



**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**Tema:**

**ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL SERVICIO DEL CLIENTE EN CAJAS DE LA COOPERATIVA MUSHUC RUNA**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas**

**Línea de investigación:**

**ADMINISTRACION EFICIENTE Y EFICAZ DE LA ORGANOZACIONES PARA LA COMPETIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**Autor:**

Christian Giovanni Curillo Llanganate

**Directora:**

Mg. Silvia Lorena Llamuca Pérez

**Ambato – Ecuador**

**Septiembre 2025**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **CHRISTIAN GIOVANNI CURILLO LLANGANATE**, con cédula de ciudadanía **1850224443**, autor del trabajo de graduación titulado "ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL SERVICIO DEL CLIENTE EN CAJAS DE LA COOPERATIVA MUSHUC RUNA", previo la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, septiembre 2025



Christian Giovanni Curillo Llanganate  
CC. 1850224443

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO  
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL SERVICIO DEL CLIENTE EN CAJAS DE LA  
COOPERATIVA MUSHUC RUNA

Línea de investigación:

ADMINISTRACION EFICIENTE Y EFICAZ DE LA ORGANIZACIONES PARA LA  
COMPETIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

Christian Giovanni Curillo Llanganate

Silvia Lorena Llamuca Pérez, Dra. Mg.

CC. 1802489821

CALIFICADOR

f. 

Ángel Geovanny Carrión Gavilanes, Econ. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Diego Mauricio Jordán Vaca, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES Y HUMANIDADES

f.   
DIRECCION CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.   
Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
SECRETARIA GENERAL PROCURADURIA

Ambato – Ecuador

Septiembre 2025

## DEDICATORIA

**A Dios** al creador de todas las cosas, el que siempre me dio las fuerzas y sabiduría para continuar, mostrando que su tiempo siempre será perfecto, Gracias Dios amado por todas las cosas que me has brindado.

**A mi esposa**, no encuentro palabras para expresar mi agradecimiento. Pues este logro también es tuyo.

Gracias esposa mía por tu gran amor y ser mi soporte en mis momentos difíciles, por ser ese apoyo incondicional.

**A mis Padres**, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy por incluirme grandes valores que me han acompañado en todos los aspectos de la vida, por su gran apoyo y sacrificio a ustedes dedico con amor cada éxito.

## **AGRADECIMIENTO**

Toda mi gratitud a la Tutora Ing. Silva Llamuca, así mismo a mis lectores Ing. Geovanny Carrión y al Ing. Diego Jordan quienes me guiaron siempre en este camino académico, sus enseñanzas han sido fundamentales en este crecimiento académico y profesional, espero que este agradecimiento refleje mi respeto y aprecio a cada uno de ustedes.

## RESUMEN

La investigación se enfoca en atender la necesidad de mejora que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., Matriz, la cual está relacionada con la deficiente gestión al cliente en las operaciones de cajas, que, genera muy a menudo disconformidad por parte de los socios, ya sea, por el tiempo que demoran en recibir el servicio, o, simplemente por la desmotivación o desconocimiento de las actividades que deben realizar los empleados en este proceso. Al respecto, se plantea como objetivo general: diseñar estrategias de servicios al cliente en cajas para la mejora de la atención a los socios de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda., Matriz.

Relacionado a lo anterior, se propone una investigación descriptiva y de carácter cualitativa, sustentada por la aplicación de métodos teóricos que facilitan el análisis de las variables objeto de estudio con profundidad, a partir del criterio de los autores consultados.

Los resultados que se esperan son enfocados en estrategias proactivas para mejorar el servicio al cliente en las operaciones de la caja dentro de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda., Matriz, buscando mejorar el servicio, disminuir las quejas y la fidelización de los socios.

**Palabras clave:** estrategias, comunicación, satisfacción, clientes, caja.

## **ABSTRACT**

*The research focuses on addressing the improvement need of the Mushuc Runa Ltda. Savings and Credit Cooperative, Main Branch, which is related to deficient customer management in teller operations that very often generates dissatisfaction among members, either due to the time it takes to receive service, or simply due to employee demotivation or lack of knowledge about the activities they must perform in this process. In this regard, the general objective is proposed: to design customer service strategies for teller operations to improve attention to members of the Mushuc Runa Ltda. Cooperative, Main Branch.*

*Related to the above, descriptive and qualitative research is proposed, supported by the application of theoretical methods that facilitate in-depth analysis of the study variables, based on the criteria of the consulted authors.*

*The expected results are focused on proactive strategies to improve customer service in teller operations within the Mushuc Runa Ltda. Cooperative, Main Branch, seeking to improve service, reduce complaints, and increase member loyalty.*

**Keywords:** *strategies, communication, satisfaction, customers, teller.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	3
1.1. Importancia de la atención al cliente en las cooperativas de ahorro y crédito .	3
1.2. Estrategias.....	9
1.3. Personal de atención al cliente y su influencia en los clientes .....	14
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	17
2.1. Diseño metodológico .....	17
2.2. Enfoques y recolección de información.....	18
2.3. Resultados de encuestas y entrevistas.....	19
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	34
3.1. Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.....	34
3.2. Propuesta de estrategias de atención al cliente en cajas .....	37
3.3. Sistema de recompensas y reconocimiento.....	42
CONCLUSIONES.....	45
RECOMENDACIONES .....	47
BIBLIOGRAFÍA .....	48

## **INTRODUCCIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Matriz, presenta insuficiencias en el servicio al cliente, sobre todo, en las operaciones de cajas, lo cual conlleva a un incremento de la insatisfacción de sus clientes y, por ende, a un aumento de las quejas y descontento, por ejemplo, pérdida de tiempo para resolver problemas, limitado nivel de gestión de los operadores de caja, disminución de cantidad de clientes atendidos, entre otras. Lo cual justifica plantear cómo problema científico.

Este trabajo se centra en abordar el problema científico que es: ¿Qué factores inciden en la mala atención al cliente en las operaciones de caja de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., Matriz? En ese sentido se analizarán los factores que inciden en los empleados y clientes, para poder establecer estrategias que permitan mejorar la atención al cliente.

La investigación plantea objetivos generales y específicos que serán abordados a lo largo de esta propuesta:

### **Objetivo general:**

Diseñar estrategias de servicios al cliente en cajas para la mejora de la atención a los socios de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda., Matriz.

### **Objetivos específicos:**

1. Desarrollar teóricamente los fundamentos de las estrategias de atención al cliente en las operaciones de cajas de las instituciones financieras para la mejora del servicio.
2. Diagnosticar la situación actual de la atención al cliente en cajas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., Matriz, para el diseño de estrategias

3. Determinar los componentes para las estrategias de servicios al cliente en cajas de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda., Matriz.

Metodológicamente, para este proyecto de investigación, se propone una investigación descriptiva y de carácter cualitativa, sustentada por la aplicación de métodos teóricos que facilitan el análisis de las variables objeto de estudio con profundidad, a partir del criterio de los autores consultados. Los resultados que se esperan son enfocados en estrategias proactivas para mejorar el servicio al cliente en las operaciones de la caja dentro de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda., Matriz.

Esta investigación es importante, el área de cajas es una de las primeras cajas visibles de la Cooperativa hacia los clientes y donde se tiene una mayor afluencia de personas diariamente por diferentes transacciones, que deberían sentirse satisfechas con el servicio recibido.

Con la propuesta de las estrategias de atención al cliente en cajas, aportara a la cooperativa para mejorar la relación que existe entre los cajeros y los clientes.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. Importancia de la atención al cliente en las cooperativas de ahorro y crédito**

Por la naturaleza misma del cooperativismo, fundamentada en principios de ayuda mutua y preocupación por la comunidad, exige modelos de servicio centrados genuinamente en las necesidades específicas de los socios, quienes simultáneamente asumen roles de propietarios y usuarios de la institución. El compromiso institucional con el bienestar colectivo y el desarrollo comunitario, trascendiendo la lógica puramente mercantilista predominante en entidades financieras tradicionales. Los estudios de satisfacción realizados en cooperativas ecuatorianas evidencian que la calidad percibida en la atención explica aproximadamente el 72% de la lealtad institucional de los socios, superando incluso a factores como tasas de interés competitivas o diversidad de productos ofertados. (Martínez Coronel)

La segmentación socioeconómica de los públicos atendidos por las cooperativas de ahorro y crédito impone desafíos particulares que exigen adaptaciones metodológicas en los protocolos de servicio, reconociendo las características diferenciales de poblaciones tradicionalmente excluidas del sistema financiero convencional, para (Villacís Naranjo, 2016) las cooperativas operan mayoritariamente en contextos donde confluyen factores como limitada alfabetización financiera, barreras idiomáticas en zonas de predominancia de lenguas ancestrales, y desconfianza histórica hacia instituciones formales producto de experiencias anteriores negativas con el sistema financiero.

Las cooperativas enfrentan el reto de implementar canales digitales que faciliten operaciones rutinarias y amplíen cobertura geográfica, sin sacrificar el acompañamiento personalizado que caracteriza históricamente al modelo cooperativo y que resulta particularmente valioso para segmentos poblacionales con limitada familiaridad tecnológica. Los datos recopilados mediante encuestas a socios de cooperativas de los segmentos 1 y 2 evidencian que el 67% valora

positivamente la disponibilidad de opciones tecnológicas, pero el 81% considera "imprescindible" mantener la posibilidad de atención presencial. (Romero Castillo).

Los colaboradores de primera línea en instituciones cooperativas requieren competencias multidimensionales que trascienden el conocimiento técnico financiero para incluir habilidades de comunicación intercultural, capacidad para transmitir conceptos financieros complejos en lenguaje accesible, y sensibilidad para identificar necesidades no expresadas explícitamente por socios con limitaciones comunicacionales. (Mendoza Bravo, 2022).

Las metodologías convencionales de evaluación de satisfacción, desarrolladas principalmente para entornos bancarios tradicionales, presentan limitaciones significativas cuando se aplican en contextos cooperativos caracterizados por mayor heterogeneidad educativa, cultural y socioeconómica de los usuarios. Según la investigación de (Pacheco Miranda, 2023) implementada en 31 cooperativas ecuatorianas demuestra la efectividad de aproximaciones metodológicas mixtas que combinan técnicas cuantitativas simplificadas (encuestas) con métodos cualitativos contextualizados culturalmente (grupos focales comunitarios y técnicas proyectivas adaptadas), son más efectivas.

Las cooperativas de ahorro y crédito se caracterizan por su arraigo en las comunidades locales y su compromiso con el desarrollo socioeconómico de sus socios, lo que les otorga un carácter diferenciado respecto a otras entidades financieras. (Barrera, 2022).

En este mismo contexto otros autores destacan la importancia de las estrategias de servicio al cliente como herramientas para fortalecer la identidad cooperativa y generar un sentido de pertenencia entre los asociados. Según estos autores, el servicio al cliente en las cooperativas de ahorro y crédito no solo debe orientarse a la satisfacción de necesidades financieras, sino también a la promoción de los valores y principios cooperativos. (Pérez, 2021).

## **Atención al cliente**

Para la atención al cliente las estrategias de servicio en las cooperativas de ahorro y crédito deben considerar la diversidad de sus asociados, que pueden incluir desde pequeños ahorradores hasta grandes empresas, esta diversidad, requiere un enfoque diferenciado y personalizado que reconozca las particularidades de cada segmento y en base a eso se puedan establecer las estrategias adecuadas. (Ramírez A. &, 2021).

Para el autor (Carrillo, 2021), la atención al cliente es la necesidad de que las empresas prioricen la experiencia del cliente como un diferenciador clave en un mercado cada vez más competitivo, es importante que las empresas no solo ofrezcan productos o servicios de calidad, sino que también creen experiencias memorables que generen emociones positivas en los clientes, lo que a su vez impulsa la fidelización y la recomendación.

