



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS**

**MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**ÍNDICE INTEGRAL PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE SERVICIO DE  
LA COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.**

**AUTORAS:**

**PEÑARRIETA VELEZ EMILIA GUADALUPE**

**SOLÓRZANO ZAMBRANO GENESIS LILIBETH**

**TUTOR:**

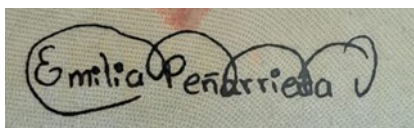
**ING. ROBERTO ORLANDO BELLO PARRA, MSc.**

**CALCETA, FEBRERO DE 2024**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Emilia Guadalupe Peñarrieta Vélez, con cédula de ciudadanía 1314434935 y Genesis Lilibeth Solórzano Zambrano, con cédula de ciudadanía 1315266203, declaramos bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: Índice integral para la medición del nivel de servicio de la Cooperativa Ahorro Crédito Chone Ltda., es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a nuestro favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

A photograph of a handwritten signature in black ink on a light-colored, textured surface. The signature reads "Emilia Peñarrieta" in a cursive script.

---

**Emilia Guadalupe Peñarrieta Vélez**  
**CC:1314434935**

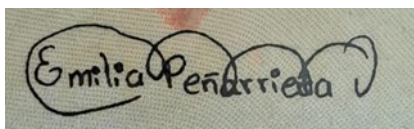
A photograph of a handwritten signature in black ink on a light-colored, textured surface. The signature reads "Genesis Solórzano" in a cursive script.

---

**Genesis Lilibeth Solórzano Zambrano**  
**CC: 1315266203**

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Emilia Guadalupe Peñarrieta Vélez, con cédula de ciudadanía 1314434935 y Genesis Lilibeth Solórzano Zambrano, con cédula de ciudadanía 1315266203, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: Índice integral para la medición del nivel de servicio de la Cooperativa Ahorro Y Crédito Chone Ltda., cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



---

**Emilia Guadalupe Peñarrieta Vélez**  
CC: 1314434935



---

**Genesis Lilibeth Solórzano Zambrano**  
CC: 1315266203

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Mgs. Bello Parra Roberto Orlando, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: "ÍNDICE INTEGRAL PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE SERVICIO DE LA COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA." que ha sido desarrollado por Emilia Guadalupe Peñarrieta Vélez y Genesis Lilibeth Solórzano Zambrano, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**Mgs. Roberto Orlando Bello Parra**

**CC: 1757988199**

**TUTOR**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: “Índice integral para la medición del nivel de servicio de la Cooperativa Ahorro y Crédito Chone Ltda.”, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de empresas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Félix López.

---

**Mg. María Gabriela Montesdeoca Calderón**  
**CC: 1310477490**  
**PRESIDENTA DEL TRIBUNAL**

---

**Mg. Karen Piloso Chávez.**  
**CC: 1310501638**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

**Mg. Pamela Zambrano Álvarez.**  
**CC: 1310470537**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente, agradezco ante todo a Dios por darme salud, fuerzas y sabiduría para continuar en lo adverso quién ha guiado mis pasos y me ha dado fortaleza para seguir.

A mí familia por estar ahí siempre con el apoyo incondicional, comprensión y estímulo constante a lo largo de mi carrera, ya que me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

Emilia Guadalupe Peñarrieta Vélez

En primer lugar, a Dios por brindarme la sabiduría y los conocimientos necesarios para cumplir con esta meta, a mis padres por el apoyo incondicional dado en cada momento y en cada proyecto que he decidido realizar, a mis amigos y demás familiares que me han brindado un consejo y han sido un pilar fundamental para el cumplimiento de esta meta. A mi tutor de tesis que con mucho esfuerzo nos ha brindado las herramientas necesarias para dar cumplimiento a este trabajo. A mi querido Frixion, Ashley y Melissa, personas lindas que me regalo la vida.

Genesis Lilibeth Solórzano Zambrano

## DEDICATORIA

A mis padres que han sabido formarme y hacer de mí una mejor persona, me inculcaron buenos hábitos y valores han sido mi pilar para seguir adelante. También dedico a mi hijo que ha sido mi mayor motivación para llegar a luchar por mis metas propuestas y lograr a ser un ejemplo para él.

Emilia Guadalupe Peñarrieta Vélez

El presente trabajo de titulación lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso. A mis padres, por su sacrificio, su amor y trabajo durante todo este tiempo. A todos mis familiares y amigos que me han apoyado y han hecho que el trabajo culmine con éxitos. A mi estimado Alan Zambrano por siempre estar pendiente y apoyarme durante mi trayectoria académica. A mi estimado Frixion, Ashley y Melissa por siempre estar prestos a ayudarme.

Genesis Lilibeth Solórzano Zambrano

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN .....	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3. OBJETIVOS .....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.4. IDEA A DEFENDER .....	5
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. SERVICIOS .....	7
2.1.1. TIPOS DE SERVICIOS .....	8
2.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS .....	10
2.1.3. COMPONENTES DE SERVICIO .....	12
2.1.4. CALIDAD DE SERVICIO .....	13
2.2. SERVICIO EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO .....	14
2.3. NIVEL DE SERVICIO .....	15
2.3.1. IMPORTANCIA DEL NIVEL DE SERVICIO .....	15
2.4. NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE .....	16
2.4.1. PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO DEL NIVEL DE SERVICIO .....	16
2.5. INDICADORES .....	18
2.5.1. INDICADORES DE NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE .....	18
2.6. ÍNDICE INTEGRAL .....	19
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO .....	20
3.1 UBICACIÓN .....	20
3.2 DURACIÓN .....	20
3.3. VARIABLES DE ESTUDIO .....	20



3.4 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	20
3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	21
3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	21
3.4.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA .....	21
3.4.4 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA .....	22
3.5. MÉTODOS.....	22
3.5.1 MÉTODO INDUCTIVO.....	22
3.5.2 MÉTODO DEDUCTIVO .....	22
3.5.3 MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO .....	23
3.5.4 MÉTODO DELPHI .....	23
3.6 TÉCNICAS.....	23
3.6.1 OBSERVACIÓN.....	24
3.6.2 ENTREVISTA .....	24
3.6.3 REVISIÓN DOCUMENTAL.....	24
3.7. HERRAMIENTAS .....	25
3.7.1. MATRIZ FODA.....	25
3.7.2. MATRIZ FODA PONDERADA .....	25
3.7.3. MATRIZ FODA CRUZADA .....	26
3.7.4. METODOLOGÍA DE HERNÁNDEZ .....	25
3.7.5. MÉTODO SAATY .....	26
3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	27
3.10. PROCEDIMIENTO.....	27
3.10.1. FASE 1: DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA QUE SE ENCUENTRA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA., PARA LA IDENTIFICACIÓN DE FALENCIAS RELACIONADAS CON EL NIVEL DE SERVICIO.....	27
3.10.2. FASE 2: IDENTIFICAR LOS COMPONENTES DE LOS PROCESOS DE SERVICIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA., BASE DE LA METODOLOGÍA DEL ÍNDICE INTEGRAL DEL NIVEL DE SERVICIO. ....	28
3.10.3. FASE 3: DETERMINAR LOS INDICADORES DE LOS PROCESOS DE SERVICIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.....	28
3.10.4. FASE 4: REALIZAR EL CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE UN ÍNDICE INTEGRAL DE NIVEL DE SERVICIO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.....	29
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	30
4.1. DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA QUE SE ENCUENTRA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA., PARA LA IDENTIFICACIÓN DE FALENCIAS RELACIONADAS CON EL NIVEL DE SERVICIO. ....	30

