57
3.2.1. Unidades de análisis	57
3.2.2. Sujetos y fuentes de información:.....	58
3.3 Selección de población y muestras.	59
3.4 Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	60
3.5 Definición conceptual, operativa e instrumental de las variables.	60
4 Capítulo 4: Análisis e interpretación de datos.	62
4.1 Diagnostico de la situación vigente.....	62
4.1.1. Diagnóstico de la situación.....	62
5 Capítulo 5: Propuesta.....	114
5.1 Conclusiones.....	114
5.2 Recomendaciones.	118
5.3 Propuesta	123
Bibliografía	139
6 Bibliografía	139
Carta del tutor	143
Carta del filólogo	144
Carta de la lectora	145

Índice de tablas

<i>Tabla 4.1</i>	73
<i>Tabla 4.2</i>	74
<i>Tabla 4.3</i>	76
<i>Tabla 4.4</i>	77
<i>Tabla 4.5</i>	79
<i>Tabla 4.6</i>	83
<i>Tabla 4.7</i>	84
<i>Tabla 4.8</i>	86
<i>Tabla 4.9</i>	87
<i>Tabla 4.10</i>	88
<i>Tabla 4.11</i>	90
<i>Tabla 4.12</i>	91
<i>Tabla 5.1</i>	133

Índice de Gráficos

GRÁFICO 4.1	74
GRÁFICO 4.2	75
GRÁFICO 4.3	77
GRÁFICO 4.4	78
GRÁFICO 4.5	80
GRÁFICO 4.6	82
GRÁFICO 4.7	84
GRÁFICO 4.8	85
GRÁFICO 4.9	88
GRÁFICO 4.10	89
GRÁFICO 4.11	90
GRÁFICO 4.12	95
GRÁFICO 4.13	96
GRÁFICO 4.14	97
GRÁFICO 4.15	98
GRÁFICO 4.16	99
GRÁFICO 4.17	100
GRÁFICO 4.18	101
GRÁFICO 4.19	102
Gráfico 4.20	103
GRÁFICO 4.21	104
GRÁFICO 4.22	105
GRÁFICO 4.23	106
GRÁFICO 4.24	107
GRÁFICO 4.25	108
GRÁFICO 4.26	109
GRÁFICO 4.27	110
GRÁFICO 4.28	111
GRÁFICO 4.29	112
GRÁFICO 4.30	114

Índice de cuadros

<i>Cuadro 2.1</i>	30
<i>Cuadro 4.1</i>	81
<i>Cuadro 5.1</i>	129
<i>Cuadro 5.2</i>	132

Índices de Imágenes

<i>Ilustración 1.1</i>	10
<i>Ilustración 1-2</i>	10
<i>Ilustración 2.1</i>	41
<i>Ilustración 2.2</i>	48
<i>Ilustración 2-3</i>	48
<i>Ilustración 3.1</i>	59
<i>Ilustración 3.2</i>	60
<i>Ilustración 4.1</i>	64
<i>Ilustración 4.2</i>	64
<i>Ilustración 4.3</i>	65
<i>Ilustración 4.4</i>	66
<i>Ilustración 4.5</i>	67
<i>Ilustración 4.6</i>	70
<i>Ilustración 4.7</i>	72
<i>Ilustración 5.1</i>	124
<i>Ilustración 5.2</i>	125
<i>Ilustración 5.3</i>	126
<i>Ilustración 5.4</i>	126
<i>Ilustración 5.5</i>	127
<i>Ilustración 5.6</i>	134
<i>Ilustración 5.7</i>	135
<i>Ilustración 5.8</i>	136
<i>Ilustración 5.9</i> <i>Ilustración 5.10</i> <i>Ilustración 5.11</i>	136
<i>Ilustración 5.12</i>	137
<i>Ilustración 5.13</i>	137

1 Capítulo 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes del problema

La Cooperativa de ahorro y crédito Coope Ande N° 1 R.L. tiene más de 50 años de estar en el mercado financiero *Ilustración 1.1*

costarricense y logra en el 2009 estar dentro de las tres cooperativas más sólidas del país, según capital social. Pero para situar la cooperativa en este puesto se ha tenido que realizar grandes inversiones en tecnología de información, estudios de mercado con el fin de innovar sus servicios y productos, en disminución de riesgos operativos, mejoramiento continuo de los procesos, disminución de costos, mejora continua en el servicio al cliente entre otros.

COOPERATIVA	Capital Social	Ranking
COOPENAE R.L	31830516077.63	1
COOPESERVIDORES R.L	22813680228.73	2
COOPEANDE No.1 R.L	21946815851.51	3
COOPEMEX R.L	11528108463.54	4
COOPEALIANZA R.L	10259123132.47	5
COOPEMEP R.L	8418969655.58	6
COOCIQUE R.L	8265976512.36	7
COOPECAJA R.L	7931843497.20	8
COOPEJUDICIAL R.L	3510200651.58	9
COOPEBANPO R.L	2702117085.57	10
COOPEFYL R.L	2540752786.12	11
CREDECOOP R.L	2098169854.46	12
COOPECO R.L	1908869657.00	13
COOPEAMISTAD R.L	1725838480.25	14
COOPEAVEGRA R.L	1464368617.22	15
COOPEAYA R.L	1360731795.05	16
COOPEANDE No. 7 R.L	1326251124.70	17
SERVICOOP R.L	1191133555.52	18
COOPEUNA R.L	1052001918.06	19
COOPESANMARCOS R.L	837194584.35	20

Fuente: Elaboración propia con datos de SUGEF (Diciembre, 2009)

Pero no están solos, tanto los competidores directos como indirectos también han evolucionado y por eso de la importancia en destacarse en un nicho donde los precios, productos y servicios son muy similares. Por lo tanto, Coope Ande (así se llamará en adelante) apuesta a una estrategia mixta donde se enfoque al cliente, pero sin dejar de lado lo que hace la competencia.

A pesar de los esfuerzos antes mencionados, los altos funcionarios de la cooperativa reconocen que falta aún mucho recorrido para llegar a los objetivos estratégicos planteados en el 2015 y proyectados para el 2020. De esos objetivos, nos vamos a centrar en el que le corresponde a esta investigación, el que habla de crear una cultura de servicio para el 2020 en todas las agencias de Coope Ande. Ahora, ¿qué es una cultura de servicio al cliente? La cultura de servicio es ir más allá de los protocolos, modelos, políticas y estructuras de las agencias, es conectar a los colaboradores a querer servir. Según los autores John Tschohl y Steve Franzmeier, en su libro Alcanzando la excelencia, mencionan que “Alcanzar una situación operativa en la que la calidad del servicio se convierta en un elemento integral de la cultura de la organización debe ser objetivo de toda empresa que, en realidad, considere el servicio como parte indispensable de su estrategia de gestión”. Por eso es importante focalizar la empresa en ese rumbo, a diferenciarnos de la competencia en cuestión de servicios.

Ahora se nos viene otra pregunta: ¿qué relación hay entre cultura de servicio y un modelo de servicio al cliente? Pues que con base en una cultura de servicio se forma un modelo eficiente de servicio y una diferenciación

Lo dice un viejo proverbio: “divides y vencerás”. No podemos establecer un modelo general para todas las agencias desde un inicio; se tiene que trabajar una a una, detectar las fortalezas y las debilidades para luego aplicar un plan de mejora y estandarizar procesos. Para este trabajo de investigación vamos a tomar en cuenta solamente la agencia de Alajuela, la cual está ubicada entre las 5 agencias más concurridas del país.

Según varios autores, el servicio al cliente se relaciona con el nivel de satisfacción obtenido por el asociado, según su percepción en la calidad, con la rapidez de la atención, con las instalaciones, con el trato de los funcionarios a sus clientes. Otros van más allá e indican que el cliente también percibe, dentro del concepto de un buen servicio, la experiencia vivida antes, durante y después del uso del producto que ofrece la empresa.

Por lo tanto, tomando en cuenta el párrafo anterior, salen a relucir las siguientes preguntas: ¿Los asociados de Coope Ande, están satisfechos?, ¿El asociado considera que tenemos un buen servicio?, ¿Recomendaría a otras personas?, ¿Por qué razón renuncian los asociados? Tomar en cuenta la opinión del asociado nos puede brindar una mayor visión a la hora de elaborar un modelo de servicio al cliente de calidad.

Anteriormente, los negocios se enfocaban en la calidad, precio e imagen del producto. Era una época de la idea de que el cliente es el que necesita del producto y el servicio. El concepto de servicio se reducía en amabilidad y atención. Humberto Serna Gómez (2006), indica que al ir aumentando el número de oferentes con productos muy

similares en calidad y precio, las empresas (bancos, cooperativas, comercios, entre otros), buscan diferenciar sus productos y sus servicios de la competencia, tomando conciencia de que "La razón de ser de una empresa son sus clientes"(Drucker).

La nueva tendencia en servicio al cliente es la de la anticipación de las necesidades y expectativa del valor agregado de los clientes, buscar asegurar lealtad a largo plazo, retener y traer nuevos asociados. Según Kotler, "Cuesta 5 veces más un cliente nuevo que cuidar a uno viejo y uno insatisfecho cuesta 11 veces más recuperarlo". Esta nueva filosofía de servicio va de la mano de la información que obtengamos de nuestro cliente.

La competencia dentro del sector financiero del país, obliga a mejorar constantemente el servicio brindado. No solo se trata de tener los mejores protocolos o procesos en la atención del asociado, sino tener el personal con vocación de servicio. Si bien van de la mano, el servicio al cliente y la cultura de servicio, no son lo mismo, según un extracto de la entrevista del periódico Colombiano La Republica, al señor Ron Kaufman, una de las personas más influyentes en temas de servicio al cliente, quien menciona que "Antes que nada, debo decir que hay una gran diferencia entre un servicio y una cultura de servicio. Para que haya un buen servicio, las personas deben ser educadas y entrenadas y así se podrán tomar las mejores decisiones frente a todos los clientes. Pero también, es importante que todas las empresas entiendan las necesidades de sus clientes ya que de forma inmediata se genera una cultura de servicio, la cual permite ganar un valor agregado gracias al buen desempeño y a la experiencia positiva que se ha brindado".

Grandes empresas han adquirido una cultura de servicio, dentro de estas la megaempresa Disney, que gracias a esta cultura diversificó su portafolio de servicio y de productos. “Parte del éxito es hacer una experiencia inmemorable a todos aquellos clientes que visiten sus parques temáticos, cruceros y resort”. (Roberto Calderón, Modelos Disney para calidad en el servicio).

Mediante un buen servicio se genera satisfacción al cliente, una ventaja competitiva a largo plazo, pues esta acción se traducirá en mejores resultados de ventas. Para Michael le Boeuf, un cliente satisfecho es la mejor estrategia de negocio. Ahora, volviendo a Coope Ande, como empresa líder tiene sus políticas y sus protocolos en servicios, ¿pero estos son eficientes?, ¿Se aplican por parte del personal?

Los bancos y las cooperativas están obligados a vender servicios más que nunca, dado que los precios de los servicios y los productos financieros son, en términos generales, los mismos. Las cooperativas han entrado a luchar fuertemente, en los últimos años, con el sector bancario, al cual lo ven como una amenaza directa.

En relación con los bancos, las cooperativas de ahorro y crédito entendieron el concepto de servicio al cliente y fueron más allá: muchas remodelaron sus agencias dando una renovada y acogedora imagen, establecieron máquinas dispensadoras de café gratuito para el cliente, utilizaron sillones en vez de las acostumbradas sillas de bancos, cambiaron los escritorios por pequeñas mesas para tener una mayor cercanía con el cliente, renovaron las computadoras “desktop” por computadoras portátiles, dándole al ambiente un aspecto más tecnológico y ágil, entre otras innovaciones.

Estos cambios dieron resultados y convirtieron a las cooperativas en un gran plus en el mercado.

De ahí la importancia del tema servicio para Coope Ande. Si se le agrega que por principio cooperativo todos los asociados son dueños, los funcionarios todos los días atienden a los dueños, y estos exigen más. Por lo tanto, crear una cultura de servicio es una obligación.

La estructura que presenta actualmente la cooperativa, en relación con el servicio al cliente, lo conforma el Departamento de Contraloría de Servicios. Es aquí donde se valoran y se resuelven los reclamos de todos los clientes de las 21 agencias que tiene distribuidas en todo el país. Además, se cuenta con un departamento de fidelización y de retención de clientes, que como estrategia utilizan los beneficios y los subsidios que tiene el asociado por pertenecer a la cooperativa para evitar la salida o retener por más tiempo al asociado. El Departamento de Mercadeo se encarga de promocionar todos los servicios y productos de la cooperativa mediante eventos, redes sociales y otros medios. El Departamento de Bien Social es el encargado de patrocinar a escuelas de bajos recursos o instituciones sociales sin fines de lucro. Entre las 21 sucursales, tiene 2 con anfitrionas, con el afán de brindar un mejor servicio al cliente. En todas las agencias se cuenta con un sistema de CRM y buzones de sugerencias con el fin de buscar realimentación de sus asociados. Además, tiene un departamento de negocio, el cual visualiza productos y servicios nuevos para el asociado. Esto ha hecho que Coope Ande sea una de las tres mejores cooperativas de ahorro y crédito del país. Si es cierto que ha hecho las cosas bien durante estos 51 años de existencia,

el siguiente paso es pasar de dar un buen servicio al cliente a tener una cultura de servicio en toda su estructura.

1.1.2 Problematización del problema

Hoy en día existen cientos de herramientas tecnológicas para el manejo de millones y millones de datos, pero estos datos son simplemente números y letras si no se logran procesar de buena manera. El fin es de convertir estos datos y números en información útil para las empresas, una información que, a su vez debería, convertirse en estrategias.

Conocer información detallada de nuestros clientes nos permitirá moldear nuestros servicios y productos, de acuerdo con las necesidades que estos presentan, pero para esto hay que cuestionarnos muchas cosas, tanto propias de la empresa como externas e iniciar un análisis FODA, el cual nos permitirá ubicar dónde estamos, qué somos y hacia dónde queremos ir y, sobre todo, con las conclusiones generar cambios, mejoras y eliminar rubros que no agregan valor, entre otras cosas.

Estas preguntas son de suma importancia y muchas veces son el inicio de grandes avances tecnológicos, creación de nuevos productos y nos permite autoevaluarnos para mejorar constante. Ahora bien, aterrizando en la agencia de Alajuela y antes de iniciar la investigación, debemos cuestionarnos: ¿Qué tan buena es la agencia de Alajuela en cuestiones de servicio?, ¿Realmente se hacen las cosas bien?, ¿Qué tan buenos o malos somos en relación con la competencia?, ¿Son competitivos nuestros productos?, ¿Qué nos llevó a investigar el modelo de servicio al cliente de la agencia

de Alajuela?, ¿Qué tan satisfechos están nuestros asociados?, ¿Al asociado le gusta nuestro horario?, ¿La agencia es confortable? Estas y otras preguntas nos arrojarán datos que hay que convertir en información y con esto formar nuestra propuesta de mejora del modelo de servicio al cliente que actualmente tiene Coope Ande en la agencia de Alajuela.

1.1.3 Delimitación del problema.

La población de estudio está constituida por los asociados activos, mayores de edad, adscritos a la agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cope Ande, ubicada en el centro comercial Plaza Real, en el cantón central de Alajuela, para el tercer cuatrimestre del año 2016.

1.1.4 Justificación del problema.

La importancia del tema radica en que la agencia de la cooperativa en cuestión identifique sus falencias, analice el modelo actual del servicio al cliente brindado a sus asociados y dé un paso más allá instalando en sus procesos y empleados una cultura de servicio mediante un modelo estandarizado.

1.2 Formulación del problema.

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los asociados por el servicio al cliente brindado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cope Ande, en la agencia Plaza Real, Alajuela, para el III cuatrimestre del año 2016?

1.3 Objetivos de la investigación.

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un nuevo modelo de cultura de servicio, a través del análisis y la mejora del actual modelo de servicio al cliente, en la agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coope Ande, en Plaza Real, Alajuela.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de satisfacción de los clientes de la cooperativa Coope Ande, agencia de Alajuela.
- Determinar cuáles son las principales falencias del modelo actual de servicio al cliente en la agencia de Alajuela.
- Detectar áreas de mejoras según carencias encontrada en la investigación.
- Comprender los factores que fortalecen la relación con los clientes.
- Analizar los posibles nuevos modelos y las posibles modificaciones que se podrían dar según las políticas de la empresa.
- Proponer un nuevo modelo de servicio.

1.4 Alcances y Limitaciones

1.4.1 Alcances.

El presente estudio explorará el modelo actual de servicio al cliente de la agencia de la cooperativa Coope Ande, ubicada en Plaza Real, Alajuela, con el fin de mejorar y alcanzar un nuevo modelo de servicio que diferencie a la cooperativa ante la competencia directa e indirecta, proporcionando una ventaja competitiva para la misma.

1.4.2 Limitaciones.

La resistencia del cliente de brindar información, por el problema de inseguridad que se vive en el país.

Si bien por parte de la gerencia de Coope Ande se habilitó una gran cantidad de información, dos de las solicitudes fueron negadas como los resultados de los dos últimos clientes incógnitos, al igual las quejas recibidas mediante el buzón de sugerencias. Ambas peticiones se consideran de gran importancia para el desarrollo de esta investigación.

En la aplicación de la entrevista vía telefónica, de una muestra planeada de 182 personas, se tuvieron que considerar a 233, ya que algunos de los números de teléfono, dentro de la base de datos, no correspondían a los asociados, además de que se tuvieron que realizar muchas de las encuestas después de las 4 de la tarde o en días sábados y domingos, porque una gran cantidad de asociados se encontraban

laborando o no contestaban su celular. Esto tomó más tiempo de lo planificado dentro del cronograma de actividades.

2 Capítulo 2: Marco Teórico

2.1 El Contexto histórico.

2.1.1 Historia de las cooperativas de ahorro y crédito.

La doctrina cooperativista nace en 1844 en la ciudad Rochdale, Inglaterra. El 26 de agosto de 1943, en Costa Rica se emite la primera legislación en materia cooperativa. La Cooperativa Agrícola Industrial Victoria, ubicada en el cantón de Grecia, Alajuela, es la primera cooperativa del país y se dedica principalmente a la producción de azúcar y al cultivo del café. Esta cooperativa quedó legalmente constituida el 12 de octubre de 1943, con la participación de 20 asociados.

La primera cooperativa de ahorro y crédito en Costa Rica data de 1955 y es la Cooperativa Amistad R.L. fundada por los trabajadores de la Cooperativa de Productores de Leche R. L. Según datos de Juan A. Huaylupo Alcázar, de la Escuela de Administración Pública de la UCR, en 1959 existían 15 cooperativas de este tipo. Diez años después, en 1969, existían 153, lo cual representaba el 70 % del total de cooperativas de ese entonces. Las cooperativas de ahorro y crédito permitieron acceso al crédito a personas y sectores sociales excluidos o limitados al crédito por parte del sistema bancario nacional.

En los años setentas y ochentas, las cooperativas de ahorro y crédito pasaron por varias crisis económicas que provocó la quiebra de varias cooperativas, perdiendo la

credibilidad del asociado. Debido a esto, a inicios de la década del noventa, se adoptaron decisiones tendientes a elevar los niveles de confianza de los asociados, así como de la imagen del cooperativismo de ahorro y crédito. Así, se creaba una ley específica del sector: Ley de Regulación de la Actividad de Intermediación Financiera de las Organizaciones Cooperativas (Ley N° 7391, del 20 de abril de 1994, Departamento de Servicios Parlamentarios. Unidad de Actualización. Asamblea Legislativa) y se le encarga la supervisión financiera a la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF). Otro evento que ayudó al fortalecimiento del sector se dio en 1995, mediante un proyecto de servicios financieros patrocinado por el Departamento de Estado de Estados Unidos, a través del AID (Agencia Internacional para el Desarrollo) para brindar asistencia técnica en administración, supervisión y manejo financiero.

En los últimos 15 años, las cooperativas de ahorro y crédito han evolucionado, su público meta inicial (empleados del sector público) se ha extendido al empleado sector privado, se mejora el servicio al cliente, la estructura de sus sucursales y apuestan por la tecnología. Ya en febrero del 2008 se pone en evidencia el fuerte auge de las cooperativas de ahorro y crédito mediante un reportaje del periódico El Financiero, con el título “Cooperativas desafían a bancos”, donde se expone el crecimiento de las cooperativa y el riesgo que representa para la banca, escrito por Edgar Delgado Montoya. Este menciona que “Las cooperativas de ahorro y crédito quieren continuar con la racha de crecimiento que han tenido en los últimos siete años y en el 2008 no tendrán miramientos para cumplir con sus metas de colocación de crédito.”

Este reportaje también menciona que en las 29 cooperativas supervisadas por la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef) se registraron créditos por ¢544.600 millones en el año 2007, un 40% más en términos reales respecto al 2006. Además, obtuvieron utilidades netas por ¢19.578 millones, un 52% más que 12 meses atrás.

Los bancos públicos, en cambio, tuvieron una caída del 4 % real en sus ganancias y los privados del 55 %. Este desempeño registrado demuestra que las cooperativas – que apenas manejan el 12% del crédito en el sistema financiero- ya son competidores respetables para los bancos. En el 2000 solo manejaban el 3 % del mercado y hace tres años el 5 %.

Según el IV Censo Nacional Cooperativo 2012, Las cooperativas que se dedican propiamente a los servicios de ahorro y crédito son 77 en total. Durante el 2011, estas cooperativas registraron más de 895 590 millones de colones en cartera de crédito al día, más de cerca 5970 millones de colones en captación a la vista; 607.080 millones de colones en captación a plazo y más de 61.750 millones de depósito de ahorros a la vista.

Con estos datos, hoy en día las cooperativas son una opción financiera atractiva y de crecimiento constante y a pesar de que el 2015 han sufrido una desaceleración de sus excedentes, debido a que algunas tuvieron un mayor impacto de las estimaciones o

reservas que deben hacer por los créditos que otorgan, según reportaje del periódico El Financiero, del 6 de marzo del 2016, escrito por Sergio Morales Chavarría. Este mismo reportaje menciona que “De un total de 25 cooperativas, solo 6 reportaron variaciones negativas en las ganancias y el resto tuvo aumentos que estuvieron entre el 1 % y el 330 %, según los datos publicados por la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef) en el 2015.”

Ilustración 2.1

Las cinco más grandes

Cooperativas con más activos y su variación en utilidades:

Entidad	Total de activos	Cambio en utilidades
Coopenae	€637.125 millones	-5%
Coopeservidores	€588.172 millones	5%
Coopeande No. 1	€439.667 millones	-39%
Coopealianza	€317.251 millones	41%
Coocique	€159.459 millones	-49%

Fuente: El financiero

A pesar de que no fue un año de tanto crecimiento como los anteriores Las ganancias de todo el sector alcanzaron los €37.900 millones el año pasado que, a pesar del

crecimiento más lento, también fue el más alto de los últimos tres años. Lo que lo hace ser un sector sólido y confiable

Este crecimiento se debe a estrategias de mercadeo como brindar un mayor protocolo de servicios y productos, ampliar el mercado meta a otros sectores, brindar un servicio más personalizado y un cambio radical de imagen y de estructura tecnológica.

Más recientemente (24-4-2017), La Nación informa que “Cooperativas ganan peso en créditos de banca de desarrollo. Este sector concentró el 30% de los recursos en el 2016. La actividad del agro acaparó la mayoría de los recursos del Sistema al cierre del año anterior, esto es, casi 16.000 operaciones del total de 30.000. Empresas cooperativas también lideraron el monto de préstamos colocados por operadores autorizados, pues otorgaron el 42.3% del acumulado, con 115.200 millones de colones, al cierre del 2016. Los bancos públicos tienen una tercera parte de los préstamos, con 10.131 operaciones, seguido por las cooperativas, supervisadas y no supervisadas, con 9.073 créditos”. Estos datos reflejan, sin lugar a dudas, la importancia de las cooperativas en nuestro país.

2.1.2 Historia de Coope Ande número 1 R. L.

Tomado de la página de internet: <http://www.coopeande1.com/>

Coope Ande se inició como una idea de varios integrantes de la filial de la Asociación Nacional de Educadores (ANDE) del circuito tercero de San José, a inicios del año

1965, con el propósito de brindar una solución financiera a colegas del sector educación. Sin embargo, no fue hasta el 4 de noviembre de 1965 que se celebró la Asamblea Constitutiva en la Escuela Napoleón Quesada, ubicada en Zapote, donde inició su actividad y forjó su base de capital social con la integración de 160 asociados quienes aportaban ₡ 10 (diez colones) cada uno. Además, en esa ocasión se discutió y aprobó el primer estatuto de la Cooperativa y se definieron los cuerpos directores que tendrían la representación de la misma. Tuvo como primeras funciones la custodia del capital social y el de otorgar crédito a los asociados. En el año 2002 Coope Ande descentralizó sus servicios, con la creación de las primeras sucursales, por lo que actualmente cuenta con 21 agencias, ubicadas en San José (barrio La California y edificio Rofas, centro), Alajuela (Plaza Real, centro), Heredia, Cartago, Liberia, Nicoya, Puntarenas, Pérez Zeledón, Ciudad Neily, Limón, Guápiles, San Carlos, Desamparados, San Ramón, Guadalupe, Escazú, Cañas, Turrialba, Santa Cruz y Quepos, y un quiosco de servicio en la sede del Colypro, Desamparados de Alajuela.

Durante los últimos años, la cooperativa se ha preocupado por modernizar e innovar sus servicios y en brindar una atención “Uno a Uno” (personalizada) al asociado, procurando servicios eficientes y efectivos mediante el uso y la aplicación de moderna tecnología en informática y telecomunicaciones, dada la amplia y constante competitividad en el sector cooperativo, financiero y las exigencias de supervisión existentes en el país.

Actualmente, Coope Ande se consolida como una cooperativa de desarrollo que tiene trascendencia positiva en la vida económica, social y financiera de los asociados y las familias del sector educación de Costa Rica. Cuenta con más de sesenta

mil asociados, entre activos y pensionados de todo el país, tanto de instituciones públicas como privadas y semiprivadas.

Supervisión externa:

Luego de la reforma a la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica (BCCR) en 1995, Coope Ande pasa a ser fiscalizada y supervisada por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), bajo el mismo esquema de regulación prudencial utilizado para las entidades bancarias costarricenses, rigiéndose, además, por la Ley de Asociaciones Cooperativas, Ley de Regulación para la Intermediación Financiera de las Organizaciones Cooperativas, Ley Orgánica del Banco Central, normativa del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) y el Código de Trabajo, lo cual brinda respaldo y seguridad a los asociados, ya que les permite verificar la solidez y estabilidad que tiene la institución. La calificación emitida por la Sugef, el nivel de Riesgo, es “Normal”.

Asimismo, desde el año 2008 la Calificadora Internacional de Riesgo *Fitch Rating* emite una calificación sobre la gestión Financiera de Coope Ande y a partir del 2009, esta es pública y se encuentra en este sitio web.

Anualmente, un despacho de Auditoría Externa realiza una evaluación sobre la razonabilidad financiera y de control interno de la Cooperativa, además de que se evalúan los temas de certificación ISO 9001.

Otros datos

- Según el IV Censo Nacional del Sector Cooperativo, el 21 % de los ticos pertenece a una cooperativa. Esto representa a más de 887.000 personas cooperativistas.
- El patrimonio de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Costa Rica es de \$746.000 millones, por lo que podrían ser el cuarto banco con mayor capital del país. El primero es el Banco Nacional. Seguido del Banco de Costa Rica y el Banco Popular. (Datos aportados por *María Padilla U. Periodista*).

2.2 El contexto Teórico- Conceptual.

Para llevar a cabo el desarrollo de la investigación es preciso manejar ordenadamente ciertos conceptos y modelos básicos relacionados con el tema, con el fin de comprender su significado e importancia, tales como qué representan:

- Administración.
- Servicio
- Asociado de la cooperativa.
- Servicio al asociado o cliente.
- Calidad de servicio al cliente.
- Satisfacción del cliente.
- ¿Qué es un CRM?
- ¿Qué es ISO 9000?
- ¿Qué es carbono neutral?
- ¿Qué es reingeniería de procesos?

- ¿Qué es cultura de servicio?
- ¿Qué son cooperadores?
- ¿Qué es condición interina y en propiedad?
- ¿Qué es un modelo de servicio al cliente?

2.2.1 Administración.

La administración es un término muy complejo, pero de suma importancia. Todas las empresas del mundo ocupan administradores que puedan organizar y encargarse de que los objetivos se cumplan. Los administradores viven de números, y si estos no se dan favorablemente, son los primeros en pagar las consecuencias. Por lo tanto, estos son los responsables de velar de que todo funcione de la mejor forma. Dentro de los diferentes términos encontrados para la administración está la de la autora del libro Administración 1 (Sánchez Delgado, 2014, pág. 44), quien define la administración de la siguiente forma: "...como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas laboren o trabajen en grupos, y alcancen con eficiencia metas seleccionadas..."

Funciones de un administrador

En el Siglo XX, el Francés Henry Fayol definió cuatro funciones básicas para un administrador: planeación, organización, dirección y control.

La planeación básicamente se resume en definir objetivos, establecer estrategias, y desarrollar planes.

Organización es determinar lo que es necesario realizar, establecer responsables, definir funciones y precisar tiempos.

La dirección consiste en motivar, comprometer al personal y a sí mismo; establecer, comunicación directa con el personal y que este indique que espera de cada colaborador.

El control es dar seguimientos a las actividades, medir todos los procesos, análisis de los resultados, realimentación de los resultados, correcciones, comparaciones.

Además de la aplicación de estas funciones, (Jones, 2014, pág. 13), menciona en su libro “Administración contemporánea” los roles gerenciales identificados por Mintzberg:

Ser líder. Con esto se refiere a influir en los demás para conseguir resultados, predicar con el ejemplo. Un buen líder ejecuta lo que predica y toma en cuenta las fortalezas y las debilidades de sus colaboradores para asignar funciones.

Decisorio. Debe tomar decisiones. Un buen administrador es emprendedor, manejador de problemas, negociador y debe tomar decisiones basados en fundamentos numéricos.

Informativo: El administrador debe ser un portavoz de planes, estrategias y de metas a conseguir, debe ser claro en sus ideas, debe tener tacto al comunicarse y ser claro en lo que pretende de cada uno y de las metas a conseguir.