## **Comunicación**

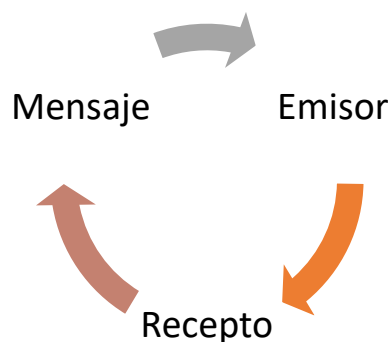
La comunicación efectiva es la capacidad de transmitir ideas, pensamientos y emociones de manera clara y comprensible, logrando que el receptor comprenda el mensaje tal como fue intencionado por el emisor, minimizando las posibilidades de malentendidos y fortaleciendo la interacción interpersonal. (Pérez Rodríguez, 2023).

La comunicación efectiva en la atención al cliente se concibe como una herramienta estratégica que permite establecer relaciones sólidas como duraderas entre la organización y sus clientes. Cuando existe una comunicación clara, empática y orientada a la resolución de problemas es fundamental para satisfacer las necesidades del cliente y fomentar su lealtad. Pero la atención al cliente no solo implica responder a consultas o resolver inconvenientes, sino también anticiparse a las expectativas del cliente mediante una escucha activa y una interacción personalizada. Además, enfatizan la importancia de la coherencia en los mensajes

transmitidos por todos los canales de comunicación de la empresa, asegurando que la información sea consistente y confiable. (Álvarez Sánchez, 2020).

Los elementos de la comunicación son los componentes fundamentales que intervienen en el proceso de transmisión de mensajes entre un emisor y un receptor. Estos incluyen el emisor, que origina el mensaje; el receptor, que lo interpreta; el mensaje en sí, que es la información transmitida; el canal, que es el medio por el cual se envía el mensaje; el código, que representa el lenguaje o signos utilizados; y el contexto, que es la situación o entorno en el que se desarrolla la comunicación. (Álvarez Sánchez, 2020).

**Gráfico 1.** Elementos de la Comunicación



Fuente: elaboración propia

### **Papel de la comunicación en la atención al cliente**

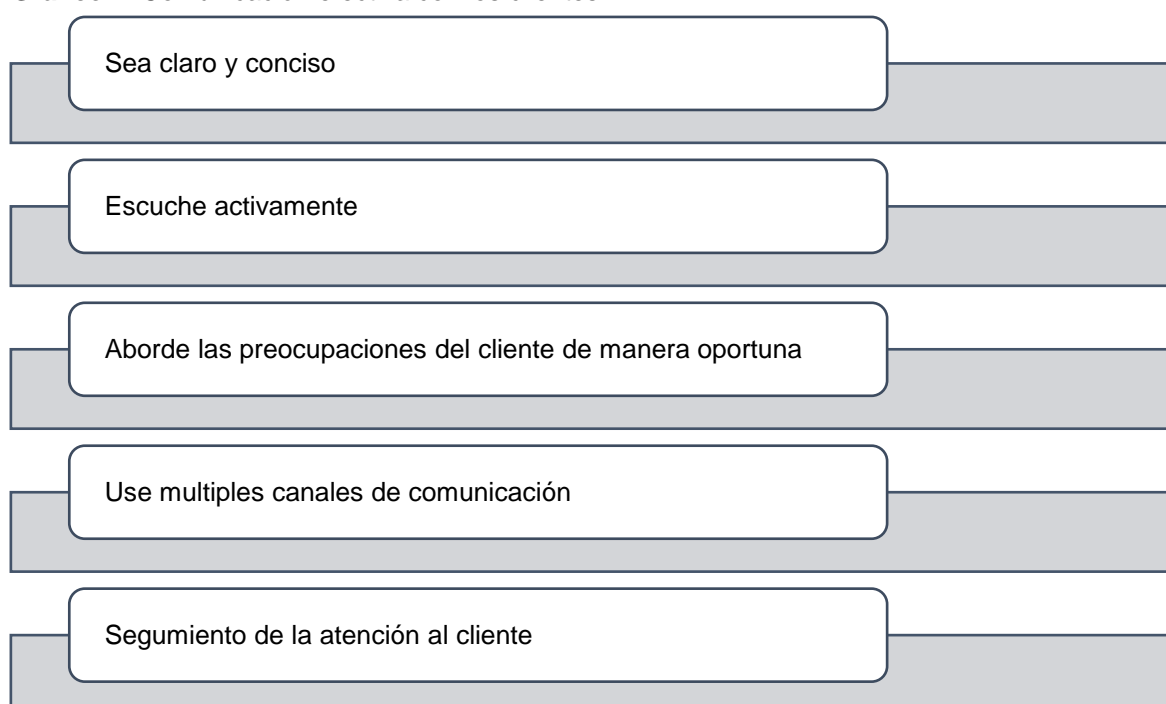
.La comunicación efectiva es un elemento fundamental en la atención al cliente en el sector financiero la comunicación no solo permite transmitir información relevante sobre productos y servicios, sino que también contribuye a la construcción de relaciones de confianza entre la entidad financiera y sus clientes. En este sentido, los autores destacan la importancia de implementar estrategias de comunicación claras, transparentes y adaptadas a las necesidades y expectativas de los diferentes segmentos de clientes. (Morales, 2022).

La comunicación en el contexto de la atención al cliente en entidades financieras debe cumplir con tres funciones principales: informativa, persuasiva y de fidelización. La función informativa se relaciona con la transmisión de datos

relevantes sobre productos, servicios, procesos y políticas; la función persuasiva busca influir en las decisiones de los clientes, destacando los beneficios y ventajas de la oferta financiera; y la función de fidelización se orienta a fortalecer la relación con los clientes, generando un vínculo emocional y un sentido de pertenencia. (Cordero, 2021).

Las operaciones en cajas, la comunicación efectiva debe contemplar tanto aspectos verbales como no verbales, La comunicación verbal debe caracterizarse por la claridad, la precisión y la adaptación al nivel de conocimiento financiero del cliente, evitando el uso de jerga técnica que pueda resultar incomprensible. Por su parte, la comunicación no verbal, que incluye elementos como la postura, la expresión facial, el contacto visual y el tono de voz, debe transmitir disponibilidad, empatía y profesionalismo.

**Gráfico 2.** Comunicación efectiva con los clientes



Fuente: elaboración propia

La comunicación efectiva en el contexto de la atención al cliente en entidades financieras puede verse obstaculizada por diversas causas: barreras técnicas, relacionadas con el uso de terminología especializada y la complejidad de los productos financieros; barreras psicológicas, como los prejuicios, estereotipos o

experiencias previas negativas; y barreras contextuales, vinculadas con el entorno físico o digital en el que se desarrolla la comunicación. (Gómez, 2022)

Una de las principales barreras en la comunicación con el cliente financiero es la asimetría de información, que se refiere a la disparidad en el nivel de conocimiento y comprensión entre los empleados de la entidad financiera y los clientes. Esta asimetría puede generar desconfianza, inseguridad y, en última instancia, insatisfacción por parte del cliente. Para mitigar esta barrera, los autores proponen implementar estrategias de educación financiera y desarrollar materiales explicativos adaptados a diferentes perfiles de clientes. (Alarcón, 2023).

La comunicación verbal y no verbal desempeña un papel crucial en la atención al cliente, ambas formas de comunicación influyen significativamente en la percepción y satisfacción del cliente. La comunicación verbal se refiere al uso de palabras para transmitir mensajes, mientras que la comunicación no verbal incluye gestos, expresiones faciales, postura, contacto visual y tono de voz. Estos elementos no verbales pueden reforzar, complementar o incluso contradecir el mensaje verbal, afectando la interpretación del cliente. Por lo tanto, es esencial que los profesionales de atención al cliente desarrollen habilidades tanto verbales como no verbales para mejorar la experiencia del cliente y fomentar relaciones duraderas. La coherencia entre lo que se dice y cómo se dice es fundamental para transmitir confianza y credibilidad. (Aiteco, 2024).

La comunicación incluyente en la atención al cliente es un enfoque que busca garantizar que todas las personas, independientemente de sus características individuales, se sientan valoradas y respetadas durante sus interacciones con una empresa. Esto implica el uso de un lenguaje y comportamientos que eviten la exclusión de cualquier grupo, promoviendo un entorno de respeto y empatía. No solo es un cambio en el lenguaje, sino una transformación profunda en la forma en que interactuamos y nos relacionamos con los demás, creando un entorno donde todas las personas se sientan valoradas y respetadas. (Castro García, 2024).

## **1.2. Estrategias**

Para el autor (McGrath, 2021), la estrategia debe concebirse como un sistema adaptativo que permite a las organizaciones reconfigurarse continuamente en respuesta a disrupciones tecnológicas, cambios en las preferencias de los consumidores y transformaciones en los ecosistemas de negocios. Esta perspectiva trasciende la visión tradicional de la estrategia como un plan rígido y lineal, proponiendo en su lugar un proceso iterativo de experimentación, aprendizaje y ajuste, consideran que es importante desarrollar capacidades organizacionales que permitan detectar señales tempranas de cambio, interpretar correctamente su significado y movilizar recursos con agilidad.

La estrategia como creación de valor sostenible es un enfoque que reconoce que la generación de valor a largo plazo requiere que las empresas consideren simultáneamente las necesidades e intereses de múltiples grupos de interés, incluyendo accionistas, empleados, clientes, comunidades y el medio ambiente. Consideran que las organizaciones que adoptan esta perspectiva desarrollan ventajas competitivas derivadas de una mayor lealtad de los consumidores, mayor capacidad para atraer y retener talento, mejor gestión de riesgos reputaciones y mayor resiliencia ante crisis sistémicas. (Henderson, 2023).

### **Clasificación de estrategias**

Las estrategias para mejorar la atención al cliente pueden clasificarse de la siguiente manera según el autor (Ramses, 2022), en su estudio sobre Estrategia de experiencia del cliente, indica lo siguiente.

#### **a) Estrategias de personalización**

Estas estrategias se centran en adaptar la experiencia del cliente a sus necesidades, preferencias y comportamientos específicos. Incluyen la segmentación avanzada de clientes, la implementación de sistemas de recomendación basados en inteligencia artificial, la personalización de

comunicaciones y ofertas, y el desarrollo de experiencias adaptativas que evolucionan con el tiempo en función de las interacciones previas del cliente.

**b) Estrategias de omnicanalidad**

Que es la **Omnicanalidad**

Enfocadas en proporcionar una experiencia consistente, fluida e integrada a través de todos los canales de interacción con el cliente. Comprenden la unificación de bases de datos y sistemas de gestión de relaciones con clientes, la implementación de arquitecturas tecnológicas que faciliten la transferencia de información entre canales, el diseño de jornadas del cliente que anticipen transiciones entre puntos de contacto, y el desarrollo de métricas que evalúen la calidad de la experiencia a través de múltiples interacciones en lugar de examinar cada punto de contacto aisladamente.

**c) Estrategias de autoservicio aumentado**

Estas estrategias buscan empoderar a los clientes para resolver sus propias necesidades cuando lo deseen, complementando estas capacidades con asistencia humana cuando sea necesario. Incluyen el desarrollo de bases de conocimiento comprensivas y fácilmente navegables, la implementación de *chatbots* y asistentes virtuales con capacidades de aprendizaje automático, el diseño de aplicaciones móviles intuitivas con funcionalidades completas, y la creación de comunidades de usuarios que faciliten el intercambio de conocimientos y experiencias entre clientes.

**d) Estrategias de recuperación de servicio proactiva**

Orientadas a identificar y resolver problemas antes de que impacten negativamente en la experiencia del cliente o, cuando esto no es posible, a convertir experiencias negativas en oportunidades para fortalecer la relación. Abarcan la implementación de sistemas de alerta temprana que detecten señales de insatisfacción, el empoderamiento de empleados de primera línea para resolver problemas sin escalamiento innecesario, el desarrollo de protocolos de compensación apropiados para diferentes tipos de fallos de servicio, y la implementación de procesos estructurados para analizar sistemáticamente las causas raíz de problemas recurrentes.