4.1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA MEDIANTE EL SISTEMA DE VARIABLES PROPUESTO POR (HERNÁNDEZ ET AL., 2013).....	30
4.1.2. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ FODA PONDERADA PARA LA DETERMINACIÓN DE LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.....	33
4.2. FASE 2: IDENTIFICAR LOS COMPONENTES DE LOS PROCESOS DE SERVICIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA., BASE DE LA METODOLOGÍA DEL ÍNDICE INTEGRAL DEL NIVEL DE SERVICIO.....	37
4.2.1. SELECCIÓN DE EXPERTOS PARA LA INVESTIGACIÓN.....	37
4.2.2. IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES SE SERVICIOS PRESENTES EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO A PARTIR DE LA LITERATURA.....	40
4.2.3. SELECCIÓN DE LOS COMPONENTES CLAVES DE SERVICIO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE CHONE LTDA., MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DELPHI. ....	42
4.3. FASE 3: DETERMINAR LOS INDICADORES DE LOS PROCESOS DE SERVICIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA. ....	43
4.3.1. REGISTRO DE INDICADORES DE SERVICIO A PARTIR DE LA LITERATURA EN ENTIDADES FINANCIERAS. ....	44
4.3.2. DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE SERVICIO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE CHONE A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN POR EL MÉTODO DELPHI. 44	
4.3.3. DELIMITACIÓN DE LOS INDICADORES DE SERVICIO POR COMPONENTE A TRAVÉS DEL DIAGRAMA DE AFINIDAD.....	46
4.4. FASE 4: REALIZAR EL CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE UN ÍNDICE INTEGRAL DE NIVEL DE SERVICIO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.....	47
4.4.1. PONDERACIÓN DE LOS INDICADORES MEDIANTE EL MÉTODO SAATY. ....	47
4.4.2. DEFINICIÓN DE ESCALA DE PUNTUACIONES PARA CADA INDICADOR. ....	51
4.4.3. FORMULACIÓN DE EXPRESIÓN DE CÁLCULO DEL ÍNDICE INTEGRAL DEL NIVEL DE SERVICIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA..	54
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
5.1. CONCLUSIONES.....	58
5.2. RECOMENDACIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	60
ANEXO 1. PERFIL DE EXPERTOS .....	65
ANEXO 2. Entrevista .....	67

**CONTENIDO DE FIGURAS**

Figura 1.; Hilo conductor .....	6
Figura 2.; Locación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. ....	20
Figura 3.; Diagrama de afinidad de los indicadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. ....	47

## CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.....	30
Tabla 2. Matriz FODA .....	33
Tabla 3. Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.....	34
Tabla 4. Factores internos y externos más relevantes.....	35
Tabla 5. Posicionamiento estratégico FODA .....	35
Tabla 6. Matriz FODA cruzada.....	36
Tabla 7. Caracterización del panel de expertos .....	37
Tabla 8. Cálculo del coeficiente de conocimiento .....	38
Tabla 9. Cálculo del coeficiente de argumentación.....	38
Tabla 10. Selección de Expertos basado en los resultados de (Kc), (Ka) y (K) .....	39
Tabla 11. Componentes del servicio .....	40
Tabla 12. Componentes del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda....	41
Tabla 13. Aplicación del método Delphi.....	43
Tabla 14. Listado de indicadores por componentes de servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.....	44
Tabla 15. Selección de indicadores mediante el método Delphi.....	45
Tabla 16. Fórmula de indicadores de servicios claves seleccionados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. ....	46
Tabla 17. Valoración del método Saaty componentes del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.....	48
Tabla 18. Ponderación de indicadores con el método Saaty de los componentes del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. ....	49
Tabla 19. Cálculo de las ponderaciones de indicadores con el método Saaty de los componentes del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. ....	49
Tabla 20. Ponderaciones de indicadores con el método Saaty de los componentes del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. ....	50
Tabla 21. Escala de puntuaciones de los componentes del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. ....	52
Tabla 22. Caracterización de los indicadores de servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.....	52
Tabla 23. Comportamiento de los indicadores de servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.....	54
Tabla 24. Resultados de los indicadores de servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. ....	55

## RESUMEN

Actualmente las cooperativas de ahorro y crédito pretenden ser competitivas brindando la mejor calidad y el mejor servicio del mercado, es por ello que el presente trabajo de titulación tuvo la finalidad de definir un índice integral para medir el nivel de servicio de la Cooperativa Ahorro y Crédito Chone Ltda., del cantón Chone, de forma que le permita a la organización identificar falencias y con ello mejorar el servicio, para finalmente contribuir a una eficaz toma de decisiones; para lo cual fue necesario definir las técnicas y herramientas entre ellas; la matriz FODA misma que permitió identificar aquellos factores internos y externos que estuvieren incidiendo en la calidad del servicio brindada por la misma, para con ello establecer estrategias que deben ser evaluadas e implementadas dentro de la institución. Luego se determinaron los componentes del proceso de servicio, para ello se tomó como base la metodología del índice integral en la cual fue necesario el criterio de los expertos el método Delphi y el Diagrama de afinidad, logrando mediante la aplicación de estos métodos la selección de componentes claves de servicio entre ellos los siguientes: Nro. quejas y reclamos, Nro. clientes atendidos por día, equipos modernos, información de servicios, programas orientados en beneficio de los clientes y la disponibilidad de cajeros automáticos, mismo que permitieron el cálculo del Índice Integral mediante la utilización del método Saaty, tomando en cuenta la escala de ponderación de los indicadores, formulando así la expresión para la medición del nivel de servicio, logrando de dicha expresión el valor de 85.51% el cual es el equivalente a muy bueno o 5, en una escala del 1 al 5. Demostrando así la confiabilidad, y la utilidad de la investigación y brindando de tal forma recomendaciones las cuales aporten a mejorar el procedimiento propuesto.

### **PALABRAS CLAVE:**

Índice integral, nivel de servicio, componentes de servicio, diagrama de afinidad, método Saaty

## **ABSTRACT**

Currently, savings and credit cooperatives seek to be competitive by providing the best quality and the best service in the market, which is why this degree work has the purpose of defining an integral index to measure the level of service of the Cooperativa Ahorro y Crédito Chone Ltda, of the Chone canton, in order to allow the organization to identify shortcomings and thus improve the service, to finally contribute to effective decision making, for which it was necessary to define the techniques and tools among them, the SWOT matrix which allowed to identify those internal and external factors that were affecting the quality of service provided by the same, to thereby establish strategies to be evaluated and implemented within the institution. Then, the components of the service process were determined based on the integral index methodology, which required the criteria of the experts, the Delphi method and the affinity diagram, achieving through the application of these methods the selection of key service components, among them the following: Number of complaints and claims, number of customers served per day, modern equipment, service information, programs oriented to the benefit of customers and the availability of ATMs, which allowed the calculation of the Integral Index using the Saaty method, taking into account the scale of the number of customers served per day, the number of customers served per day, modern equipment, service information, programs oriented to the benefit of customers and the availability of ATMs, which allowed the calculation of the Integral Index using the Saaty method, taking into account the scale of the number of customers served per day.

