

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA
COOPERATIVA DEL SISTEMA NACIONAL DE JUSTICIA – JURISCOOP-.
SECCIONAL PASTO. AÑO 2007**

**MAGDA CONSTANZA ACHICANOY ENRÍQUEZ
OLGA LUCIA RUIZ MARTÍNEZ
JESÚS ANDRÉS VILLOTA RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO – JORGE TADEO LOZANO
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA
COOPERATIVA DEL SISTEMA NACIONAL DE JUSTICIA – JURISCOOP-.
SECCIONAL PASTO. AÑO 2007**

**MAGDA CONSTANZA ACHICANOY ENRÍQUEZ
OLGA LUCIA RUIZ MARTÍNEZ
JESÚS ANDRÉS VILLOTA RAMÍREZ**

**Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Especialista en Gerencia de
Mercadeo**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO – JORGE TADEO LOZANO
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2007**

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

(Jurado)

(Jurado)

San Juan de Pasto,

TABLA DE CONTENIDO

| | Pág. |
|---|-------------|
| PRESENTACIÓN | 14 |
| 1. FORMULACIÓN DEL ESTUDIO | 16 |
| 1.1. TITULO | 16 |
| 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 16 |
| 1.2.1. Formulación del Problema | 17 |
| 1.3. OBJETIVOS | 17 |
| 1.3.1. Objetivo General | 17 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos | 17 |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN | 18 |
| 1.5. MARCO DE REFERENCIA | 18 |
| 1.5.1. Marco Teórico | 18 |
| 1.5.2. Marco Conceptual | 25 |
| 1.5.3. Marco Contextual | 27 |
| 1.5.4. Marco Legal | 28 |
| 1.6. METODOLOGÍA | 29 |
| 1.6.1. Tipo de Estudio | 29 |
| 1.6.2. Método | 30 |
| 1.6.3. Técnicas para la Recolección y Análisis de la Información | 30 |
| 2. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS SOBRE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO DE JURISCOOP | 32 |
| 2.1. ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN EXTERNO | 32 |
| 2.1.1. Conclusiones Nivel de Satisfacción del Servicio al Cliente – Asociados | 49 |
| 2.2. ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN INTERNO – FUNCIONARIOS- | 50 |
| 2.2.1. Conclusiones Cliente Interno – Funcionarios | 81 |
| 2.3. ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN INTERNO – DIRECTIVOS- | 90 |
| 3. CONSTRUCCIÓN DE UNA ESTRATEGIA EFECTIVA DE SERVICIO AL CLIENTE | 97 |
| 3.1. ANÁLISIS DE RUTA HACIA LA EXCELENCIA DE JURISCOOP | 97 |
| 3.1.1. Estructura Organizacional | 97 |
| 3.1.2. Selección de Personal | 99 |
| 3.1.3. Proceso de Inducción | 100 |
| 3.1.4. Capacitación | 101 |
| 3.1.5. Desarrollo del Personal | 101 |
| 3.1.6. Plan Carrera | 101 |

| | |
|---|------------|
| 3.1.7. Evaluación de Desempeño | 101 |
| 3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 102 |
| 3.2.1. Etapa Filosófica | 102 |
| 3.3. ETAPA ANALÍTICA | 106 |
| 3.3.1. Perfil de Capacidades Internas (PCI) | 106 |
| 3.3.2. Análisis del Cliente | 113 |
| 3.3.3. Análisis de la Competencia | 115 |
| 3.3.4. Análisis de Vulnerabilidad | 116 |
| 3.4. ETAPA OPERATIVA | 119 |
| 3.4.1. Objetivo | 119 |
| 3.4.2. Estrategias de Mejoramiento del Servicio | 119 |
| 3.4.3. Tácticas | 119 |
| 3.4.4. Tiempo y Recursos | 120 |
| 3.4.5. Indicadores de Gestión | 120 |
| 3.5. INGENIERÍA DEL SERVICIO | 122 |
| 3.5.1. Ciclo de Servicio | 122 |
| 3.5.2. Momentos de Verdad | 124 |
| | |
| 4. CONCLUSIONES | 125 |
| | |
| 5. RECOMENDACIONES | 130 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA | 131 |
| | |
| NET GRAFÍA | 133 |
| | |
| ANEXOS | 134 |

LISTA DE TABLAS

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabla 1. | Nivel general de satisfacción de los asociados | 32 |
| Tabla 2. | Satisfacción con respecto a la imagen de la cooperativa | 34 |
| Tabla 3. | Nivel de satisfacción de los asociados frente a la infraestructura de Juriscoop | 35 |
| Tabla 4. | Satisfacción frente a la disponibilidad de material publicitario | 36 |
| Tabla 5. | Grado de satisfacción de la atención de los funcionarios | 37 |
| Tabla 6. | Grado de satisfacción frente a la calidad de atención de los funcionarios | 38 |
| Tabla 7. | Nivel de reclamos frente al servicio que presta Juriscoop | 39 |
| Tabla 8. | Calidad de la atención de los funcionarios ante reclamos | 40 |
| Tabla 9. | Porcentaje de asociados contactados oportunamente por Juriscoop | 41 |
| Tabla 10. | Tiempo promedio de espera para la atención en la oficina de Juriscoop | 41 |
| Tabla 11. | Tiempo que el asociado esta dispuesto a esperar para ser atendido en la oficina de Juriscoop. | 42 |
| Tabla 12. | Nivel de satisfacción con respecto a la comunicación telefónica de la cooperativa. | 43 |
| Tabla 13. | Nivel de satisfacción frente a los servicios financieros de Juriscoop | 44 |
| Tabla 14. | Nivel de satisfacción frente a los servicios solidarios de Juriscoop | 45 |
| Tabla 15. | Contacto con el personal al solicitar un servicio de Juriscoop | 46 |
| Tabla 16. | Calificación promedio del conocimiento de lo que el cliente quiere | 51 |
| Tabla 17. | Puntajes acerca de lo que el cliente quiere | 52 |
| Tabla 18. | Calificación promedio acerca de la comunicación verbal | 53 |
| Tabla 19. | Puntajes acerca del tipo de comunicación verbal utilizada | 54 |
| Tabla 20. | Calificación promedio acerca de la comunicación no verbal | 55 |
| Tabla 21. | Puntajes acerca del tipo de comunicación no verbal utilizada | 56 |
| Tabla 22. | Calificación promedio acerca de cómo se evalúa al cliente | 57 |
| Tabla 23. | Puntajes acerca de cómo se evalúa al cliente | 58 |
| Tabla 24. | Calificación promedio acerca del arte de preguntar | 59 |
| Tabla 25. | Puntajes acerca del arte de preguntar | 60 |
| Tabla 26. | Calificación promedio acerca de la comunicación telefónica | 61 |
| Tabla 27. | Puntajes acerca de la comunicación telefónica | 63 |
| Tabla 28. | Calificación promedio cuando el funcionario tiene que decir no | 64 |
| Tabla 29. | Puntajes acerca del comportamiento frente a las respuestas negativas | 65 |
| Tabla 30. | Calificación promedio acerca de si los funcionarios expresan lo que piensan | 65 |
| Tabla 31. | Puntajes acerca de si los funcionarios expresan lo que piensan | 66 |
| Tabla 32. | Calificación promedio acerca de algunas situaciones que causan quejas | 67 |
| Tabla 33. | Puntajes acerca de algunas situaciones que causan quejas | 68 |
| Tabla 34. | Calificación promedio acerca los aspectos que se tienen en cuenta al solucionar una queja | 69 |
| Tabla 35. | Puntajes acerca de aspectos que se tienen en cuenta al solucionar una queja | 70 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabla 36. | Calificación promedio acerca el manejo de quejas que llegan por correo | 71 |
| Tabla 37. | Puntajes acerca del manejo de quejas que llegan por correo | 72 |
| Tabla 38. | Calificación promedio acerca las actitudes cuando se comete un error | 73 |
| Tabla 39. | Puntajes acerca de las actitudes cuando se comete un error | 74 |
| Tabla 40. | Calificación promedio de los aspectos claves en la primera impresión | 75 |
| Tabla 41. | Puntajes aspectos claves en la primera impresión | 76 |
| Tabla 42. | Calificación promedio acerca del manejo del cliente | 77 |
| Tabla 43. | Puntajes acerca del manejo del cliente | 78 |
| Tabla 44. | Calificación promedio acerca del manejo del tiempo | 79 |
| Tabla 45. | Puntajes acerca del manejo del tiempo | 80 |
| Tabla 46. | Perfil de oportunidades y amenazas POAM del servicio al cliente de Juriscoop | 107 |
| Tabla 47. | Perfil de capacidades internas PCI servicio al cliente de Juriscoop | 108 |
| Tabla 48. | Matriz de marketing relacional de Juriscoop | 110 |
| Tabla 49. | Análisis del cliente Juriscoop | 114 |
| Tabla 50. | Matriz de perfil competitivo (MPC) | 115 |
| Tabla 51. | Matriz de análisis de vulnerabilidad | 117 |

LISTA DE GRAFICAS

| | | |
|-------------|---|----|
| Gráfica 1. | Nivel general de satisfacción de los asociados | 32 |
| Gráfica 2. | Satisfacción con respecto a la imagen de la cooperativa | 34 |
| Gráfica 3. | Nivel de satisfacción de los asociados frente a la infraestructura de Juriscoop | 35 |
| Gráfica 4. | Satisfacción frente a la disponibilidad de material publicitario | 36 |
| Gráfica 5. | Grado de satisfacción de la atención de los funcionarios | 37 |
| Gráfica 6. | Grado de satisfacción frente a la calidad de atención de los funcionarios | 38 |
| Gráfica 7. | Nivel de reclamos frente al servicio que presta Juriscoop | 39 |
| Gráfica 8. | Calidad de la atención de los funcionarios ante reclamos | 40 |
| Gráfica 9. | Porcentaje de asociados contactados oportunamente por Juriscoop | 41 |
| Gráfica 10. | Tiempo promedio de espera para la atención en la oficina de Juriscoop | 42 |
| Gráfica 11. | Tiempo que el asociado esta dispuesto a esperar para ser atendido en la oficina de Juriscoop. | 43 |
| Gráfica 12. | Nivel de satisfacción con respecto a la comunicación telefónica de la cooperativa. | 44 |
| Gráfica 13. | Nivel de satisfacción frente a los servicios financieros de Juriscoop | 45 |
| Gráfica 14. | Nivel de satisfacción frente a los servicios solidarios de Juriscoop | 46 |
| Gráfica 15. | Contacto con el personal al solicitar un servicio de Juriscoop | 47 |
| Gráfica 16. | Calificación promedio del conocimiento de lo que el cliente quiere | 52 |
| Gráfica 17. | Puntajes acerca de lo que el cliente quiere | 53 |
| Gráfica 18. | Calificación promedio acerca de la comunicación verbal | 54 |
| Gráfica 19. | Puntajes acerca del tipo de comunicación verbal utilizada | 55 |
| Gráfica 20. | Calificación promedio acerca de la comunicación no verbal | 56 |
| Gráfica 21. | Puntajes acerca del tipo de comunicación no verbal utilizada | 57 |
| Gráfica 22. | Calificación promedio acerca de cómo se evalúa al cliente | 58 |
| Gráfica 23. | Puntajes acerca de cómo se evalúa al cliente | 59 |
| Gráfica 24. | Calificación promedio acerca del arte de preguntar | 60 |
| Gráfica 25. | Puntajes acerca del arte de preguntar | 61 |
| Gráfica 26. | Calificación promedio acerca de la comunicación telefónica | 62 |
| Gráfica 27. | Puntajes acerca de la comunicación telefónica | 63 |
| Gráfica 28. | Calificación promedio cuando el funcionario tiene que decir no | 64 |
| Gráfica 29. | Puntajes acerca del comportamiento frente a las respuestas negativas | |
| Gráfica 30. | Calificación promedio acerca de si los funcionarios expresan lo que piensan | 66 |
| Gráfica 31. | Puntajes acerca de si los funcionarios expresan lo que piensan | 67 |
| Gráfica 32. | Calificación promedio acerca de algunas situaciones que causan quejas | 68 |
| Gráfica 33. | Puntajes acerca de algunas situaciones que causan quejas | 69 |
| Gráfica 34. | Calificación promedio acerca los aspectos que se tienen en cuenta al solucionar una queja | 70 |
| Gráfica 35. | Puntajes acerca de aspectos que se tienen en cuenta al solucionar una queja | 71 |

| | |
|--|-----|
| Gráfica 36. Calificación promedio acerca el manejo de quejas que llegan por correo | 72 |
| Gráfica 37. Puntajes acerca del manejo de quejas que llegan por correo | 73 |
| Gráfica 38. Calificación promedio acerca las actitudes cuando se comete un error | 74 |
| Gráfica 39. Puntajes acerca de las actitudes cuando se comete un error | 75 |
| Gráfica 40. Calificación promedio de los aspectos claves en la primera impresión | 76 |
| Gráfica 41. Puntajes aspectos claves en la primera impresión | 77 |
| Gráfica 42. Calificación promedio acerca del manejo del cliente | 78 |
| Gráfica 43. Puntajes acerca del manejo del cliente | 79 |
| Gráfica 44. Calificación promedio acerca del manejo del tiempo | 80 |
| Gráfica 45. Puntajes acerca del manejo del tiempo | 81 |
| Gráfica 46. Análisis de vulnerabilidad | 118 |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|-----------|--|-----|
| Figura 1. | Organigrama Juriscoop Seccional Pasto Año 2007 | 97 |
| Figura 2. | Ciclo del servicio | 122 |

ANEXOS

- Anexo A. Encuesta de satisfacción en el nivel de servicio de la cooperativa
- Anexo B. Test de análisis de excelencia en el servicio al cliente - funcionarios
- Anexo C. Parámetros de análisis de excelencia en el servicio al cliente
- Anexo E. Plan operativo de mejoramiento de servicio al cliente de Juriscoop - seccional Pasto - año 2007

RESUMEN

La propuesta de mejoramiento se fundamenta en fortalecer los procesos de servicio al cliente de la Cooperativa del Sistema Nacional de Justicia JURISCOOP, dirigida a fidelizar a los asociados, incrementar la rotación en el uso del portafolio de productos y servicios y generar el bienestar establecido en la propuesta de valor de la organización.

En el documento se encuentra el desarrollo metodológico de la investigación, en donde se contempla la formulación del estudio, el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación: así como, el marco de referencia y la metodología, que guiará la realización del estudio.

Se presenta el análisis del trabajo de campo, producto de la aplicación de las encuestas de evaluación del servicio al cliente a los asociados, funcionarios y directivos de la cooperativa.

Finalmente, el estudio concluye con la propuesta de mejoramiento del servicio al cliente de la cooperativa, en donde se analizan los procesos de ruta de la excelencia, direccionamiento estratégico, la situación actual del proceso de servicio, el análisis del cliente, de la competencia y de vulnerabilidad.

En este apañe, se presenta la ingeniería del servicio, en donde se reestructuran algunos aspectos que se tienen en cuenta como parte de la identificación de los puntos críticos en servicio que ofrece la cooperativa, los cuales se plasman en el ciclo de servicio y los momentos de verdad.

ABSTRACT

The proposal of improvement is based in strengthening the processes of customer service in the Cooperative of the National system of Justice JURISCOOP, directed to make the associates faithful, increasing the rotation in the vise of the portafolio of products and services and generating the well-being established in the proposal of the organization value.

In this paper, it is found the methodological development of the research, in which in contemplated, the formulation of the study, the problem pose, the goals and the justification: as well as, the frame of reference and the methodology, which will guide the achievement of the study.

It is showed the analysis of the field work, as a product of the application in evaluation surveys of the customers service, to the partners, staff members and managers of the cooperative.

Finally, the study concludes with the proposal of improvement the customer service in though cooperative, where the processes are analyzed in order to get the excellence, strategical management, the current situation of the process of service, the customer analysis, as well as the competition and vulnerability.

In this new aside the engineering of service, where some aspects are restructured and taken as part of the identification of the critical points in service that the cooperative offers which takes shape in the cycle of services and real moments.

INTRODUCCIÓN

Todo proceso que involucre a las empresas a adaptarse a los cada vez más exigentes clientes, requiere de una constante búsqueda de estrategias que permita identificarlos, atraerlos, retenerlos y satisfacerlos. Por este motivo, los conceptos básicos de marketing han avanzado hacia un concepto de marketing relacional, el cual, consiste en establecer una relación de beneficio mutuo, satisfacción plena del cliente y rentabilidad para la empresa.

Hoy, todos aspiran a superar a la competencia, retener a los clientes y al mismo tiempo atraer nuevos clientes. Para alcanzar ese objetivo y equiparar a las empresas con ventajas competitivas es necesario que la propuesta de valor de la compañía sea acompañada por un excelente servicio al cliente, es decir, se debe establecer una brecha entre las expectativas de los clientes y el servicio que ellos realmente están recibiendo.

En este sentido, se entiende como servicio al cliente al conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento, lugar adecuado, condiciones establecidas y se asegure de darle un uso correcto al mismo.

Bajo este orden de ideas, el objetivo de la presente investigación es fortalecer los procesos de servicio al cliente de la Cooperativa del Sistema Nacional de Justicia JURISCOOP, dirigida a fidelizar a los asociados, incrementar la rotación en el uso del portafolio de productos y servicios y generar el bienestar establecido en la propuesta de valor de la organización.

La investigación proyecto se divide en tres (3) componentes, el primero de ellos contiene la formulación del estudio, en donde se hace el planteamiento del problema, los objetivos que se buscan alcanzar y la justificación del proyecto; así como, el marco de referencia y la metodología, que guiará la realización del estudio.

El segundo capítulo presenta el análisis del trabajo de campo, producto de la aplicación de las encuestas de evaluación del servicio al cliente a los asociados, funcionarios y directivos de la cooperativa.

El capítulo tercero, contiene la propuesta de mejoramiento del servicio al cliente de la cooperativa, en donde se analizan los procesos de ruta de la excelencia, direccionamiento estratégico, la situación actual del proceso de servicio, el análisis del cliente, de la competencia y de vulnerabilidad. Así mismo, se presenta la ingeniería del servicio, en donde se plasman el ciclo de servicio y los momentos de verdad.

Se finaliza con las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Es importante anotar, que para la realización de la investigación se tuvo como base la información primera, producto de la aplicación de encuestas a los asociados de la cooperativa en la ciudad de Pasto, así como, los funcionarios y directivos de la entidad. Este documento, se complementa con información secundaria de libros de servicio al cliente, marketing, auditoria del servicio e Internet.

1. FORMULACIÓN DEL ESTUDIO

1.1. TITULO

PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DEL SISTEMA NACIONAL DE JUSTICIA – JURISCOOP-SECCIONAL PASTO. AÑO 2007

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa del Sistema Nacional de Justicia JURISCOOP, es una institución de economía solidaria, multiactiva, de orden cerrado, que tiene como asociados a aquellas personas vinculadas laboralmente con la Rama Judicial y el Ministerio Público.

La organización se creó con el objeto corporativo de satisfacer las necesidades y mejorar la calidad de vida de los asociados y sus familias, a través de servicios de crédito, ahorro, subsidios y recreación.

La principal actividad a nivel nacional es facilitar el acceso al crédito y complementariamente, actividades enfocadas al bienestar social y cultural del colectivo, mediante servicios de operación hotelera, turística, funerarios, capacitación y solidaridad.

Actualmente, la seccional Pasto cuenta con 1.350 asociados, siendo una de las más importantes a nivel nacional (32 seccionales), sin embargo, presenta dificultades en su gestión administrativa y comercial, las cuales, hoy por hoy se manifiestan en un bajo nivel de servicio al cliente.

Entre las principales causas que originan el incremento en el malestar del asociado frente al servicio de la cooperativa están:

Al ser una organización de orden cerrado y aún más, vinculada comercialmente con el Estado, por parte de la alta dirección se tiene el paradigma de que el mercado nunca se va a acabar, por lo cual, no se diseñan políticas de servicio al cliente. Lo anterior, genera que el personal administrativo y comercial, no se preocupe por realizar procesos de medición en cuanto al servicio y diseñar programas acordes de capacitación y endomarketing.

A pesar de que su competencia no es el sector solidario sino el sistema financiero, la empresa mantiene una errónea concepción del servicio al cliente, perdiendo el core business, ya que considera que el asociado es quien necesita de la cooperativa y no ella de los asociados. Por lo tanto, no se preocupa por fortalecer el área comercial y el cliente es fácilmente rapado por la competencia, además, se excluye al servicio dentro de la estrategia de gestión comercial de Juriscoop.

Por otra parte, a pesar de que algunos directores de la seccional Pasto han manifestado su interés en el diseño de estrategias comerciales, a estos en sus cargos no se les da continuidad, lo que afecta toda política de retención de clientes y de mejoramiento en el servicio de la cooperativa. Así mismo, a pesar de ser los asociados los dueños de la organización, sobre estos no existen procesos de retroalimentación de la información.

Por último, en cuanto al proceso de servicio al cliente como tal, la cooperativa no ha establecido estrategias específicas para fortalecer los momentos de verdad, ya que estos se desconocen. De esta forma, el personal no realiza un análisis del comportamiento del cliente (uso, compra, toma de decisiones), lo que genera baja rotación de productos, desconocimiento de los aspectos en los que se es indefenso y se carece de capacidad de reacción.

Por lo anterior, el presente estudio tuvo como objetivo diseñar estrategias de servicio al cliente que permitan a la cooperativa mejorar su ventaja competitiva y aportar a la fidelización de los asociados.

1.2.1. Formulación del Problema. ¿Que características debe contener una propuesta dirigida a mejorar el servicio al cliente externo en la cooperativa del Sistema Nacional de Justicia – Juriscoop-?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General. Elaborar una propuesta de mejoramiento del servicio al cliente que permita a la cooperativa construir una ventaja competitiva y lograr la excelencia en el servicio al asociado.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades y expectativas del asociado frente al servicio que presta la cooperativa.
- Analizar el nivel de satisfacción del cliente interno en Juriscoop.
- Establecer los índices de satisfacción del asociado que permitan determinar el nivel de servicio de Juriscoop.
- Determinar la capacidad competitiva de la empresa en el servicio al cliente respecto a la competencia.
- Proponer estrategias de mejoramiento de servicio al cliente, teniendo en cuenta el ciclo del servicio, los momentos de verdad y la libreta de calificaciones.

1.4. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las empresas concentran sus esfuerzos en mejorar la calidad en el servicio al cliente, ya que, es un aporte estratégico para el logro de los objetivos comerciales y financieros de la organización. El presentar una propuesta de valor acompañada de un excelente servicio al cliente, le otorga al negocio una ventaja competitiva que le genera posicionamiento de marca y fidelización.

En este sentido, la propuesta a desarrollar, juega un papel activo dentro de los procesos de calidad total y mejoramiento continuo que persigue la cooperativa, ya que, el conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente, así como su medición, permitirá crear una fuerte capacidad competitiva en la empresa.

Así mismo, el trabajo de campo permitió tener un conocimiento más profundo de las necesidades y expectativas de los asociados, buscando cambiar los preconceptos que los directivos tienen sobre su comportamiento.

No se debe olvidar que todos los esfuerzos de marketing se dirigen al cliente, por lo tanto, el desarrollo de este estudio, nos permite profundizar, afianzar y aplicar los conocimientos adquiridos en la especialización de gerencia de mercadeo.

1.5. MARCO DE REFERENCIA

1.5.1. **Marco Teórico.** Para la elaboración de la investigación, se requiere profundizar sobre algunos aspectos conceptuales los cuales sirven de referencia y fundamento en el análisis de las características de servicio de la organización.

De esta manera, se considera que “el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”¹

El servicio es en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.²

Entre las principales características del servicio al cliente están el ser un intangible, eminentemente perceptivo, a pesar de que tiene algunos elementos objetivos; es perecedero, ya que, se produce y se consume inmediatamente; es continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio; es integral, debido a la producción es responsable de toda la organización.

Todo el personal es responsable de la calidad del ciclo de servicio, además, la propuesta de valor es el estándar para medir la satisfacción de los clientes, de esta manera, el objetivo del

¹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Servicio al Cliente: Métodos de auditoria y medición. Segunda Edición. Santa fe de Bogotá D.E: 3R Editores. 1999. Pág. 17.

² www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm

servicio es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas del cliente, la prestación integral del servicio, la cual, genera valor agregado, asegura la permanencia y lealtad del cliente.

Es así como, la tipología de las empresas orientadas hacia el servicio al cliente, conocen a profundidad las características de sus consumidores, tienen bases de datos confiables de ellos y manejan sus perfiles, para lo cual, realizan investigaciones permanentes y sistemáticas sobre sus necesidades y sus niveles de satisfacción.

Además dentro de sus criterios organizativos y gerenciales, se encuentra el diseño de una estrategia orientada a la consolidación de un sistema de servicio a sus clientes, realizan el seguimiento permanente de los niveles de satisfacción, toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en éstos índices de satisfacción.

Este tipo de organizaciones, participan a los clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos, diseñan estrategias de mercado interno y venta interna que generan participación y compromiso del personal en la prestación de un servicio hacia la excelencia.

Por otra parte, hay que destacar que las acciones de servicio se relacionan directamente con la cultura organizacional que cada empresa desarrolle y el factor principal para llevar a la práctica son las personas que trabajan en ellas. La cultura organizacional refleja los valores, creencias y principios que todas las personas comparten dentro de la empresa y se reflejan en sus acciones diarias.

A partir de este punto se puede decir que existen culturas orientadas al servicio y algunas otras que no, pero que pueden llegar a serlo si deciden encauzar el comportamiento de los empleados a esta área.

En este sentido, la cultura del servicio al cliente es el conocimiento empresarial orientado a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y la comunidad en la cual actúa. Aunque desarrollar una cultura de servicio no es tarea fácil, en la práctica y dentro de las organizaciones ha llegado a ser una ventaja diferencial ante la competencia.

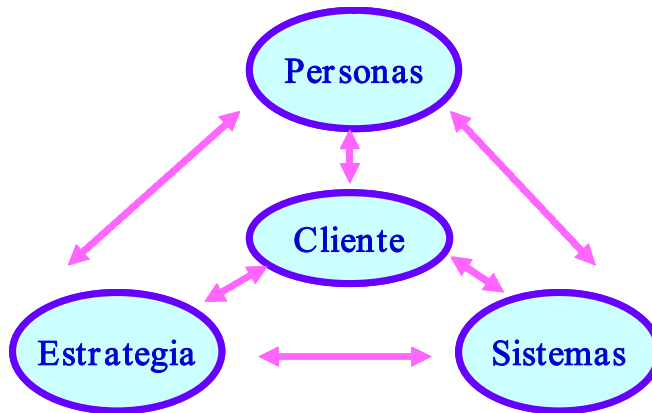
En tal sentido, el desarrollo de una cultura de servicio empieza por identificar los valores que la empresa posee actualmente para atender y mantener a sus clientes. Empresas cuya filosofía incluye una concepción del cliente, como la figura que mantiene el negocio tendrán una aproximación más cercana a la cultura de servicio³.

Para tal fin, la formación o el cambio de la cultura existente depende única y exclusivamente del cambio de valores y actitudes de las personas que conforman la empresa, entonces, la cultura se puede cambiar si es enfocada como un proceso. No

³ www.gestiopolis.com/canales5/ger/iberica/3.htm

obstante en la mayoría de los casos ese cambio puede requerir la intervención de agentes externos que acompañen ese proceso y generen a la par de los gerentes de la organización, modelos propios que faciliten la incorporación de nuevos patrones de conductas orientadas al servicio.

No existe una fórmula específica para desarrollar o cambiar una cultura y orientarla al área de servicio, sin embargo, es importante reconocer tres grandes acciones que pueden ayudar en este proceso: La evaluación y conocimiento de la cultura en su forma de actuación diaria con los clientes (auditorias de servicio, evaluaciones estructuradas de donde se pueden desarrollar planes de mejora), la intervención de la cultura a través de la modificación de los procesos de trabajo y la capacitación de los trabajadores en los aspectos a modificar (área técnica como en aspectos humanos que intervienen en el servicio) y el proceso de transformación, en donde es importante administrar el cambio a través de seguimiento estructurado y controlado para darle trascendencia en el tiempo.



El triángulo de Albrecht

En la organización, la estrategia de servicio al cliente hace parte de un todo que es el producto, existen unos productos que son tangibles puros, que no requieren ser acompañados de ningún servicio, pero existen otros que sí lo requieren.

Al desarrollar una estrategia de servicio al cliente se deben enfrentar tres decisiones básicas, ¿qué servicios se ofrecerán?, ¿qué nivel de servicio se debe ofrecer? y ¿cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios?

De esta manera, para determinar cuáles servicios son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Asimismo, se debe ser conscientes que los servicios que ofrece la empresa sean de excelente calidad, si son los mismos y del mismo nivel que los de la competencia, nunca se

creara una ventaja competitiva, por ello, al aplicar encuestas tendientes a mejorar los servicios, se debe comparar la empresa con sus competidores más cercanos, así se detectarían las verdaderas fortalezas, debilidad y oportunidades para mejorar.

Posterior al reconocimiento de que servicios se ofrecerán, es decir que ya se conoce qué servicios requieren los clientes, se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos: Compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, línea 018000 y sistemas de quejas y reclamos, estos dos últimos elementos son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fallando por parte de la compañía.

La mejor forma de ofrecer servicios, está condicionada a la decisión sobre el precio y el suministro del mismo como tal, además de las decisiones sobre estos aspectos, una estrategia de servicio al cliente integral, debe involucrar a todos los miembros de la organización y tener un fuerte componente de selección de personal que permita trabajar con personas a las que les agrade brindar un excelente servicio y no se sientan serviles.

Otro elemento clave dentro de esta estrategia, es la capacitación continua de todo el personal, con énfasis en quienes tratan directamente con el cliente, estas personas, llamadas "frontline", son las que necesitan mayor entrenamiento, de ellos depende que el cliente regrese o no.

Por otra parte, un último elemento, para desarrollar estrategias de servicio a los clientes exitosos, lo constituye el trato al cliente interno, es decir, el tratamiento de los jefes a sus subalternos, si no se les trata de la mejor manera ¿cómo esperar que ellos traten bien a los clientes? Los jefes deben tratar a sus subalternos tal y como quisieran que ellos trataran a los clientes.

Para el diseño de estrategias, sistemas, políticas y procedimientos de calidad⁴, se tienen en cuenta varios aspectos, por ejemplo para el diseño de la estrategia de servicio de servicio, se debe tener claridad en la definición del valor que se desea para los clientes, este valor se concibe como el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto como la posición competitiva que se sustentará en el mercado.

Además se debe considerar el diseño de los sistemas de operación, tanto de la línea frontal de atención a los clientes, como de las tareas de soporte y apoyo a los frentes de contacto con el cliente.

Además es importante consolidar las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la empresa, enfocadas a reforzar las prácticas de calidad del servicio, dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el sano control de los recursos utilizados en la entrega de los servicios.

⁴ www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm

En cuanto a la calidad del servicio que presta la organización, consiste en la satisfacción de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se contrato, la calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que la empresa le entrega.

Entre las mejores estrategias para conseguir la lealtad de los clientes está el evitar situaciones desagradables por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija la intervención de la empresa para rebasar sus expectativas.

Para medir los parámetros del servicio es necesario definir con precisión los atributos y los medidores de la calidad de los servicios que se proporcionan al mercado, es un trabajo interdisciplinario de las distintas áreas de la empresa y de una estrecha comunicación con los clientes, a fin de especificar con toda claridad las variables que se medirán, la frecuencia, acciones consecuentes y las observaciones al respecto.

Es importante encontrar más que la satisfacción de los clientes, la medición que esté ligada al comportamiento, tal como la medición de la fidelidad del cliente, en la situación ideal, esta es, para un determinado proveedor, un vínculo caracterizado por el objetivo del cliente de gastar consistentemente su presupuesto completo para el bien o servicio en el proveedor elegido⁵.

Por otra parte, las empresas requieren de un sistema que gestione la calidad de los servicios. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente.

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos presentados.

En este sentido, el prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado, inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente. Lo anterior, inspirará confianza y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hace la organización.

Entre otros de los aspectos a destacar, con respecto al buen servicio al cliente⁶ se encuentra, el hecho de identificar las necesidades y anticiparlas, tener en cuenta que los clientes compran soluciones a sus problemas, la mayoría de las necesidades de los clientes son

⁵ BABE ROMERO, Ignacio. Los clientes satisfechos ¿Son leales a las empresas a las que compran? España: Juran Institute. Pág. 5

⁶ www.gestiopolis.com/Canales4/Wald/87.htm

emocionales, tanto como racionales, entre mayor conocimiento se tenga del cliente mejor se podrá anticipar las necesidades de este.

De esta manera, es notorio también, que la organización debe pensar en hacer que los clientes se sientan importantes y queridos, la sinceridad crea buenas relaciones y construye confianza. Los clientes se dan cuenta si se preocupan o no por ellos. No se debe dejar pasar la oportunidad de agradecerles por ser clientes de la empresa.

Para el logro de la aplicación efectiva de la estrategia, es necesario que la empresa ayude a los clientes a entender el sistema, ya que, si los clientes no las comprenden se sentirán confundidos, impacientes y molestos, por lo cual, disponer de personal para explicar como funcionan los sistemas y simplificar las transacciones es un aspecto crucial a la hora de pensar en servicio.

Además, es muy importante conocer cuales son las formas de ayudar a los clientes, tener capacidad de respuesta frente a las solicitudes siempre que pidan algo (dentro de lo razonable) se debe decir que la empresa lo puede hacer. Además, se debe buscar las maneras de facilitar el hecho de tratar con la empresa y cumplir con las promesas.

En este proceso de implementación de las estrategias de servicio, se deben tener en cuenta también, aspectos básicos de atención de las objeciones realizadas por un cliente, tener capacidad de negociación y resolución de conflictos, de igual forma tener claridad del acceso a la promoción sin que ningún procedimiento quede por fuera, además de reconocer cuando la compañía se equivoca y darle a conocer al cliente los motivos y las alternativas de solución, las quejas de los clientes, son una oportunidad para mejorar.

El servicio también se refleja en dar a los clientes más de lo que esperan, es una forma de sobresalir frente a los competidores, genera atributos diferenciales o ventajas competitivas es decir darle a los clientes algo que no puedan conseguir en ninguna otra parte, además que sea totalmente inesperado y sorprendente.

La fuente de información principal para mejorar el servicio en una organización son los clientes, por lo cual, pedir la opinión de manera regular, es un mecanismo de retroalimentación que permite conocer los momentos de verdad en donde se estrechan vínculos entre la organización y el cliente, pedir sugerencias sobre aquellas cosas en las que se puede mejorar e una manera de descubrir lo que piensan los clientes sobre el servicio: la clave es escuchar lo que dicen y brindar un método que invite a la crítica constructiva, los comentarios y las sugerencias.

Para que la estrategia integral de servicio sea eficiente, se debe construir fortalezas internas, es decir, procesos de servicio al cliente interno, quienes necesitan una dosis frecuente de reconocimiento, encontrar la manera de hacerles saber lo importante que son para el servicio al cliente, recordar que los empleados de la organización son quienes en últimas tangibilizan el servicio de la empresa.

Para la implementación de una estrategia efectiva de servicio al cliente se requiere tener en cuenta el ciclo de servicio, los momentos de verdad y los mecanismos de recopilación de información que permitan medir o generar indicadores de servicio al cliente (libreta de Calificaciones), a partir de los cuales se construyen las actividades de mejoramiento correspondientes.

Entonces, el ciclo del servicio es el proceso a través del cual el cliente interactúa con la empresa, es decir, corresponde a los diferentes contactos del cliente con la organización para obtener el servicio ofrecido.

Por otra parte, los momentos de verdad corresponden a cualquier contacto del cliente con algún aspecto de la compañía, en el cual tiene la oportunidad de percibir la imagen de la empresa. Pueden ser momentos desagradables en los cuales se genera la insatisfacción del cliente, por el contrario, en una organización orientada al cliente, los contactos deberán ser agradables o transformarlos de desagradables a agradables.

Por último, se plantea la necesidad de llevar a cabo un seguimiento continuo de evaluación de la calidad del servicio, para lo cual, la libreta de calificaciones del cliente es una herramienta ideal, ya que, registra la medición de la calidad del servicio que la organización provee, mediante la presentación acumulada del desempeño de la empresa frente al cliente, con base en los índices de satisfacción y competitividad.

Entre los índices para la medición del nivel de servicio, se encuentran:

1. Índice de Satisfacción del cliente: Es un parámetro de referencia cuyo objetivo es cuantificar la calidad del servicio que una organización ofrece a sus clientes
2. Índice de Competencia: Permite cuantificar y comparar la calidad del servicio que una organización ofrece a sus clientes, con respecto a su competencia directa.
3. Índice Real: Es la calificación que hace el cliente sobre índices objetivos del servicio y es real porque se basa en hechos cuantificables (tiempos de entrega, despachos, solución de reclamos)
4. Índice Perceptivo: Es aquel que define el cliente de acuerdo con su percepción general de la calidad del servicios que recibe.
5. Índices relativos a infraestructura: Son aquellos que evalúan la satisfacción del cliente, con respecto a la calidad de la planta física de la organización (vías de acceso, localización, distribución de oficina, orden, aireación, decoración, señalización, ambiente, aseo, visualización de avisos internos y externos, facilidad de parqueo, facilidad en la comunicación telefónica o escrita)
6. Índices relacionados con la imagen corporativa: Corresponde aquellos índices de satisfacción con la organización, en cuanto a posicionamiento, proyección, respaldo, capacidad de negociación, entre otras.
7. Índices relacionados con aspectos comerciales: aquellos que definen la satisfacción del cliente con relación a los servicios de venta, la atención de reclamos, información recibida, cantidad y ubicación de los puntos de venta, publicidad, promociones, entre otros.

8. Índices de satisfacción sobre los productos: determinan la satisfacción del cliente con respecto a las características de los productos o servicios que ofrece la organización.
9. Índices sobre los precios internos: Definen la satisfacción del cliente en relación con las actividades de la organización que determinan la agilidad y la atención, pueden ser toma de decisiones, solución de reclamos y problemas, capacidad decisoria de los empleados frente al cliente, niveles burocráticos a los que debe acudir, disponibilidad de personal para la atención al público, horarios de atención, políticas, normas y reglas.
10. Índices relativos a la post-venta: Determinan la satisfacción del cliente con relación a las actividades de la organización después de ofrecido el servicio, como es el caso de la asesoría técnica, el manejo y cumplimiento de las garantías.
11. Índice sobre el recurso humano: Define el concepto del cliente externo con respecto a la calidad de formación y de servicio que ofrece el cliente interno.
12. Índices perceptivos: son aquellos que el cliente califica de acuerdo con su percepción particular sobre un aspecto específico, sobre la calidad de su interacción con la organización, agilidad en la atención de un funcionario, cordialidad, amabilidad, atención personalizada, disponibilidad del tiempo para atender las solicitudes y la calidad de la información recibida.

1.5.2. Marco Conceptual

- **Ciclo de servicio:** Comprenden los momentos en donde inicia y termina el servicio que la empresa le brinda a los clientes
- **Cliente:** Es una organización o persona que recibe un **producto**, o la propuesta de valor diseñada por la empresa, con el fin de satisfacer una necesidad.
- **Cliente Interno:** Es alguien que trabaja en la organización, posiblemente en otro departamento o división, a quien se lo debe investigar, mantener comunicado, avisar de nuevos productos y servicios, entregar el mismo material publicitario y de merchandising y promover para que sea usuario y no un simple espectador. Esto le permite a la organización que sus empleados se comprometan con los clientes y el servicio, se identifiquen con sus necesidades y se conviertan en promotores.
- **Indicador:** es una medida cuantitativa que se puede usar como guía para controlar y valorar la calidad de las diferentes actividades en una organización. Es decir, la forma particular (normalmente numérica) en la que se mide o evalúa cada uno de los criterios.

Los indicadores de calidad se construyen a partir de la experiencia, del conocimiento sobre el área en que se trabaje. Deben ser: siempre fáciles de capturar, enunciarse con objetividad y de la forma más sencilla posible, resultar relevantes

para la toma de decisiones, deben implicar un elevado grado de dificultad en su interpretación, abarcar un amplio número de posibilidades.

- **Cultura de Servicio:** es aquella filosofía que induce a las personas a comportarse y relacionarse con orientación al cliente. Lo cual significa que las señales que influyen el comportamiento empresarial están fuertemente condicionadas por los motivos del servicio.

Esta misión de la empresa, involucra a todas las personas dentro de la organización, desde el Presidente hasta los niveles más bajos de ella.

Sólo al existir una cultura de servicio, en la empresa, se logra el compromiso de su personal, en el largo plazo, para entregar un servicio de calidad.

- **Libreta de calificaciones:** es esencialmente un medio a través del cual las personas que reciben bienes o servicios pueden proveer de información útil a las empresas para mejorar su servicio (diseño y/o desempeño).

Su principal fortaleza radica en reconocer que si el servicio y productos ofrecidos a los clientes de la empresa corresponden a sus necesidades y si satisfacen sus expectativas. El registro sistemático de la percepción de los usuarios, basada en su experiencia concreta, permite evaluar de manera confiable el grado de satisfacción o insatisfacción respecto a la calidad de los bienes y servicios ofrecidos por las empresas.

- **Marketing relacional:** comprenden todas las actividades del marketing dirigidas al establecimiento de una atracción, mantenimiento e intensificación de las relaciones con los clientes.
- **Momento de verdad:** Todos los puntos de contacto entre el consumidor o usuario y la empresa proveedora de un bien o servicio. De la calidad que se perciba en estos momentos de verdad, el cliente forma su actitud ante la empresa, el servicio o en el caso de e-Business, al acceso de la información y las transacciones en un portal Web.
- **Satisfacción del cliente:** La satisfacción del cliente, que es la esencia de la cultura del servicio, se logra cuando la experiencia personal del servicio ofrecido alcanza las expectativas de éste.

Experiencias que se desvían de lo esperado por el cliente, quedan gravadas negativamente en su memoria, produciéndose un sentimiento negativo hacia la empresa. A la inversa, los clientes quedan verdaderamente impresionados cuando reciben más de lo esperado: se produce en ellos un sentimiento de lealtad que se traduce en definitiva en nuevas oportunidades para la compañía

- **Servicio:** Conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

1.5.3. **Marco Contextual.** JURISCOOP, la Cooperativa del Sistema Nacional de Justicia y Ministerio Público es una institución de economía solidaria conformada como multiactiva de orden cerrado, que tiene como asociados a todas aquellas personas vinculadas laboralmente con la Rama Judicial y el Ministerio Público, creada para generar bienestar a los asociados y a sus familias.

La Cooperativa se constituyó en septiembre de 1978 en Bogotá, por jueces civiles municipales, jueces del circuito penal municipal, penales del circuito y superiores penales de los mencionados juzgados, con el nombre de Cooperativa de la Rama Jurisdiccional y Ministerio Público “COOJURISDICCIONAL LTDA”.