**e) Estrategias de capacitación y cultura organizacional**

Centradas en desarrollar las capacidades humanas y el entorno organizacional necesarios para entregar consistentemente experiencias excepcionales al cliente. Comprenden programas de capacitación continua en habilidades técnicas y socioemocionales, sistemas de reconocimiento y recompensa alineados con la experiencia del cliente, iniciativas de gestión del cambio para transformar mentalidades y comportamientos arraigados, y el desarrollo de mecanismos efectivos para capturar y difundir conocimientos sobre clientes a través de toda la organización.

**f) Estrategias de innovación centrada en el cliente**

Enfocadas en desarrollar sistemáticamente nuevos productos, servicios y procesos que respondan a necesidades no satisfechas de los clientes o que mejoren significativamente la experiencia existente. Incluyen la implementación de metodologías de *design thinking* (pensamiento de diseño) y co-creación con clientes.

**g) Estrategias de *feedback* continuo**

Estas estrategias buscan desarrollar una comprensión profunda y actualizada de las necesidades, comportamientos y percepciones de los clientes para informar la toma de decisiones. Abarcan la implementación de sistemas integrados para capturar *feedback* en tiempo real a través de múltiples canales, el desarrollo de capacidades analíticas predictivas para anticipar necesidades futuras de los clientes.

**h) Estrategias de atención al servicio del cliente**

Las estrategias de servicio al cliente deben estar íntimamente alineadas con la cultura organizacional y los objetivos estratégicos de la empresa, su efectividad depende de la coherencia entre lo que la organización es, lo que busca y cómo se relaciona con sus usuarios. Estas estrategias deben integrar componentes clave como la capacitación constante del personal, el enfoque en la mejora continua de los procesos internos, la gestión adecuada de la comunicación tanto interna como externa, y la incorporación de tecnologías que faciliten y agilicen la interacción con los clientes. De esta forma, se asegura una atención coherente, eficiente y centrada en el usuario, contribuyendo al posicionamiento de la organización en un entorno competitivo y cambiante. (Moreno, 2022).

Las estrategias de servicio al cliente deben ser concebidas como un eje transversal dentro de la planificación estratégica de cualquier organización, y no como un componente aislado o meramente operativo. Esto implica considerar el servicio al cliente desde todas las áreas de la empresa, entendiendo que cada interacción, proceso y decisión impacta directa o indirectamente en la experiencia del usuario. Incluir el servicio al cliente como una prioridad estratégica permite no solo mejorar la satisfacción de los usuarios, sino también fortalecer la fidelización, optimizar recursos y generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. (Arias, 2021).

Para otro autor (Gutiérrez, 2023), las estrategias de servicio al cliente en el sector financiero deben orientarse hacia la generación de experiencias memorables, que trasciendan la simple transacción y generen un vínculo emocional con el usuario. Esto implica, según los autores, la personalización del servicio, la anticipación a las necesidades del cliente y la resolución efectiva de sus requerimientos, estas prácticas no solo mejoran la percepción del servicio, sino que también fomentan la confianza, la lealtad y la recomendación, aspectos esenciales en un sector caracterizado por la alta competencia y la sensibilidad del vínculo entre usuario y entidad.

### **Estrategias en las cooperativas de ahorro y crédito**

Para las Cooperativas de Ahorro y Crédito específicamente, se destaca la importancia de implementar estrategias de servicio al cliente que consideren las particularidades de este tipo de entidades, como su vinculación con la economía social y solidaria, su arraigo en las comunidades locales y su compromiso con el desarrollo socioeconómico de sus miembros. (Torres, 2022).

Las estrategias de servicio al cliente en las cooperativas deben estar alineadas no solo con criterios de eficiencia operativa, sino también con los principios cooperativistas de solidaridad, equidad y participación. Una atención personalizada, la resolución empática de conflictos y la claridad en la comunicación financiera son factores clave para fortalecer la confianza entre los socios y la institución. Según (Muñoz, 2021)), las cooperativas que priorizan el vínculo humano

sobre la transacción comercial presentan mayores niveles de fidelización y una reducción significativa en las tasas de morosidad. Esto se debe a que la percepción de pertenencia y el sentido de comunidad fortalecen el compromiso de los socios con sus obligaciones financieras, lo que también mejora la sostenibilidad económica a largo plazo.

Además, la implementación de estrategias tecnológicas adaptadas al perfil sociocultural de los socios se ha convertido en un elemento diferenciador. El uso de plataformas móviles, asistencia digital personalizada y sistemas de retroalimentación continua permite no solo optimizar los tiempos de atención, sino también empoderar a los socios en el manejo de sus finanzas, aquellas cooperativas que han invertido en soluciones digitales inclusivas, como aplicaciones de fácil uso o kioscos electrónicos con asistencia, han logrado expandir su cobertura sin perder el trato humano característico del modelo cooperativo. Esto demuestra que una transformación digital centrada en las personas no solo es viable, sino esencial para la innovación dentro del sector solidario. (Rivadeneira, 2023).

### **Las estrategias y el servicio al cliente**

La sostenibilidad y responsabilidad social como elementos diferenciadores en las estrategias de servicio al cliente también emergen como una tendencia relevante, los clientes, especialmente los más jóvenes, valoran cada vez más los compromisos de las entidades financieras con causas sociales y ambientales. En este sentido, las estrategias de servicio al cliente que incorporan aspectos de sostenibilidad y responsabilidad social no solo contribuyen a la fidelización de los clientes, sino también a la atracción de nuevos segmentos de mercado. (Herrera, 2022).

El servicio al cliente debe ser abordado como una ventaja competitiva basada en la cultura organizacional, esta influye directamente en la forma en que las empresas se relacionan con sus usuarios. Una estrategia exitosa en este ámbito no solo requiere de herramientas y protocolos adecuados, sino también de un fuerte

compromiso institucional que refleje coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Además, es fundamental contar con personal capacitado que demuestre calidad humana, empatía y disposición para resolver las necesidades del cliente. El servicio al cliente debe ser abordado como una ventaja competitiva basada en la cultura organizacional. (Chaparro, 2007).

### **1.3. Personal de atención al cliente y su influencia en los clientes**

El personal de atención al cliente representa la personificación tangible de los valores y promesas de la marca, constituyendo el nexo crítico entre la organización y sus consumidores en cada interacción. Estos colaboradores no solo resuelven problemas y responden consultas, sino que fundamentalmente moldean la percepción global que los clientes desarrollan sobre la empresa, influyendo decisivamente en su lealtad, disposición a recomendar y valor de vida. Las interacciones con representantes de servicio generan impresiones emocionales persistentes que trascienden la resolución técnica del asunto tratado, destacando que hasta el 68% de los clientes están dispuestos a pagar precios superiores por productos acompañados de experiencias de servicio excepcionales. (Bachrach, 2021).

El personal de atención influye en los clientes operando tanto a nivel consciente como subconsciente, generando efectos que persisten mucho después de concluida la interacción de servicio, estos procesos incluyen el contagio emocional, mediante el cual los estados afectivos de los empleados se transmiten inconscientemente a los clientes; el efecto de confirmación, donde las expectativas previas sobre la calidad del servicio condicionan la interpretación de la experiencia actual; La coherencia percibida entre comunicación verbal y no verbal resulta particularmente influyente, con incongruencias sutiles capaces de desencadenar desconfianza y escepticismo que erosionan la credibilidad del mensaje transmitido. (Venkatesh, 2023).

El personal de cajas en las cooperativas de ahorro y crédito desempeña un papel esencial en la experiencia del cliente, son el primer punto de contacto y representan la imagen institucional, esta interacción directa con los socios influye

significativamente en la percepción de la calidad del servicio ofrecido, la capacitación del talento humano en estas entidades es esencial para mejorar la atención al cliente y, por ende, la satisfacción del socio. La falta de formación adecuada puede llevar a una atención deficiente, afectando la fidelización y la recomendación de la cooperativa a otros socios potenciales. (Romero Rodríguez, 2020).

El empoderamiento estructural y psicológico del personal de atención al cliente actúa como un catalizador fundamental que amplifica su capacidad de influencia positiva en los consumidores, transformando interacciones transaccionales en experiencias memorables que construyen valor de marca, los empleados con autonomía para tomar decisiones, acceso a información relevante y respaldo organizacional exhiben significativamente mayor seguridad, creatividad y orientación proactiva en sus interacciones con clientes, transmitiendo un sentido de competencia y compromiso que incrementa la confianza del consumidor. Las percepciones de los clientes sobre el nivel de empoderamiento del personal no solo resuelven problemas más eficazmente, sino que también generan conexiones emocionales más profundas. (González-Torres, 2022).

La empatía y la cortesía del personal de cajas son aspectos valorados por los socios, según un estudio (Redalyc., 2020) realizado en una cooperativa de Manabí reveló que la atención al cliente es la principal característica que determina la calidad percibida de la entidad, con un 44% de los encuestados destacando este aspecto. "La actitud del personal influye en la satisfacción y lealtad del cliente."

La conexión entre empleados y clientes es esencial para el éxito empresarial, los empleados deben ser considerados como "clientes internos", y fortalecer la comunicación interna es clave para facilitar su interacción con los clientes. Entender las motivaciones y necesidades de los empleados contribuye a que se sientan satisfechos y comprometidos con la empresa, lo que se traduce en una comunicación más sincera de la propuesta de valor hacia los clientes. Además, se destaca la importancia de brindar un trato personalizado, ayudar a los clientes a identificarse con la marca, liderar equipos y realizar seguimientos, conocer al

público y generar fidelización, y crear relaciones saludables con los empleados. (Sevilla., 2020).

**Gráfico 3.** Conexión con el cliente



Fuente.: (Sevilla., 2020)

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. Diseño metodológico**

Metodológicamente, para este proyecto de investigación se propone una investigación de tipo descriptiva, con enfoque cualitativo, lo cual permite explorar, identificar y comprender con mayor profundidad las percepciones, experiencias y opiniones de los actores clave involucrados en la atención al cliente en las cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., Matriz. Este enfoque resulta adecuado debido a que no se pretende establecer relaciones de causalidad numérica entre variables, sino más bien indagar en las vivencias de los socios y trabajadores desde una perspectiva interpretativa.

La investigación descriptiva permite realizar una caracterización detallada de los fenómenos observados, en este caso, de los aspectos relacionados con la atención brindada en las cajas de la entidad financiera, sin manipular variables ni alterar el entorno. En este sentido, se busca describir las condiciones actuales del servicio, los patrones de interacción entre el personal y los socios, así como los factores internos que podrían estar afectando la calidad de atención en uno de los puntos más sensibles del contacto directo con el usuario: la ventanilla.

Por su parte, el método cualitativo responde a la necesidad de comprender la realidad desde el punto de vista de los sujetos involucrados, y no únicamente a través de datos cuantificables. Se considera que las percepciones de los socios y empleados sobre la atención al cliente son construidas a partir de sus propias experiencias, emociones y contexto cultural, por lo cual se recurre a técnicas que permitan acceder a estas interpretaciones de manera directa. Este enfoque también resulta pertinente por el carácter comunitario y social de la Cooperativa Mushuc Runa, cuya misión trasciende lo económico para incluir la atención respetuosa, intercultural y humana a sus socios.

El método teórico principal que se aplicará en este estudio es el método analítico, el cual permitirá descomponer el fenómeno de estudio la atención al cliente en cajas

en sus distintos componentes, como tiempos de espera, lenguaje no verbal, empatía del personal, claridad de la información y percepción general del servicio. A través de este análisis detallado se podrán establecer conclusiones sólidas que faciliten la identificación de estrategias para optimizar la atención.

## **2.2. Enfoques y recolección de información**

En cuanto al enfoque de recolección de información, se empleará un diseño cualitativo-descriptivo que combinará diversas técnicas que permitan observar y contrastar los diferentes puntos de vista tanto del personal operativo como de los socios. El objetivo es lograr una triangulación de datos, lo cual mejora la validez de los hallazgos y evita sesgos.