Cuadro 2.1

Roles gerenciales identificados por Mintzberg		
Tipo de roles (papeles)	Función específica	Ejemplos de actividades de la función
Decisorios	Emprendedor	Compromete los recursos organizacionales para desarrollar bienes y servicios innovadores; decide incursionar en el mercado internacional para obtener nuevos clientes de los productos de la organización.
	Solucionador de problemas	Se mueve rápidamente para tomar medidas correctivas ante problemas externos inesperados que enfrenta la organización, como una crisis por un derrame de petróleo, o desde el ambiente interno, como el suministro de bienes o servicios defectuosos.
	Asignador de recursos	Asigna los recursos organizacionales entre las diferentes tareas y departamentos de la organización; establece presupuestos y sueldos de los gerentes de los niveles operativo y medio.
	Negociador	Trabaja con proveedores, distribuidores y sindicatos para llegar a acuerdos sobre la calidad y el precio de los insumos, talento humano y técnico; trabaja con otras organizaciones para convenir el agrupamiento de recursos y trabajar en proyectos conjuntos.
Interpersonales	Figura de autoridad	Explica las futuras metas organizacionales a los empleados en las reuniones de la compañía; inaugura el nuevo edificio de las oficinas corporativas; difunde las normas éticas de la organización y los principios de conducta que los empleados deben cumplir en sus tratos con clientes y proveedores.
	Líder	Es ejemplo de conducta para los empleados; da instrucciones y órdenes directas a los subordinados; toma decisiones relativas al uso del talento humano y técnicos; moviliza a los empleados para que apoyen metas organizacionales específicas.
	Enlace	Coordina el trabajo de los gerentes de diferentes departamentos; establece alianzas entre distintas organizaciones para compartir recursos en la producción de nuevos bienes y servicios.
Informativos	Monitor	Evalúa el desempeño de los gerentes en diferentes tareas y toma medidas correctivas para mejorar su desempeño; observa los cambios que ocurren en los ambientes externo e interno que puedan afectar a la organización en el futuro.
	Difusor	Informa a los empleados de los cambios que suceden en los ambientes externo e interno que puedan afectarlos a ellos y a la organización; además, les comunica la visión y el propósito de la organización.
	Vocero	Lanza una campaña nacional de publicidad para promover nuevos bienes y servicios; informa a la comunidad local acerca de los planes futuros de la organización.

Fuente: Jones, G. R., & George, J. M. (2014). Administración contemporánea (8a. ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

2.2.2 Servicio

Según Mesa (Mesa Holguín, 2012, pág. 246), en su libro “Fundamentos de marketing”, “Los servicios consisten en actividades o beneficios ofrecidos en venta, básicamente intangibles y no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo”. Para Philip Kotler – Gary Armstrong “...el servicio es la experiencia vivida por el consumidor, un buen servicio puede generarnos diferenciación y con esto una ventaja competitiva

para nuestro negocio: no se trata solo de ser cortés y generar una sonrisa, el servicio al cliente también abarca soluciones, una información correcta, compromiso con el cliente, honestidad, estar realimentándose de sus clientes y anticipar las necesidades de estos”.

Características de los servicios

Según David Villaseca Morales, en su libro “Innovación y marketing de servicios en la era digital” (2014, Pag.39), las siguientes son características de los servicios, basado en el libro de Grande (2005).

Intangibilidad de los servicios: Este término involucra que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido. Puede generar incertidumbre al cliente ya que este no cuenta con la seguridad que a la hora de adquirir el servicio le agrade o no.

Inseparabilidad: Todo servicio está relacionada directamente con la persona que brinda el servicio. Por ejemplo, una persona que brinde un servicio de masajes, este no se brindaría nunca, sin la persona especialista en masajes.

Heterogeneidad: Un servicio no se puede estandarizar, no siempre va ser el mismo. Por Ejemplo, una misma persona puede recibir un servicio muy distinto en una entidad financiera según el empleado que lo atienda.

Carácter perecedero: Los servicios no se pueden almacenar, se consumen en el momento.

Ausencia de propiedad: al adquirir un servicio los compradores adquieren un derecho, pero no la propiedad del mismo. El autor menciona la facilidad en estos

tiempos de transmitir información a potenciales clientes, sobre la influencia que tiene, las opiniones de otros consumidores en la toma de decisiones para adquirir un servicio o no.

2.2.3 Asociado de la cooperativa

Es aquella persona que de forma voluntaria y libre decide ingresar a la cooperativa con el fin de adquirir beneficios en ahorro y créditos y en la distribución de excedentes, entre otros. Los excedentes son las ganancias que obtiene la cooperativa y que se distribuyen porcentualmente de acuerdo con el Capital Social de cada asociado.

Tipos de asociados

Al igual que los a clientes, se puede relacionar a los asociados con similares formas de ser de estos. Pero en una cooperativa hay un sentimiento de pertenencia por lo tanto los asociados exigen más y se hacen escuchar.

Asociado enojado: El asociado se encuentra molesto por un mal servicio, por mala información recibida, por tiempo de espera o simplemente venia enojado de afuera. No importa el motivo, escúchelo, no se ponga a su altura, darle atender que le preocupa y que va a buscar una solución.

Asociado infeliz: A este todo le molesta, es negativo, duda del producto, es cortante, trata de hacer sentir mal a la persona que lo atiende.

Asociado discutidor: El cliente que, por todo pelea, critica todo, siempre intenta estar a la defensiva e instar a la discusión.

Asociado conversador: Definitivamente este es el asociado más común en la cooperativa, al ser una cooperativa donde su mayor base de asociados son personas adultas, tienden a ser muy conversadores.

Asociado silencioso: Habla muy poco, da respuestas cortas, no se expresa muy bien, hay que adivinar lo que desea.

Asociado exigente: Son aquellos que quieren las cosas de inmediato y que se le preste toda la atención a ellos.

Habrán más tipos de clientes, pero generalmente los citados son los más comunes. Es difícil tratar con todo tipo de clientes, pero una buena actitud podrá convertir estos asociados en sus amigos.

2.2.4 Servicio al asociado o cliente

Es una actividad o conjunto de actividades que genera satisfacción al cliente antes, durante o después de adquirir un producto o un servicio. El servicio al cliente o asociado no es una opción para una empresa, más bien es algo imprescindible para el éxito de la misma. Según Schnarch Kirberg (2011, pág. 45), el servicio al cliente va más allá de la atención y se relaciona con prestaciones y actividades antes, durante y después de una relación comercial. Es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. Es un valor agregado para el cliente. Toda empresa debe crear una cultura orientada hacia esa finalidad, donde el personal tenga vocación al cliente y esto genere una ventaja competitiva para la empresa.

Lo que el cliente espera de un servicio.

Según López-Fresno, en su libro *“Cómo gestionar las reclamaciones de sus clientes”*, define la calidad del servicio (López-Fresno, 2014, pág. 11) como “la medida del nivel de satisfacción de los clientes en cada uno de los contactos que mantienen con la organización (momentos de la verdad), siendo el conjunto de estos contactos el que determina la percepción total de la calidad que tienen los clientes (experiencia cliente)”

Cada vez que realizamos una compra de un servicio tenemos una expectativa de lo que será. Cuando vivimos la experiencia muchas veces nos gustó o esperábamos más del servicio brindado. Por eso, no todos tendrán nuestro mismo pensamiento del servicio, pueda que a otra persona le fascinó el mismo servicio, cuando a otra no. En otras palabras, la percepción del servicio es muy subjetiva.

Según John Tschohl, Steve Franzmeier, en su libro *“Alcanzando la excelencia mediante el servicio”* resaltan que una organización debe conocer cuál es el nivel de expectativa de sus clientes y lo fundamentan con la siguiente analogía: “Hagan menos de los que los clientes esperan y el servicio será malo, hagan exactamente lo que sus clientes esperan y el servicio será bueno; pero haga más de lo que los clientes esperan y el servicio percibido será algo superior”.

La clave es conocer qué es lo que espera un cliente y así diseñar un producto o un servicio en relación con el cliente o asociado. Aquí surge la pregunta: ¿Cómo conozco al asociado? Para esto nos encontramos una gran variedad de herramientas como: cuestionarios electrónicos, entrevistas, mensajes de correo electrónico, redes

sociales, páginas de Internet, blogs, entre otros, que nos permite conocer al cliente e ir más allá de lo que él espera.

La empresa Disney descubrió cómo una pregunta se puede convertir en millones de dólares de ganancia para una empresa. En la época del auge de los cruceros, la empresa Disney les pregunta hipotéticamente a sus clientes en sus parques temáticos, que si estarían dispuestos a abordar un crucero de Disney. La gran cantidad de clientes dieron un sí, pero les dijeron algo que en términos de servicios son fundamentales: Les dijeron que no sea más de lo mismo, porque si no, no habría motivo para cambiarse. Disney sacó su primer crucero en 1998, “Disney Magic”, y causó un gran suceso que en menos de 3 años ya la empresa tenía 4 cruceros en funcionamiento con lista de espera de más de 18 meses.

El cliente siempre espera al menos cumplir su expectativa y que no sea más de lo mismo. Espera prontitud en respuestas, compromiso, empatía, que lo hagan sentir importante, innovación, atención, dinamismo, personal capacitado, personal proactivo, el cliente necesita ser escuchado, entre otras cosas.

Diferencias entre servicio y servicio al cliente.

Es importante conocer las diferencias que existen entre las empresas de servicio y servicio al cliente, con el fin de poder reconocer a las empresas de servicio del resto. El servicio al cliente es ofrecido por cualquier tipo de compañía no importando su giro, ya que todas ellas deben de interactuar de alguna u otra manera con sus clientes en algún punto de sus actividades, ya sea al hacer el pedido, al realizar la venta, atendiendo sus reclamaciones o sugerencias, entre otros. Sin embargo, esto no

convierte a todas estas empresas en una empresa de servicio. Una empresa de servicio está totalmente constituida y dirigida al cliente, trata de satisfacerlo durante toda la experiencia de compra y, sobre todo, trata de crear un vínculo con el cliente para que este vuelva y exprese en su círculo social la grata experiencia vivida. Porque no hay mejor publicidad que la que dan los clientes satisfechos.

2.2.5 Calidad de servicio al cliente

Calidad. El diccionario de la Real Academia Española define la calidad como “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. La calidad por sí sola no es buena o mala, es simplemente un grupo de características que presenta un servicio o producto y es importante recalcar que la empresa es la que se encarga de definir si la calidad es buena o mala. Por ende, para tener un servicio de alta calidad todas las propiedades que lo componen (talento humano, tecnología, protocolos de servicios, entre otros) deben ser de alta calidad.

El autor del libro *Calidad total y marketing interno* (Martínez Guillén, 2012, pág. 253) indica que la calidad en el servicio de una empresa depende de lo que él llama *marketing interno* (entorno propio o interno de la empresa) y menciona: “En definitiva, es un efecto que arroja a la dirección y a los empleados hacia un mayor rigor que beneficia a los clientes y a la empresa. Cuando la satisfacción que el cliente obtiene crece es cuando el empleado pone el «algo más»”.

Por lo tanto, Deulofefeu Aymar (2012, pág. 52), recalca que un cliente a la hora de evaluar la calidad de un servicio no tiene en cuenta un único factor, sino 10 elementos determinantes para realizar una valoración propia de la calidad:

- **Tangibilidad.** Apariencias en las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- **Fiabilidad.** Habilidad para prestar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable.
- **Capacidad de respuesta.** Disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los clientes y ofrecer un servicio rápido.
- **Profesionalismo.** Que posean las aptitudes y las actitudes necesarias para la prestación correcta del servicio.
- **Cortesía.** Personal amable.
- **Credibilidad.** Ser veraz y honesto.
- **Accesibilidad.** Facilidad en el contacto.
- **Seguridad.** Conocimientos y atención mostrados por el personal de contacto y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza al cliente.
- **Empatía.** Atención individualizada que el proveedor del servicio ofrece a los clientes.
- **Comunicación.** Buscar el canal de comunicación eficaz y hábil para mantener informado y escuchar al cliente.

Factor humano. Es importante considerar que el factor humano es un punto importante dentro de la calidad. El personal tiene que ser con vocación de servicio.

Las personas que no tengan estas características no deben estar en frente de un cliente o asociado. Para esto, el personal debe tener conocimiento del negocio y de la competencia para poder darle una información de calidad al cliente. El colaborador negativo no ayudará en el negocio.

Factor tecnológico. En una era meramente tecnológica es importante estar a la vanguardia en procesos meramente automatizados para evitar el error humano. Tener una estadística en tiempo real para la toma de decisiones, productos innovadores, seguridad tecnológica para evitar fraudes a nuestros asociados y disminuir significativamente los costos de operación, es otro de los principales objetivos de la tecnología. Es facilitarle la vida al asociado.

Estándares altos de calidad contribuirán en la satisfacción del cliente. Esto significará una fuente constante de ingresos rentables y una publicidad boca a boca exitosa para la empresa. La norma ISO 9001, 2008, establece que “Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas”. La calidad gira alrededor de la satisfacer al cliente y está relacionada con el conocer las expectativas y necesidades de nuestros asociados.

La nueva tendencia es la de la “calidad total” que se debe traducir a sinónimo de satisfacción total del cliente. La calidad no es solo responsabilidad de las personas de frente al cliente, sino más bien es de toda la cooperativa. Todos los departamentos deben tener servicio de calidad para que esto se refleje en un producto final para el cliente.

2.2.6 Satisfacción del cliente

La norma ISO 9000, 2005, define la satisfacción del cliente según si sus demandas han sido cumplidas, De acuerdo con Baena Graciá (2011, págs. 21,22), “La satisfacción al cliente es, por tanto, la sensación de que un producto cumple o excede las expectativas del cliente.”

Es importante mencionar que este es el objetivo final de toda empresa. Las que no están con este objetivo puede que estén o estarán en graves problemas. Para Sellers Rubio (2013), en su libro *“Introducción al Marketing”* indica que las empresas de hoy deben emigrar de un *Marketing transaccional al Marketing relacional*. “En la actualidad existe un alto grado de competencia en los mercados que provoca que las empresas traten de desarrollar lazos más fuertes de lealtad con sus clientes, de forma que la mayor parte de las empresas reconoce la importancia de retener a los clientes.”

La adopción de una filosofía de marketing orientada al cliente es de gran importancia en la creación de valor y en el desarrollo de una ventaja competitiva.

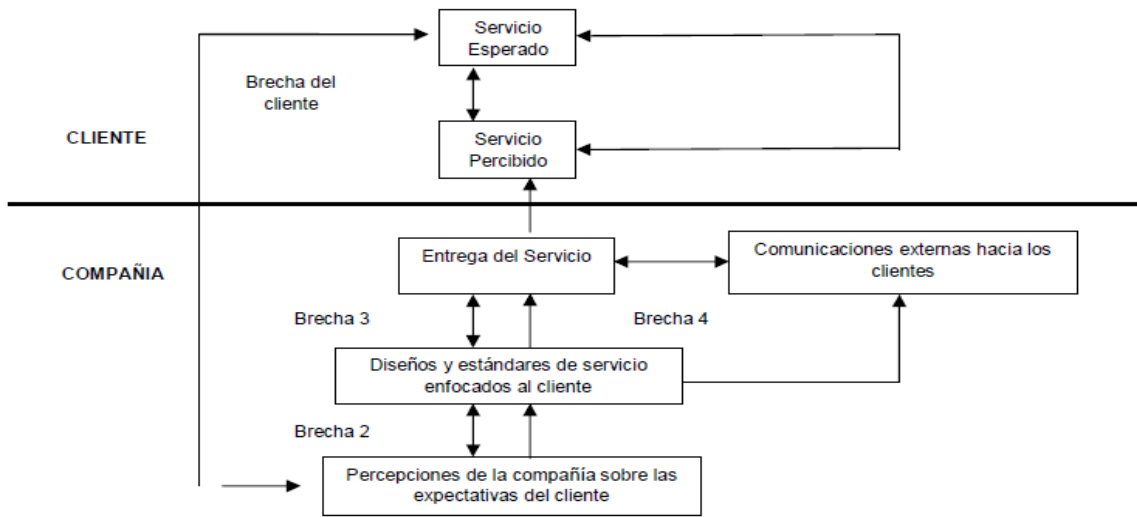
La implementación de una cultura de servicio dentro de la cooperativa es añadir un valor agregado consiente al producto, un valor que pronto se traducirá en fidelidad del cliente, barrera de entrada para la competencia y con esto hay rentabilidad e imagen.

La satisfacción del cliente no es solo la experiencia que vive con el producto, sino la experiencia del uso del producto. Ejemplo: La compra de un vehículo nuevo puede generar mucha satisfacción a cualquier persona, pero muchas veces el mal servicio

del taller, el mal manejo de las consultas, la poca información, repuestos y otros elementos pueden cambiar la expectativa del cliente.

Otros de los autores que expresa la importancia de girar alrededor de la satisfacción es Schnarch Kirberg (2011, pág. 6): “El concepto de marketing se basa en la creencia de que toda planificación, política y funcionamiento de una empresa debe orientarse hacia el cliente. En su sentido más pleno, el concepto de marketing es una filosofía de los negocios que determina que la satisfacción del deseo de los clientes es la justificación económica y social de la existencia de una empresa”. Este mismo autor menciona una nueva etapa, el “uno a uno” “mediante el cual se refina el concepto de mercadeo orientado al cliente, y se comienza a crear productos y servicios orientados a personas en particular, con la utilización de complejos sistemas informáticos capaces de identificar clientes específicos y sus necesidades concretas. Los segmentos se van reduciendo hasta llegar a grupos meta altamente determinados, prácticamente personas o empresas concretas, con nombres y apellidos” (Schnarch Kirberg, 2011, pág. 9). Esto implicará vender con un mayor beneficio, conociendo las características del cliente y ofreciéndole satisfacción con un producto y servicio a la medida, y con un menor costo de comunicación a los clientes con los que se ha establecido una relación

Ilustración 2.1



Fuente: (Zeithaml; 2002; 587)

Expectativa del cliente. Es la imagen, la idea, lo que espero del servicio o producto de una empresa, La expectativa del cliente cuando entra en contacto con la empresa puede venir determinada por varios elementos. Dolors Seto Pamies, en su libro “*De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*”, define dos elementos: cuando es la primera vez que el cliente se relaciona con el proveedor del servicio y la segunda cuando el cliente ya se ha relacionado en alguna otra ocasión con el mismo.

En el primer caso la expectativa del cliente se forma mediante la información en medios de comunicación o por mecanismo informales de información de boca en boca, es decir comentarios de otros clientes. Con esta información el cliente genera una idea del posible precio, de la posible calidad, en general de la empresa.

En el segundo caso la expectativa del cliente será juzgada mediante los resultados obtenidos durante la experiencia del servicio, es importante recalcar que la expectativa es de carácter dinámico, quiere decir que va cambiando a lo largo del tiempo.

Percepción del cliente. Es la sensación que nos dejó la experiencia del uso del producto y el servicio recibido antes, durante y después de adquirir el producto o servicio, es aquí donde juzgamos si lo que recibimos es malo, regular, bueno o excelente.

Muchos expertos han definido la siguiente fórmula para medir la satisfacción:

satisfacción = percepción – expectativas

La diferencia de la experiencia vivida del producto – de lo que se esperaba del producto- va a definir mi estado de satisfacción y según Ted Coine, existen 5 estados de satisfacción de los clientes.

- **Satisfacción.** Las expectativas son igualadas, pero no superadas, la transacción se ha desarrollado perfectamente y el nivel de esfuerzo ha sido el esperado. Esta se genera cuando la percepción es mayor a la expectativa.
- **Irritación.** La transacción ha concluido felizmente, pero el comportamiento del proveedor no ha sido el apropiado.

- **Insatisfacción.** La transacción no ha tenido éxito o el nivel de esfuerzo exigido no ha sido superior al esperado.
- **Enfado.** La transacción no ha tenido éxito, a pesar de un esfuerzo por parte del cliente notablemente superior al esperado o por culpa de un error del proveedor que podía haberse evitado.
- **Excitación.** El cliente se lleva una sorpresa agradable porque las expectativas de éxito eran bajas, o el nivel esperado de esfuerzo alto, o la transacción ha sido redefinida al alza.

2.2.7 ¿Qué es un CRM?

Las iniciales CRM (*Customer Relationship Management*) o Gestión de la Relación con los Clientes, es un término que se utiliza para denominar una aplicación, un *software* específico que ayuda a gestionar la relación con los clientes, sacar el máximo partido de los datos del cliente y a que las empresas realicen mejor su trabajo.

Las ventajas de un *software* de CRM en la cooperativa son muchas. Cuando se ingresa a Coope Ande, el guarda de seguridad, en la puerta, le solicita su cédula de identidad e introduce su número en la máquina. Usted debe indicar cuál es el servicio que necesita: solicitar un crédito, pagar una cuota de un préstamo, invertir en ahorros u otros servicios. Así, el CRM se encarga de enviar su nombre al cubículo correspondiente: Caja Rápida, Plataforma de Servicios, Captación u otros. Si lo que el

asociado lo que requiere es un “estado de cuenta”, inmediatamente la máquina se lo imprime.

Al enviar sus datos a los cubículos, el asociado será llamado por su nombre, -no por un número- por el funcionario que le corresponde atenderlo. Aunque registra su ingreso de acuerdo con un tiempo determinado, esto no incluye que sea llamado en orden cronológico, porque algunos trámites son más expeditos que otros.

Esta máquina tan “colaboradora” tiene unificados y actualizados todos los datos de los clientes, incluyendo datos históricos, preferencias, usos, información demográfica y de contacto. Todo ello en un solo sitio. Lo anterior se debe a que todos los días los funcionarios lo realimentan con nuevos datos.

2.2.7 ¿Qué es la norma ISO 9001?

Los objetivos de la norma **ISO 9001**, son, entre otros, desarrollar las capacidades en las organizaciones a nivel nacional, asegurar la consistencia y la calidad de los datos de los inventarios y proveer información real, verificable y reportable para los consumidores y usuarios en general. Por lo tanto, todo modelo implementado dentro de la cooperativa debe ir de la mano de los requerimientos de la certificación.

La empresa Coope Ande trabaja con estándares de las normas **ISO 9001** y se encuentra certificada desde el 2005 y su sistema de gestión de calidad promueve los siguientes principios:

- **Enfoque al cliente.** Coope Ande depende de sus clientes y por ello se enfoca en comprender sus necesidades actuales y futuras, lo anterior para exceder sus expectativas.

- **Liderazgo:** Coope Ande cuenta con líderes que establecen el propósito y orientación de la organización, creando y manteniendo un ambiente interno en el cual todo el personal de la Cooperativa se involucra para el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- **Participación del personal.** El personal es la esencia de la Cooperativa, razón por la cual se promueve su involucramiento en el sistema de gestión de calidad y con ello posibilitar que sus habilidades sean utilizadas en beneficio de la organización.
- **Enfoque basado en procesos.** Con el fin de obtener los resultados planificados Coope Ande gestiona sus actividades y los recursos relacionados como procesos.
- **Enfoque para la gestión:** En Coope Ande se identifican, se entienden y se controlan sus procesos, así como sus interrelaciones. Lo anterior para posibilitar el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- **Mejora continua.** Coope Ande tiene como objetivo permanente la mejora continua en el desempeño global de la organización.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.** Las decisiones en la organización se toman con base en el análisis de datos e información del sistema de gestión de calidad.

- **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.** Coope Ande fomenta una relación beneficiosa con sus proveedores con el fin de aumentar la capacidad de ambos para generar valor.

2.2.8 ¿Qué es carbono neutral?

La empresa Coope Ande se encuentra certificada carbono neutral, que es un programa país y es iniciativa gubernamental para la oficialización de los procesos relacionados con el reporte de inventarios de gases de efecto invernadero (GEI) y la aplicación de la Norma Nacional de Carbono Neutralidad.

-

2.2.9 Reingeniería de procesos.

Según Cipriano Luna González (2014, pág. 230), en su libro “Proceso administrativo” la reingeniería “Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, como costos, calidad, servicio y rapidez”.

Analizando la definición para poder establecer un nuevo modelo de servicio al cliente, debemos conocer a profundidad el modelo actual y detectar los procesos que están agregando valor y cuáles no, definir realmente lo que es importante para nuestro público meta, diseñar que todo se interrelacione de la mejor forma para poder dar un servicio de calidad a nuestro cliente, implementar el nuevo diseño, analizar resultados tomando en cuenta la satisfacción generada y realimentar el nuevo modelo. Pensar

en que todo está inventado es ponerse un límite a la creatividad y a la innovación; las personas esperan algo más de lo que siempre han recibido.

2.2.10 ¿Qué es cultura de servicio?

En el libro *“Fundamentos de marketing”* de Mesa Holguín (2012, pág. 191), se afirma que “...el servicio al cliente es un buen negocio, que agrega valor y marca diferencia; en consecuencia, se propone como alternativa estratégica una cultura empresarial orientada hacia la satisfacción total del cliente (STC), en vista de que este lo que espera es calidad y excelencia en el servicio”. Es un reto de toda la organización que todo se oriente en satisfacer al cliente y que esto fluya de manera natural. También es un cambio que consume tiempo ya que se debe analizar la estructura por completo e ir implementando el cambio poco a poco.

Modelos para la medición del servicio y satisfacción al cliente.

El Modelo **SERVQUAL** (1987), de Calidad de Servicio, fue elaborado por los profesores Zeithaml, Parasuraman y Berry, quienes desarrollan varios estudios cuyo propósito es **mejorar la calidad de servicio** ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario que evalúa la calidad de servicio mediante la diferencia entre las percepciones y la expectativa a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

El cuestionario consta de 2 partes, con 22 preguntas la primera parte. Una mide la expectativa y la otra las percepciones. Cada ítem se responde mediante una escala Likert de 7 puntos que varía de un fuerte desacuerdo (1) a un fuerte acuerdo (7).

Ilustración 2.2

EXPECTATIVAS	PERCEPCIONES
1.- Una organización de servicio ideal tiene equipos de apariencia moderna.	1.- La organización de servicios objeto del estudio tiene equipos de apariencia moderna.
2.- Las instalaciones físicas de una organización de servicios ideal son visualmente atractivas.	2.- Las instalaciones físicas de la organización de servicios objeto del estudio son visualmente atractivas.
3.- Los empleados de los servicios ideales tienen apariencia pulcra.	3.- Los empleados de la organización de servicios objeto del estudio tienen apariencia pulcra.
4.- En un servicio ideal, los elementos materiales relacionados con el servicio son visualmente atractivos.	4.- En la organización de servicios objeto del estudio, los elementos materiales relacionados con el servicio son visualmente atractivos.
5.- Cuando las organizaciones de servicio ideales prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	5.- Cuando la organización de servicios objeto del estudio promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.
6.- Cuando un cliente tiene un problema, la organización de servicios ideal muestra un sincero interés en solucionarlo.	6.- Cuando un cliente tiene un problema, la organización de servicios objeto del estudio muestra un sincero interés en solucionarlo.
7.- Las organizaciones de servicios ideales realizan bien el servicio la primera vez.	7.- La organización de servicios objeto del estudio realiza bien el servicio la primera vez.
8.- Las organizaciones de servicio ideales concluyen el servicio en el tiempo prometido.	8.- La organización de servicios objeto del estudio concluye el servicio en el tiempo prometido.
9.- Las organizaciones de servicios ideales no cometen errores.	9.- La organización de servicios objeto del estudio no comete errores.
10.- Las organizaciones de servicios ideales comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.	10.- La organización de servicios objeto del estudio comunica a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.
12.- En las organizaciones de servicios ideales, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	12.- En la organización de servicios objeto del estudio, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.
13.- En las organizaciones de servicios ideales los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	13.- En la organización de servicios objeto del estudio los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.
14.- El comportamiento de los empleados en las organizaciones de servicios ideales transmite confianza a los clientes.	14.- El comportamiento de los empleados en la organización de servicios objeto del estudio transmite confianza a los clientes.
15.- Los clientes de las organizaciones de servicios ideales se sienten seguros en su relación con ellas.	15.- Los clientes de la organización de servicios objeto del estudio se sienten seguros en su relación con ellas.
16.- En las organizaciones de servicios ideales, los empleados siempre son amables con los clientes.	16.- En la organización de servicios objeto del estudio, los empleados siempre son amables con los clientes.
17.- En las organizaciones de servicios ideales, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	17.- En la organización de servicios objeto del estudio, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.
18.- Las organizaciones de servicios ideales dan a sus clientes una atención individualizada.	18.- La organización de servicios objeto del estudio da a sus clientes una atención individualizada.
19.- Las organizaciones de servicios ideales tienen horarios de trabajo convenientes para sus clientes.	19.- La organización de servicios objeto del estudio tiene horarios de trabajo convenientes para sus clientes.
20.- Las organizaciones de servicios ideales tienen empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	20.- La organización de servicios objeto del estudio tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
21.- Las organizaciones de servicios ideales se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	21.- La organización de servicios objeto del estudio se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
22.- Los empleados de las organizaciones de servicios ideales comprenden las necesidades específicas de los clientes.	22.- Los empleados de la organización de servicios objeto del estudio comprenden las necesidades específicas de los clientes.

SERVPERF. Desarrollado por Cronin y Taylor en 1992, utiliza exclusivamente la percepción como una buena aproximación a la satisfacción del cliente. Igual que el primer modelo mencionado, se componen de los mismos ítems y dimensiones; la única diferencia es que elimina la parte que hace referencia a las expectativas del cliente.

ACSI. Índice de satisfacción del cliente americano, es un modelo que se crea en 1994 en Estado Unidos. Está basado en la metodología Barómetro Sueco, que está conformada por las dimensiones de calidad que influye en la satisfacción del cliente y utiliza un modelo econométrico y una metodología de encuesta creada por el Profesor Claes Fornell y sus colegas del National Quality Research Center (NQRC) de la Facultad de Administración de la Universidad de Michigan.

Se basa en un sistema de relaciones causa-efecto, es decir, “si las predicciones del modelo se sostienen, el ACSI también”. También mide la satisfacción utilizando variables manifiestas. Finalmente, su principal objetivo es conocer el efecto del ACSI en la confianza del cliente (American Customer Satisfaction Index (ACSI)).

El ACSI considera un tamaño adecuado de muestra de 250 entrevistas de clientes por compañía, 260 para el gobierno federal y para compañías con incidencia baja, se aceptan menos que 250 entrevistas. En el caso que no se lograra realizar una llamada, se intenta 3 veces más, en días y horas diferentes, si de igual forma no es posible, se selecciona otro número. Asimismo, se cuenta con un horario establecido para realizar las llamadas. Se considera como entrevistados elegibles a adultos de 18 hasta 84 años de edad.

2.2.11 ¿Qué son cooperadores?

La definición de cooperador en los diccionarios consultados hace alusión a aquella persona que ayuda, colabora, alía, junta, auxilia, asiste, participa, socorre, asocia o que echa a la mano otro y otros para lograr un objetivo. En Coope Ande la figura de cooperador es de aquella persona inversionista que no aporta al capital social de la cooperativa, pero que sí realiza inversiones a corto, mediano y largo plazo, lo cual le retribuye un interés. La cooperativa se beneficia del ingreso de estos dineros para poder prestar a otros, generando un margen de intermediación financiera.

2.2.12 ¿Qué es condición interina o en propiedad del asociado?

Coope Ande, al tener un nicho de asociados de varios ministerios públicos, los clasifica en aquellas personas que tienen un puesto laboral en propiedad y aquellos que están de forma interina dentro de los ministerios. Estar en propiedad le permite al asociado tener mayor facilidad de crédito que una persona que se encuentre en forma interina.

2.2.13 ¿Qué es un modelo de servicio al cliente?

Hoy en día es reconocido que el éxito de una empresa depende de la comprensión de las necesidades de sus asociados o clientes. Conocer las necesidades nos ayuda a brindar respuestas esperadas por el cliente y a conseguir acciones que generen satisfacción en los asociados. Las empresas con altos estándares en calidad de servicio son modelos a seguir para otras, (Benchmarks).