La cooperativa se creó con el objetivo corporativo de satisfacer necesidades económicas y sociales de los empleados de la rama judicial y sus familias; tales como crédito, ahorro, consecución de vivienda y recreación, buscando mejorar su calidad de vida y a su vez consolidar y posicionar la organización dentro del sector solidario.

En marzo de 1998 por aprobación de la asamblea, se modificó la razón social de la Cooperativa, iniciando a partir de este momento una nueva etapa como organización, bajo el nombre de JURISCOOP.

La principal actividad a nivel nacional es el crédito a los asociados y complementariamente, actividades enfocadas a contribuir con el mejoramiento del nivel de vida económico, social y cultural, así como, fomentar la cultura del ahorro. Adicionalmente, la Cooperativa desarrolla servicios de operación hotelera y turística, funerarios, capacitación y de solidaridad.

En la actualidad, está conformada por 32 seccionales a nivel nacional, posee activos de \$206.000 Millones de pesos y un patrimonio de \$111.000 Millones, cuenta con más de 34.000 asociados, ocupa el quinto lugar de importancia entre las cooperativas más grandes y el puesto 329 entre las 400 empresas más representativas del país y el puesto 25 entre las cooperativas más grandes de Latinoamérica.

En el año de 1986 se constituye la seccional en la ciudad de Pasto, cuya jurisdicción es Nariño y Putumayo. Actualmente cuenta con 1.350 asociados, siendo una de las más importantes a nivel nacional, por el manejo de cartera, educación cooperativa, aportes, captaciones y manejo administrativo.

1.5.4. **Marco Legal.** El sector solidario cuenta con dos leyes que la reglamentan: la Ley 79 del 23 de diciembre de 1988 y la 454 de 1998.

La primera dota al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos:

- Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.
- Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.
- Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.
- Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación.
- Fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, Departamental, y Municipal al sector cooperativo.
- Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social, y
- Propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones

La segunda, determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito y se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa, y se expiden otras disposiciones.

Se entiende por economía al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

En su artículo 3, la Ley 454, declara como interés común, la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y a la racionalización de todas las actividades económicas, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

1.6. METODOLOGÍA

1.6.1. Tipo de Estudio. La investigación es de tipo descriptivo, no experimental de carácter transversal, en donde se analiza y determina la situación actual que presenta la empresa en su ciclo de servicio y se diseñan estrategias para su mejoramiento. Es decir, se describe las necesidades y expectativas del asociado frente al servicio al cliente, los resultados del proceso de medición y la capacidad de respuesta frente a la competencia.

Los estudios descriptivos identifican características del universo de investigación, señalan formas de conducta y actitudes del universo investigado, establecen comportamientos concretos, descubren y comprueban la asociación entre las variables de la investigación.

El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Estos es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno⁷. “Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información y ésta es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico”⁸.

Según Fernández Collado⁹, estos estudios miden los parámetros (porcentajes, frecuencia, media, etc.) de un fenómeno sin que exista una hipótesis de referencia o contraste (...) este tipo de estudios pueden utilizar cualquier técnica de recolección de datos o de análisis estadístico (...).

Estos estudios implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación. Además, se debe tener un conocimiento profundo del marco de referencia teórico.

1.6.2. **Método.** En el estudio se aplicó el método científico, el cual se puede definir como “un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental”¹⁰.

De acuerdo con lo anterior, el método científico permite organizar el procedimiento lógico general a seguir en el conocimiento y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad.

Teniendo en cuenta que el objeto de la investigación determina el tipo de método a emplear, para el presente estudio se realizará inducción y deducción.

El método inductivo es una forma de raciocinio que conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, toma como punto de referencia las premisas verdaderas para llegar a conclusiones relacionadas con aquellas premisas. El método deductivo parte de aspectos generales llegando a identificar y explicar las particularidades contenidas en la situación general.

⁷ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. *Op. Cit.*, p. 60.

⁸ MÉNDEZ, Carlos. *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda Edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. p. 126.*

⁹ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, *Op. Cit.*, p. 141 - 142

¹⁰ MÉNDEZ, Carlos, *Op. cit.*, p. 132-133.

1.6.3. **Técnicas para la Recolección y Análisis de la Información.** Para elaborar la propuesta que permitió el mejoramiento del servicio al cliente en Juriscoop, se recurrió en primer lugar, al análisis de fuentes primarias a través de la observación y entrevistas a los asociados (Anexo A) y con los administrativos y empleados de la empresa (Anexo B). En segunda instancia, el estudio de algunos libros, revistas, tesis, folletos, textos de Internet y documentos sobre el tema, los cuales, ayudarán a darle un soporte teórico a la investigación.

Unidad de muestreo apropiada: Las encuestas se aplicarán a las personas asociadas a JURISCOOP.

Personas que se excluyen: Se excluye a los empleados del sector no afiliados a la cooperativa y aquellos ubicados en los circuitos (Ipiales, La Unión, Túquerres, Tumaco, Samaniego, Puerto Asís, Mocoa y Sibundoy).

Marco Muestral:

- Magistrados y procuradores
- Jueces y Fiscales Seccionales y locales
- Secretarías de Tribunal y Jefes de Unidad
- Oficiales Mayores, secretarios, investigadores, asistente de fiscal y auxiliares judiciales
- Administración Judicial y servicios Generales.

Tipo de Muestreo: Aleatorio Simple

Tamaño de Muestra: Para la investigación de mercados, JURISCOOP tiene conocimiento del total de la población, que para éste caso son 1350 asociados vinculados a las diferentes instituciones del Sistema Nacional de Justicia y Ministerio Público ubicados en la ciudad de Pasto y en los circuitos judiciales.

Por lo tanto, se empleó para establecer el tamaño de muestra la fórmula: Tamaño de Muestra con Universo Finito.

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

n = tamaño de la muestra

Z= número de unidades de desviación estándar de la distribución normal (1,96 al 95% de confianza)

p = proporción de la población que posee la característica de interés. Si no se conoce sea conservador y se estime P=0.5

e = error o diferencia máxima entre la proporción de la muestra y la proporción de la población (0,05)

N = tamaño de la población

$$n = \frac{0,5 (1-0,5)}{(0,06)^2 / (1,96)^2 + 0,5 (1-0,5) / 700} = 193$$

Teniendo en cuenta lo anterior, el número de encuestas a aplicar es de 193 al 95% de confianza y 6% de error muestral.

Objetivo de la Investigación de Mercado:

Asociados

- Establecer el nivel de satisfacción del asociado frente al servicio de Juriscoop.

Cliente Interno

- Analizar la gestión de los funcionarios de la cooperativa frente al servicio que brindan al asociado

2. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS SOBRE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO DE JURISCOOP

2.1. ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN EXTERNO

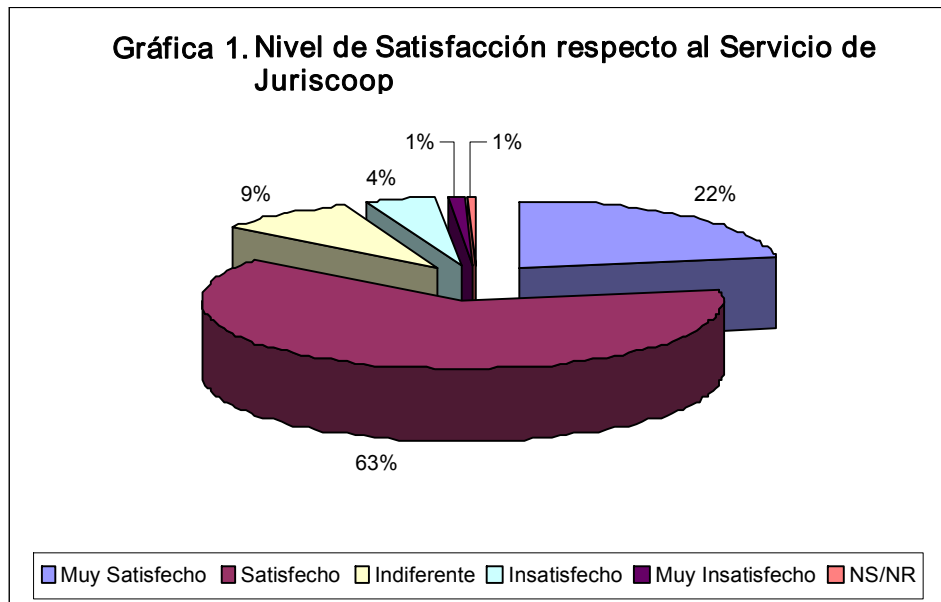
A continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a Juriscoop (Anexo A).

Pregunta 1. Nivel de satisfacción respecto al servicio que en general la Cooperativa ha ofrecido.

Tabla 1. Nivel General de Satisfacción de los Asociados

| Nivel de Satisfacción | Frecuencia | % |
|-----------------------|------------|------------|
| Muy Satisfecho | 43 | 22,28 |
| Satisfecho | 122 | 63,21 |
| Indiferente | 17 | 8,81 |
| Insatisfecho | 8 | 4,15 |
| Muy Insatisfecho | 2 | 1,04 |
| NS/NR | 1 | 0,52 |
| TOTAL | 193 | 100 |

Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación.

Con respecto a la experiencia de los asociados frente al servicio ofrecido por la cooperativa, la Gráfica 1 muestra que el 63.21% se encuentra satisfecho, el 22.28% está muy satisfecho y sólo el 4.15% manifiesta estar insatisfecho con el servicio que ofrece JURISCOOP (Tabla 1).

Entre las apreciaciones más relevantes expresadas por los asociados se tiene que la Cooperativa soluciona las necesidades económicas en un tiempo adecuado y que ofrece apoyo y buen servicio con productos de fácil acceso y con atributos diferenciales que los favorecen.

Así mismo, consideran recibir un trato adecuado y amable en la solicitud de los productos, afirman que la cooperativa esta al alcance de todos y que siempre ofrece soluciones rápidas a sus necesidades crediticias, sociales y de ahorro. Destacan el cumplimiento de la empresa frente a la propuesta de valor que esta ofrece.

De igual manera, consideran que frente a una petición, queja o reclamo se ha obtenido la solución a los problemas planteados.

Por otra parte, al analizar los aspectos de insatisfacción o satisfacción moderada por parte de los asociados, se encuentran que no se difunden frecuentemente los servicios y programas que tiene la cooperativa, así como las ventajas que esta ofrece en educación y recreación.

Otros de los aspectos que reflejan la insatisfacción es la demora en las diligencias o trámites para aprobación de créditos en Bogotá, manifiestan que las decisiones son centralizadas y que retrasan el desembolso de recursos.

Se evidencian debilidades en el suministro de información a los circuitos, las expresan como preferencias con los asociados de Pasto y en la exclusión de los que hacen parte de los municipios que pertenecen a la seccional.

Por otra parte, manifiestan que se entrega algunas veces información errónea de la amortización de créditos, lo cual no es claro para el asociado, así mismo, esta la falta de entrega de los estados de cuenta en donde la entrega no tiene un período establecido.

En cuanto a la parte social, expresan que no se realizan eventos dirigidos a los socios y no se fortalecen las actividades lúdicas, de entretenimiento y recreativas.

Otra consideración enunciada por algunos asociados es que perciben tratos preferenciales y desiguales entre ellos por parte de la Cooperativa, los cuales, se hacen notorios en el momento de entrega de obsequios.

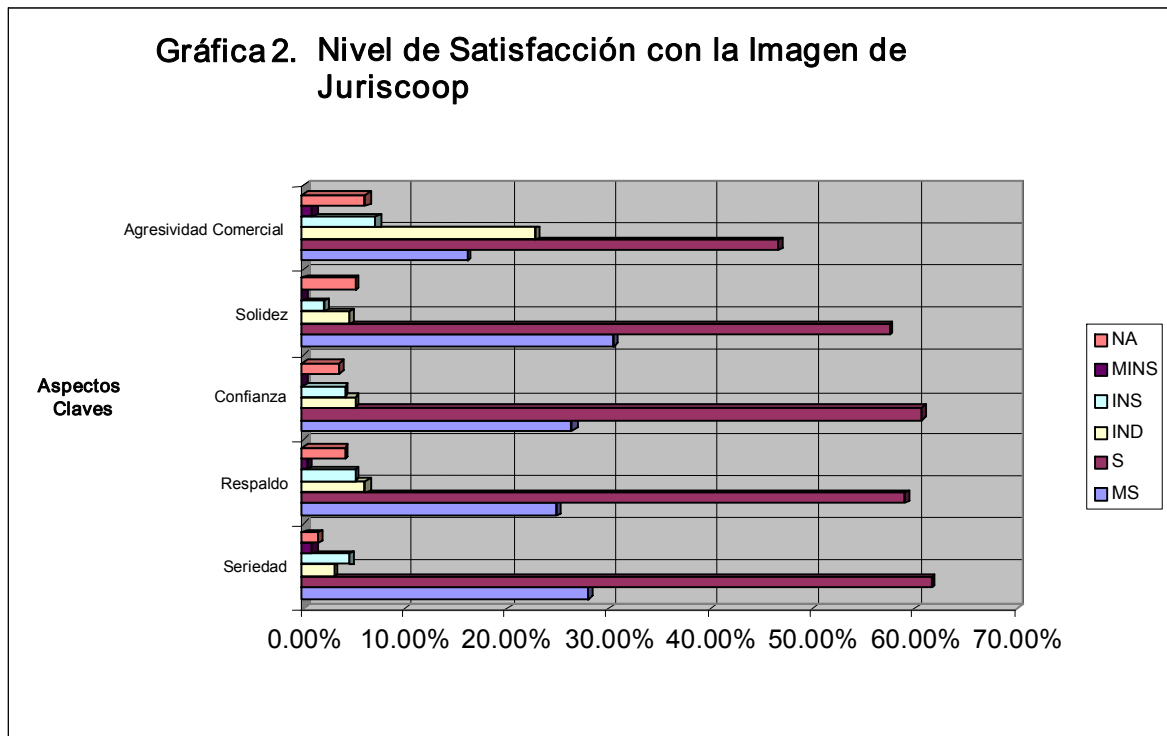
Finalmente, exponen su descontento en los requisitos para tramitar un crédito, ya que, no se tiene en cuenta la antigüedad del asociado para eximirlo del codeudor, además, solicitan la existencia de una línea de crédito para vivienda.

Pregunta 2. Nivel de satisfacción con la imagen de la cooperativa en relación a:

Tabla 2. Satisfacción con respecto a la Imagen de la Cooperativa

| Nivel de Satisfacción | MS | S | IND | INS | MINS | NA | TOTAL |
|-----------------------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|---------|
| Seriedad | 27,98% | 61,66% | 3,11% | 4,66% | 1,04% | 1,55% | 100,00% |
| Respaldo | 24,87% | 59,07% | 6,22% | 5,18% | 0,52% | 4,15% | 100,00% |
| Confianza | 26,42% | 60,62% | 5,18% | 4,15% | 0,00% | 3,63% | 100,00% |
| Solidez | 30,57% | 57,51% | 4,66% | 2,07% | 0,00% | 5,18% | 100,00% |
| Agresividad Comercial | 16,06% | 46,63% | 22,80% | 7,25% | 1,04% | 6,22% | 100,00% |

Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación

Para el análisis de la satisfacción de los asociados frente a la percepción de la imagen que tienen de la cooperativa se consideraron los siguientes aspectos: seriedad, respaldo, confianza, solidez y agresividad comercial.

La Tabla 2, muestra que en general los asociados se encuentran satisfechos con la imagen de la cooperativa en los ítems analizados, es así como, el 61.66% de ellos están satisfechos

con la seriedad, el 60.62% con la confianza que brinda, sin embargo, sólo el 46.63% lo esta frente a la agresividad comercial.

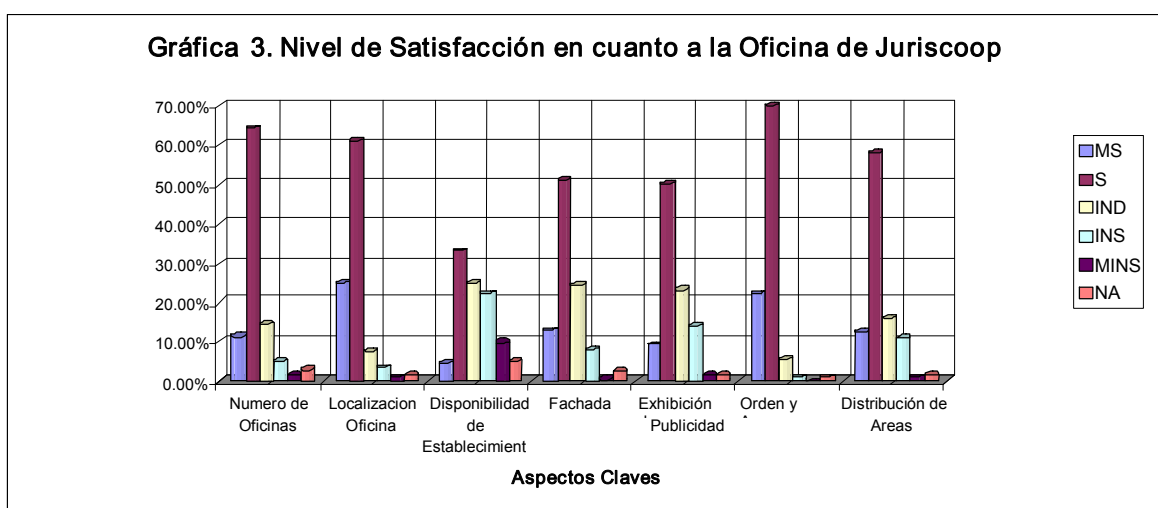
Por otra parte, cabe destacar que el 30.57% de los asociados están muy satisfechos con la solidez de la cooperativa, sin embargo, la agresividad comercial es la variable con menos nivel de satisfacción, ya que, posee un 22.80% en indiferencia, un 7.25% en insatisfacción (siendo el más alto en las variables analizadas), un 1.04% en muy insatisfecho y el 6.22% de los asociados responde que no aplica en este aspecto.

Pregunta 3. Nivel de Satisfacción frente a la oficina de JURISCOOP

Tabla 3. Nivel de Satisfacción de los asociados frente a la Infraestructura de JURISCOOP

| Nivel de Satisfacción | MS | S | IND | INS | MINS | NA | TOTAL |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|---------|
| Numero de Oficinas | 11,40% | 64,25% | 14,51% | 5,18% | 1,55% | 3,11% | 100,00% |
| Localización Oficina | 24,87% | 61,14% | 7,77% | 3,63% | 1,04% | 1,55% | 100,00% |
| Disponibilidad de Estacionamiento | 4,66% | 33,16% | 24,87% | 22,28% | 9,84% | 5,18% | 100,00% |
| Fachada | 12,95% | 51,30% | 24,35% | 8,29% | 0,52% | 2,59% | 100,00% |
| Exhibición de Publicidad | 9,33% | 50,26% | 23,32% | 13,99% | 1,55% | 1,55% | 100,00% |
| Orden y Aseo | 22,28% | 69,95% | 5,70% | 1,04% | 0,00% | 1,04% | 100,00% |
| Distribución de Areas | 12,44% | 58,03% | 16,06% | 10,88% | 1,04% | 1,55% | 100,00% |

Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación

Frente a los criterios que se analizan en cuanto a las instalaciones de la Cooperativa se observa (Gráfica 3), que en promedio los asociados reflejan satisfacción. Sin embargo, se destacan los siguientes aspectos:

El 24.87% de los asociados se encuentran muy satisfechos con las oficinas y el 22.28% con el orden y aseo.

En cuanto a los asociados satisfechos, el aspecto que más sobresale es el orden y el aseo (69.95%) y el número de oficinas (64.25%).

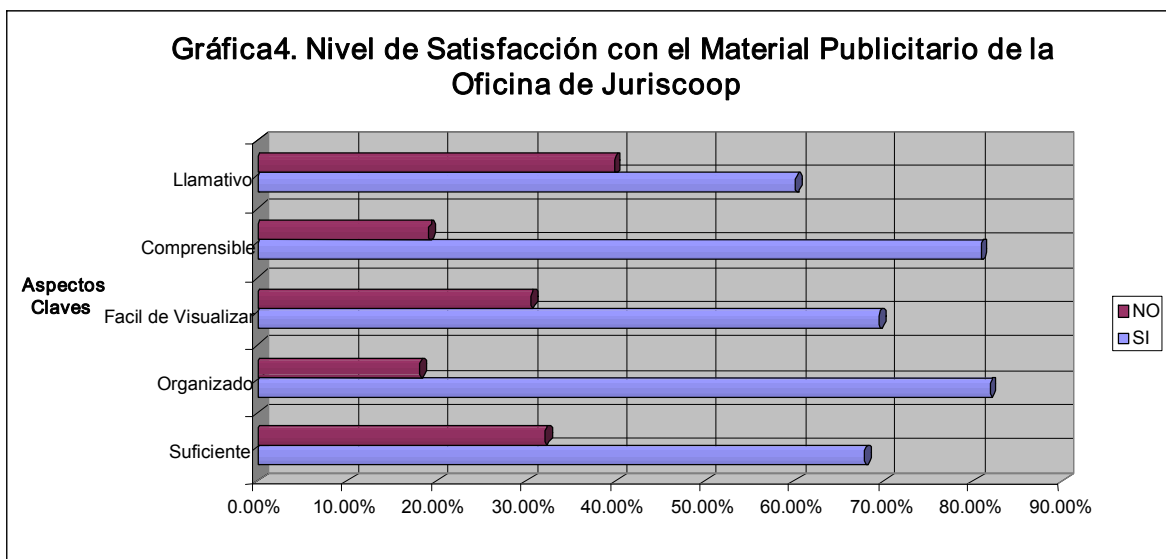
Es importante destacar, que el nivel de satisfacción más bajo esta en la disponibilidad de estacionamiento para el asociado, ya que, solo el 4.66% esta muy satisfecho y el 47.15% esta entre indeciso e insatisfecho. Lo mismo sucede al analizar la publicidad, ya que el 37.31% de ellos están en estos niveles de satisfacción (Tabla 3).

Pregunta 4. Nivel de Satisfacción en cuanto al Material Publicitario

Tabla 4. Satisfacción frente a la Disponibilidad de Material Publicitario

| Material Publicitario | SI | NO | Total |
|-----------------------|--------|--------|---------|
| Suficiente | 67,88% | 32,12% | 100,00% |
| Organizado | 81,87% | 18,13% | 100,00% |
| Fácil de Visualizar | 69,43% | 30,57% | 100,00% |
| Comprensible | 80,83% | 19,17% | 100,00% |
| Llamativo | 60,10% | 39,90% | 100,00% |

Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación

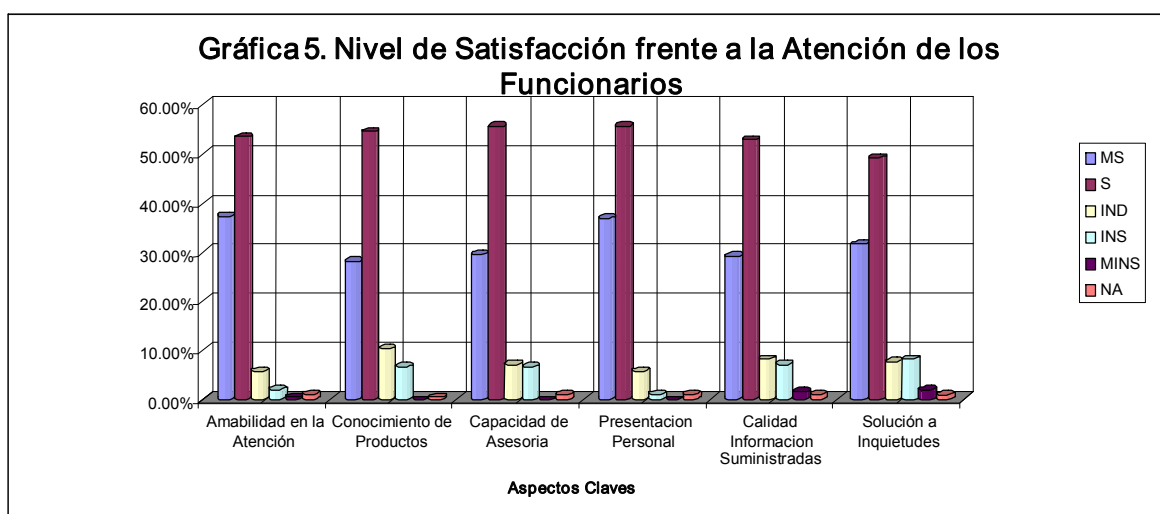
El 81.87% de los asociados manifiesta que el material publicitario es organizado, el 80.83% considera que es comprensible. Sin embargo, el 30.90% considera que el material no es llamativo, el 32.12% que no es suficiente y el 30.57% que no es fácil de visualizar.

Pregunta 5. Nivel de satisfacción con respecto a la atención por parte de los funcionarios de la cooperativa

Tabla 5. Grado de Satisfacción de la Atención de los Funcionarios

| Nivel de Satisfacción | MS | S | IND | INS | MINS | NA | TOTAL |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|---------|
| Amabilidad en la Atención | 37,31% | 53,37% | 5,70% | 2,07% | 0,52% | 1,04% | 100,00% |
| Conocimiento de Productos | 27,98% | 54,40% | 10,36% | 6,74% | 0,00% | 0,52% | 100,00% |
| Capacidad de Asesoría | 29,53% | 55,44% | 7,25% | 6,74% | 0,00% | 1,04% | 100,00% |
| Presentación Personal | 36,79% | 55,44% | 5,70% | 1,04% | 0,00% | 1,04% | 100,00% |
| Calidad Información Suministradas | 29,02% | 52,85% | 8,29% | 7,25% | 1,55% | 1,04% | 100,00% |
| Solución a Inquietudes | 31,61% | 49,22% | 7,77% | 8,29% | 2,07% | 1,04% | 100,00% |

Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a la Tabla 5, el 80% de los asociados presenta un nivel de satisfacción alto frente a la atención de los funcionarios. En este sentido se destaca:

El 37.31% de los asociados están muy satisfechos frente a la amabilidad de la atención como la participación más representativa.

A pesar de que el 49.22% de los asociados manifiestan satisfacción en la solución de inquietudes, se encuentra que un 8.29% está insatisfecho, el 7.77% indeciso y un 2.07% muy insatisfecho, siendo estos porcentajes la participación más relevante.

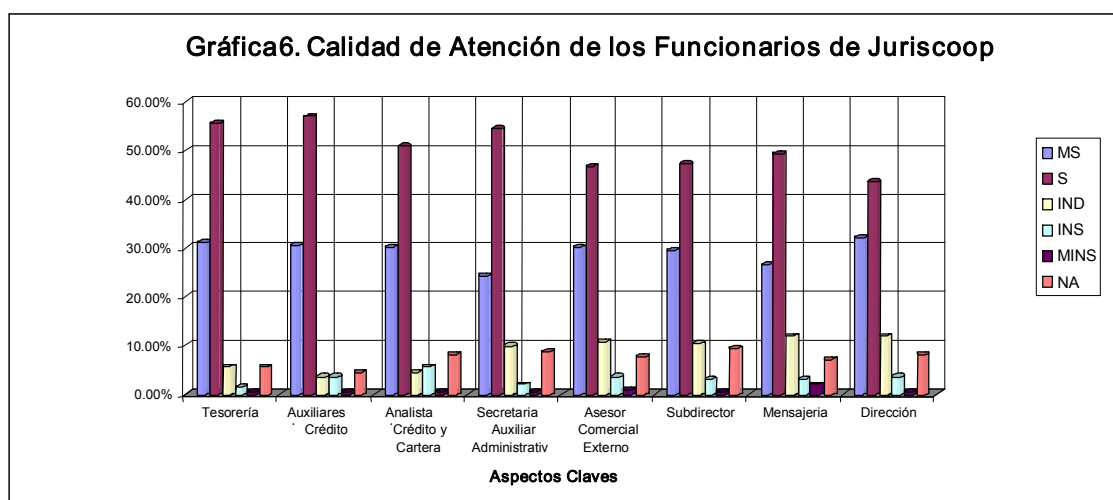
Por último, se observa que el 10.36% de los asociados están indecisos frente al conocimiento de los productos que tienen los funcionarios y un 8.29% con relación a la calidad de la información suministrada. Además, en esta variable el 7.25% de los asociados se encuentran insatisfechos con la calidad de información que brindan los funcionarios de la Cooperativa.

Pregunta 6. Nivel de Satisfacción frente a la calidad de atención de los funcionarios

Tabla 6. Grado de Satisfacción frente a la Calidad de Atención de los Funcionarios

| Funcionario | MS | S | IND | INS | MINS | NA | TOTAL |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|---------|
| Tesorería | 31.09% | 55.44% | 5.70% | 1.55% | 0.52% | 5.70% | 100.00% |
| Auxiliares de Crédito | 30.57% | 56.99% | 3.63% | 3.63% | 0.52% | 4.66% | 100.00% |
| Analista de Crédito y Cartera | 30.05% | 50.78% | 4.66% | 5.70% | 0.52% | 8.29% | 100.00% |
| Secretaria y Auxiliar Administrativo | 24.35% | 54.40% | 9.84% | 2.07% | 0.52% | 8.81% | 100.00% |
| Asesor Comercial Externo | 30.05% | 46.63% | 10.88% | 3.63% | 1.04% | 7.77% | 100.00% |
| Subdirector | 29.53% | 47.15% | 10.36% | 3.11% | 0.52% | 9.33% | 100.00% |
| Mensajería | 26.42% | 49.22% | 11.92% | 3.11% | 2.07% | 7.25% | 100.00% |
| Dirección | 32.12% | 43.52% | 11.92% | 3.63% | 0.52% | 8.29% | 100.00% |

Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación

Más del 80% de los asociados se encuentran satisfechos frente a la calidad de la atención de los funcionarios de tesorería, auxiliares de crédito y analista de crédito y cartera. El 75% de los asociados presentan el mismo nivel de satisfacción frente a la atención de los demás funcionarios de la cooperativa.

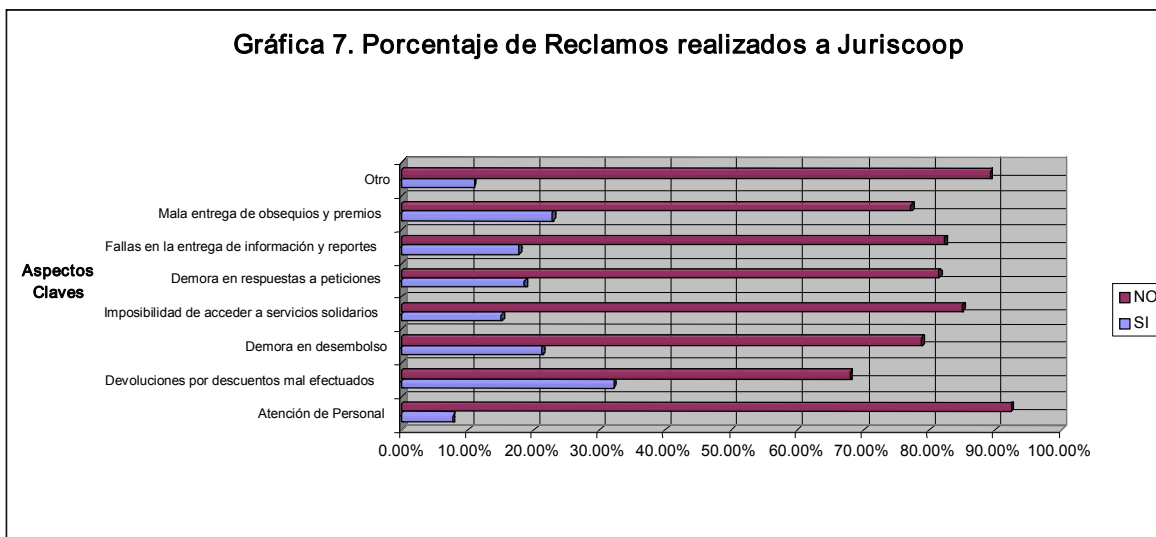
Sin embargo, se destaca que el 32.12% de los asociados se encuentran muy satisfechos con la atención de la dirección, el 56.99% están satisfecho con los auxiliares de crédito, para el 11.92% es indiferente la atención de la dirección y la mensajería, el 5.70% esta insatisfecho con la atención de la analista de crédito y cartera y finalmente, el 2.07% y el 1.04% respectivamente, se encuentran muy insatisfechos con la atención de la mensajería y el asesor comercial. Cabe anotar, que para el 9.33% no aplica la atención de la subdirección.

Pregunta 7. Nivel de Reclamos frente al servicio que presta Juriscoop

Tabla 7. Nivel de reclamos frente al servicio que presta Juriscoop

| Reclamos | SI | NO | TOTAL |
|---|--------|--------|---------|
| Atención de Personal | 7.77% | 92.23% | 100.00% |
| Devoluciones por descuentos mal efectuados | 32.12% | 67.88% | 100.00% |
| Demora en desembolso | 21.24% | 78.76% | 100.00% |
| Imposibilidad de acceder a servicios solidarios | 15.03% | 84.97% | 100.00% |
| Demora en respuestas a peticiones | 18.65% | 81.35% | 100.00% |
| Fallas en la entrega de información y reportes | 17.62% | 82.38% | 100.00% |
| Mala entrega de obsequios y premios | 22.80% | 77.20% | 100.00% |
| Otro | 10.88% | 89.12% | 100.00% |

Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación

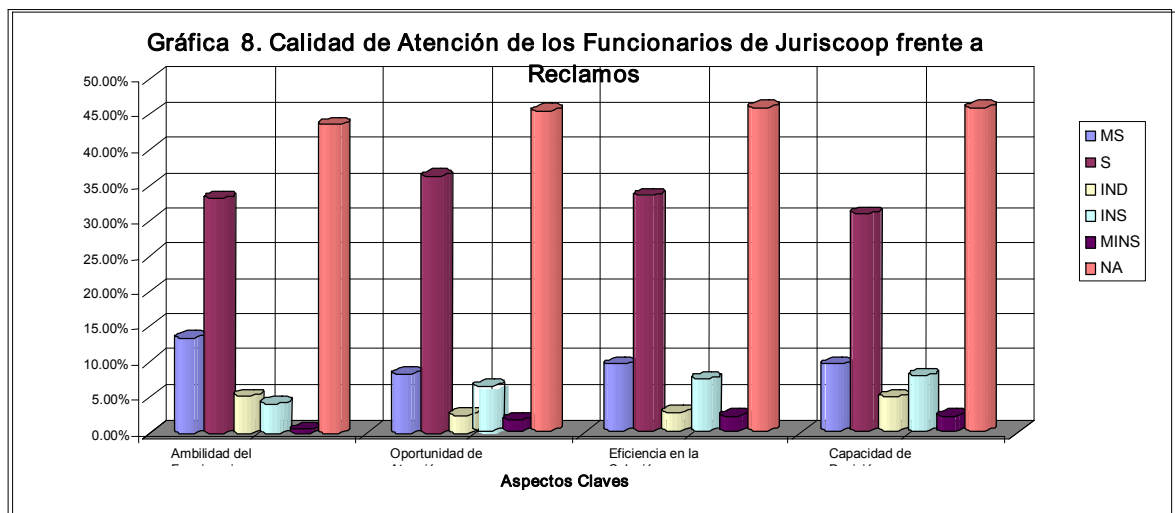
En la tabla 7, se observa que el 32.12% de los asociados han presentado reclamos debido a devoluciones por descuentos mal efectuados, un 22.80% por mala entrega de obsequios y premios, el 21.24% por demoras en el desembolso, el 18.65% por demora en respuesta a peticiones, el 17.62% por fallas en la entrega de información y reportes y el 15.03% por la imposibilidad de acceso a los servicios solidarios. Cabe anotar, que sólo un 7.77% de los asociados han efectuado reclamos por mala atención del personal (Gráfica 7).

Pregunta 8. Nivel de Satisfacción con la Atención del Funcionario frente al Reclamo

Tabla 8. Calidad de la Atención de los funcionarios ante Reclamos

| Nivel de Satisfacción | MS | S | IND | INS | MINS | NA | TOTAL |
|----------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|---------|
| Amabilidad del Funcionario | 13.47% | 33.16% | 5.18% | 4.15% | 0.52% | 43.52% | 100.00% |
| Oportunidad de Atención | 8.29% | 36.27% | 2.59% | 6.22% | 1.55% | 45.08% | 100.00% |
| Eficiencia en la Solución | 9.33% | 33.16% | 2.59% | 7.25% | 2.07% | 45.60% | 100.00% |
| Capacidad de Decisión | 9.33% | 30.57% | 4.66% | 7.77% | 2.07% | 45.60% | 100.00% |

Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación

Como se observa en la Gráfica 8, el 45% de los asociados no aplica frente a la calidad de la atención de los funcionarios ante reclamos. Sin embargo, se tiene que el 13.47% está muy satisfecho con la amabilidad de los funcionarios, el 36.27% está satisfecho con la oportunidad de la atención, mientras que para 4.66% de los asociados le es indiferente la capacidad de decisión del empleado, el 7.77% se encuentra insatisfecho por este aspecto (Tabla 8).

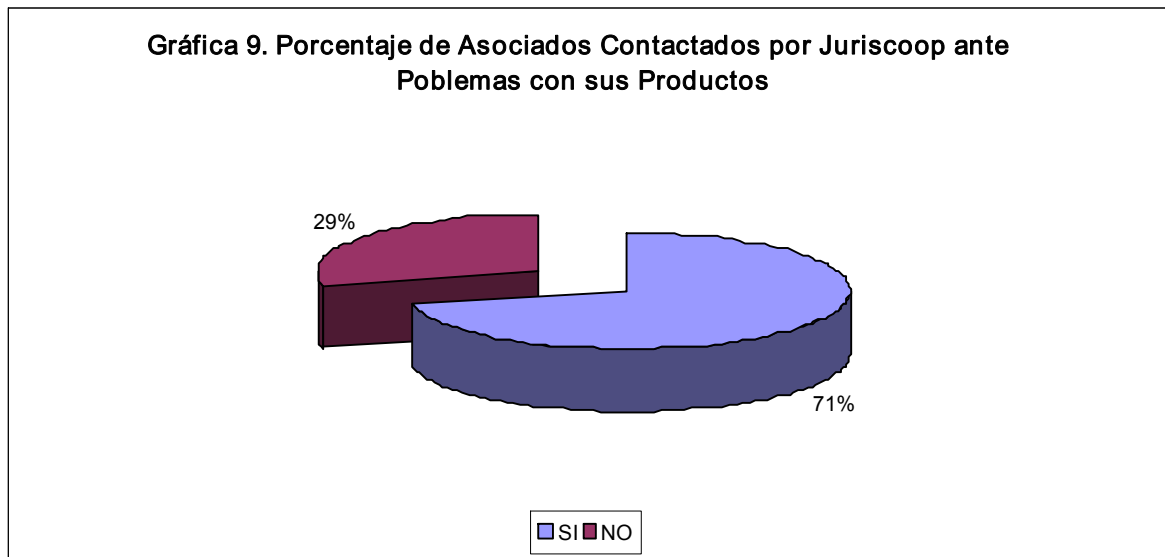
Pregunta 9. Contacto oportuno de Juriscoop frente a problemas con los productos financieros ó solidarios.

Tabla 9. Porcentaje de Asociados contactados oportunamente por Juriscoop

| Ha Sido Contactado | Frecuencia | % |
|--------------------|------------|------------|
| SI | 137 | 70.98 |
| NO | 56 | 29.02 |
| TOTAL | 193 | 100 |

Fuente: Esta investigación

En la tabla 9 se observa que el 70.98% de los asociados si han sido contactados por la Cooperativa en forma oportuna cuando se han presentado problemas por reclamo, el 29.02% restante manifiesta que no (Gráfica 9).



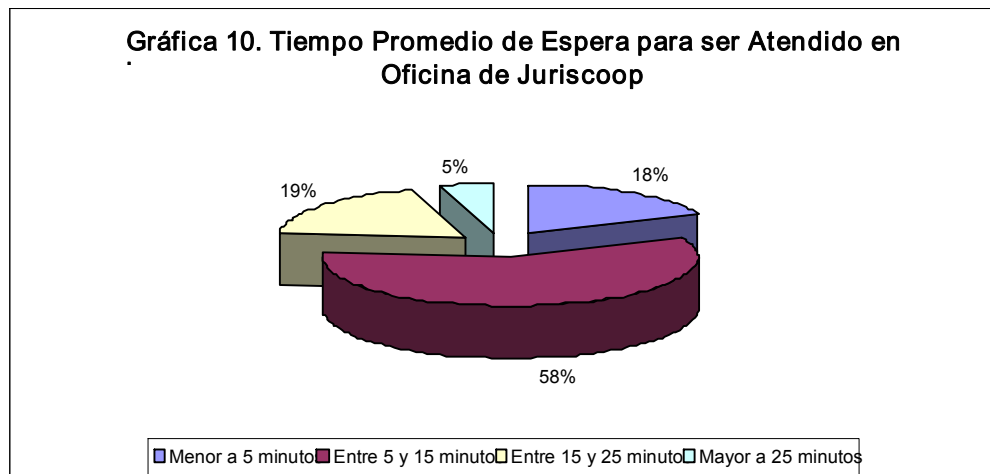
Fuente: Esta investigación

Pregunta 10. Tiempo promedio de espera para que el asociado sea atendido en la oficina de JURISCOOP

Tabla 10. Tiempo Promedio de Espera para la Atención en la Oficina de Juriscoop

| Tiempo Promedio Espera | Frecuencia | % |
|------------------------|------------|------------|
| Menor a 5 minutos | 35 | 18.13 |
| Entre 5 y 15 minutos | 113 | 58.55 |
| Entre 15 y 25 minutos | 36 | 18.65 |
| Mayor a 25 minutos | 9 | 4.66 |
| TOTAL | 193 | 100 |

Fuente: Esta investigación



Según la Gráfica 10, se observa que el 58.55% de los asociados esperan entre 5 y 15 minutos para ser atendidos en la oficina de Juriscoop, el 18.65% esperan entre 15 y 25 minutos, el 18.13% menos de 5 minutos y solamente el 4.66% manifiestan ser atendidos en un tiempo mayor a 25 minutos. (Tabla 10).