### **KEY WORDS:**

Comprehensive index, service level, service components, affinity diagram, Saaty method.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

A nivel mundial las empresas de servicios se ven sumergidas constantemente en una competencia por demostrar cuál es la mejor, modificando toda su estructura para dar un excelente servicio. Tal como lo mencionan Pérez y Titelman (2018), actualmente la competencia es cada vez más fuerte y la globalización ha hecho que los productos o servicios que se desarrollan sean más estándar, es por ello que las empresas y cooperativas buscan obtener una ventaja diferenciadora, es decir algo que les permita destacar entre sus competidores directos. Y es que además de ofrecer un producto o un servicio de alta calidad con los mejores atributos posibles, la atención y el servicio que se les brinda a los clientes debe ser excepcional, ya que este factor es parte fundamental para el éxito de cualquier organización (Torres et al., 2018).

Jerez y Morales (2015), afirman que en la actualidad las quejas sobre la calidad del servicio al cliente en el país son recurrentes. Diversos expertos en el tema mencionan que existe una carencia de estudio acerca del nivel de servicio, cifras desactualizadas debido a la falta de ejecución de protocolos en atención al cliente. Es por ello que un gran número de empresas y cooperativas en el Ecuador no cuenta con información relevante relacionada con el nivel de servicio, lo que acarrea como consecuencia la ineficiente formulación de estrategias, dificultando de tal manera la mejora de sus procesos y por consiguiente la toma de decisiones de dichas organizaciones (Zambrano y Orellana, 2018).

La implementación de indicadores para medir los resultados comerciales es fundamental para brindar el nivel de servicio adecuado. Según Torres et al. (2014) el establecimiento de un índice de cobertura de servicios es importante debido a “la necesidad de estos mecanismos perfeccionados y optimizados en la prestación de servicios públicos, a pesar de su importancia en todos los niveles de gestión”.

En concordancia con los autores antes mencionados, las empresas u organizaciones en general que se dediquen a prestar servicios deben fundamentar su toma de decisiones en mecanismos de mejora y optimización de sus procesos, lo cual conlleva a un monitoreo sistemático del nivel de servicio brindado a través de indicadores que muestren el comportamiento de estos y que posibiliten una eficaz toma de decisiones por parte de la división estratégica de la empresa.

Luque y Peñaherrero (2021), mencionan que varios de los problemas que presentan las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador surgen desde la mala asignación de los servicios que estas brindan a la comunidad, las carteras vencidas, las cuales afectan directamente la economía del sector financiero, a esto se suma los largos tiempos de espera, lo cual genera inconformidad en los clientes, y los fallos tecnológicos que en la actualidad los sistemas financieros han presentado.

Los indicadores de servicio son un factor necesario dentro de las organizaciones a la hora de medir el nivel de servicios que estas brindan a sus consumidores, debido a que les permiten generar valor no solo para sus clientes, sino también para las partes interesadas que conforman la organización, además que facilitan el control de procesos y mejoran la ejecución de las actividades serviciales, denotando una optimización en la toma de decisiones de la empresa.

En el cantón Chone se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., la cual no cuenta con un índice para la medición del nivel de servicio, dificultando el control de los procesos operativos y la óptima utilización de recursos y funciones, influenciando en la eficacia con la que los directivos toman las decisiones, afectando directamente la mejora del servicio y el cumplimiento de las metas y objetivos establecidas por la institución. Con base en los antecedentes mencionados se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo la medición del nivel de servicio de la Cooperativa Ahorro y Crédito Chone Ltda. contribuirá a una eficaz toma de decisiones?



## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene por objetivo aportar la medición del nivel de servicio brindado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone, mediante el cálculo de un índice integral que permita conocer de forma global el comportamiento de la organización en la realización de sus actividades a través de la medición de los componentes de servicio, aportando a una eficaz toma de decisiones, de cara al mejoramiento continuo de los procesos de la empresa, y por ende generando beneficios directos e indirectos para la cooperativa. De esta manera la justificación se sustenta a partir de las siguientes dimensiones: económico, metodológico, social y teórico como la base fundamental para el crecimiento organizacional.

Teóricamente este estudio permitirá a la cooperativa ampliar la base de conocimientos que tiene la organización sobre los diversos mecanismos de medición existentes para determinar el nivel de servicio de la entidad objeto de estudio, a fin de mantener elevado el grado de satisfacción de los clientes y de la preservación de los servicios ofertados por esta, además, si se emplea una constante adquisición de información y protocolos necesarios para la sustentabilidad del servicio que realiza la cooperativa Chone se podrá tomar decisiones operativas y estratégicas que fomenten el crecimiento exponencial de la organización en el corto y largo plazo (Cabrera et al., 2019).

En torno a los beneficios económicos que incurre el desarrollo de esta investigación, la Cooperativa Ahorro y Crédito Chone Ltda., puede elevar el porcentaje de clientes potenciales e incluso aumentar gradualmente el número de usuarios fidelizados con la compañía mediante el uso de indicadores, protocolos, técnicas y estrategias que estén orientadas en asegurar la calidad de los servicios financieros.

En el sector cooperativo existen diversas pautas gerenciales, una de ella es la calidad del producto o servicio que brinda a la comunidad, es por ello que socialmente busca mejorar la calidad del servicio para el cliente externo, siendo este protagonista de la razón de ser de la organización y con ello la optimización de los procesos para el cliente interno; tal como lo mencionan Media et al.,

(2014), “permiten dar seguimiento de la calidad de servicio y medirlo, mediante estos se podrá mostrar qué tan satisfecho se encuentra el público con el servicio que ofrece la organización y como está el desempeño de sus trabajadores”.

Metodológicamente este proyecto se basa en la propuesta de índices o indicadores que permitan medir el nivel de calidad de los servicios proporcionados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., con la finalidad de seguir teniendo una presencia imperante dentro del mercado financiero. Para lograr esto, se recurre al uso de métodos y técnicas como método Delphi, la aplicación de la matriz FODA ponderada, indicadores del nivel del servicio, entre otros, para alcanzar ventajas competitivas que permitan a la cooperativa Chone dar el siguiente paso en su crecimiento como empresa.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Definir un índice integral para la medición del nivel de servicio de la Cooperativa Ahorro Y Crédito Chone Ltda., como contribución a una eficaz toma de decisiones.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la situación actual en la que se encuentra la Cooperativa Ahorro y Crédito Chone Ltda., para la identificación de falencias relacionadas con el nivel de servicio.
- Identificar los componentes de los procesos de servicios de la Cooperativa Ahorro y Crédito Chone Ltda., base de la metodología del índice integral del nivel de servicio.
- Determinar los indicadores de los procesos de servicios de la Cooperativa Ahorro y Crédito Chone Ltda.
- Realizar el cálculo para la obtención de un índice integral de nivel de servicio para la toma de decisiones en la Cooperativa Ahorro y Crédito Chone Ltda.

#### **1.4. IDEA A DEFENDER**

La definición de un índice integral para la medición del nivel de servicio de la Cooperativa Ahorro y Crédito Chone Ltda. contribuirá a una eficaz toma de decisiones.

## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se especifican las primordiales conceptualizaciones de los temas relevantes, con la finalidad de brindar un sustento teórico para el fortalecimiento de la investigación. En la figura 2.1 se logra visualizar el hilo conductor del marco teórico de la investigación.