Ahora tenemos que definir muy claramente que es un modelo. Según la bibliografía consultada, hay variedad de conceptos e interpretaciones. En términos generales, un modelo es un conjunto de actividades o procesos considerados de excelente calidad, el cual sirve como pauta para ser imitado. Según el diccionario de la Real Academia Española, un modelo es un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Combinando el resultado de ambas palabras, un modelo de servicio al cliente son aquellas acciones de calidad predeterminadas que se centran en incrementar la satisfacción mientras disminuye o minimiza el conflicto con el cliente. En el libro *“Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente”*, Escrito por John Tschohl y Steve Franzmeier, se define como las acciones específicas que se deben realizar para alcanzar los objetivos establecidos y que son de suma importancia porque brindan una serie de beneficios:

- Retención de los clientes actuales y desarrollo de nuevos clientes.
- Ventaja competitiva y diferenciación sobre la competencia.
- El sentimiento de aprobación del cliente.
- Dominio del mercado.
- Recomendaciones de boca en boca.
- Más bajo niveles de quejas.
- Menor rotación del personal.

2.2.14 ¿Cómo implementar un modelo de servicio al cliente?

Lo primero, como en todo proyecto, debemos definir lo que queremos. No debemos tener duda de lo que definimos como objetivo y recopilar toda la información posible

con respecto al servicio brindado, y en base a la esencia de lo definido, debemos comunicar la idea a todos los integrantes de la empresa, asignar líderes e implementar modelos, medir los resultados mediante un sistema de CRM y con base en esto destacar los puntos altos y mejorar los bajos mediante la metodología de mejora continua.

Según el libro *“Perfil de competencias para el servicio al cliente”*, escrito por Jon Warner, (página 14) se deben establecer 6 pasos para la implementación de un modelo de servicio al cliente:

1. Tener una visión clara de que es lo que constituye un servicio superior y comunicarlo a todos sus empleados, a todos niveles. Todos los miembros de la organización deben creer en la importancia de la calidad en el servicio. Esto exige un liderazgo centrado en el servicio y un fuerte nivel de compromiso.
2. Prestar atención al cliente. Es necesario escuchar y comprender al cliente, y la organización tiene que responder- con frecuencia de una manera singular y creativa- a sus necesidades evolutivas y a sus expectativas en constante cambio.
3. Establecer estándares específicos de excelencia en el servicio al cliente y medir regularmente para determinar hasta qué punto se satisfacen esos estándares.
4. Contratar profesionales empáticos, orientados al cliente (en especial los de contacto directo con el cliente) y entrenarles minuciosamente y ampliamente, de manera que adquieran los conocimientos y destrezas necesarias para cumplir los estándares de servicios. Ofrecerles un amplio nivel de autonomía responsable para que puedan trabajar en beneficio de los clientes, ya sea fuera o dentro de la organización.

5. Asegúrese que todos comprenden los procesos y sistemas de servicio al cliente y de que unos equipos de empleados motivados y entusiasta a largo y ancho de la organización los mejoran permanentemente.
6. Asegurarse de que todos los empleados son plenamente conscientes de qué es lo que se necesita para ofrecer un servicio excelente al cliente y establecer sistemas de reconocimiento y recompensa para los logros tanto a nivel individual como de grupo. Es importante que todas las organizaciones celebren el éxito de los empleados que dan ese paso extra a favor de los clientes.

Además de estos puntos sería importante tomar en cuenta otros que vienen a fortalecer el servicio, como los canales gratuitos para comunicarse con el cliente. Hoy en día existe una gran variedad: números gratuitos, por medio de correo, plataforma de redes sociales, desde la página de internet de la empresa y buzón de sugerencias, entre otros

Otro punto que no toma en cuenta el autor es la creación de una atmosfera agradable para el asociado. El local juega un papel dentro del servicio al cliente, un establecimiento cómodo, con instalaciones modernas, con orden, con un oficial de seguridad dando una bienvenida al cliente, rotulando todos los espacios para que el cliente se ubique fácilmente, baños en buen estado, entre otros.

Todos estos puntos nos ayudan establecer un modelo eficiente de servicio, pero todo esto no genera valor si las personas que están detrás del personal que brinda el servicio no están comprometidos. Por ejemplo, el servicio brindado por el personal de una agencia pueda que sea excelente, pero resulta que un asociado necesita que le

resuelva un problema, pero como es sábado el personal del área correspondiente al reclamo no trabaja y se le informa al cliente que no se puede por las circunstancias antes mencionadas y resulta que el único día que el cliente puede presentarse a la agencia es el sábado, ya que entre semana, por su trabajo, no puede hacerlo. El soporte tiene que ser igual de eficaz y que las personas que estén frente al cliente.

2.2 Hipótesis

*La **calidad del servicio** al cliente de la cooperativa de ahorro y crédito Coope Ande N° 1 R.L. satisface plenamente a sus asociados.*

2.3.1. Factor A. Definición.

Calidad en el servicio. Es una metodología que organizaciones privadas, públicas y sociales implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos. Esta satisfacción es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido y no solo eso, que recomienden a otros clientes. Es un concepto que deriva de la propia definición de Calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente o, expresado en palabras de J. M. Juran, como aptitud de uso.

2.3.2 Factor B. Definición.

Servicio al cliente. Según Sarmiento Guede (2015, pág. 247), el servicio al cliente se define como “El conjunto de actividades en el que se combinan todas las áreas de una empresa con el fin de entregar y facturar los productos de la organización de tal

forma que sea percibida por los clientes como satisfactoria y que permita alcanzar los objetivos de las empresas”.

2.4. Operacionalización de la hipótesis

Cuadro 2.2

Hipótesis	Conceptos	Variables	Indicadores
<p><i>La calidad del servicio al cliente de la cooperativa de ahorro y crédito Coope Ande, satisface plenamente a sus asociados.</i></p>	<p>Calidad del servicio: Nivel de rigurosidad, pertinencia y satisfacción.</p> <p>Satisfacción: Philip Kotler, lo define como “<i>El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas</i>”.</p>	<p>Calidad del Servicio.</p> <p>Satisfacción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Calidad del trato <input type="checkbox"/> Tipo de horarios <input type="checkbox"/> Cantidad de información <input type="checkbox"/> Pertinencia de la información. <input type="checkbox"/> Tiempo. <input type="checkbox"/> Grado de fidelización Número de reclamaciones Tiempo medio de espera Confiabilidad PNC (producto no conforme)

3 Capítulo 3: Marco Metodológico.

Esta investigación aspira a realizar una propuesta de un nuevo modelo más eficiente de servicio al cliente brindado en la cooperativa Coope Ande N° 1 R.L.

3.1. Tipo de investigación

Como empresa nos manejamos en un entorno donde entra en juego el análisis FODA: las Fortalezas (fuerza interna), las Oportunidades (crecimiento, mejoras), las Debilidades (interno) y las Amenazas (competencia). Este análisis nos brinda información útil para la mejora, pero de todos los puntos antes citados para esta investigación vamos a concentrarnos en el punto de reingeniería de procesos y mejora constante. ¿Qué tengo que mejorar?, ¿Realmente tengo clientes satisfechos?, ¿Puedo mejorar mis servicios con respecto a la competencia? Para dar respuestas a estas interrogantes tenemos que indagar y el análisis comparativo es una herramienta de investigación que nos brinda la finalidad teórica y aplicada, un marco micro, una dimensión temporal transversal, un diseño de campo, por su naturaleza cuantitativa y por carácter correlacional.

Finalidad teórica, porque parte bajo un marco teórico, nos brinda nuevos conocimientos, y aplicada por que nos permite resolver un problema existente con la aplicación de los conocimientos adquiridos.

El marco es micro por que no vamos a abarcar todo el sistema financiero del país, sino que es la comparación y la medición de ciertos elementos básicos para medir el servicio al cliente brindado por la cooperativa Coope Ande en Alajuela.

Dimensión temporal. Es transversal porque la investigación se rige bajo dos puntos de la línea de tiempo, una fecha inicial y una final. El criterio de los clientes o asociados se rige bajo ese segmento de la línea de tiempo.

Investigación de campo. La investigación se realizará en el centro comercial Plaza Real Alajuela, donde la variable “percepción del cliente o asociado” no se puede manipular por parte del investigador.

Naturaleza cuantitativa. Todos los datos recolectados por vía de las diferentes herramientas utilizadas serán llevados bajo un entorno estadístico y esto a su vez se convertirá en gráficos y cuadros para la comprensión del fenómeno.

3.2 Sujetos y fuentes de investigación.

3.2.1. Unidades de análisis

Según Hernández Sampieri (2010, p. 173), las unidades de análisis son aquellos elementos a los cuales se les está realizando el estudio. Por lo tanto, son aquellas personas físicas mayores de edad que sean asociados y que tengan algún producto financiero activo dentro de la cooperativa Coope Ande.

3.2.2. Sujetos y fuentes de información:

Una fuente de información es el lugar de donde se obtienen datos o información que habrá de ocuparse como parte del trabajo de investigación, según Fernando Reza Becerril, en su libro *“Ciencia, metodología e investigación”* (p.263).

Fuentes primarias. Según Baena Graciá (2011, pág. 176), “La información primaria es la que la empresa obtiene por primera vez. Es decir, información que no había sido recogida con anterioridad por la empresa ni por ninguna otra entidad”. Esta información de fuentes primarias la tiene la población misma. Para extraer los datos de esta fuente se utiliza el método de la encuesta, de la entrevista, experimental o por observación. Nuestra fuente primaria son los asociados de la cooperativa en la agencia Plaza Real en Alajuela.

Fuentes Secundarias. Según la misma autora, decimos que un investigador emplea una fuente de información secundaria cuando recurre a información que ya había sido recogida con anterioridad, ya sea por la propia empresa o por otra entidad. Las fuentes secundarias consultadas han sido los libros de textos, la Internet, periódicos, revistas, y diccionarios, entre otros.

3.3 Selección de población y muestras.

Población. “Llamaremos población a cualquier colección finita o infinita de individuos o elementos distintos, perfectamente identificables sin ambigüedad (Vicente Quesada – Alfonso García, Pág. 52, “*Lecciones de cálculo de probabilidades*”).

Derivando de la definición de la población, se concluye que es finita, pues cuenta todos los asociados de la cooperativa Coope Ande de la agencia de Alajuela.

Muestra. Según el libro “*Estadística para todos*” (Romero Ramos, 2016, pág. 25), la muestra puede definirse “Como el subconjunto de la población al que verdaderamente tenemos acceso, y nos proporcionará, por tanto, los datos a los que aplicaremos las distintas técnicas. Las muestras son tomadas mediante encuestas, haciendo uso de algún tipo de muestreo”.

Se utilizará un muestreo probabilístico aleatorio simple donde “Cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido. Las observaciones se realizan con reemplazamiento, de manera que la población es idéntica en todas las extracciones”, según se establece en el libro “*Fundamentos de estadística*” (Peña, 2014, pág. 261) porque no se tienen los datos exactos de la cantera de negocios por cada sucursal o agencia.

Ilustración 3.1

Valor de Z_{α}	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%

Ilustración 3.2

$$\frac{4702 * \quad 2,7225 * \quad 0,25}{4701 * \quad 0,0036 + \quad 0,25 * \quad 2,7225} = \frac{3200,29875}{17,604225}$$

La muestra es de 182 personas a entrevistar con un nivel de confianza del 90%

3.4 Técnicas e instrumento de recolección de datos.

En el presente estudio se implementará una encuesta con el fin de recolectar datos de primera mano, donde se valora el servicio al cliente brindado por Coope Ande. Con esta técnica nos enfocaremos en la percepción del cliente con el cuestionario. Según Niño Rojas (2011, pág. 89), en su libro *“Metodología de la Investigación: diseño y ejecución”*, señala que “Los cuestionarios son un conjunto de preguntas técnicamente estructuradas y ordenadas, que se presentan escritas e impresas, para ser respondidas igualmente por escrito o a veces de manera oral. De los instrumentos para recoger información, los cuestionarios son los más utilizados y se aplican tanto la entrevista como en la encuesta”. El que se usará cuenta con 15 preguntas cerradas de alternativas múltiples, de escalamiento tipo Likert, que se utiliza para medir actitudes ante un objeto o situación concreta. Consiste en un conjunto de 5 afirmaciones (que no tengan más de 20 palabras), ante las cuales el encuestado tiene que elegir sola una opción: la que más se acerque a su opinión.

3.5 Definición conceptual, operativa e instrumental de las variables.

Definición conceptual y definición Operativa. Es la interpretación de la palabra dentro del contexto de la empresa.

Definición instrumental. Es el análisis que se le brinda a una variable, a través de los instrumentos que se utilizan para la recolección de la información.

Variable 1. Satisfacción

Conceptual.

“Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria”. Según el diccionario de la lengua española.

Operativa.

Es la percepción del servicio al cliente o del producto financiero según sus propios estándares de calidad.

Instrumental. Técnicas a aplicar para la recolección de datos la encuesta.

Variable 2. Servicio al cliente

Conceptual. Es la acción y efecto de servir, según el diccionario de la Real Academia Española.

Operativa. Según Schnarch Kirberg (2011, pág. 45), “El servicio al cliente es una actividad o conjunto de actividades que genera satisfacción al cliente antes, durante o después de adquirir un producto o un servicio”.

Instrumental: Se recolectará mediante un cuestionario basado en los 10 elementos establecidos por Deulofefeu Aymar (2012, pág. 52), como referencia para un servicio de calidad.

4 Capítulo 4: Análisis e interpretación de datos.

4.1 Diagnóstico de la situación vigente.

4.1.1. Diagnóstico de la situación.

Al aplicar el instrumento de la investigación descrito anteriormente, se logró obtener la opinión de las personas participantes directamente con el servicio. Para este diagnóstico vamos a considerar varios factores fundamentales que a su vez se subdividen en otros subfactores.

El primer factor es los 5 elementos determinantes en la calidad del servicio: Tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. La mayoría de la pregunta está dirigida en cuestión a medir estos elementos.

Otro factor a considerar es el estadístico, basado en el sistema de CRM que tiene Coope Ande. Con este se medirán los subfactores: respecto del asociado, ¿a quién le servimos?, ¿quién es nuestro asociado promedio? También se analizarán los motivos por los cuales los asociados renuncian, y se medirá el servicio brindado mediante la velocidad de atención, los clientes atendidos y los clientes no atendidos. Teniendo en cuenta lo anterior, tendremos más claro la problemática de servicio de la Cooperativa y así poder realizar una propuesta de mejora, que se analizará con las preguntas de 2 a la 15.

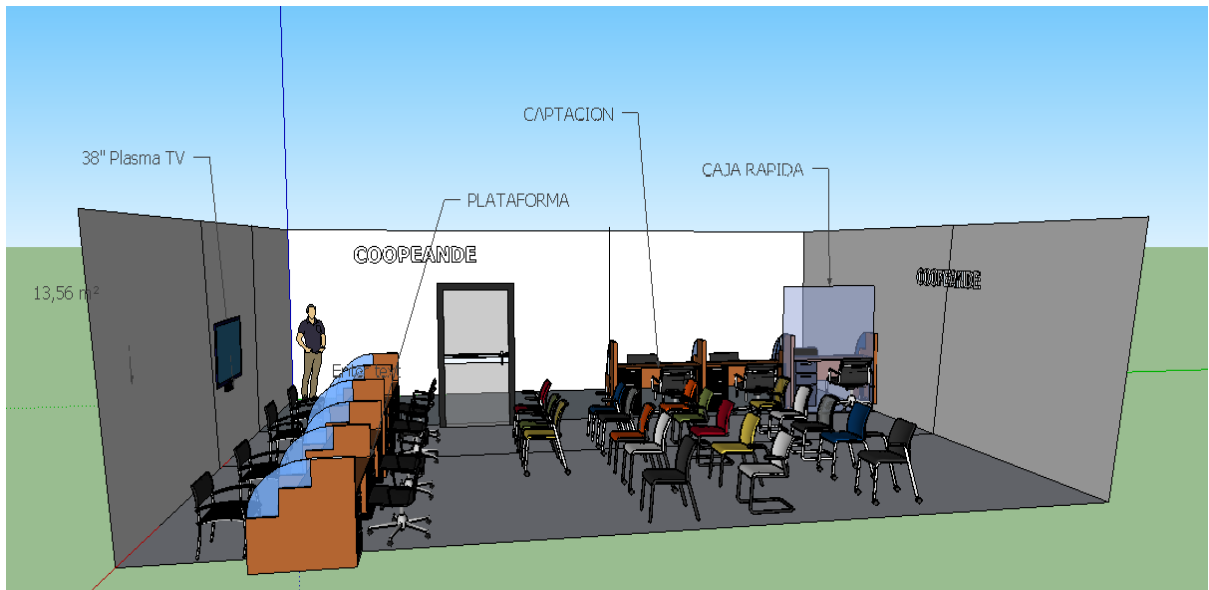
Espacio Físico:

Coope Ande cuenta con dos locales contiguos en la primera etapa del centro comercial Plaza Real, ubicado en el cantón central de la provincia de Alajuela. Este lugar tiene al día de hoy 48 locales. De esa cantidad, 6 pertenecen a entidades financieras, de las cuales 2 son cooperativas de ahorro y crédito (Coopenae y Coopecaja). Así, la competencia directa e indirecta, como dicen popularmente, “está a la vuelta de la esquina”.

Los dos locales (que forman uno solo) miden 48 metros cuadrados. Internamente, el local tiene 7 cubículos de atención al cliente, dividido en dos áreas: una es la plataforma de servicio y la otra de cajas. La de cajas, a su vez, se divide en “caja rápida” y “captación de servicios”. Cuenta con un área de espera para 16 personas.

Como demostraremos con fotos reales y un esquema en 3D, los dos locales de Coope Ande son sumamente pequeños. Además, da una percepción de viejo, de una institución lenta, de algo realmente estructurado y para nada se asemeja a los competidores que generan una percepción más fresca y ágil.

Ilustración 4.1



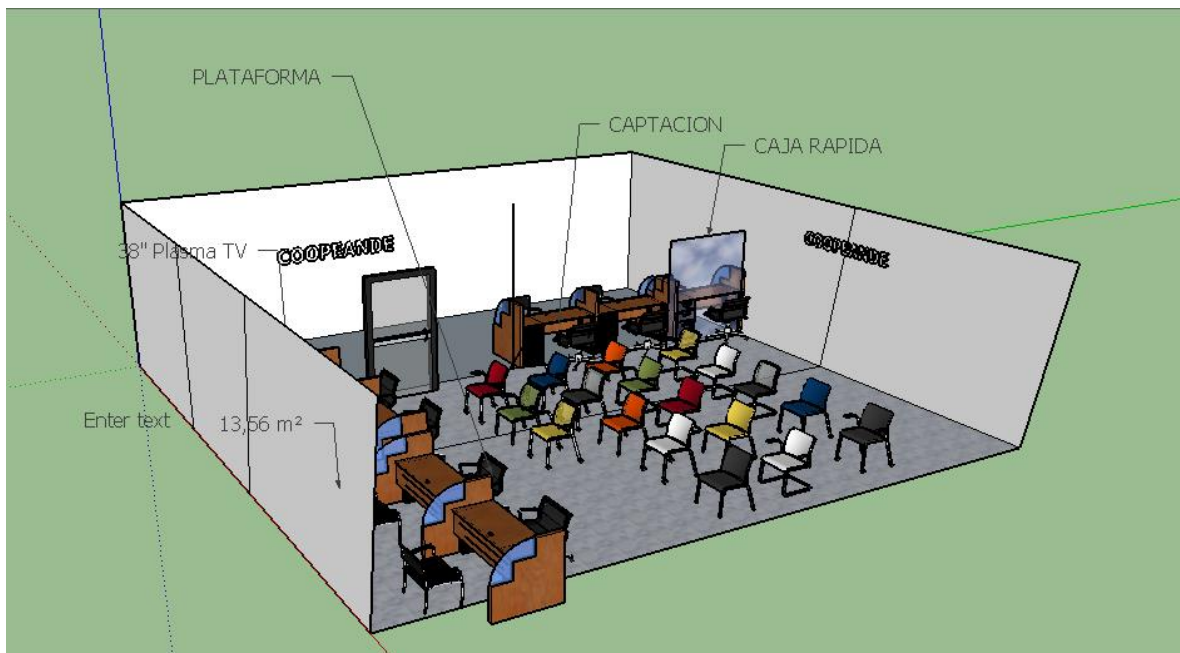
Estructura física en imagen 3D. Si bien se tiene 4 cubículos de atención al cliente o plataforma solo mantienen 2 personas atendiendo

Ilustración 4.2



El área de captación es un cubículo más, es muy sencillo y no cuenta con la discreción necesaria para asumir temas de inversiones.

Ilustración 4.3



Solo se cuenta con una sola caja. Además, está mal llamada “caja rápida”, ya que en esta se generan procesos en los cuales se dura más de 5 minutos.

Foto real

Ilustración 4.4



Esta foto fue tomada desde el área de Plataforma hacia el área de Caja Rápida y Captación, en septiembre del 2016.

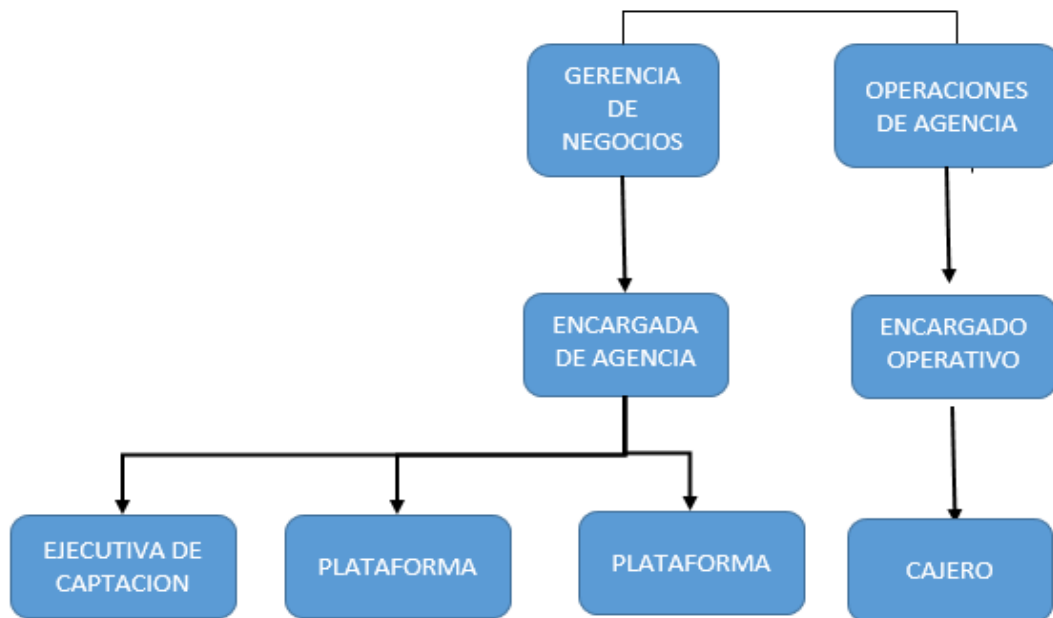
Ilustración 4.5



Este es el área de Plataforma. Foto tomada en setiembre del 2016.

Estructura organizacional

Ilustración 4.6



Fuente propia

Es muy importante el análisis de la estructura con la que cuenta Coope Ande para todas sus agencias. Actualmente, algo atípico, según experiencias en otras empresas de servicios, es la estructura se aplicó a inicios del 2016, genera confusión y divisiones en el personal, puesto que unos pertenecen a un área y otros a otra área. Si bien es cierto que en el transcurso de este año la tarea de la gerencia general ha sido de hacer actividades de integración y de equipo, aún no se ha logrado encontrar una armonía ideal de trabajo.

Dentro de la estructura actual hay dos cabezas de grupo y tienen sus jefaturas separadas, donde los objetivos son diferentes. El fin del Departamento de Negocios, es generar créditos, colocar ahorros, tarjetas de crédito y captar inversión, entre otras, mientras tanto el Departamento de Operaciones de Agencia, la finalidad principal es el de control: estos son los encargados de que los créditos estén en orden, que se cumplan las políticas y los arqueos. Para esto tiene una herramienta llamada PNC (Producto No Conforme). En los “operativos”, como lo llaman en las agencias, al encontrar un crédito o cualquier proceso mal hecho, este deberá ingresar un PNC en contra de la persona que ejecutó mal el servicio.

Se genera una división, porque según los criterios de los que pertenecen al área de negocios, es que los “operativos” buscan la forma de entrabar los negocios buscando mínimos errores y los operativos están en alerta permanente ya que según ellos los de negocios, por la necesidad de colocar, van a introducir al crédito sin los requisitos requeridos. Al implementar este sistema, el personal de alta gerencia nunca se imaginó este problema.

Por la estructura de la agencia, el servicio se ve afectado al no tener a una sola persona garante propiamente del servicio. El encargado de la agencia funge como la persona que es responsable de toda la actividad en general, pero este no pasa en la agencia, ya que su función es atraer negocios de afuera. El encargado operativo es la “segunda autoridad”, pero este solo tiene una persona a cargo, que es el cajero y, por ende, es el responsable del servicio brindado en cajas y no del servicio brindado en Captación y Plataforma. Estos siguen órdenes directas, en este caso, de la encargada de agencia.

Por ejemplo: La encargada, antes de salir, define funciones a los funcionarios de Plataforma y a los de Captación. Si la persona de Plataforma tiene un problema en el sistema y los inversionistas, por ejemplo, esperan mucho tiempo para ser atendidos, la encargada se percata cuando un inversionista la llama y le indica el problema.

En el ejemplo anterior podemos identificar varios “pecados” en el servicio. Primeramente, la actitud de los colaboradores al no tener una cultura de servicio, (capacidad de respuestas) y, claramente, no hay un garante del proceso claramente establecido. En otras palabras, cada quien hace su trabajo y no está enfocado al asociado y aunque haya liderazgo no hay autoridad, ya que el encargado operativo solo tiene a su cargo a un cajero y el servicio de “caja rápida”, mientras tanto, el servicio se ve afectado.

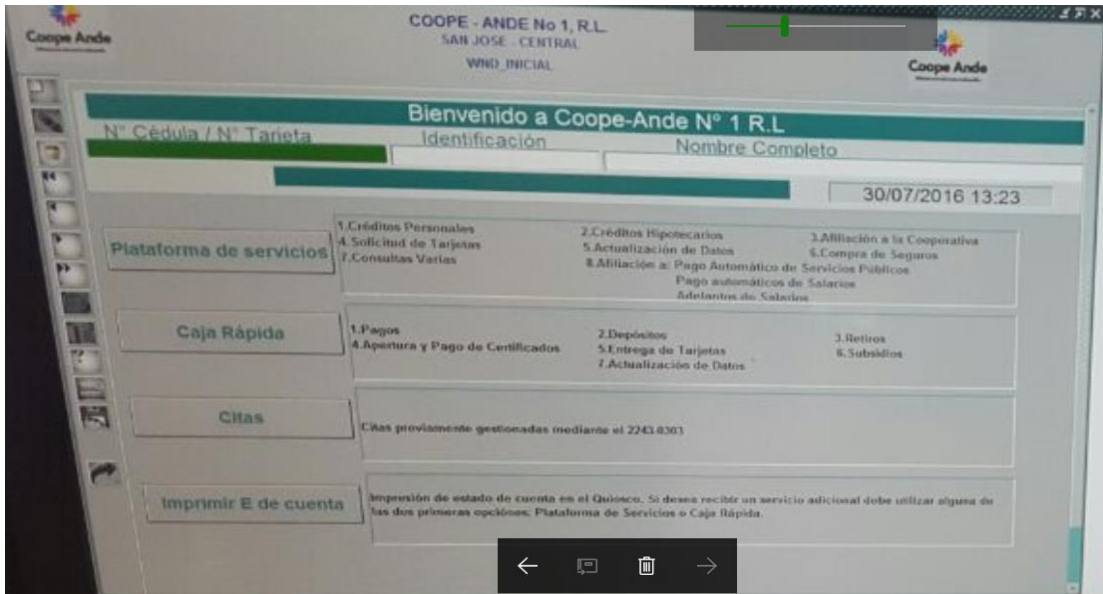
Es importante también mencionar que, como está distribuida la agencia, el Encargado Operativo no puede llamarle la atención al personal de negocios y este tendrá que hablar con la Encargada de Negocios y llegar a una solución. Esto denota falta de

comunicación y coordinación entre los encargados. Esto nos lleva a lo mencionado en este trabajo de las funciones de un administrador y las habilidades que debe tener. En este caso, no se está llevando a cabo por parte de la Encargada de la agencia.

Distribución de funciones.

Si bien se cuenta en la agencia con 7 cubículos de atención al cliente, solo en 4 se atiende, lo cual genera un aspecto de desolación. De los 4 colaboradores de *Front Office*, uno es de Caja Rápida, dos son de Plataforma de Servicio y una está dedicada a la Captación de Servicios para atender a 4702 asociados. Dentro del siguiente esquema se analiza el proceso de atención el cual es guiado por un sistema de CRM, el cual solicita el número de cedula del asociado y luego este elige entre las 4 opciones que se le presenta Plataforma de servicios, Caja Rápida, citas el cual es muy poco usado y el de imprimir un estado de cuenta generalmente el asociado primero imprime y luego realiza consulta.

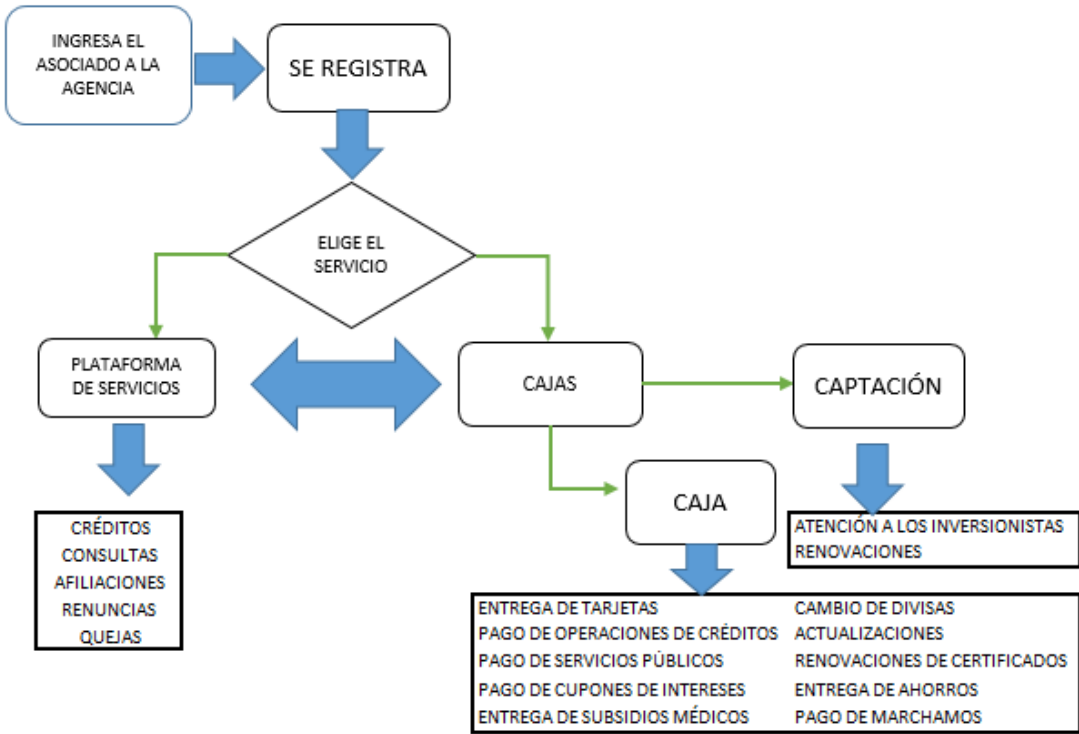
Ilustración 4.6



El oficial de seguridad es el encargado de recibir y guiar al asociado a manipular el sistema.