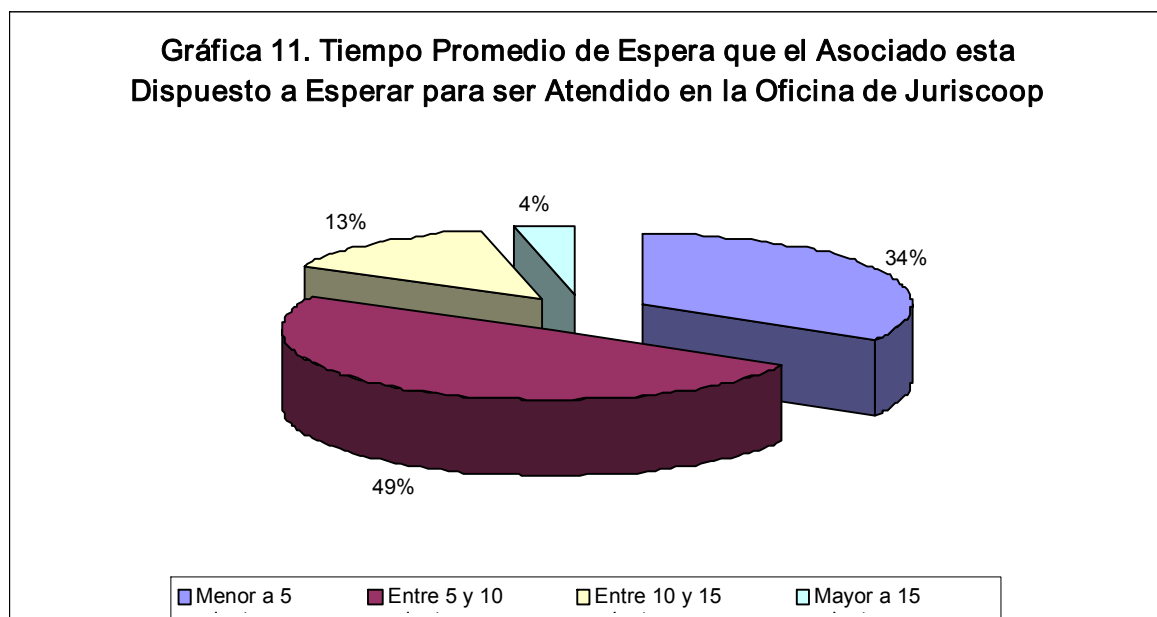
Pregunta 11. Tiempo que el Asociado estaría Dispuesto a Esperar en la Oficina de JURISCOOP para ser Atendido.

Tabla 11. Tiempo que el Asociado esta Dispuesto a Esperar para ser Atendido en la Oficina de Juriscoop.

| Tiempo Promedio Espera | Frecuencia | % |
|------------------------|------------|------------|
| Menor a 5 minutos | 65 | 33,68 |
| Entre 5 y 10 minutos | 95 | 49,22 |
| Entre 10 y 15 minutos | 26 | 13,47 |
| Mayor a 15 minutos | 7 | 3,63 |
| TOTAL | 193 | 100 |

Fuente: Esta investigación

Gráfica 11. Tiempo Promedio de Espera que el Asociado esta Dispuesto a Esperar para ser Atendido en la Oficina de Juriscoop



Fuente: Esta investigación

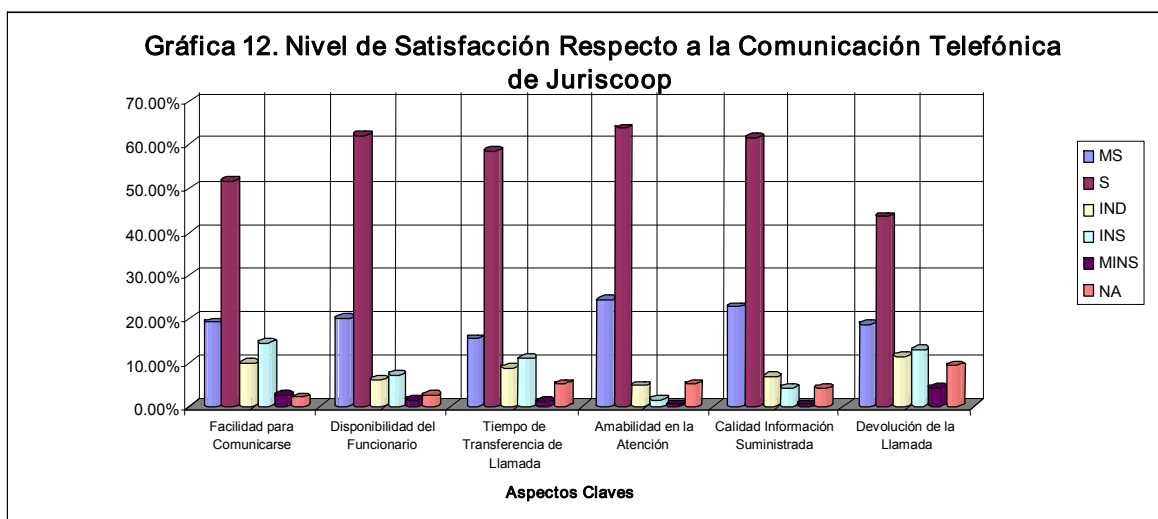
En la gráfica 11, se observa que el 49.22% de los asociados estarían dispuestos a esperar para ser atendidos entre 5 y 10 minutos, el 33.68% esperaría menos de 5 minutos, el 13.47% esta dispuesto a esperar entre 10 y 15 minutos y tan solo, el 3.63% un tiempo mayor a 15 minutos. (Gráfica 11).

Pregunta 12. Nivel de Satisfacción con respecto a la Comunicación Telefónica de la Cooperativa.

Tabla 12. Nivel de Satisfacción del Asociado frente a la Comunicación Telefónica

| Nivel de Satisfacción | MS | S | IND | INS | MINS | NA | TOTAL |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|---------|
| Facilidad para Comunicarse | 19,17% | 51,81% | 9,84% | 14,51% | 2,59% | 2,07% | 100,00% |
| Disponibilidad del Funcionario | 20% | 62% | 6% | 7% | 2% | 3% | 100,00% |
| Tiempo de Transferencia de Llamada | 15,54% | 58,55% | 8,81% | 10,88% | 1,04% | 5,18% | 100,00% |
| Amabilidad en la Atención | 24,35% | 63,73% | 4,66% | 1,55% | 0,52% | 5,18% | 100,00% |
| Calidad Información Suministrada | 22,80% | 61,66% | 6,74% | 4,15% | 0,52% | 4,15% | 100,00% |
| Devolución de la Llamada | 18,65% | 43,52% | 11,40% | 12,95% | 4,15% | 9,33% | 100,00% |

Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación

En la Gráfica 12, se observa que cerca del 90% % de los asociados se encuentran por encima del nivel de satisfacción con respecto a la amabilidad en la atención telefónica de los funcionarios, así como, en la calidad de información suministrada (84.46%) y en la disponibilidad del funcionario (82%).

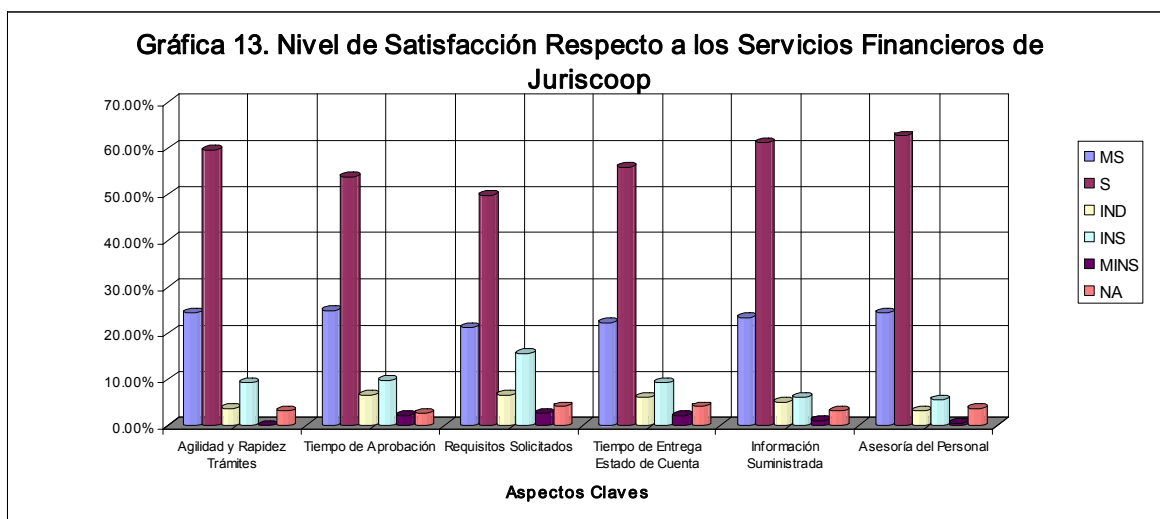
No obstante, existe un nivel de insatisfacción de los asociados frente a los siguientes aspectos: No existe facilidad para comunicarse telefónicamente con la Cooperativa (17)%, con el mismo porcentaje esta la no de devolución de las llamadas y con 12% el tiempo de transferencia de la llamada (Tabla 12).

Pregunta 13. Nivel de satisfacción frente a los servicios financieros de JURISCOOP

Tabla 13. Nivel de Satisfacción frente a los Servicios Financieros de JURISCOOP

| Nivel de Satisfacción | MS | S | IND | INS | MINS | NA | TOTAL |
|------------------------------------|--------|--------|-------|--------|-------|-------|---------|
| Agilidad y Rapidez Trámites | 24,35% | 59,59% | 3,63% | 9,33% | 0,00% | 3,11% | 100,00% |
| Tiempo de Aprobación | 24,87% | 53,89% | 6,74% | 9,84% | 2,07% | 2,59% | 100,00% |
| Requisitos Solicitados | 21,24% | 49,74% | 6,74% | 15,54% | 2,59% | 4,15% | 100,00% |
| Tiempo de Entrega Estado de Cuenta | 22,28% | 55,96% | 6,22% | 9,33% | 2,07% | 4,15% | 100,00% |
| Información Suministrada | 23,32% | 61,14% | 5,18% | 6,22% | 1,04% | 3,11% | 100,00% |
| Asesoría del Personal | 24,35% | 62,69% | 3,11% | 5,70% | 0,52% | 3,63% | 100,00% |

Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación

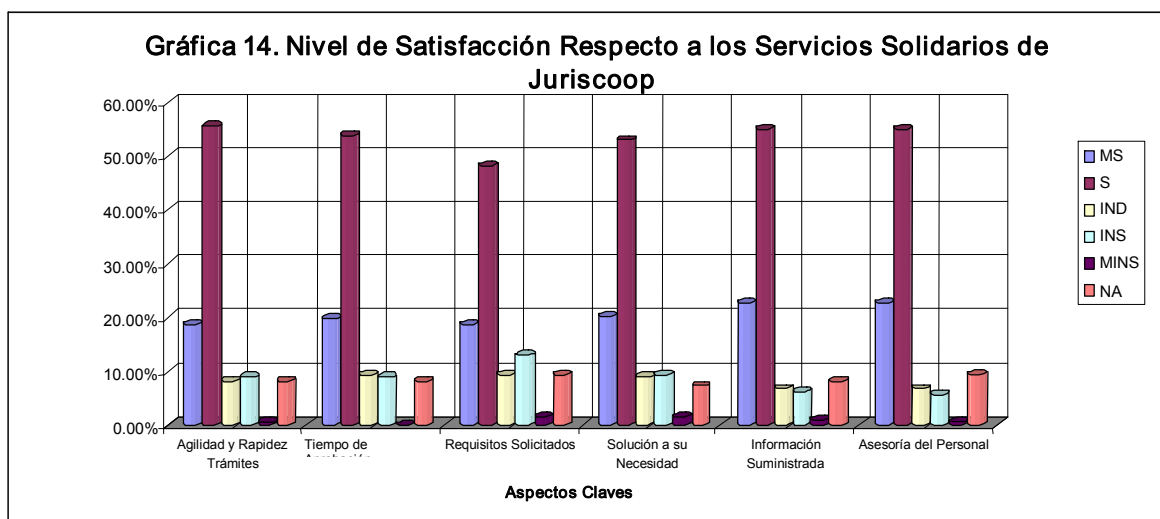
Se puede afirmar que el 80% de los asociados tienen un nivel de satisfacción alto frente a los servicios financieros de la Cooperativa, sin embargo, sobresale que el 18.13% de ellos se encuentran insatisfechos por los requisitos solicitados para el trámite de los créditos, el 11.81% por el tiempo de aprobación, el 11.4% por la demora en entrega de los estados de cuenta y un 9.33% por agilidad y rapidez en los trámites.

Pregunta 14. Nivel de satisfacción frente a los servicios solidarios de JURISCOOP

Tabla 14. Nivel de Satisfacción frente a los Servicios Solidarios de JURISCOOP

| Nivel de Satisfacción | MS | S | IND | INS | MINS | NA | TOTAL |
|-----------------------------|--------|--------|-------|--------|-------|-------|---------|
| Agilidad y Rapidez Trámites | 18,65% | 55,44% | 8,29% | 8,81% | 0,52% | 8,29% | 100,00% |
| Tiempo de Aprobación | 19,69% | 53,89% | 9,33% | 8,81% | 0,00% | 8,29% | 100,00% |
| Requisitos Solicitados | 18,65% | 48,19% | 9,33% | 12,95% | 1,55% | 9,33% | 100,00% |
| Solución a su Necesidad | 20,21% | 52,85% | 8,81% | 9,33% | 1,55% | 7,25% | 100,00% |
| Información Suministrada | 22,80% | 54,92% | 6,74% | 6,22% | 1,04% | 8,29% | 100,00% |
| Asesoría del Personal | 22,80% | 54,92% | 6,74% | 5,70% | 0,52% | 9,33% | 100,00% |

Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación

En la Tabla 14, se presenta el nivel de satisfacción del asociado frente a la prestación de los servicios solidarios de JURISCOOP, el 50% de los asociados se encuentran satisfechos en las variables analizadas: agilidad y rapidez en los trámites, tiempos de aprobación, requisitos solicitados, soluciones a las necesidades de los asociados, información suministrada y la asesoría brindada por el personal.

Entre un 18 y 22% de los asociados se encuentran muy satisfechos por estos conceptos, sin embargo, un 12.95% de los asociados están insatisfechos por los requisitos solicitados para acceder a los servicios, un 9,33% por que no existe solución a su necesidad y con un 8.81% respectivamente esta como insatisfacción la agilidad y rapidez en los tramites y el tiempo de aprobación.

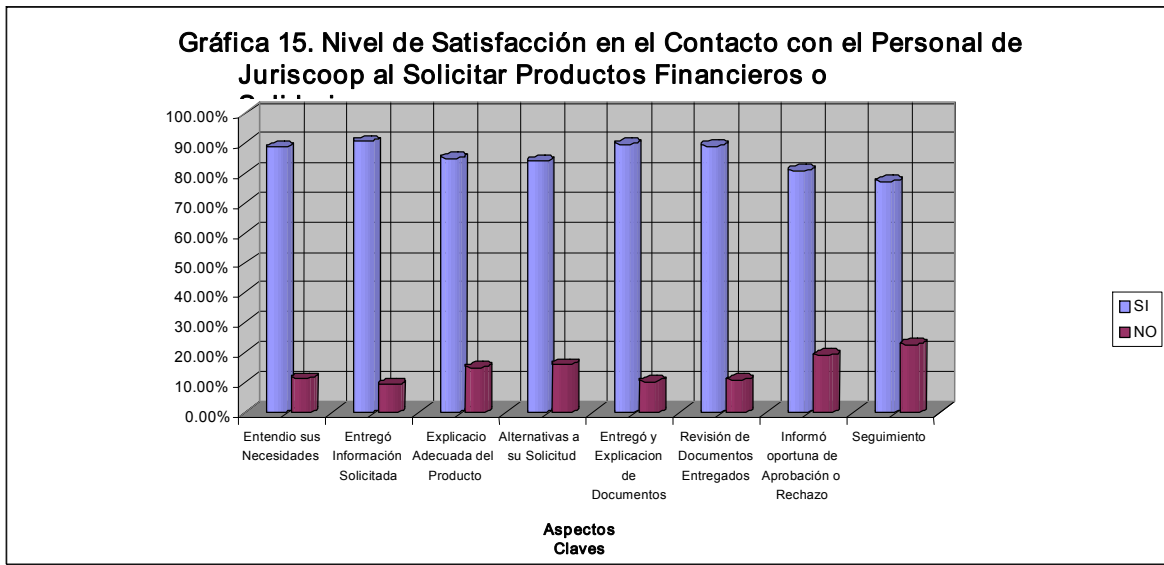
Es importante anotar, que entre un 8 y 10% de los asociados no aplican o han utilizado productos solidarios con la cooperativa.

Pregunta 15. Nivel de Satisfacción con el Funcionario de la Cooperativa en el Contacto al Solicitar un Producto Financiero o Solidario

Tabla 15. Contacto con el personal al solicitar un servicio de JURISCOOP

| Nivel de Satisfacción | SI | NO | TOTAL |
|--|--------|--------|---------|
| Entendió sus Necesidades | 88,60% | 11,40% | 100,00% |
| Entregó Información Solicitada | 90,67% | 9,33% | 100,00% |
| Explicación Adecuada del Producto | 84,97% | 15,03% | 100,00% |
| Alternativas a su Solicitud | 83,94% | 16,06% | 100,00% |
| Entregó y Explicación de Documentos | 89,64% | 10,36% | 100,00% |
| Revisión de Documentos Entregados | 89,12% | 10,88% | 100,00% |
| Informó oportuna de Aprobación o Rechazo | 80,83% | 19,17% | 100,00% |
| Seguimiento | 77,20% | 22,80% | 100,00% |

Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación

En cuanto al contacto como asociado con el personal de JURISCOOP para la solicitud de un producto financiero o solidario, se encontraron los siguientes resultados (Gráfica 15): el 22.80% de los asociados expresan que no existió seguimiento a su solicitud, el 19.17% manifestó que no se le informó oportunamente sobre la aprobación o rechazo a su solicitud, el 16.16% de los asociados no tuvieron alternativas a su solicitud, el 15.03% no recibió ninguna explicación adecuada del producto, el 11.40% comunicó que el empleado de la cooperativa no entendió sus necesidad y con el 10.36% y 10.88% respectivamente, opinan que no se le entregó ni explico los documentos y ni se le revisó la documentación entregada.

Pregunta 16. Recomendaciones de los asociados a JURISCOOP

A continuación se expresan algunas de las recomendaciones que los Asociados hacen a la cooperativa, las cuales, con las conclusiones del trabajo de campo serán un aporte importante para la elaboración de la propuesta de mejoramiento al servicio al cliente.

- **Servicio**

- Ofrecer horario de oficina normal y con horario extendido (sábados). Especialmente para los circuitos.
- Tener mas contacto con el asociado brindando mayor información (tours vacacionales, beneficios de estar afiliado, servicios sociales, capacitación, recreación, deporte, productos financieros, respuestas oportunas, auxilios, extractos de cuenta y sobre las alternativas de pago de acuerdo a la capacidad económica de la persona). Lo anterior, con el fin de no esperar a que el asociado se acerque a la oficina.
- Continuar con el nivel de eficiencia, atención personalizada y amabilidad

- Ofrecer mas programas para los asociados (realizar fiestas, eventos de recreación, actividades de formación, como: cursos de manualidades o talleres de esparcimiento, en días especiales,
- Cambiar de banco para los desembolsos de los recursos
- Hacer Publicaciones en boletín informativo sobre gerencia, finanzas y aspectos sociales.
- Ofrecer mayor atención a pensionados
- Dar solución a las inquietudes presentadas en la encuesta
- Realizar gestiones pertinentes y hacer convenios con almacenes para realizar la feria de electrodomésticos
- Incrementar el personal que es insuficiente cuando se presentan congestiones en la oficina de atención
- Ofrecer mayor apoyo en lo social, apoyo al deporte, ampliar servicios a la familia de los asociados, como entidad solidaria debe velar mas por el bienestar del asociado y no por sacar mayores utilidades
- Ofrecer mayor agilidad en el tramite y eliminar documentación para el acceso a los productos y servicios de la cooperativa
- Las aprobaciones se realicen en la seccional.
- Ofrecer obsequios funcionales y entregarlos con puntualidad
- No tener recomendados, trato igual y equitativo sin distinción de entidad, amistad y que los beneficios sean iguales para el acceso al fondo de educación y solidaridad. Tener igual preferencia con los municipios
- Capacitar a los empleados en todos los servicios, con el fin de que entreguen información adecuada.
- Delegar la toma de decisiones desde Bogota, que los funcionarios de la seccional tengan mayor capacidad y autonomía en la toma de decisión, eliminar la dependencia con Bogota
- Ofrecer líneas telefónicas de atención descongestionadas
- Atender al cliente en el menor tiempo posible

- **Productos**

- En productos de crédito: Bajar tasas de interés, ofrecer mayores alternativas de crédito, mejores condiciones, aportes superiores a lo solicitado. Ampliar créditos en monto y plazo. Crear la línea de crédito para vivienda. Abrir créditos especiales para salud y odontología. Aumentar la capacidad de crédito sin necesidad de codeudor. No cobrar porcentaje del capital que se designa a aportes cuando se solicita un crédito, esto es ilegal. Ampliar el plazo de pago para créditos grandes para los asociados de bajos ingresos. Bajar intereses, disminuir monto para codeudor. Ofrecer más facilidades en adquisición de préstamos grandes y con menor interés. No exigir codeudor, la mayor garantía es la deducción por nomina
- En productos solidarios: Reducir recursos gastos publicitarios e incrementar el rubro de solidaridad, planes y recreación con cuotas moderadas para que haya

más participación de los asociados. Tener el propio sistema de salud a través de la cooperativa.

- Ampliar el ingreso a la cooperativa de los conyugues o compañeros de los afiliados
- Sistema de ahorro para expedición de tarjeta debito
- No cobrar intereses por aportes
- Menos centralización, agilizar tramites prestamos, el servicio debe ser igual para todos, no solo para los amigos
- Ampliar el servicio no tanto a la capacidad de pago o endeudamiento si no a la necesidad del socio

2.1.1. Conclusiones Nivel de Satisfacción del Servicio al Cliente – Asociados

- Los asociados a nivel general perciben un alto nivel de satisfacción en el servicio que reciben de la cooperativa, ya que, consideran que brinda soluciones a sus necesidades económicas en un tiempo adecuado y posee productos de fácil acceso con atributos diferenciales que los favorecen
- El asociado considera en términos generales haber recibido un trato adecuado y amable en la solicitud de los productos. Además, afirman que la entidad esta al alcance de todos, ofreciendo soluciones rápidas. Destacan el cumplimiento de la empresa frente a la propuesta de valor que ofrecen, así mismo, la conciben como una entidad que brinda respaldo a las necesidades crediticias y de ahorro.
- En cuanto a la infraestructura de la oficina de la Cooperativa, existe una alta proporción de asociados que reflejan satisfacción, en cuanto a número de oficinas, localización, distribución de áreas y orden y aseo.
- Existe un bajo nivel de insatisfacción frente al trato con amabilidad recibido por parte de los funcionarios de JURISCOOP.
- Con respecto al conocimiento de los productos que tienen los funcionarios de la cooperativa, los asociados manifiestan estar satisfechos, por la calidad en la información que se brinda, sin embargo, existe malestar en algunos asociados con respecto a la información que se entrega de la amortización de los créditos.
- De igual manera, se puede concluir que para los asociados el tiempo de espera para ser atendidos en la oficina de Juriscoop es el adecuado y la atención es rápida. En cuanto a la comunicación telefónica manifiestan dificultades en el acceso y transferencia de llamadas y falta de claridad en cuanto a la información
- El asociado se encuentra satisfecho debido a la agilidad y rapidez en los trámites, en el tiempo de aprobación y la asesoría del personal en cuanto a los productos

financieros. Sin embargo manifiesta estar insatisfecho por los requisitos exigidos para acceder al crédito y la falta de entrega periódica del estado de cuenta.

- Existe satisfacción por parte de los asociados en cuanto a los servicios solidarios de la cooperativa, con respecto a tiempo de aprobación, requisitos para acceder y asesoría del personal, sin embargo, hay asociados insatisfechos por la discriminación para acceder a ellos, debido al nivel salarial, el tiempo de antigüedad, el estrato social y las condiciones establecidas por la cooperativa.
- Finalmente, en la investigación se concluye que en el contacto que tienen los asociados con los funcionarios de Juriscoop cuando solicitan los productos, se percibe satisfacción debido a la calidad de la información, revisión de los documentos, alternativas de solución y entendimiento de sus necesidades.
- No se difunden los servicios o programas que tiene la cooperativa, así como las ventajas que ofrecen en educación y recreación.
- Existe demora en los trámites de aprobación de créditos en Bogotá, las decisiones centralizadas retrasan el desembolso de recursos.
- Evidencian debilidades en el suministro de información a los circuitos, lo cual, manifiesta una preferencia con los asociados de Pasto.
- No se realizan eventos dirigidos a socios ni se fortalecen las actividades lúdicas, de entretenimiento y recreación.
- Existe la percepción de tratos preferenciales y desiguales entre los asociados, que se hacen notorios en el momento de entrega de obsequios y regalos.
- Se observa que la percepción de la imagen de JURISCOOP por parte de los asociados es positiva, especialmente frente a la solidez, por el contrario el aspecto que mayor insatisfacción causa es la falta de agresividad comercial que se maneja.
- Existe insatisfacción por la falta de disponibilidad de estacionamiento y la forma de exhibición del material publicitario, el cual, no es llamativo ni fácil de visualizar.

2.2. ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN INTERNO – FUNCIONARIOS-

A continuación se presentan los resultados obtenidos de aplicar el test de análisis de excelencia en el servicio al cliente, aplicado a los funcionarios de JURISCOOP, en el cual, se describen los factores claves, originados en los momentos de verdad de los asociados en contacto con los funcionarios, los cuales generan una positiva o deficiente imagen por parte de cada asociado (Anexo B).

De esta manera, se solicitó a los siete (7) funcionarios del área administrativa, financiera, comercial y de servicios de la Cooperativa JURISCOOP Seccional Pasto, quienes autocalificaron su gestión como parte del equipo de trabajo, a partir de la cual se definirán acciones que permitan mejorar el desempeño orientado al servicio ofrecido a los asociados.

Los criterios de calificación fueron en escala de 1 a 10 cada ítem, siendo 1 la menor calificación y 10 la mayor, de lo cual, la sumatoria de los 15 aspectos evaluados debería alcanzar idealmente un puntaje de 1.000 puntos, el puntaje mínimo aceptado es de 760 puntos. Teniendo en cuenta lo anterior, JURISCOOP alcanzo un puntaje total de 702, por debajo del puntaje mínimo aceptado (Anexo C).

Aquellos parámetros y sus componentes con puntajes inferiores al definido anteriormente, serán objeto de análisis, al igual que cada uno de los aspectos evaluados por cada uno de los clientes internos de la cooperativa.

Se tendrán en cuenta las calificaciones promedio por factor clave analizado de cada parámetro, así como, los puntajes de cada una de las áreas, con el fin de analizar los puntos críticos por factor y por área.

Parámetro 1. LO QUE LOS CLIENTES QUIEREN

Los principales aspectos considerados como importantes en servicio al cliente, de acuerdo a lo que buscan en el lugar de compra son la cortesía, la atención rápida, la confiabilidad, la atención personalizada, la simpatía, el personal bien informado, empatía, la presentación personal, amabilidad y actitud de servicio.

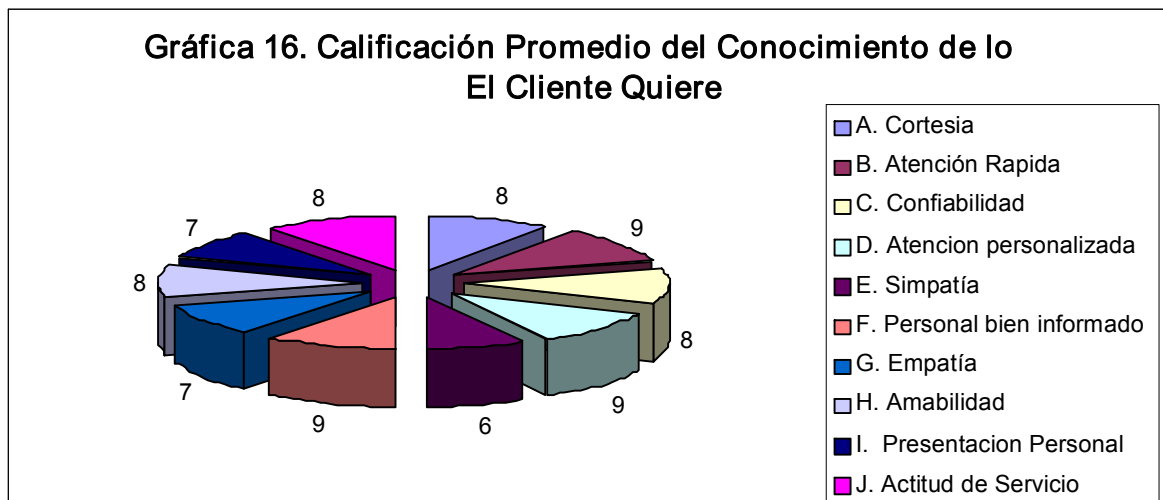
Tabla 16. Calificación Promedio del Conocimiento de lo que el Cliente Quiere

| FACTORES CLAVE | PROMEDIO |
|----------------------------|-----------------|
| A. Cortesía | 8 |
| B. Atención Rápida | 9 |
| C. Confiabilidad | 8 |
| D. Atención personalizada | 9 |
| E. Simpatía | 6 |
| F. Personal bien informado | 9 |
| G. Empatía | 7 |
| H. Amabilidad | 8 |
| I. Presentación Personal | 7 |
| J. Actitud de Servicio | 8 |
| TOTAL | 79 |

Fuente: Esta Investigación

En este sentido, en la tabla 16, se enuncian los factores claves de lo que los asociados buscan en servicio, frente a los cuales las respuestas de los funcionarios priorizan como importantes: la atención rápida, personalizada y el personal bien informado.

Por el contrario no se tienen como aspectos relevantes en el servicio la simpatía, la empatía y la presentación personal, aspectos sobre los cuales se debe fortalecer servicio (Gráfica 16).



Fuente: Esta Investigación

En general, se observa que la calificación del conocimiento del cliente en la Cooperativa, se encuentra por debajo del puntaje mínimo aceptado 80 puntos.

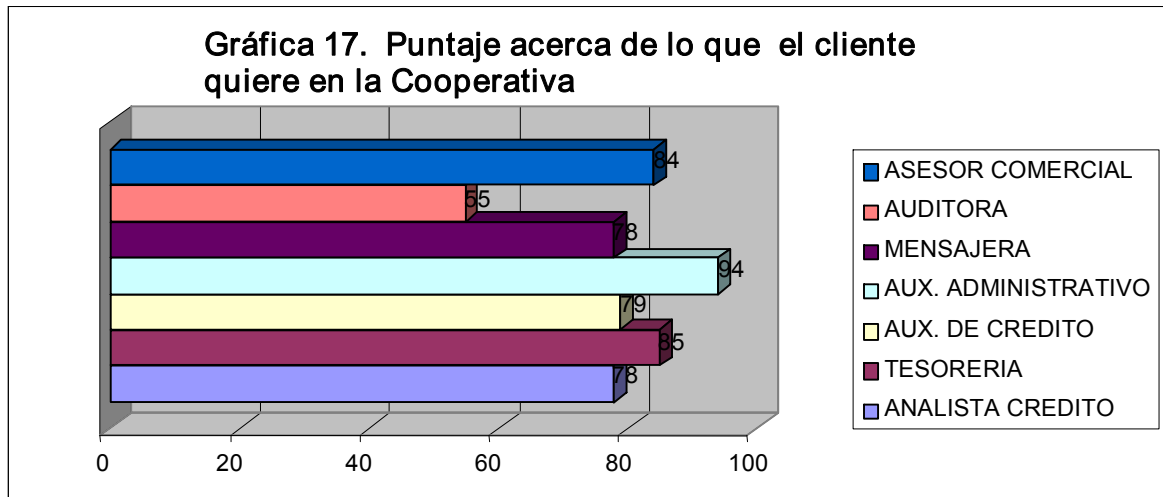
Tabla 17. Puntajes acerca de lo que El cliente Quiere

| FUNCIONARIO | CALIFICACIÓN |
|-----------------------|--------------|
| Analista Crédito | 78 |
| Tesorería | 85 |
| Aux. De Crédito | 79 |
| Aux. Administrativo | 94 |
| Mensajera | 78 |
| Auditora | 55 |
| Asesor Comercial | 84 |
| Puntaje Mínimo | 80 |
| Puntaje Máximo | 100 |

Fuente: Esta investigación

En la tabla 17, se observa, que en el área de Auditoria se encontró el puntaje más bajo (55 puntos), ésta área se encarga específicamente del seguimiento y acompañamiento en los procesos de la cooperativa, lo cuales están regidos por las normas emitidas por el Consejo

de Administración, los reglamentos, estatutos y normas de seguridad, por ésta razón, no tienen un acercamiento directo con los clientes.



Fuente: Esta investigación

De igual manera, la gráfica 17, muestra los puntajes obtenidos por área, en donde la máxima calificación obtenida fue en el área Administrativa con 94 puntos, las respuestas del Auxiliar se acercan más al conocimiento de lo que el cliente quiere en servicio.

Parámetro 2. COMUNICACIÓN VERBAL

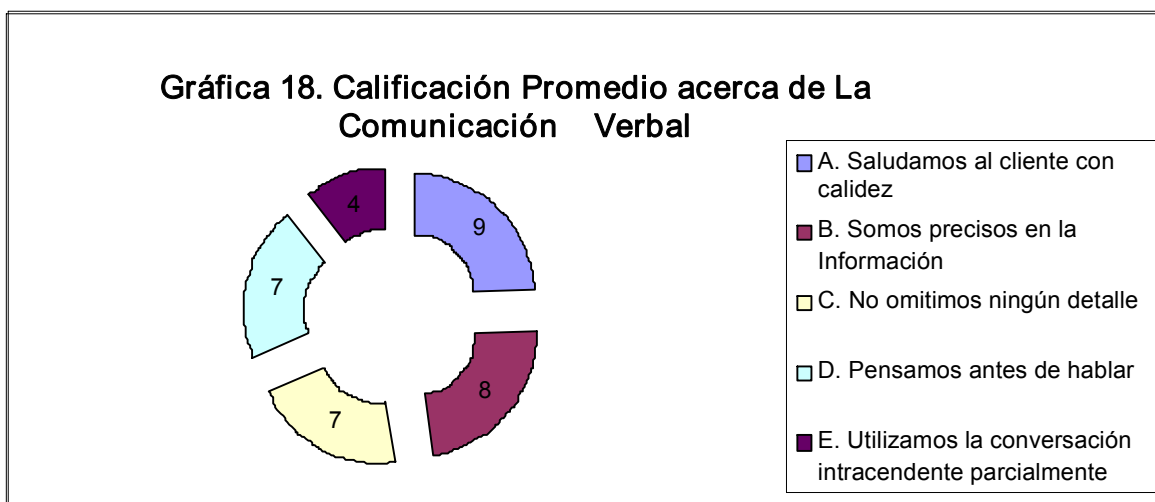
Tabla 18. Calificación Promedio acerca de La Comunicación Verbal

| FACTORES CLAVE | PROMEDIO |
|---|-----------|
| A. Saludamos al cliente con calidez | 9 |
| B. Somos precisos en la Información | 8 |
| C. No omitimos ningún detalle | 7 |
| D. Pensamos antes de hablar | 7 |
| E. Utilizamos la conversación intrascendente parcialmente | 4 |
| TOTAL | 36 |

Fuente: Esta investigación

En la tabla 18, se observan los principales aspectos que se tienen en cuenta en la comunicación verbal que se establece con los asociados, se observa que del promedio, el factor clave con puntaje más bajo fue la utilización de comunicación intrascendente parcialmente, es decir que la comunicación verbal utilizada es más precisa y cálida, orientada a resolver las inquietudes del asociado.

Gráfica 18. Calificación Promedio acerca de La Comunicación Verbal



Fuente: Esta investigación

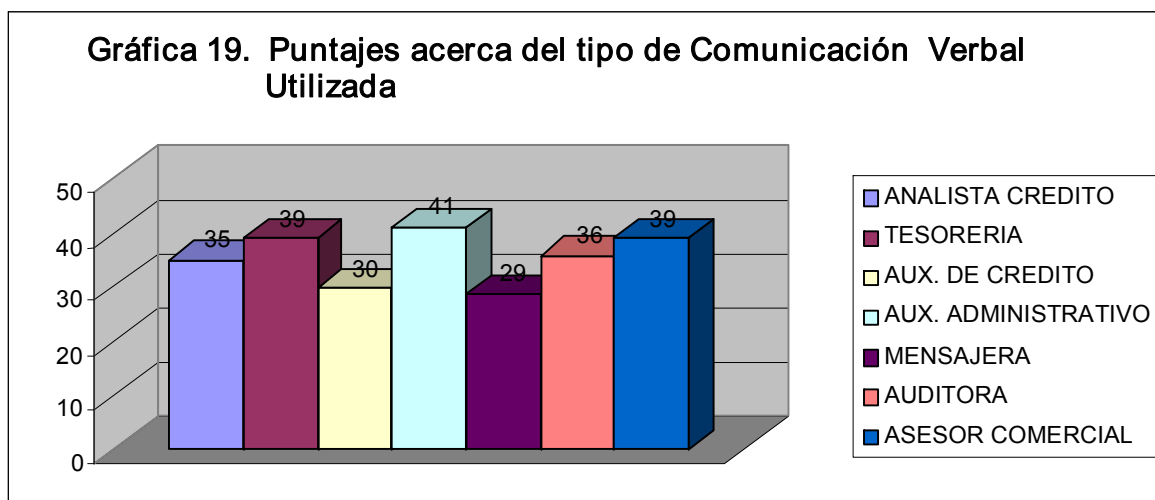
De acuerdo a la gráfica 18, se observa que para los funcionarios de JURISCOOP, el aspecto más importante considerado en la comunicación verbal, es saludar a asociado con calidez y la precisión de la información suministrada.

Se observa que el puntaje mínimo aceptado es de 40 puntos, en donde el promedio del parámetro evaluado es de 36, por lo cual, se requiere trabajar sobre los factores claves enunciados en todas las áreas funcionales de la organización, fortaleciendo aspectos como no omitir detalles en la conversación con el asociado, pensar antes de hablar y de igual manera, mantener la calidez y la fidelidad en la información que se entrega.

Tabla 19. Puntajes acerca del tipo de Comunicación Verbal Utilizada

| FUNCIONARIO | CALIFICACIÓN |
|-----------------------|---------------------|
| Analista Crédito | 35 |
| Tesorería | 39 |
| Aux. De Crédito | 30 |
| Aux. Administrativo | 41 |
| Mensajera | 29 |
| Auditora | 36 |
| Asesor Comercial | 39 |
| Puntaje Mínimo | 40 |
| Puntaje Máximo | 50 |

Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación

Al respecto en la gráfica 19, se observa que en las áreas en que se obtuvo un puntaje inferior fue en mensajería/servicios generales y en el área de crédito con una calificación de 29 y 30 puntos respectivamente.

Parámetro 3. COMUNICACIÓN NO VERBAL

Tabla 20. Calificación Promedio acerca de La Comunicación No Verbal

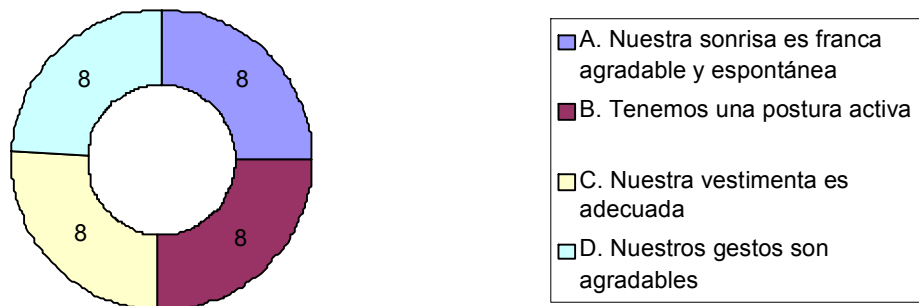
| FACTORES CLAVE | PROMEDIO |
|---|-----------|
| A. Nuestra sonrisa es franca agradable y espontánea | 8 |
| B. Tenemos una postura activa | 8 |
| C. Nuestra vestimenta es adecuada | 8 |
| D. Nuestros gestos son agradables | 8 |
| TOTAL | 33 |

Fuente: Esta investigación

Con respecto a la comunicación no verbal, en la tabla 20, se observa que los funcionarios en promedio, muestran un nivel adecuado en cuanto a la forma de expresar acciones a través de comunicación no verbal, el presentar una sonrisa franca y agradable, de igual manera los gestos y vestimenta es adecuada, así como, muestran una actitud activa.

El puntaje mínimo aceptado es de 30 puntos de calificación en este ítem, por lo cual, se puede afirmar que en la comunicación no verbal existe un buen desempeño frente al servicio.

Gráfica 20. Calificación Promedio acerca de la Comunicación No Verbal



Fuente: Esta investigación

En la gráfica 20, se observa que los factores analizados de este parámetro, se evaluaron en promedio con una calificación de 8 puntos.

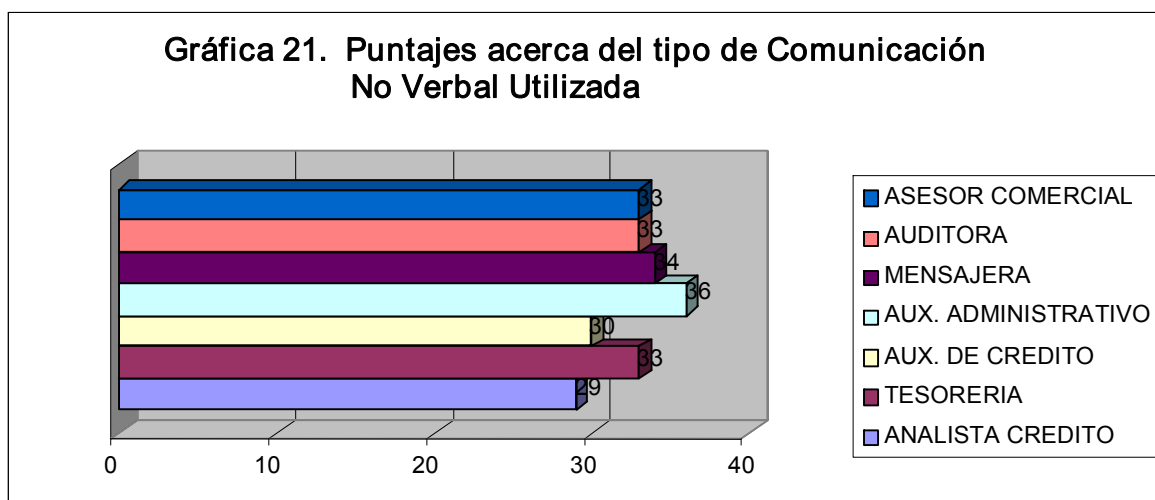
Tabla 21. Puntajes acerca del tipo de Comunicación No Verbal Utilizada

| FUNCIONARIO | CALIFICACIÓN |
|-----------------------|---------------------|
| Analista Crédito | 29 |
| Tesorería | 33 |
| Aux. De Crédito | 30 |
| Aux. Administrativo | 36 |
| Mensajera | 34 |
| Auditora | 33 |
| Asesor Comercial | 33 |
| Puntaje Mínimo | 30 |
| Puntaje Máximo | 40 |

Fuente: Esta investigación

En este sentido, el puntaje de calificación más baja se dio en el área de análisis de créditos y cartera, con un puntaje de 29 puntos (gráfico 21), sin embargo, se considera que por las funciones desempeñadas en el área, las actitudes de los funcionarios frente a los asociados son más sórdidas.