En primer lugar, se realizará una entrevista semiestructurada al Jefe de Cajas, a un oficial de información y a un cajero. Esta técnica permitirá explorar los conocimientos, creencias, preocupaciones y sugerencias que tienen los trabajadores sobre la atención brindada, así como los obstáculos que enfrentan en su labor diaria. Las entrevistas incluirán preguntas abiertas relacionadas con la eficiencia del proceso, la satisfacción de los socios, las condiciones de trabajo y la percepción sobre la carga operativa durante los días de alta afluencia.

En segundo lugar, se llevará a cabo una observación directa no participativa en la sala de atención de cajas durante las horas de mayor afluencia. Esta observación se centrará en registrar la duración de los procesos, la actitud del personal, la reacción de los socios, la señalética del lugar, la organización del flujo de atención y la resolución de conflictos. Se utilizará una guía de observación para anotar comportamientos, lenguaje corporal, tiempos de espera, calidad del saludo, y otras señales relevantes que indiquen el nivel de satisfacción o insatisfacción del servicio.

En tercer lugar, se aplicará una encuesta estructurada al personal operativo, específicamente a los cajeros y al jefe de cajas. Esta herramienta recogerá su percepción sobre el rendimiento general del servicio, los factores que dificultan la atención efectiva, el nivel de capacitación recibido, la carga laboral y su opinión

sobre posibles mejoras. Las encuestas estarán conformadas por preguntas de escala Likert para facilitar el análisis posterior.

Todas estas técnicas están diseñadas para que la información recolectada sea rica, diversa y representativa del fenómeno estudiado, facilitando la comprensión integral del servicio al cliente en las cajas y permitiendo formular propuestas reales, ajustadas al contexto institucional y cultural de la Cooperativa Mushuc Runa. La recolección de datos se efectuará en un ambiente ético, garantizando la confidencialidad de las respuestas y el consentimiento informado de los participantes.

### 2.3. Resultados de encuestas y entrevistas

#### Encuestas

Se realizaron encuestas a 35 empleados de cajas de matriz y de sucursales, los resultados son los siguientes:

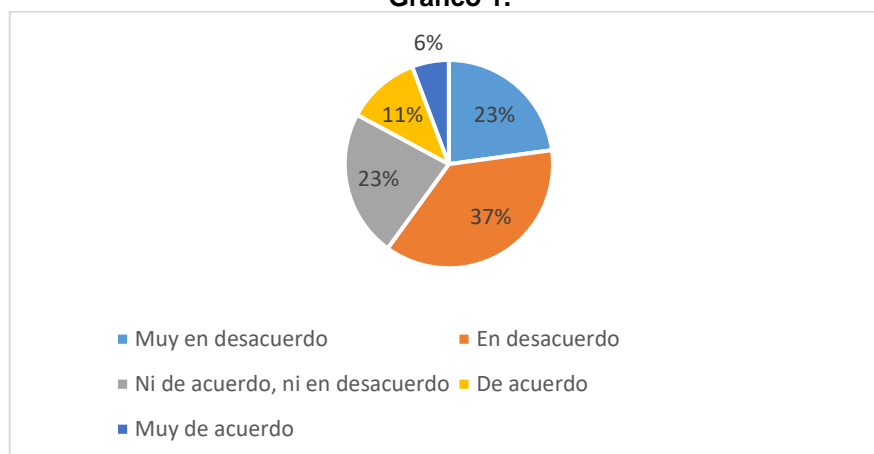
**PREGUNTA 1.** Las condiciones laborales actuales me permiten brindar una atención de calidad al cliente.

**Tabla 1.**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy en desacuerdo	8	23%
En desacuerdo	13	37%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	23%
De acuerdo	4	11%
Muy de acuerdo	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Gráfico 1.



Fuente: elaboración propia

### Análisis.

Los resultados revelan una situación crítica en las condiciones laborales, donde un **60%** del personal encuestado expresa disconformidad (37% en desacuerdo + 23% muy en desacuerdo) con las condiciones actuales para brindar atención de calidad. Solo el **17%** del personal considera favorables las condiciones laborales (11% de acuerdo + 6% muy de acuerdo), mientras que el **23%** se mantiene neutral. Esta distribución evidencia deficiencias estructurales significativas que comprometen la capacidad del personal para ofrecer un servicio óptimo, sugiriendo la necesidad urgente de mejoras en el ambiente y condiciones de trabajo.

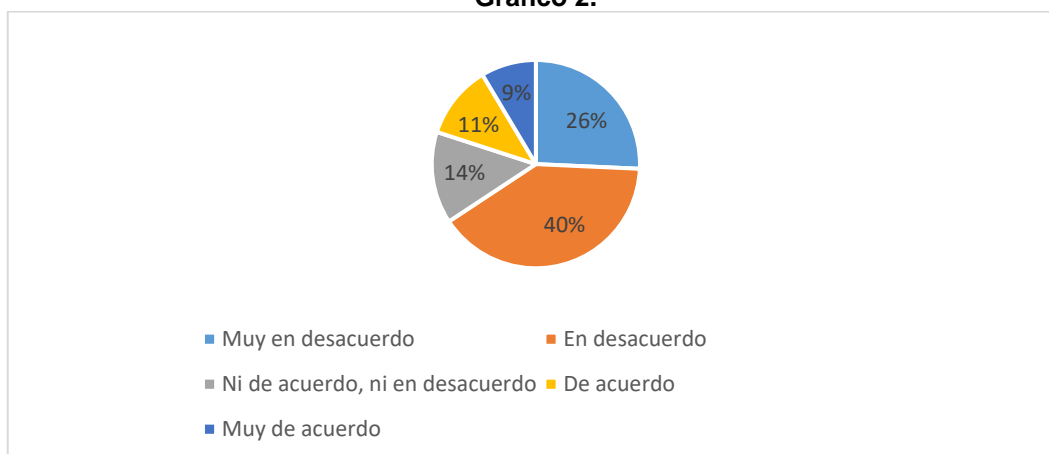
**PREGUNTA 2.** Las condiciones laborales actuales me permiten brindar una atención de calidad al cliente. Considero que el tiempo disponible para cada cliente es suficiente para atenderlo correctamente.

Tabla 2.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	9	26%
En desacuerdo	14	40%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	14%
De acuerdo	4	11%
Muy de acuerdo	3	9%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Gráfico 2.



Fuente: elaboración propia

### Análisis.

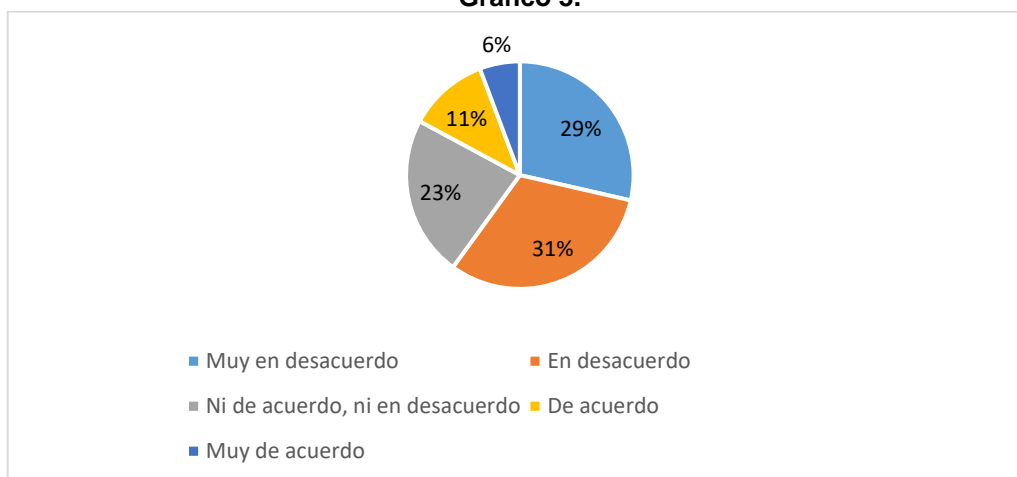
La gestión del tiempo presenta una problemática severa, con un **66%** del personal (40% en desacuerdo + 26% muy en desacuerdo) considerando insuficiente el tiempo asignado para cada socio. Esta percepción se relaciona directamente con la carga operativa reportada de 250-300 transacciones diarias por cajero. Solo el **20%** (11% de acuerdo + 9% muy de acuerdo) considera adecuado el tiempo disponible, mientras que el **14%** permanece neutral. Esta presión temporal compromete significativamente la calidad del servicio y aumenta el riesgo de errores operativos.

**PREGUNTA 3.** Siento que estoy adecuadamente capacitado para atender a los socios en cajas.

Tabla 3.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	10	29%
En desacuerdo	11	31%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	23%
De acuerdo	4	11%
Muy de acuerdo	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 3.**

Fuente: elaboración propia

**Análisis.**

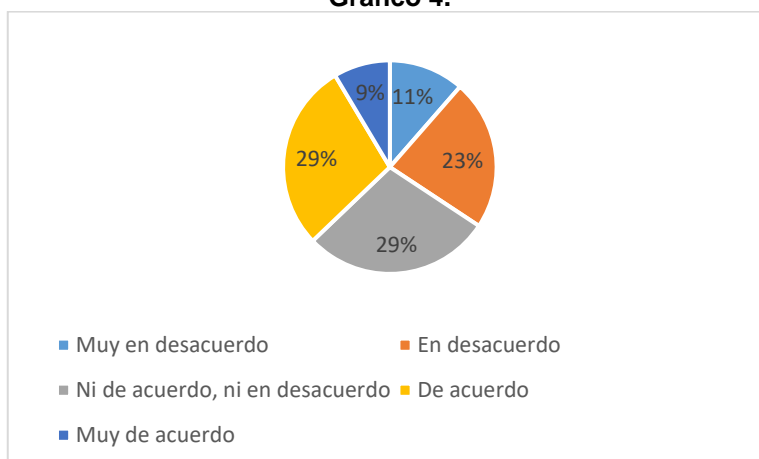
Los resultados sobre capacitación evidencian una deficiencia preocupante, donde el **60%** del personal (31% en desacuerdo + 29% muy en desacuerdo) no se considera adecuadamente preparado para sus funciones. Solo el **17%** (11% de acuerdo + 6% muy de acuerdo) se siente competente en sus labores, mientras que el **23%** permanece neutral. Esta carencia formativa representa un riesgo significativo para la calidad del servicio y sugiere la necesidad inmediata de implementar programas de capacitación integral y continua.

**PREGUNTA 4.** La carga laboral diaria afecta la calidad del servicio que brindo a los clientes.

**Tabla 4.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	11%
En desacuerdo	8	23%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	29%
De acuerdo	10	29%
Muy de acuerdo	3	9%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 4.**

Fuente: elaboración propia

**Análisis.**

El 38% del personal (29% de acuerdo + 9% muy de acuerdo) reconoce que la carga laboral diaria sí afecta negativamente la calidad del servicio que brindan, mientras que el 34% (23% en desacuerdo + 11% muy en desacuerdo) considera que la carga laboral no impacta en su desempeño. Un significativo 29% permanece neutral en esta evaluación.