Proceso de atención al asociado.

Ilustración 4.7



Fuente propia

Como se puede visualizar en el diagrama de proceso, la Caja Rápida es la que ejecuta una mayor variedad de funciones. En plataforma se realizan los procesos que generan un mayor consumo de tiempo. La persona de Captación se puede apoyar en sus funciones con el cajero, cuando un inversionista ingresa con dinero, y cuando no, el área de Plataforma le brinda apoyo a la de Captación y viceversa. Aquellas personas que están en Cajas y luego necesitan un servicio de Caja Rápida o viceversa, tienen prioridad sobre los demás. No se cuenta con una caja exclusiva para adultos mayores,

minusválidos o mujeres embarazadas, de acuerdo con la Ley 7600. La máquina CRM lo que hace es distribuir las funciones y ordena de acuerdo con la hora de llegada.

4.1.2 Descripción de los datos.

Basándose en los datos estadísticos brindado por el CRM vamos a observar los datos de quiénes son los asociados de Coope Ande. Esto brinda un mayor conocimiento del cliente y las nuestras estrategias tendrán mayor éxito.

Asimismo, conocer al consumidor permite elegir los medios adecuados para la difusión de los productos y saber cómo canalizar todos los esfuerzos de mercadeo.

Segmentación del asociado según su zona geográfica.

Tabla 4.1

Distribución de los asociados según cantón de residencia de la agencia Coope Ande Alajuela para el periodo mayo a agosto 2016		
Cantones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Alajuela	3462	74%
Atenas	372	8%
Grecia	626	13%
Poás	242	5%
TOTAL	4702	100%

Fuente: CRM Coope Ande.

El siguiente cuadro distribuye al asociado según el cantón de residencia, El cantón central es donde más residen los asociados, seguido por el de Grecia. En tercer lugar, se encuentra Atenas y por último Poás. Cabe recordar que la atención de los otros 11

cantones de la provincia de Alajuela se distribuye entre la agencia de San Ramón y la de San Carlos.

GRÁFICO 4.1



Fuente CRM Coope Ande

Segmentación demográfica

Tabla 4.2

Distribución de los asociados según condición laboral de la agencia Coope Ande Alajuela para el periodo mayo a agosto 2016

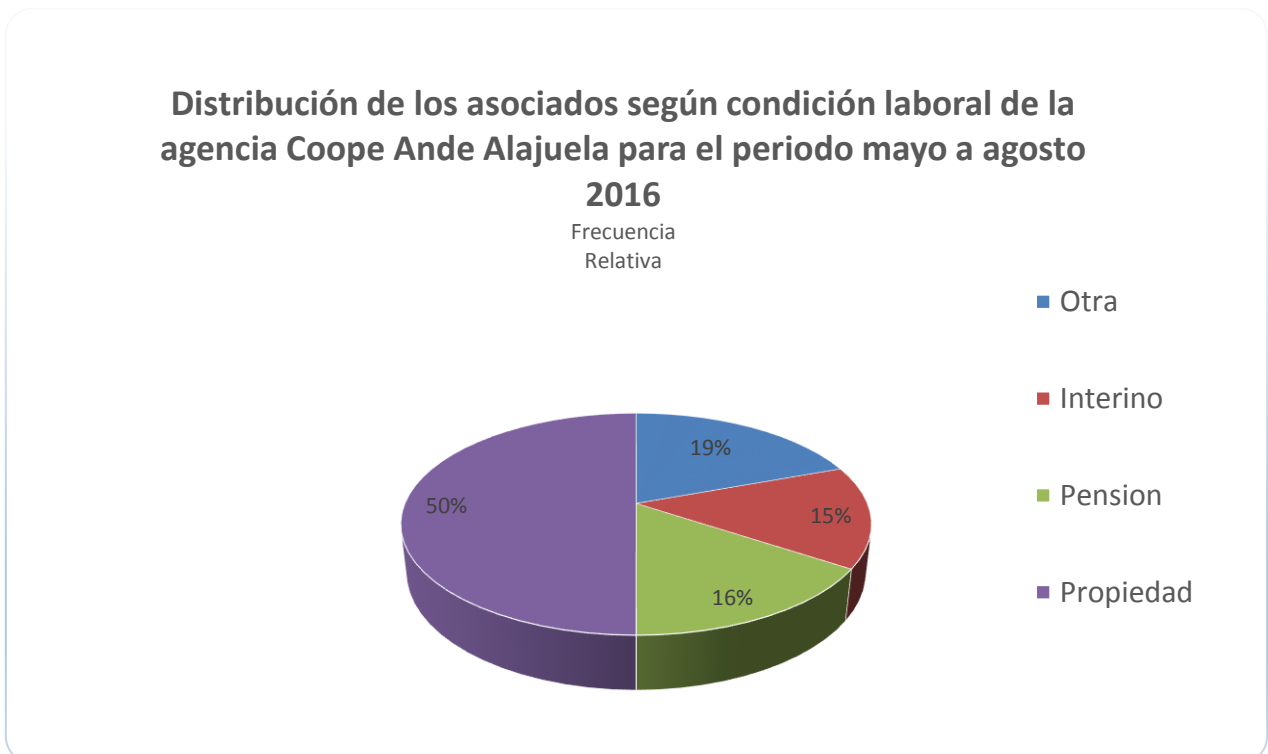
Condición laboral	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Otra	913	19%
Interino	699	15%

Pensionado	739	16%
Propiedad	2351	50%
TOTAL	4702	100%

Fuente: CRM Coope Ande

Al 31 de agosto del 2016, la agencia cuenta con un total de 4702 asociados. Por ser una cooperativa casi exclusiva para el sector educación cuenta con muchos educadores entre sus asociados, de los cuales el 50% se encuentra en propiedad, el 16% es ocupado por personas pensionadas, un 15% por personas que están en un puesto interino y un 19 % aquellas en otras condiciones, como trabajadores por contratos profesionales, negocios propios, y amas de casas, entre otras.

GRÁFICO 4.2



Fuente: CRM Coope Ande

Tabla 4.3

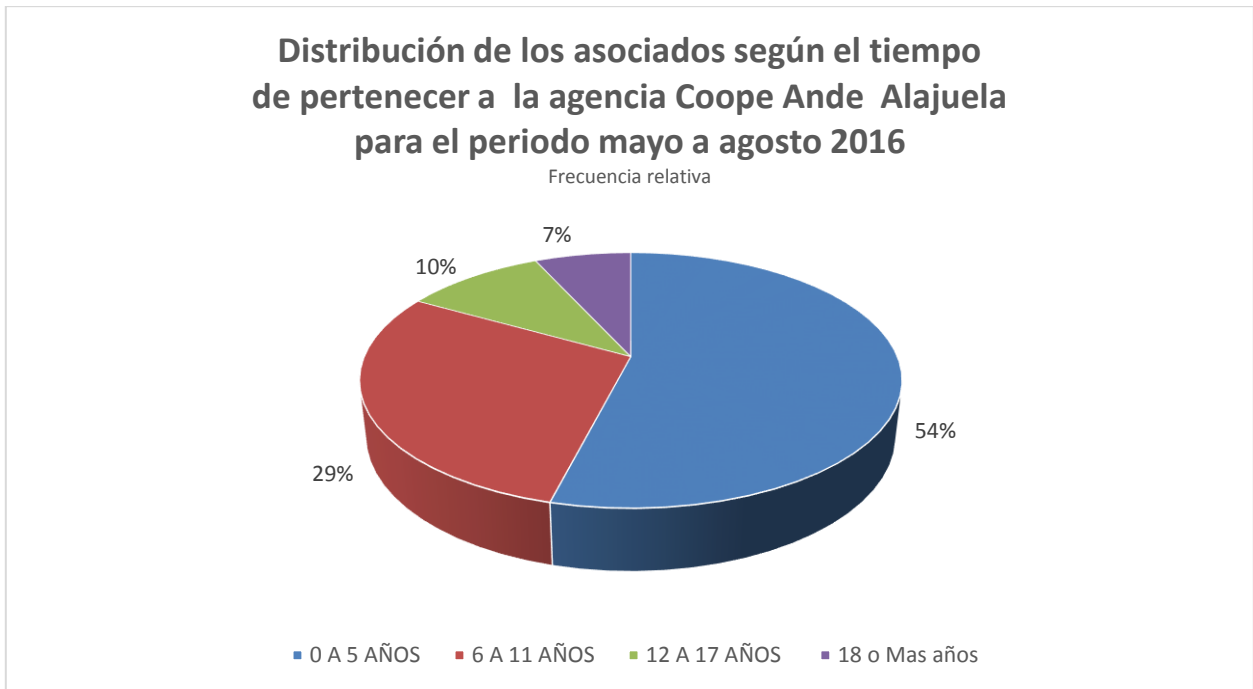
Distribución de los asociados según el tiempo de pertenecer a la agencia Coope Ande Alajuela para el periodo mayo a agosto del 2016

Tiempo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
0 A 5 AÑOS	2539	54%
6 A 11 AÑOS	1371	29%
12 A 17 AÑOS	470	10%
18 o MÁS AÑOS	322	7%
TOTAL	4702	100%

Fuente: CRM Coope Ande

Este cuadro señala que los asociados de la agencia de Alajuela la mayoría es relativamente nueva y tiene un tiempo de permanencia de 0 a 5 años. La tendencia es clara y señala que menos asociados se mantienen a través de los años. Esto indica que la cooperativa no está logrando fidelizar al asociado. Hay que revisar si la competencia está haciendo las cosas mejor en cuestiones de tasas de interés, por ejemplo. También hay que revisar si el servicio es deficiente, los canales de comunicación no son claros y los asociados carecen de información de los beneficios de pertenecer a la cooperativa. Por lo tanto, hay que revisar el programa de fidelización actual y mejorarlo para evitar esta tendencia.

GRÁFICO 4.3



Fuente: CRM Coope Ande

Tabla 4.4

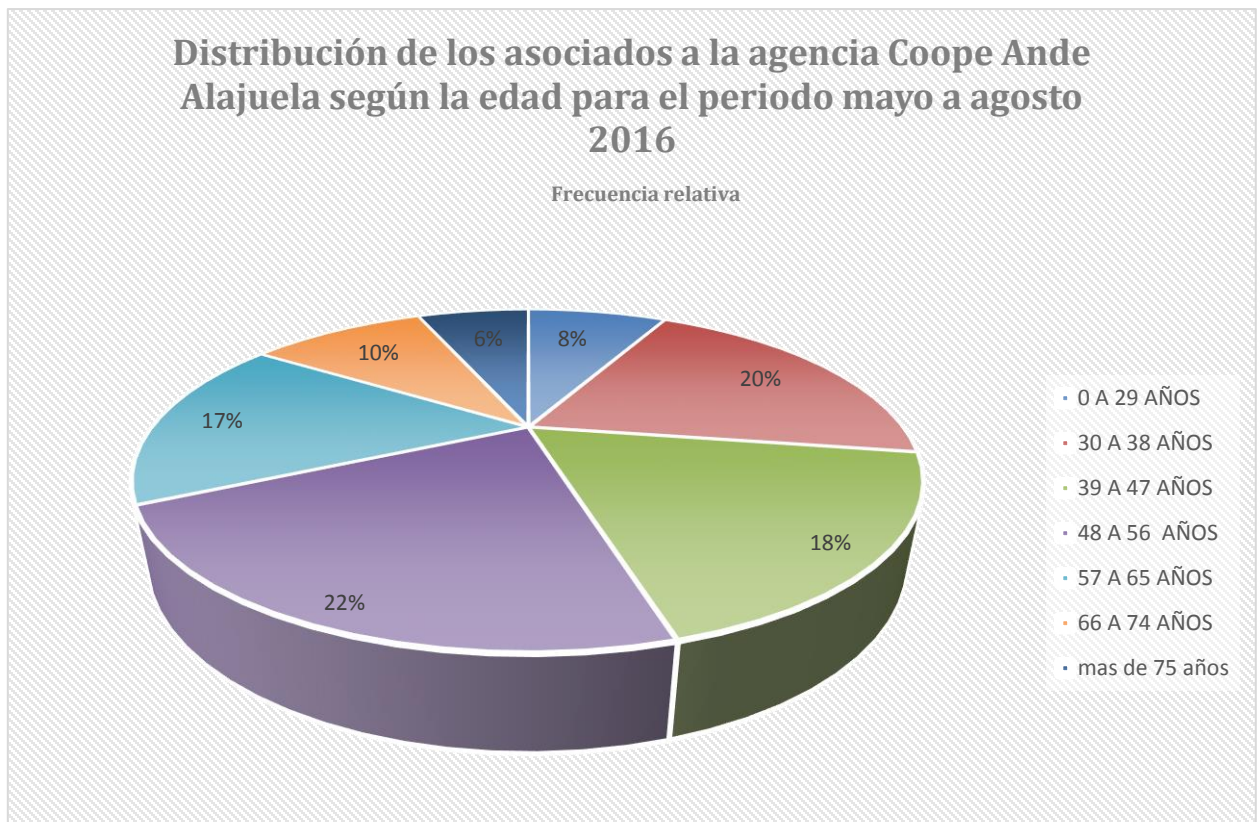
Distribución de los asociados de la agencia Coope Ande Alajuela según la edad para el periodo mayo a agosto del 2016

EDAD DE LOS ASOCIADOS	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
0 A 29 AÑOS	360	8%
30 A 38 AÑOS	931	20%
39 A 47 AÑOS	851	18%
48 A 56 AÑOS	1047	22%
57 A 65 AÑOS	776	17%
66 A 74 AÑOS	448	10%
MÁS DE 75 AÑOS	289	6%
	4702	100%

Fuente: CRM Coope Ande

La mayor concentración de los asociados son personas adultas de 30 a 65 años, con hábitos de ahorro, exigentes, generalmente con hijos, con alto grado de escolaridad, responsables.

GRÁFICO 4.4



Fuente: CRM Coope Ande

RENUNCIAS

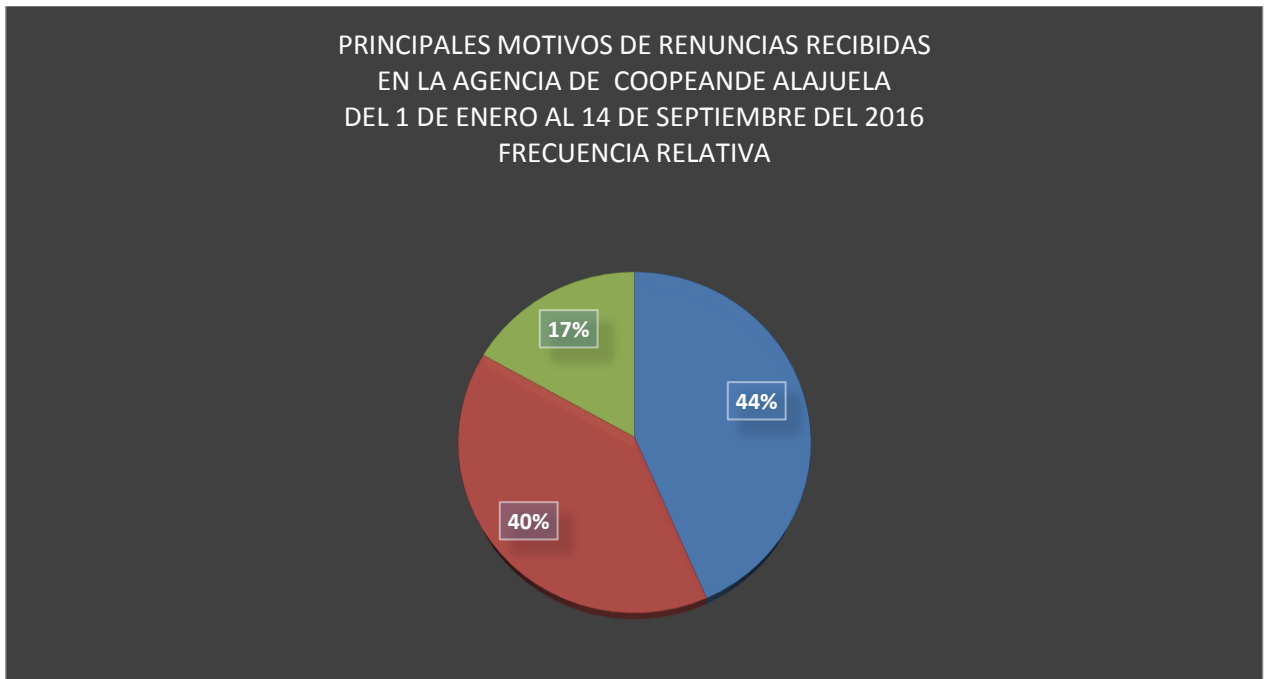
Cantidad recibida de renuncias en lo que va del año, según señala el cuadro: el 40% de los asociados que renuncian indican que el problema es la liquidez. Liberar el salario, entonces, podría ser unas de las razones por las cuales las personas renuncian. Se toma en cuenta que el sector educación es uno de los más endeudados

del país. El 44% indica que es por asuntos personales. Estas personas podrían causar mucho daño en la cooperativa con relación al ingreso de nuevos asociados, ya que están molestos por algún motivo y no expresan su malestar frente al encargado que recibe la renuncia, pero sí se van a encargar, muy probablemente, de hacerlo dentro de su gremio, lo que le restaría credibilidad a Coope Ande.

Tabla 4.5

RENUNCIAS RECIBIDAS EN LA AGENCIA DE COOPE ANDE ALAJUELA DEL 1° DE ENERO AL 14 DE SEPTIEMBRE DEL 2016		
MOTIVOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
ASUNTOS PERSONALES	67	44%
LIQUIDEZ	61	40%
OTROS	26	17%
TOTAL	154	100%

GRÁFICO 4.5



Fuente: CRM Coope Ande

Nuevos asociados. La agencia de Alajuela, según fuente del CRM Coope Ande, presenta del 1° de enero al 14 de septiembre del 2016, un ingreso de 214 nuevos socios y 6 reingresos (que por algún motivo renunciaron y volvieron a la Cooperativa). Así, el total es de 220 ingresos. Si lo comparamos con el total de socios que renunciaron en ese mismo lapso, tenemos un ingreso neto de 66 asociados.

Cuadro comparativo del número de personas que renunciaron versus las personas que ingresaron durante el lapso del 1° de enero al 14 de septiembre 2016 en la Agencia de Alajuela.

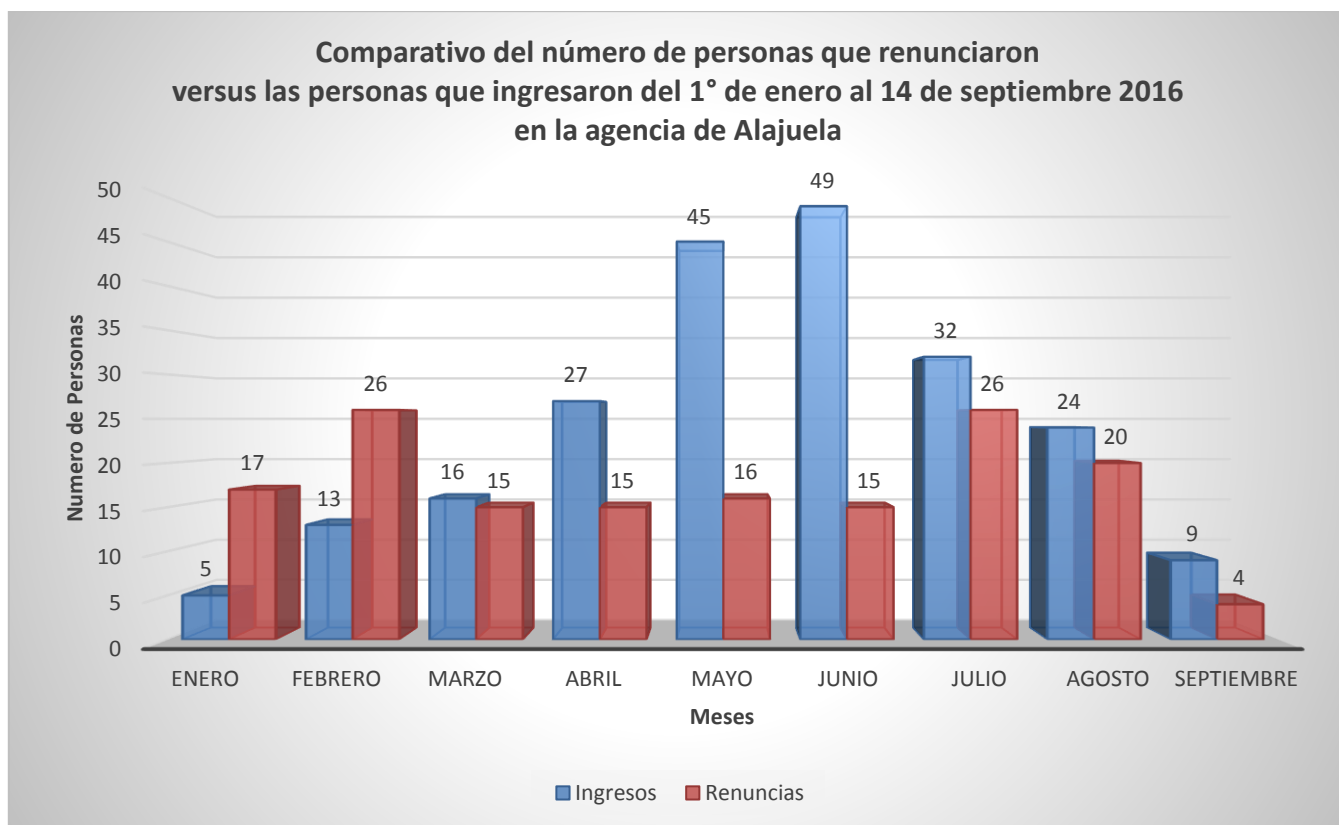
Cuadro 4.1

Meses	Ingresos	Renuncias	Diferencia
Enero	5	17	-12
Febrero	13	26	-13
Marzo	16	15	1
Abril	27	15	12
Mayo	45	16	29
Junio	49	15	34
Julio	32	26	6
Agosto	24	20	4
Septiembre	9	4	5
Total	220	154	66

Fuente: CRM Coope Ande

Analizando el siguiente gráfico, en los meses de enero y de febrero son más los que renunciaron que los que ingresaron. Estos datos se relacionan con los meses en el que el mayor nicho del mercado de Coope Ande, los docentes, está de vacaciones y, por ende, los ejecutivos de negocios no pueden visitar las escuelas, colegios y universidades para afiliar personas.

GRÁFICO 4.6



Fuente: CRM Coope Ande

Si bien hubo un mayor número de asociados que ingresaron que el de renuncias, en relación con los de nuevo ingreso, es muy alto. Este dato equivale a un 70%. En otras palabras, de cada 100 asociados que ingresaron, renunciaron 70, dando una efectividad de 30 asociados. Este es un dato muy pobre, considerando que se está tomando en cuenta 8 meses y medio del año 2016.

Tabla 4.6

**RENUNCIAS RECIBIDAS SEGÚN CANTÓN DE RESIDENCIA
DE LOS ASOCIADOS DE LA AGENCIA DE COOPE ANDE ALAJUELA
DEL 1° DE ENERO AL 14 DE SEPTIEMBRE DEL 2016**

MOTIVOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Alajuela	104	68%
Atenas	13	8%
Grecia	21	14%
Poás	16	10%
TOTAL	154	100%

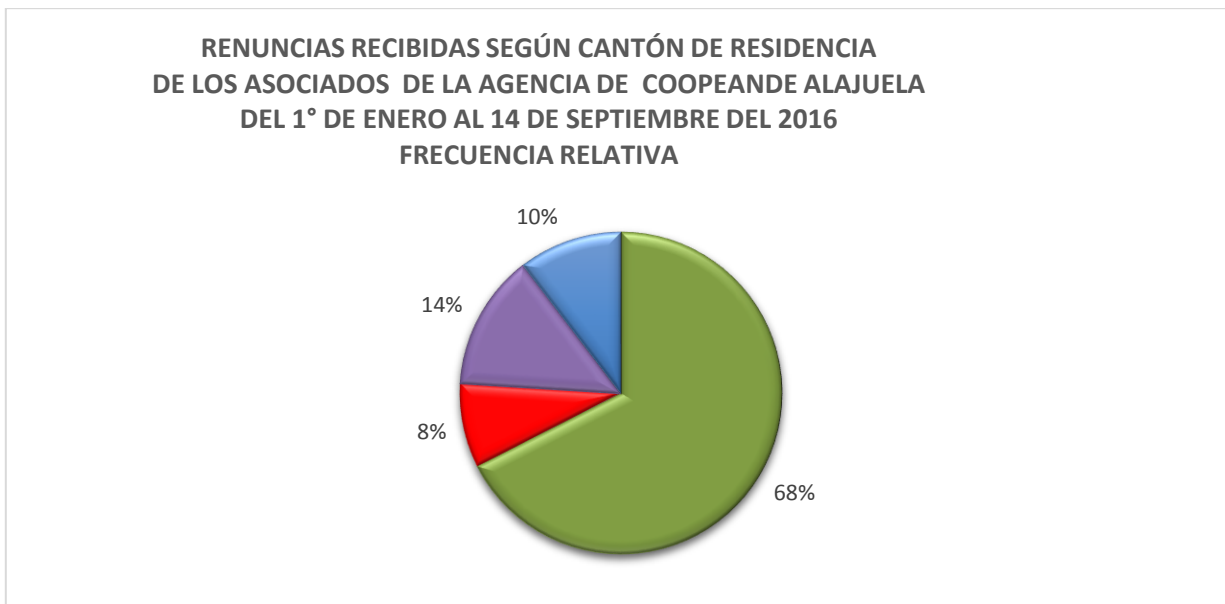
Fuente: CRM Coope Ande

El cantón de Alajuela, al tener mayor número de asociados, es la que presenta un mayor porcentaje en renunciaciones. En relación con el número de asociados por cantón, las condiciones cambian, y el cantón de Poás presenta un mayor grado de renuncia, según la cantidad de asociados versus la cantidad de renunciaciones.

Alajuela= $104/3462=3\%$ Grecia= $21/626=3,35\%$

Atenas= $13/372=3,49\%$ Poás= $16/242= 6, 61\%$

GRÁFICO 4.7



Fuente: CRM Coope Ande

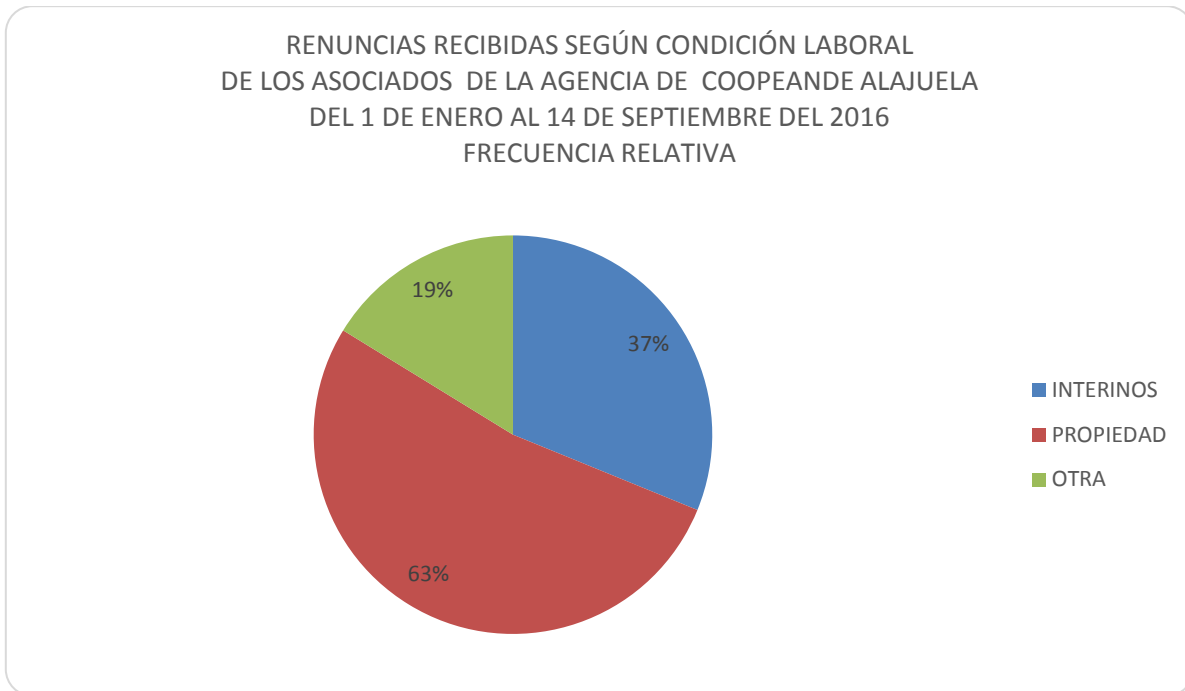
Tabla 4.7

**RENUNCIAS RECIBIDAS SEGÚN CONDICIÓN LABORAL DE LOS ASOCIADOS
DE LA AGENCIA DE COOPEANDE ALAJUELA
DEL 1° DE ENERO AL 14 DE SEPTIEMBRE DEL 2016**

CONDICIÓN LABORAL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
INTERINOS	48	37%
PROPIEDAD	81	63%
OTRA	25	19%
TOTAL	129	100%

Fuente: CRM Coope Ande

GRÁFICO 4.8



Fuente: CRM Coope Ande

Las renuncias se recibieron en mayor grado de asociados en propiedad. Pero estableciendo un análisis con respecto a la cantidad de asociados según condición laboral, los que más renuncian son del gremio de los interinos, lo cual es de esperarse por su inestabilidad en el trabajo.

El tiempo de atención.

Muchas personas tienen la tendencia a medir la calidad del servicio según el tiempo de atención. Por eso se va a medir, según datos del CRM, con varias variables, con el fin de detectar el problema y poder crear una solución en la mejora de tiempos en la agencia de Alajuela

Primera Variable

Tabla 4.8

ASOCIADOS QUE VISITARON LA AGENCIA DE COOPE ANDE EN ALAJUELA Y NO SE ATENDIERON DEL 1° DE MAYO AL 30 DE AGOSTO DEL 2016		
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO SE ATENDIERON	393	5%
SE ATENDIERON	6790	95%
TOTAL	7183	100%

Fuente: CRM Coopeande

Se considera que es un promedio muy alto el de los asociados no atendidos. Ahora, ¿cuántos de estos se marcharon para la competencia?, ¿Cuántos contaron su mala experiencia a sus grupos de amigos? No hay números exactos para estas preguntas, pero según la observación en los días dentro de la Agencia, muchas personas se marchan por el tiempo que esperan para ser atendidos. Dentro de lo observado, el pico más crítico es para el tiempo de almuerzo del personal (de 12 pm a 2 pm), lapso en el que solo una persona queda brindando el servicio. Si se toma en cuenta que la persona de Caja Rápida cubre Cajas y Captación a la vez, hace que el proceso de cajas sea aún más lento.