Sin embargo, se requiere que las expresiones gestuales y corporales sean agradables al cliente, con el fin de garantizar una buena atención en el lugar de atención.



Fuente: Esta investigación

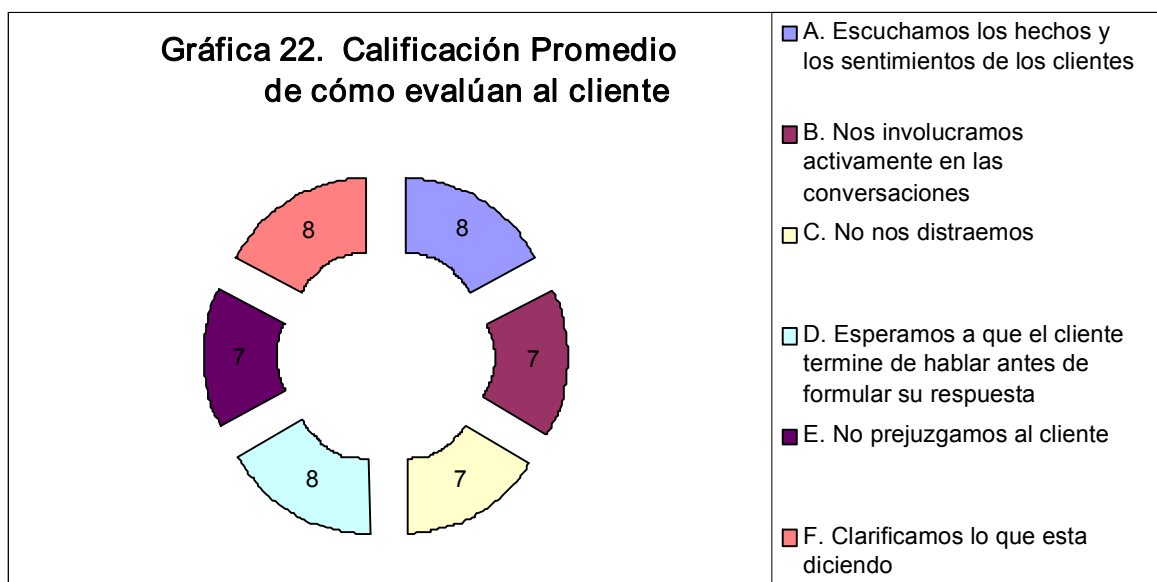
Parámetro 4. EVALUACIÓN DEL CLIENTE

Tabla 22. Calificación Promedio acerca de cómo se Evalúa al Cliente

| FACTORES CLAVE | PROMEDIO |
|--|-----------|
| A. Escuchamos los hechos y los sentimientos de los clientes | 8 |
| B. Nos involucramos activamente en las conversaciones | 7 |
| C. No nos distraemos | 7 |
| D. Esperamos a que el cliente termine de hablar antes de formular su respuesta | 8 |
| E. No prejuzgamos al cliente | 7 |
| F. Clarificamos lo que está diciendo | 8 |
| TOTAL | 45 |

Fuente: Esta investigación

Con respecto a la evaluación que hace el funcionario del asociado al escucharlo, se considera que los aspectos más importantes son atender los hechos y los sentimientos de los asociados, esperar a que terminen su intervención para emitir alguna respuesta y clarificar lo que está diciendo (Gráfica 22).



Fuente: Esta investigación

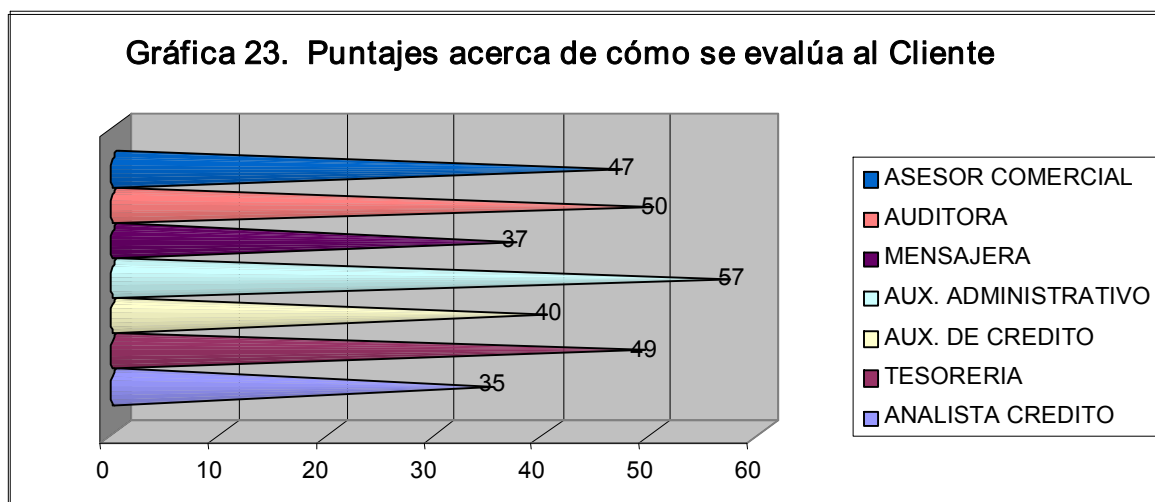
De igual manera, en los resultados se observa que los funcionarios se involucran parcialmente en las conversaciones, así como, en menor medida, se distraen con facilidad y enmarcan a los asociados en parámetros que sesgan los comportamientos y conllevan a prejulgar al cliente.

Tabla 23. Puntajes acerca de cómo se evalúa al Cliente

| FUNCIONARIO | CALIFICACIÓN |
|-----------------------|--------------|
| Analista Crédito | 35 |
| Tesorería | 49 |
| Aux. De Crédito | 40 |
| Aux. Administrativo | 57 |
| Mensajera | 37 |
| Auditora | 50 |
| Asesor Comercial | 47 |
| Puntaje Mínimo | 50 |
| Puntaje Máximo | 100 |

Fuente: Esta investigación

En la gráfica 23 se observa que en todas las áreas evaluadas el parámetro considerado se encuentra por debajo del puntaje mínimo aceptado que es de 50 puntos (45 puntos en promedio).



Fuente: Esta investigación

En este sentido, se observa que las áreas críticas al respecto son las de análisis de crédito y cartera, y el área de mensajería/ servicios generales. En el caso del área de crédito existe rigidez en el trato y no se ofrece alternativas que faciliten la comunicación con el asociado.

Es decir, que es necesario fortalecer los factores claves frente a la evaluación que se hace al escuchar al asociado, con el fin de tener elementos para el mejoramiento del nivel de servicio de la cooperativa.

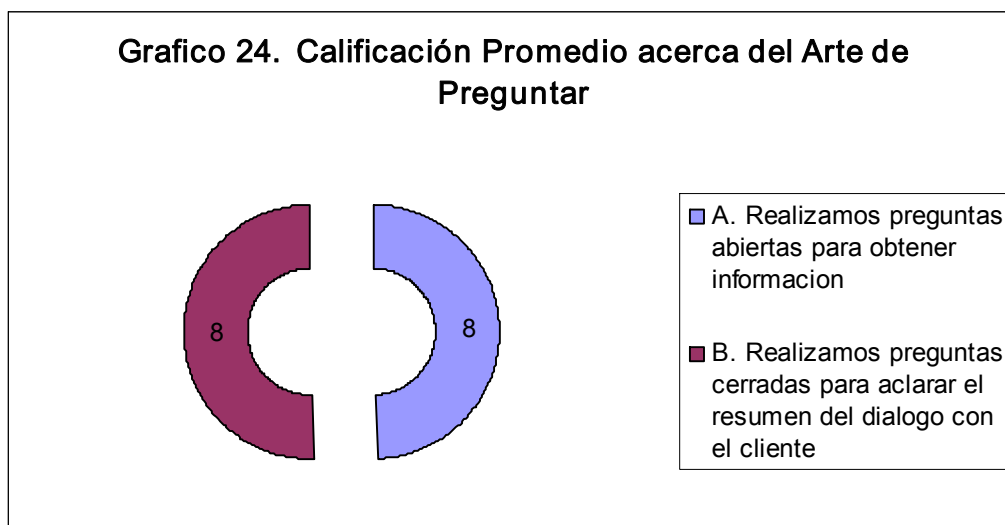
Parámetro 5. EL ARTE DE PREGUNTAR

Tabla 24. Calificación Promedio acerca del arte de Preguntar

| FACTORES CLAVE | PROMEDIO |
|---|-----------|
| A. Realizamos preguntas abiertas para obtener información | 8 |
| B. Realizamos preguntas cerradas para aclarar el resumen del dialogo con el cliente | 8 |
| TOTAL | 16 |

Fuente: Esta investigación

Con respecto al arte de preguntar, se tiene que los aspectos más importantes a tener en cuenta en la comunicación que se establece con el asociado, es realizar preguntas abiertas y cerradas con el fin de obtener la mayor información posible, esto con el fin de clarificar las inquietudes o información que requiere (Tabla 24).



Fuente: Esta investigación

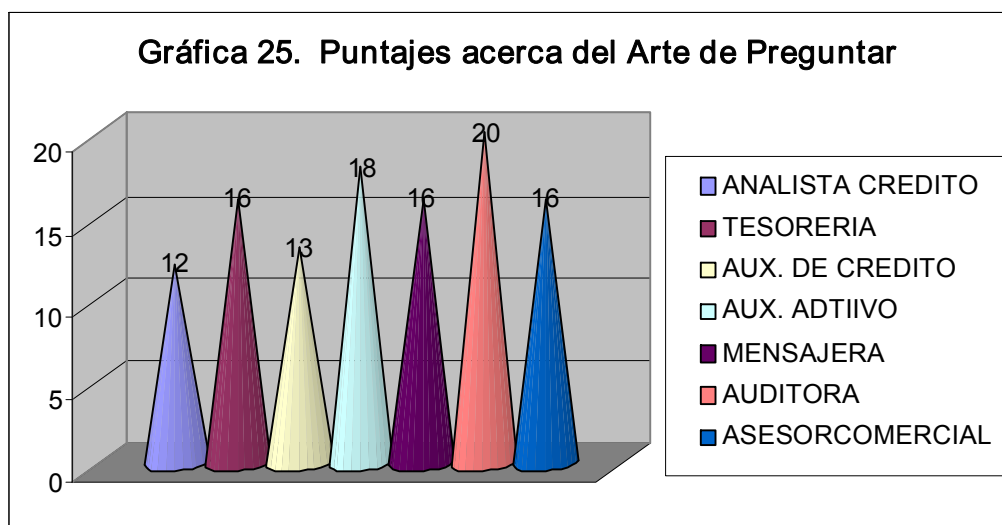
En el grafico 24, se observa que frente a los factores claves de éste parámetro analizado, el nivel de calificación es de 8 puntos en promedio en los funcionarios de la cooperativa.

Tabla 25. Puntajes acerca del Arte de Preguntar

| FUNCIONARIO | CALIFICACIÓN |
|-----------------------|--------------|
| Analista Crédito | 12 |
| Tesorería | 16 |
| Aux. De Crédito | 13 |
| Aux. Administrativo | 18 |
| Mensajera | 16 |
| Auditora | 20 |
| Asesor Comercial | 16 |
| Puntaje Mínimo | 20 |
| Puntaje Máximo | 20 |

Fuente: Esta investigación

El puntaje mínimo considerado es de 20 puntos, se observa que el puntaje mas bajo se encontró en el área de crédito y cartera con 12 puntos, se requiere fortalecer aspectos relacionados con la información que se obtiene de los asociados en el momento de contacto con cada uno de los funcionarios (gráfico 25).



Fuente: Esta investigación

De igual manera, se observa que en el área de auditoria se tiene mayor claridad en la manera de realizar preguntas que faciliten la obtención de la información por parte de los asociados que permiten dar conclusión efectiva a la conversación, es decir con los elementos necesarios y suficientes para dar respuesta a los asociados.

Parámetro 6. COMUNICACIÓN TELEFÓNICA

En la tabla 26, se describen los aspectos más importantes a considerar el momento de contacto a través de la comunicación telefónica establecida entre el funcionario y el cliente.

Tabla 26. Calificación Promedio acerca de La Comunicación Telefónica

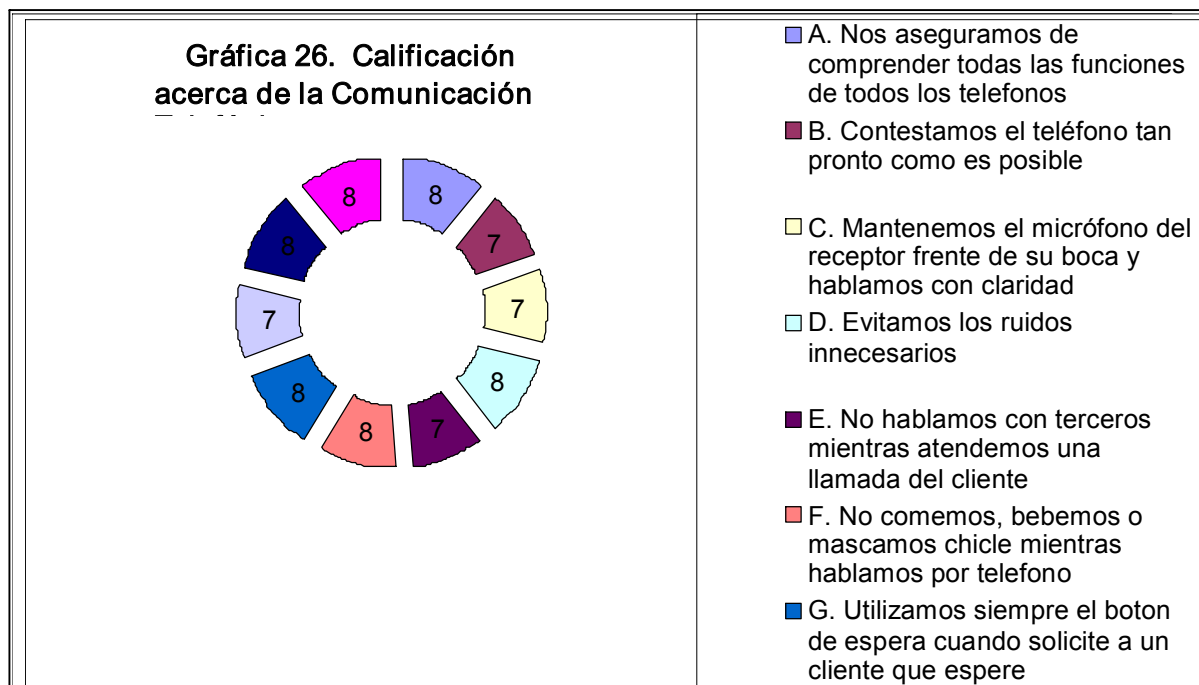
| FACTORES CLAVE | PROMEDIO |
|---|----------|
| A. Nos aseguramos de comprender todas las funciones de todos los teléfonos | 8 |
| B. Contestamos el teléfono tan pronto como es posible | 7 |
| C. Mantenemos el micrófono del receptor frente de su boca y hablamos con claridad | 7 |
| D. Evitamos los ruidos innecesarios | 8 |
| E. No hablamos con terceros mientras atendemos una llamada del cliente | 7 |
| F. No comemos, bebemos o mascamos chicle mientras hablamos por teléfono | 8 |
| G. Utilizamos siempre el botón de espera cuando solicite a un cliente que espere | 8 |

| | |
|---|-----------|
| H. Pedimos consentimiento para hacer esperar a un cliente | 7 |
| I. No dejamos al cliente esperando en la línea | 8 |
| J. Pasamos la llamada a la persona indicada | 8 |
| TOTAL | 76 |

Fuente: Esta investigación

Al respecto, en el gráfico 26, se observa que los aspectos con mayor puntaje de calificación promedio por parte de los funcionarios de la Cooperativa, fueron el comprender las funciones del teléfono, no estar comiendo en el momento de recepción de la llamada, utilizar el botón de espera, no dejar al asociado esperando y pasar la llamada a la persona indicada.

De igual manera, la de menor calificación se representa en la demora en contestar el teléfono, hablar con claridad al contestar, el hablar con terceros cuando esta atendiendo la llamada telefónica y el pedir consentimiento para la espera en la línea.



Fuente: Esta investigación

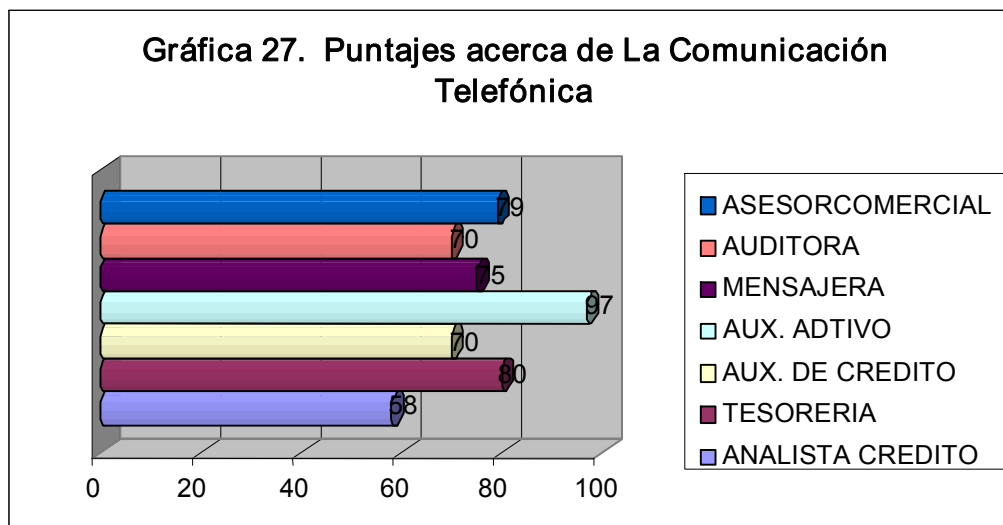
En general, el promedio del parámetro analizado en la Cooperativa fue de 76 puntos, en donde el mínimo aceptado es de 80 puntos, por lo cual se evidencia la necesidad de mejorar el sistema de comunicación telefónica.

Tabla 27. Puntajes acerca de La Comunicación Telefónica

| FUNCIONARIO | CALIFICACIÓN |
|-----------------------|---------------------|
| Analista Crédito | 58 |
| Tesorería | 80 |
| Aux. De Crédito | 70 |
| Aux. Administrativo | 97 |
| Mensajera | 75 |
| Auditora | 70 |
| Asesor Comercial | 79 |
| Puntaje Mínimo | 80 |
| Puntaje Máximo | 100 |

Fuente: Esta investigación

Gráfica 27. Puntajes acerca de La Comunicación Telefónica



Fuente: Esta investigación

En la gráfica 27, se observa que en el área administrativa, se tienen en cuenta los aspectos claves de la comunicación telefónica en la atención a los asociados, de igual manera, en tesorería y en el área comercial.

Sin embargo, se requiere fortalecer este aspecto en todas las áreas por cuanto, en este momento de verdad se analizan debilidades y no se aprovecha el medio como un espacio para fortalecer las relaciones con los asociados.

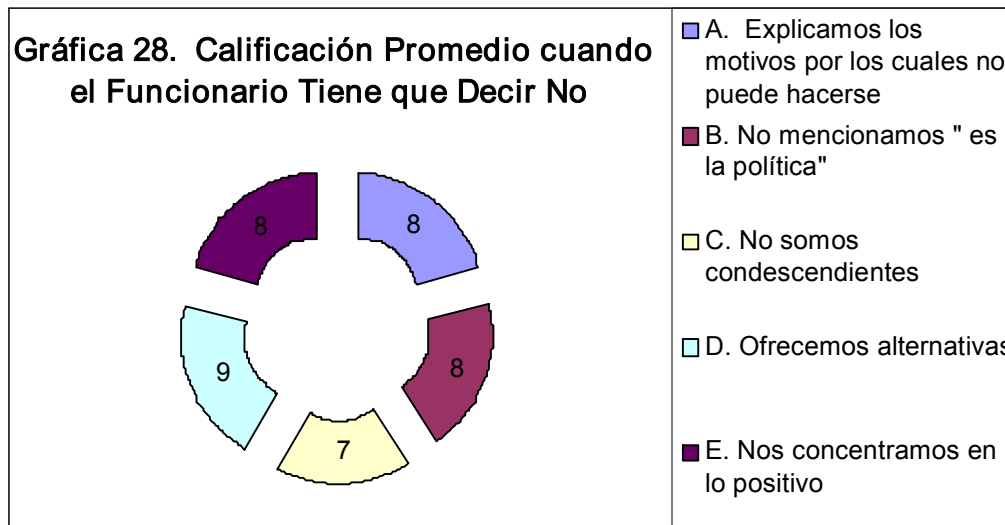
Parámetro 7. CUANDO SE TIENE QUE DECIR NO

Tabla 28. Calificación Promedio cuando el funcionario tiene que decir no

| FACTORES CLAVE | PROMEDIO |
|---|-----------|
| A. Explicamos los motivos por los cuales no puede hacerse | 8 |
| B. No mencionamos " es la política" | 8 |
| C. No somos condescendientes | 7 |
| D. Ofrecemos alternativas | 9 |
| E. Nos concentramos en lo positivo | 8 |
| TOTAL | 40 |

Fuente: Esta investigación

En la tabla 28, se observa que el comportamiento de los funcionarios frente a una negativa al asociado se fundamenta en las explicaciones que se deben realizar al respecto y la manera como se hace llegar el mensaje al cliente, en este sentido, se observa que los aspectos más importantes considerados por los funcionarios son el ofrecer alternativas en el momento de enfrentarse con una negativa al asociado. Además, se observa que algunas veces se es condescendiente con los asociados.



Fuente: Esta investigación

En la gráfica 28, se observa las calificaciones promedio por factor clave analizado, de las cuales el puntaje promedio es de 40 puntos, siendo el puntaje mínimo aceptado, lo cual indica que los funcionarios conocen aspectos básicos en el manejo de los clientes en el momento de dar respuestas negativas a las solicitudes.

Tabla 29. Puntajes acerca del comportamiento frente a las respuestas negativas

| FUNCIONARIO | CALIFICACIÓN |
|-----------------------|---------------------|
| Analista Crédito | 39 |
| Tesorería | 40 |
| Aux. De Crédito | 35 |
| Aux. Administrativo | 46 |
| Mensajera | 41 |
| Auditora | 38 |
| Asesor Comercial | 44 |
| Puntaje Mínimo | 40 |
| Puntaje Máximo | 50 |

Fuente: Esta investigación

En la tabla 29, se observan los puntajes obtenidos por áreas, en el área de crédito y cartera es en donde se presentan mayores debilidades en cuanto al manejo de las negativas a los clientes, ya que de ésta área dependen las aprobaciones del acceso a algunos productos financieros y es en donde mayor número de solicitudes se hacen, por lo cual se requiere que el área directiva oriente actividades y estrategias de mejoramiento en el servicio que faciliten una comunicación asertiva y agradable al asociado.

Parámetro 8. EXPRESAMOS LO QUE PENSAMOS

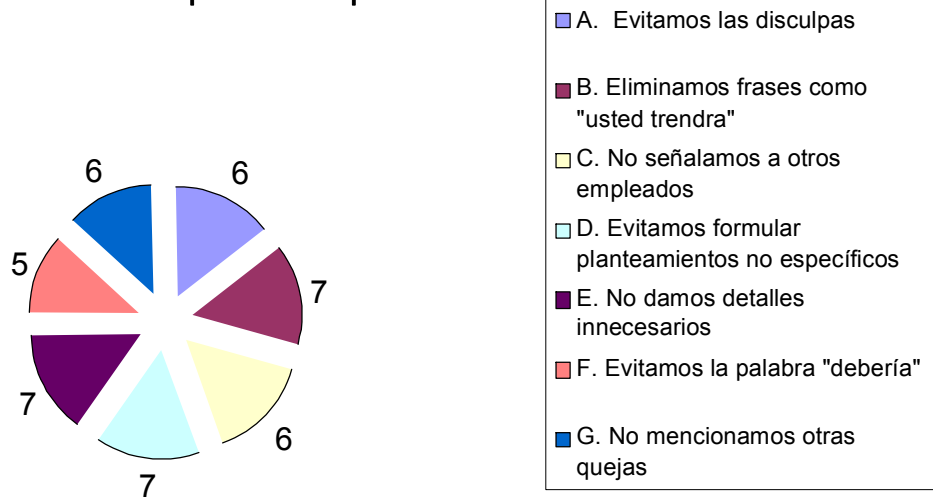
En este aparte, las preguntas realizadas se enfocaron en algunas posiciones que los funcionarios toman en el momento de tener contacto con los asociados, al expresar algunas apreciaciones subjetivas en la conversación con el cliente (tabla 30).

Tabla 30. Calificación Promedio acerca de si los funcionarios expresan lo que piensan

| FACTORES CLAVE | PROMEDIO |
|--|-----------------|
| A. Evitamos las disculpas | 6 |
| B. Eliminamos frases como "usted tendrá" | 7 |
| C. No señalamos a otros empleados | 6 |
| D. Evitamos formular planteamientos no específicos | 7 |
| E. No damos detalles innecesarios | 7 |
| F. Evitamos la palabra "debería" | 5 |
| G. No mencionamos otras quejas | 6 |
| TOTAL | 44 |

Fuente: Esta investigación

Gráfica 30. Calificación Promedio acerca de si los funcionarios Expresan lo que Piensan



Fuente: Esta investigación

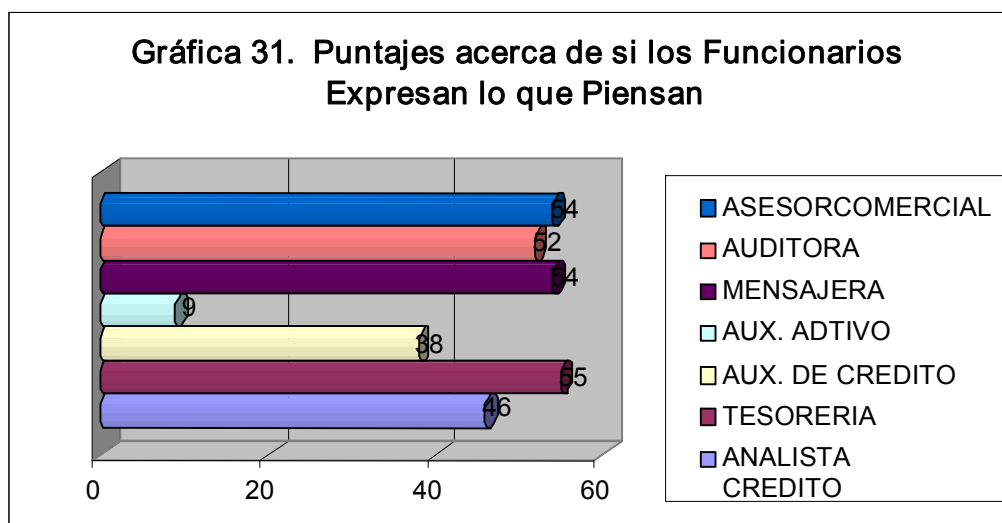
En la gráfica 30, se observa que los empleados de la cooperativa consideran como aspectos importantes evitar planteamientos no específicos, dar detalles innecesarios y utilizar frases de mando frente al asociado.

Tabla 31. Puntajes acerca de si los Funcionarios Expresan lo que Piensan

| FUNCIONARIO | CALIFICACIÓN |
|-----------------------|---------------------|
| Analista Crédito | 46 |
| Tesorería | 55 |
| Aux. De Crédito | 38 |
| Aux. Administrativo | 9 |
| Mensajera | 54 |
| Auditora | 52 |
| Asesor Comercial | 54 |
| Puntaje Mínimo | 60 |
| Puntaje Máximo | 70 |

Fuente: Esta investigación

De los puntajes obtenidos por área, se observa en la tabla 31, que en el área administrativa se presenta una calificación promedio baja, en donde se identifican algunas debilidades como utilizar muchas disculpas, emitir algunas frases de mando, formular planteamientos no específicos y dar detalles innecesarios a los asociados.



Fuente: Esta investigación

En general, en promedio las respuestas de los funcionarios fue de 44 puntos, siendo el puntaje mínimo aceptado de 60 puntos, por lo cual se requieren hacer ajustes a la forma en que el empleado da conceptos al asociado, es decir, suministrar información y juicios que faciliten en la conversación y apoyen la toma de decisiones del asociado.

Parámetro 9. ALGUNAS SITUACIONES QUE CAUSAN QUEJAS

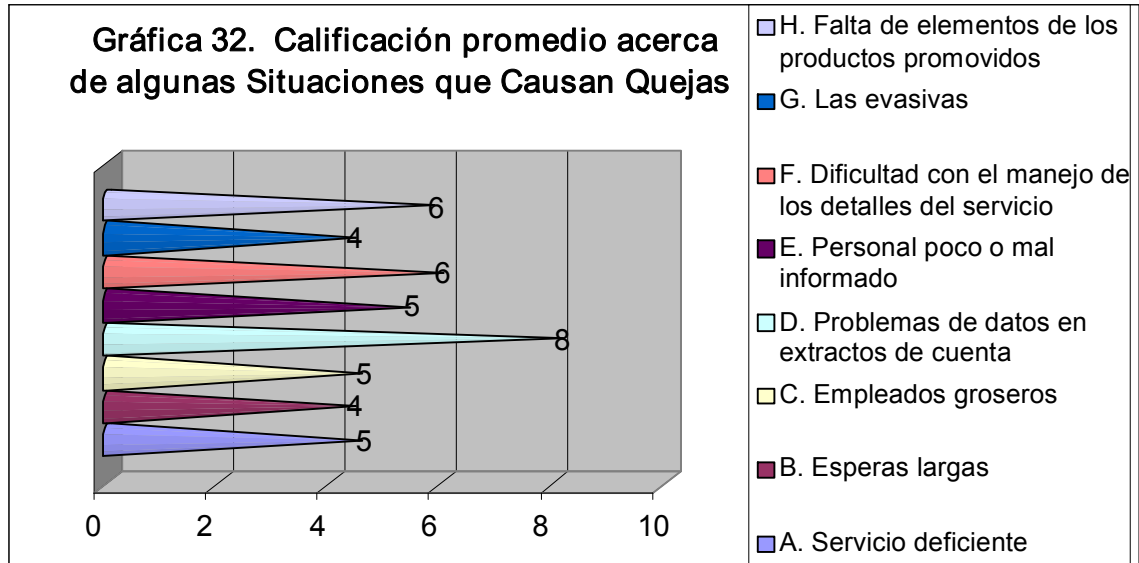
En este parámetro, los principales factores claves analizados con respecto a las quejas que se generan en la cooperativa son por servicios deficientes, esperas largas, trato inadecuado de los empleados, emisión de malos reportes, mala información, evasivas y falta de elementos de promoción de productos.

Tabla 32. Calificación Promedio acerca de Algunas Situaciones que Causan Quejas

| FACTORES CLAVE | PROMEDIO |
|--|-----------|
| A. Servicio deficiente | 5 |
| B. Esperas largas | 4 |
| C. Empleados groseros | 5 |
| D. Problemas de datos en extractos de cuenta | 8 |
| E. Personal poco o mal informado | 5 |
| F. Dificultad con el manejo de los detalles del servicio | 6 |
| G. Las evasivas | 4 |
| H. Falta de elementos de los productos promovidos | 6 |
| TOTAL | 43 |

Fuente: Esta investigación

En la tabla 32, se observa que las principales situaciones que consideran los empleados de la cooperativa que son las que generan quejas son los problemas de datos en extractos de cuentas, la dificultad con el manejo de los detalles del servicio y la falta de elementos de promoción de los productos.



Fuente: Esta investigación

En el gráfico 32, se muestra que la principal queja se genera por malos reportes en los estados de cuenta y en menor medida por las evasivas y las esperas largas en la oficina de atención.

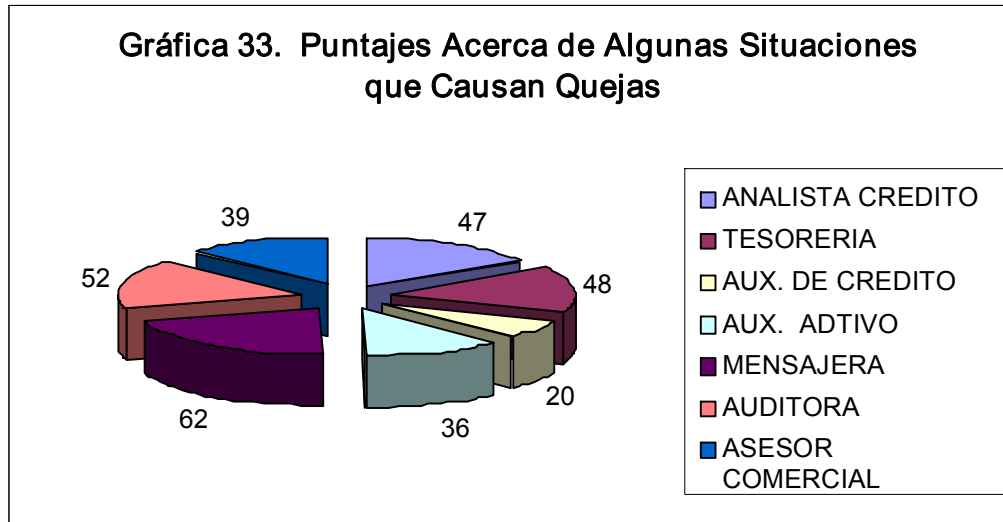
Tabla 33. Puntajes acerca de Algunas situaciones que Causan Quejas

| FUNCIONARIO | CALIFICACIÓN |
|-----------------------|--------------|
| Analista Crédito | 47 |
| Tesorería | 48 |
| Aux. De Crédito | 20 |
| Aux. Administrativo | 36 |
| Mensajera | 62 |
| Auditora | 52 |
| Asesor Comercial | 39 |
| Puntaje Mínimo | 60 |
| Puntaje Máximo | 80 |

Fuente: Esta investigación

En el gráfico 33 se observa que en el área de crédito y cartera se generan menos situaciones de quejas de los clientes, normalmente se dan en el momento de encontrar errores en los reportes solicitados por el asociado.

Gráfica 33. Puntajes Acerca de Algunas Situaciones que Causan Quejas



Fuente: Esta investigación

El promedio del parámetro fue de 45 puntos, lo cual muestra que las situaciones que generan quejas son muy específicas y se enunciaron anteriormente, se evidencia que los empleados muchas veces no cuentan con los elementos promocionales y la información detallada del servicio, es decir con la propuesta de valor clara para el asociado, lo cual genera las situaciones de queja, además falta mayor precisión en la información que se suministra (reportes y detalle de los productos y servicios que se ofrecen).

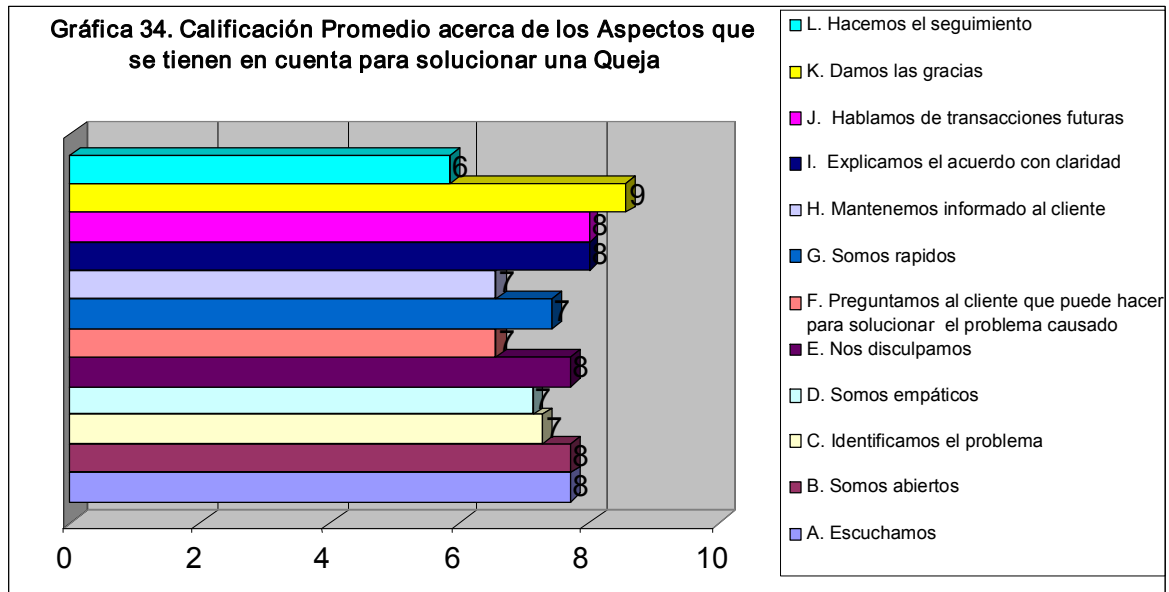
Parámetro 10. ASPECTOS QUE SE TIENEN EN MENTE PARA SOLUCIONAR UNA QUEJA

Tabla 34. Calificación Promedio acerca los Aspectos que se tienen en cuenta al solucionar una Queja

| FACTORES CLAVE | PROMEDIO |
|---|-----------|
| A. Escuchamos | 8 |
| B. Somos abiertos | 8 |
| C. Identificamos el problema | 7 |
| D. Somos empáticos | 7 |
| E. Nos disculpamos | 8 |
| F. Preguntamos al cliente que puede hacer para solucionar el problema causado | 7 |
| G. Somos rápidos | 7 |
| H. Mantenemos informado al cliente | 7 |
| I. Explicamos el acuerdo con claridad | 8 |
| J. Hablamos de transacciones futuras | 8 |
| K. Damos las gracias | 9 |
| L. Hacemos el seguimiento | 6 |
| TOTAL | 89 |

Fuente: Esta investigación

Entre los principales aspectos que se consideran que tienen en cuenta los empleados al pensar en dar solución a una queja esta el dar las gracias, y de los aspectos menos importantes considerados es el hacer seguimiento a la queja (gráfica 34).



Fuente: Esta investigación

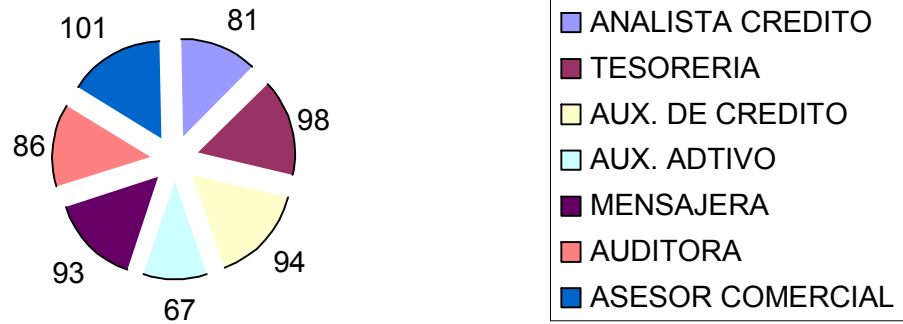
Tabla 35. Puntajes acerca de Aspectos que se tienen en cuenta al Solucionar una Queja

| FUNCIONARIO | CALIFICACIÓN |
|-----------------------|--------------|
| Analista Crédito | 81 |
| Tesorería | 98 |
| Aux. De Crédito | 94 |
| Aux. Administrativo | 67 |
| Mensajera | 93 |
| Auditora | 86 |
| Asesor Comercial | 101 |
| Puntaje Mínimo | 90 |
| Puntaje Máximo | 120 |

Fuente: Esta investigación

El puntaje mínimo aceptado es de 90 puntos, el promedio del equipo del trabajo en la evaluación de este parámetro es de 89, es decir que existen áreas en donde hace falta tener claridad en los aspectos a tener en cuenta al solucionar una queja, sobretodo en aspectos como el seguimiento a las quejas, la identificación del problema, las alternativas propuestas desde el cliente, ser empáticos, ágiles y mantener informado al cliente.

Gráfica35. Puntajes acerca de Aspectos que se tienen en cuenta al Solucionar una Queja



Fuente: Esta investigación

Se observa en el gráfico 35, que en áreas como la comercial, tesorería, crédito y cartera, y mensajería, se tiene mayor claridad en el procedimiento de atención a las quejas, se requiere fortalecer en mayor medida estos aspectos en las áreas administrativas y de auditoría.