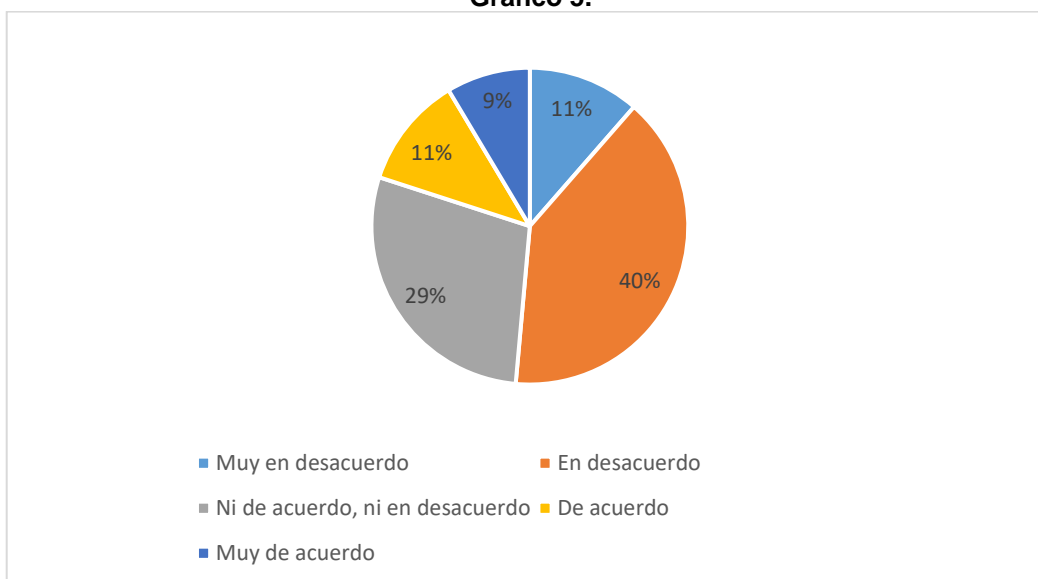
**PREGUNTA 5.** La cooperativa ofrece capacitaciones continuas sobre atención al cliente.

**Tabla 5.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	11%
En desacuerdo	14	40%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	29%
De acuerdo	4	11%
Muy de acuerdo	3	9%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Gráfico 5.



Fuente: elaboración propia

**Análisis.**

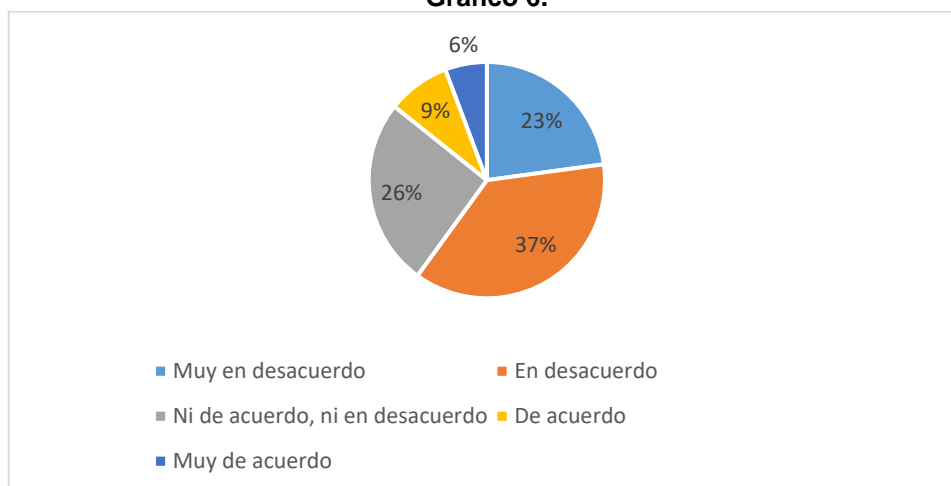
El **51%** del personal (40% en desacuerdo + 11% muy en desacuerdo) indicando ausencia de capacitaciones regulares sobre atención al cliente. Solo el 20% (11% de acuerdo + 9% muy de acuerdo) reconoce la existencia de programas formativos, mientras que el **29%** se mantiene neutral. Esta carencia formativa se correlaciona directamente con las deficiencias identificadas en preparación técnica y confirma la necesidad urgente de establecer programas estructurados de desarrollo profesional continuo.

**PREGUNTA 6.** Los espacios físicos de trabajo son adecuados para atender al cliente con comodidad.

Tabla 6.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	23%
En desacuerdo	13	37%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	26%
De acuerdo	3	9%
Muy de acuerdo	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 6.**

Fuente: elaboración propia

**Análisis.**

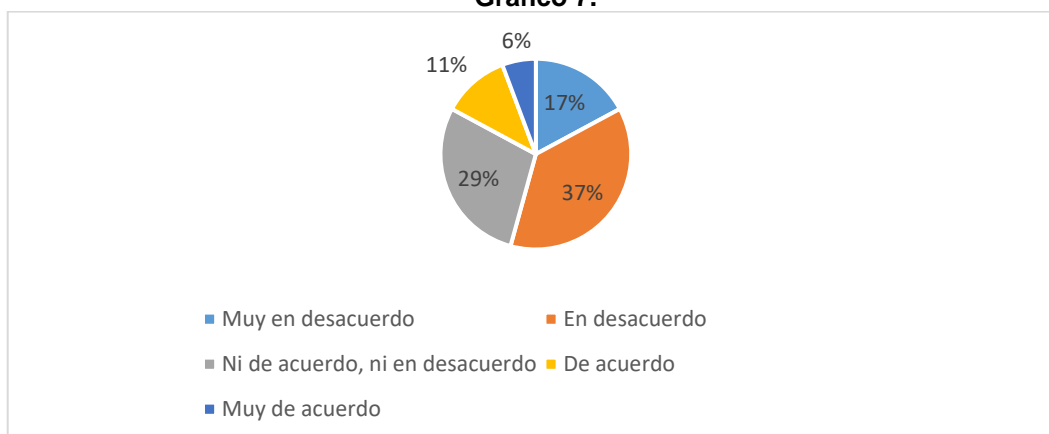
El **60%** del personal (37% en desacuerdo + 23% muy en desacuerdo) evaluando negativamente los espacios de trabajo. Solo el **15%** (9% de acuerdo + 6% muy de acuerdo) considera adecuadas las instalaciones, mientras que el **26%** permanece neutral.

**PREGUNTA 7.** La tecnología disponible me ayuda a trabajar con eficiencia.

**Tabla 7.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
<b>Muy en desacuerdo</b>	6	17%
<b>En desacuerdo</b>	13	37%
<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	10	29%
<b>De acuerdo</b>	4	11%
<b>Muy de acuerdo</b>	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 7.**

Fuente: elaboración propia

### Análisis.

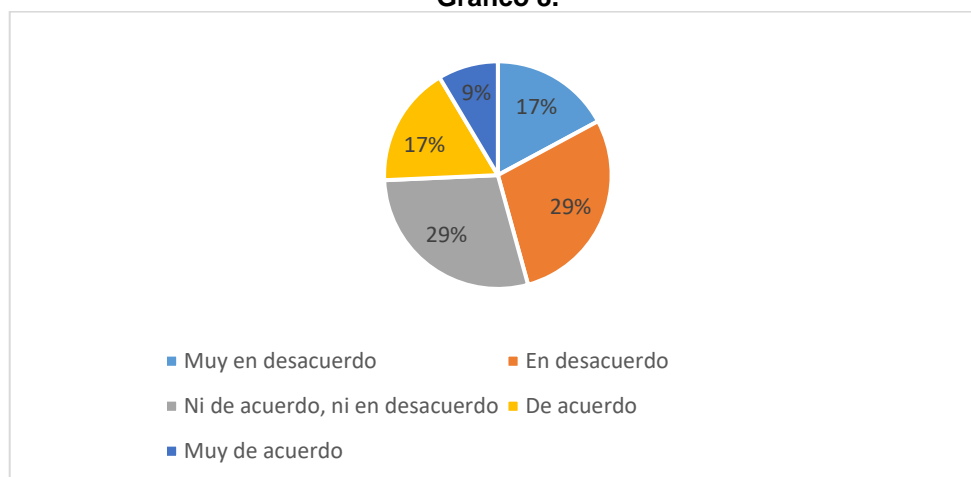
El **54%** del personal (37% en desacuerdo + 17% muy en desacuerdo) considera que la tecnología no contribuye a su eficiencia laboral. Solo el **17%** (11% de acuerdo + 6% muy de acuerdo) valora positivamente las herramientas tecnológicas, mientras que el **29%** se mantiene neutral. Esta deficiencia tecnológica impacta directamente en los tiempos de atención y la experiencia del cliente, señalando la necesidad urgente de modernización de sistemas y equipos para optimizar los procesos operativos.

**PREGUNTA 8.** Recibo retroalimentación o evaluación sobre mi desempeño en atención al cliente.

**Tabla 8.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	17%
En desacuerdo	10	29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	29%
De acuerdo	6	17%
Muy de acuerdo	3	9%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 8.**

Fuente: elaboración propia

**Análisis.**

El **46%** del personal (29% en desacuerdo + 17% muy en desacuerdo) no recibiendo evaluaciones adecuadas sobre su desempeño. Solo el **26%** (17% de acuerdo + 9% muy de acuerdo) recibe retroalimentación regular, mientras que el **29%** permanece neutral.

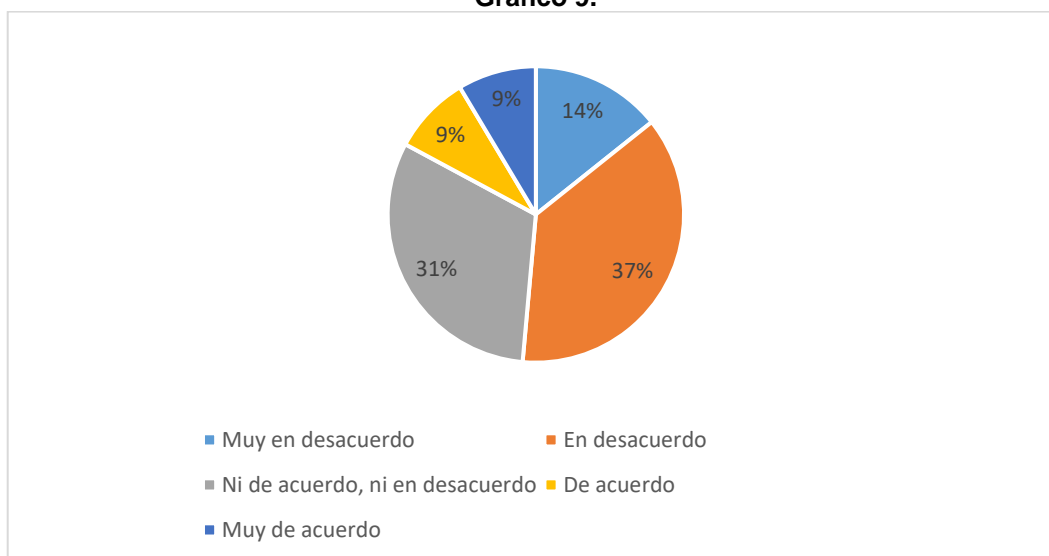
**PREGUNTA 9.** La cooperativa cuenta con estrategias claras para mejorar continuamente la atención al cliente.

**Tabla 9.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	5	14%
En desacuerdo	13	37%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	31%
De acuerdo	3	9%
Muy de acuerdo	3	9%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Gráfico 9.



Fuente: elaboración propia

**Análisis.**

El **51%** del personal (37% en desacuerdo + 14% muy en desacuerdo) no percibe estrategias claras de mejoramiento continuo. Solo el **18%** (9% de acuerdo + 9% muy de acuerdo) reconoce la existencia de estrategias definidas, mientras que el **31%** se mantiene neutral.

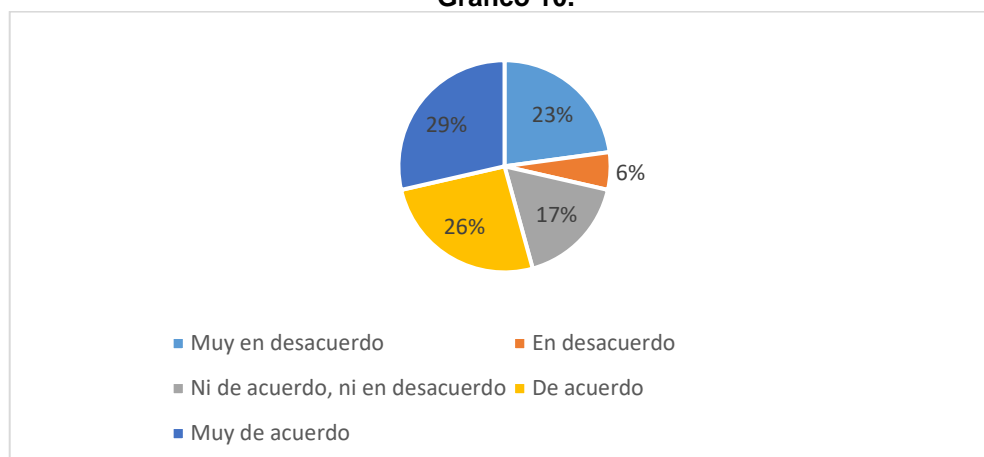
**PREGUNTA 10.** Considero que se deberían implementar nuevas estrategias para mejorar la atención en cajas.