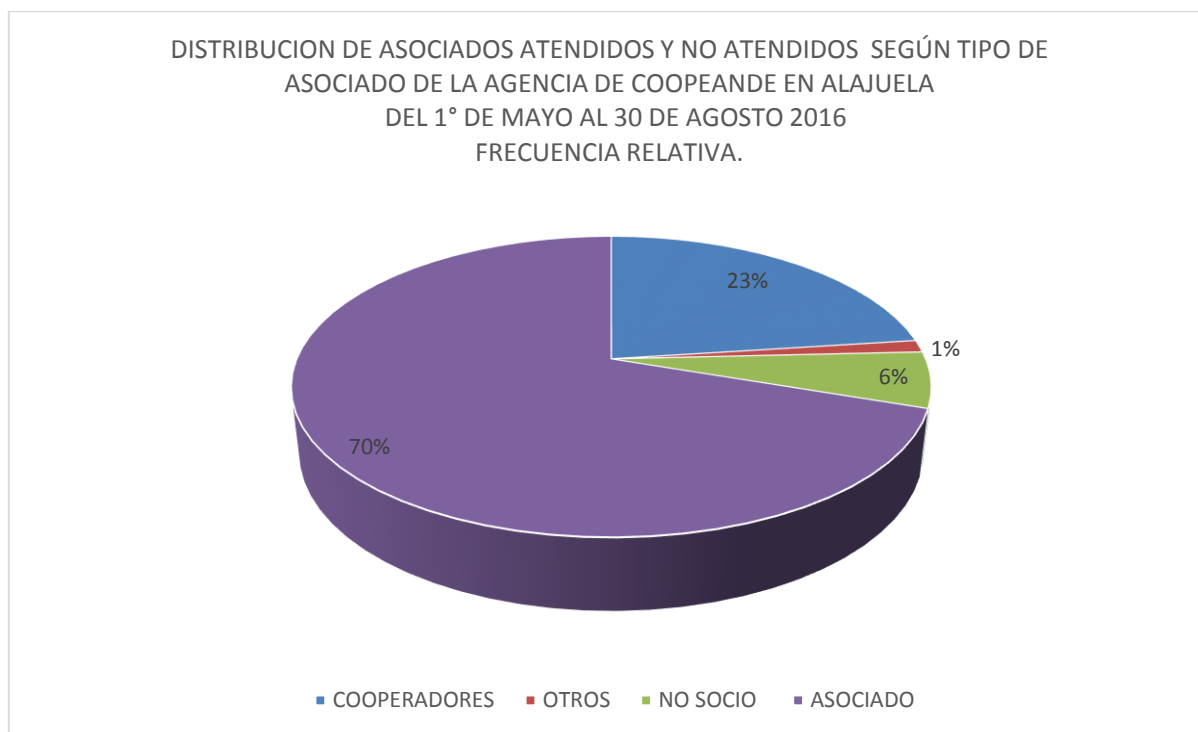
Tabla 4.9

DISTRIBUCIÓN DE ASOCIADOS QUE SE REGISTRARON EN EL SISTEMA DE CRM SEGÚN TIPO DE ASOCIADO DE LA AGENCIA DE COOPE ANDE EN ALAJUELA DEL 1° DE MAYO AL 30 DE AGOSTO DEL 2016		
COOPERADORES	1638	23%
OTROS	94	1%
NO SOCIO	443	6%
ASOCIADO	5008	70%
TOTAL	7183,00	100%

Fuente: CRM Coope Ande

Esta tabla refleja que la mayoría de las personas que ingresa a la agencia es asociada. En segundo lugar están los inversionistas (cooperadores) que representan casi una cuarta parte del total. Los no socios, que son aquellas personas que esporádicamente pagan servicios públicos, venden o compran dólares. Los otros, son familiares de asociados que llegan a pagar una operación de crédito a nombre de su familiar.

GRÁFICO 4.9



Fuente: CRM Coope Ande

Tabla 4.10

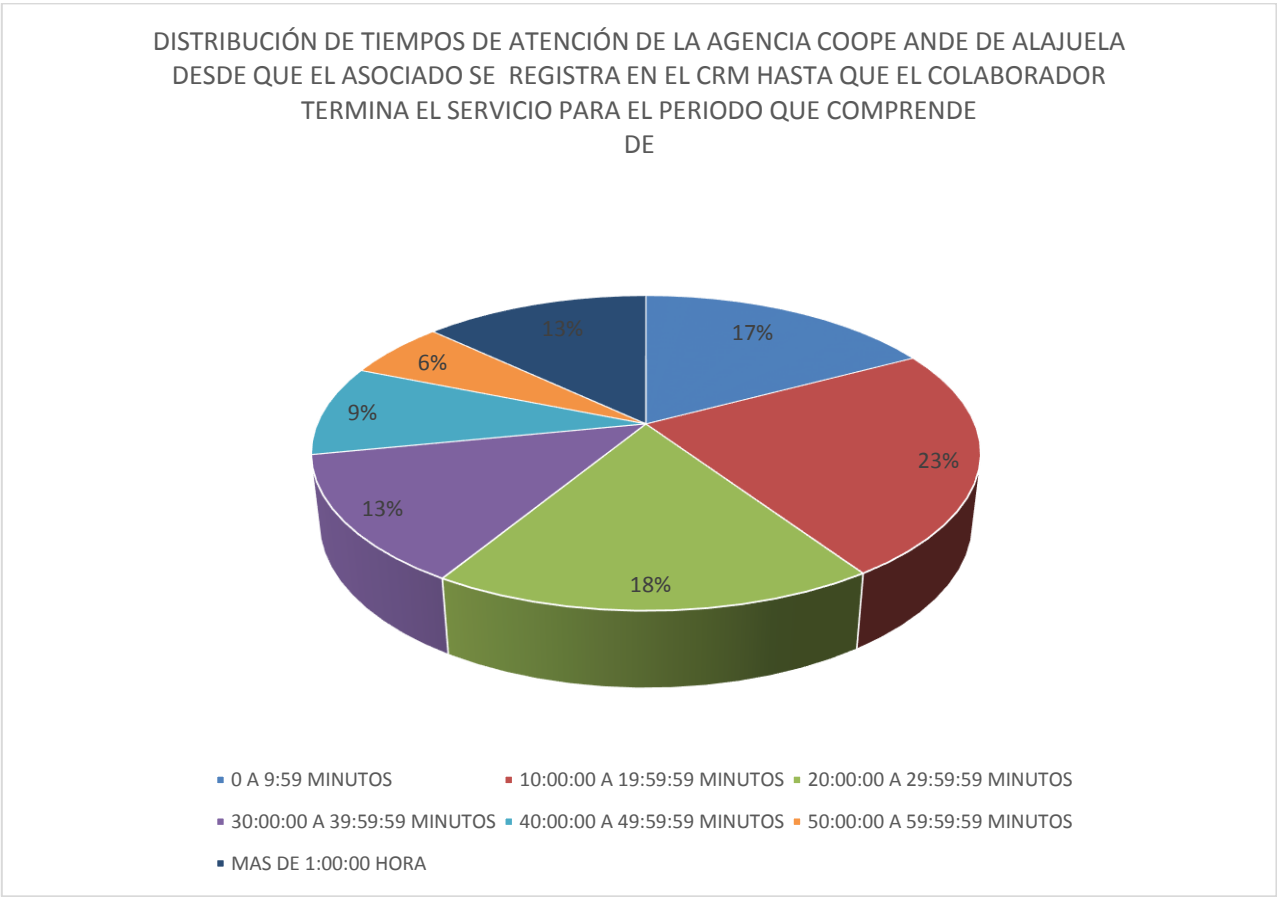
DISTRIBUCIÓN DE TIEMPOS DE ATENCIÓN DE LA AGENCIA COOPE ANDE DE ALAJUELA DESDE QUE EL ASOCIADO SE REGISTRA EN EL CRM HASTA QUE EL COLABORADOR TERMINA EL SERVICIO PARA EL PERIODO QUE COMPRENDE DEL 1° DE MAYO AL 30 AGOSTO DEL 2016

LAPSOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
0 A 9:59 MINUTOS	1235	17%
10:00:00 A 19:59:59 MINUTOS	1675	23%
20:00:00 A 29:59:59 MINUTOS	1301	18%
30:00:00 A 39:59:59 MINUTOS	944	13%
40:00:00 A 49:59:59 MINUTOS	663	9%
50:00:00 A 59:59:59 MINUTOS	420	6%
MAS DE 1:00:00 HORA	945	13%
TOTAL	7183	100%

Fuente: CRM Coope Ande

Entre el total de personas que ingresaron a la agencia de Alajuela, el 44% fue atendido en un rango de 10 a 49 minutos. Es un tiempo de espera muy amplio si consideramos que de estas personas el 24% dura entre 30 y 50 minutos para ser atendido. Durante la observación, aquellas personas a las tardaban más de 10 minutos para atenderlas entraban en un grado de descontento. Se puede inferir que ese 82% de asociados salieron con un gran alto grado de disconformidad.

GRÁFICO 4.10



Fuente: CRM Coope Ande

Tabla 4.11

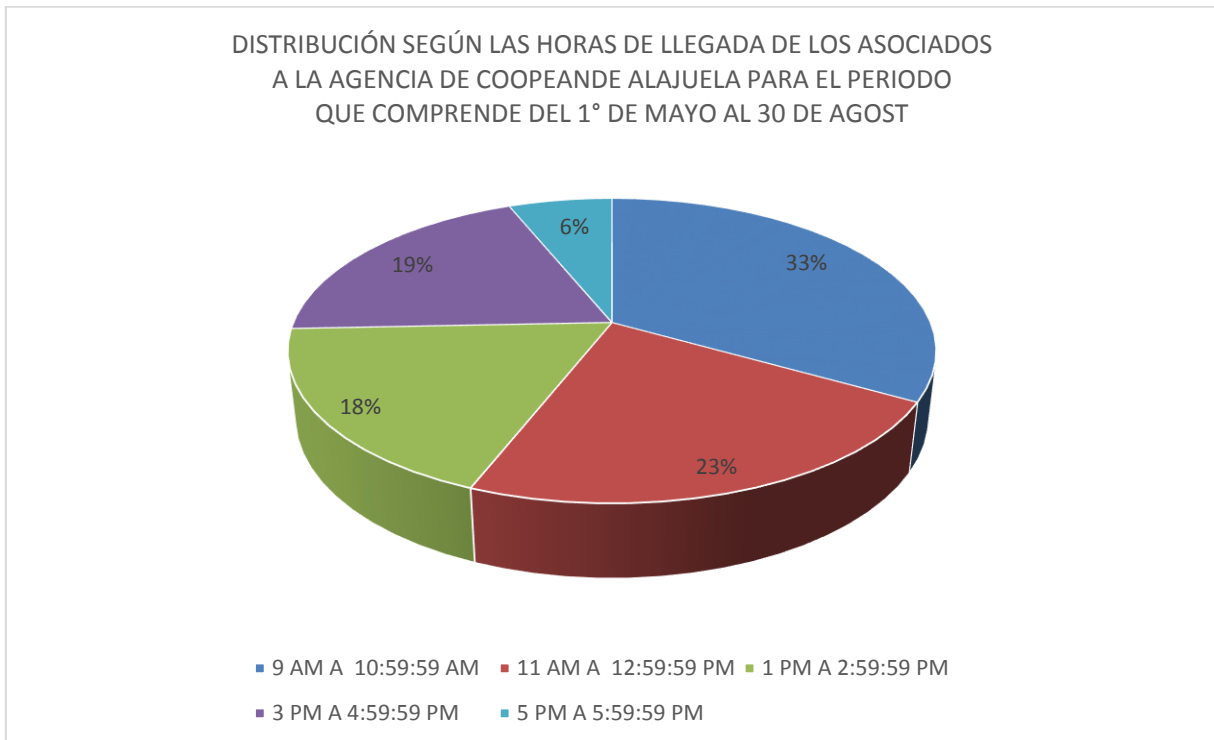
DISTRIBUCIÓN SEGÚN LAS HORAS DE LLEGADA DE LOS ASOCIADOS A LA AGENCIA DE COOPE ANDE ALAJUELA PARA EL PERIODO QUE COMPRENDE EL 1° DE MAYO AL 30 AGOSTO DEL 2016

HORAS DE LLEGADA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
9 AM A 10:59:59 AM	2384	33%
11 AM A 12:59:59 PM	1637	23%
1 PM A 2:59:59 PM	1320	18%
3 PM A 4:59:59 PM	1399	19%
5 PM A 5:59:59 PM	443	6%
TOTAL	7183	100%

Fuente: CRM Coope Ande

Las horas más concurridas son de 9 am a 1 pm, que en total suman un 56%. También es importante considerar que de las 11 am a las 3 pm se centra el 41% de los asociados, horas que coinciden con el almuerzo del personal y son de las horas más afectadas en tiempos de atención.

GRÁFICO 4.11



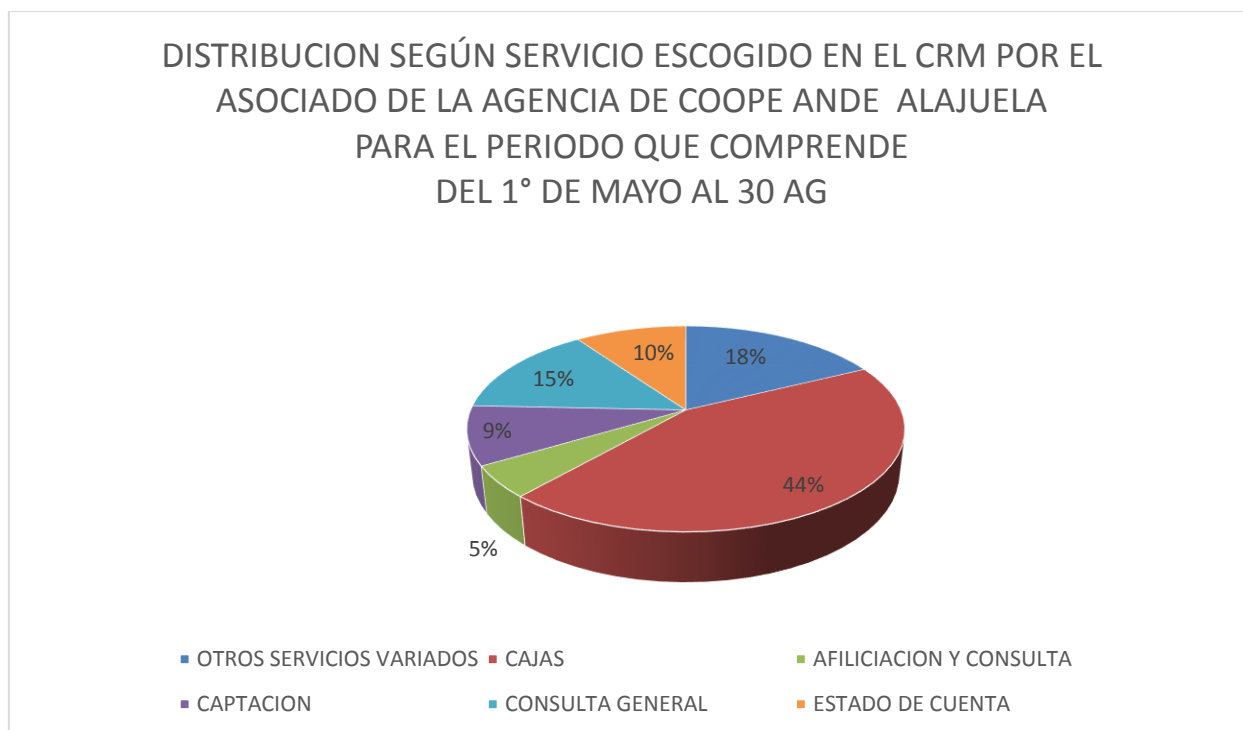
Fuente: CRM Coope Ande

Tabla 4.12

DISTRIBUCIÓN SEGÚN SERVICIO ESCOGIDO EN EL CRM POR EL ASOCIADO DE LA AGENCIA DE COOPEANDE ALAJUELA PARA EL PERIODO QUE COMPRENDE DEL 1° DE MAYO AL 30 AGOSTO DEL 2016

SERVICIOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
OTROS SERVICIOS VARIADOS	1273	18%
CAJAS	3144	44%
AFILIACIÓN Y CONSULTA	357	5%
CAPTACIÓN	662	9%
CONSULTA GENERAL	1042	15%
ESTADO DE CUENTA	705	10%
TOTAL	7183	100%

GRÁFICO 4.12



Fuente CRM Coope Ande

Según la tabla y el gráfico anteriores, el 44% de las personas atendidas ingresa por el servicio de cajas y en a la agencia de Alajuela solo se cuenta con una persona en este puesto. ¿Se está sobrecargando al colaborador?, ¿Estarán bien distribuidas las

cargas de trabajo?, ¿Faltará otro cajero en la Agencia? Estas respuestas la analizaremos más adelante.

Tabla 4.13

<i>Datos estadísticos tiempos de atención</i>			
		Media	0:32:17
		Mediana	0:00:19
		Moda	0:24:50
		Desviación estándar	0:33:06
		Varianza de la muestra	0:27:19
		Coeficiente de asimetría	0:00:31
		Cuenta	10:36:19
			1,94
			7183

Fuente: CRM Coope Ande

Al analizar el cuadro de los tiempos de atención llegamos a las siguientes conclusiones:

En promedio o media que los clientes de la Cooperativa esperan para realizar un trámite es de 32 minutos, un promedio muy alto para una cooperativa que predica que el enfoque está en el cliente. Además, esta espera disminuye mucho la percepción de calidad en el servicio brindado, aunque el colaborador

realice un buen trabajo de atención, el asociado se marchará inconforme con el servicio. Para cumplir el objetivo establecido por la alta gerencia de crear una cultura de servicio, la empresa tendrá que trabajar mucho en disminuir tiempo de atención.

- El Dato de la mediana nos indica que el 50% de los clientes de la cooperativa espera para realizar un trámite menos de 24 minutos y medio, y el otro 50% más de 24 minutos y medio. Este dato enciende las luces rojas en cuestiones de calidad: el servicio no es bueno y los asociados se molestan al esperar tanto, súmele que la sala de espera no es para nada cómoda.
- Con el dato que nos da la moda, se asume que el tiempo usual de espera de los clientes de la cooperativa para realizar un trámite es de 33 minutos. Este el tiempo más usual de espera. Es molesto, en cuestión de servicio, que una persona que por un retiro de dinero espere esa cantidad de tiempo. Estas personas transmitirán su molestia perjudicando la imagen de la cooperativa. Agregando a esto aquella persona que por alguna situación no se le pueda brindar el servicio y se le diga un no, después de 33 minutos de espera es lógico pensar que se molestará.
- La variación promedio del tiempo que clientes de la Cooperativa esperan para realizar un trámite, con respecto a la media aritmética es de 27 minutos. Por lo tanto, el coeficiente de variabilidad es de un 84%, lo que indica que los datos son sumamente heterogéneos y que los datos son pocos confiables.

- Además, presentan asimetría positiva (1,94) pues existe concentración de datos en tiempos de espera bajos, pero hay extremos altos que dan como resultado que el promedio sea mayor a la mediana.
- Percentil 75: El 75% de los clientes de la Cooperativa esperan para realizar un trámite menos de 42 minutos y el 25% más de 42 minutos. Este dato es realmente una grosería para los asociados, el indicativo es claro no se puede seguir con ese tiempo de espera hay que tomar acciones y disminuirlo.

Análisis de estudio cualitativo

- La encuesta se realiza a 182 personas vía telefónica, del día 23 de noviembre al 13 de diciembre del 2016.

4.1.3 Interpretación o explicación de los datos.

Se les indicó a los asociados responder según las siguientes instrucciones:

De la manera más honesta califique de 1 a 5 que tan satisfecho está usted con la atención recibida. Por favor marque con una “X” la casilla correspondiente según su grado de satisfacción: el numero 1 equivale a “totalmente insatisfecho”, 2 a “insatisfecho”, el 3 a “neutral”, el 4 a “satisfecho” y 5 sería “totalmente satisfecho”.

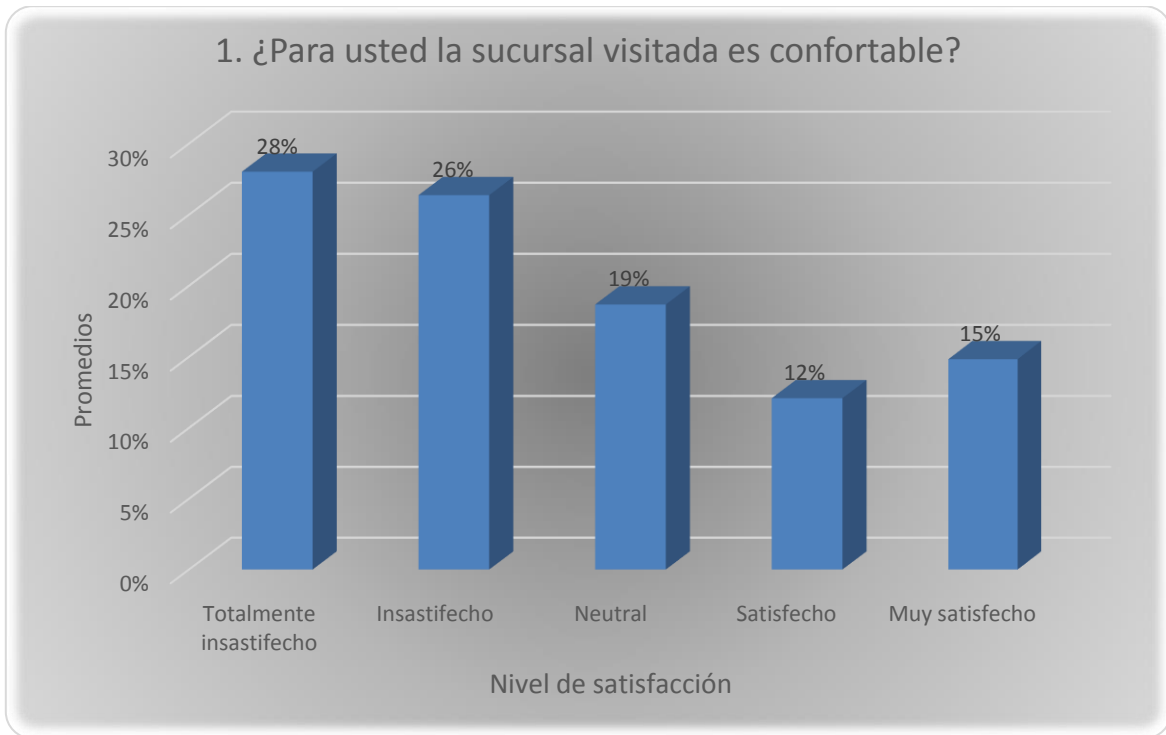
Para la primera pregunta,

1. ¿Para usted la sucursal visitada es comfortable?

Cantidad de personas que eligieron las diferentes opciones, del N° 1 al N° 5, respectivamente:

51	48	34	22	27
1	2	3	4	5

GRÁFICO 4.12



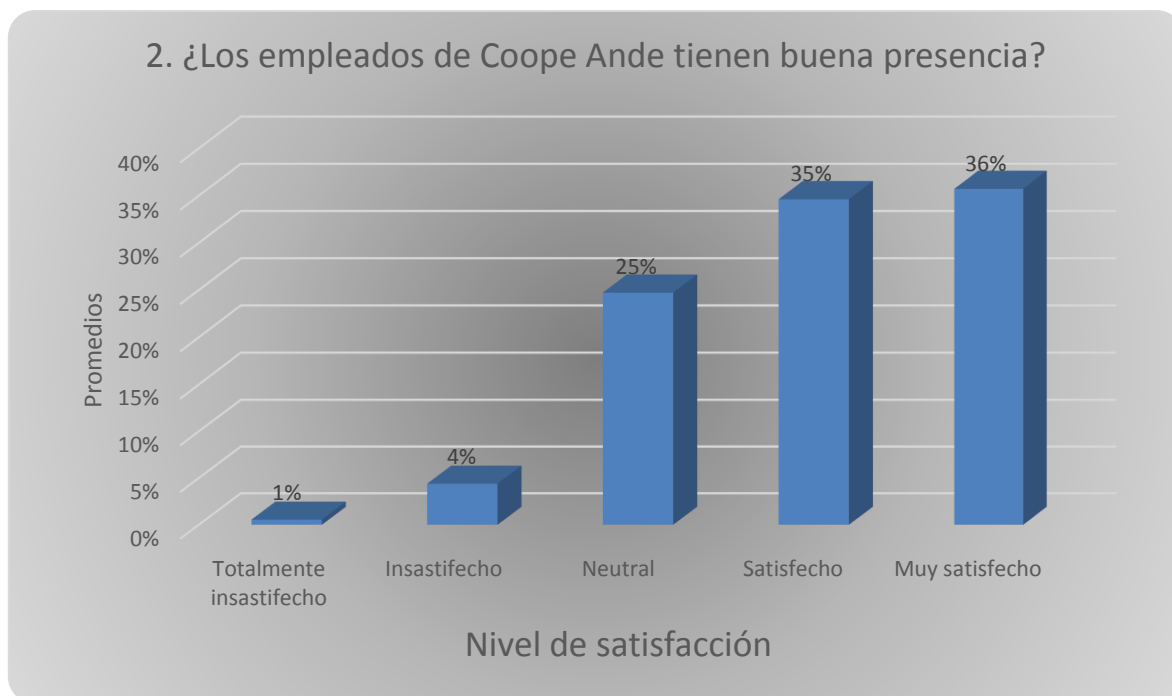
Fuente: encuesta realizada.

Con la primera pregunta se pretende analizar la perspectiva que tiene el asociado con la infraestructura física del local actual de Coope Ande. La encuesta nos indica que más de la mitad de las personas consultadas revela que se siente totalmente insatisfecho e insatisfecho con las instalaciones. Esto concuerda con la observación anteriormente mencionada sobre una estructura estrecha y de apariencia poca vistosa.

2. ¿Los empleados de Coope Ande tienen buena presencia?
Cantidad de personas que eligieron las diferentes opciones.

1	8	45	63	65
1	2	3	4	5

GRÁFICO 4.13



FUENTE: encuesta realizada.

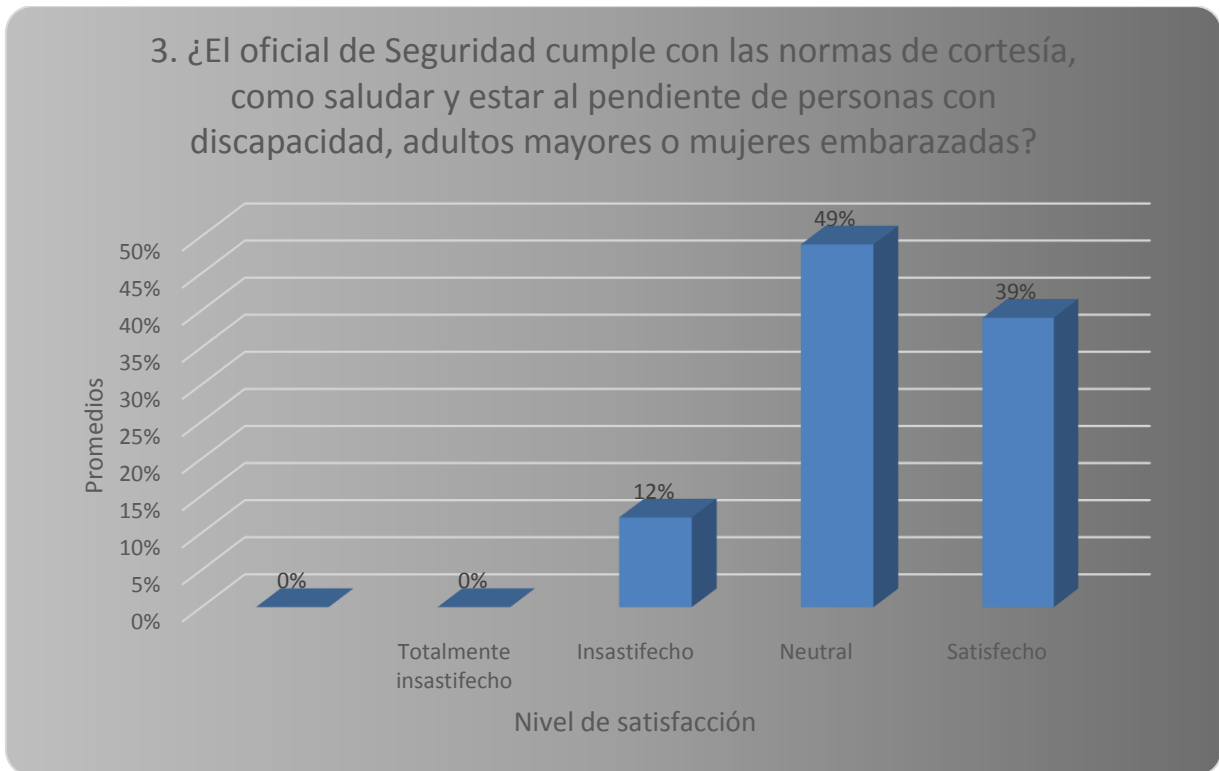
Con la pregunta 2, se quiere medir que tan presentable asimila el asociado al colaborador de Coope Ande. Estos resultados son muy positivos e indican que la mayoría de los asociados está satisfecho y muy satisfecho. También un cuarto de las personas consultadas indica que es normal o neutral, por lo tanto, no es un punto de mejora a considerar.

3. ¿El Oficial de Seguridad cumple con las normas de cortesía, como saludar y estar pendiente de personas con discapacidad, adultos mayores o mujeres embarazadas?

Cantidad de personas que eligieron las diferentes opciones.

0	0	22	89	71
1	2	3	4	5

GRÁFICO 4.14



Fuente: encuesta realizada.