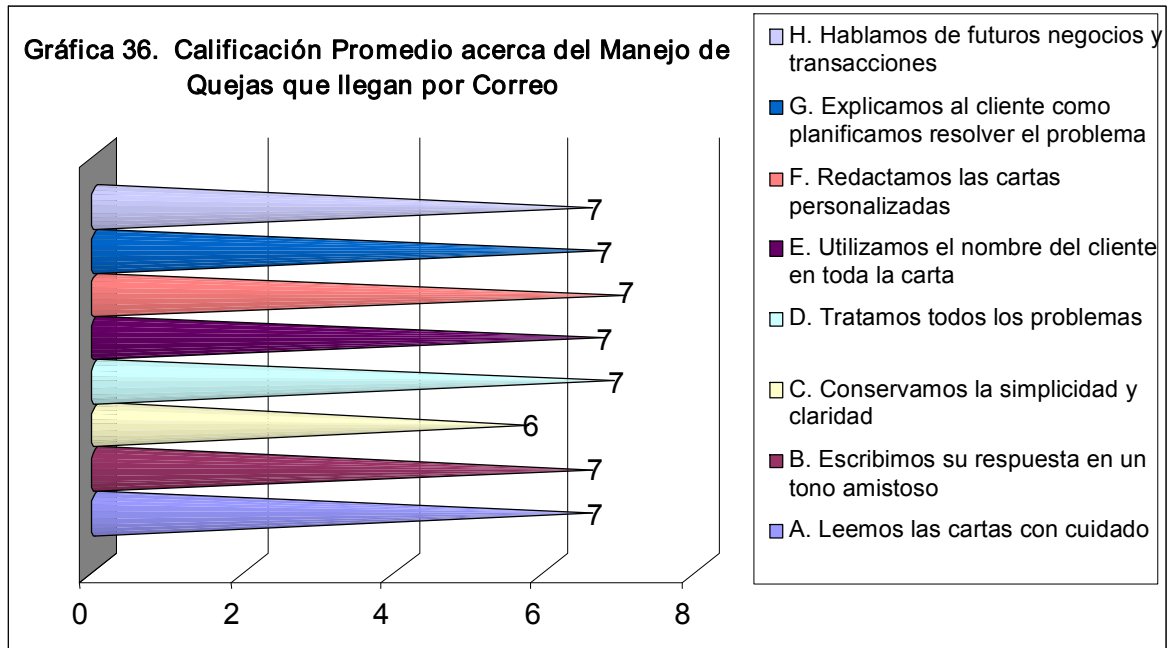
Parámetro 11. MANEJO DE QUEJAS QUE LLEGAN POR CORREO

Tabla 36. Calificación Promedio acerca El Manejo de Quejas que llegan por correo

| FACTORES CLAVE | PROMEDIO |
|---|-----------|
| A. Leemos las cartas con cuidado | 7 |
| B. Escribimos su respuesta en un tono amistoso | 7 |
| C. Conservamos la simplicidad y claridad | 6 |
| D. Tratamos todos los problemas | 7 |
| E. Utilizamos el nombre del cliente en toda la carta | 7 |
| F. Redactamos las cartas personalizadas | 7 |
| G. Explicamos al cliente como planificamos resolver el problema | 7 |
| H. Hablamos de futuros negocios y transacciones | 7 |
| TOTAL | 53 |

Fuente: Esta investigación

En cuanto a las comunicaciones escritas de respuestas a quejas realizadas por los asociados, se observa que en promedio cada factor de análisis se encuentra en una calificación de 7 puntos, los empleados consideran menos importante de la comunicación que llega por correo el conservar la simplicidad y claridad (grafico 36).

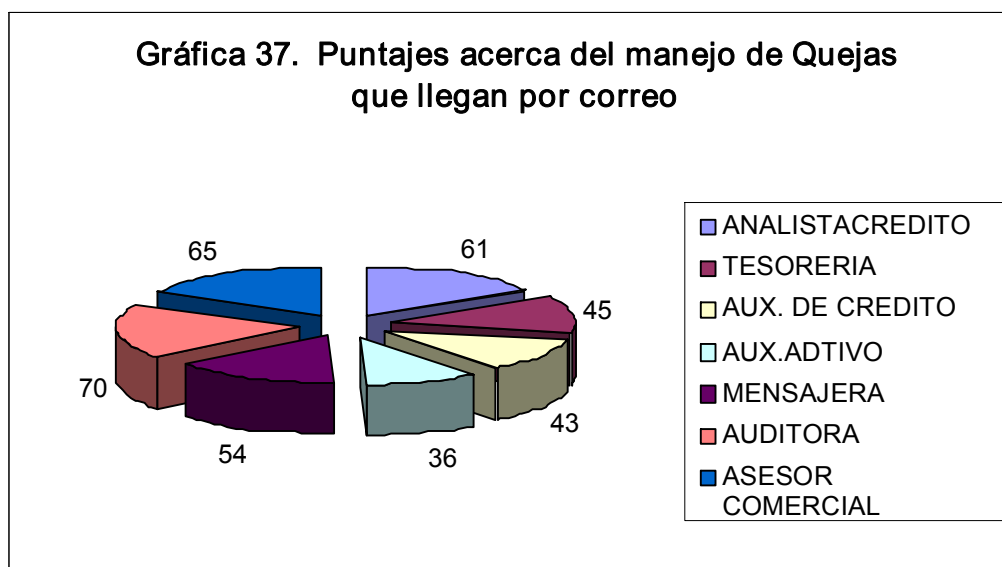


Fuente: Esta investigación

Tabla 37. Puntajes acerca del Manejo de Quejas que Llegan por Correo

| FUNCIONARIO | CALIFICACIÓN |
|-----------------------|--------------|
| Analista Crédito | 61 |
| Tesorería | 45 |
| Aux. De Crédito | 43 |
| Aux. Administrativo | 36 |
| Mensajera | 54 |
| Auditora | 70 |
| Asesor Comercial | 65 |
| Puntaje Mínimo | 60 |
| Puntaje Máximo | 80 |

Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación

En el gráfico 37, se observa que el área administrativa se omite algunos de los aspectos básicos de manejo de quejas por correo, es decir, se descuidan detalles en este procedimiento, tal como leer con cuidado y personalizar las cartas.

Parámetro 12. CUANDO SE COMETE UN ERROR

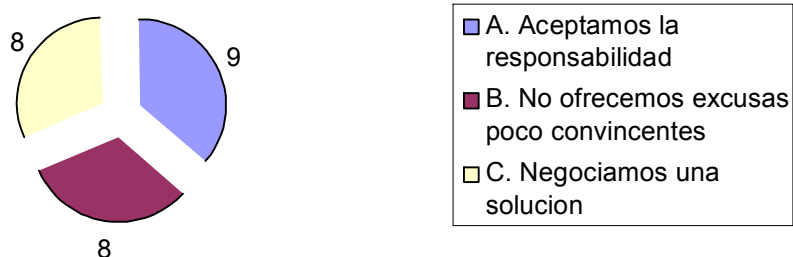
Tabla 38. Calificación Promedio acerca las actitudes cuando se comete un error

| FACTORES CLAVE | PROMEDIO |
|---|-----------|
| A. Aceptamos la responsabilidad | 9 |
| B. No ofrecemos excusas poco convincentes | 8 |
| C. Negociamos una solución | 8 |
| TOTAL | 24 |

Fuente: Esta investigación

En cuanto a las actitudes y comportamiento de los funcionarios cuando se comete un error frente al asociado, se observa un alto sentido de responsabilidad de los hechos y se ofrecen las excusas pertinentes, así como se busca una solución al problema.

Gráfica 38. Calificación Promedio acerca de las Actitudes cuando se comete un Error



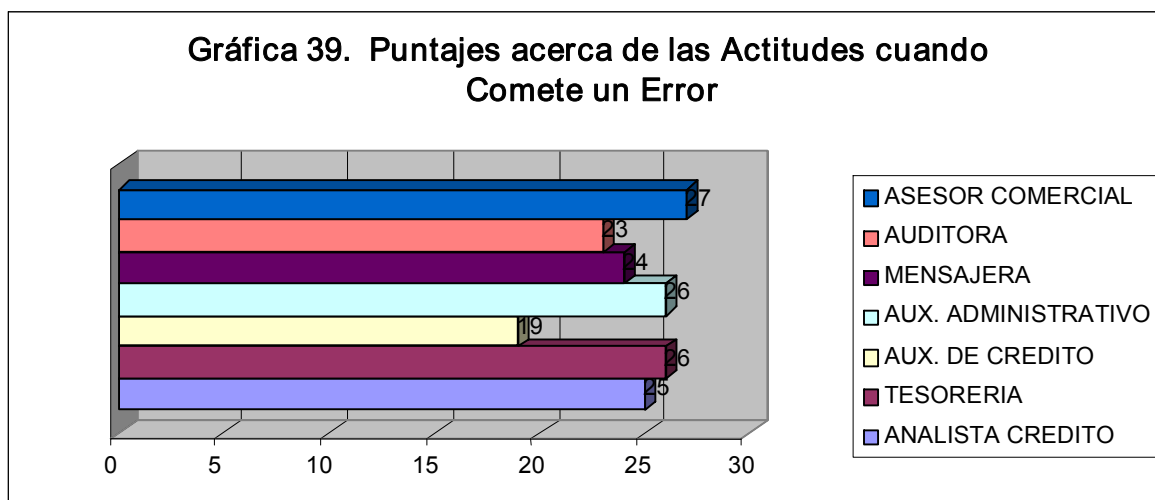
Fuente: Esta investigación

En la gráfica 39 se observa que el criterio más importante de la evaluación de éste parámetro es aceptar la responsabilidad.

Tabla 39. Puntajes acerca de las Actitudes cuando se comete un error

| FUNCIONARIO | CALIFICACIÓN |
|-----------------------|---------------------|
| Analista Crédito | 25 |
| Tesorería | 26 |
| Aux. De Crédito | 19 |
| Aux. Administrativo | 26 |
| Mensajera | 24 |
| Auditora | 23 |
| Asesor Comercial | 27 |
| Puntaje Mínimo | 30 |
| Puntaje Máximo | 40 |

Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación

En los puntajes obtenidos por áreas, se observa que en cartera y crédito, como en auditoria y mensajería se presentan los menores puntajes, en crédito el principal factor identificado es que no se negocia una solución con el asociado.

El puntaje mínimo aceptado es de 30 puntos, en promedio el grupo es de 24 puntos al respecto, se requiere fortalecer los factores claves frente a la presentación de un error del funcionario, sobretodo con respecto a la capacidad de presentar alternativas y negociarlas con el asociado.

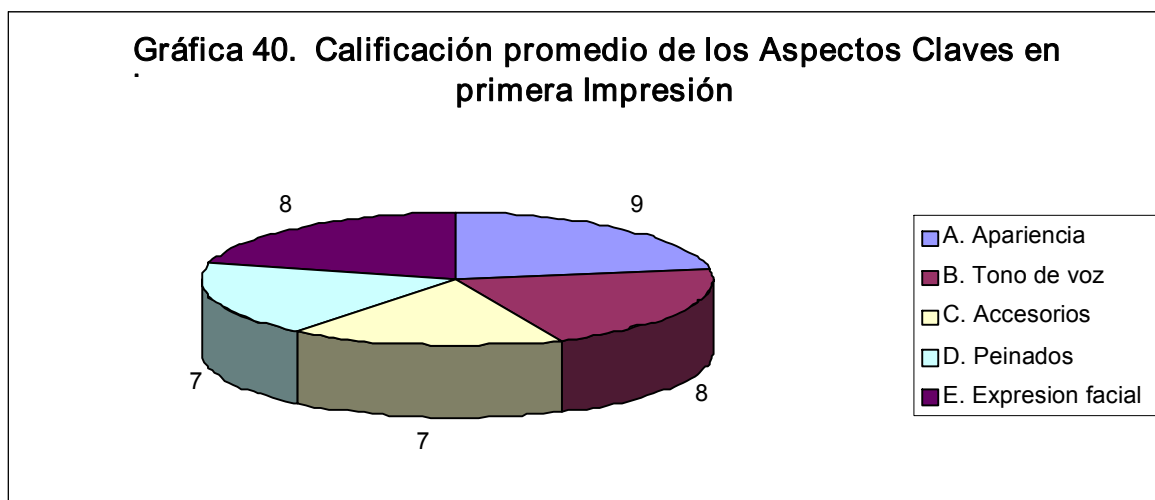
Parámetro 13. FACTORES CLAVES EN LA PRIMERA IMPRESIÓN

Tabla 40. Calificación Promedio de los aspectos claves en la Primera Impresión

| FACTORES CLAVE | PROMEDIO |
|---------------------|-----------|
| A. Apariencia | 9 |
| B. Tono de voz | 8 |
| C. Accesorios | 7 |
| D. Peinados | 7 |
| E. Expresión facial | 8 |
| TOTAL | 39 |

Fuente: Esta investigación

En la tabla 40, se enuncian los principales factores que inciden en la primera impresión que recibe el asociado, para los empleados las más importantes son la apariencia, el tono de voz y la expresión facial.



Fuente: Esta investigación

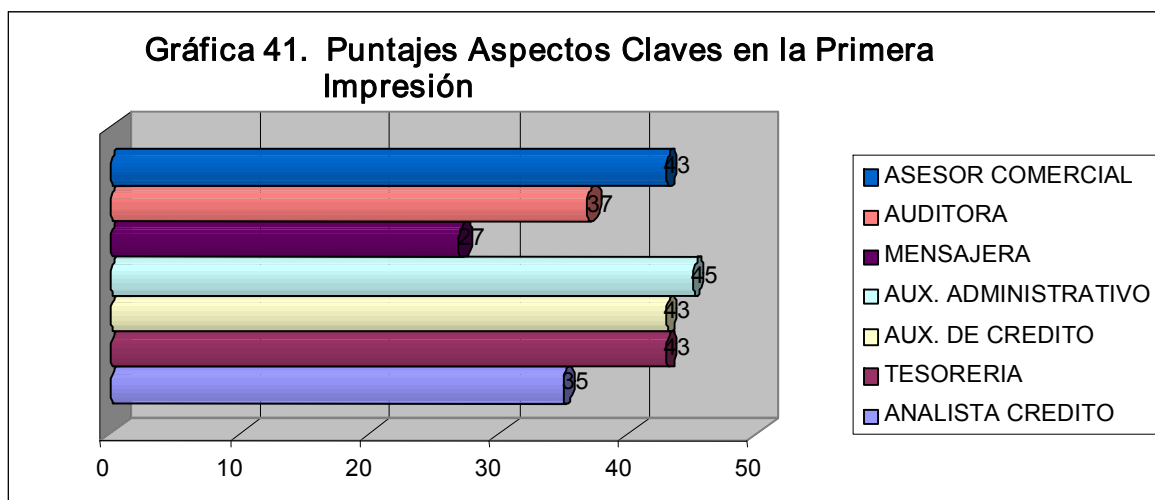
En la gráfica 40, se observa que el principal factor que genera una buena o mala impresión frente al asociado es la apariencia.

Tabla 41. Puntajes Aspectos Claves en la Primera Impresión

| FUNCIONARIO | CALIFICACIÓN |
|-----------------------|---------------------|
| Analista Crédito | 35 |
| Tesorería | 43 |
| Aux. De Crédito | 43 |
| Aux. Administrativo | 45 |
| Mensajera | 27 |
| Auditora | 37 |
| Asesor Comercial | 43 |
| Puntaje Mínimo | 40 |
| Puntaje Máximo | 50 |

Fuente: Esta investigación

El puntaje de cada factor por cada uno de los funcionarios de la Cooperativa, muestra que para las áreas de análisis de crédito, auditoría y servicios generales no se consideran importantes aspectos como la apariencia, peinado y accesorios (Gráfico 41).



Fuente: Esta investigación

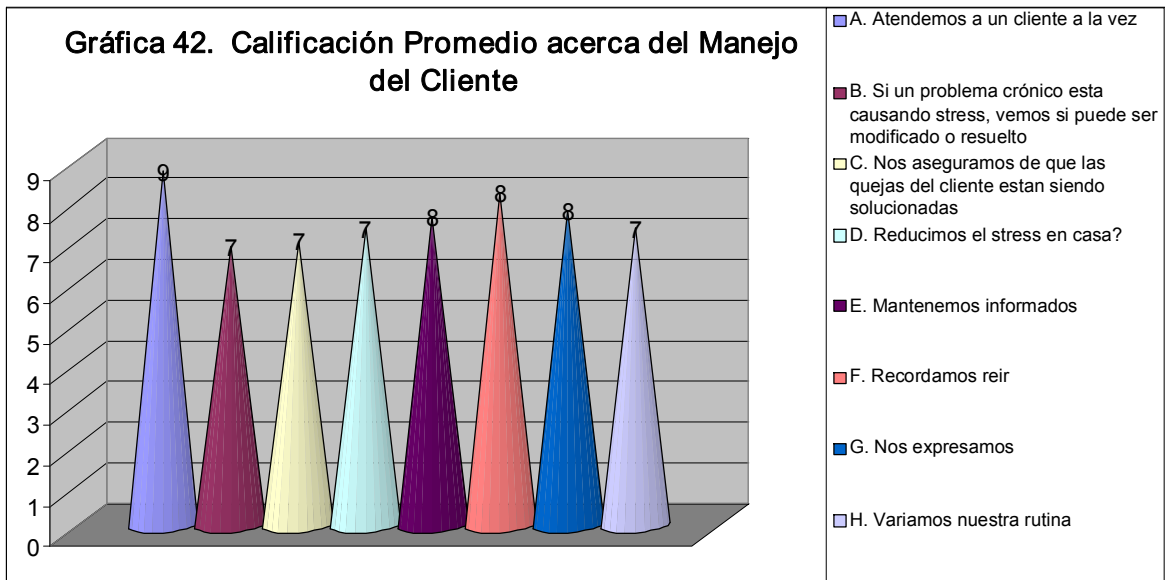
Parámetro 14. MANEJO DEL CLIENTE

Tabla 42. Calificación Promedio acerca del Manejo del Cliente

| FACTORES CLAVE | PROMEDIO |
|--|-----------|
| A. Atendemos a un cliente a la vez | 9 |
| B. Si un problema crónico esta causando stress, vemos si puede ser modificado o resuelto | 7 |
| C. Nos aseguramos de que las quejas del cliente están siendo solucionadas | 7 |
| D. Reducimos el stress en casa? | 7 |
| E. Mantenemos informados | 8 |
| F. Recordamos reír | 8 |
| G. Nos expresamos | 8 |
| H. Variamos nuestra rutina | 7 |
| TOTAL | 58 |

Fuente: Esta investigación

En cuanto al manejo del cliente en la oficina se observa que los empleados de JURISCOOP priorizan como aspecto más importante el atender un cliente a la vez, mantenerse informados, expresarse y sonreír.



Fuente: Esta investigación

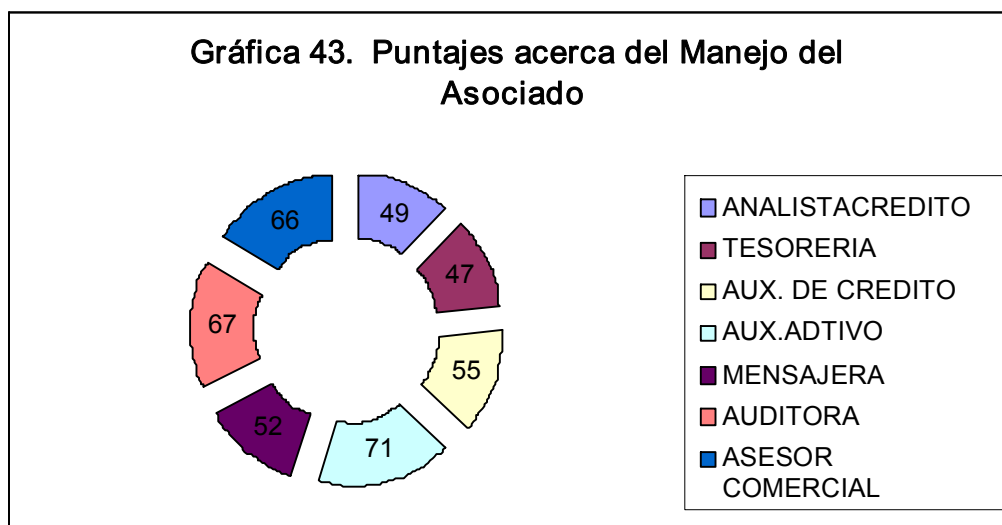
En la gráfica 42, se observa que el punto crítico se encuentra en la capacidad de resolver las situaciones que causan estrés, reducir el estrés en casa y variar la rutina.

Tabla 43. Puntajes acerca del Manejo del Cliente

| FUNCIONARIO | CALIFICACIÓN |
|-----------------------|---------------------|
| Analista Crédito | 49 |
| Tesorería | 47 |
| Aux. De Crédito | 55 |
| Aux. Administrativo | 71 |
| Mensajera | 52 |
| Auditora | 67 |
| Asesor Comercial | 66 |
| Puntaje Mínimo | 30 |
| Puntaje Máximo | 80 |

Fuente: Esta investigación

El puntaje mínimo aceptado es de 30 puntos, en este parámetro la calificación promedio es de 58 puntos, se considera que los funcionarios tienen claros los factores claves frente al manejo del cliente, ofreciéndole la atención adecuada en el contacto directo con el mismo.



Fuente: Esta investigación

En la gráfica 43, se observa los puntajes obtenidos en las respuestas de cada uno de los empleados acerca de los factores claves analizados.

Parámetro 15. MANEJO DEL TIEMPO

Tabla 44. Calificación Promedio acerca del Manejo del Tiempo

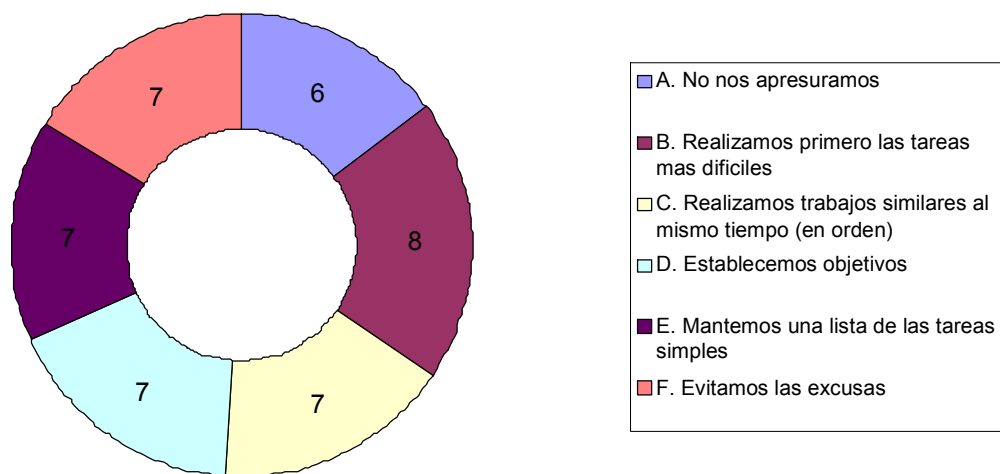
| FACTORES CLAVE | PROMEDIO |
|---|-----------|
| A. No nos apresuramos | 6 |
| B. Realizamos primero las tareas mas difíciles | 8 |
| C. Realizamos trabajos similares al mismo tiempo (en orden) | 7 |
| D. Establecemos objetivos | 7 |
| E. Mantenemos una lista de las tareas simples | 7 |
| F. Evitamos las excusas | 7 |
| TOTAL | 43 |

Fuente: Esta investigación

Finalmente, se considero como parámetro de análisis de servicio el manejo del tiempo, considerando como las principales variables la forma en que cada uno de los funcionarios administra su tiempo en la planeación de sus actividades y la ejecución de las mismas.

En la tabla 44 se observa que el factor menos importante para los funcionarios es no apresurarse y el más importante es que priorizan las tareas más difíciles (gráfico 44).

Gráfica 44. Calificación Promedio acerca del Manejo del Tiempo

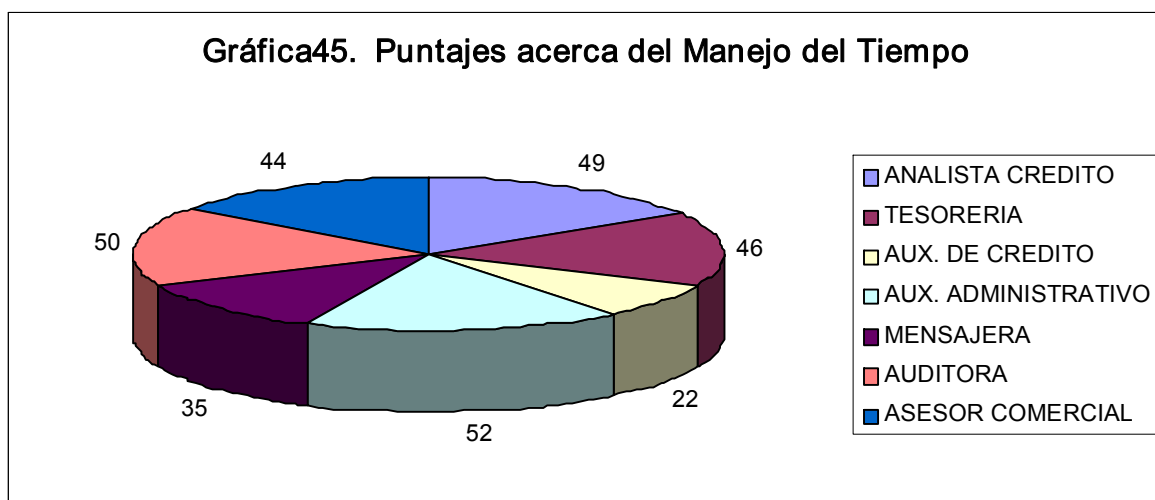


Fuente: Esta investigación

Tabla 45. Puntajes acerca del Manejo del Tiempo

| FUNCIONARIO | CALIFICACIÓN |
|-----------------------|---------------------|
| Analista Crédito | 49 |
| Tesorería | 46 |
| Aux. De Crédito | 22 |
| Aux. Administrativo | 52 |
| Mensajera | 35 |
| Auditora | 50 |
| Asesor Comercial | 44 |
| Puntaje Mínimo | 50 |
| Puntaje Máximo | 60 |

Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación

En la gráfica 45, se observa que los puntajes por cada una de las áreas reflejan que existen debilidades en la administración del tiempo, sobretodo en las áreas de crédito y mensajería (22 puntos).

Los aspectos más críticos identificados son la no definición de objetivos y de tareas a realizar, esto como consecuencia de que se priorizan las tareas más difíciles.

2.2.1. Conclusiones Cliente Interno Funcionarios

En la aplicación del test de análisis de excelencia al servicio al cliente aplicado a los empleados de JURISCOOP, se utilizaron preguntas enfocadas a los siguientes factores claves cualitativos de análisis de la gestión de cada uno de los funcionarios frente al servicio ofrecido en la Cooperativa.

En este se evalúa la percepción que tiene del funcionario de los aspectos que considera el asociado como los más importantes a la hora de entrar en contacto con el.

1. Conocimiento del cliente.

En este aspecto, los resultados muestran que los factores mas importantes que consideran los funcionarios frente al conocimiento de lo que el asociado quiere, es la atención rápida, personalizada y el personal bien informado.

Por el contrario, no consideran como aspectos relevantes la simpatía, la empatía y la presentación personal.

Se considera, que aunque los funcionarios tienen conocimiento del trato que los asociados quieren recibir al entrar en contacto con ellos, se requiere fortalecer aspectos puntuales, ya que, los resultados obtenidos muestran calificaciones promedio por debajo del puntaje

mínimo, lo cual implica que es necesario desarrollar estrategias orientadas a la definición de procedimientos de atención al asociado, ya que son determinantes en el nivel de satisfacción de los mismos.

Se observó que en los cargos con menos acercamiento al cliente estos factores no se consideran importantes, como en el caso del área de auditoría, en cambio en las áreas como la administrativa y comercial estos aspectos se consideraron como muy importantes a tener en cuenta.

2. Comunicación verbal

Los principales aspectos que los funcionarios tienen en cuenta al entablar una conversación con el asociado son la calidez y la precisión en la información suministrada.

Los aspectos que menos importancia le dan al comunicarse verbalmente son: ser detallistas en los puntos de conversación entablada con el asociado y pensar antes de hablar, por lo cual, muchas veces se producen charlas intrascendentes o que desvían al asociado de la solicitud inicial.

Las áreas en las que mayores debilidades en comunicación verbal se encontraron fueron servicios generales/mensajería y en crédito y cartera.

3. Comunicación No Verbal

En la imagen que proyectan los funcionarios al asociado, estos consideran que la expresión facial (Sonrisa), la presentación personal, los gestos y la actitud activa son acordes con lo que el cliente espera recibir de ellos.

La calificación promedio de estos aspectos, muestra una positiva comunicación no verbal de los funcionarios hacia los asociados, siendo un aspecto favorable para el establecimiento de buenas relaciones interpersonales.

Los resultados del test, muestran que una de las áreas en donde se debe enfocar algunas actividades de mejoramiento en el servicio en cuanto a las actitudes y comportamientos que reflejan los funcionarios, es en crédito y cartera, ya que, algunas veces las expresiones y comportamientos son poco agradables y cordiales frente a las solicitudes de los asociados, siendo un punto crítico que genera insatisfacción.

4. Evaluación del cliente

En cuanto a éste criterio, se observa que los funcionarios para evaluar al cliente tienen en cuenta, en primer lugar, entender los hechos y sentimientos que expresa el asociado, clarificar lo que están diciendo y esperar a que terminen su intervención para dar respuesta a su solicitud.

De igual manera, se observa que los empleados no reflejan involucrarse activamente en la conversación con el asociado, además, algunas veces se distraen con facilidad y prejuzgan al cliente, debido al conocimiento que puedan tener de cada uno de ellos.

Estas situaciones implican que no se conozca y evalúe al cliente de manera adecuada, por lo cual es necesario que se definan algunos parámetros básicos en el momento de análisis del cliente, y esta evaluación permita tener los elementos suficientes para dar solución a las inquietudes que plantea el asociado o las orientaciones correspondientes a las solicitudes realizadas por el mismo.

Las áreas críticas identificadas en este aspecto son crédito y cartera y mensajería, en las cuales existen algunos criterios que quitan la objetividad en el análisis del cliente y limitan el ofrecer respuestas adecuadas a las solicitudes de los mismos.

5. El arte de preguntar

Al respecto se considera que los funcionarios no tienen claridad en el tipo de preguntas claves que deben realizar a los asociados, con el fin de obtener la mayor información posible sobre la cual se soporten las respuestas y soluciones a las solicitudes realizadas por los mismos.

En este sentido, se requiere fortalecer a todas las áreas, pero fundamentalmente al área de crédito y cartera, en donde existen mayores dificultades en el momento de realizar preguntas que orienten al funcionario hacia lo que el cliente requiere resolver.

En el caso del área de auditoría, existe plena claridad del tipo de preguntas que debe realizar a los clientes con el fin de obtener la información necesaria para hacer seguimiento de los procesos estipulados en la organización

6. Comunicación telefónica

Se requiere mejorar el sistema de comunicación telefónica, ya que existen debilidades en cuanto a contestar oportunamente, transferir la llamada a la persona indicada y en tiempo oportuno y tener un protocolo de procedimiento al recepcionar una llamada.

Es necesario, que se mejore el canal de comunicación por cuanto éste aspecto es un punto crítico o un momento de verdad que puede generar un nivel alto de PQRs, que además se puede corregir de manera fácil y adecuada en corto tiempo.

7. Frente a una negativa al asociado

Los funcionarios de la cooperativa manifiestan que frente a una negativa al asociado la principal acción que se toma es ofrecer alternativas que faciliten el proceso y que compensen al asociado.

De esta manera, el manejo de objeciones es mucho más fácil y se logran acuerdos que dan solución a los requerimientos y solicitudes que hace el cliente de los servicios financieros y solidarios de la cooperativa.

En el área de crédito y cartera, se deben reforzar acciones orientadas a proporcionar elementos que faciliten el manejo de las negativas a los clientes, ya que por la funcionalidad de la misma se pueden presentar en mayor medida este tipo de situaciones por lo cual, se requiere el desarrollo de habilidades y capacidades del personal del área para manejar situaciones de conflicto y negociación.

8. Expresamos lo que pensamos

Algunas de las apreciaciones subjetivas que dan en el contacto con el cliente, tienen que ver con expresiones de mando o autoridad frente al asociado, dar detalles innecesarios, utilizar muchas disculpas y formular planteamientos no específicos.

Estos aspectos, inciden en el nivel de satisfacción del asociado, por cuanto uno de los principales aspectos que les disgusta es sentir presión por parte del funcionario, y esto obstaculiza la toma de decisiones y por ende las expectativas que frente al servicio tiene el asociado.

9. Algunas Situaciones que causan quejas

En cuanto a las principales situaciones que consideran los empleados de la cooperativa que son las que generan quejas de los asociado, están los problemas de datos en extractos de cuentas, la dificultad con el manejo de los detalles del servicio y la falta de elementos de promoción de los productos.

En este sentido, los esfuerzos se deben orientar a la formación continua de los empleados, ya que los aspectos que generan disgusto en el asociado son el no tener información clara de la propuesta de valor que ofrece la cooperativa.

De igual manera, este aspecto genera en el asociado la sensación del desconocimiento de los productos y por lo tanto desconfianza en el momento de tomar una decisión frente al uso de un producto o servicio.

Esto garantiza además, capacidad para dar solución a problemas o inquietudes.

10. Aspectos que se tienen en cuenta para dar solución a una queja

El principal aspecto que consideran importante es dar las gracias, preguntar algunas alternativas que se le ocurren al asociado y establecer acuerdos con el fin de solventar la dificultad.

En este aspecto una debilidad fuerte es la no realización de seguimiento a las quejas que se presentan en cuanto al servicio y al producto.

11. Manejo de quejas que llegan por correo

En la respuesta a quejas realizadas por correo, algunas veces se omiten detalles importantes en las solicitudes y las soluciones otorgadas no corresponden a la petición realizada por asociado, causadas en primera instancia por que no se leen al detalle las quejas, no se direcciona al área que corresponde y además por que las personas que dan respuesta a la solicitud no tienen capacidad de decisión.

12. Cuando se comete un error

En cuanto a las actitudes y comportamiento de los funcionarios cuando se comete un error frente al asociado, se observa que los empleados tienen un alto sentido de responsabilidad de los hechos y se ofrecen las excusas pertinentes, así como se busca una solución al problema.

13. Factores claves en la primera impresión

Los principales factores que inciden en la primera impresión que refleja el equipo de trabajo frente al asociado, son la apariencia, el tono de voz y la expresión facial.

14. Manejo del Cliente

En cuanto al manejo del cliente en la oficina se observa que los empleados de JURISCOOP priorizan como aspecto más importante el atender un cliente a la vez, mantenerse informados, expresarse adecuadamente y sonreír.

El punto crítico, en este factor de análisis está en la capacidad de resolver las situaciones que causan stress, la forma de reducirlo y variar la rutina.

15. Manejo del Tiempo

Finalmente, se considero como parámetro de análisis de servicio el manejo del tiempo, considerando como las principales variables la forma en que cada uno de los funcionarios administra su tiempo en la planeación de sus actividades y la ejecución de las mismas.

Se observa que el factor menos importante para los funcionarios es no apresurarse y el más importante es priorizar las tareas más difíciles.

En este aspecto, se observa que no se planifican las tareas a realizar, no se determinan tiempos para las mismas y no se realiza el seguimiento correspondiente a las mismas.

En la aplicación del test de análisis de excelencia al servicio al cliente aplicado a los empleados de JURISCOOP, se utilizaron preguntas enfocadas a los siguientes factores claves cualitativos de análisis de la gestión de cada uno de los funcionarios frente al servicio ofrecido en la Cooperativa.

En este se evalúa la percepción que tiene del funcionario de los aspectos que considera el asociado como los más importantes a la hora de entrar en contacto con el.

16. Conocimiento del cliente.

En este aspecto, los resultados muestran que los factores mas importantes que consideran los funcionarios frente al conocimiento de lo que el asociado quiere, es la atención rápida, personalizada y el personal bien informado.

Por el contrario, no consideran como aspectos relevantes la simpatía, la empatía y la presentación personal.

Se considera, que aunque los funcionarios tienen conocimiento del trato que los asociados quieren recibir al entrar en contacto con ellos, se requiere fortalecer aspectos puntuales, ya que, los resultados obtenidos muestran calificaciones promedio por debajo del puntaje mínimo, lo cual implica que es necesario desarrollar estrategias orientadas a la definición de procedimientos de atención al asociado, ya que son determinantes en el nivel de satisfacción de los mismos.

Se observó que en los cargos con menos acercamiento al cliente estos factores no se consideran importantes, como en el caso del área de auditoria, en cambio en las áreas como la administrativa y comercial estos aspectos se consideraron como muy importantes a tener en cuenta.

17. Comunicación verbal

Los principales aspectos que los funcionarios tienen en cuenta al entablar una conversación con el asociado son la calidez y la precisión en la información suministrada.

Los aspectos que menos importancia le dan al comunicarse verbalmente son: ser detallistas en los puntos de conversación entablada con el asociado y pensar antes de hablar, por lo cual, muchas veces se producen charlas intrascendentes o que desvían al asociado de la solicitud inicial.

Las áreas en las que mayores debilidades en comunicación verbal se encontraron fueron servicios generales/mensajería y en crédito y cartera.

18. Comunicación No Verbal

En la imagen que proyectan los funcionarios al asociado, estos consideran que la expresión facial (Sonrisa), la presentación personal, los gestos y la actitud activa son acordes con lo que el cliente espera recibir de ellos.

La calificación promedio de estos aspectos, muestra una positiva comunicación no verbal de los funcionarios hacia los asociados, siendo un aspecto favorable para el establecimiento de buenas relaciones interpersonales.

Los resultados del test, muestran que una de las áreas en donde se debe enfocar algunas actividades de mejoramiento en el servicio en cuanto a las actitudes y comportamientos que reflejan los funcionarios, es en crédito y cartera, ya que, algunas veces las expresiones y comportamientos son poco agradables y cordiales frente a las solicitudes de los asociados, siendo un punto crítico que genera insatisfacción.

19. Evaluación del cliente

En cuanto a éste criterio, se observa que los funcionarios para evaluar al cliente tienen en cuenta, en primer lugar, entender los hechos y sentimientos que expresa el asociado, clarificar lo que están diciendo y esperar a que terminen su intervención para dar respuesta a su solicitud.

De igual manera, se observa que los empleados no reflejan involucrarse activamente en la conversación con el asociado, además, algunas veces se distraen con facilidad y prejuzgan al cliente, debido al conocimiento que puedan tener de cada uno de ellos.

Estas situaciones implican que no se conozca y evalúe al cliente de manera adecuada, por lo cual es necesario que se definan algunos parámetros básicos en el momento de análisis del cliente, y esta evaluación permita tener los elementos suficientes para dar solución a las inquietudes que plantea el asociado o las orientaciones correspondientes a las solicitudes realizadas por el mismo.

Las áreas críticas identificadas en este aspecto son crédito y cartera y mensajería, en las cuales existen algunos criterios que quitan la objetividad en el análisis del cliente y limitan el ofrecer respuestas adecuadas a las solicitudes de los mismos.

20. El arte de preguntar

Al respecto se considera que los funcionarios no tienen claridad en el tipo de preguntas claves que deben realizar a los asociados, con el fin de obtener la mayor información posible sobre la cual se soporte las respuestas y soluciones a las solicitudes realizadas por los mismos.

En este sentido, se requiere fortalecer a todas las áreas, pero fundamentalmente al área de crédito y cartera, en donde existen mayores dificultades en el momento de realizar preguntas que orienten al funcionario hacia lo que el cliente requiere resolver.

En el caso del área de auditoría, existe plena claridad del tipo de preguntas que debe realizar a los clientes con el fin de obtener la información necesaria para hacer seguimiento de los procesos estipulados en la organización

21. Comunicación telefónica

Se requiere mejorar el sistema de comunicación telefónica, ya que existen debilidades en cuanto a contestar oportunamente, transferir la llamada a la persona indicada y en tiempo oportuno y tener un protocolo de procedimiento al recepcionar una llamada.

Es necesario, que se mejore el canal de comunicación por cuanto éste aspecto es un punto crítico o un momento de verdad que puede generar un nivel alto de PQRs, que además se puede corregir de manera fácil y adecuada en corto tiempo.

22. Frente a una negativa al asociado

Los funcionarios de la cooperativa manifiestan que frente a una negativa al asociado la principal acción que se toma es ofrecer alternativas que faciliten el proceso y que compensen al asociado.

De esta manera, el manejo de objeciones es mucho más fácil y se logran acuerdos que dan solución a los requerimientos y solicitudes que hace el cliente de los servicios financieros y solidarios de la cooperativa.

En el área de crédito y cartera, se deben reforzar acciones orientadas a proporcionar elementos que faciliten el manejo de las negativas a los clientes, ya que por la funcionalidad de la misma se pueden presentar en mayor medida este tipo de situaciones por lo cual, se requiere el desarrollo de habilidades y capacidades del personal del área para manejar situaciones de conflicto y negociación.

23. Expresamos lo que pensamos

Algunas de las apreciaciones subjetivas que dan en el contacto con el cliente, tienen que ver con expresiones de mando o autoridad frente al asociado, dar detalles innecesarios, utilizar muchas disculpas y formular planteamientos no específicos.

Estos aspectos, inciden en el nivel de satisfacción del asociado, por cuanto uno de los principales aspectos que les disgusta es sentir presión por parte del funcionario, y esto obstaculiza la toma de decisiones y por ende las expectativas que frente al servicio tiene el asociado.

24. Algunas Situaciones que causan quejas

En cuanto a las principales situaciones que consideran los empleados de la cooperativa que son las que generan quejas de los asociados, están los problemas de datos en extractos de cuentas, la dificultad con el manejo de los detalles del servicio y la falta de elementos de promoción de los productos.

En este sentido, los esfuerzos se deben orientar a la formación continua de los empleados, ya que los aspectos que generan disgusto en el asociado son el no tener información clara de la propuesta de valor que ofrece la cooperativa.

De igual manera, este aspecto genera en el asociado la sensación del desconocimiento de los productos y por lo tanto desconfianza en el momento de tomar una decisión frente al uso de un producto o servicio.

Esto garantiza además, capacidad para dar solución a problemas o inquietudes.

25. Aspectos que se tienen en cuenta para dar solución a una queja

El principal aspecto que consideran importante es dar las gracias, preguntar algunas alternativas que se le ocurren al asociado y establecer acuerdos con el fin de solventar la dificultad.

En este aspecto una debilidad fuerte es la no realización de seguimiento a las quejas que se presentan en cuanto al servicio y al producto.

26. Manejo de quejas que llegan por correo

En la respuesta a quejas realizadas por correo, algunas veces se omiten detalles importantes en las solicitudes y las soluciones otorgadas no corresponden a la petición realizada por el asociado, causadas en primera instancia por que no se leen al detalle las quejas, no se direcciona al área que corresponde y además por que las personas que dan respuesta a la solicitud no tienen capacidad de decisión.

27. Cuando se comete un error

En cuanto a las actitudes y comportamiento de los funcionarios cuando se comete un error frente al asociado, se observa que los empleados tienen un alto sentido de responsabilidad de los hechos y se ofrecen las excusas pertinentes, así como se busca una solución al problema.

28. Factores claves en la primera impresión

Los principales factores que inciden en la primera impresión que refleja el equipo de trabajo frente al asociado, son la apariencia, el tono de voz y la expresión facial.

29. Manejo del Cliente

En cuanto al manejo del cliente en la oficina se observa que los empleados de JURISCOOP priorizan como aspecto más importante el atender un cliente a la vez, mantenerse informados, expresarse adecuadamente y sonreír.

El punto crítico, en este factor de análisis está en la capacidad de resolver las situaciones que causan stress, la forma de reducirlo y variar la rutina.

30. Manejo del Tiempo

Finalmente, se considero como parámetro de análisis de servicio el manejo del tiempo, considerando como las principales variables la forma en que cada uno de los funcionarios administra su tiempo en la planeación de sus actividades y la ejecución de las mismas.

Se observa que el factor menos importante para los funcionarios es no apresurarse y el más importante es priorizar las tareas más difíciles.

En este aspecto, se observa que no se planifican las tareas a realizar, no se determinan tiempos para las mismas y no se realiza el seguimiento correspondiente a las mismas.