Tabla 10.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	23%
En desacuerdo	2	6%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	17%
De acuerdo	9	26%
Muy de acuerdo	10	29%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Gráfico 10.



Fuente: elaboración propia

### Análisis.

El **55%** del personal (29% muy de acuerdo + 26% de acuerdo) considera necesario implementar nuevas estrategias para mejorar la atención en cajas, mientras que el **29%** se opone a estos cambios (23% muy en desacuerdo + 6% en desacuerdo). Un notable **17%** permanece neutral. Esta distribución indica una mayor apertura al cambio en comparación con análisis previos, sugiriendo que existe un segmento significativo del personal dispuesto a participar en procesos de mejoramiento.

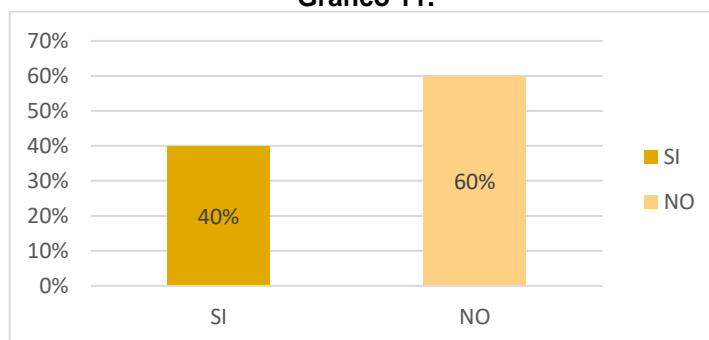
También se realizaron encuestas a socios de la Cooperativa, que dio como resultado el siguiente:

**PREGUNTA 1.** Considera que el tiempo de espera para ser atendido es el adecuado

Tabla 11.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	40%
NO	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 11.**

Fuente: elaboración propia

**Análisis.**

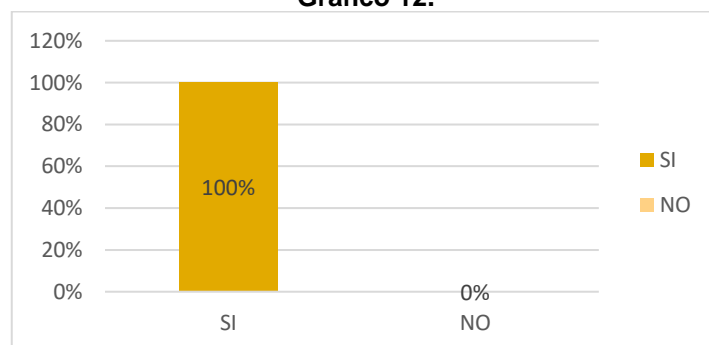
La mayoría de los socios (60%) no está conforme con el tiempo de espera. Esto refleja una percepción negativa sobre la eficiencia del servicio.

**PREGUNTA 2.** Considera que el personal de cajas es amable y respetuoso.

**Tabla 12.**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 12.**

Fuente: elaboración propia

**Análisis.**

La percepción de trato humano es excelente. Todos los encuestados valoran la amabilidad y el respeto del personal. Este es un punto fuerte para la cooperativa,

que debe mantenerse mediante reconocimiento e incentivos al personal de cajas, así como capacitación en atención empática.

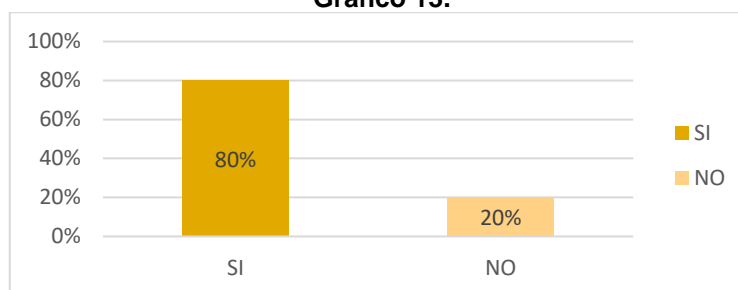
**PREGUNTA 3.** Siente que cuando tiene alguna queja es escuchado.

**Tabla 13.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	80%
NO	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 13.**



Fuente: elaboración propia

### **Análisis.**

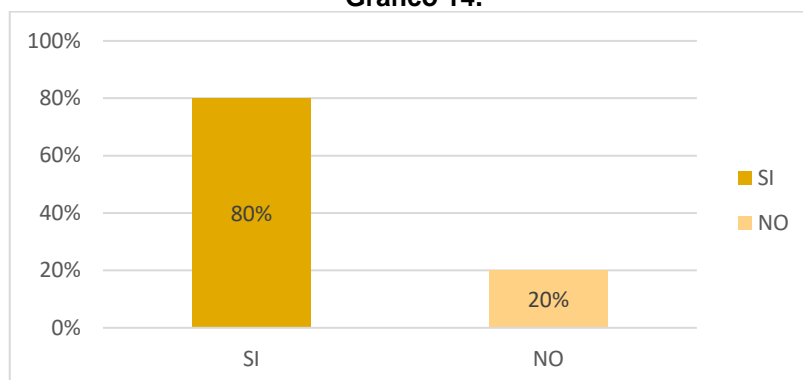
La mayoría de los usuarios 80% siente que su voz es escuchada, lo cual es positivo. Sin embargo, 1 de cada 5 siente que no. Esto podría ser por falta de seguimiento a reclamos o canales ineficientes de atención.

**PREGUNTA 4.** Cree que los cajeros dominan el tema.

**Tabla 14.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	80%
NO	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 14.**

Fuente: elaboración propia

**Análisis.**

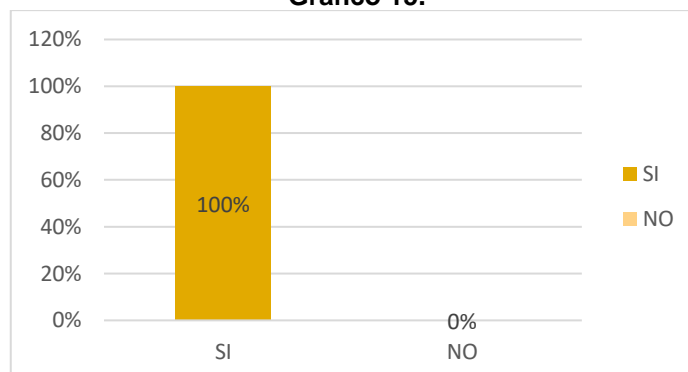
El 80% confía en la competencia técnica del personal de cajas. Este dato es alentador, pero el 20% restante sugiere que podría haber fallas o inseguridades percibidas. Se recomienda fortalecer la capacitación continua y evaluaciones de desempeño, para asegurar dominio de productos y procesos financieros.

**PREGUNTA 5.** Recomendaría a otras personas ser socios de la cooperativa.

**Tabla 15.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 15.**

Fuente: elaboración propia

## **Análisis.**

La imagen institucional es excelente: todos los encuestados recomendarían la cooperativa. Esto evidencia un alto nivel de confianza y fidelidad, lo cual puede atribuirse al trato respetuoso, aun así, deben resolverse los puntos débiles (tiempos de espera, seguimiento de quejas) para mantener este nivel de satisfacción.

## **Entrevista**

Se realizó una entrevista al jefe de la Agencia Matriz, quien dentro de los aspectos más relevantes indica:

- ✓ Considera que la atención en cajas generalmente es aceptable, pero se puede mejorar en varios aspectos:
  - Eficiencia y rapidez
  - Empatía
  - Formación continua
- ✓ Las quejas o comentarios frecuentes los recibe por falta de personal en el área de cajas (en días y horarios pico), por errores en depósitos u otras transacciones
- ✓ La capacitación recibida por parte de la cooperativa se puede decir que es considerable, algunas capacitaciones recibidas no suelen ser acorde al área de trabajo.
- ✓ Para el entrevistado es importante implementar nuevas estrategias, se puede dar una mejor atención a los socios y clientes así poder competir con las instituciones más grandes del país.
- ✓ Se sugiere la aplicación de estrategias que midan el cumplimiento de metas y objetivos, que mejoren la interacción con los socios y eviten quejas.

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Análisis de la cooperativa**

#### **3.1. Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.**

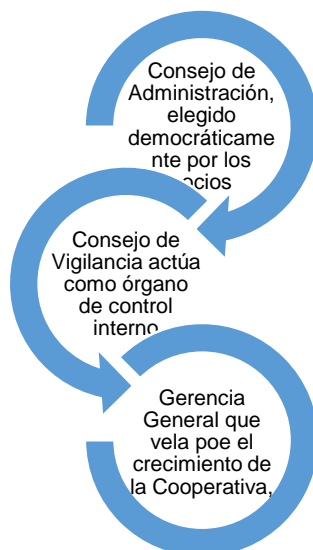
Fue creada en diciembre de 1997, iniciando sus actividades en la ciudad de Ambato, inicialmente se fundó con el aporte de 38 socios miembros de la nacionalidad indígena Chibuleo, Pilahuín y Quisapincha, desde entonces la Cooperativa ha tenido un crecimiento sostenido en el tiempo bajo el liderazgo del Abogado. Luis Alfonso Chango.

El crecimiento sostenido de la Cooperativa Mushuc Runa se ha caracterizado por una expansión geográfica estratégica que ha permitido llegar a diversas regiones del país, con análisis previos y la debida planificación que considera factores como la densidad poblacional, las necesidades financieras no cubiertas, y la presencia de comunidades indígenas y rurales. La apertura de nuevas oficinas ha sido acompañada de estudios de mercado que evalúan la viabilidad y el potencial de cada nueva plaza, cada nueva oficina representa no solo una oportunidad de crecimiento, sino también un compromiso con el desarrollo socioeconómico de la región donde se establece.

La cooperativa ha demostrado su capacidad para adaptarse a diferentes contextos regionales, manteniendo su identidad institucional mientras se ajusta a las particularidades locales, ha requerido el desarrollo de capacidades organizacionales en áreas como gestión de recursos humanos, tecnología, y sistemas de control interno para mantener la calidad del servicio en todas las oficinas.

El gobierno corporativo de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda., cuenta con:

**Gráfico 16.** Gobierno Corporativo

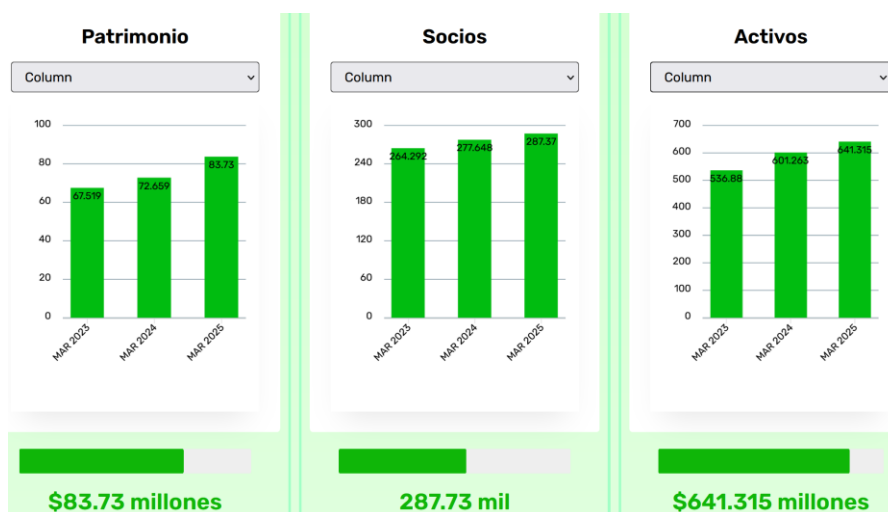


Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

La Cooperativa pertenece al Segmento 1 se ubica dentro de las instituciones financieras más representativas del sector, destacando por su solidez y alcance. Su posición en el puesto 10 del ranking refleja su desempeño competitivo dentro del sistema cooperativo, dejando en evidencia el esfuerzo constante para su crecimiento e ir adaptándose a las exigencias del mercado financiero y regulaciones vigentes, esto implica mayores responsabilidades en términos de transparencia y gobernanza, fortaleciendo la confianza de sus socios y clientes.