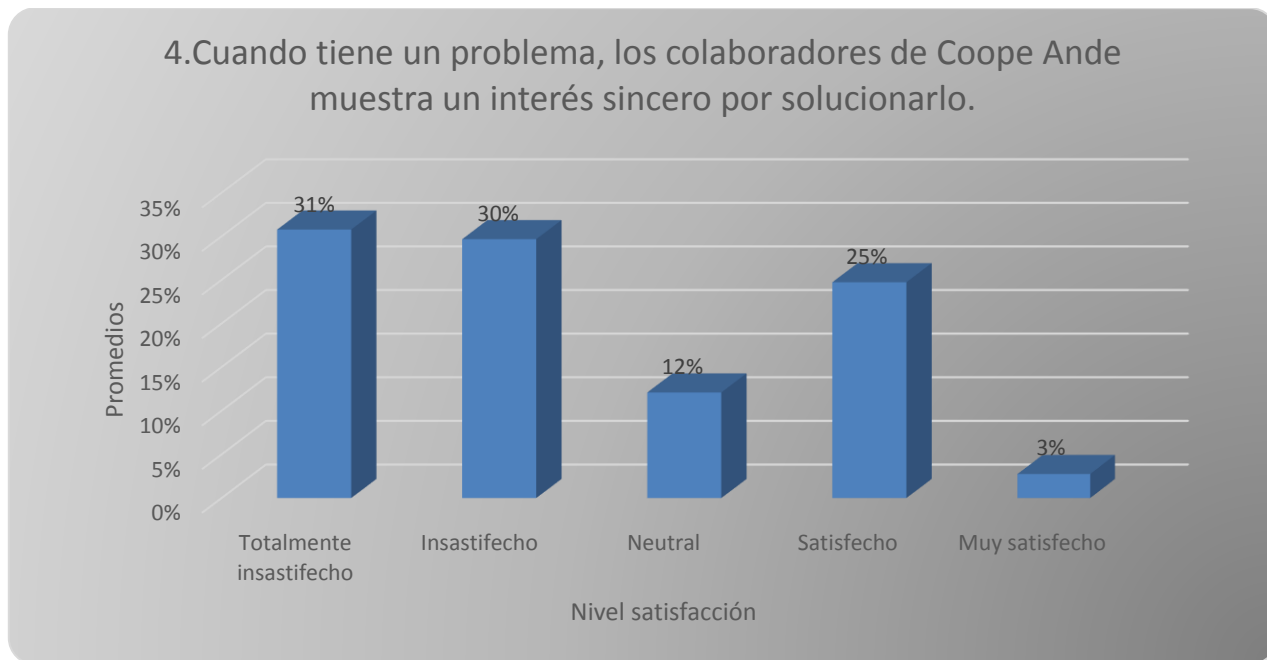
Considerando los resultados anteriores de la pregunta 3, el oficial de seguridad que pertenece a una empresa externa contratada por Coope Ande cumple con una muy buena labor de servicio al cliente.

4. Cuando tiene un problema, ¿los colaboradores de Coope Ande muestran un interés sincero por solucionarlo?

Cantidad de personas que eligieron las diferentes opciones.

56	54	22	45	5
1	2	3	4	5

GRÁFICO 4.15



Fuente: encuesta realizada.

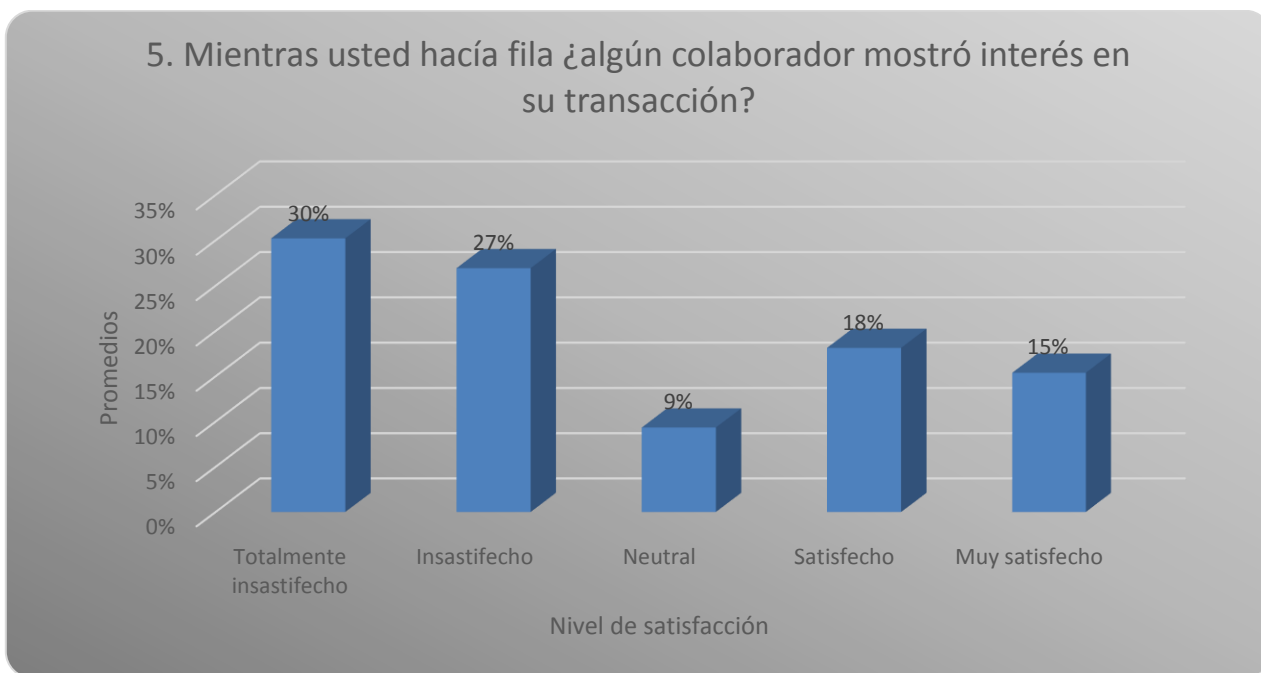
Este gráfico refleja que el 64% de los consultados considera que cuando tienen un problema no hay un interés verdadero del colaborador por solucionarlo. Esto podría causar una mala imagen del asociado hacia la cooperativa y es un índice a considerar con el fin de crear un plan de acción.

5. Mientras usted hacía fila ¿algún colaborador mostró interés en su transacción?

Número de personas que eligieron las diferentes opciones.

55	49	17	33	28
1	2	3	4	5

GRÁFICO 4.16



Fuente: encuesta realizada.

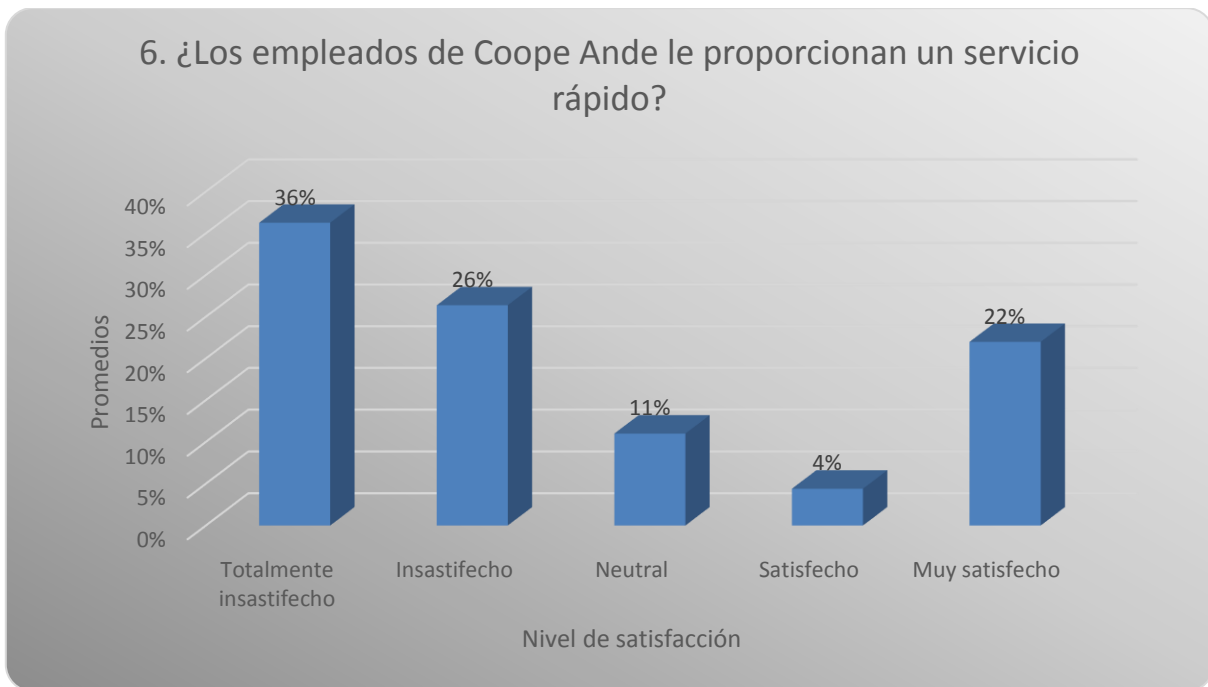
El gráfico demuestra que cuando los asociados están esperando nadie ofrece interés en la transacción. Esto va de la mano de la pregunta N° 4, en la cual el asociado indica que hay poco interés por parte del colaborador de la cooperativa.

6. ¿Los empleados de Coope Ande le proporcionan un servicio rápido?

Número de personas que eligieron las diferentes opciones

66	48	20	8	40
1	2	3	4	5

GRÁFICO 4.17



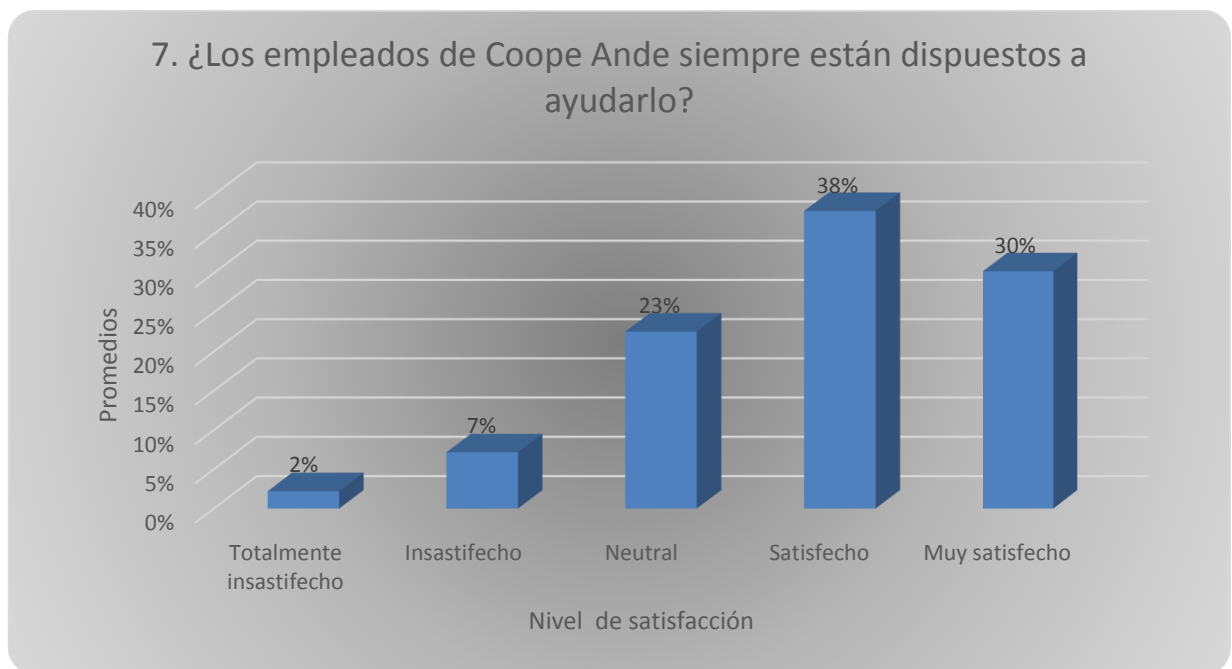
Fuente: encuesta realizada.

Esta pregunta está muy relacionada con el análisis de tiempo basado en el sistema del CRM, en el cual el promedio de espera de un asociado para ser atendido es muy alto. La encuesta refleja un comportamiento muy parecido al de la percepción del asociado en donde considera que el servicio es lento, ya que el 68% no está satisfecho con el tiempo de atención.

7. ¿Los empleados de Coope Ande siempre están dispuestos a ayudarlo?

4	13	41	69	55
1	2	3	4	5

GRÁFICO 4.18



Fuente: encuesta realizada.

La pregunta N° 7 es contradictoria con respecto de la pregunta N°4, la cual indica que el colaborador de Coope Ande no demuestra interés en solucionar problemas, pero en la pregunta N° 7 el asociado nos indica que el colaborador sí está dispuesto para

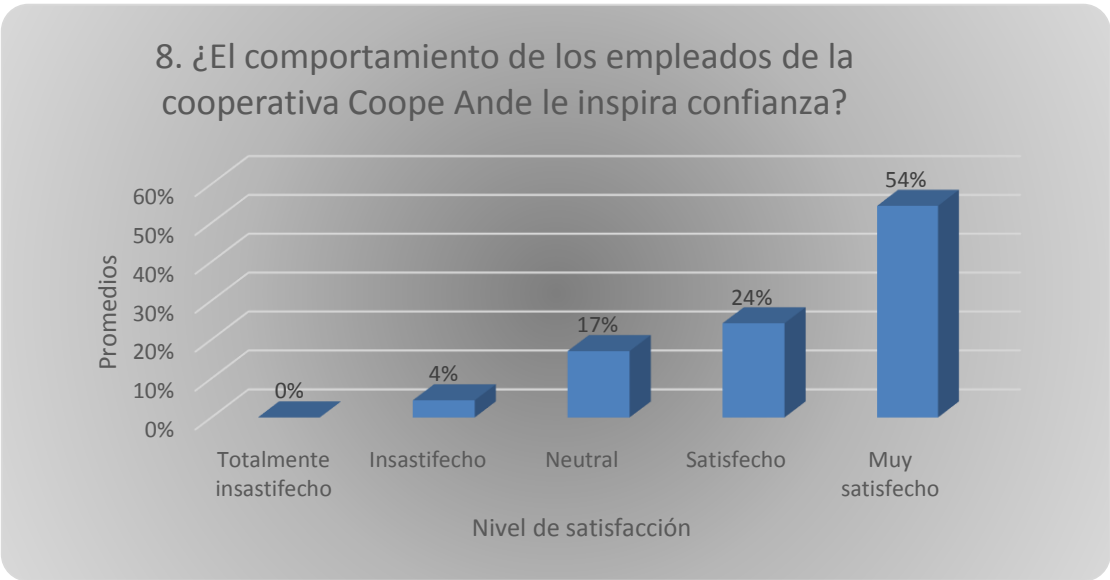
ayudarlo. Como interpretación se puede valorar que la actitud del colaborador es buena pero la solución a problemas no es de plena satisfacción para el asociado.

8. ¿El comportamiento de los empleados de la cooperativa Coope Ande le inspira confianza?

Número de personas que eligieron las diferentes opciones

0	8	31	44	99
1	2	3	4	5

GRÁFICO 4.19



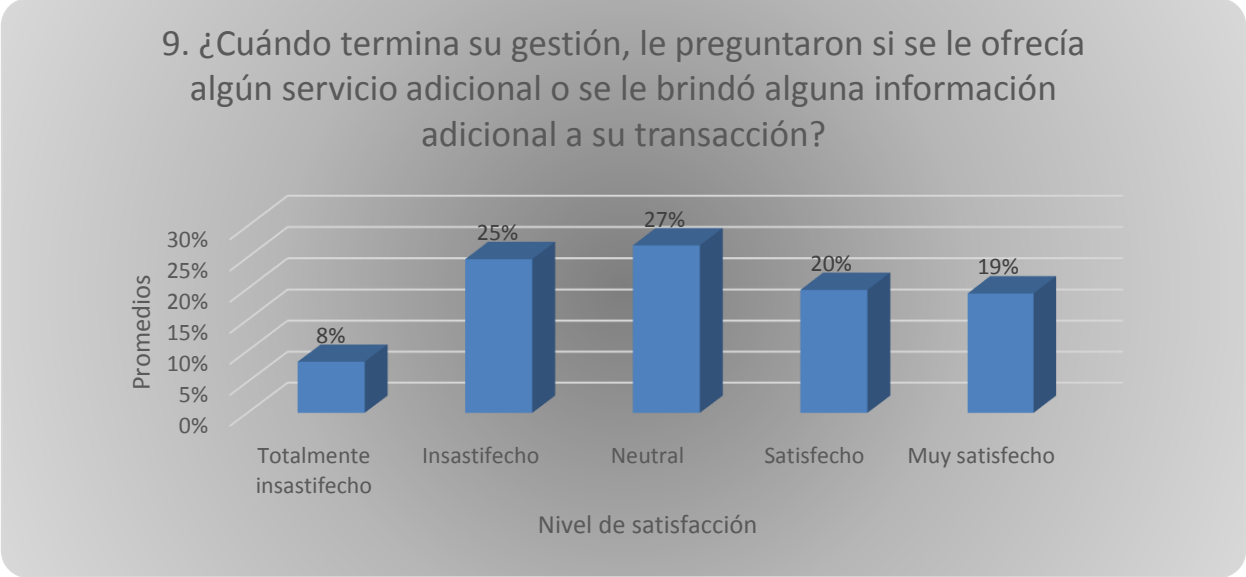
Fuente: encuesta realizada.

Un punto a medir y considerado como de gran valor en el servicio financiero es la confianza que tiene el asociado en la institución. En este rubro, de los asociados consultados el 78 % se encuentra satisfecho o muy satisfecho con la confianza que inspira el colaborador de la agencia de Alajuela.

9. ¿Cuándo termina su gestión, le preguntaron si se le ofrecía algún servicio adicional o se le brindó alguna información adicional a su transacción?

15	45	49	38	35
1	2	3	4	5

Gráfico 4.20



Fuente: encuesta realizada.

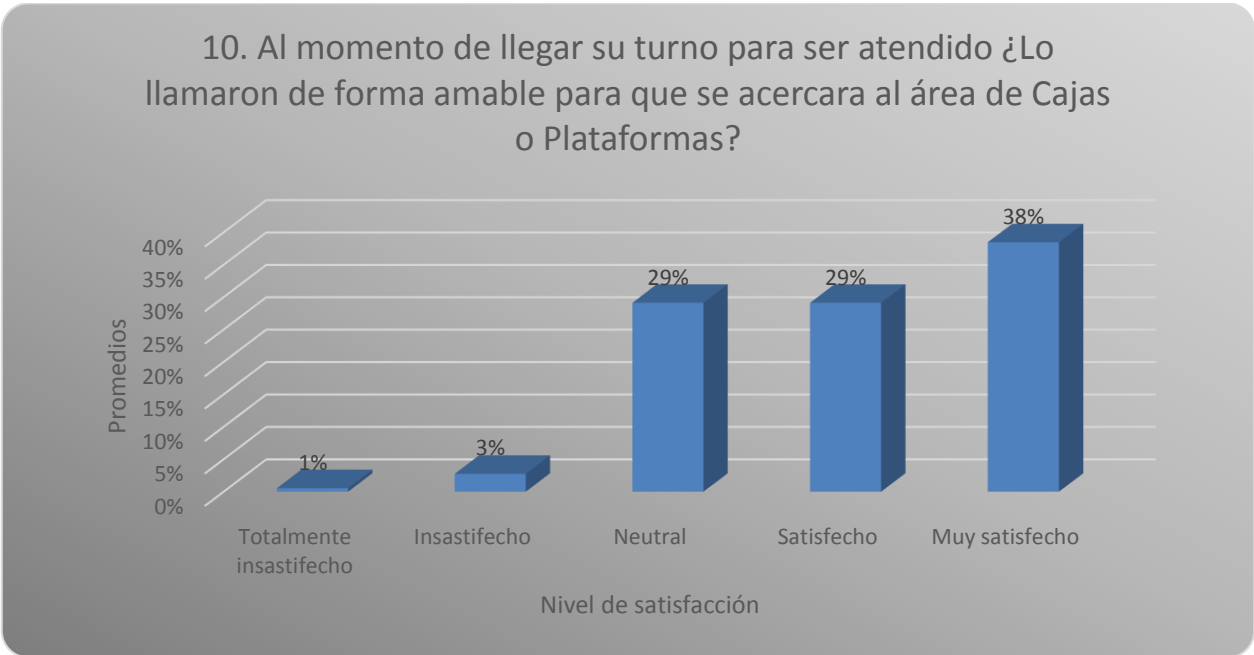
En consideración con los resultados, no siempre se le está ofreciendo al asociado un segundo producto. La cooperativa debe considerar este tema ya que hay productos como el “Quick Pass” que el asociado ni tiene conocimiento de que se brinda en la agencia y el colaborador no lo ofrece y no lo da a conocer el servicio, perdiendo una gran oportunidad de negocio y aumentar la rentabilidad por asociado.

10. Al momento de llegar su turno para ser atendido ¿lo llamaron de forma amable para que se acercara al área de Cajas o Plataforma?

Número de personas que eligieron las diferentes opciones.

1	5	53	53	70
1	2	3	4	5

GRÁFICO 4.21



Fuente: encuesta realizada.

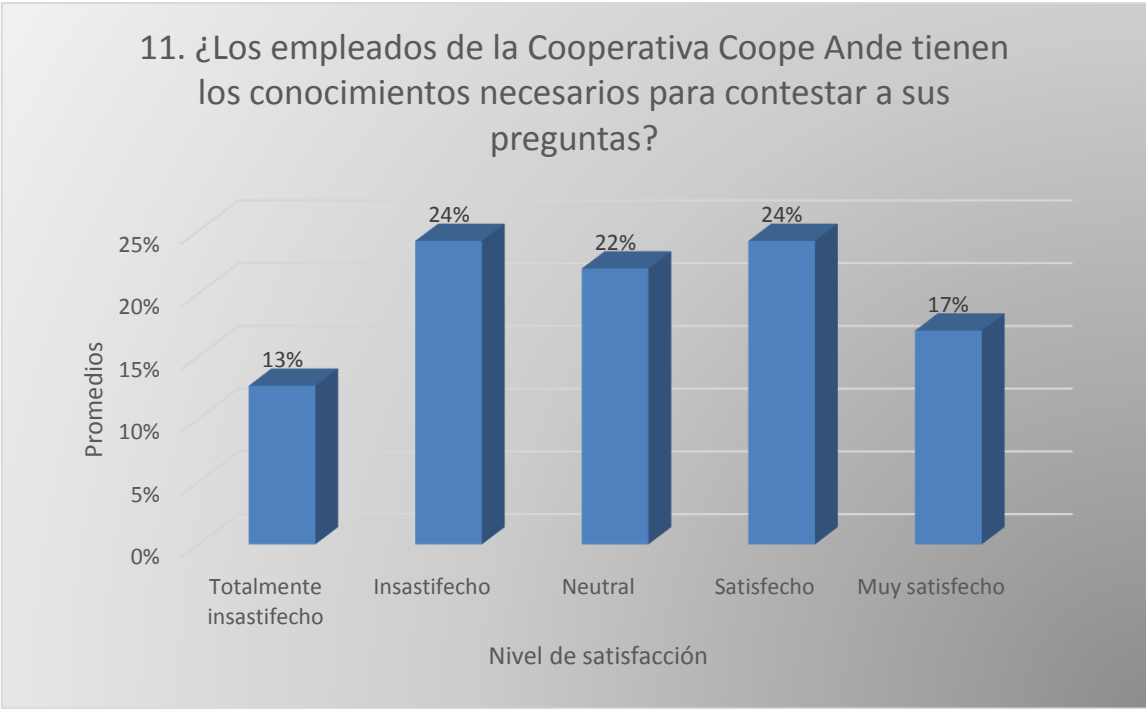
El resultado obtenido nos brinda un panorama de cortesía cuando el asociado es llamado por su nombre. Además, la propuesta mencionada en esta tesis es que cada empresa debe conocer más a sus asociados o clientes, con el fin de tener un valor agregado y que se se pueda distinguir en relación con otras empresas de servicio.

11. ¿Los empleados de la Cooperativa Coope Ande tienen los conocimientos necesarios para contestar a sus preguntas?

Número de personas que eligieron las diferentes opciones.

23	44	40	44	31
1	2	3	4	5

GRÁFICO 4.22



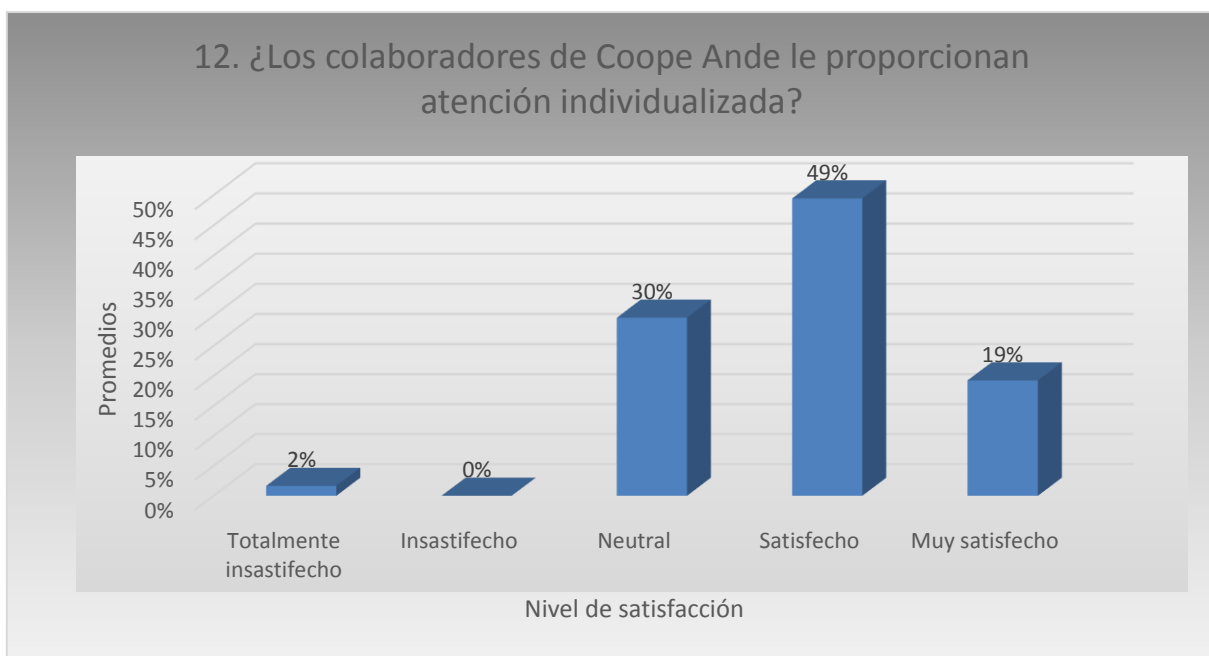
Fuente: encuesta realizada.

La tendencia en esta pregunta no es clara: el 37% de los asociados considera que está insatisfecho, el 41% considera que está satisfecho, en tanto el 22% indica que es neutral. Valorando esta última opinión se considera que el asociado no está conforme con la información brindada por los colaboradores. Esto puede indicar falta de capacitación o políticas un poco confusas.

12. ¿Los colaboradores de Coope Ande le proporcionan atención individualizada?

3	0	54	90	35
1	2	3	4	5

GRÁFICO 4.23



Fuente: encuesta realizada.

La mayor parte (68%) de los consultados se encuentra satisfecho con la atención personalizada de los colaboradores de Coope Ande Alajuela. Este un punto importante a considerar ya que el asociado debe sentir que se le está escuchando y que realmente a la hora de atenderlo el colaborador está compenetrado en la necesidad

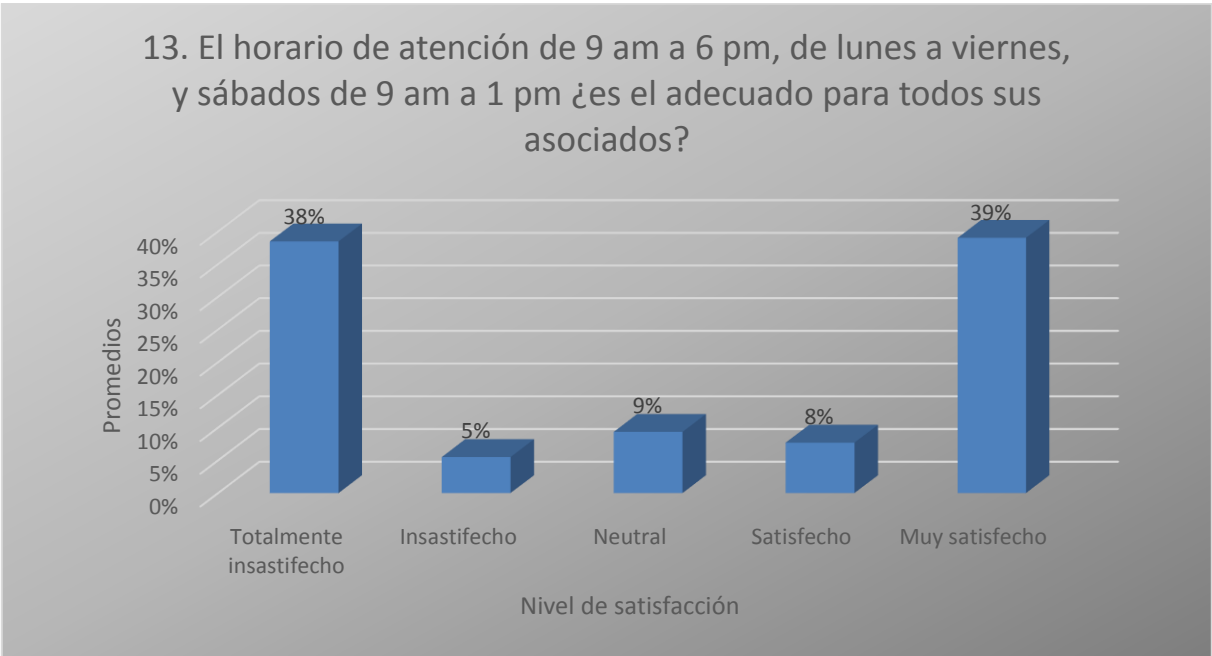
mostrada por el asociado. Esto permite fidelización del asociado y genera un vínculo diferente: de asociado-colaborador a un vínculo de confianza.

13. El horario de atención de 9 am a 6 pm, de lunes a viernes, y sábados de 9 am a 1 pm, ¿es el adecuado para todos sus asociados?

Número de personas que eligieron las diferentes opciones.

83	25	17	14	43
1	2	3	4	5

GRÁFICO 4.24



Fuente: encuesta realizada.