2.3. ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN INTERNO – DIRECTIVOS-

Con el fin de complementar el análisis del nivel de servicio de la cooperativa, se aplico el test a los directivos en el cual se analiza y califica cada uno de los parámetros que contribuyen con su adecuado desempeño al logro de la excelencia en el servicio al cliente (Anexo B).

A continuación, se presentan las conclusiones principales, considerando aspectos como la percepción gerencial del servicio en la cooperativa, el comportamiento o forma de asumir acciones frente a la atención al asociado, los horarios de atención, las respuestas a las solicitudes, los procesos y soportes que se tienen para la atención de los clientes, el análisis que se hace sobre la satisfacción del cliente, las evaluaciones que se hacen al personal de atención al cliente, los parámetros actuales de servicio en la cooperativa, los estímulos al equipo comercial, el manejo de objeciones, la auditoria de servicio realizada, es decir, buscar la orientación al cliente como base de funcionamiento de la organización.

Parámetro 1. La Empresa como un departamento de Servicio

Al considerar a la cooperativa como una organización orientada al servicio, los directivos manifiestan al respecto que no existe burocracia en la prestación, además, consideran que todos los empleados de la empresa están capacitados parcialmente para atender a los clientes y de igual manera, que existe conciencia en que mas que los resultados inmediatos cuenta la lealtad de los clientes. En este sentido, se reconoce la necesidad de capacitar a los empleados en servicio y atención al cliente.

Parámetro 2. Actuar positivamente desde siempre

Los directivos consideran que se cumplen parcialmente los términos acordados con los clientes y así mismo se realizan análisis para responder óptimamente a cada uno.

Sin embargo, con respecto a la claridad de lo que los asociados quieren de la organización, las calificaciones fueron bajas, siendo este un aspecto de interés para el análisis, por cuanto se considera que es necesario implementar un proceso de seguimiento a las necesidades y expectativas de los asociados, el cual debe ser realizado directamente desde el nivel gerencial de la cooperativa.

Parámetro 3. Horario de Trabajo

Frente a la disponibilidad de brindar atención las 24 horas a los asociados, los directivos consideran que la infraestructura de la cooperativa no está preparada, de igual manera que no existe un sistema ágil y adecuado para atender todas las llamadas de los clientes, así como, no existe en la cooperativa un sistema de consulta de preferencia de horarios de atención a los asociados.

En este sentido, se observa la necesidad de reorientar algunas decisiones estratégicas con respecto al sistema de atención actual, con el fin de proporcionar un mayor nivel de satisfacción al asociado.

Parámetro 4. El “Si” Positivo

En la cooperativa los directivos consideran que se encuentran parcialmente preparados para dar respuestas positivas a todo momento a los asociados. Además, plantean que frente a solicitudes a las cuales no pueden dar respuestas directas, se dirigen a los superiores con el fin de atender aquellas solicitudes.

Por otra parte, los resultados muestran pleno convencimiento con respecto a que están ofreciendo adicionales sin recibir nada a cambio de los asociados.

Parámetro 5. Más que una sonrisa

Los directivos manifiestan que realizan simulaciones frecuentes para identificar problemas en la prestación del servicio, así como, que existe parcialmente el soporte de asesores para atender al asociado.

Sin embargo, manifiestan que no existe un proceso sistematizado de servicio al cliente.

En este sentido, se observa que parte de las decisiones de los directivos con respecto al mejoramiento del servicio, es la implementación de herramientas tecnológicas que permitan

administrar la información de los asociados y ofrecer con ello servicios diferenciales, soportados con procesos ágiles e integrales de atención.

Parámetro 6. Pregunte a Sus Clientes como quieren el Servicio

Los resultados muestran que a nivel gerencial no se estructuran ningún tipo de mecanismos de consulta con respecto a lo que los asociados quieren, con el fin de mejorar en los aspectos débiles.

Parámetro 7. Evaluación del Personal del Servicio

En este criterio se observa que cuando los funcionarios cometen un error en la atención al asociado, algunos de los directivos asumen la posición de cobrarle a éste la equivocación, manifiestan realizar evaluación de las fallas encontradas para tomar las medidas correctivas que correspondan. Al respecto se evidencia que no se realizan comités de calidad de servicio.

Parámetro 8. Inconformidad en el servicio ofrecido

Los directivos manifiestan estar conformes parcialmente con el servicio ofrecido, y que se realizan evaluaciones de los procesos mejorados, sin embargo, consideran que no se hace análisis de los servicios que ofrece la competencia.

Se observa la necesidad de que la organización, desde su nivel directivo asuma una posición más activa frente a la evaluación del servicio que tiene la cooperativa.

Parámetro 9. Equipo Clave: Clientes y empleados

Al respecto los directivos manifiestan que se realizan acciones encaminadas a destacar las labores positivas de los funcionarios, expresan que se dan las gracias en el momento oportuno y además que se establecen incentivos por ello. Sin embargo, se observa en el análisis de cliente interno, que estas actividades no se realizan, por cuanto el estilo de dirección en la seccional es sancionatorio y poco participativo.

Parámetro 10. Discúlpese al hacer algo deficiente

Los directivos expresan que el personal no se disculpa de inmediato al cometer una equivocación y busca arreglar la situación, además que no toman estas situaciones para mejorar.

Sin embargo, expresan que facilitan las cosas para que el cliente manifieste las quejas.

Parámetro 11. La lealtad de los clientes.... El objetivo

Se observa que los directivos envían comunicaciones a los asociados con poca frecuencia y que aprovechan algunas veces las respuestas e inquietudes de los clientes de manera positiva.

Además que no se envían insertos (volantes, notas, invitaciones, entre otros), con ofertas especiales.

En este aspecto, se evidencia la falta de agresividad comercial de la cooperativa, reflejada en la poca visión comercial de los directivos.

Parámetro 12. Siempre el cliente.... El que tiene la razón?

Los directivos manifiestan que son amplias las reacciones que se tienen para generar relaciones de largo plazo con el cliente, además que en el compromiso de hacer un favor a los asociados les cumplen a tiempo y que un problema del cliente es una oportunidad para la cooperativa.

Parámetro 13. El Cliente debe conocer como recibir un Servicio Excelente

Los directivos de la cooperativa manifiestan que a los clientes se les enseña en un 100% a aprovechar los beneficios de los servicios y productos que se ofrecen, al igual que se les explica el funcionamiento del servicio en la empresa.

Sin embargo, expresan que los clientes saben hacer las cosas parcialmente frente al servicio que ofrece la cooperativa.

Parámetro 14. Pagar mejor... Una inversión

Frente a este factor analizado, los directivos manifiestan que al hacer aumentos al personal lo hacen con entusiasmo solo parcialmente. Además, que les brinda satisfacción la entrega de premios al esfuerzo de trabajo por el servicio ofrecido a los asociados y que respetan los términos de los premios ofrecidos en el tiempo oportuno.

Sin embargo, en el diagnóstico interno de éste estudio se identificaron puntos críticos como el desmejoramiento contractual de los trabajadores, principalmente en el área comercial, ya que se cambio la política de comisiones.

En este sentido, se observa que la cooperativa no tiene claro que en el área comercial es en donde se genera la rotación de los productos y por lo tanto, la rentabilidad del negocio, descuidando además que son las personas del área quienes tienen el contacto directo con los asociados y de quienes depende estrechamente el establecimiento de relaciones comerciales de largo plazo y el cumplimiento de las metas de la seccional.

Parámetro 15. Evalúe Objetivamente

Los directivos manifiestan que el personal no tiene claros los parámetros de medición de su desempeño en el servicio.

En este aspecto, se refleja que no existe un direccionamiento desde la gerencia orientado al servicio, por lo tanto los funcionarios de la cooperativa se limitan a cumplir con las labores encomendadas (metas del mes), más no a crear vínculos estrechos con los asociados.

Por otra parte, se observa que se difunden parcialmente los resultados positivos y que no se estipulan metas de servicio, por lo tanto, en este sentido no se generan compromisos en los funcionarios de la cooperativa.

Parámetros 16. La presentación vende

Los directivos consideran parcialmente que el personal que atiende cuenta con uniformes adecuados, así como la fachada, entrada y muebles es agradable al asociado.

Además, que no se dispone de una sala de recibo a los clientes que sea cómoda y elegante.

En este factor analizado, se observa que se requiere fortalecer la presentación tanto de los funcionarios como de la oficina de servicio, con el fin de dar una imagen más agradable al asociado, sin embargo en el análisis de servicio realizado se evidenció satisfacción en este aspecto.

Parámetro 17. La orientación a clientes... Vende

Con respecto a este parámetro, se observa que la información visual de carteleras es insuficiente, al igual que el cliente cuando entra a la cooperativa recibe parcialmente una guía adecuada sobre quien debe atenderlo.

Parámetro 18. La amabilidad... También es servicio

Los directivos de la cooperativa expresan que el personal tiene actitudes cordiales, amables y adecuadas con los clientes, además que el lenguaje utilizado es el correcto, y que existe preocupación porque estos aspectos sean evaluados.

Parámetro 19. La Innovación guía su gestión de Servicio

En este aspecto los directivos opinan que realizan reuniones con clientes y su personal para obtener unas ideas de servicio, de igual manera que evalúan las ideas y las aplican. Además que tienen actitud de cambio en el tema de servicio.

Parámetro 20. Equilibrio de Calidad de Producto y el Servicio Ofrecido

Los directivos calificaron parcialmente, ser conscientes de que el producto no sólo es clave de éxito, y preocupación por lograr que el servicio sea equivalente a la calidad del producto. Además, que el equipo es consciente parcialmente que no sólo la tecnología vende.

Parámetro 21. Asesoría de Expertos

Los directivos exponen que se realizan consultas con expertos para aplicar nuevas ideas de servicio y que capacitan a su equipo sobre estos temas con frecuencia.

Al respecto, se observó en el análisis interno que no existe un programa de capacitación y desarrollo de personal en ningún área de la cooperativa y menos con respecto al servicio al cliente.

Por otra parte, se evidencia que no se cuenta con material educativo de servicio al cliente.

Parámetro 22. Búsqueda de relaciones duraderas con Clientes

Los directivos consideran a los clientes como activos para la cooperativa, actualizan parcialmente las bases de datos de servicio al cliente y aplican parcialmente la filosofía de brindar soluciones y no productos a clientes.

En este sentido, se observa que la orientación gerencial de los directivos es ofrecer y vender productos y generar rotación de los mismos, más no a establecer vínculos estrechos con los asociados que garanticen la satisfacción de los asociados y el uso frecuente de los servicios que brinda la cooperativa.

Parámetro 23. Auditar el Servicio

Se observa que frente a la auditoría en servicio, la cooperativa no cuenta con un sistema para medir la satisfacción de los clientes, ni dispone de métodos para evaluar la superación del servicio a clientes, por lo cual, analizan los resultados del control de calidad al servicio parcialmente.

En la cooperativa no se cuenta con procesos definidos en cuanto a servicio, por lo cual, no existen tampoco, puntos críticos identificados al respecto, ni se hace seguimiento en este punto.

Parámetro 24. Planeación estratégica del Servicio

Los directivos plantean que se realiza la planeación estratégica del servicio, que realizan diagnóstico estratégico D.O.F.A. del servicio al cliente, y que al detectar debilidades y

fortalezas las utilizan productivamente, además identifican oportunidades de desarrollo del servicio y las aprovecha.

En este aspecto, se observa que los directivos aunque afirman contar con herramientas gerenciales para la toma de decisiones, en la práctica no desarrollan procesos de planeación en los cuales se contemple como factor de análisis el servicio, sino que se toma como un aspecto que se debe dar espontáneamente al atender al asociado.

Parámetro 25. Actualización en el Servicio

Los directivos expresan que se analiza con frecuencia las acciones de la competencia en servicio, además que buscan información de otras seccionales sobre el tema del servicio y que estudian material que puede ser adaptado a los segmentos o nichos trabajados.

Sin embargo, es necesario destacar que los procesos de formación y actualización en la cooperativa son muy incipientes y que normalmente se hacen en referencia a los productos que se ofrecen, más no se priorizan de acuerdo a las necesidades de las diferentes áreas, además el contacto con otras seccionales es esporádico por parte de los directivos de la seccional.

Parámetro 26. Todo vende una Imagen

El nivel gerencial de la cooperativa afirma que se preocupa por preparar al personal para vender su imagen y que es consciente que el aspecto de la empresa refleja su modo y estilo de vida.

Por otra parte, manifiestan que el decorado interior general tiene parcialmente buen gusto y limpieza.

Finalmente, los resultados generales obtenidos de la aplicación del test a los directivos, muestra que se encuentran en un nivel de desempeño bajo (por debajo de 600 puntos, los resultados fueron de 467 en promedio), lo cual indica una situación comprometida en donde se requiere urgente mejorar, capacitación y asesoría especializada tanto a los directivos como a los empleados.

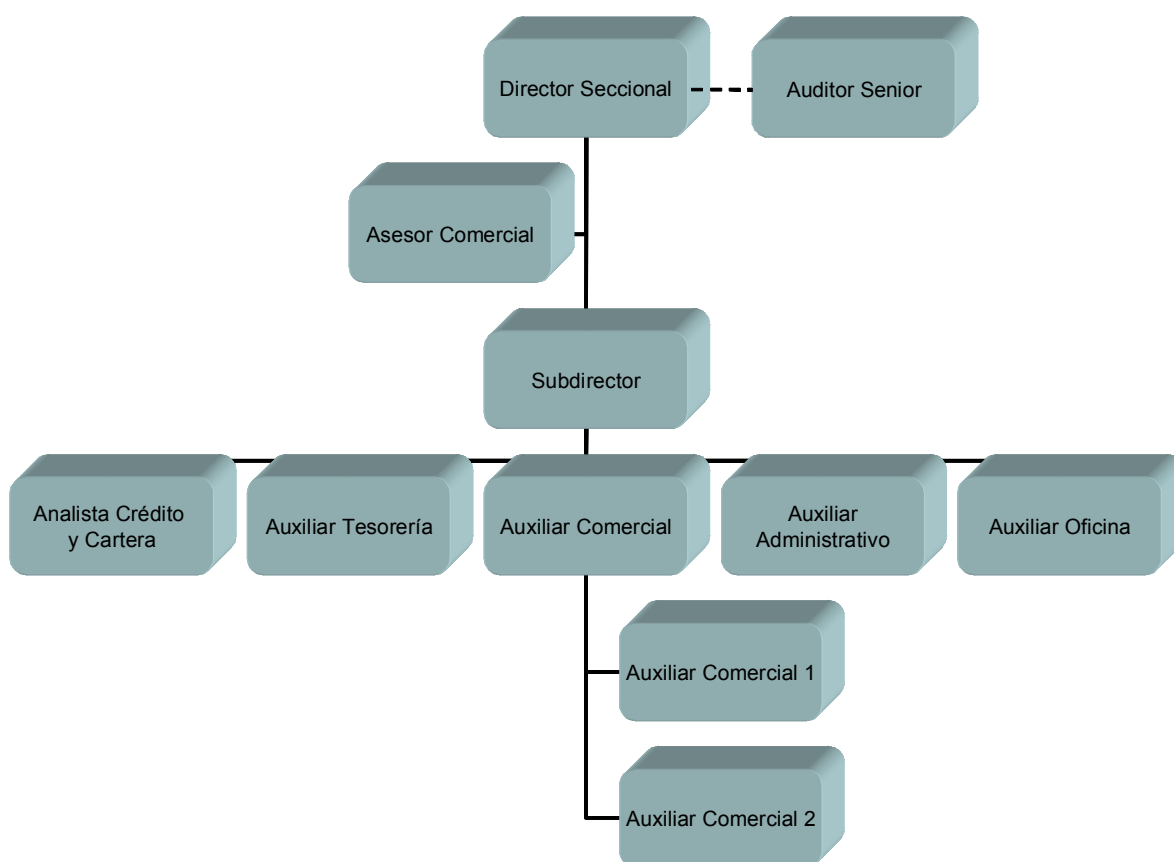
Se concluye que al apreciar el nivel de la calidad del servicio de la cooperativa, es necesario diseñar un plan encaminado a crear, mantener y perfeccionar el servicio como aspecto básico en la organización, además que permita considerar el proceso, como básico para la generación de ventajas competitivas.

3. CONSTRUCCIÓN DE UNA ESTRATEGIA EFECTIVA DE SERVICIO AL CLIENTE

3.1. ANÁLISIS DE RUTA HACIA LA EXCELENCIA DE JURISCOOP

3.1.1. Estructura Organizacional Seccional Pasto

Figura 1. Organigrama Juriscoop Seccional Pasto Año 2007



A nivel Seccional, la estructura organizacional esta conformada por los siguientes cargos:

- Director Seccional
- Subdirector
- Analista de Crédito y Cartera
- Asesor Comercial
- Auxiliar de Tesorería

- Auxiliar Comercial
- Auxiliar Administrativo
- Auxiliar de Oficina
- Auditoria

ÁREA ADMINISTRATIVA: Conformada por el Director Seccional y El Subdirector.

Estos tienen a su cargo tienen el manejo de la oficina en la parte operativa, administrativa y comercial.

El director, se encarga de velar por el cumplimiento de las metas propuestas establecidas por la dirección general de la Cooperativa, de él depende directamente el asesor comercial.

Por otra parte, del subdirector depende directamente todo el personal, en lo relacionado a permisos, ausencias de trabajo, novedades en cuanto a nominas y cumplimiento de horario de trabajo

ÁREA DE CRÉDITO Y CARTERA: Conformada por el Analista de Crédito y Cartera, que a vez cuenta con el apoyo de los auxiliares comerciales, los cuales no dependen en la línea de autoridad.

En esta área se evalúan las condiciones de aprobación de los créditos, los cobros de cartera y los descuentos efectuados por las pagadurías de las diferentes instituciones del Sistema Nacional de Justicia.

ÁREA DE TESORERÍA: Conformada por el Auxiliar de Tesorería, quien vela por el adecuado manejo de los dineros, en cuanto a giro de cheques, pago de proveedores, constitución de títulos y ahorros contractuales.

ÁREA COMERCIAL: Conformada por el Director Seccional y el Asesor Comercial. Cuya función básica es asesorar, promocionar el portafolio de productos y servicios, cumplir con las metas establecidas y mantener relaciones permanentes con los clientes.

Sin embargo, en la práctica cada una de las áreas y su personal persiguen objetivos diversos y diferentes a la razón del cargo, por ejemplo: el área comercial realiza funciones de tesorería y créditos, así mismo, el analista de cartera realiza funciones de la subdirección, el auxiliar comercial realiza funciones del analista de crédito y cartera y el subdirector realiza funciones de la dirección.

Lo anterior, genera un alto nivel de desmotivación y sobre carga laboral, lo cual, afecta las relaciones que el personal establece con el cliente.

En este caso, los únicos cargos quienes cumplen sus funciones son: auditoria, auxiliar de tesorería y auxiliar administrativo y de oficina.

3.1.2. **Selección de Personal.** Dentro del proceso de gestión de calidad que implementa la cooperativa, se establece el siguiente proceso de selección de personal:

- Se crea la necesidad de cubrir un cargo
- Se hace la requisición de la vacante dependiendo de la necesidad a que haya lugar.
- La subdirección es quien se encarga de solicitar a la dirección general la autorización de cubrir la vacante, y comenzar con el proceso.
- Se coloca anuncio en los medios para recepcionar hojas de vida. Cuando a nivel interno no se puede cubrir la vacante.
- Se preselecciona las hojas de vida que cumplan con el perfil de acuerdo al cargo.
- Se escogen 3 hojas de vida para ser enviadas a la Dirección General junto con las pruebas aplicadas.
- La dirección de gestión humana determina y selecciona la persona escogida a ocupar el cargo.
- Human Team efectúa el contrato, quien es una empresa de servicios temporales que tiene la cooperativa.

Cabe resaltar, que cuando se requiere cubrir una vacante que pueda ser cubierta por el personal que labora y cumple con el perfil en la cooperativa, se hace la convocatoria interna, cumpliendo con las políticas establecidas en la organización

Sin embargo, la cooperativa presenta fallas en el proceso de selección, ya que, determina para todos los cargos las mismas competencias con distinta ponderación y las mismas habilidades, cambiando solamente el nivel educativo y el tiempo de experiencia, sin existir perfiles definidos para cada cargo y personal que tiene estrecha relación con el cliente.

A continuación se describen las competencias y habilidades para la selección del personal:

- **Orientación al Resultado:** Mantener e incrementar altos niveles de ejecución en el trabajo, con el fin de buscar, perseguir y lograr los objetivos y metas de alto estándar trazados por la organización, que permitan llevar a cabo un desempeño ascendente y efectivo en la curva de productividad de la organización mediante la optimización de los recursos, el cumplimiento de los planes de corto, mediano y largo plazo y el mejoramiento continuo de los procesos.
- **Adaptabilidad – Simultaneidad:** La capacidad para modificar las conductas propias, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización en los momentos de dificultad, así mismo, la flexibilidad a los cambios, demandas y necesidades del entorno, que implica en ciertas situaciones efectuar modificaciones a los procesos internos de la organización.
- **Trabajo en equipo:** Construir grupos de trabajo efectivos para la consecución de objetivos y metas comunes, teniendo en cuenta la planeación estratégica de la organización, fomentando un ambiente de cooperación, colaboración y

coordinación, que facilite el mejoramiento y aprovechamiento de potencialidades de las diversas áreas y personas de la cooperativa.

- **Conocimiento del Negocio:** Identificar y conocer ampliamente la información que se puede tener sobre el negocio de la organización, actualizar y ampliar estos conceptos con las personas y áreas de la compañía, para resolver efectiva y permanente las funciones propias del cargo.
- **Planeación del Trabajo:** determinar adecuadamente las metas y prioridades de trabajo, estipulando la acción, los plazos y recursos requeridos para lograrlas.
- **Capacidad de Análisis:** Es la capacidad para identificar puntos claves críticos y sus relaciones entre situaciones complejas de trabajo en el cargo, que necesitan de un pensamiento creativo, inductivo y conceptual para su análisis.
- **Confiabilidad:** Es la capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y correctamente a los clientes.
- **Análisis Numérico:** Es la habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, estadísticos y financieros.
- **Honestidad:** Es la forma de actuar de acuerdo a las normas éticas y políticas de la organización y el trabajo.

Habilidades por Cargo:

- **Decisión:** Orienta la mejor decisión entre alternativas
- **Tolerancia al estrés:** El trabajo no se afecta por situaciones internas o externas
- **Análisis numérico:** Capacidad de discernir por medio de relaciones numéricas básicas
- **Comunicación oral:** ofrece información clara, exacta y oportuna garantizando la oportunidad de trabajo
- **Planificación:** Orienta sus esfuerzos a desarrollar actividades a largo plazo.

3.1.3. **Proceso de Inducción.** La cooperativa no tiene definido un programa de inducción para cada uno de los cargos, dependiendo de la convocatoria se desarrolla un proceso de inducción para el empleado.

Para cargo de dirección y auxiliar de tesorería, el proceso de inducción se lleva a cabo por parte de un funcionario de una ciudad cercana a la seccional o se tiene que desplazar a la ciudad de Bogotá, por un tiempo aproximado de una semana. Para otro tipo de cargos, la inducción la realiza el mismo funcionario quien cambia o deja el cargo.

Es importante anotar, que para que el nuevo funcionario se desplace a otra ciudad, debe existir un requerimiento del director del área desde la dirección general.

En el proceso de inducción, al nuevo perfil se lo capacita en:

- Estatutos de la Cooperativa, en donde se encuentra la misión, visión, principios y objetivos de la organización
- Reglamentos
- Acuerdos y circulares
- Funciones
- El portafolio de servicios
- Sistema de Información Gerencial (Progreso)

Es importante anotar, que el manejo de las relaciones con el asociado y en especial, el cumplimiento de la promesa de valor, no es un aspecto fundamental dentro de la inducción, en la mayoría de los casos, se deduce que el nuevo empleado conoce el perfil del asociado y sabe como atenderlo y brindarle los servicios de la cooperativa.

3.1.4. **Capacitación.** JURISCOOP no tiene un programa de capacitación al personal por escrito y programado para todo el año. La organización se ha enfocado solamente en el sistema de información gerencial. En este sentido, se establece un programa de capacitación dirigido a un representante de cada seccional y este a su vez, es el encargado de enseñar el manejo del sistema a los demás compañeros de trabajo.

3.1.5. **Desarrollo del Personal.** Juriscoop no posee un programa de desarrollo de personal. Pero la administración es flexible en otorgar permisos y tiempo para que los empleados puedan estudiar, sin embargo, no posee programas de formación y desarrollo de personal.

3.1.6. **Plan Carrera.** En este sentido, Juriscoop tiene establecido un plan de ascenso para los empleados que se da a conocer mediante las convocatorias internas.

En la Seccional, se hacen ascensos del personal de acuerdo al tiempo y la experiencia que se tenga en la cooperativa y cuando exista la vacante para el cargo.

3.1.7. **Evaluación de Desempeño.** Durante el año se efectúan por lo menos cuatro evaluaciones al personal. Estas evaluaciones están enfocadas al conocimiento que tengan los empleados en cuanto a:

- ✓ Estatutos de la Cooperativa
- ✓ Acuerdos del consejo de administración
- ✓ Reglamento interno de trabajo
- ✓ Procedimientos
- ✓ Reglamento de Crédito y Cartera

- ✓ Portafolio de Productos y servicios
- ✓ Procedimiento de Garantías
- ✓ Conocimiento y manejo del Sistema de Información
- ✓ Normas de Seguridad

A nivel nacional y de forma simultánea se evalúa al personal. Sin embargo, no existen indicadores de desempeño, criterios de evaluación y seguimientos, formatos preestablecidos para control.

Aunque existe un área de auditoría dentro de la cooperativa, esta solamente se encarga de la revisión de procesos y documentación interna, como: revisión del diligenciamiento de CDAT, Créditos, Ahorro Contractual, Inventario de Garantías, Recibos de Caja, Arqueos, etc.

Sin embargo, la evaluación no es ex ante, por lo tanto, muchas de las fallas que los funcionarios comenten se cobran en dinero, el cual, tiene que ser pagado de forma inmediata. Además, aún existiendo procedimiento de reversión de transacciones, los directivos acogen como solución el pago en dinero.

En este sentido, la propuesta de mejoramiento de la ruta de excelencia se debe dirigir a diseñar un programa de gestión del talento humano, consistente en redireccionar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal, así como, las actividades dirigidas a mejorar la motivación y el clima organizacional en el equipo de trabajo de Juriscoop, ya que, la experiencia del personal vinculada con un proceso de crecimiento del personal, mejorará la productividad, el compromiso y las relaciones con el asociado de la cooperativa.

3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.2.1. Etapa Filosófica

A. Historia de la Cooperativa

JURISCOOP es la Cooperativa del Sistema Nacional de Justicia. Es una institución de economía solidaria conformada como cooperativa multiactiva de orden cerrado, que tiene como asociados a todas aquellas personas vinculadas laboralmente con la Rama Judicial y el Ministerio Público, creada para generar bienestar a los asociados y a sus familias.

La Cooperativa se constituyó en septiembre de 1978 en Bogotá, por jueces civiles municipales, jueces del circuito penal municipal, penales del circuito y superiores penales de los mencionados juzgados, con el nombre de Cooperativa de la Rama Jurisdiccional y Ministerio Público “COOJURISDICCIONAL LTDA”.

En este sentido, la entidad se creó con el objetivo corporativo de satisfacer necesidades económicas y sociales de los empleados de la rama judicial y sus familias; tales como

crédito, ahorro, consecución de vivienda y recreación, buscando mejorar su calidad de vida y a su vez consolidar y posicionar la organización dentro del sector solidario.

En marzo de 1998 por aprobación de la asamblea, se modificó la razón social de la Cooperativa, iniciando a partir de este momento una nueva etapa como organización, bajo el nombre de JURISCOOP.

La actividad principal a nivel nacional es el crédito a los asociados y complementariamente, actividades enfocadas a contribuir con el mejoramiento del nivel de vida económico, social y cultural, así como, fomentar la cultura del ahorro. Adicionalmente, la Cooperativa desarrolla servicios de operación hotelera y turística, funerarios, capacitación y de solidaridad.

En la actualidad, está conformada por 32 seccionales a nivel nacional, posee activos superiores a los \$206.000 millones de pesos y un patrimonio de \$111.000 millones, cuenta con más de 34.000 asociados, ocupa el quinto lugar de importancia entre las cooperativas más grandes, el puesto 329 entre las 400 empresas más representativas del país y el puesto 25 entre las empresas solidarias más grandes de Latinoamérica.

En el año de 1986 se constituye la seccional en la ciudad de Pasto, cuya jurisdicción es Nariño y Putumayo. Actualmente cuenta con 1.350 asociados, siendo una de las más importantes a nivel nacional, por el manejo de cartera, educación cooperativa, aportes, captaciones y manejo administrativo.

B. Misión

Ofrecer el más amplio portafolio de productos y servicios con valor agregado social que generen bienestar y desarrollo de sus asociados y clientes y el crecimiento sostenido de la empresa.

Para el logro de la misión, Juriscoop realizará su gestión socio-empresarial fundamentada en la solidaridad, la participación, la responsabilidad, el compromiso y la trascendencia.

C. Visión

Consolidarse en el año 2015 como uno de los principales grupos empresariales del sector solidario, distinguiéndose por la eficiencia y eficacia en la administración y el compromiso social, con una gestión participativa.

D. Objetivos Corporativos

Objetivo General

Brindar un mayor beneficio a los asociados ofreciendo un amplio y adecuado portafolio de servicios con lo que pueda satisfacer sus necesidades tanto económicas como sociales, para

mejorar su calidad de vida y a la vez consolidar la organización y posicionarla dentro del sector solidario.

Objetivos Específicos

- a. Brindar excelentes servicios a sus asociados por cuanto reconoce que por ellos y para ellos existe la empresa.
- b. Fundar su proyección en la autogestión, la solidaridad, la democracia, la eficiencia, la equidad y la racionalización de los recursos para asegurar su subsistencia, crecimiento y rentabilidad dentro del mercado en el que se desenvuelve.
- c. Generar el diseño y ejecución de planes, proyectos, programas y actividades educativas, económicas y sociales.
- d. Crear fondos de carácter social y mutual para la prestación de servicios institucionales que protejan la estabilidad económica y el bienestar de los asociados y su familia.
- e. Establecer y prestar directamente o mediante formas asociativas y cooperativas servicios de previsión, asistencia, solidaridad, bienestar y seguridad social.
- f. Desarrollar por si misma o a través de empresas especializadas preferiblemente de naturaleza cooperativa dotadas de personería jurídica, las actividades relacionadas con su objeto social.
- g. Crear empresas y organizaciones de economía solidaria para la prestación de servicios, integradas en la matriz JURISCOOP, quien las unificará mediante vínculos de subordinación, visión y unidad de propósito y dirección.
- h. Promover la organización asociativa de grupos de trabajo conformados por asociados y no asociados para facilitar el ejercicio de su profesión u oficio.
- i. Fomentar la creación y fortalecimiento de empresas o unidades económicas y la cultura del ahorro, como elementos fundamentales para generar crecimiento, empleo y desarrollo.

E. Principios y Valores Corporativos

Solidaridad

- a) De los asociados: Aplicación de la solidaridad de doble vía, como concepto mutual, no asistencialista, todos contribuyen, todos se benefician.
- b) De los líderes y directivos: a través de la gestión que desempeñan en beneficio de los asociados y para la cooperativa.

- c) De la cooperativa: por medio de los excedentes.

Participación

- a) En la propiedad: los asociados participan en la propiedad patrimonial mediante los aportes sociales que los convierte en dueños.
- b) En la gestión: a través de la toma de decisiones estratégicas.
- c) En los beneficios: para los asociados con el retorno de excedentes y para los empleados obteniendo un adecuado ambiente de trabajo.

Responsabilidad

- a) De los asociados y clientes: a través del cumplimiento de sus obligaciones y deberes y del ejercicio de sus derechos.
- b) De los administradores y empleados: a través de una gestión honesta, transparente, confiable, seria, comprometida, de respeto a los asociados y a los clientes, quienes son la razón de ser.

Compromiso

- a) Con la comunidad: contribuyendo al desarrollo del país
- b) Con los asociados: a través de valor agregado social
- c) Con los trabajadores: mejorando su calidad de vida

Trascendencia

JURISCOOP no busca el ánimo de lucro individual, pero propende por generar el máximo de riqueza para obtener bienestar colectivo.

Análisis del Direccionamiento Estratégico

Teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico de JURISCOOP, en él se plantea que el core business es ampliar las oportunidades de desarrollo y crecimiento de quienes pertenecen al Sistema Nacional de Justicia y el Ministerio Público en Colombia, sin embargo, en la práctica los directivos a nivel nacional han reorientado el negocio hacia el fortalecimiento financiero, concentrado los esfuerzos en el cumplimiento de metas en colocación y captación, dejando en un segundo nivel, la atención social y solidaria. En este sentido, se refleja un crecimiento de la organización más no del asociado.

Por otra parte, en la filosofía corporativa no está explícito el enfoque hacia servicio al cliente, lo que se refleja en la insatisfacción que en ciertos aspectos tienen los asociados (cultura, recreación, integración familiar, educación y deportes), además, en la falta de conocimiento por parte de los funcionarios de los aspectos críticos que permitan mantener las relaciones con el cliente, perdiendo una ventaja competitiva frente al sector financiero tradicional.

El hecho que la cooperativa sea cerrada y tenga un mercado natural compuesto por el Sistema Nacional de Justicia y el Ministerio Público, llevan a JURISCOOP a no identificar y categorizar al asociado frente a sus necesidades, con el fin, de personalizar los productos y servicios que permitir la fidelización y el sostenimiento de la organización.

En este sentido, dentro de la propuesta de mejoramiento se debe modificar la misión y visión de la cooperativa, en incluir como políticas y objetivos corporativos, el servicio al cliente, la personalización de los productos, el fortalecimiento de las relaciones con el asociado y el desarrollo del talento humano de la cooperativa

3.3. ETAPA ANALÍTICA

3.3.1. Perfil de Capacidades Internas (PCI) y Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

Oportunidades

1. Avances en herramientas tecnológicas de gestión de la información
2. Tamaño del ministerio público y rama judicial
3. Estilos de vida de la población
4. Tendencias gerenciales hacia el marketing relacional
5. Procesos integrales de formación en servicio al cliente
6. Tendencias gerenciales hacia los equipos de alto rendimiento (empowerment y coaching)
7. Percepción positiva del sistema de justicia frente a la cooperativa

Amenazas

1. Normatividad tributaria para la economía solidaria
2. Agresividad comercial del sistema financiero
3. Preferencias de consumo de servicios financieros del asociado de la cooperativa
4. Certificación en gestión de la calidad del sistema financiero
5. Diversificación hacia los servicios solidarios de otras entidades (Cajas de Compensación Familiar, Cooperativas, Fondos, Asociaciones, Gremios, etc)
6. Errónea percepción del concepto de servicio al cliente

Debilidades

1. Proceso insuficiente de atención al cliente
2. Sistema de información deficiente en servicios financieros y solidarios, en Pasto y los circuitos (PQR, reportes, beneficios, novedades, noticias, eventos, obsequios)
3. Procesos operativos incompatibles frente al servicio y las necesidades del asociado (centralización, descuentos y novedades de créditos, tramites excesivos, seguimiento)

4. Inexistencia de productos personalizados por categoría de clientes (antigüedad, cargo, monto de ingreso, fidelidad, antigüedad, VIP, necesidades)
5. Inexistencia de políticas de gestión del talento humano (desarrollo del personal, plan carrera, incentivos, premios, aplicación del manual de funciones)
6. Capacidad gerencial limitada (políticas preestablecidas, autonomía en toma de decisiones, estilo de dirección sancionatorio)

Fortalezas

1. Percepción en el asociado de confianza, solidez patrimonial, respaldo y satisfacción en el servicio de la Cooperativa
2. Vínculo de asociación común (exclusividad, todos pertenecen al mismo gremio)
3. Productos competitivos que satisfacen necesidades del asociado
4. Agilidad en el tiempo de atención y respuesta al asociado
5. Valor agregado social en los servicios de la cooperativa (mutualidad, subsidios, auxilios, recreación, cultura, recreación, educación, integración familiar y beneficios financieros)
6. Alianzas estrategias con pagadurías de las entidades y convenios empresariales
7. Talento humano con experiencia y conocimiento de los asociados y el funcionamiento de la cooperativa

Es importante, identificar las variables o factores claves de éxito, que tengan mayor impacto dentro del mejoramiento del nivel de servicio al cliente en la cooperativa. Para lo anterior, se realiza la matriz de perfil de oportunidades y amenazas POAM y la matriz del Perfil de Capacidades Internas PCI.