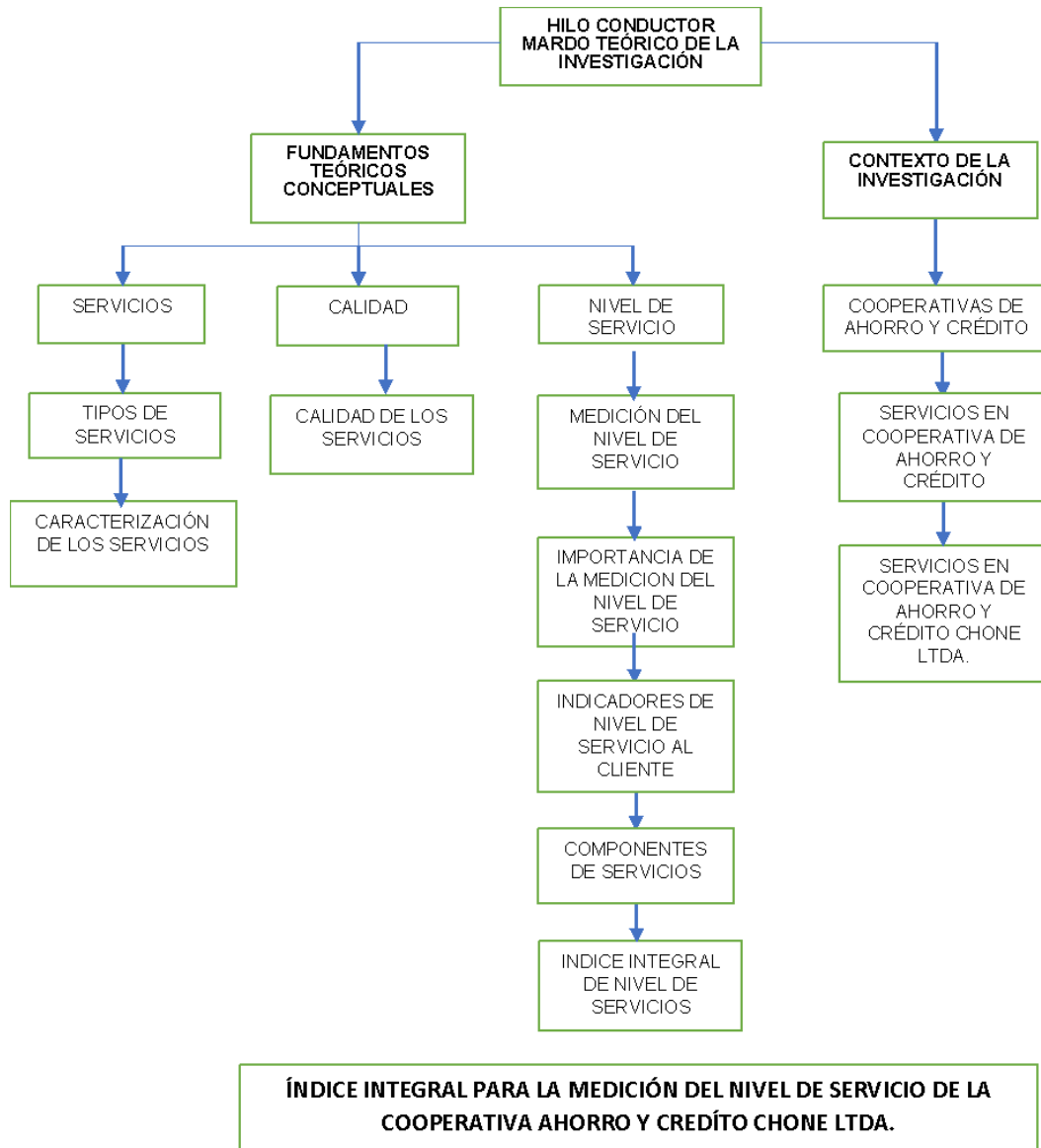


Figura 1.; Hilo conductor  
Elaborado por: Las autoras

## 2.1. SERVICIOS

Los bienes y los servicios tienen características que los hacen especiales y marcan diferencias importantes en su gestión (Hoffman y Bateson, 2011). En la década de los ochenta, Parasuraman y Berry (1985) y Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985), citados por Romero y Sánchez (2017), mencionan que estos pioneros en la investigación del servicio determinan que estos tienen cuatro características fundamentales que los hacen diferentes de los bienes (productos físicos, artículos): los servicios son intangibles, heterogéneos, de producción y consumo simultáneos y perecederos.

Entender los conceptos de servicio y calidad del servicio es fundamental para comprender el objeto y las características de los modelos de medición. El diccionario de la Real Academia Española define servicio (del latín *servitium*) como acción y efecto de servir, como servicio doméstico e incluso como conjunto de criados o sirvientes. En términos más aplicados, servicio es definido como:

- “Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios” (Fisher y Navarro, 2014).
- “Es el trabajo realizado para otras personas” (Colunga, 2018).
- “Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas” (Fisher y Navarro, 2014).
- “Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico” (Kotler, 2017).

Servicio es entonces entendido como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor. Como fundamento inicial se examinan las siguientes definiciones de servicio al cliente:

- “Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (Horovitz, 2015).
- “Aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que este quede satisfecho con dicha actividad” (Peel, 2017).
- “El servicio al cliente es una gama de actividades que, en conjunto, originan una relación” (Gaither, 2007).
- “El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional” (Lovelock, 2010).

Al agregar lo antes mencionados a la definición propia de servicio, se puede plantear una definición para servicio al cliente y adicionalmente establecer los medios y su objetivo. Servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización.

Es necesario anotar la importancia de lo planteado por Lovelock, en la citada definición, pero se debe aclarar que esto hace parte de la gestión de la calidad del servicio y, por ende, de la implementación de sistemas integrados de gestión de la calidad. Estas definiciones permiten entender los elementos de análisis en el establecimiento de un estudio del concepto de calidad percibida del servicio al cliente, a través de unos elementos básicos de estudio del constructo. Aunque las definiciones engloban adecuadamente del concepto, es necesario estudiarlos a profundidad, pues de esta forma se entienden mejor su definición y enfoque.

### **2.1.1. TIPOS DE SERVICIOS**

Según Silva et al. (2021), afirman que los servicios consisten en la prestación que satisface las necesidades humanas y que no consiste en la producción de bienes materiales, en este sentido se engloba a todas aquellas actividades que

produce una organización con la finalidad de dar respuestas a las demandas sin que supongan el ofrecimiento de un producto tangible para ello. “Es el resultado de la interfaz entre proveedor y cliente y por actividades internas del productor con el fin de responder a las necesidades del cliente”, establecen las Normas ISO 9000: 2000.

No obstante, dentro de esta definición establecen diversos tipos de servicios, entre las categorías más comunes destacan las siguientes:

- Según el proveedor de los mismos:
  - Públicos: aquellos facilitados por las Administraciones Públicas, bien de forma directa, bien a través de empresas concesionarias, como puede ser la renovación del DNI o el transporte urbano de tu ciudad.
  - Privados: los realizados por empresas que no son públicas, como los servicios de asesoramiento de un abogado.
  - Mixtos: abarcan los servicios que son llevados a cabo a través de iniciativas público-privadas.
- Según el destinatario del servicio.
  - B2C (Business to Customer): cuando el servicio está dirigido al consumidor final, como el que ofrece una peluquería o una app de entrenamiento personal.
  - B2B (Business to Business): si la prestación del servicio está enfocada a otros cubrir las necesidades de otros negocios o empresas.
- Según el soporte utilizado:
  - Presenciales: se refieren a los servicios que se ejecutan de forma presencial, como el arreglo de tu vehículo en el taller mecánico.
  - Virtuales: representados por los servicios que se prestan en el entorno online, como podría ser un software de almacenamiento en la nube.