El patrimonio a marzo del 2025 ha tenido un crecimiento en relación con años anteriores alcanzando los 83,73 millones, de igual forma los socios que poseen son 287.73 mil, sus activos alcanzan a \$ 641.315 millones que evidencian un incremento desde el 2023 al 2024.

**Gráfico 17: Patrimonio, Socios y Activos**

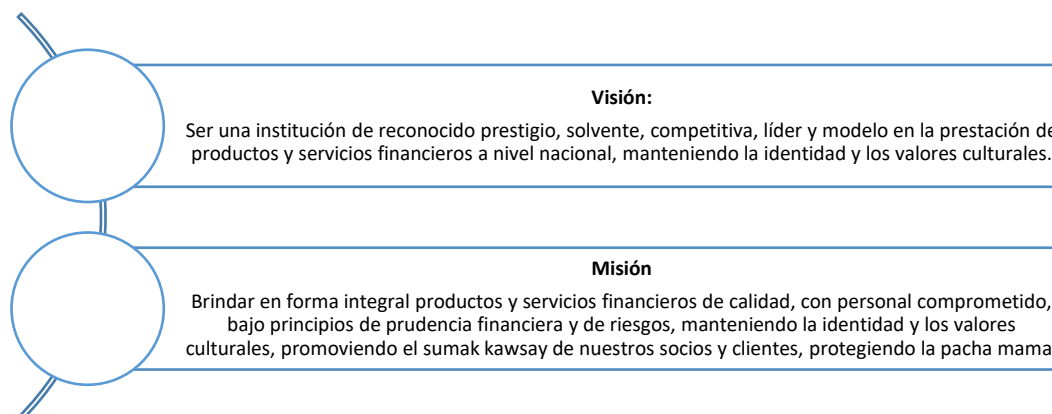


Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Muchuc Runa Ltda.

Su crecimiento a nivel nacional ha permitido que al 2025 cuenten con 32 oficinas a nivel nacional y que según lo reportado por la SEPS tenga más de 500 millones de activos, 257 mil socios, 65 millones de patrimonio.

La Cooperativa para poder conseguir estos importantes resultados tiene claramente establecida su misión y visión, en base a la cual cada día sus trabajadores laboran.

**Gráfico 18. Visión y Misión**



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

## Agencia matriz

En la agencia Matriz existe mucha afluencia de personas en cajas especialmente en días los lunes, jueves viernes y sábado, donde cada cajero atiende de 250 a 300 transacciones diarias.

En la agencia laboran 4 cajeros y son liderados por la jefe de cajas, y las directrices del jefe de información.

Pese al esfuerzo realizado por los empleados en atención de cajas existen una serie de reclamos y los más recurrentes son:

**Tabla 16. Reclamos mes de mayo 2025**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	IMPACTO
Depósito realizado en cuenta distinta	15	Alto
Depósitos incorrectos	8	Alto
Retiros de Cuentas distintas	2	Alto
Pago de remesas incompleto	1	Alto
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>Alto</b>

Fuente: elaboración propia

Lo que conlleva a que se planteen estrategias que permitan disminuir los reclamos y mejorar la atención a los clientes y su fidelización.

### 3.2. Propuesta de estrategias de atención al cliente en cajas

De la investigación realizada para mejorar la atención al cliente en cajas se siguieren algunas estrategias basadas en el uso de matrices que permitan mejorar la atención en cajas, mejorar el clima laboral, fidelización de los clientes y reducción de las quejas.

#### Matriz de segmentación de socios y personalización del servicio

**Objetivo:** Clasificar a los socios según sus características y necesidades para brindar atención diferenciada.

**Tabla 17. Clasificación a los Socios**

Segmento de Socio	Características	Necesidades Específicas	Estrategia de Personalización	Protocolo de Atención
<b>Adultos Mayores</b>	>65 años, limitada familiaridad tecnológica	Paciencia, explicación detallada	Atención preferencial, lenguaje simple	Saludo respetuoso, tiempo extendido
<b>Comunidades Indígenas</b>	Idioma kichwa, cultura ancestral	Comunicación intercultural	Atención en idioma nativo	Saludo en kichwa, respeto cultural
<b>Jóvenes (18-30)</b>	Familiaridad digital, rapidez	Eficiencia, opciones digitales	Atención ágil, promoción digital	Saludo casual, información digital
<b>Microempresarios</b>	Transacciones frecuentes, conocimiento financiero	Rapidez, productos específicos	Atención especializada	Saludo comercial, eficiencia
<b>Nuevos Socios</b>	Limitado conocimiento cooperativo	Educación financiera	Atención educativa	Saludo orientador, explicación detallada

Fuente: elaboración propia

### Aplicación:

1. Capacitar al personal en reconocimiento de segmentos mediante observación y preguntas clave
2. Cada cajero debe identificar el segmento del socio en los primeros 30 segundos
3. Ajustar el estilo de comunicación según el segmento identificado.

### Beneficios:

- ✓ Identificar rápidamente el tipo de socio (adulto mayor, indígena, joven, etc.)
- ✓ Adaptar el lenguaje y protocolo de atención según el segmento.
- ✓ Mejorar la satisfacción mediante atención personalizada.
- ✓ Reducir malentendidos culturales e idiomáticos.

### Estrategia de omnicanalidad

**Objetivo:** Unificar todos los canales de comunicación para ofrecer una experiencia consistente y disminuir tiempos de espera.

**Tabla 18. Matriz de Integración de Canales de Atención**

<b>Canal</b>	<b>Servicios Disponibles</b>	<b>Integración con Otros Canales</b>	<b>Métricas de Desempeño</b>
<b>Presencial (Cajas)</b>	Todos los servicios	Base de datos centralizada	Tiempo de atención, satisfacción
<b>Telefónico</b>	Consultas, quejas, información	Acceso a historial completo	Tiempo de respuesta, resolución
<b>Digital (App/Web)</b>	Consultas, transferencias básicas	Sincronización en tiempo real	Uso, transacciones completadas
<b>Redes Sociales</b>	Información, quejas	Escalamiento a otros canales	Tiempo de respuesta, engagement
<b>WhatsApp Business</b>	Consultas rápidas, citas	Transferencia a presencial	Conversaciones resueltas

Fuente: elaboración propia

### **Aplicación:**

1. Definir qué servicios están disponibles en cada canal
2. Conectar todos los canales a una base de datos centralizada
3. Entrenar al equipo en el manejo de múltiples canales
4. Establecer procedimientos para pasar información entre canales

### **Beneficios:**

- ✓ Evitar que los socios repitan información cuando cambian de canal
- ✓ Mantener historial completo de interacciones
- ✓ Reducir tiempos de respuesta entre canales
- ✓ Mejorar la eficiencia operativa

### **Estrategia de recuperación de servicio proactiva**

**Objetivo:** Estandarizar la respuesta ante los problemas más frecuentes (26 reclamos mensuales).

**Tabla 19. Matriz de Recuperación de Servicio por Tipo de Problema**

<b>Tipo de Problema</b>	<b>Señales de Alerta</b>	<b>Tiempo de Respuesta</b>	<b>Estrategia de Recuperación</b>	<b>Responsable</b>
<b>Depósito Incorrecto</b>	Error en comprobante, monto	Inmediato	Corrección inmediata + disculpa	Cajero/Supervisor
<b>Tiempo de Espera Excesivo</b>	Cola >15 minutos	Inmediato	Explicación + atención prioritaria	Jefe de Cajas
<b>Error en Retiro</b>	Monto incorrecto	Inmediato	Corrección + verificación	Cajero/Supervisor
<b>Falta de Información</b>	Socio confundido	Inmediato	Explicación detallada + material	Cajero
<b>Problema Técnico</b>	Sistema lento/caído	<5 minutos	Alternativa + compensación	Jefe de Información

Fuente: elaboración propia

### **Aplicación:**

1. Entrenar al personal para reconocer señales de alerta
2. Activar el protocolo de recuperación tan pronto se identifique el problema
3. Involucrar al responsable designado según el tipo de problema
4. Verificar la satisfacción del socio después de la recuperación

### **Beneficios:**

- ✓ Convertir experiencias negativas en positivas
- ✓ Reducir específicamente los errores en depósitos (15 casos) y retiros (2 casos)
- ✓ Establecer tiempos de respuesta claros
- ✓ Asignar responsabilidades específicas

### **Estrategia de capacitación y cultura organizacional**

**Objetivo:** Cerrar las brechas de conocimiento del personal (60% no se siente capacitado).

**Tabla 20. Matriz de Competencias y Capacitación**

Competencia	Nivel Actual	Nivel Requerido	Brecha	Estrategia de Desarrollo	Tiempo
<b>Comunicación Intercultural</b>	Básico	Avanzado	Alta	Capacitación especializada	3 meses
<b>Conocimiento de Productos</b>	Intermedio	Avanzado	Media	Certificación interna	2 meses
<b>Manejo de Tecnología</b>	Básico	Intermedio	Media	Capacitación técnica	1 mes
<b>Resolución de Conflictos</b>	Básico	Avanzado	Alta	Talleres prácticos	2 meses
<b>Educación Financiera</b>	Intermedio	Avanzado	Media	Cursos especializados	3 meses
<b>Atención al Cliente</b>	Intermedio	Experto	Alta	Programa integral	4 meses

Fuente: elaboración propia

### **Aplicación:**

1. Diagnosticar el nivel actual de cada competencia por empleado
2. Identificar las diferencias entre nivel actual y requerido
3. Diseñar programa de desarrollo según sus necesidades
4. Ejecutar capacitación y medir progreso

### **Beneficios:**

- ✓ Mejorar las competencias técnicas y culturales del personal.
- ✓ Reducir errores operativos por falta de conocimiento.
- ✓ Aumentar la confianza del personal en sus funciones.
- ✓ Establecer un plan de desarrollo profesional.