Tabla 46. Perfil de Oportunidades y Amenazas –POAM- del Servicio al Cliente de Juriscoop

**PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS -POAM-
COOPERATIVA DEL SISTEMA NACIONAL DE JUSTICIA JURISCOOP**

| FACTORES EXTERNOS CLAVES | AMENAZAS | | | OPORTUNIDADES | | | IMPACTO | | |
|--|----------|---|---|---------------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Avances en herramientas tecnológicas de gestión de la información | | | | X | | | X | | |
| Tamaño del ministerio público y rama judicial | | | | | | X | X | | |
| Estilos de vida de la población | | | | X | | | X | | |
| Tendencias gerenciales hacia el marketing relacional | | | | X | | | X | | |
| Procesos integrales de formación en servicio al cliente | | | | | | X | X | | |
| Tendencias gerenciales hacia los equipos de alto rendimiento (empowerment y coaching) | | | | | | X | X | | |
| Percepción positiva del sistema de justicia frente a la cooperativa | | | | X | | | X | | |
| Normatividad tributaria para la economía solidaria | X | | | | | | X | | |
| Agresividad comercial del sistema financiero | X | | | | | | X | | |
| Preferencias de consumo de servicios financieros del asociado de la cooperativa | X | | | | | | X | | |
| Certificación en gestión de la calidad del sistema financiero | X | | | | | | | | X |
| Diversificación hacia los servicios solidarios de otras entidades (Cajas de Compensación Familiar, Cooperativas, Fondos, Asociaciones, Gremios, etc) | X | | | | | | X | | |
| Errónea percepción del concepto de servicio al cliente | | | X | | | | X | | |

A - ALTO M - MEDIO B - BAJO

Tabla 47. Perfil de Capacidades Internas -PCI- Servicio al Cliente Juriscoop

**PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS -PCI-
COOPERATIVA DEL SISTEMA NACIONAL DE JUSTICIA JURISCOOP**

| CAPACIDADES INTERNAS CLAVES | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
|---|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Proceso insuficiente de atención al cliente | | | | X | | | X | | |
| Sistema de información deficiente en servicios financieros y solidarios, en Pasto y los circuitos (PQR, reportes, beneficios, novedades, noticias, eventos, obsequios) | | | | X | | | X | | |
| Procesos operativos incompatibles frente al servicio y las necesidades del asociado (centralización, descuentos y novedades de créditos, tramites excesivos, seguimiento) | | | | X | | | X | | |
| Inexistencia de productos personalizados por categoría de clientes (antigüedad, cargo, monto de ingreso, fidelidad, antigüedad, VIP, necesidades) | | | | X | | | X | | |
| Inexistencia de políticas de gestión del talento humano (desarrollo del personal, plan carrera, incentivos, premios, aplicación del manual de funciones) | | | | X | | | X | | |
| Capacidad gerencial limitada (políticas preestablecidas, autonomía en toma de decisiones, estilo de dirección sancionatorio) | | | | | | | X | | |
| Percepción en el asociado de confianza, solidez patrimonial, respaldo y satisfacción en el servicio de la Cooperativa | X | | | | | | X | | |
| Vínculo de asociación común (exclusividad, todos pertenecen al mismo gremio) | X | | | | | | X | | |
| Productos competitivos que satisfacen necesidades del asociado | X | | | | | | | | X |
| Agilidad en el tiempo de atención y respuesta al asociado | X | | | | | | X | | |
| Valor agregado social en los servicios de la cooperativa (mutualidad, subsidios, auxilios, recreación, cultura, recreación, educación, integración familiar y beneficios financieros) | X | | | | | | X | | |
| Alianzas estratégicas con pagadurías de las entidades y convenios empresariales | X | | | | | | X | | |
| Talento humano con experiencia y conocimiento de los asociados y el funcionamiento de la cooperativa | X | | | | | | X | | |

A - ALTO M - MEDIO B - BAJO

Teniendo en cuenta lo anterior, las variables estratégicas de análisis que generan mayor impacto son:

- Avances en herramientas tecnológicas de gestión de la información
- Estilos de vida de la población
- Tendencias gerenciales hacia el marketing relacional
- Percepción positiva del sistema de justicia frente a la cooperativa
- Normatividad tributaria para la economía solidaria
- Agresividad comercial del sistema financiero
- Preferencias de consumo de servicios financieros del asociado de la cooperativa
- Diversificación hacia los servicios solidarios de otras entidades (Cajas de Compensación Familiar, Cooperativas, Fondos, Asociaciones, Gremios, etc.)
- Proceso incompleto de servicio al cliente
- Sistema de información deficiente en servicios financieros y solidarios, en Pasto y los circuitos (PQR, reportes, beneficios, novedades, noticias, eventos, obsequios)

- Procesos operativos incompatibles frente al servicio y las necesidades del asociado (centralización, descuentos y novedades de créditos, tramites excesivos, seguimiento)
- Inexistencia de productos personalizados por categoría de clientes (antigüedad, cargo, monto de ingreso, fidelidad, antigüedad, VIP, necesidades)
- Inexistencia de políticas de gestión del talento humano (desarrollo del personal, plan carrera, incentivos, premios, aplicación del manual de funciones)
- Percepción en el asociado de confianza, solidez patrimonial, respaldo y satisfacción en el servicio de la Cooperativa
- Vínculo de asociación común (exclusividad)
- Agilidad en el tiempo de atención y respuesta al asociado
- Valor agregado social en los servicios de la cooperativa (mutualidad, subsidios, auxilios, recreación, cultura, recreación, educación, integración familiar y beneficios financieros)
- Alianzas estrategias con pagadurías de las entidades y convenios empresariales

De ésta manera, se realiza la matriz relacional en la Tabla 48:

Tabla 48. Matriz de Análisis Relacional

| | VARIABLES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | Avances en herramientas tecnológicas de gestión de la información | | P | F | P | N | F | M | N | F | F | P | F | D | N | N | F | N | N |
| 2 | Estilos de vida de la población | P | | F | N | N | M | F | M | N | N | N | P | N | N | N | F | M | N |
| 3 | Tendencias gerenciales hacia el marketing relacional | F | M | | N | N | F | P | D | F | F | F | F | F | F | P | F | F | M |
| 4 | Percepción positiva del sistema de justicia frente a la cooperativa | M | F | M | | N | F | M | M | F | F | F | F | D | F | F | F | F | F |
| 5 | Normatividad tributaria para la economía solidaria | N | N | N | D | | N | P | M | N | N | N | M | N | M | N | N | M | N |
| 6 | Agresividad comercial del sistema financiero | F | F | F | M | N | | F | N | F | F | P | F | N | P | N | F | D | N |
| 7 | Preferencias de consumo de servicios financieros del asociado de la cooperativa | F | F | M | M | N | F | | D | F | F | F | F | M | F | M | F | F | M |
| 8 | Diversificación hacia los servicios solidarios de otras entidades (Cajas de Compensación Familiar, Cooperativas, Fondos, Asociaciones, Gremios, etc) | N | F | M | D | F | D | N | | P | N | N | P | N | P | M | M | F | N |
| 9 | Proceso incompleto de servicio al cliente | P | P | F | F | N | F | F | F | | F | F | F | F | F | M | F | M | D |
| 10 | Sistema de información deficiente en servicios financieros y solidarios, en Pasto y los circuitos (PQR, reportes, beneficios, novedades, noticias, eventos, obsequios) | F | P | F | M | N | F | F | D | F | | F | F | M | F | M | F | F | D |
| 11 | Procesos operativos incompatibles frente al servicio y las necesidades del asociado (centralización, descuentos y novedades de créditos, tramites excesivos, seguimiento) | F | N | F | P | N | M | F | M | F | F | | M | N | F | D | F | M | N |
| 12 | Inexistencia de productos personalizados por categoría de clientes (antigüedad, cargo, monto de ingreso, fidelidad, antigüedad, VIP, necesidades) | F | F | F | F | D | F | F | F | F | F | F | | M | F | M | F | F | D |
| 13 | Inexistencia de políticas de gestión del talento humano (desarrollo del personal, plan carrera, incentivos, premios, aplicación del manual de funciones) | F | N | F | M | N | N | N | M | D | F | F | D | | M | N | F | N | N |
| 14 | Percepción en el asociado de confianza, solidez patrimonial, respaldo y satisfacción en el servicio de la Cooperativa | P | M | F | F | M | M | F | M | F | F | F | F | M | | F | F | F | D |
| 15 | Vinculo de asociación común (exclusividad) | N | F | N | F | N | M | F | F | D | D | M | F | D | F | | F | F | F |
| 16 | Agilidad en el tiempo de atención y respuesta al asociado | F | F | F | F | N | M | F | P | F | F | F | F | M | F | F | | F | M |
| 17 | Valor agregado social en los servicios de la cooperativa (mutualidad, subsidios, auxilios, recreación, cultura, recreación, educación, integración familiar y beneficios financieros) | N | P | M | N | F | F | P | F | F | D | F | F | N | F | F | F | | N |
| 18 | Alianzas estrategias con pagadurías de las entidades y convenios empresariales | N | P | N | M | F | N | F | D | M | F | F | D | D | F | F | F | N | |

- 0 = Nulo(N)
- 1 = Debil (D)
- 2 = Moderada (M)
- 3 = Potencial (P)
- 4 = Fuerte(F)

MATRIZ DE MARKETING RELACIONAL DE JURISCOOP

| | VARIABLES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | MOTRICIDAD | % |
|--------------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|-------|
| 1 | Avances en herramientas tecnológicas de gestión de la información | | 3 | 4 | 3 | 0 | 4 | 2 | 0 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 36 | 4,70% |
| 2 | Estilos de vida de la población | 3 | | 4 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 0 | 24 | 3,13% |
| 3 | Tendencias gerenciales hacia el marketing relacional | 4 | 2 | | 0 | 0 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 51 | 6,66% |
| 4 | Percepción positiva del sistema de justicia frente a la cooperativa | 2 | 4 | 2 | | 0 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 53 | 6,92% |
| 5 | Normatividad tributaria para la economía solidaria | 0 | 0 | 0 | 1 | | 0 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 12 | 1,57% |
| 6 | Agresividad comercial del sistema financiero | 4 | 4 | 4 | 2 | 0 | | 4 | 0 | 4 | 4 | 3 | 4 | 0 | 3 | 0 | 4 | 1 | 0 | 41 | 5,35% |
| 7 | Preferencias de consumo de servicios financieros del asociado de la cooperativa | 4 | 4 | 2 | 2 | 0 | 4 | | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 51 | 6,66% |
| 8 | Diversificación hacia los servicios solidarios de otras entidades (Cajas de Compensación Familiar, Cooperativas, Fondos, Asociaciones, Gremios, etc) | 0 | 4 | 2 | 1 | 4 | 1 | 0 | | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 | 2 | 2 | 4 | 0 | 29 | 3,79% |
| 9 | Proceso incompleto de servicio al cliente | 3 | 3 | 4 | 4 | 0 | 4 | 4 | 4 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 55 | 7,18% |
| 10 | Sistema de información deficiente en servicios financieros y solidarios, en Pasto y los circuitos (PQR, reportes, beneficios, novedades, noticias, eventos, obsequios) | 4 | 3 | 4 | 2 | 0 | 4 | 4 | 1 | 4 | | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 51 | 6,66% |
| 11 | Procesos operativos incompatibles frente al servicio y las necesidades del asociado (centralización, descuentos y novedades de créditos, tramites excesivos, seguimiento) | 4 | 0 | 4 | 3 | 0 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | | 2 | 0 | 4 | 1 | 4 | 2 | 0 | 40 | 5,22% |
| 12 | Inexistencia de productos personalizados por categoría de clientes (antigüedad, cargo, monto de ingreso, fidelidad, antigüedad, VIP, necesidades) | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 58 | 7,57% |
| 13 | Inexistencia de políticas de gestión del talento humano (desarrollo del personal, plan carrera, incentivos, premios, aplicación del manual de funciones) | 4 | 0 | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | | 2 | 0 | 4 | 0 | 0 | 28 | 3,66% |
| 14 | Percepción en el asociado de confianza, solidez patrimonial, respaldo y satisfacción en el servicio de la Cooperativa | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | | 4 | 4 | 4 | 1 | 54 | 7,05% |
| 15 | Vinculo de asociación común (exclusividad) | 0 | 4 | 0 | 4 | 0 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 4 | | 4 | 4 | 4 | 43 | 5,61% |
| 16 | Agilidad en el tiempo de atención y respuesta al asociado | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | | 4 | 2 | 57 | 7,44% |
| 17 | Valor agregado social en los servicios de la cooperativa (mutualidad, subsidios, auxilios, recreación, cultura, recreación, educación, integración familiar y beneficios financieros) | 0 | 3 | 2 | 0 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 0 | 4 | 4 | 4 | | 0 | 45 | 5,87% |
| 18 | Alianzas estrategias con pagadurías de las entidades y convenios empresariales | 0 | 3 | 0 | 2 | 4 | 0 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 0 | | 38 | 4,96% |
| DEPENDENCIA | | 43 | 47 | 48 | 38 | 15 | 43 | 53 | 35 | 51 | 50 | 52 | 56 | 22 | 54 | 34 | 62 | 45 | 18 | 766 | 100% |
| % | | 5,61% | 6,14% | 6,27% | 4,96% | 1,96% | 5,61% | 6,92% | 4,57% | 6,66% | 6,53% | 6,79% | 7,31% | 2,87% | 7,05% | 4,44% | 8,09% | 5,87% | 2,35% | 100% | |

- 0 = Nulo(N)
- 1 = Debil (D)
- 2 = Moderada (M)
- 3 = Potencial (P)
- 4 = Fuerte(F)

PONDERACION SEGÚN VARIABLE

| Variable | Motricidad | % |
|----------|------------|-------|
| 1 | 36 | 4,70% |
| 2 | 24 | 3,13% |
| 3 | 51 | 6,66% |
| 4 | 53 | 6,92% |
| 5 | 12 | 1,57% |
| 6 | 41 | 5,35% |
| 7 | 51 | 6,66% |
| 8 | 29 | 3,79% |
| 9 | 55 | 7,18% |
| 10 | 51 | 6,66% |
| 11 | 40 | 5,22% |
| 12 | 58 | 7,57% |
| 13 | 28 | 3,66% |
| 14 | 54 | 7,05% |
| 15 | 43 | 5,61% |
| 16 | 57 | 7,44% |
| 17 | 45 | 5,87% |
| 18 | 38 | 4,96% |
| | 766 | 1 |

| Variable | Dependencia | % |
|----------|-------------|-------|
| 1 | 43 | 5,61% |
| 2 | 47 | 6,14% |
| 3 | 48 | 6,27% |
| 4 | 38 | 4,96% |
| 5 | 15 | 1,96% |
| 6 | 43 | 5,61% |
| 7 | 53 | 6,92% |
| 8 | 35 | 4,57% |
| 9 | 51 | 6,66% |
| 10 | 50 | 6,53% |
| 11 | 52 | 6,79% |
| 12 | 56 | 7,31% |
| 13 | 22 | 2,87% |
| 14 | 54 | 7,05% |
| 15 | 34 | 4,44% |
| 16 | 62 | 8,09% |
| 17 | 45 | 5,87% |
| 18 | 18 | 2,35% |
| | 766 | 1 |

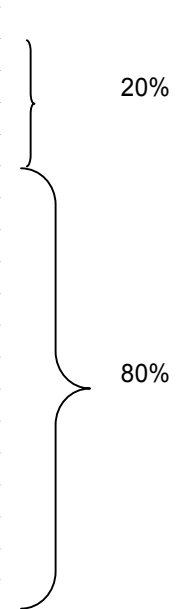
| Variable | Motricidad | Dependencia | X |
|----------|------------|-------------|---------|
| 1 | 4,70% | 5,61% | 5,16% |
| 2 | 3,13% | 6,14% | 4,63% |
| 3 | 6,66% | 6,27% | 6,46% |
| 4 | 6,92% | 4,96% | 5,94% |
| 5 | 1,57% | 1,96% | 1,76% |
| 6 | 5,35% | 5,61% | 5,48% |
| 7 | 6,66% | 6,92% | 6,79% |
| 8 | 3,79% | 4,57% | 4,18% |
| 9 | 7,18% | 6,66% | 6,92% |
| 10 | 6,66% | 6,53% | 6,59% |
| 11 | 5,22% | 6,79% | 6,01% |
| 12 | 7,57% | 7,31% | 7,44% |
| 13 | 3,66% | 2,87% | 3,26% |
| 14 | 7,05% | 7,05% | 7,05% |
| 15 | 5,61% | 4,44% | 5,03% |
| 16 | 7,44% | 8,09% | 7,77% |
| 17 | 5,87% | 5,87% | 5,87% |
| 18 | 4,96% | 2,35% | 3,66% |
| | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

PONDERACION SEGÚN ORDEN

| Variable | Motricidad | % |
|----------|------------|-------|
| 12 | 58 | 7,57% |
| 16 | 57 | 7,44% |
| 9 | 55 | 7,18% |
| 14 | 54 | 7,05% |
| 4 | 53 | 6,92% |
| 3 | 51 | 6,66% |
| 7 | 51 | 6,66% |
| 10 | 51 | 6,66% |
| 17 | 45 | 5,87% |
| 15 | 43 | 5,61% |
| 6 | 41 | 5,35% |
| 11 | 40 | 5,22% |
| 18 | 38 | 4,96% |
| 1 | 36 | 4,70% |
| 8 | 29 | 3,79% |
| 13 | 28 | 3,66% |
| 2 | 24 | 3,13% |
| 5 | 12 | 1,57% |

| Variable | Dependencia | % |
|----------|-------------|-------|
| 16 | 62 | 8,09% |
| 12 | 56 | 7,31% |
| 14 | 54 | 7,05% |
| 7 | 53 | 6,92% |
| 11 | 52 | 6,79% |
| 9 | 51 | 6,66% |
| 10 | 50 | 6,53% |
| 3 | 48 | 6,27% |
| 2 | 47 | 6,14% |
| 17 | 45 | 5,87% |
| 1 | 43 | 5,61% |
| 6 | 43 | 5,61% |
| 4 | 38 | 4,96% |
| 8 | 35 | 4,57% |
| 15 | 34 | 4,44% |
| 13 | 22 | 2,87% |
| 18 | 18 | 2,35% |
| 5 | 15 | 1,96% |

| Variable | Motricidad | Dependencia | X |
|----------|------------|-------------|-------|
| 16 | 7,44% | 8,09% | 7,77% |
| 12 | 7,57% | 7,31% | 7,44% |
| 14 | 7,05% | 7,05% | 7,05% |
| 9 | 7,18% | 6,66% | 6,92% |
| 7 | 6,66% | 6,92% | 6,79% |
| 10 | 6,66% | 6,53% | 6,59% |
| 3 | 6,66% | 6,27% | 6,46% |
| 11 | 5,22% | 6,79% | 6,01% |
| 4 | 6,92% | 4,96% | 5,94% |
| 17 | 5,87% | 5,87% | 5,87% |
| 6 | 5,35% | 5,61% | 5,48% |
| 1 | 4,70% | 5,61% | 5,16% |
| 15 | 5,61% | 4,44% | 5,03% |
| 2 | 3,13% | 6,14% | 4,63% |
| 8 | 3,79% | 4,57% | 4,18% |
| 18 | 4,96% | 2,35% | 3,66% |
| 13 | 3,66% | 2,87% | 3,26% |
| 5 | 1,57% | 1,96% | 1,76% |



Teniendo en cuenta el análisis de la matriz relacional, en donde se determina la motricidad y dependencia de las variables de mayor impacto en la Cooperativa relacionadas con el nivel de servicio al asociado, se consideran las siguientes variables que representan el 20% del impacto en este aspecto. Estas son:

- Variable 16: Agilidad en el tiempo de atención y respuesta al asociado
- Variable 12: Inexistencia de productos personalizados por categoría de clientes (antigüedad, cargo, monto de ingreso, fidelidad, antigüedad, VIP, necesidades)
- Variable 14: Percepción en el asociado de confianza, solidez patrimonial, respaldo y satisfacción en el servicio de la Cooperativa
- Variable 9: Proceso incompleto de servicio al cliente

3.3.2. Análisis del Cliente

Tabla 49. Análisis del Cliente Juriscoop

Análisis del Cliente

| | USA | COMPRA | DECIDE |
|-------------------|--|--|---|
| Quien ? | Asociados a JURISCOOP y sus familias | Empleados del Ministerio Publico y la Rama Judicial | Magistrados, jueces, fiscales, secretarias y jefes de unidad, oficiales, investigadores, auxiliares judiciales, profesionales y operativos vinculados |
| Que ? | Creditos, ahorros, seguros, auxilios, subsidios, educación, recreación y deporte | Rentabilidad y ayuda mutual. | Realizar inversiones, ahorrar, adquirir créditos, seguros, bienes muebles e inmuebles, vehiculos, estudiar, viajar. |
| Como ? | Compra de bienes muebles, vehiculos, bienes de consumo. acceso a educación, seguros. realización de viajes, entretenimiento e integración familiar y social. | A través de las solicitudes de acceso a servicios y productos de la cooperativa (Formatos y trámites de solicitud) | Con la información suministrada por el asesor Comercial, siendo el apoyo a la toma de decisiones del asociado |
| Cuando ? | La Cooperativa desembolsa los recursos | En diferentes situaciones: Cuando se requiere solventar dificultades económicas, cuando existen oportunidades de adquisición de bienes, cuando existen calamidades familiares, cuando se tiene el tiempo de vacaciones | Cuando tiene claridad en los parametros de acceso a los productos y los beneficios que recibirá por ello |
| Donde ? | En el municipio de Pasto y los circuitos adscritos a la seccional | En todas las seccionales de la cooperativa | En la casa, oficina y en la oficina de servicio |
| Por que ? | Exclusividad, Status, seguridad, bienestar, facilidad, confianza, seriedad, respaldo y solidez | Por que requiere solucionar una necesidad y existe agilidad en el acceso a los productos, además, por el sentido de pertenencia con la cooperativa | Costo / Beneficio |
| Para que ? | Para dar solución pronta a sus requerimientos de recursos economicos y acceder a beneficios solidarios | Para tener bienestar, tranquilidad, recibir beneficios y diferenciales solidarios por ser asociado. | Obtener beneficios financieros y solidarios (uso del servicio) |

Al diseñar la estrategia de servicio de Juriscoop, estas deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Ofrecer servicios financieros y solidarios personalizados a los asociados, de fácil acceso, de acuerdo con sus necesidades y las de su familia, que generen seguridad, tranquilidad, bienestar, confianza, seriedad, respaldo, solidez, exclusividad y estatus.
- El servicio debe ofrecer al cliente diferenciales en las tasas de captación y colocación, con relación al sistema financiero nacional. Así como, beneficios solidarios por tener un vínculo de asociación común.
- El proceso de servicio al cliente debe proporcionar las herramientas suficientes (información, procesos de acceso, tecnología) para que el asociado pueda tomar la decisión adecuada al momento de elegir un producto o servicio de la cooperativa.

3.3.3. *Análisis de la Competencia*

Tabla 50. Matriz del Perfil Competitivo

| VARIABLES CLAVES PARA COMPETIR | PONDERACIÓN | JURISCOOP | | DAVIVIENDA | | COASMEDAS | |
|------------------------------------|-------------|-----------|---------------|------------|---------------|-----------|---------------|
| | | CALIF. | RESULT. POND. | CALIF. | RESULT. POND. | CALIF. | RESULT. POND. |
| Productos y Servicios Financieros | 0,12 | 3 | 0,36 | 4 | 0,48 | 3 | 0,36 |
| Productos y Servicios Solidarios | 0,08 | 4 | 0,32 | 1 | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Imagen y Credibilidad | 0,09 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 |
| Sistemas de Información | 0,08 | 2 | 0,16 | 4 | 0,32 | 3 | 0,24 |
| Servicios Adicionales | 0,09 | 4 | 0,36 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 |
| Infraestructura Física y Operativa | 0,09 | 2 | 0,18 | 4 | 0,36 | 3 | 0,27 |
| Nivel de Tecnología | 0,09 | 1 | 0,09 | 4 | 0,36 | 3 | 0,27 |
| Talento Humano | 0,08 | 4 | 0,32 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 |
| Rentabilidad en los Productos | 0,10 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 2 | 0,2 |
| Solidez y Respaldo | 0,10 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| Garantías de Producto | 0,08 | 3 | 0,24 | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 |
| TOTAL | 1 | | 3,19 | | 3,4 | | 3,17 |

1= Debilidad Mayor 2= Debilidad Menor 3= Fortaleza Menor 4= Fortaleza Mayor

En análisis de la competencia se realizó frente la cooperativa COASMEDAS y el BANCO DAVIVIENDA, teniendo en cuenta son fuertes competidores en el mercado objetivo de la cooperativa (sistema nacional de justicia y ministerio público).

Se tomo Davivienda, ya que, tienen productos AFC y DAFUTURO y es una de las instituciones que mayor nivel de compra de cartera posee en el sector, así mismo, Coasmedas, agrupa a todos los profesionales con servicios solidarios y financieros en condiciones similares a las de Juriscoop.

Como se observa, JURISCOOP frente a los factores claves que inciden en el servicio al cliente tiene como resultado 3.19, lo que significa que las fortalezas competitivas tienen

mayor peso que las debilidades, debido a que su ponderación se encuentra por encima del promedio (2.5).

El competidor más peligroso es BANCO DAVIVIENDA seguido de COASMEDAS. No obstante, se debe aclarar que JURISCOOP es una cooperativa que compite con el Sistema Financiero, por lo tanto, los factores claves de éxito en los que presenta debilidad se relacionan con la diferencia en el objeto social.

En este sentido, se necesita añadir a su producto o servicio un valor único que el cliente reconozca y este dispuesto a pagar, sin descuidar los costos operativos que deben ser similares a los de la competencia. Por otra parte, la empresa tiene que decidirse a ser líder o seguidor tecnológico, así como, definir su posicionamiento.

En este sentido, las estrategias que debe implementar JURISCOOP frente a la competencia se concentran en:

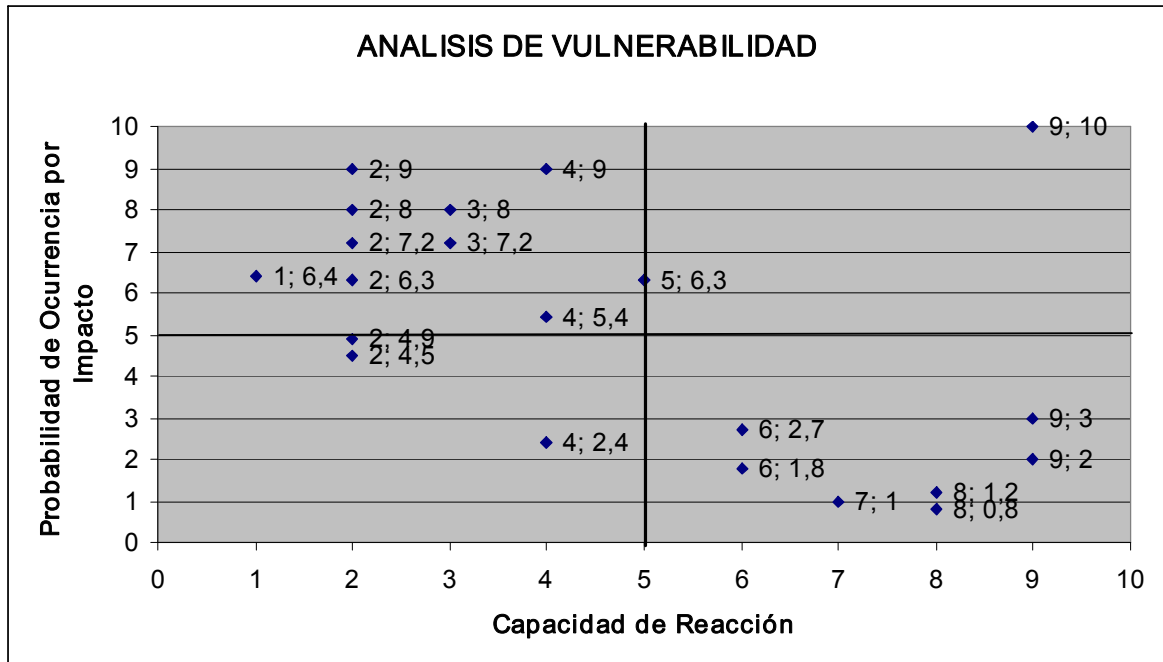
- ✓ Enfoque hacia el cliente y no hacia el producto
- ✓ Subcontratar servicios complementarios al ahorro y crédito, y concentrarse en actividades de apoyo solidario
- ✓ Énfasis en la innovación y satisfacción al cliente y en la excelencia operacional (servicio eficiente y rápido)
- ✓ Campañas regionalizadas, personalizadas y no masivas
- ✓ Aprovechamiento de la imagen corporativa
- ✓ Desarrollar marketing relacional (buscar cliente no recepcionar pedidos), apoyados en un excelente sistema de información gerencial (CRM). Los circuitos deben operar como punto de venta.
- ✓ La estructura comercial debe ser ágil y plana, con mayor agresividad comercial, aprovechando el valor agregado solidario y las ventajas competitivas en tasas de captación que posee.
- ✓ Profundización en el uso de los medios electrónicos y las telecomunicaciones, mediante la implementación de un modelo de negocio electrónico e-business (B2C)
- ✓ Desarrollo de un programa de gestión del talento humano, que permita aprovechar la experiencia y el conocimiento del sector y el target, mediante la aplicación de endomarketing.

3.3.4. Análisis de Vulnerabilidad. La matriz de vulnerabilidad muestra la capacidad de reacción de la organización frente a los puntos críticos con mayor probabilidad de ocurrencia e impacto en las áreas de la cooperativa. Los cuales, aportan elementos fundamentales para el diseño de las estrategias, ya que, relacionan y vincula todos los procesos funcionales con el servicio al cliente.

Tabla 51. Matriz de Análisis de Vulnerabilidad

| Areas | Puntual | Consecuencias | Probabilidad Ocurrencia (0-1) | Impacto (0-10) | P X Impacto | C-Reacción (0-10) |
|------------|---|--|-------------------------------|----------------|-------------|-------------------|
| RR. HH | No aplicación de funciones y procedimientos acordes al cargo | Incumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, deterioro en el clima organizacional, duplicidad de funciones, pérdida de recursos y esfuerzos comerciales y operativos | 0,8 | 10 | 8 | 2 |
| | La falta de capacitación del personal | deficiencias en los procesos operativos de las áreas funcionales de la cooperativa | 0,7 | 9 | 6,3 | 2 |
| | Desmotivación del talento humano | Deterioro del clima organizacional | 0,9 | 8 | 7,2 | 3 |
| | Desmejoramiento de las condiciones contractuales y económicas de los empleados | Desincentivo a los trabajadores, Pérdida de competitividad y deterioro del nivel de servicio | 0,7 | 7 | 4,9 | 2 |
| | Retiro de los empleados por nuevas oportunidades laborales | Pérdida de la curva de conocimiento y experiencia colectiva | 0,6 | 4 | 2,4 | 4 |
| Comercial | Incumplimiento de aportes obligatorios de los asociados | Disminución en los niveles de ingresos de la seccional | 0,3 | 4 | 1,2 | 8 |
| | No lograr las metas de la seccional (colocación y captación) | Disminución de Participación en la seccional | 0,9 | 10 | 9 | 4 |
| | Compra de cartera de los asociados | Se baja el nivel de rendimientos que sostiene a la cooperativa y se inclumpen las metas | 0,9 | 10 | 9 | 2 |
| | Competencia financiera en captación (Entrega de obsequios por ahorros e inversiones) | Pérdida de clientes e ingresos de la cooperativa | 0,9 | 8 | 7,2 | 2 |
| Servicios | Suministro de información deficiente en servicios financieros y solidarios | Incremento de PQRs | 0,7 | 9 | 6,3 | 5 |
| | Descuentos mal efectuados, desactualización de novedades | Insatisfacción de los asociados. Congestión en la oficina de servicios por PQRs | 1 | 10 | 10 | 9 |
| | Terminación de convenios | Reducción de servicios solidarios | 0,2 | 9 | 1,8 | 6 |
| | Tiempos de espera > 2 horas en la oficina de servicios | Insatisfacción del cliente, PQRs | 0,2 | 4 | 0,8 | 8 |
| | Incumplimiento en la entrega de bonificaciones, tasas preferenciales, beneficios ofrecidos por campañas comerciales | Pérdida de credibilidad y confianza | 0,3 | 9 | 2,7 | 6 |
| Financiera | Incremento del costo del dinero (Subida de las tasas de interés de colocación) | Disminución en colocación de créditos | 0,8 | 8 | 6,4 | 1 |
| | Incremento del costo de intermediación financiera | Incremento de costos de transacción | 0,5 | 6 | 3 | 9 |
| | Incremento en el nivel de cartera morosa | Costos y esfuerzos operativos más fuertes en recuperación de cartera | 0,4 | 5 | 2 | 9 |
| Técnica | Errores operativos en la liquidación de créditos (amortizaciones, plazos) | Congestión en la oficina de servicio. Pérdida de confianza y credibilidad | 0,6 | 9 | 5,4 | 4 |
| | Colapso del nuevo sistema de información | Suspensión de servicios y retiros (Chum) | 0,5 | 9 | 4,5 | 2 |
| | Entrega de reportes desactualizados o erróneos | Insatisfacción del asociado. Pérdida de confianza | 0,8 | 10 | 8 | 3 |
| | Pérdida de la información de Asociados (B de datos) | Se pierde el control de los activos (Ingresos, registros del cliente). | 0,1 | 10 | 1 | 7 |

Gráfica 46. Análisis de Vulnerabilidad



Fuente: Esta investigación

Teniendo en cuenta la matriz de análisis de vulnerabilidad, se evalúan los factores ubicados en el cuadrante I (Indefensos), en donde hay baja capacidad de reacción por parte de la cooperativa y existe una alta probabilidad de ocurrencia.

Recursos Humanos

- No aplicación de funciones y procedimientos acordes al cargo
- La falta de capacitación del personal
- Desmotivación del talento humano

Área Comercial

- No lograr las metas de la seccional (colocación y captación)
- Compra de cartera de los asociados
- Competencia financiera en captación (Entrega de obsequios por ahorros e inversiones)

Servicios

- Suministro de información deficiente en servicios financieros y solidarios

Área Financiera

- Incremento del costo del dinero (Subida de las tasas de interés de colocación)

Área Técnica

- Errores operativos en la liquidación de créditos (amortizaciones, plazos)
- Colapso del nuevo sistema de información
- Entrega de reportes desactualizados o erróneos

Teniendo en cuenta estos aspectos, se diseña la estrategia de mejoramiento en el nivel de servicio que se requiere en la cooperativa, para disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o mejorar la capacidad de reacción de la misma.

3.4. ETAPA OPERATIVA

Teniendo en cuenta la matriz de vulnerabilidad, las estrategias de servicio se orientarán a solucionar dos (2) factores críticos de alto impacto y probabilidad de ocurrencia, relacionados con la gestión del servicio, estos son: capacidad de respuesta en Call Center y los tiempos de espera en oficinas de servicio.

A continuación se plantea el Plan Operativo (Anexo 4), que contiene la propuesta de mejoramiento del servicio al cliente

3.4.1. Objetivo. Mejorar los procesos de servicio al cliente en la Cooperativa del Sistema Nacional de Justicia JURISCOOP.

3.4.2. Estrategias de Mejoramiento del Servicio

1. Desarrollo de un programa de gestión del talento humano (endomarketing)
2. Implementación de un sistema de administración de información del asociado (CRM).
3. Desarrollo de productos personalizados según los perfiles y necesidades de los asociados

3.4.3. Tácticas. ESTRATEGIA 1. Desarrollo de un programa de gestión del talento humano (endomarketing)

- Definir los criterios de selección del personal, diferenciados por cargos según competencias y habilidades orientadas al servicio al cliente
- Diseñar un programa integral de inducción al personal, relacionando el cargo con el direccionamiento organizacional y el servicio al cliente.

- Diseñar e implementar un programa de formación y desarrollo del personal, dirigido a desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias de los funcionarios en servicio al cliente.
- Definir políticas de ascenso e incentivos al personal
- Determinar indicadores de desempeño, criterios de evaluación y seguimiento, según cargo y procesos.
- Incluir en el direccionamiento estratégico directrices, objetivos y políticas de servicio al cliente

ESTRATEGIA 2. Implementación de un sistema de administración de información del asociado (CRM).

- Actualizar la base de datos de los asociados de la seccional Nariño – Putumayo
- Realizar una minería o análisis de datos (Data Mining)
- Implementar canales de acercamiento e información al cliente (Call center, web, e-mail, blogs)
- Implementar modelos de negocios electrónicos (B2C)

ESTRATEGIA 3. Desarrollo de productos personalizados según los perfiles y necesidades de los asociados

- Establecer criterios para la personalización de productos (Salario, cargos, antigüedad, necesidades, cliente VIP, entre otros)
- Diseñar y desarrollar nuevas productos financieros y solidarios, acorde a los perfiles de asociados
- Diseñar e implementar el mix de comunicaciones.
- Diseñar indicadores de gestión y seguimiento, del aporte de cada producto a la rentabilidad de la cooperativa

3.4.4. Tiempo y Recursos. Tal como consta en el Anexo 4, el tiempo de duración del plan es de un (1) año y su costo es de ciento treinta y cinco millones de pesos (\$135.000.000).

3.4.5. Indicadores de Gestión. Los indicadores que miden el cumplimiento del objetivo de mejoramiento del servicio al cliente y la efectividad de las estrategias, son:

- **Eficiencia de los Métodos (tiempos):** Es la relación de los asociados atendidos por hora en la oficina, sobre los asociados que se espera atender por hora.
- **Eficiencia en el personal de servicio:** Es la relación entre los asociados atendidos hora por cada funcionario sobre el número de asociados hora/funcionario que se espera atender.

- **Calidad:** Es la relación entre el número de solicitudes de servicio atendidas que cumplen con las políticas de servicio establecidas por la cooperativa sobre el número de solicitudes realizadas.
- **Costo:** Es la relación existente entre el valor percibido por el asociado y el valor real del servicio.
- **Oportunidad:** Es la relación existente entre el tiempo de atención del funcionario y el tiempo requerido por el asociado.
- **Confiabilidad:** Relación entre el número de reclamos después del servicio y el número de solicitudes atendidas.
- **Comodidad:** Es el porcentaje de satisfacción que el asociado siente por las facilidades presentadas por la empresa en el servicio al cliente.
- **Amabilidad:** Es el porcentaje de satisfacción que el asociado siente por la atención recibida en el área de servicio.
- **Productividad:** Costo de atención al asociado por unidad de recurso.
- **Crecimiento:** Es la relación entre los asociados atendidos del periodo sobre los asociados del periodo anterior.
- **Cumplimiento:** Es la relación entre los asociados realmente atendidos sobre los asociados programados.
- **Rendimiento:** Es la relación de asociados atendidos sobre asociados posibles de atender (capacidad instalada).
- **Competencia:** Asociados atendidos en Juriscoop sobre asociados atendidos en la competencia.
- **Atención a Clientes Nuevos:** mide el número de solicitudes atendidas al mes sobre el número de atenciones solicitadas
- **Atención de Reclamos:** mide el número de reclamos resueltos mes sobre el número de reclamos recibidos
- **Índice de Reclamos por Facturación:** mide el número de reclamos por facturación al mes sobre el número de asociados promedio

- **Oportunidad en la Respuesta a Reclamos Escritos:** mide el número de respuestas escritas dentro de los términos establecidos por la empresa o la ley sobre el número de reclamos escritos al mes
- **Nivel de Capacitación:** número de personal asistente a las capacitaciones sobre el total del personal
- **Nivel de Capacitación (2):** número de programas de capacitación realizados sobre el número de programas de capacitación programados

3.5. INGENIERÍA DEL SERVICIO

3.5.1. Ciclo de Servicio

Figura 2. Ciclo de Servicio



Actividad 1. Llegada al Edificio

- La persona interesada en afiliarse o solicitar producto en Juriscoop, ingresa al edificio y pregunta al vigilante donde queda la oficina de la Cooperativa
- El vigilante le indica donde queda la oficina

Actividad 2. Primer contacto con funcionarios de la oficina

- La persona entra a la oficina y se dirige al puesto más cercano a la puerta de entrada (tesorería), la saluda y le pregunta con quien puede hablar para afiliarse a la cooperativa.

Actividad 3. Ubicación del funcionario encargado

- El empleado con quien tiene el primer contacto (tesorería) indica al señor quien es la persona encargada y el señor se dirige hacia la asesora comercial.

Actividad 4. Solicitud de Información

- El asociado saluda al funcionario
- La asesora comercial se presenta y pregunta a la persona la entidad donde labora.
- Si la persona se encuentra vinculada al sistema de justicia, se continúa explicando los servicios y beneficios que se tiene como asociado. De lo contrario explica que la cooperativa es de carácter cerrado y no se puede vincular.

Actividad 5. Diligenciamiento de formatos

- El solicitante diligencia el formato de afiliación y decide el monto de los aportes que desea hacer, aclarándole que eso le permite pedir 2.000.000 sin intereses.
- La asesora comercial revisa que los datos estén completos, hace colocar la firma y la huella al nuevo asociado, y explica sobre los pagos del primer mes y los siguientes descuentos.
- Si la persona se afilia por solicitar un crédito en primer lugar, la asesora comercial explica las condiciones del mismo y entrega el formulario de solicitud.

Actividad 6. Tramite de documentos requeridos

- El solicitante lleva los documentos para diligenciarlos.
- El solicitante regresa a la oficina y entrega los documentos a la asesora.
- El asesor verifica que todos los datos estén completos, sino lo están se regresan los papeles hasta que estén completos.

Actividad 7. Aprobación del crédito

- Si los papeles están completos, la asesora inicia el trámite normal del crédito en el cual el tiempo estimado es de 3 días, cuando se aprueba en la Seccional, si se debe aprobar en Bogotá se demora 8 días.
- Una vez el crédito esta aprobado, se llama al asociado para informarle y se dirige a la oficina para el desembolso.

- El asociado llega a JURISCOOP, espera 10 minutos mientras se genera el cheque y se le entrega.
- La tesorera entrega el cheque al asociado, y este se dirige a Megabanco a retirar los recursos aprobados.
- Fin del proceso.

3.5.2. Momentos de Verdad

CARGO: ASESOR COMERCIAL - OFICINA DE ATENCIÓN

| Momento Ideal | Qué debo hacer | Medios | Perfil |
|---|---|--|---|
| 1. Atención inmediata al asociado en forma amable y cordial brindándole confianza, con una sonrisa amplia. | Saludar al asociado, presentarse por el nombre y cargo e indagarle en que se le puede servir. | En la hoja de ruta, colocar el nombre del cliente, para demostrarle importancia y organización. Llamarlo o visitarlo para hacer seguimiento y lograr próximas transacciones. | <p>Actitud: auto imagen y control, entusiasta, seguridad, persuasivo, proactivo, persistente, atento, amable, actitud de servicio.</p> <p>Conocimiento: Del portafolio de productos y servicios, la competencia, tener capacidad de análisis, persuasión, habilidad comercial y de negociación.</p> <p>Destreza: Adecuada comprensión verbal, recursividad, iniciativa, y criterio frente a la toma de decisiones</p> <p>Profesión: Profesional en Administración de empresas, economía o áreas afines con experiencia de 2 años.</p> |
| | Escuchar concentradamente al asociado, en su exposición de requerimiento, observándolo con una mirada calida, respetuosa y tranquila | | |
| | Ofrecer el portafolio de productos y servicios, mediante la explicación y asesoría personalizada al asociado. | | |
| 2. Se valida con el asociado la explicación brindada, y se decide que producto decide tomar. | Después de su elección, se le explica cuales son los requisitos, condiciones, plazos y tasas. | Se procede a explicar como diligenciar el formulario, los documentos a anexar y a colocar firmas y huellas digitales. | |
| 3. Se agradece al asociado por visitar y preferir a Juriscoop y se reitera que en la cooperativa es una persona y no un número más. | Se selecciona el tipo de formulario y las garantías a tener en cuenta. Saludo cordial de despedida, mencionando el nombre del cliente. | Se ingresa al sistema la información brindada y se valida para envío de novedades a las pagadurías. Se cierra el sistema y se archiva la información ya sea en la carpeta del asociado o en los libros de contabilidad. | |

4. CONCLUSIONES

- Los directivos de Juriscoop al ser una organización de orden cerrado (vinculada comercialmente con el Estado) tienen el paradigma de que el mercado nunca se va a acabar, ya que, el sistema de justicia es permanente en Colombia.
- No diseñan políticas de servicio al cliente y existe una falta de interés del personal administrativo y comercial en los procesos de medición del servicio y en el diseño de programas de capacitación y endomarketing.
- La cooperativa mantiene una errónea concepción del servicio al cliente, ya que, consideran que el asociado es quien necesita de la cooperativa y no ella de los asociados.
- Debido a cambios en las directrices nacionales, el core business se ha perdido, ya que, se ha concentrado en el fortalecimiento de la línea financiera dejando a un lado los servicios solidarios.
- La dirección no se preocupa por fortalecer el área comercial y el cliente es fácilmente rapado por la competencia (sistema financiero).
- No existe transferencia de conocimientos y continuidad en las estrategias comerciales cuando hay cambios en la dirección de la seccional.
- Aunque existe contacto de los funcionarios con los asociados en varios momentos del servicio, no se han establecido estrategias específicas para fortalecer los momentos de verdad, ya que estos se desconocen.
- El personal no realiza un análisis del comportamiento del cliente (uso, compra, toma de decisiones), lo que genera baja rotación de productos.
- El estudio dirigido a los asociados, evaluaron los siguientes ítems: Nivel de satisfacción general respecto al servicio de la Cooperativa, Nivel de satisfacción frente a la imagen, oficina, material publicitario, atención por parte de los funcionarios, comunicación telefónica y productos, Nivel de reclamos frente al servicio que presta Juriscoop, contacto de Juriscoop frente a los problemas financieros y solidarios de los asociados y tiempo promedio de espera y atención.
- Perciben un **nivel alto de satisfacción** en el servicio que reciben de la cooperativa, manifestado por un trato adecuado y amable en la solicitud de los productos, cumplimiento frente a la propuesta de valor que se ofrece, la infraestructura de la

oficina (número de oficinas, localización, distribución de áreas y orden y aseo), conocimiento de productos que tienen los funcionarios, el tiempo de espera para ser atendidos en la oficina y la rápida atención, la agilidad y rapidez en los trámites (tiempo de aprobación) y la asesoría del personal en cuanto a los productos

- Perciben una alta **insatisfacción** frente a los siguientes aspectos: información que se entrega de la amortización de los créditos, la comunicación telefónica frente a dificultades en el acceso, transferencia de llamadas y falta de claridad en cuanto a la información; los requisitos exigidos para acceder al crédito y la falta de entrega periódica del estado de cuenta; el suministro de información a los circuitos (manifiestan preferencia con los asociados de Pasto), la realización de eventos dirigidos a socios y las actividades lúdicas, de entretenimiento y recreación, la falta de disponibilidad de estacionamiento y la forma de exhibición del material publicitario, el cual, no es llamativo ni fácil de visualizar.
- En el análisis del cliente interno se analizaron los siguientes factores claves: el conocimiento del cliente, la comunicación verbal, la comunicación no verbal, la evaluación del cliente, el arte de preguntar, la comunicación telefónica, el comportamiento frente a una negativa del asociado, las apreciaciones subjetivas del empleado frente al asociado, las situaciones que causan quejas, los aspectos que se tienen en cuenta para dar solución a una queja, el manejo de quejas por correo, las actitudes cuando se comete un error, los factores claves en la primera impresión, el manejo del cliente y el manejo del tiempo.
- Frente al conocimiento del cliente, los aspectos más importantes que los funcionarios consideran como los más importantes son: la atención rápida, personalizada y el personal bien informado. Los aspectos poco relevantes son: la simpatía, la empatía y la presentación personal. En este sentido, los resultados muestran calificaciones promedio por debajo del puntaje mínimo establecido para la encuesta.
- En la comunicación verbal, los aspectos que destacan como importantes son: la calidez y la precisión en la información suministrada. Así mismo, los aspectos de menor importancia son el ser detallistas en los puntos de conversación y pensar antes de hablar, por lo cual, se producen charlas intrascendentes. Las áreas en las que mayores debilidades en comunicación verbal se encontraron fueron servicios generales/mensajería y en crédito y cartera.
- La Comunicación No Verbal, se tienen como elementos importantes por parte de los funcionarios, la imagen que proyectan al asociado, la expresión facial (Sonrisa), la presentación personal, los gestos y la actitud activa. Sin embargo, la calificación promedio de estos aspectos, muestra una positiva comunicación no verbal de los funcionarios hacia los asociados.