- Según el objeto del servicio: es la clasificación de tipos de servicios más utilizada y se estructura en virtud de los diferentes sectores en los que los servicios tienen cabida.

### **2.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS**

Estos elementos descansan en las características fundamentales de los servicios: la intangibilidad, la no diferenciación entre producción y entrega, y la inseparabilidad de la producción y el consumo (Córdova, 2018).

De las características diferenciadoras entre los productos tangibles y los servicios cabe destacar el hecho de ser causantes de las diferencias en la determinación de la calidad del servicio. Así, no se pueden evaluar del mismo modo servicios y productos tangibles. A continuación, se presentan estas características de una manera más detallada.

- **La intangibilidad**

La mayoría de los servicios son intangibles (Lovelock, 2010). No son objetos, más bien son resultados. Esto significa que muchos servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra para asegurarse de su calidad, ni tampoco se pueden dar las especificaciones uniformes de calidad propias de los bienes. Por tanto, debido a su carácter intangible, una empresa de servicios suele tener dificultades para comprender cómo perciben sus clientes la calidad de los servicios que presta (Zeithaml, 2013).

- **La heterogeneidad**

Los servicios especialmente los de alto contenido de trabajo– son heterogéneos en el sentido de que los resultados de su prestación pueden ser muy variables de productor a productor, de cliente a cliente, de día a día. Por tanto, es difícil asegurar una calidad uniforme, porque lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibe que recibe de ella.

- **La inseparabilidad**



En muchos servicios, la producción y el consumo son indisociables (Grönroos, 2007). En servicios intensivos en capital humano, a menudo tiene lugar una interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa de servicios. Esto afecta considerablemente la calidad y su evaluación. Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) citados por Romero y Sánchez (2017), afirma que estas características de los servicios implican cuatro consecuencias importantes en el estudio de la calidad del servicio:

- La calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la de los bienes.
- La propia naturaleza de los servicios conduce a una mayor variabilidad de su calidad y, consecuentemente, a un riesgo percibido del cliente más alto que en el caso de la mayoría de bienes.
- La valoración (por parte del cliente) de la calidad del servicio tiene lugar mediante una comparación entre expectativas y resultados.
- Las evaluaciones de la calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de los servicios.

Por otra parte, Sánchez (2017), establece que los servicios presentan una mayor problemática para su estudio, pues poseen características que los diferencian ampliamente de los productos: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y carácter perecedero.

- **Intangibilidad**

Por intangibilidad entendemos la cualidad de los servicios por la que no es fácil contarlos, medirlos, inventariarlos, y verificarlos o probarlos antes de entregarlos para asegurar su calidad.

- **Heterogeneidad**

La mayoría de los servicios, especialmente aquellos con gran contenido de trabajo humano, son heterogéneos, esto quiere decir que a menudo su desempeño varía de proveedor a proveedor, de cliente a cliente y de tiempo a tiempo. La consistencia del comportamiento de un servicio casi personal es difícil de asegurar porque lo que la empresa intenta entregar puede ser enteramente diferente a lo que el cliente recibe.

- **Inseparabilidad**

La producción y el consumo de la mayoría de los servicios es inseparable, a consecuencia de lo anterior la calidad de los servicios no se hace en el departamento de ingeniería de una planta de manufactura (donde se podría controlar desde su concepción hasta su entrega), sino se entrega intacta al cliente. Más bien corresponde a la interacción del cliente y el personal de la empresa que hace contacto con este, aquí depende de qué tanto control tenga la empresa del servicio, de su personal y que tanto está implicado el cliente en el servicio, ya que muchas veces este indirectamente afecta su calidad.

- **Carácter perecedero**

Los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior.

### **2.1.3. COMPONENTES DE SERVICIO**

López (2001), menciona que existen 10 componentes básicos para brindar un buen servicio, además de ello afirma que si los mismos no se encuentran cubiertos será difícil alcanzar una calidad adecuada en el servicio brindado. A continuación, se presentan los componentes del servicio:

- Seguridad: solo está bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
- Credibilidad: va de la mano de la seguridad, hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y honestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.
- Comunicación: se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender.
- Comprensión del cliente: no se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación.
- Accesibilidad: para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente como en el sitio web.

- Cortesía: atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie.
- Profesionalismo: posesión de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización.
- Capacidad de respuesta: disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- Fiabilidad: es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contratiempos ni problemas.
- Elementos intangibles: se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado.

#### **2.1.4. CALIDAD DE SERVICIO**

La calidad de un producto o servicio no puede definirse fácilmente, por ser una apreciación subjetiva; sin embargo, se puede decir que es la percepción que el cliente tiene del mismo. Es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con un producto o servicio determinado, que sólo permanece hasta el punto de necesitar nuevas especificaciones.

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido lograr para satisfacer a su clientela clave. Representa a su vez la medida en que se logra dicha calidad (Horovitz, 2017). Para el nombrado autor, cada nivel de excelencia debe responder a cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos y necesidades; este nivel de excelencia, debe mantenerse en todo momento y en todo lugar.

El servicio no puede estandarizar las expectativas del cliente, pues cada cliente es diferente y sus necesidades también, es por esta razón que no se puede dictar procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes. Según Zeithaml et al. (2016), el enriquecimiento de un servicio superior en calidad recae sobre todos provocando una reacción en cadena de los que se benefician ante él; consumidores, empleados, gerentes y accionistas, provocando el beneficio general y por ende el bienestar de la comunidad.

## 2.2. SERVICIO EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Las cooperativas de ahorro y crédito de hoy en día ofrecen más de lo que los consumidores esperan de un banco, como por ejemplo la banca en línea o los depósitos móviles. Cabe recalcar que existen distintos tipos de productos y servicios que ofrecen las cooperativas de ahorros y créditos entre ellos los siguiente:

- Tarjetas de crédito y cuenta corriente: en lo que compete a las tarjetas de crédito y cuentas corrientes, son utilizadas con frecuencia para el consumo o compras online, y las cuentas corrientes por empresas.
- Ahorrar e invertir: otros de los servicios que brinda las cooperativas es que incentiva a sus socios a ahorrar de manera regular con la finalidad de crear seguridad económica para ellos y sus allegados.
- Préstamos al consumidor: en cuanto a los préstamos las cooperativas brindan diversidad de préstamos, entre ellos los personales, al consumo, de estudios, hipotecarios, entre otros.
- Depósitos directos y retiros: este es un servicio que por lo general este tipo de entidades brinda a sus nuevos clientes una vez creada sus cuentas.
- Transferencias de dinero: este tipo de servicio por lo general cuenta con cargos y otros costos adicionales, en el Ecuador existe la política en los bancos que las transferencias interbancarias y a otras cooperativas tendrán un valor adicional.
- Banca móvil y en línea: en la actualidad los usuarios de entidades financieras como bancos y cooperativas tienen, la posibilidad administrar sus cuentas desde una aplicación móvil o sitio web como tal, es por ello que es recomendable que antes de abrir una cuenta bancaria las personas consideran los servicios online que estas ofrecen.

Como se puede apreciar estos los productos y servicios que en particular las empresas que se dedican a una actividad financiera brindan a sus clientes.