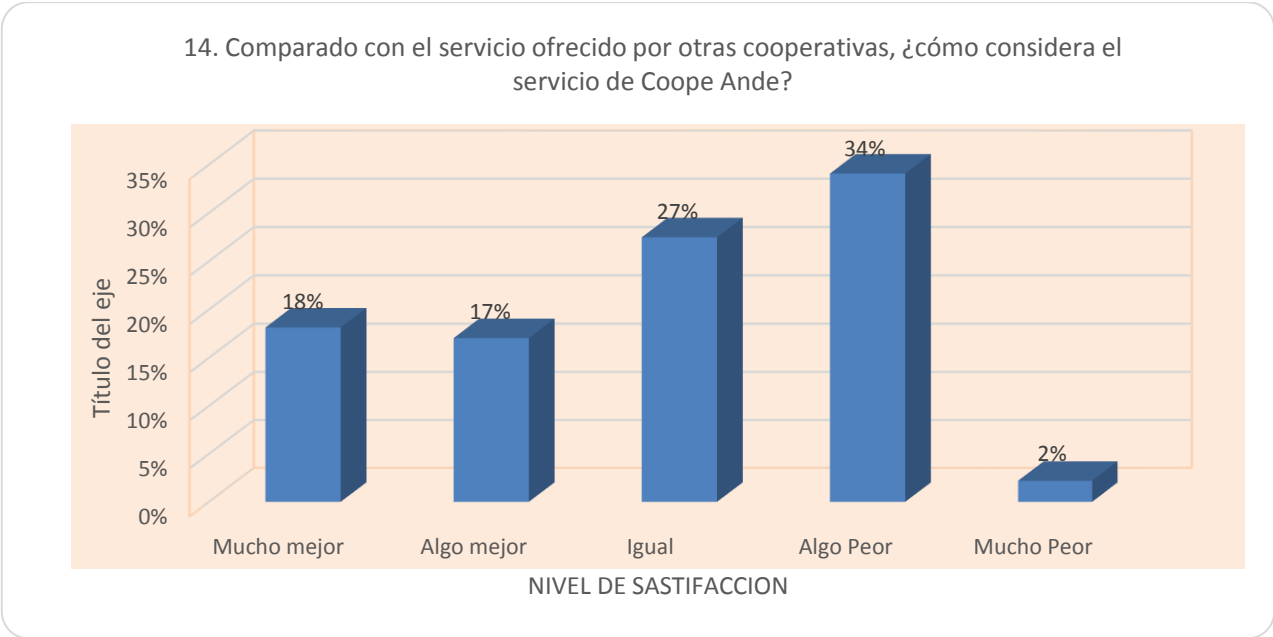
Hay una fuerte insatisfacción con el horario de la agencia de Alajuela. Esta insatisfacción, según lo comentado por los asociados, es que no les da tiempo de

llegar antes de que cierren, porque muchos de ellos laboran y salen en horas de la tarde y que el día sábado a la agencia siempre llegan muchos asociados y que se pierde gran parte del día para ser atendido. Pero el resultado de la encuesta demuestra una división muy marcada entre los que están de acuerdo y los que no con el horario.

14. Comparado con el servicio ofrecido por otras cooperativas, ¿cómo considera el servicio de Coope Ande?

33	31	50	62	4
1	2	3	4	5

GRÁFICO 4.25



Fuente: encuesta realizada.

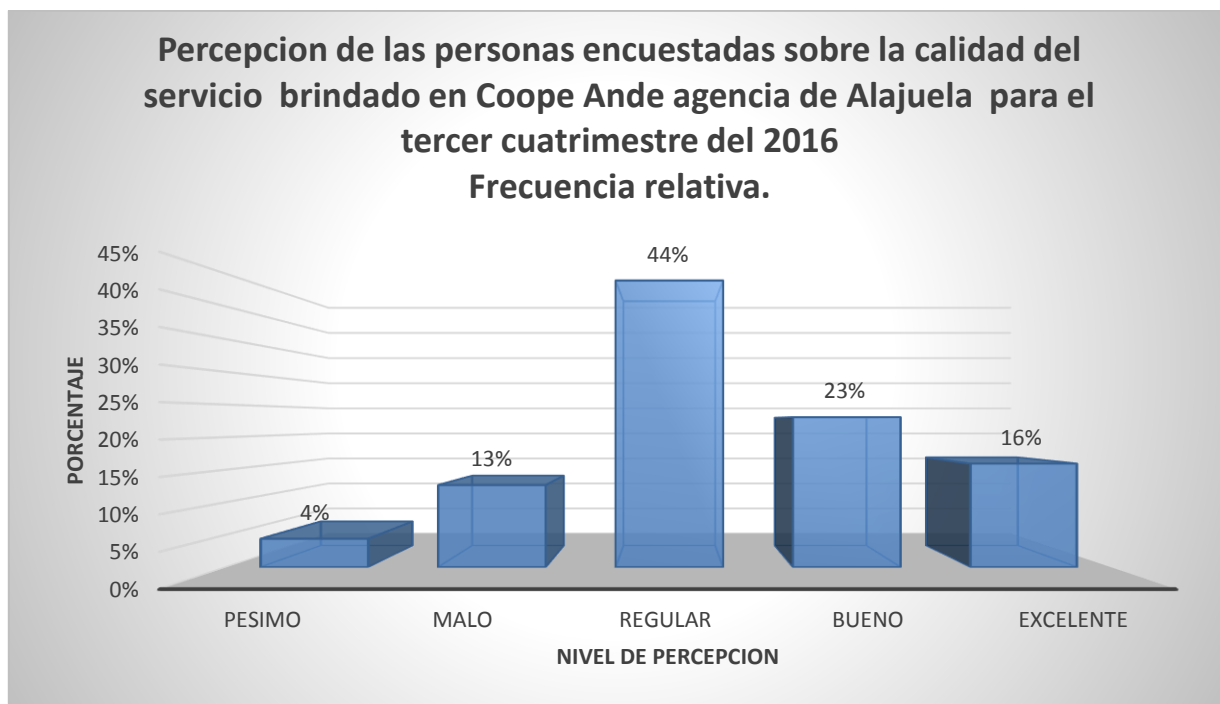
Con esta pregunta se pretendía medir el concepto de servicio de los asociados a la Coope Ande en comparación con la competencia. Los asociados consultados indicaron en mayor parte que el servicio es algo peor. La segunda tendencia de mayor número es la que Coope Ande muestra un mismo servicio que las demás cooperativas. Con esto la cooperativa no está logrando una clara diferenciación con la competencia.

15. Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es pésimo, 2 es malo, 3 es regular, 4 es bueno y 5 es excelente), los siguientes atributos de la empresa Coope Ande.

* Calidad del servicio.

8	23	80	42	29
1	2	3	4	5

GRÁFICO 4.26



Fuente: encuesta realizada.

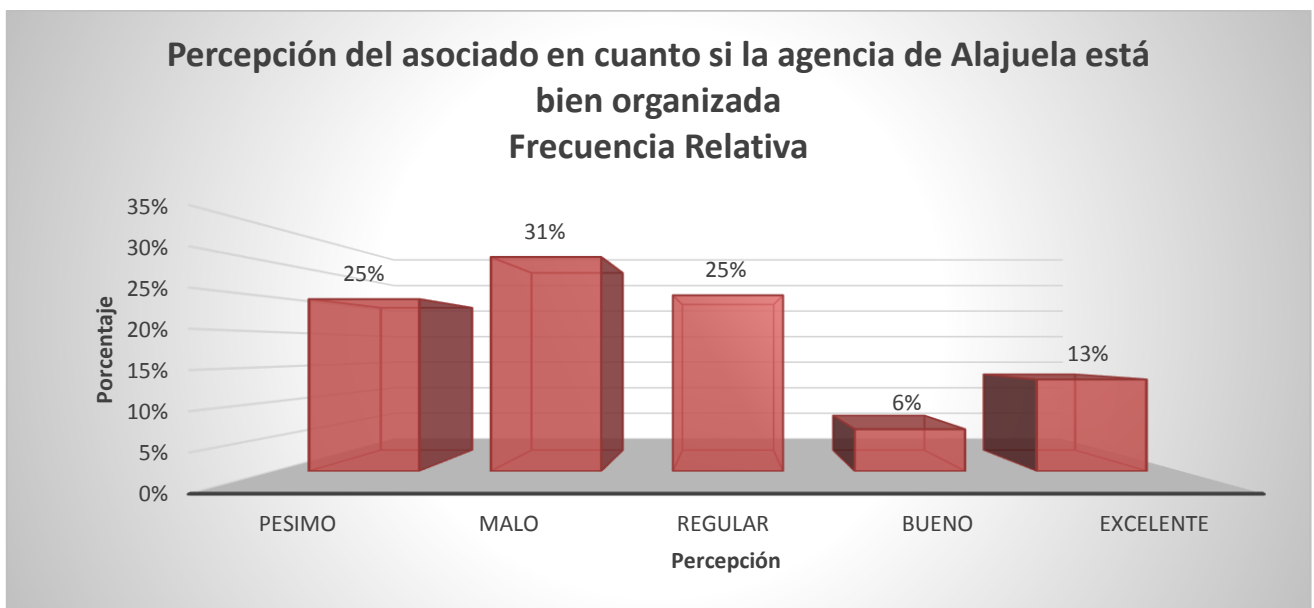
La percepción general del asociado es que la calidad del servicio es regular, pero los números aún castiga más a este indicador porque el 61% de los encuestado lo considera de pésimo a regular, algo muy preocupante para los encargados de Alajuela, que en cuestión de servicios están reprobados. Es importante mencionar algunos comentarios de los consultados que fueron agregados a la respuesta:

- Coope Ande es la cooperativa del “no”,
- Coope Ande “Perdió la esencia y que ahora se parece más a un banco”,
- “Coope Ande ahora lo cobra todo “. Esta última expresión se debe a la política que se adoptó a partir del mes de octubre del 2016 que cualquier constancia de deuda se cobra y que cualquier pago adelantado, mayor a la a 2/3 del saldo total, se cobra comisión. Eso generó mucha molestia de los asociados.

* Bien organizada.

45	56	46	11	24
1	2	3	4	5

GRÁFICO 4.27



Fuente: encuesta realizada.

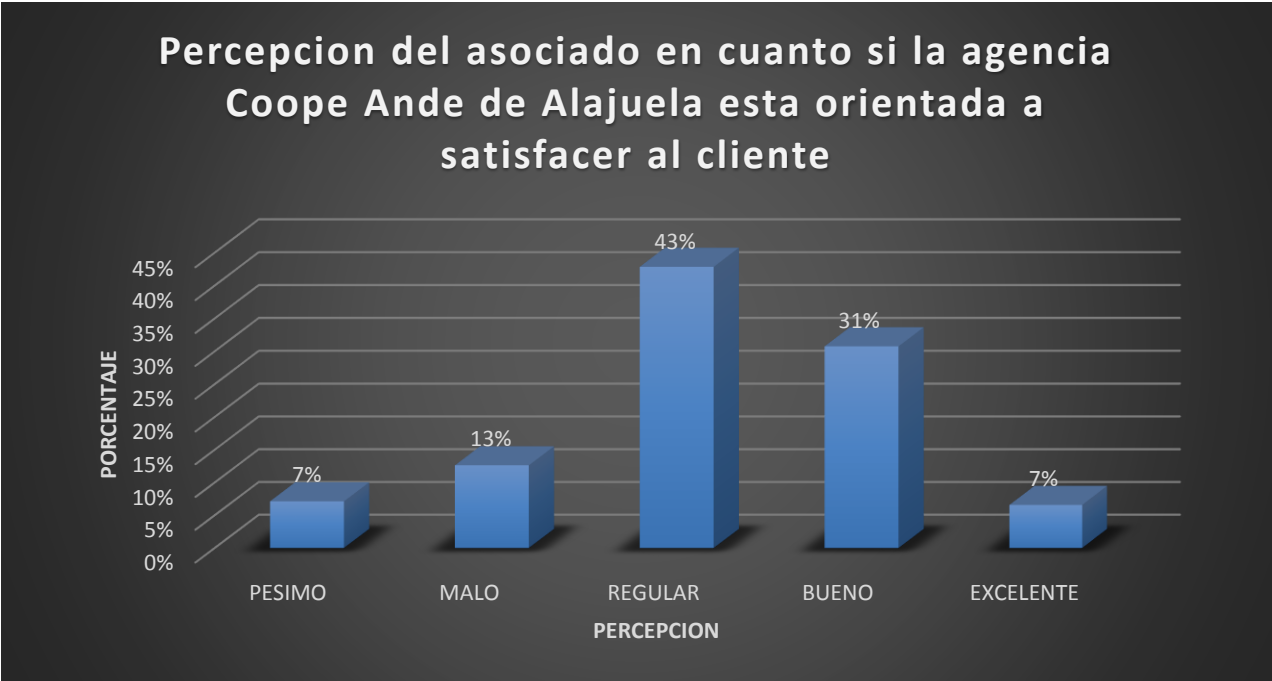
Si los datos anteriores preocupan esto debe hacerlo aún más. Los encuestados consideran, en un 81%, que la agencia de Alajuela se encuentra de pésima a regular,

en el tema de la organización. Tal vez esto se debe a la nueva estructura organizacional que cuenta la agencia en su planta física. Si para los mismos colaboradores es confusa la distribución del espacio, para el asociado es más difícil asimilar el cambio, ya que anteriormente en cualquier cubículo se les atendía. Ahora, hay puestos específicos de atención, según el servicio necesitado por el asociado. Además, parece que los cambios aún no han generado el efecto esperado.

* Orientada a satisfacer al cliente.

13	23	78	56	12
1	2	3	4	5

GRÁFICO 4.28



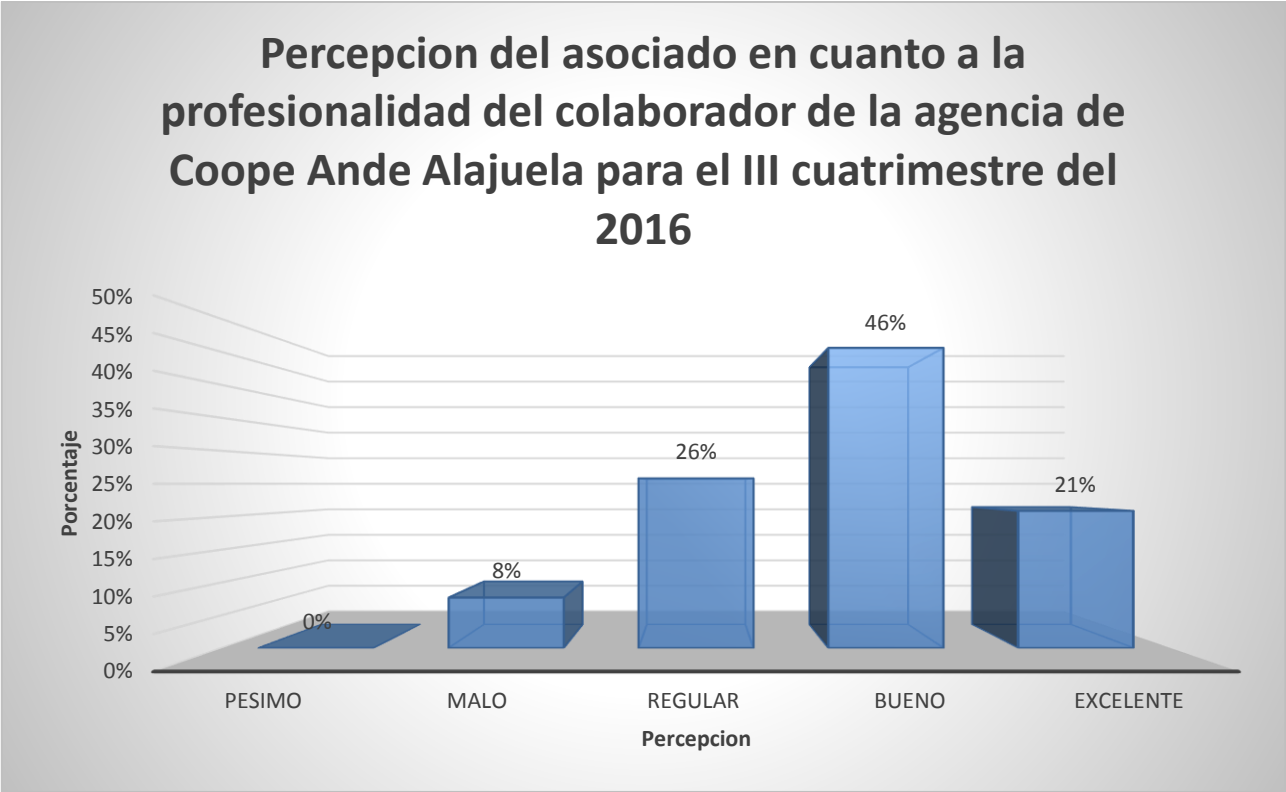
Fuente: encuesta realizada.

El resultado es igualmente preocupante que los anteriores porque el 63% lo considera de malo a regular. Es un resultado obvio ya que el asociado compara los servicios prestados por otras cooperativas. Además de vivir el calvario de esperar más de 24 minutos en promedio para ser atendido y de notar la falta de coordinación entre los colaboradores de la agencia, el resultado era predecible desde el primer análisis de tiempo.

* Profesionalidad.

0	14	47	83	38
1	2	3	4	5

GRÁFICO 4.29



Fuente: encuesta realizada.

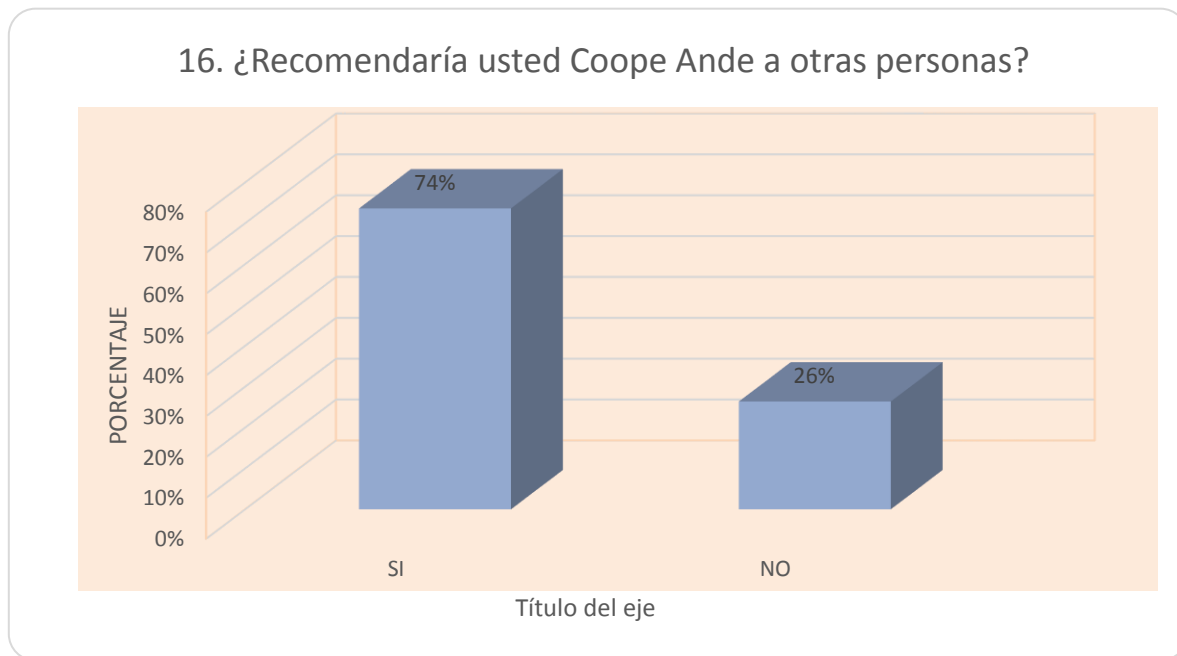
Este análisis es favorable para el colaborador de la agencia de Coope Ande Alajuela, ya que el 93% de los consultados indica que hay sí profesionalidad. Al parecer, el asociado está disgustado con la estructura general y esto nos lleva a revisar de nuevo la actitud del colaborador, que resulta ser buena pero la estructura es la que entraba brindar un mejor servicio.

En resumen, la pregunta 15 está dirigida a medir la percepción general que tienen los asociados de Coope Ande de la agencia de Alajuela. Dentro de los consultados, el 56% considera que está entre muy mal y mal organizada. La mayoría de los consultados considera que la calidad del servicio es regular (44%), sin embargo, hay un 39% que lo considera entre muy bueno y excelente. El 567% indica que hay profesionalismo mostrado es de entre buena y excelente; el 74 % considera que la orientación de satisfacción al cliente es de regular a bueno.

16. ¿Recomendaría usted Coope Ande a otras personas?

134	48
SÍ	NO

GRÁFICO 4.30



Fuente: encuesta realizada.

A pesar de los diferentes problemas de servicio que presenta la agencia, el 74% está dispuesto a recomendar a otras personas. Según lo comentado por los asociados encuestados, hay que rescatar tres factores por el cual recomendaría a otras personas: muchos lo hacen por la estabilidad, por los productos de créditos y las tasas de interés que ofrece la Cooperativa.

5 Capítulo 5: Propuesta

5.1 Conclusiones

Para cualquier empresa, un modelo eficiente de servicio al cliente juega un papel fundamental en su sobrevivencia. Esto aún toma más importancia si se considera que en el sector financiero costarricense, los productos son prácticamente iguales y la única forma de sobresalir es generando una diferenciación mediante un servicio de

calidad. El modelo de servicio debe estar en revisión al menos cada 6 meses. Esta revisión debe ser tanto interna como externa (medirse ante la competencia).

El modelo actual de Coope Ande presenta varias deficiencias o puntos para mejorar y trabajando cada uno se podría avanzar en materia de servicio y así estar más cerca del objetivo planteado para el 2020: crear una cultura de servicios.

Dentro de estos puntos de mejoras y con base en la literatura consultada para este trabajo, se propone:

1. Contar con personal con vocación de servicio al cliente. No todo el personal está comprometido, no todo el personal está orientado al cliente. Se puede tener la mejor persona en términos operativos, pero no será el mejor en servicio y para conseguir un verdadero modelo eficiente el personal tiene que ser capacitado (Pregunta 4).
2. Solventar la falta de liderazgo de los encargados. La agencia cuenta con un liderazgo pasivo, el servicio no es prioridad. Esto porque tal vez los esfuerzos están enfocados en colocar servicios y productos pero no se gana con atraer clientes si el mismo número de estos se van por un mal servicio. Además, la pregunta 5 indica que no mostraron interés cuando estaban esperando por el servicio. El líder es el que tiene que dar la cara y mostrar interés, presentarse, explicar el porqué del retraso y buscar soluciones.
3. Realizar una renovación física de la agencia. Entrar a la agencia de Alajuela no es grato, ya que se cuenta con un espacio muy pequeño. Además, visualmente

está saturada con demasiada publicidad. Otro detalle importante es que a la hora de ingresar brinda un aspecto viejo, poco dinámico (La pregunta 1).

4. Debe haber una disminución del tiempo de espera. Este es uno de los principales problemas que afectan la calidad, y es que el promedio es de 32 minutos de espera es un tiempo muy elevado. Se debe buscar los métodos apropiados para disminuirlo.
5. Resolver la falta de personal en la agencia de Alajuela para brindar un servicio más ágil. Al menos se debe contratar una persona más en el área de cajas y disminuir el tiempo de espera de 32 minutos, para también disminuir la cantidad de socios no atendidos.
6. Llevar un mejor control de las renunciaciones. El problema se toma a la ligera, pero se debe controlar al menos cada mes. Muchos de estos asociados pueden estar renunciando por un mal servicio, pero no lo hace saber, o los productos de la competencia están siendo más atractivos. En cualquier instancia, al estar Coope Ande en un gremio específico, estas disconformidades pueden tener un efecto negativo en la publicidad de boca en boca.
7. Revisar los protocolos de atención al cliente, tales como los saludos, ofrecimiento de un segundo producto, y despedida, ya que no se están aplicando a un cien por ciento (Pregunta 9 y 10). En cuestión de servicios las cortesías se deben brindar de forma constante.
8. Capacitación continua. En la pregunta 11 se hace referencia a los conocimientos de los funcionarios y muchos de los asociados no se sienten

satisfechos con este punto. Un colaborador mal capacitado puede producir disgusto por dar mala información al asociado y se puede perder un asociado por este motivo. Por eso la importancia de una capacitación continua y no solo de entrada a la cooperativa.

9. Revisar el horario de atención. Si bien es cierto en la encuesta los resultados están divididos, hoy en día las empresas extienden sus horarios para brindar un mejor servicio a aquel asociado que por su trabajo no puede asistir entre semana.
10. Mejorar la distribución de las cargas de trabajo. Es necesario elaborar un nuevo estudio y dividir las funciones o los servicios que brinda cada sección de la agencia. Caja Rápida presta servicios que cronometrado durante la visita dura aproximadamente más de 5 minutos perdiendo la esencia de la esta, trabando el servicio y aumentando el tiempo de atención.
11. Analizar la estructura organizacional de la agencia y establecer claramente la función de cada colaborador. Hay que establecer canales oficiales y claros de comunicación, priorizar el servicio brindado al asociado que llega a la agencia de Alajuela y crear conciencia que esta no es del personal de negocios ni de los operativos. La agencia de Alajuela es una sola y los resultados positivos o negativos afectan al grupo en general.

En términos generales la agencia de Alajuela tiene que trabajar constantemente en mejorar el servicio, pues se nota que el asociado no esta tan satisfecho con la labor actual. Hay que implementar un plan de acción a corto y a mediano plazo.

5.2 Recomendaciones.

Las recomendaciones se basan en el tercer objetivo específico planteado al iniciar la tesis: detectar áreas de mejoras según las carencias mencionadas.

Con respecto al compromiso del personal, es recomendable aplicar:

- Un análisis a todo el personal de la agencia de Alajuela incluyendo desde el personal de limpieza hasta los encargados de la agencia. Se podría implementar, junto con el Departamento de Recursos Humanos, una encuesta de clima organizacional para detectar si el grupo está motivado.
- Revisión de manuales de puesto. Tal vez el colaborador no tiene clara su función dentro de la empresa. Es recomendable establecer reuniones mensuales con el fin de incentivar la comunicación entre los colaboradores y establecer puntos de mejoras en beneficio de la agencia. Si hay diferencias analizarlas dentro de la reunión para poder aclararlas amigablemente, frente a frente.
- Establecer un BSC (*Balanced Score Card*), que es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. Cada indicador tiene un peso que en conjunto suma el 100%. Según la obtención de cada indicador, se conseguirá una nota y con base en esto se obtiene una comisión. La herramienta se puede aplicar según el puesto que se desempeña y así medir a los colaboradores dentro de estos indicadores establecidos de gran importancia dentro del negocio.

- Establecer la contratación de una empresa externa para que ejecuten clientes incógnitos mensuales, como se realizaban anteriormente, pero que según lo consultado no se realizan actualmente por temas de presupuesto. Esto daría un mejor control de los puntos de mejora en servicio y la propuesta es retomarlo al menos en las 5 agencias más concurridas. Luego de establecer una negociación se pueden establecer los puntos a calificar.

Con respecto al liderazgo, se recomienda:

- Coordinar con el Departamento de Recursos Humanos talleres de desarrollo del liderazgo para todo el personal de la agencia.
- Incentivar un programa de “creando a nuestro sustituto” o mandos medios. Este programa dio un gran resultado en Wal Mart Costa Rica y se basa en que los líderes de un grupo, no deben temer enseñar a los demás y más bien pensar en que, en un eventual ascenso, el no tener un líder sustituto puede que sea un obstáculo para el crecimiento personal. Esto requiere un cambio de mentalidad. Además, esas personas que también tienen el deseo de seguir creciendo dentro de la empresa, se van formando como líderes tras capacitaciones trimestrales. Esto genera compromiso ya que todos desean tener mejores condiciones laborales. En Wal Mart, el ascenso de un líder no significó un cambio brusco dentro del esquema de los supermercados por que ya existía una persona totalmente capacitada para el puesto.

- Renovar la agencia de Alajuela es de suma urgencia. Se podría contactar con una empresa asesora de imagen o seguir el patrón establecido en las agencias de Alajuela.
- Cambiar la agencia de lugar y buscar otro local en Alajuela que posea un parqueo amplio, además de que sea un lugar seguro y atractivo para el asociado; analizar y ampliar la agencia.

Para la disminución de tiempo de espera, se recomienda:

- Establecer un responsable del servicio. Si bien es cierto que el servicio depende de todo el personal de la agencia, al responsabilizar a una persona esta velará y coordinará que todo el personal cumpla con un servicio rápido y eficiente. Tendrá la autoridad absoluta para disponer del personal según considere lo mejor en beneficio del servicio al cliente. Además, establecerá los horarios de comida. Será el encargado de Identificar las “horas pico” que se presentan en la agencia y que a esas horas esté todo el personal de servicio disponible dentro de su función. Se le solicitará planes de contingencia y usuarios extras en el sistema para atender al asociado en alguna situación inesperada.
- Considerar oportunidades de autoservicios como los cajeros automáticos inteligentes del Banco Bac-San José, donde se puede realizar una gran variedad de trámites. Otras opciones tecnológicas son los chats de servicios, promover el uso de las aplicaciones para los celulares inteligentes, facilitar los pagos en otras empresas como Servimás y las farmacias Fischel, que llegaría a dar un valor agregado. Así, el asociado que ya no tendrá que trasladarse hasta la agencia para pagar su tarjeta de crédito y créditos de consumo.

En cuanto a la falta de personal, se recomienda:

- Es totalmente notable la falta de un colaborador sobre todo para el área de Cajas. Una opción mejor sería implementar una persona “comodín” que cubra los almuerzos de Cajas, Plataforma y Captación, ya que de 12 pm a 2 pm generalmente solo hay una persona en Cajas y otra en el área de Plataforma.
- El encargado operativo será el encargado de llevar toda la información con respecto al tiempo de espera del asociado. Tendrá que generar un informe mensual que proporcione el CRM y justificar aquellos tiempos de espera mayores a 15 minutos y enviarlo a su jefatura.

Para el control de renunciadas, se recomienda:

- Se debe establecer un mayor control en cuestiones de renunciadas. Estas deberán ser atendidas exclusivamente por los encargados.
- Establecer un plan de acción y presentar ante reunión de jefatura los avances. Este plan contempla llevar las estadísticas al día de los asociados que renuncian. Además, visitar al menos 5 de estas personas al mes para detectar el verdadero motivo de la renuncia. Se debe establecer dentro uno de los indicadores del *Balanced Score Card*.

Respecto de revisar los protocolos de atención, se recomienda:

- Los protocolos están establecidos, pero no se aplican a cabalidad. Por lo tanto, sería importante tomarlos en cuenta dentro de los puntos a calificar de un cliente

incognito y este puntaje será tomado dentro del *Balanced Score Card* de cada colaborador.

- Crear cultura. A muchos de los colaboradores les da pena o se les olvida aplicarlos, pero al utilizarlos todos los días, estos se volverán costumbre y se harán de forma automática.

Para la capacitación continua, se recomienda:

- En conjunto con el Departamento de Recursos Humanos, identificar los puntos de mejora de cada colaborador y desarrollar al menos cada 6 meses una realimentación de los puntos que el balance indique como puntos de mejora.
- Crear un dueño del proceso. Cada vez que salga un producto nuevo, un colaborador va ser el encargado de recibir la información y a la vez de capacitar a sus compañeros de agencia, lo que incentiva el compañerismo. Con esto se pretende crear compromiso del personal y que este, al sentirse que es el responsable de lo que respecta a toda la información, tendrá un mayor grado de atención con los productos o servicios nuevos.

Respecto de los horarios de atención, se recomienda:

- Al ser la única agencia en la provincia de Alajuela, se recomienda tener un horario de atención de lunes a domingo y en horario de 9 am a 7 pm.
- Mantenerse con el horario de atención, pero aplicar máquinas de autoservicios como los cajeros inteligentes antes mencionados,

establecidos en un lugar estratégico dentro del centro comercial Plaza Real.

En cuanto a las cargas de trabajo, se recomienda:

- Se deberá encargar al Departamento de Calidad realizar un estudio de tiempos, procesos y de perfiles de puestos para definir correctamente las cargas de trabajo de cada colaborador.