### **Estrategia de *feedback* continuo**

**Objetivo:** Medir y controlar la calidad del servicio de manera continua.

**Tabla 21. Matriz de Indicadores y Métricas de Desempeño**

<b>Categoría</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Responsable</b>
<b>Eficiencia</b>	Tiempo promedio de atención	Total, tiempo / Número transacciones	<3 min	Diaria	Jefe de Cajas
<b>Calidad</b>	Índice de satisfacción	(Satisfechos + Muy satisfechos) / Total	>90%	Semanal	Jefe de Información
<b>Productividad</b>	Transacciones por cajero	Total, transacciones / Número cajeros	200-220	Diaria	Jefe de Cajas
<b>Precisión</b>	Tasa de errores	Errores / Total transacciones * 100	<1%	Diaria	Supervisor

Fuente: elaboración propia

### **Aplicación:**

1. Revisar indicadores según frecuencia establecida
2. Usar datos de las estrategias planteadas para mejoras operativas
3. Compartir resultados con el equipo

### **Beneficios:**

- ✓ Identificar problemas antes de que afecten a los socios
- ✓ Tomar decisiones basadas en datos reales
- ✓ Establecer metas claras y medibles
- ✓ Demostrar el impacto de las mejoras implementadas

### **3.3. Sistema de recompensas y reconocimiento**

#### **Matriz de recompensas por desempeño**

**Objetivo:** Motivar al personal mediante reconocimientos e incentivo.

**Tabla 22. Matriz Integral de Recompensas para Personal de Cajas**

Categoría	Indicador	Meta	Recompensa Individual	Recompensa Grupal
<b>EXCELENCIA EN SERVICIO</b>				
Satisfacción del Cliente	>95%	Bono \$	Día libre adicional	Mensual
Cero Quejas	0 quejas/mes	Reconocimiento público	Almuerzo equipo	Mensual
Tiempo de Atención	<2.5 min promedio	Bono \$	Capacitación externa	Mensual
<b>PRECISIÓN OPERATIVA</b>				
Cero Errores	0 errores/semana	Bono \$	Actividad recreativa	Semanal
Cuadre Perfecto	100% cuadros	Tarjeta de regalo \$	Desayuno especial	Semanal
<b>DESARROLLO PROFESIONAL</b>				
Capacitación Completada	100% asistencia	Certificación pagada	Biblioteca técnica	Trimestral

Fuente: elaboración propia

### Aplicación:

1. Explicar claramente las metas y recompensas
2. Monitorear el desempeño diariamente
3. Entregar recompensas según cronograma
4. Ajustar según resultados obtenidos

### Beneficios:

- ✓ Alinear los objetivos del personal con los de la cooperativa
- ✓ Reducir la rotación del personal
- ✓ Mejorar el clima laboral (60% considera inadecuadas las condiciones)
- ✓ Incrementar la productividad y calidad del servicio

### Resultados esperados

#### Impacto Cuantitativo

**Objetivo:** Definir claramente los beneficios que se esperan obtener

**Tabla 23. Matriz de Resultados Esperados**

Área de Impacto	Indicador	Situación Actual	Meta Año 1	Mejora Esperada
Satisfacción del Cliente	Índice general	75%	90%	+15%
Eficiencia Operativa	Tiempo promedio atención	4.5 min	3 min	-33%
Calidad del Servicio	Errores operativos	26/mes	10/mes	-62%
Fidelización	Índice de recomendación	80%	95%	+15%

Fuente: elaboración propia

### Aplicación:

1. **Medición inicial:** Establecer línea base de todos los indicadores
2. **Seguimiento mensual:** Evaluar progreso hacia las metas
3. **Ajustes necesarios:** Modificar estrategias según resultados
4. **Comunicación:** Informar avances al equipo y gerencia

### Beneficios:

- ✓ Establecer metas específicas y medibles
- ✓ Justificar la inversión en el proyecto
- ✓ Evaluar el éxito de la implementación

### Importancia de la aplicación de las matrices propuestas

Las implementaciones de las matrices estratégicas permitirán mejorar los controles y la operatividad de la atención en cajas, en busca de mejorar continuamente para fidelizar a los clientes, permite contar con insumos para que no sean solo planteamientos teóricos, sino que establezcan acciones concretas que define claramente qué hacer, cómo hacerlo, cuándo ejecutarlo y quién es responsable de cada acción.

Esta claridad operativa es fundamental para una institución que maneja 250-300 transacciones diarias por cajero y busca reducir los 26 reclamos mensuales identificados.

Además, la aplicación de estas matrices genera un efecto multiplicador en la mejora organizacional.

## CONCLUSIONES

- El desarrollo teórico de los fundamentos de las estrategias de atención al cliente en las operaciones de cajas ha evidenciado que las instituciones financieras cooperativas requieren enfoques diferenciados que consideren tanto la eficiencia operativa como los valores de solidaridad y equidad propios del cooperativismo. La fundamentación teórica demuestra que la atención al cliente en operaciones de cajas trasciende la simple transacción financiera para convertirse en un factor determinante de la fidelización y el desarrollo socioeconómico comunitario, especialmente en cooperativas que atienden poblaciones tradicionalmente excluidas del sistema financiero convencional.
- El diagnóstico de la situación actual de la atención al cliente en cajas de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda., Matriz, ha revelado problemáticas críticas que requieren intervención inmediata para el diseño de estrategias efectivas. Los hallazgos evidencian que el 60% del personal considera inadecuadas las condiciones laborales actuales, el 66% percibe insuficiente el tiempo disponible para cada socio, y se registran 26 reclamos mensuales concentrados principalmente en errores de depósitos y retiros. Sin embargo, el diagnóstico también identificó fortalezas significativas como el 100% de satisfacción de los socios con el trato humano del personal y la alta recomendación institucional, elementos que constituyen la base sólida para el diseño de estrategias de mejoramiento que potencien las fortalezas mientras abordan sistemáticamente las debilidades operativas identificadas.
- La determinación de los componentes para las estrategias de servicios al cliente en cajas de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda., Matriz, ha resultado en un sistema integral de siete matrices estratégicas interconectadas que abordan todos los aspectos críticos del servicio. Los componentes identificados incluyen matrices de personalización por segmentos de socios, integración omnicanal, autoservicio, recuperación proactiva, capacitación del

personal, complementadas con un sistema de recompensas y herramientas de control.

## RECOMENDACIONES

- Mantener un análisis constante sobre cómo mejorar la atención al cliente, que les permita incorporar las mejores prácticas en la Cooperativa, creando alianzas estratégicas con universidades e institutos de investigación para desarrollar metodologías específicas de evaluación y mejora del servicio en instituciones financieras cooperativas, considerando las particularidades culturales y socioeconómicas de los socios atendidos.
- Para que se mantenga un constante diagnóstico de la situación actual de la atención al cliente en cajas, se recomienda implementar un sistema de evaluación continua que incluya encuestas trimestrales de satisfacción, observación sistemática de procesos y análisis de indicadores operativos. Que garanticen, el diseño de estrategias futuras se base en información actualizada y representativa de la realidad operativa de la cooperativa.
- Para asegurar la efectividad en la aplicación de las estrategias planteadas, se recomienda implementar las matrices propuestas de manera gradual, comenzando con aquellas de mayor impacto inmediato como la recuperación proactiva y la capacitación del personal, contando con responsables del monitoreo de su cumplimiento, lo que permitirá mejorar la calidad de atención al cliente, tener empleados más empoderados de sus funciones, disminuir las quejas y fidelizar a sus clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

Aiteco. (2024). *Comunicación No Verbal en la Atención al Cliente*. Obtenido de Aiteco.

Alarcón, M. S. (2023). La asimetría de información como barrera en la comunicación financiera: estrategias para su superación. . *Revista Latinoamericana de Estudios Financieros*.

Álvarez Sánchez, A. &. (2020). *Comunicación y atención al cliente*. Editorial Editex.

Arias, T. &. (2021). Estrategias de servicio al cliente como eje transversal en la planificación estratégica de entidades financieras. *Revista de Cultura Organizacional y Servicios Financieros*, 215-232.

Bachrach, D. G. (2021). El factor humano: Revolucionando las experiencias de servicio mediante el empoderamiento de los empleados de primera línea. *Harvard Business Review Press*.

Barrera, M. G. (2022). Particularidades de las cooperativas de ahorro y crédito en el contexto de la economía social y solidaria: implicaciones para el servicio al cliente. . *Revista de Economía Social y Solidaria*.

Carrillo, F. (2021). El Poder de la Experiencia del Cliente: Estrategias para la Fidelización y el Crecimiento Empresarial. En F. Carrillo, *El Poder de la Experiencia del Cliente: Estrategias para la Fidelización y el Crecimiento Empresarial*. Editorial Gestión 2000.

Castro García, F. J. (2024). *Importancia y concepto clave de la comunicación inclusiva*. .

- Chaparro, J. M. (2007). Servicio al cliente: Fundamentos, estrategias y herramientas. En J. M. Chaparro, *Servicio al cliente: Fundamentos, estrategias y herramientas* (pág. 224). México: Alfaomega grupo editor. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/historia>
- Cordero, A. &. (2021). Las tres funciones de la comunicación en la atención al cliente del sector financiero: informativa, persuasiva y de fidelización. *Revista de Comunicacion Bancaria*.
- Gómez, A. &. (2022). Barreras en la comunicación con el cliente financiero: un análisis desde la perspectiva del personal de atención. *Revista Internacional de Psicología Bancaria*.
- González-Torres, T. &. (2022). La paradoja del empoderamiento: Cómo la autonomía de primera línea transforma la fidelización del cliente. *Revista de gestión MIT Sloan*.
- Gutiérrez, P. &. (2023). Estrategias para la generación de experiencias memorables en el servicio al cliente del sector financiero. *Revista de la Experiencia del Cliente*.
- Henderson, R. &. (2023). Reimaginando el capitalismo: Estrategias empresariales para un futuro sostenible. *Oxford University Press*.
- Herrera, C. &. (2022). Sostenibilidad y responsabilidad social como elementos diferenciadores en las estrategias de servicio al cliente del sector financiero. *Revista de Responsabilidad Social Empresarial*.
- Martínez Coronel, A. R. (s.f.). *Modelos de atención al cliente en cooperativas de ahorro y crédito: Impactos en desarrollo territorial*. . Universidad Técnica Particular de Loja., Loja.

- McGrath, R. G. (2021). Estrategia dinámica: navegar en el nuevo panorama competitivo. *Harvard Business Review Press*.
- Mendoza Bravo, F. S. (2022). *Capacitación especializada en atención al socio: Retorno sobre inversión en cooperativas ecuatorianas*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Morales, A. &. (2022). El papel de la comunicación en la construcción de relaciones de confianza entre entidades financieras y clientes. . *Revista Latinoamericana de Comunicación Organizacional*.
- Moreno, L. P. (2022). Estrategias de servicio al cliente alineadas con la cultura organizacional en entidades financieras. *Revista de Cultura Organizacional y Servicios Financieros*.
- Muñoz, D. &. (2021). Gestión de la calidad en la atención al socio en cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales y Economía Solidaria*, 45–59.
- Pacheco Miranda, R. M. (2023). *Metodologías culturalmente adaptadas para evaluación de satisfacción en cooperativas multiculturales*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Pérez Rodríguez, M. (2023). *Comunicación efectiva*. ICB Editores.
- Pérez, M. &. (2021). Estrategias de servicio al cliente como herramientas para fortalecer la identidad cooperativa en entidades financieras. *Revista de Estudios Cooperativos*.
- Ramírez, A. &. (2021). Capacitación del personal en habilidades de comunicación para la mejora del servicio al cliente en entidades financieras. *Revista de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional*, 156-174.

- Ramses, R. (2022). Estrategia de experiencia del cliente. *Prensa Inovativa CD*.
- Redalyc. (2020). *Factores que determinan la satisfacción del socio con respecto al servicio en una Cooperativa de Ahorro y Crédito de Manabí*.
- Rivadeneira, M. &. (2023). Transformación digital con enfoque social en cooperativas de ahorro y crédito del sector popular y solidario. *Revista Ecuatoriana de Economía Popular*, 67-81.
- Romero Castillo, M. J. (s.f.). Transformación digital en cooperativas de ahorro y crédito: Desafíos para la inclusión financiera. *Editorial UTE*.
- Romero Rodríguez, J. C. (2020). Gestión del talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito, para mejorar la atención a los socios. *Revista de ciencia e investigación*.
- Sevilla., M. (2020). *Cómo conseguir que los empleados se mantengan conectados con tus clientes*. Recuperado. Obtenido de *Cómo conseguir que los empleados se mantengan conectados con tus clientes*. Recuperado.
- Torres, A. R. (2022). Estrategias para la capacitación y desarrollo del personal de atención al cliente en entidades financieras. . *Revista de Gestión del Talento Humano en Banca*.
- Venkatesh, A. &. (2023). Psicología del servicio al cliente: Comprensión de los mecanismos de influencia implícitos en las relaciones de servicio. *Diario de servicios*.
- Villacís Naranjo, P. E. (2016). *Interculturalidad y servicios financieros: Estrategias de atención en cooperativas con presencia en territorios indígenas*. FLACSO, Ecuador.