## **2.3. NIVEL DE SERVICIO**

El nivel de servicio se define como el porcentaje de los pedidos que la empresa es capaz de atender dentro de un plazo determinado. Por tanto, representa el grado de satisfacción de los clientes. Un alto nivel de servicio implica un gran esfuerzo logístico en todos los eslabones de la cadena. Sin embargo, optimizar el nivel de servicio es fundamental tal que se cumpla con el nivel definido, sin exceder los costos.

Por otra parte, Rodríguez et al. (2016), afirman que el nivel de servicio al cliente es una métrica que establece los parámetros de la relación entre una empresa y el consumidor; es decir, que cuando se refiere a productos, el indicador de nivel de servicio puede incluir elementos como plazos de entrega, garantías y disponibilidad de soporte. Mientras, que cuando se refiere a servicios, el indicador de nivel de servicio suele abarcar aspectos como la fecha y el lugar en que se realizará la prestación, así como la cualificación mínima de los profesionales implicados.

### **2.3.1. IMPORTANCIA DEL NIVEL DE SERVICIO**

Según Valencia (2019), afirma que la importancia de esta radica en que las empresas necesitan saber cuál es su nivel de desempeño logístico para poder impulsar planes de mejora. A menos que el indicador logístico del Nivel de Servicio sea incluido en el análisis, difícilmente se podrá establecer si se han obtenido resultados positivos.

Por otra parte, a diferencia de otras disciplinas, el concepto de Nivel de Servicio (NS) o Fill Rate (FR) tiene una connotación más numérica, más estadística y mucho más precisa. Tradicionalmente, se puede valorar el nivel de servicio como excelente, bueno, regular, malo o pésimo (Valencia, 2019). Cabe recalcar que eso no es suficiente. Debido a que el Nivel de Servicio posibilita medir la eficiencia con el que el sistema logístico sirve al mercado. Es también útil para medir los efectos de los proyectos e inversiones. Todo proyecto debe mejorar este indicador, pues reflejará mayores ingresos y mejor aprovechamiento de recursos.

## **2.4. NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE**

El nivel de servicio en una organización, sin duda alguna es uno de los componentes más importantes del mismo, porque de ello depende la fidelidad de sus clientes. Gran parte de esto es tener un personal capacitado, ya que, si tu personal es tratado de la mejor manera, ellos harán lo mismo con los clientes.

Por su parte, Montoya y Boyero (2013) definen el servicio al cliente como un conjunto de acciones que un proveedor brinda a su clientela, con el fin de lograr que ese servicio tenga ese valor agregado y lo diferencia de otras organizaciones que puedan brindar el mismo servicio. El mismo se logra a través del mejoramiento de los distintos factores que participan en ese proceso para satisfacer al cliente.

Finalmente, García (2016) expone que las empresas deben lograr un equilibrio entre lo que denominan paquete básico del servicio y el factor de sentirse bien. Esto significa que el servicio al cliente es el resultado de la mezcla entre ambos. Sin embargo, se debe ofrecer un alto nivel de calidad del servicio, pues si es deficiente, el usuario puede tolerarlo sólo por cierto tiempo, corriendo el riesgo de perder el cliente.

### **2.4.1. PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO DEL NIVEL DE SERVICIO**

Rodríguez et al. (2019), afirman que el nivel de servicio se define como el porcentaje de los pedidos que la empresa es capaz de atender dentro de un plazo determinado. Por tanto, representa el grado de satisfacción de los clientes. Cabe recalcar que un alto nivel de servicio implica un gran esfuerzo logístico en todos los eslabones de la cadena. Para ello, debe haber inventario suficiente para cumplir el pedido lo que supone también tener los insumos necesarios por parte de los proveedores y la capacidad suficiente para atender las órdenes tanto de los productos y servicios brindados por una determinada organización.

Optimizar el nivel de servicio es fundamental tal que se cumpla con el nivel definido, sin exceder los costos de inventario. Por tanto, el nivel de servicio

representa una compensación entre costos de inventario y costos por falta de existencias.

Según Racet et al. (2017), establecen dentro de su publicación una herramienta la cual permite medir el nivel de servicio al cliente, esta fue diseñada a partir del “Modelo de las Cinco Brechas del Servicio al Cliente” y además con la utilización de la lógica difusa compensatoria crean el modelo matemático el cual permite establecer a los investigadores y más que todo a las organizaciones, que tan cierto es que el nivel de servicio satisface las expectativas de los clientes.

Por otra parte, Rodríguez et al. (2016), establece que las organizaciones deben de trabajar para mejorar el servicio y elevar la calidad del mismo, sin embargo, para ello es necesario tomar en cuenta el procedimiento general propuesto dentro de su publicación, el cual menciona cinco etapas, entre ellas las siguientes: familiarización, identificación de los componentes de servicio, establecimiento de indicadores para cada componente y, el cálculo del nivel de servicio. En la última será ejecutada una vez se obtengan la relación de los indicadores por componentes de servicio y puntuación, es decir según los criterios establecidos en la presente investigación, para ello se utilizará la siguiente fórmula:

$$NSC = \sum_{i=1}^m p_i v_{ij}$$

Dónde:

- NSC: nivel de servicio al cliente
- $p_i$ : ponderación de cada componente
- $V_{ij}$ : valoración o puntuación del componente

Estos pasos contribuyen al investigador tener un resultado más acertado en el cálculo del índice integral de servicio, ya que lo que busca como es agilizar el proceso a la hora de implementar este tipo de metodología dentro de una organización en particular.

Con base a lo antes expuesto, la metodología planteada permitirá realizar el cálculo del índice integral de servicio y con ello obtener resultados acertados

sobre el nivel de servicio que brinda una determinada organización, de igual forma es importante mencionar que como tal la metodología busca agilizar el proceso en la toma de decisiones de las empresas, lo cual contribuirá a la mejora continua de la organización.

## **2.5. INDICADORES**

El término indicador se utiliza en sentidos no coincidentes. En la tradición metodológica de Lazarsfeld, es parte del proceso de operacionalización: variables, dimensiones e indicadores. El concepto clave es el de variable, que denota un aspecto de la realidad que se quiere explorar que adopta valores distintos en la población que se estudia (Martínez, 2010).

Con base en lo anterior, se puede determinar que un indicador es una herramienta que permite conocer el estado y/o evolución de una empresa, situación, objeto, entre otros, en un momento determinado, proveyendo la información necesaria para la toma de decisiones oportuna y eficaz.

### **2.5.1. INDICADORES DE NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE**

Los indicadores de rendimiento claves o de satisfacción al cliente son empleados con la finalidad de medir el rendimiento de cómo se encuentra la empresa relacionada con los clientes, es importante recalcar que la atención al cliente permitirá a las organizaciones comprender el éxito de las acciones acertadas, así como los desaciertos de la mismas (Silva, 2020). A continuación, se presentarán los principales indicadores de atención al cliente que las empresas deben de medir y analizar para monitorear y mejorar la calidad del servicio al cliente:

- Índice de satisfacción; este se utilizará para medir el grado de satisfacción del cliente, cabe recalcar que esta información es obtenida a la hora de solicitar a los clientes que califiquen el servicio.
- Índice de recomendación; este indicador servirá para medir cuántos clientes recomendarían la empresa objeto de estudio a otra persona.