Para la estructura organizacional, se recomienda:

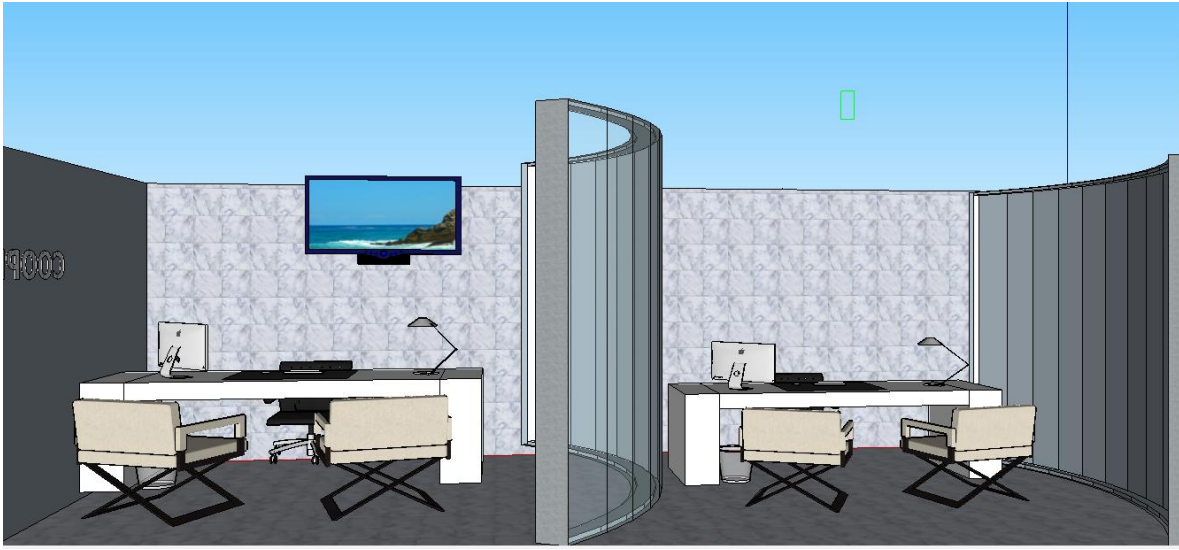
- Debe realizarse un análisis profundo de la estructura organizacional de las agencias.
- Seguir la misma estructura, pero continuar ajustando en el camino como se ha estado haciendo.

5.3 Propuesta

Con base en lo mencionado en el último objetivo específico de este trabajo de investigación, se establece una propuesta que gira en dos sentidos. El primero es la parte física de la agencia donde se tendrá que hacer una reestructuración que le ofrezca al asociado una mayor comodidad y refrescar la imagen de la Cooperativa, o al menos que vaya en línea con respecto a las agencias de Heredia y San José que son de las más grandes del país.

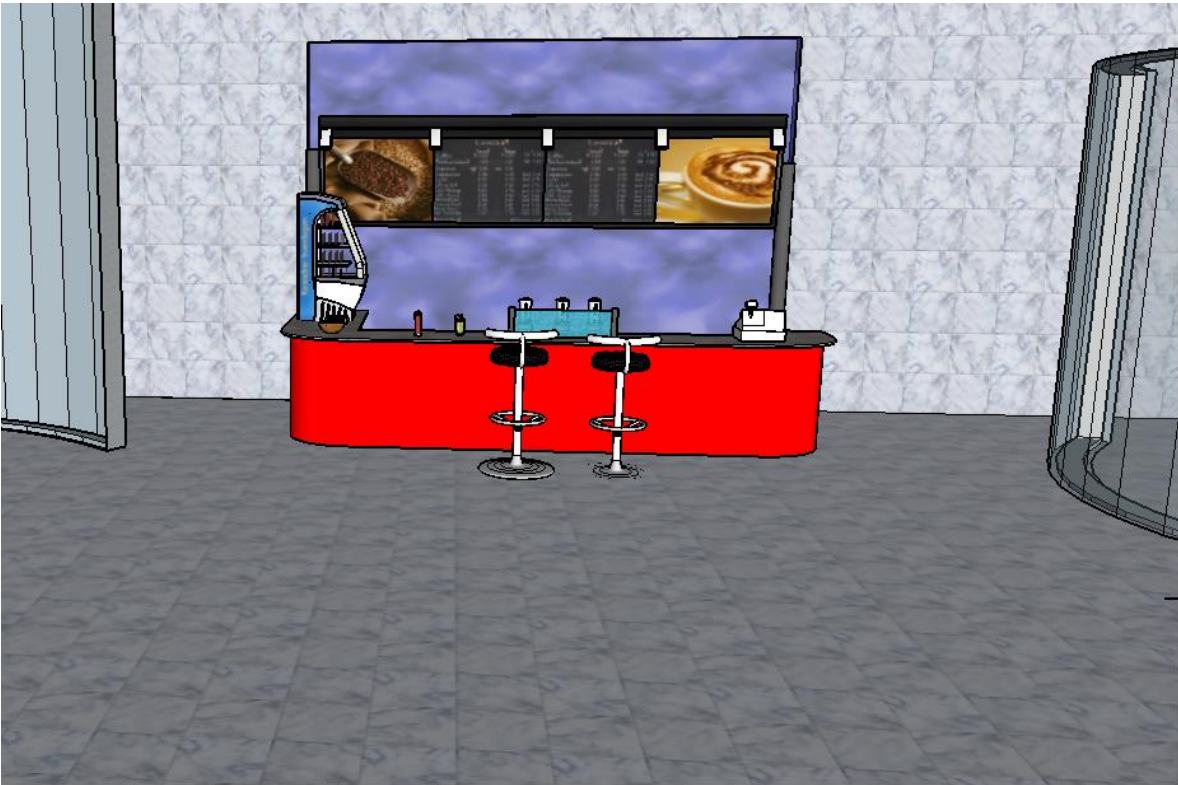
Como toda propuesta nace primero con un modelo, este es el que propongo. Para esto se tendrá que adquirir un local a la par del que ya tiene la cooperativa y que actualmente está disponible.

Ilustración 5.1



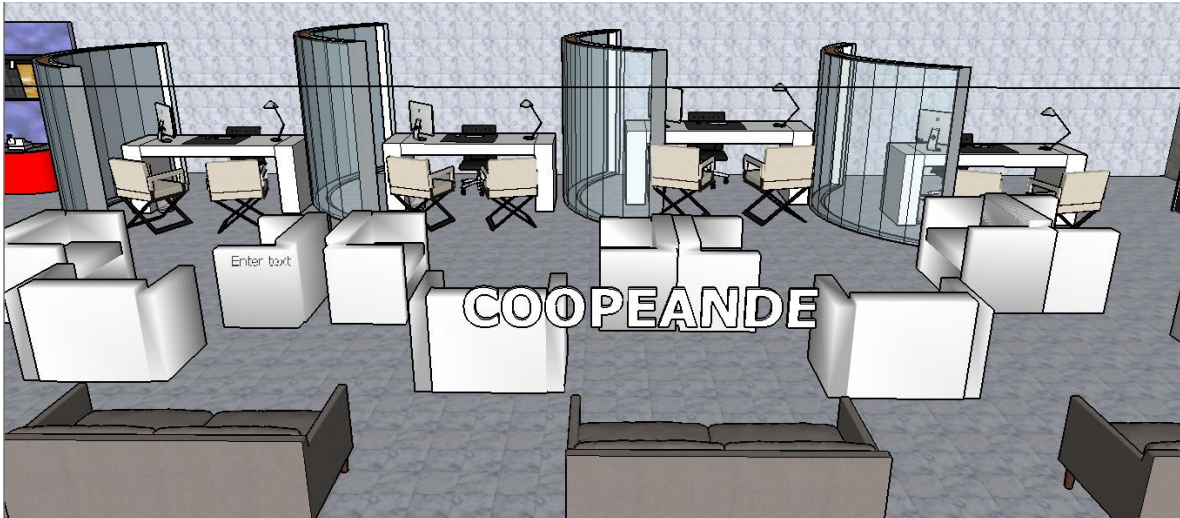
Un área de plataforma mas comoda y moderna para el asociado.

Ilustración 5.2



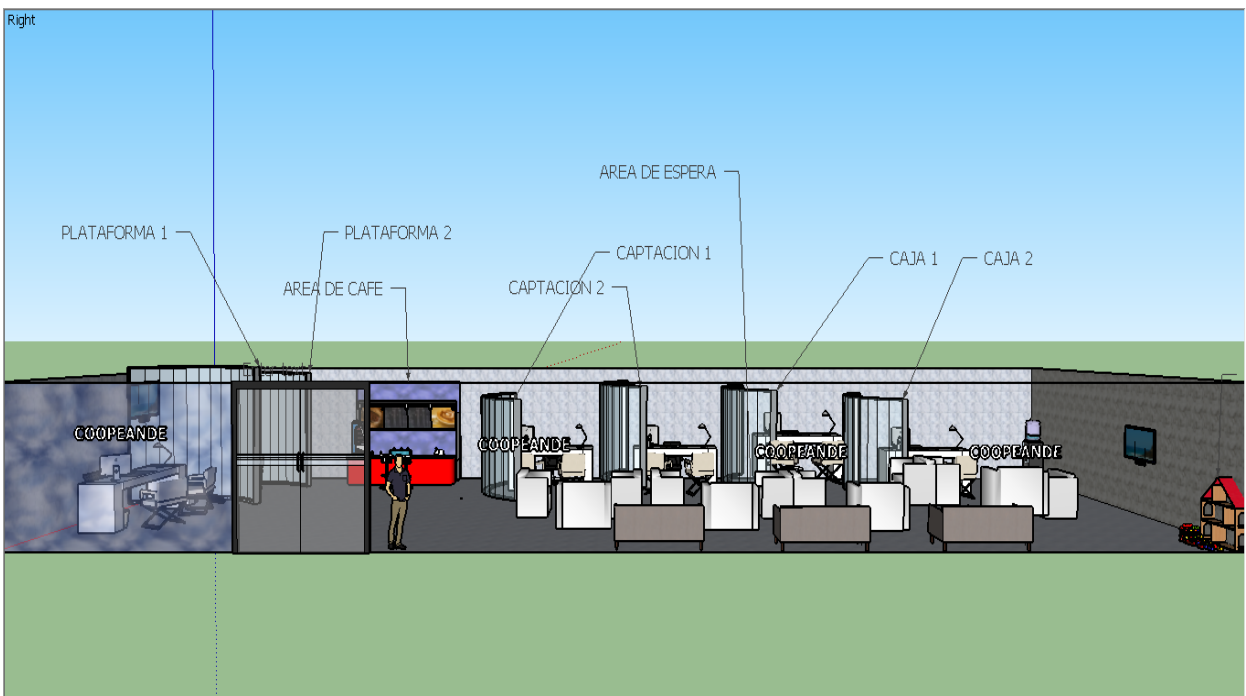
Al igual que en la agencia de Heredia y San José, se contará con un área de cafetería, donde el asociado podrá servirse su propio café y estar negociando con algún asesor. Muchos de los mejores negocios se cierran con una tacita de café.

Ilustración 5.3



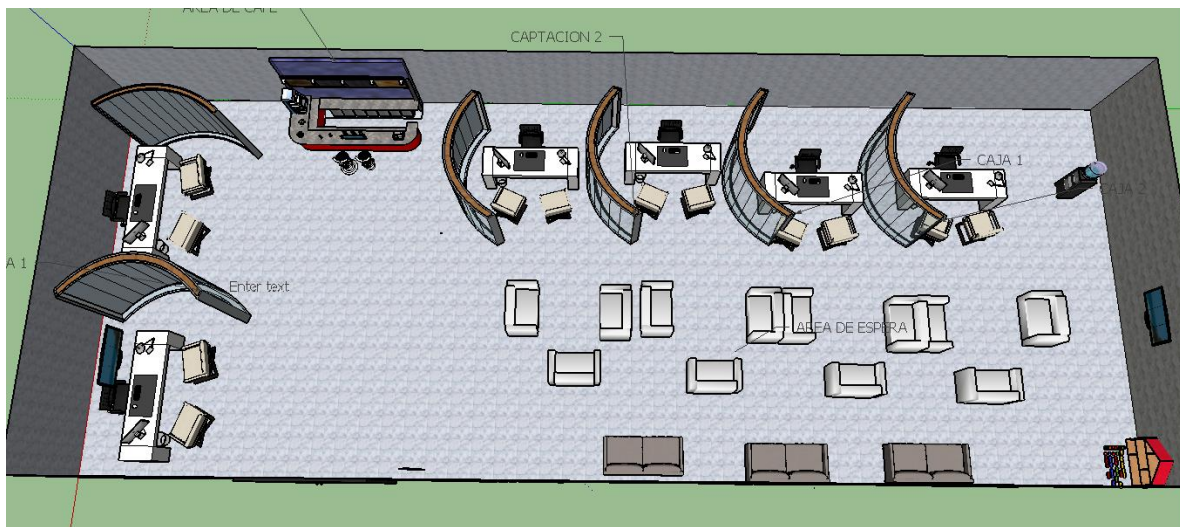
Para el área de Cajas, eliminar lo que popularmente se llamó la pecera, que es el vidrio de seguridad que rodeaba a la caja. Esto no va con la línea de un servicio personalizado. También el área de espera debe ser más acogedora y en vez de sillas se propone sillones, para expresar una imagen elegante y moderna.

Ilustración 5.4



En resumen, en comparación con la distribución actual, se tendría 2 cajas en vez de una, un área para niños, una cafetería más extensa, otra área de servicio para lo que es Captación y sillones en vez de sillas. Dentro de estas minisalas de espera se tendrá tomacorrientes para aquel asociado que llegue con su computadora portátil o cargar su celular. Habría Wifi gratuito para el socio.

Ilustración 5.5



Para ejecutar esta propuesta se definirá como responsable al Gerente Administrativo quien tiene a cargo el Departamento de Mantenimiento. Este tendrá un plazo de dos meses para sacar a concurso el nuevo proyecto de remodelación y la ampliación de la agencia de Alajuela. El presupuesto para esta obra será establecido en Junta de Consejo, el cual también será el encargado de fiscalizar todo respecto de la obra. Ya definido el proveedor, se le definirá tiempo de inicio de las obras y entrega de la misma.

Costo de la obra

- Los prototipos constructivos (obras tipo) son instrumentos que permiten realizar una representación limitada de la realidad.

- **Anteproyecto.** Es la propuesta espacial técnica y funcional que define el carácter e identidad de un proyecto.
- **Planos y especificaciones técnicas.** Se entiende por planos de construcción el conjunto de elementos gráficos y escritos que definen con claridad el carácter y la finalidad del prototipo, y que además, permiten construir una obra bajo la dirección de un profesional responsable.
- **Presupuesto detallado.** Se entiende por presupuesto el trabajo detallado de cálculo que el profesional realiza para determinar el valor de una obra al precio de mercado.
- **Curva de maduración.** Indica la forma en que se construye el prototipo a lo largo del tiempo.
- **Código Eléctrico de Seguridad Nacional.** Se consideran las disposiciones necesarias para la seguridad, el cumplimiento de estas y el mantenimiento adecuado darán lugar a una instalación prácticamente libre de riesgos.

Prototipos Comerciales. Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica, Subdirección de Proyectos, Unidad de Ejecución de Proyectos, Desarrollo de Prototipos de Obra. Código, Descripción y Destino: PT-C-01 Local Comercial. Características generales: Local comercial con 48 m² de local y 28 m² de servicio sanitario y bodega. Se considera un frente de 7 metros lineales, con amplios ventanales. Placa corrida de concreto, contrapiso de concreto y malla electrosoldada, paredes exteriores de bloques de concreto de 12 x 20 x 40 cm, columnas de concreto, viga corona de concreto, 12 tapicheles de bloques de concreto. Techo de estructura metálica galvanizada, cobertura de zinc 26. Las divisiones internas son en yeso

prensado con perfilería de aluminio. Un baño adaptado a ley 7600, con instalaciones mecánicas y sanitarias de calidad comercial. Tanque séptico ubicado al frente con drenaje de piedra. Las instalaciones eléctricas tienen previstas de tomas para otros posibles usos. El centro de disyuntores eléctricos se ubica en la bodega. Instalaciones pluviales, telefónicas y de alarma. Cielorraso de yeso prensado con perfiles de aluminio, paredes con repello fino, enmasillado y pintura; piso cerámico en la parte de ventas. Ventanera principal de calibre grueso y marco de puerta en aluminio. Dos puertas internas de madera de acabado comercial en baño y bodega. Precio según cotización. Fuente: Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica.

Cuadro 5.1

Costos de La obra	
Área de la obra (m ²):	48
Rango de área (m ²):	0 – 600
Pisos:	Uno
Valor del m ² :	¢269 498 /m ²
Monto de la obra:	¢12 935 904
Duración del proceso constructivo:	3 meses

Fuente: Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica

Además de la Ampliación, se implementaría un plan de acción. Dentro de este se establecerá tiempo, responsables directos de las nuevas directrices y a quién reportar los avances de las mismas.

Dentro de la segunda etapa de la propuesta se creará una figura de un abanderado. Esta figura es un colaborador de la agencia que mensualmente estaría capacitándose en temas de servicios y será responsable:

- De que los materiales publicitarios estén en el lugar indicado por la gerencia de mercadeo. Además esta persona también velará porque el material publicitario no vigente no esté expuesto al asociado de la agencia. Este punto es muy importante porque podría evitar algunos problemas legales.
- Será el vocero de las nuevas promociones y les informará a todos los compañeros los detalles.
- Será el responsable de que los protocolos de atención se cumplan a cabalidad.
- Esta persona será el responsable de la nota y de los puntos de mejora que el cliente incognito genere en su visita, por lo cual debe estar al tanto de los puntos que este califica y controlarlos.
- Mensualmente, después de la reunión, elaborará un informe al jefe inmediato para que esté enterado de las promociones, de las diferentes quejas que se reciben por Internet (Redes Sociales), buzón de sugerencias. Además, estará atento del resultado del cliente incógnito y de todos los puntos de mejora.

Esta propuesta se aplicará de inmediato y estará bajo la supervisión de la Gerencia de Mercadeo, la cual será la responsable de coordinar las reuniones y capacitaciones mensuales y el presupuesto será asignado al Departamento de Mercadeo el cual será el responsable de una administración correcta del mismo.

Los Encargado de las agencias serán los responsables de velar por el servicio de la agencia y se le solicitará que mensualmente justifique por qué no se atendieron las personas en estado de “no atendidas” en el CRM, al igual que las personas que hayan renunciado en el mes y que al menos llame o visite a 5 personas, con el fin de consultar realmente los motivos de la renuncias. El acatamiento de esta directriz será de inmediato y el responsable de darle el seguimiento es el Encardo de la Gerencia de Negocios y no se definirá presupuesto para esta estrategia.

Se coordinará con el Centro de Llamadas, tanto como el Departamento de Servicio al Asociado que todas las quejas tramitadas por redes sociales y buzón de sugerencias sean enumeradas para llevar un mejor control y que sea retransmitida a los encargados operativos de sus respectivas agencias, los cuales tendrán un lapso de 5 días hábiles para generar respuesta satisfactoria al problema. Esta respuesta será supervisada por la jefatura inmediata. Es de acatamiento inmediato y no se requiere presupuesto extraordinario.

Comunicarle al Departamento de Control y Calidad la necesidad de contratar al menos una persona más para Cajas ya que el 44% de los asociados elige este servicio al llegar a la cooperativa, según dato brindado por el CRM.

Se les solicitó a los encargados del Departamento la fórmula que ellos utilizan para identificar las falencias del personal en una agencia, pero estas personas no respondieron los correos. Por lo tanto, sería importante llevar un control de personas atendidas mensualmente, según funcionario que lo atendió, para identificar alguna sobrecarga en los colaboradores y que estaría generando un descontento no

comunicado y así evitar rotación de personal, al igual elevar el temas a instancias mayores.

Cálculo de costo mensual de un cajero, con un salario de 665 000 colones basado en un monto real:

Cuadro 5.2

Salario €665,000.00

Concepto	Patrono	Trabajador	Monto
SEM	9,25%	5,50%	€98,088
IVM	5,08%	2,84%	€52,668
TOTAL CCSS	14,33%	8,34%	€150,756
Recaudación Otras Instituciones			
Institución	Patrono	Trabajador	Monto
Cuota Patronal Banco Popular	0,25%	-	€1,663
Asignaciones Familiares	5,00%	-	€33,250
IMAS	0,50%	-	€3,325
INA	1,50%	-	€9,975
TOTAL OTRAS INSTITUCIONES	7,25%	-	€48,213
Ley de Protección al Trabajador (LPT)			
Concepto	Patrono	Trabajador	Monto
Aporte Patrono Banco Popular	0,25%	-	€1,663
Fondo de Capitalización Laboral	3,00%	-	€19,950
Fondo de Pensiones Complementarias	0,50%	-	€3,325
Aporte Trabajador Banco Popular	-	1,00%	€6,650
INS	1,00%	-	€6,650
TOTAL LPT	4,75%	0,01	€38,238
Total			
	Patrono	Trabajador	Total
PORCENTAJES TOTALES	26,33%	9,34%	35,67%
MONTOS TOTALES	€175,095	€62,111	€237,206

Fuente: C.C.S.S

Costo Anual

Tabla 5.1

Concepto	Monto mensual en colones	Monto anual en colones
Salario mensual	665.000,00	7.980.000,00
Pago a la C.C.S.S	175.095,00	2.101.140,00
Provisión para aguinaldo	55.416,67	665.000,00
Total	895.511,67	10.746.140,00

Fuente: Propia.

Relacionado con el tema anterior, se le solicitaría al Encargado de la agencia, presentar un informe mensual de los tiempos de espera del asociado. Los datos son muy fáciles de conseguir, ya que el CRM los brinda. Además de que son fáciles de exportar a la plataforma, los datos no son procesados y mucho menos analizados por ninguna persona de la agencia de Alajuela. Por lo tanto, el objetivo de solicitar el reporte es para que los encargados tomen más conciencia y realicen modificaciones con el fin de mejorar el servicio.

Revisión de horarios tanto de la apertura y cierre de la agencia. Según la encuesta, este es un punto a considerar. Una empresa que quiera brindar un gran servicio al cliente debe tener variedad en su horario y no solo de 9 de la mañana a 6 de la tarde. La competencia tiene un servicio de atención más extenso y es un tema a considerar el costo y el beneficio que genera. Dentro de las opciones más viables es adquirir cajeros inteligentes. La valoración de esta estrategia estará a cargo del Departamento de Proyectos y el Departamento de Canales Electrónicos, que contarán con un presupuesto establecido en plana gerencial y será considerado de categoría A para que se apilen dentro de los proyectos de prioridad para la Cooperativa.

Otra de las propuestas y con base en uno de los principios que se considera básico en toda organización es la medición de los procesos. Lo que no se mide no se controla y lo que no se controla se puede salir de las manos o estar afectando la efectividad del proceso. Si bien el CRM actual de Coope Ande brinda una gran información, siempre hay campo para la mejora.

Esta es una propuesta de mejora para lo del CRM

1. Se realiza una variación en la pantalla de registro de los asociados en el CRM.

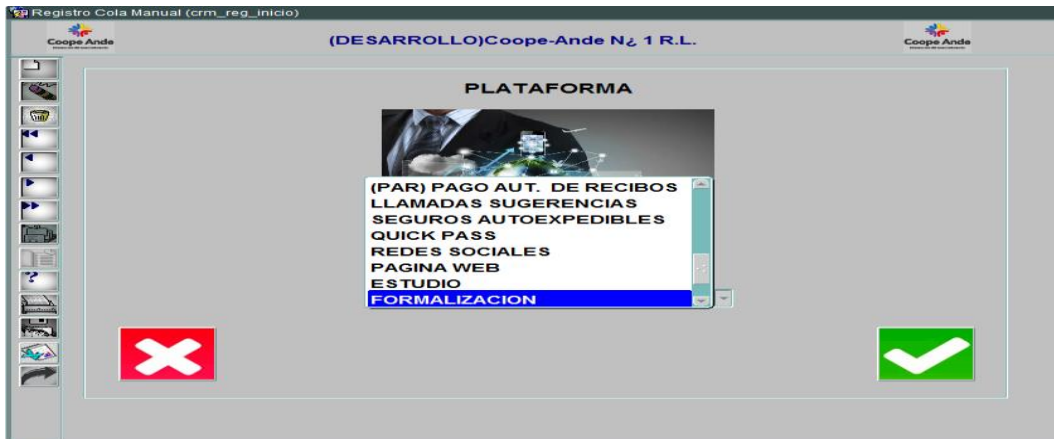
Ilustración 5.6




Este cambio genera una pantalla más amigable con el usuario. Además, divide de mejor manera los diferentes servicios que se brindan en la agencia de Alajuela.

2. Si se registra de forma manual, se digita la cédula del asociado y se elige la casilla o servicio que solicite.

Ilustración 5.7



Esta pantalla guiará de una mejor forma al asociado brindándole los diferentes servicios para que este elija y sea atendido de la mejor forma.

3. Esta misma pantalla se visualiza en el registro en el kiosco del CRM ubicado cerca de la entrada principal. Si el asociado o el colaborador desea cancelar el servicio para elegir otro, debe pulsar el botón . Automáticamente regresa a la pantalla inicial para poder elegir un nuevo servicio.


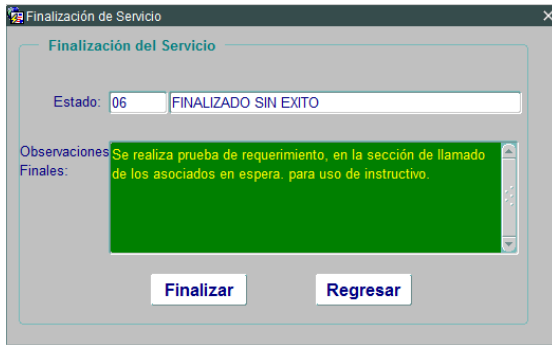
Una vez elegido el servicio deseado y que el asociado es registrado en cola, se debe de pulsar el botón .

Ilustración 5.12



Ya con el asociado frente al personal de Coope Ande pulsa el botón .

Una vez iniciado el servicio, de igual forma la pantalla mostrará un “semáforo” el cual tiene la misma finalidad de la anterior.

4. Cuando se finaliza la atención del asociado, se debe de pulsar el botón , e indicar de igual forma en el detalle, las observaciones del mismo, de lo contrario no se podrá salir de la pantalla.

Ilustración 5.13



Otra finalidad es crear un sentimiento de competitividad entre los colaboradores y que estos tratasen de que el semáforo no esté en rojo y agilizaría el servicio.

Medidas drásticas: todas estas medidas a tomar deben estar de la mano con una evaluación del personal. Se le comunicará al personal claramente lo que se quiere y se determinarán las diferentes medidas disciplinarias si estas no se

cumplen a cabalidad. Basado en el marco metodológico de este trabajo, como administrador, hay que tomar decisiones y muchas veces estas no son fáciles pero de estas decisiones se basa la efectividad de un administrador o encargado. Por lo tanto, en búsqueda de un compromiso, mayor se propone establecer y darle seguimiento al personal para controlar si efectivamente cumple con su función.

Bibliografía

6 Bibliografía

Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica. (11 de enero de 2017). Obtenido de <http://www.cfia.or.cr/>

ALARCON GONZALEZ, J. (1998). *REINGENIERIA DE PROCESOS EMPRESARIALES*. FUND. CONFEMETAL.

American Customer Satisfaction Index. (2016). Obtenido de <http://www.theacsi.org/about-acsi/history>

Barboza, R. (5 de Noviembre de 2013). *Secretos para lograr un servicio al cliente exitoso*. Obtenido de http://www.larepublica.co/alta-gerencia/secretos-para-lograr-un-servicio-al-cliente-exitoso_77346

Becerril, F. R. (1997). *Ciencia, metodología e investigación*. Pearson Educación.

books.google. (s.f.). Obtenido de https://books.google.co.cr/books?id=sLJXV_z8XC4C&pg=PA278&dq=productos+y+servicios&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=productos%20y%20servicios&f=false

cambioclimaticocr. (22 de mayo de 2012). Obtenido de <http://www.cambioclimaticocr.com/mapa-del-sitio>

CCSS. (21 de 1 de 17). Obtenido de <http://www.ccss.sa.cr/calculadora>

Coope Ande. (s.f.). Obtenido de <http://www.coopeande1.com/content/resena-historica>

Coope Ande. (s.f.). Obtenido de <http://www.coopeande1.com/certificacion-iso-9001>

Dutka, A. (1998). *Manual de AMA para la satisfacción del cliente*. Ediciones Granica S.A.

Esteban, I. G. (2205). *MARKETING DE LOS SERVICIOS*. ESIC EDITORIAL.

Francisco Javier Miranda González, A. C. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Delta Publicaciones.

Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Diaz de Santos S.A. Obtenido de https://books.google.co.cr/books?id=rKAGC6DkiVAC&printsec=frontcover&dq=Marketing+y+gesti%C3%B3n+de+los+servicios&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Marketing%20y%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20servicios&f=false

<https://books.google.co.cr/books?id=1MW4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=fundamentos+de+a+administracion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjGqr6Os6zSAhUSHGMKHDrxAY4Q6AEIGDAA#v=onepage&q=fundamentos%20de%20administracion&f=false>. (s.f.).

https://books.google.co.cr/books?id=2eNxBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=caracteristicas+de+los+servicios&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=caracteristicas%20de%20los%20servicios&f=false. (s.f.).

infocoop. (1 de noviembre de 2012). Obtenido de <http://www.infocoop.go.cr/cooperativismo/estadisticas.html>

ISO. (2005). *iso.org*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>

John Tschohl, S. F. (1991). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Madrid.España: Díaz de Santos S.A.

Kotler, P. (1992). *Dirección de Mercadotecnia*. Prentice –Hall.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.

Mora, M. E. (2006). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*. Ediciones Paraninfo.

MORALES CHAVARRÍA, S. (06 de marzo de 2016). Cooperativas de ahorro y crédito sufren una desaceleración de sus excedentes. *El Financiero*.

Padilla, M. (s.f.). *Coopeande1*. Obtenido de <http://www.coopeande1.com/27-abril-dia-nacional-del-cooperativismo>

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

Pedro Juez Martel, F. J. (2006). *Probabilidad y estadística matemática*. Ediciones Díaz de Santos.

Philip Kotler, G. A. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

Real Academia Española. (s.f.). Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=PTk5Wk1>

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Pearson.

Rogers, P. &. (1996). *El uno a uno Futuro*. Moneda Doubleday.

Salkind, N. J. (1999). *Métodos de investigación*. Pearson Educación.

Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la investigación*. MacGraw-Hill/Interamericana.

Sánchez Delgado, M. (2014). *Administración 1*. Mexico: Larousse - Grupo Editorial Patria.

Tamayo, M. T. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.

unpan1.un.org. (1 de Abril de 2003). Obtenido de <http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/icap/unpan033284.pdf>

Vicente Quesada Paloma, A. G. (1988). *Lecciones de cálculo de probabilidades*. Ediciones Díaz de Santos.

Warner, J. (2004). *Perfil de competencias para el servicio al cliente*. Universitaria Ramon Areces.