- Al analizar la evaluación del cliente, los funcionarios consideran como los ítems más importantes: entender los hechos y sentimientos que expresa el asociado, clarificar lo que están diciendo y esperar a que terminen su intervención para dar respuesta a su solicitud. Los aspectos No relevantes son: no reflejan involucrarse activamente en la conversación con el asociado, se distraen con facilidad y prejuzgan al cliente
- En el arte de preguntar, no tienen claridad en el tipo de preguntas claves que deben realizar a los asociados, con el fin, de obtener la mayor información posible para dar respuestas y soluciones a las solicitudes realizadas.
- Frente a la comunicación telefónica se requiere mejorar el sistema de comunicación telefónica. Es necesario, que se mejore el canal de comunicación por cuanto éste aspecto es un punto crítico o un momento de verdad.
- Ante una negativa, los funcionarios manifiestan que la principal acción que se toma es ofrecer alternativas que faciliten el proceso y que compensen al asociado.
- Algunas de las apreciaciones de los funcionarios tienen que ver con expresiones de mando o autoridad frente al asociado, dar detalles innecesarios, utilizar muchas disculpas y formular planteamientos no específicos.
- Cuando se presenta una queja, el principal aspecto que manejan los funcionarios es dar las gracias, preguntar algunas alternativas al asociado y establecer acuerdos con el fin de solventar la dificultad.
- Cuando se comete un error, los empleados tienen un alto sentido de responsabilidad de los hechos y se ofrecen las excusas pertinentes, así como se busca una solución al problema.

Al analizar la ruta de la excelencia, se sacan las siguientes conclusiones:

- Juriscoop presenta fallas en el proceso de selección, debido a que determina para todos los cargos las mismas competencias con distinta ponderación y las mismas habilidades, cambia solamente el nivel educativo y el tiempo de experiencia, sin existir perfiles definidos para cada cargo que tiene estrecha relación con el cliente.
- No tiene definido un programa de inducción, dependiendo de la convocatoria se desarrolla un proceso de inducción para el empleado. No se cuenta con un programa de capacitación o desarrollo del personal por escrito y programado para todo el año. La organización se ha enfocado solamente en el sistema de información gerencial.

- Juriscoop tiene establecido un plan de ascenso para los empleados que se da a conocer mediante las convocatorias internas. En la Seccional, se hacen ascensos de acuerdo al tiempo y la experiencia que se tenga en la cooperativa y cuando exista la vacante para el cargo.
- Un aspecto crítico es la evaluación del desempeño, ya que, se efectúan cuatro evaluaciones al personal, enfocadas al conocimiento que tengan los empleados en diversos temas (estatutos, normas, reglamentos, etc.).
- No existen indicadores de desempeño, criterios de evaluación y seguimientos y formatos preestablecidos para control. El área de auditoría solamente se encarga de la revisión de procesos y documentación interna
- En cuanto al análisis de los directivos, los resultados generales obtenidos de la aplicación del test, muestra que se encuentran en un nivel de desempeño bajo (por debajo de 600 puntos, los resultados fueron de 467 en promedio), lo cual, indica una situación comprometida en donde se requiere urgente mejorar, capacitación y asesoría especializada tanto a los directivos como a los empleados.
- Es necesario diseñar un plan encaminado a crear, mantener y perfeccionar el servicio como aspecto básico en la organización, además que permita considerar el proceso, como básico para la generación de ventajas competitivas.
- Al analizar el direccionamiento estratégico de Juriscoop, se observa que el core business es ampliar las oportunidades de desarrollo y crecimiento de quienes pertenecen a la cooperativa, en la práctica los directivos a nivel nacional han reorientado el negocio hacia el fortalecimiento financiero. Se concentran en el cumplimiento de metas en colocación y captación, dejando en un segundo nivel, la atención social y solidaria.
- Ni en la misión, visión, principios y objetivos de la cooperativa no está explícito el enfoque hacia servicio al cliente, lo que se refleja en la insatisfacción que en ciertos aspectos tienen los asociados.
- Existe falta de conocimiento por parte de los funcionarios de los aspectos críticos que permitan mantener las relaciones con el cliente, perdiendo una ventaja competitiva frente al sector financiero tradicional.
- No se identifica ni categoriza al asociado frente a sus necesidades, con el fin, de personalizar los productos y servicios
- Una vez realizada la matriz relacional, las variables de mayor impacto relacionadas con el nivel de servicio son: agilidad en el tiempo de atención y respuesta, inexistencia de productos personalizados por categoría de clientes (antigüedad,

cargo, monto de ingreso, fidelidad, antigüedad, VIP, necesidades), percepción en el asociado de confianza, solidez patrimonial, respaldo y satisfacción en el servicio de la Cooperativa y proceso incompleto de servicio al cliente.

- Al analizar el uso, la compra y la decisión del asociado se concluyen los siguientes aspectos: se debe ofrecer servicios financieros y solidarios personalizados, de fácil acceso, de acuerdo con sus necesidades y las de su familia, que generen seguridad, tranquilidad, bienestar, confianza, respaldo, solidez y estatus.
- El servicio debe ofrecer al asociado diferenciales en las tasas de captación y colocación, con relación al sistema financiero nacional. Por último, el proceso debe proporcionar las herramientas suficientes (información, procesos de acceso, tecnología) para que el asociado pueda tomar la decisión adecuada para elegir un producto
- Al analizar los factores claves frente a la competencia se realizó un comparativo con Coasmedas y Banco Davivienda, se tiene como resultado 3.19, lo que significa que las fortalezas competitivas tienen mayor peso que las debilidades. Los factores claves de éxito en los que presenta debilidad se relacionan con la diferencia en el objeto social.
- La cooperativa necesita añadir a su producto o servicio un valor único que el cliente reconozca y este dispuesto a pagar, sin descuidar los costos operativos que deben ser similares a los de la competencia.
- La empresa tiene que decidirse a ser líder o seguidor tecnológico, así como, definir su posicionamiento.

Lo anterior, permite consolidar las estrategias que debe implementar JURISCOOP frente a la competencia, las cuales, se concentran en:

- Desarrollar marketing relacional, apoyados en un excelente sistema de información gerencial (CRM)
- La estructura comercial debe ser ágil y plana, con mayor agresividad comercial
- Profundización en el uso de los medios electrónicos (modelo de negocio electrónico e-business (B2C))
- Desarrollo de un programa de gestión del talento humano (endomarketing).
- El plan operativo que tiene como objetivo mejorar el servicio al cliente de la cooperativa se desarrollará durante un (1) año y tiene un costo aproximado de \$130.000.000.

5. RECOMENDACIONES

Con el fin de garantizar el éxito en la implementación de la propuesta de mejoramiento del servicio al cliente de Juriscoop, para la seccional Pasto, año 2007, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Es importante, que los directivos se comprometan con la ejecución del plan, liderando la ejecución de los procesos (tácticas) y sobre todo, autogestionando una conducta al cambio en la cultura organizacional de la cooperativa. Ya que, el servicio al cliente debe iniciar con un cambio de actitud, valores y principios.
- La dirección a nivel nacional debe apoyar con recursos y autonomía a la seccional, para implementar el sistema tecnológico y el programa de endomarketing, ya que, lo anterior redundará en el crecimiento del bienestar del asociado y la rentabilidad social y financiera de la organización.
- Es fundamental, que la cooperativa no pierda su core bussines, ya que es un mecanismo para fortalecer en los asociados pertenecientes al Sistema Nacional de Justicia y el Ministerio Público su vinculo de beneficio común, en donde la base es la solidaridad y no la rentabilidad financiera.
- El plan operativo será exitoso si las herramientas tecnológicas de información se apoyan con un adecuado programa de desarrollo del personal, en donde, la selección, inducción, capacitación e incentivos sean elementos importantes para los funcionarios, ya que, el servicio al cliente no se debe despersonalizar sino al contrario, comienza con un buen trato al cliente interno.

BIBLIOGRAFÍA

- BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización. España: Ediciones Paidós. 1992
- BISQUERT VICENS, Alfredo. La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis. México: Revista Razón y Palabra No. 32. Abril – Mayo. 2003.
- COSTA, JOAN. Relaciones Públicas. México. Grupo Noriega Editores. 1992. Págs. 45-46.
- FELAFACS-AFACOM. Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Cali. Septiembre 1991.
- DAVID, Fred R.. La Gerencia Estratégica. Bogotá: Fondo Editorial Legis, 1974. 370 p.
- D'APRIX, Roger. La Comunicación: Clave de la Productividad. Limusa. 1992.
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas, 2002. 273 p.
- GÓMEZ CEJA, Guillermo. Sistemas Administrativos: Análisis y Diseño. México: Mc. Graw Hill, 1997. 290 p.
- GUEVARA SOTO, Liliana. Comunicación Interna – Comunicación Estratégica para las Organizaciones. Quito: CLESPAL (Ponencia), 2003
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill, 1998. p. 501
- KLOTTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. Cuarta Edición. México: Prentice Hall. 1998, pág. 388.
- KLOTTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Octava Edición. México: Prentice Hall. 1996, pág. 527.
- KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Administración: Una Perspectiva Global. Undécima Edición. México: Mc Graw Hill, 1998. 796 p.
- LAMBIN, Jean- Jacques. Marketing Estratégico. Tercera Edición, Mexico: Mc Graw Hill, 1998. Pág. 423.

MÉNDEZ, Carlos. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda Edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. 170 p.

MURILLO, Jorge Antonio. Modulo Logística y Distribución. Especialización Gerencia de Mercadeo. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño. Agosto 2006

SERNA GÓMEZ, Humberto. Mercadeo Interno: Estrategia para gerenciar la cultura organizacional. Bogotá: 3R Editores, 2000. 280 p.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Servicio al Cliente: métodos de auditoria y medición. 2da Edición. Bogotá: 3R Editores, 1999. 222 p.

_____. Gerencia Estratégica. 6 ed. Bogotá: 3R Editores, 1999. 351p.

TREVIÑO, Rubén. Publicidad. Comunicación Integral en Marketing.

NET GRAFÍA

www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm

www.gestiopolis.com/canales5/ger/iberica/3.htm

www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm

www.gestiopolis.com/Canales4/Wald/87.htm

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL NIVEL DE SERVICIO DE LA COOPERATIVA

La presente investigación se realiza con el propósito de mejorar el servicio al asociado por parte de JURISCOOP.

Objetivo de la Encuesta: Establecer el nivel de satisfacción del asociado frente al servicio de Juriscoop.

Le solicitamos responder con la mayor exactitud y sinceridad a las siguientes preguntas:

El objetivo de la encuesta es medir el nivel de satisfacción al cliente que presenta la Cooperativa.

1. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con la cooperativa, ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto al servicio que en general le han ofrecido?

- | | |
|---------------------|-----|
| a. Muy satisfecho | () |
| b. Satisfecho | () |
| c. Indiferente | () |
| d. Insatisfecho | () |
| e. Muy Insatisfecho | () |
| f. NS/NR | () |

Por qué?

2.Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen de la cooperativa en relación con:

- | | MS | S | IND | INS | MI | NA |
|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| a. Seriedad | () | () | () | () | () | () |
| b. Respaldo | () | () | () | () | () | () |
| c. Confianza | () | () | () | () | () | () |
| d. Solidez | () | () | () | () | () | () |
| e. Agresividad Comercial | () | () | () | () | () | () |

3. ¿Cómo evalúa usted los siguientes aspectos relacionados con la oficina de JURISCOOP?

- | | MS | S | IND | INS | MI | NA |
|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| a. Número de oficinas | () | () | () | () | () | () |
| b. Localización oficina | () | () | () | () | () | () |

- | | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| c. Disponibilidad de estacionamiento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Fachada | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Exhibición de publicidad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Orden y aseo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g. Distribución de áreas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. El material publicitario que se encuentra dentro de la oficina es:

- | | SI | NO |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|
| Suficiente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Organizado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fácil de visualizar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Comprensible | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Llamativo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la atención por parte de los funcionarios de la cooperativa?, en cuánto a:

- | | MS | S | IND | INS | MI | NA |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Amabilidad en la atención | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Conocimiento de productos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Capacidad de asesoría | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Presentación personal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Disponibilidad del funcionario | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Calidad información suministrada | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g. Solución a inquietudes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Califique la calidad de atención de los siguientes funcionarios:

- | | MS | S | IND | INS | MI | NA |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Tesorería | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Auxiliares de crédito | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Analista de crédito y cartera | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Secretaria y auxiliar administrativo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Asesor comercial externo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Sub-director | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g. Mensajería | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h. Dirección | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. ¿Ha realizado algún reclamo a JURISCOOP frente alguno de los siguientes aspectos?

- | | SI | NO |
|---|--------------------------|--------------------------|
| a. Atención del personal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Devoluciones por descuentos mal efectuados | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Demora en el desembolso | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- d. Liquidación de créditos () ()
- e. Imposibilidad de acceder a servicios solidarios () ()
- f. Demora en la respuesta a peticiones () ()
- g. Mala entrega de información y reportes () ()
- h. Mala entrega de obsequios y premios () ()
- i. Otro () ()

Cual? _____

8. En cuanto al reclamo que Usted realizo, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la atención del funcionario?, frente a:

| | MS | S | IND | INS | MI | NA |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| a. Amabilidad del funcionario | () | () | () | () | () | () |
| b. Oportunidad en la prestación del servicio | () | () | () | () | () | () |
| c. Eficiencia en la solución | () | () | () | () | () | () |
| d. Capacidad de decisión | () | () | () | () | () | () |

9. Cuando se presenta un problema con sus productos financieros ó solidarios, ¿ha sido contactado oportunamente por JURISCOOP?

SI () NO ()

10. El tiempo promedio de espera para que Usted sea atendido en la oficina de JURISCOOP es:

- a. Menor a 5 minutos ()
- b. Entre 5 y 15 minutos ()
- c. Entre 15 y 25 minutos ()
- d. Mayor a 25 minutos ()

11. Usted, ¿cuánto tiempo estaría dispuesto a esperar en la oficina de JURISCOOP para ser atendido?

- a. Menos de 5 minutos ()
- b. Entre 5 y 10 minutos ()
- c. Entre 10 y 15 minutos ()
- d. Más de 15 minutos ()

12. ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la comunicación telefónica de la cooperativa?, en lo que refiere a:

| | MS | S | IND | INS | MI | NA |
|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| a. Facilidad para comunicarse | () | () | () | () | () | () |

- b. Disponibilidad del funcionario () () () () () ()
- c. Tiempo de transferencia de llamada () () () () () ()
- d. Amabilidad en la atención () () () () () ()
- e. Calidad información suministrada () () () () () ()
- f. Devolución de la llamada () () () () () ()

13. Califique su nivel de satisfacción frente a los servicios financieros de JURISCOOP, en cuanto a:

- | | MS | S | IND | INS | MI | NA |
|------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| a. Agilidad y Rapidez trámites | () | () | () | () | () | () |
| b. Tiempo de aprobación | () | () | () | () | () | () |
| c. Requisitos Solicitados | () | () | () | () | () | () |
| d. Tiempo entrega estado de cuenta | () | () | () | () | () | () |
| e. Información Suministrada | () | () | () | () | () | () |
| f. Asesoría del Personal | () | () | () | () | () | () |

14. Califique su nivel de satisfacción frente a los servicios solidarios que brinda JURISCOOP, en cuanto a:

- | | MS | S | IND | INS | MI | NA |
|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| a. Agilidad y Rapidez trámites | () | () | () | () | () | () |
| b. Tiempo de aprobación | () | () | () | () | () | () |
| c. Requisitos Solicitados | () | () | () | () | () | () |
| d. Solución a su necesidad | () | () | () | () | () | () |
| e. Información Suministrada | () | () | () | () | () | () |
| f. Asesoría del Personal | () | () | () | () | () | () |

15. En su contacto con el personal de la cooperativa al solicitar un producto financiero o solidario, el funcionario:

- | | SI | NO |
|---|-----|-----|
| a. Entendió sus necesidades | () | () |
| b. Entregó la información solicitada | () | () |
| c. Le explico adecuadamente las características del producto ofrecido | () | () |
| d. Ofreció alternativas a su solicitud | () | () |
| e. Entrego documentos y explicación de su diligenciamiento | () | () |
| f. Revisó la documentación entregada | () | () |
| g. Informó oportunamente la aprobación o rechazo de su solicitud | () | () |
| h. Realizó seguimiento | () | () |

16. ¿Qué recomendaciones daría Usted a JURISCOOP para que el servicio sea ideal?

ENTIDAD EN LA QUE LABORA : _____

CARGO : _____

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

ANEXO B. TEST DE ANÁLISIS DE EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE- FUNCIONARIOS

Objetivo: Identificar los aspectos más importantes de desempeño del personal de JURISCOOP Seccional Pasto frente a la excelencia en el servicio al cliente.

Dirigida a: PERSONAL EMPLEADOS DE LA EMPRESA

A continuación se describen los factores claves que en cualquier tipo de actividad que represente contacto con clientes pueden generar una positiva o deficiente imagen por parte de cada cliente.

Le sugerimos autocalificar la gestión como parte del equipo de trabajo, para tomar las acciones que permitan mejorar su desempeño.

Califique de 1 a 10 cada ítem, siendo 1 la menor calificación y 10 la mayor.

| | |
|---|---------------------|
| 1. LO QUE LOS CLIENTES QUIEREN | calificación |
| <i>A.</i> Cortesía | |
| <i>B.</i> Atención rápida | |
| <i>C.</i> Confiabilidad | |
| <i>D.</i> Atención personalizada | |
| <i>E.</i> Simpatía | |
| <i>F.</i> Personal bien informado | |
| <i>G.</i> Empatía | |
| <i>H.</i> Amabilidad | |
| <i>I.</i> Presentación personal | |
| <i>J.</i> Actitud de servicio | |
| Subtotal puntaje | |
| 2. NUESTRA COMUNICACIÓN VERBAL | Calificación |
| <i>A.</i> Saludamos al cliente con calidez | |
| <i>B.</i> Somos precisos en la información? | |
| <i>C.</i> No omitimos ningún detalle? | |
| <i>D.</i> Pensamos antes de hablar? | |
| <i>E.</i> Utilizamos la conversación intrascendente parcialmente? | |

| | |
|---|---------------------|
| Sub total puntaje | |
| 3. NUESTRA COMUNICACIÓN NO VERBAL | Calificación |
| <i>A.</i> Nuestra sonrisa es franca agradable y espontánea | |
| <i>B.</i> Tenemos una postura activa | |
| <i>C.</i> Nuestra vestimenta es adecuada | |
| <i>D.</i> Nuestros gestos son agradables | |
| Subtotal puntaje | |
| 4. COMO ESCUCHAMOS AL CLIENTE | Calificación |
| <i>A.</i> Escuchamos los hechos y los sentimientos de los clientes? | |
| <i>B.</i> Nos involucramos activamente en las conversaciones? | |
| <i>C.</i> No nos distraemos? | |
| <i>D.</i> Esperamos a que el cliente termine de hablar antes de formular su respuesta? | |
| <i>E.</i> No prejujamos al cliente? | |
| <i>F.</i> Clarificamos lo que esta diciendo? | |
| Subtotal puntaje | |
| 5. EL ARTE DE PREGUNTAR | Calificación |
| <i>A.</i> Realizamos preguntas abiertas para obtener información? | |
| <i>B.</i> Realizamos preguntas cerradas para aclarar el resumen del dialogo con el cliente? | |
| Subtotal puntaje | |
| 6. COMUNICACIÓN TELEFÓNICA | Calificación |
| <i>A.</i> Nos aseguramos de comprender todas las funciones de todos los teléfonos | |
| <i>B.</i> Contestamos el teléfono tan pronto como es posible | |
| <i>C.</i> Mantenemos el micrófono del receptor frente de su boca y hablamos con claridad? | |
| <i>D.</i> Evitamos los ruidos innecesarios? | |
| <i>E.</i> No hablamos con terceros mientras atendemos una llamada del cliente? | |
| <i>F.</i> No comemos, bebemos o mascamos chicle mientras hablamos por teléfono? | |
| <i>G.</i> Utilizamos siempre el botón de espera cuando solicite a un cliente que espere? | |

| | |
|---|--|
| <i>H.</i> Pedimos consentimiento para hacer esperar a un cliente? | |
| <i>I.</i> No dejamos al cliente esperando en la línea? | |
| <i>J.</i> Pasamos la llamada a la persona indicada? | |
| Subtotal puntaje | |

| | |
|--|---------------------|
| 7. CUANDO TIENE QUE DECIR <u>NO</u> | Calificación |
| <i>A.</i> Explicamos los motivos por los cuales <u>no</u> puede hacerse? | |
| <i>B.</i> No mencionamos “es la política”? | |
| <i>C.</i> No somos condescendientes? | |
| <i>D.</i> Ofrecemos alternativas? | |
| <i>E.</i> Nos concentramos en lo positivo? | |
| Subtotal puntaje | |
| 8. EXPRESAMOS LO QUE PENSAMOS | Calificación |
| <i>A.</i> Evitamos las disculpas? | |
| <i>B.</i> Eliminamos frases como “usted tendrá”? | |
| <i>C.</i> No señalamos a otros empleados”? | |
| <i>D.</i> Evitamos formular planteamientos no específicos? | |
| <i>E.</i> No damos detalles innecesarios? | |
| <i>F.</i> Evitamos la palabra “debería”? | |
| <i>G.</i> No mencionamos otras quejas? | |
| Subtotal puntaje | |
| 9. ALGUNAS SITUACIONES QUE CAUSAN LAS QUEJAS | Calificación |
| <i>A.</i> Servicio deficiente | |
| <i>B.</i> Esperas largas | |
| <i>C.</i> Empleados groseros | |
| <i>D.</i> Problemas de datos en extractos de cuenta | |
| <i>E.</i> Personal poco o mal informado | |
| <i>F.</i> Dificultad con el manejo de los detalles del servicio | |
| <i>G.</i> Las evasivas | |

| | |
|--|---------------------|
| <i>H. Falta de elementos de los productos promovidos</i> | |
| Subtotal puntaje | |
| 10. AL SOLUCIONAR LAS QUEJAS TENEMOS EN CUENTA | Calificación |
| <i>A. Escuchamos</i> | |
| <i>B. Somos abiertos</i> | |
| <i>C. Identificamos el problema</i> | |
| <i>D. Somos empáticos</i> | |
| <i>E. Nos disculpamos</i> | |
| <i>F. Preguntamos al cliente que puede hacer para solucionar el problema causado</i> | |
| <i>G. Somos rápidos</i> | |
| <i>H. Mantenemos informado al cliente</i> | |
| <i>I. Explicamos el acuerdo con claridad</i> | |
| <i>J. Hablamos de transacciones futuras</i> | |
| <i>K. Damos las gracias</i> | |
| <i>L. Hacemos el seguimiento</i> | |
| Subtotal puntaje | |
| 11. EL MANEJO DE QUEJAS QUE LLEGAN POR CORREO | Calificación |
| <i>A. Leemos las cartas con cuidado</i> | |
| <i>B. Escribimos su respuesta en un tono amistoso?</i> | |
| <i>C. Conservamos la simplicidad y claridad</i> | |
| <i>D. Tratamos todos los problemas</i> | |
| <i>E. Utilizamos el nombre del cliente en toda la carta</i> | |
| <i>F. Redactamos las cartas personalizadas?</i> | |
| <i>G. Explicamos al cliente como planificamos resolver el problema</i> | |
| <i>H. Hablamos de futuros negocios y transacciones?</i> | |
| Subtotal puntaje | |
| 12. CUANDO COMETEMOS UN ERROR... | Calificación |
| <i>A. Aceptamos la responsabilidad</i> | |
| <i>B. No ofrecemos excusas poco convincentes</i> | |

| | |
|--|---------------------|
| <i>C. Negociamos una solución?</i> | |
| Subtotal puntaje | |
| 13. FACTORES CLAVES DE LA PRIMERA IMPRESIÓN (COMO ESTA NUESTRA IMAGEN) | Calificación |
| <i>A. Apariencia</i> | |
| <i>B. Tono de voz</i> | |
| <i>C. Accesorios</i> | |
| <i>D. Peinados</i> | |
| <i>E. Expresión facial</i> | |
| Subtotal puntaje | |
| 14. COMO MANEJAMOS EL STRESS | Calificación |
| . Atendemos a un cliente a la vez? | |
| . Si un problema crónico esta causando stress, vemos si puede ser modificado o resuelto. | |
| . Nos aseguramos de que las quejas del cliente están siendo solucionadas | |
| . Reducimos el stress en casa? | |
| . Mantenemos informados? | |
| . Recordamos reír? | |
| . Nos expresamos? | |
| . Variamos nuestra rutina? | |
| Subtotal puntaje | |
| 15. COMO MANEJAMOS NUESTRO TIEMPO | Calificación |
| <i>A. No nos apresuramos</i> | |
| <i>B. Realizamos primero las tareas mas dificiles</i> | |
| <i>C. Realizamos trabajos similares al mismo tiempo (en orden)</i> | |
| <i>D. Establecemos objetivos</i> | |
| <i>E. Mantenemos una lista de las tareas simples</i> | |
| <i>F. Evitamos las excusas.</i> | |
| Subtotal puntaje | |

OBSERVACIONES:

**TEST DE ANÁLISIS DE EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE –
DIRECTIVOS-**

Objetivo: Identificar los aspectos más importantes de desempeño del personal de JURISCOOP Seccional Pasto frente a la excelencia en el servicio al cliente.

Dirigida a: PERSONAL DIRECTIVO DE LA EMPRESA

Analice y califique cada uno de los siguientes parámetros que contribuyen con su adecuado y positivo desempeño al logro de la excelencia en el servicio al cliente de la cooperativa. Al finalizar la Auto evaluación Usted podrá apreciar el nivel de la calidad del servicio y diseñar un plan encaminado a crearlo, mantenerlo y perfeccionarlo para convertirlo en ventaja competitiva:

Califique así: 10 para TOTAL, 5 para PARCIAL, 1 para NINGUNO.

| | | | |
|---|--------------|----------------|----------------|
| A. LA EMPRESA TOTAL UN DEPARTAMENTO DE SERVICIO | total | parcial | Ninguno |
| * Existe Burocracia en la prestación del Servicio | | | |
| * Todos los Empleados de la empresa está capacitados para atender a los clientes | | | |
| * Existe conciencia en que más que los resultados inmediatos, cuenta la lealtad de los clientes | | | |
| B. ACTUAR POSITIVAMENTE DESDE SIEMPRE | total | parcial | Ninguno |
| * Se cumplen los términos acordados con los clientes a cabalidad? | | | |
| * Se analizan las necesidades para responder óptimamente a cada cliente? | | | |
| * Se tiene un concepto claro de lo que esperan los clientes de la empresa | | | |
| C. EL HORARIO DE TRABAJO: | total | parcial | ninguno |
| * Está concientizada y preparada la Empresa para brindar un servicio 24 Horas. | | | |
| * Existe un sistema ágil y adecuado para atender todas las llamadas de los clientes | | | |
| * Se consulta con los clientes si los horarios de servicio son adecuados | | | |
| D. EL "SI" POSITIVO | total | parcial | ninguno |
| * Está preparado el personal para decir "SI" en todo momento al cliente? | | | |
| * Si alguno no puede atender al cliente en su cargo, se transfiere la inquietud? | | | |
| * Ofrece a sus clientes "Algo especial" adicional sin cobrarlo? | | | |
| E. MAS QUE UNA SONRISA | total | parcial | ninguno |

| | | | |
|---|--------------|----------------|----------------|
| * Realiza simulaciones frecuentes para identificar problemas en la prestación del servicio? | | | |
| * Se cuenta con procesos sistematizados para agilizar el servicio al cliente? | | | |
| * Existe el soporte asesor para responder al cliente? | | | |
| F. PREGUNTE A SUS CLIENTES COMO QUIEREN EL SERVICIO | total | parcial | ninguno |
| * Se realiza encuesta frecuente para no intuir lo que el cliente quiere? | | | |
| * Se utiliza una técnica adecuada para la encuesta? | | | |
| * Se usan los resultados para mejorar las áreas débiles? | | | |
| G. EVALUACIÓN DEL PERSONAL DEL SERVICIO | total | parcial | ninguno |
| * Si se comete un error frente al cliente, no lo cobra? | | | |
| * Evalúa los errores cometidos y toma medidas para corregirlos? | | | |
| * Organiza comité de calidad del servicio? | | | |
| H. INCONFORMIDAD EN EL SERVICIO OFRECIDO | total | parcial | ninguno |
| * Se está conforme con el actual servicio ofrecido al cliente? | | | |
| * Evalúan los procesos mejorados? | | | |
| * Analiza el servicio de la competencia? | | | |
| I. EQUIPO CLAVE Clientes y Empleados | total | parcial | ninguno |
| * Da las gracias a sus Empleados cuando realizan acciones positivas? | | | |
| * Lo hace de inmediato o lo pospone? | | | |
| * Establece estímulos? | | | |
| J. DISCÚLPESE AL HACER ALGO DEFICIENTE | total | parcial | ninguno |
| * El personal se disculpa de inmediato y arregla la situación? | | | |
| * Facilita al cliente para que manifieste sus quejas? | | | |
| * Aprovecha los errores para mejorar? | | | |
| K. LA LEALTAD DE LOS CLIENTES EL OBJETIVO | total | parcial | ninguno |
| * Envía comunicaciones frecuentes a los clientes? | | | |
| * Aprovecha positivamente las respuestas e inquietudes de los clientes? | | | |
| * Envía insertos con ofertas especiales a sus clientes? | | | |
| L. SIEMPRE EL CLIENTE EL QUE TIENE LA RAZÓN? | total | parcial | ninguno |
| * Es amplio en reacciones para contar con el cliente en el futuro? | | | |
| * Cuando se compromete a hacer un "Favor" lo cumple a tiempo? | | | |
| * Existe conciencia de que un problema del cliente es una oportunidad? | | | |

| | | | |
|--|--------------|----------------|----------------|
| M. EL CLIENTE DEBE CONOCER COMO RECIBIR UN SERVICIO EXCELENTE | total | parcial | ninguno |
| * Les enseña a sus clientes como aprovechar el 100% de su servicio? | | | |
| * Les explica cómo funciona el servicio en su Empresa? | | | |
| * Saben los clientes qué hacer en cada momento? | | | |
| N. PAGAR MEJOR ... UNA INVERSIÓN | total | parcial | ninguno |
| * Al realizar aumentos lo hace con entusiasmo? | | | |
| * Le brinda satisfacción la entrega de premios a su esfuerzo de trabajo por servicio? | | | |
| * Respeto los términos del premio y los entrega de inmediato? | | | |
| O. EVALUE OBJETIVAMENTE | total | parcial | ninguno |
| * El personal tiene claros los parámetros de medición de su desempeño en servicio? | | | |
| * Se difunden los resultados positivos? | | | |
| * Las metas de servicio son concertadas y crean compromiso? | | | |
| P. LA PRESENTACIÓN VENDE | total | parcial | ninguno |
| * Cuenta con uniformes adecuados el personal que atiende cliente? | | | |
| * Dispone de sala de recibo de clientes, cómoda y elegante? | | | |
| * La fachada, entrada, muebles es agradable al cliente? | | | |
| Q. LA ORIENTACIÓN A CLIENTES VENDE | total | parcial | ninguno |
| * Existen suficientes avisos internos para orientación al cliente? | | | |
| * El cliente cuando entra a la cooperativa recibe la guía adecuada sobre quien debe atenderlo? | | | |
| * La señalización interna y externa es visible? | | | |
| R. LA AMABILIDAD ... TAMBIÉN ES SERVICIO | total | parcial | ninguno |
| * El personal tiene actitudes cordiales, amables y adecuadas con los clientes? | | | |
| * El lenguaje utilizado es el correcto? | | | |
| * Se preocupa porqué estos aspectos sean evaluados? | | | |
| S. LA INNOVACION GUÍA SU GESTIÓN DE SERVICIO | total | parcial | ninguno |
| * Realiza reuniones con clientes y su personal para obtener unas ideas de servicio? | | | |
| * Evalúa las ideas y las aplica? | | | |
| * Tiene actitud de cambio en el tema de servicio? | | | |
| T. EQUILIBRIO DE CALIDAD DE PRODUCTO Y EL SERVICIO | total | parcial | ninguno |

| OFRECIDO | | | |
|---|--------------|----------------|----------------|
| * Es consciente de que el producto no sólo es clave de éxito? | | | |
| * Se preocupa por lograr que el servicio sea equivalente a la calidad del producto? | | | |
| * El equipo es consciente que no sólo la tecnología vende? | | | |
| U. ASESORIA DE EXPERTOS | total | parcial | ninguno |
| * Consulta con expertos para aplicar nuevas ideas de servicio? | | | |
| * Cuenta con material educativo de servicio al cliente? | | | |
| * Capacita a su equipo sobre estos temas con frecuencia? | | | |
| V. BÚSQUEDA DE RELACIONES DURADERAS CON CLIENTES | total | parcial | ninguno |
| * Considera a los clientes como activos para la Empresa? | | | |
| * Actualiza las Bases de Datos de servicio al cliente? | | | |
| * Aplica la Filosofía de brindar soluciones y no productos a clientes? | | | |
| W. AUDITAR EL SERVICIO | total | parcial | ninguno |
| * Cuenta con un sistema para medir la satisfacción de los clientes? | | | |
| * Analiza los resultados del control de calidad al servicio? | | | |
| * Dispone de métodos para evaluar la superación del servicio a clientes? | | | |
| X. PLANEACIÓN ESTRATEGICA DEL SERVICIO | total | parcial | ninguno |
| * Realiza diagnóstico estratégico D.O.F.A. del servicio al cliente | | | |
| * Al detectar Debilidades y Fortalezas las utiliza productivamente? | | | |
| * Identifica Oportunidades de desarrollo del servicio y las aprovecha? | | | |
| Y. ACTUALIZACIÓN EN EL SERVICIO | total | parcial | ninguno |
| * Analiza con frecuencia las acciones de la competencia en servicio? | | | |
| * Obtiene información de otras seccionales sobre el tema del servicio? | | | |
| * Estudia material que puede ser adaptado a los segmentos o nichos trabajados? | | | |
| Z. TODO VENDE UNA IMAGEN | total | parcial | ninguno |
| * Se preocupa por preparar al personal para vender su imagen? | | | |
| * El decorado interior general tiene buen gusto y limpieza? | | | |
| * Es consciente que el aspecto de la Empresa refleja su modo y estilo de vida? | | | |

OBSERVACIONES:

ANEXO C. PARAMETROS DE ANALISIS DE EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE

| PARAMETRO | FACTORES DE ANALISIS | OBJETIVO | CALIFICACION OBTENIDA | | | | | | | | CALIFICACION MINIMA | PROMEDIO EMPRESA |
|---|---|-------------|-----------------------|------------|-----------------|--------------|------------|------------|------------------|------------|---------------------|------------------|
| | | | ANALISTA CREDITO | TESORERIA | AUX. DE CREDITO | AUX. ADITIVO | MENSAJERA | AUDITORA | ABESOR COMERCIAL | | | |
| A. Lo que el cliente quiere | A. Cortesía B. Atención Rapida C. Confabilidad D. Atención personalizada E. Simpatía F. Personal bien informado G. Empatía H. Amabilidad I. Presentación Personal J. Actitud de Servicio | 100 | 78 | 85 | 79 | 94 | 78 | 55 | 84 | 60 | 79 | |
| B. Nuestra conversación verbal | A. Saludamos al cliente con calidez B. Somos precisos en la información C. No omitimos ningún detalle D. Pensamos antes de hablar E. Utilizamos la conversación intrascendente parcialmente | 50 | 35 | 39 | 30 | 41 | 29 | 36 | 39 | 40 | 36 | |
| C. Nuestra conversación no verbal | A. Nuestra sonrisa es franca agradable y espontánea B. Tenemos una postura activa C. Nuestra vestimenta es adecuada D. Nuestros gestos son agradables | 40 | 29 | 33 | 30 | 36 | 34 | 33 | 33 | 30 | 33 | |
| D. Como evaluamos al cliente | A. Escuchamos los hechos y los sentimientos de los clientes B. Nos involucramos activamente en las conversaciones C. No nos distraemos D. Esperamos a que el cliente termine de hablar antes de formular su respuesta E. No prejuicamos al cliente F. Clarificamos | 60 | 35 | 49 | 40 | 57 | 37 | 50 | 47 | 60 | 45 | |
| E. El arte de preguntar | A. Realizamos preguntas abiertas para obtener información B. Realizamos preguntas cerradas para aclarar el resumen del dialogo con el cliente | 20 | 12 | 16 | 13 | 18 | 16 | 20 | 16 | 20 | 16 | |
| F. Comunicación telefónica | A. Nos aseguramos de comprender todas las funciones de todos los teléfonos B. Contestamos al teléfono tan pronto como es posible C. Mantenemos el micrófono del receptor frente de su boca y hablamos con claridad D. Evitamos los ruidos innecesarios E. No hablamos | 100 | 58 | 80 | 70 | 97 | 75 | 70 | 70 | 80 | 76 | |
| G. Cuando tenemos que decir no | A. Explicamos los motivos por los cuales no puede hacerlos B. No mencionamos "es la política" C. No somos condescendientes D. Ofrecemos alternativas E. Nos concentramos en lo positivo | 50 | 39 | 40 | 35 | 46 | 41 | 38 | 44 | 40 | 40 | |
| H. Expresamos lo que pensamos | A. Evitamos las disculpas B. Eliminamos frases como "usted tendrá" C. No señalamos a otros empleados D. Evitamos formular planteamientos no específicos E. No damos detalles innecesarios F. Evitamos la palabra "debería" G. No mencionamos otras quejas | 70 | 46 | 55 | 38 | 9 | 54 | 52 | 54 | 60 | 44 | |
| I. Algunas situaciones que causan las quejas | A. Servicio deficiente B. Esperas largas C. Empleados groseros D. Problemas de datos en extractos de cuenta E. Personal poco o mal informado F. Dificultad con el manejo de los detalles del servicio G. Las evasivas H. Falta de elementos de los productos pr | 80 | 47 | 48 | 20 | 36 | 62 | 52 | 39 | 60 | 43 | |
| J. Al solucionar las quejas tenemos en mente | A. Escuchamos B. Somos abiertos C. Identificamos el problema D. Somos empáticos E. Nos disculpamos F. Preguntamos al cliente que puede hacer para solucionar el problema causado G. Somos rápidos H. Mantenemos informado al cliente I. Explicamos el acuerdo | 120 | 81 | 98 | 94 | 67 | 93 | 86 | 101 | 90 | 89 | |
| K. Manejo de quejas que llegan por correo. Seguimos los siguientes parámetros? | A. Leemos las cartas con cuidado B. Escribimos su respuesta en un tono amistoso C. Conservamos la simplicidad y claridad D. Tratamos todos los problemas E. Utilizamos el nombre del cliente en toda la carta F. Redactamos las cartas personalizadas G. Escibimos | 80 | 61 | 45 | 43 | 36 | 54 | 70 | 65 | 60 | 63 | |
| L. Cuando cometemos un error | A. Aceptamos la responsabilidad B. No ofrecemos excusas poco convincentes C. Negociamos una solución | 40 | 25 | 26 | 19 | 26 | 24 | 23 | 27 | 30 | 24 | |
| M. Factores claves de la primera impresión | A. Apariencia B. Tono de voz C. Accesorios D. Peinados E. Expresión facial | 50 | 35 | 43 | 43 | 45 | 27 | 37 | 43 | 40 | 39 | |
| N. Como manejamos al cliente | A. Atendemos a un cliente a la vez B. Si un problema crónico esta causando stress, vemos si puede ser modificado o resuelto C. Nos aseguramos de que las quejas del cliente están siendo solucionadas D. Reducimos el stress en casa? E. Mantenemos informados | 80 | 49 | 47 | 55 | 71 | 52 | 67 | 66 | 60 | 58 | |
| O. Como manejamos nuestro tiempo | A. No nos apresuramos B. Realizamos primero las tareas mas difíciles C. Realizamos trabajos similares al mismo tiempo (en orden) D. Establecemos objetivos E. Mantemos una lista de las tareas simples F. Evitamos las excusas | 60 | 49 | 46 | 22 | 52 | 35 | 50 | 44 | 60 | 43 | |
| TOTAL PUNTAJE | | 1000 | 679 | 750 | 631 | 731 | 711 | 739 | 781 | 760 | 717 | |

| ANEXO D. PLAN OPERATIVO DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE JURISCOOP - SECCIONAL PASTO - AÑO 2007 | | | | | |
|--|---|---|---------|---------------------------------------|--------------------|
| OBJETIVO | ESTRATEGIA | ACTIVIDADES | TIEMPO | RESPONSABLE | COSTO |
| Mejorar los procesos de servicio al cliente en la cooperativa | Desarrollo de un Programa de Gestión del Talento Humano (Endomarketing) | Definir los criterios de selección del personal, diferenciados por cargos según competencias y habilidades orientadas al servicio al cliente | 1 mes | Gestión humana | 7.000.000 |
| | | Diseñar un programa integral de inducción al personal, relacionando el cargo con el direccionamiento organizacional y el servicio al cliente | 2 meses | Gestión humana y áreas de apoyo | 3.000.000 |
| | | Diseñar e implementar un programa de formación y desarrollo del personal, dirigido a desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias de los funcionarios en servicio al cliente | Anual | Gestión humana y outsourcing | 7.000.000 |
| | | Definir políticas de ascenso e incentivos al personal | 1 mes | Dirección y Gestión humana | 1.000.000 |
| | | Determinar indicadores de desempeño, criterios de evaluación y seguimiento según cargo y procesos | 2 meses | Gestión humana y Auditoría | 6.000.000 |
| | | Incluir en el direccionamiento estratégico directrices, objetivos y políticas de servicio al cliente | 1 mes | Dirección | 1.000.000 |
| | | | | | 10.000.000 |
| | Implementación de un sistema de administración de información del cliente CRM | Actualizar base de datos de asociados de la seccional Nariño - Putumayo | 2 meses | Gerencia comercial y área de sistemas | 3.000.000 |
| | | Realizar minería ó análisis de datos - Data minning | 4 meses | Gerencia comercial | 10.000.000 |
| | | Implementar canales de acercamiento e información al cliente (Call center, web, e-mail, blogs) | 3 años | Gerencia y area de sistemas | 50.000.000 |
| | | Implementar modelos de negocios electronicos B2C | 1 año | Area de sistemas | 15.000.000 |
| | Desarrollo de Productos Personalizados | Establecer criterios de personalización de productos (Salario, cargos, antigüedad, necesidades, cliente VIP, entre otros) | 4 meses | Gerencia comercial y outsourcing | 2.000.000 |
| | | Diseñar y desarrollar nuevos productos financieros y solidariós, acordes a los perfiles de los cliente | | | |
| | | Diseñar e implementar el mix de comunicaciones | 2 meses | | 20.000.000 |
| Diseñar indicadores de gestión y seguimiento del aporte de cada producto a la rentabilidad de la cooperativa | | | | | |
| TOTAL | | | | | 135.000.000 |