- Tiempo de respuesta; este indicador es considerado como uno de los más importantes con relación a la calidad del servicio al cliente, el mismo permitirá medir cuánto tiempo el cliente esperó para recibir su atención.
- Tasa de retención de clientes; este es fundamental ya que muestra el porcentaje de los clientes que han permanecido fieles a una empresa en general.
- SERVQUAL; dicho indicador permitirá a las organizaciones medir la calidad en el servicio que presta en función de las expectativas de los clientes.

Con lo antes expuesto, se puede expresar que en la actualidad analizar y tomar en cuenta estos indicadores son fundamentales para tener una mejora continua a lo largo de los años, es decir, permitirán identificar posibles problemas o falencias que tiene una organización, para luego proceder a dar una solución eficaz y eficiente.

## **2.6. ÍNDICE INTEGRAL**

Sánchez, Lozano y Moreno (2016) mencionan que un índice integral de desempeño tiene la finalidad de evaluar la gestión pública y la toma de decisiones en el uso de los recursos de las organizaciones. Es importante mencionar que para la determinación de los índices integrales debe ser realizado mediante el cálculo aritmético, por lo general una función aditiva, para ello es necesario realizar expresivos que por lo general son utilizadas para la determinación de los índices integrales, con la finalidad de comparar el nivel máximo que puede alcanzar cada uno de ellos (Medina, et al., 2014).

# CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

## 3.1 UBICACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. se encuentra ubicada en la Calle Pichincha, Chone.

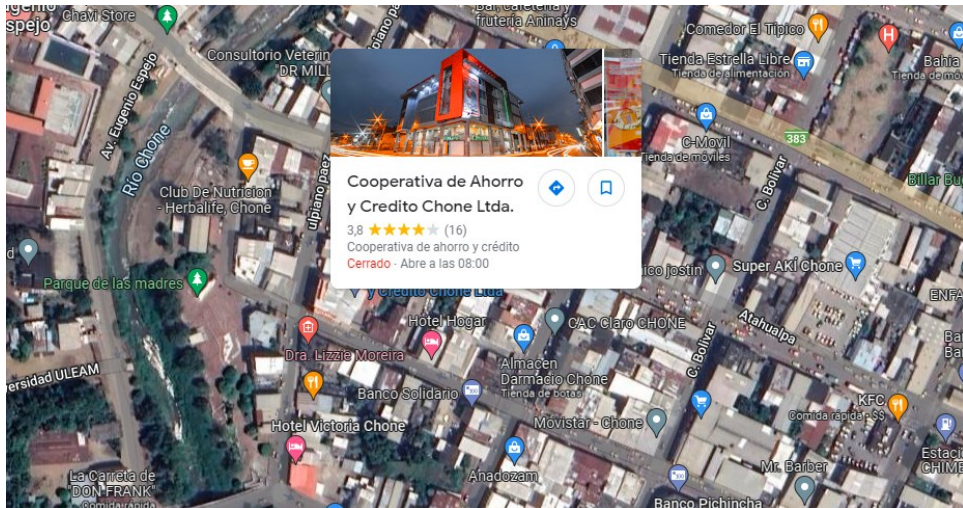


Figura 2.; Locación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.  
Fuente: (Google maps, 2020)

## 3.2 DURACIÓN

La presente investigación tuvo una duración de 9 meses desde la aprobación del tema de investigación.

## 3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

Índice de nivel de servicio

Toma de decisiones

## 3.4 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Abreu (2015), afirma que “los tipos de investigación explican con propiedad los métodos de utilización, buscando responder a la pregunta de cómo desplegar la

investigación” accediendo al aforo de poder comprender y exponer la validez de los resultados que se llevó a cabo en la indagación.

### **3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Según Ortega (2017) indica que este tipo de investigación “se encuentra apoyado en fuentes de carácter documental como subtítulos de la investigación, además se basa en las consultas de libros, ensayos, revistas científicas, periódicos, entre otros”. Este tipo de investigación permitió establecer las conceptualizaciones más importantes y las cuales contribuyeron al desarrollo de la presente investigación.

### **3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Según Cajal (2017) este tipo de investigación “es aquella que se realiza sobre un área social determinada, además de ello consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigado”. En efecto, se aplicó la investigación de campo, ya que la misma se realizó específicamente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., además de ello permitió la recopilación de datos de las actividades establecidas y que se desarrollaron como la entrevista.

### **3.4.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

Cegarra (2012) menciona que “este tipo de investigación consiste en llegar a conocer aquellas situaciones, costumbres y actitudes predominantes mediante la descripción exacta de las actividades desarrolladas dentro de una investigación”. Este tipo de investigación permitió detallar, caracterizar y esquematizar la información esencial de la investigación; y, de esta forma se obtuvo un amplio conocimiento del tema y la situación actual en la que se encuentra la cooperativa.

### **3.4.4 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA**

Rojas (2015) menciona que este tipo de investigación es utilizada frecuentemente para analizar un problema el cual no se encuentra definido de manera precisa, por lo que se lo realiza para poder comprenderlo de mejor manera, pero sin dar resultados concluyentes, además este tipo de investigación implica que el investigador se encuentre dispuesto a correr riesgo, ser paciente y receptivo. Este tipo de investigación permitió el estudio de un tema que es poco estudiado, como el nivel de servicio en Cooperativas de Ahorro y Crédito, y la definición de una herramienta que permita la medición de dicho nivel, para la contribución a la toma de decisiones por parte de la directiva de la entidad.

## **3.5. MÉTODOS**

Calduch (2014) menciona que “los métodos de investigación tienen la finalidad de desarrollar de forma correcta las etapas de los procesos que se establecen dentro de la investigación” cabe destacar que dichos procedimientos fueron aplicados en el todo el proceso de la investigación, los cuales permitieron la verificación de los resultados alcanzados dentro del presente estudio.

### **3.5.1 MÉTODO INDUCTIVO**

Mediante el presente método se llegó a las conclusiones generales de la investigación. Abreu (2015) afirma que “mediante este tipo de método se podrán observar, estudiar y conocer las características comunes las cuales se ven reflejados en un conjunto de realidades para la creación de una nueva propuesta”.

### **3.5.2 MÉTODO DEDUCTIVO**

Este tipo de método consiste en ir de lo general a lo particular, mediante el uso continuo de argumentos o deducciones, en este mismo se utiliza la lógica para llegar a conclusiones y recomendaciones, a partir de determinadas premisas, cabe recalcar que además este método parte de la razón, desde el cual se

consigue un conocimiento general o se logra definir una ley general para, tras la comprobación de su aplicabilidad, llegar a consecuencias lógicas (Ibáñez, 2015). La importancia que tuvo está dentro de la investigación radica en que permitió a partir de la tabulación realizar un análisis exhaustivo que ayudo establecer los factores interno y externos de la cooperativa.

### **3.5.3 MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO**

Según Vargas (2015), menciona que este método se encuentra orientado a describir cómo es la realidad, y a su vez es reducción, ya que pretende encontrar una causa independiente y suficiente para explicarla. Al igual que el método inductivo se logró visualizar fenómenos particulares, singulares e individualmente que formularon leyes particulares.

### **3.5.4 MÉTODO DELPHI**

López (2018), menciona que este método permitirá estructurar un proceso comunicativo de los diversos expertos organizados en grupo-panel con vistas a aportar luz en torno a un problema de investigación, el desarrollo de este garantizo el anonimato, estableció un proceso interactivo a través del feedback y tuvo que estar orientada hacia una medida estadística de la respuesta de este grupo. Dicho método contribuyó a la definición de componentes e indicadores de servicio, con la ayuda de los expertos seleccionados previamente. En base a la valoración de cada experto, se determina el coeficiente de concordancia para cada componente e indicador, y se seleccionan aquellos que tengan más de 0,80.

## **3.6 TÉCNICAS**

Dentro del proceso de investigación se aplicaron diversas técnicas las cuales permitieron establecer un índice integral para la medición del nivel de servicio. considerando las siguientes:

### **3.6.1 OBSERVACIÓN**

Se utilizó la técnica de observación, ya que según Robles (2016) “esta técnica se la emplea de forma sistemática para la obtención de información, buscando la validez y confiabilidad de los datos obtenidos” esta permitió descubrir, analizar y explicar desde una faceta sistematizada y lógica lo que se pretende estudiar. Esta técnica fue empleada con la finalidad de identificar factores internos y externos que estuvieran incidiendo en los servicios que brinda la Cooperativa Chone a sus clientes.

### **3.6.2 ENTREVISTA**

Según, Peláez et al (2014), afirma que la entrevista es un proceso de comunicación en el cual se realiza de manera normal entre dos o tres personas; dentro del presente proceso el entrevistado obtendrá información del entrevistado de manera directa. Dicho instrumento se aplicó al gerente general de organización con la finalidad de conocer los elementos internos y externos de la cooperativa, y las características del servicio ofrecido, como parte del diagnóstico en la fase inicial de la investigación, tanto para las variables de caracterización de la empresa como para la matriz FODA.

### **3.6.3 REVISIÓN DOCUMENTAL**

Según Gómez, Carranza y Ramos (2017), consideran que la revisión documental, como técnica ayuda en la construcción del conocimiento para los investigadores y el desarrollo de una investigación, ya que esta amplía los constructos hipotéticos para interpretar su realidad de lo que se pretende estudiar, además constituye elementos esenciales que son de gran relevancia para el proceso investigativo. Esta técnica permitió identificar las variables de caracterización de la empresa, los procesos que se llevan a cabo, y las características del servicio de la cooperativa para la posterior identificación de falencias.

## **3.7. HERRAMIENTAS**

### **3.7.1. VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS**

Para la caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Chone Ltda. se utilizó la metodología propuesta por Fernández Sánchez (1993) adaptadas por Hernández Nariño (2010), con el objetivo de conocer elementos imprescindibles de la entidad objeto de estudio, como Límite o frontera, Medio o entorno, Análisis estratégico, Cartera de productos y servicios, entre otros elementos que servirán como punto de despliegue para el diagnóstico de la cooperativa.

### **3.7.2. MATRIZ FODA**

Rodríguez (2019), afirma que la matriz FODA es una herramienta de análisis la cual permite a los investigadores identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que estarían incidiendo dentro del funcionamiento de una organización, cabe recalcar que dicha herramienta permite crear o reajustar una estrategia, tomando en cuenta los factores internos y externos identificados dentro del desarrollo de un determinado estudio. Con base a lo antes mencionado, esta herramienta permitió además de identificar los factores internos y externos, a determinar la situación actual en la que se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

### **3.7.3. MATRIZ FODA PONDERADA**

Herramienta de análisis que ayudo a establecer el cuadrante en el que se encuentra en la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., tomando como referencia tanto los factores internos como externos y las ponderaciones dadas por el panel de expertos. Sabiendo que esta herramienta según Dias (2017), permite realizar un analisis el cual se basa en el analisis foda tradicional, sin embargo se le agrega un peso adicional el cual permite reflejar la importancia relativa que cada uno de los factores identificados.

### **3.7.4. MATRIZ FODA CRUZADA**

Zenea, et al., (2019), establecen que dicha herramienta permite la identificación de oportunidades estratégicas para las organizaciones, ya que esta se basa en la combinación de los factores internos y externos previamente identificados en un estudio o investigación, la importancia de esta herramienta radica en la aprovechar las oportunidades externas con la finalidad de mejorar su situación y alcanzar sus objetivos institucionales. Tomando como referencia los fundamentos teóricos de esta herramienta, en el presente estudio contribuyo de una manera asertiva, debido a que se establecieron estrategias las cuales están orientadas a mejorar la toma de decisiones y mediante ello la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

### **3.7.5. MÉTODO SAATY**

Desarrollado por Thomas Saaty en 1970, este método cuantitativo permite la toma de decisiones de multicriterio, y se la ha empleado en una amplia gama de aplicaciones, incluyendo a esta la planificación estratégica, la evaluación de proyectos y la selección de alternativas, cabe recalcar que esta herramienta se basa en la construcción de una jerarquía de criterios y alternativas, debido a que los criterios son los factores importantes en la toma de decisiones (López, et al., 2021). Esta herramienta contribuyo en el presente estudio a la ponderación de los indicadores de servicio presentes en la cooperativa, cumpliéndose con el procedimiento planteado por el autor, primeramente, se realizó la comparación de los indicadores de forma individual, luego se normalizaron los datos, permitiendo la definición de los pesos por indicador. Finalmente se realiza la medición consistencia del instrumento, y luego se elabora el indicador final, el cual representa la división de las valoraciones de los indicadores multiplicados por su ponderación, divididos entre el máximo valor de la escala a utilizar.



### **3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para los efectos de la presente investigación se tomó como población a la totalidad de jefes departamentales y seccionales (88) que están a cargo de la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. Cabe recalcar que de estos 88 se escogieron a los expertos mediante el coeficiente de competencia, donde a partir del nivel de conocimiento y argumentación que estos presenten sobre el tema objeto de estudio, se seleccionaron los más idóneos para la investigación.

### **3.10. PROCEDIMIENTO**

#### **3.10.1. FASE 1: DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA QUE SE ENCUENTRA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA., PARA LA IDENTIFICACIÓN DE FALENCIAS RELACIONADAS CON EL SERVICIO.**

- Caracterización de la cooperativa mediante el sistema de variables propuesto por (Hernández et al., 2013).
- Elaboración de la matriz FODA ponderada para la determinación de la orientación estratégica de la empresa.

Para el desarrollo de la primera fase de la presente investigación se plantearon diversas actividades entre ellas la caracterización de la cooperativa mediante el sistema de variables, lo cual permitió conocer la situación actual de la misma. También se realizó la elaboración de la matriz FODA ponderada, como fuente de diagnóstico para la determinación de falencias en la cooperativa relacionadas con el nivel de servicio, y conocer la orientación estratégica de la empresa.

### **3.10.2. FASE 2: IDENTIFICAR LOS COMPONENTES DE LOS PROCESOS DE SERVICIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA., BASE DE LA METODOLOGÍA DEL ÍNDICE INTEGRAL DEL NIVEL DE SERVICIO.**

- Selección de expertos para la investigación.
- Identificación de componentes de servicios presentes en cooperativas de ahorro y crédito a partir de la literatura.
- Selección de los componentes claves de servicio para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Chone Ltda., mediante la aplicación del método Delphi.

Para el desarrollo de la segunda fase se dio el cumplimiento de las actividades antes mencionadas, para lo cual se realizó la selección de expertos para la investigación, los cuales serán claves para la definición de los componentes e indicadores de servicio. También se identificaron componentes de servicio en cooperativas de ahorro y crédito e instituciones financieras a partir de una revisión de la literatura sobre el tema. Finalmente, para la selección de los componentes claves de servicio presentes en la cooperativa, los cuales serán necesarios para el cálculo del indicador integral, se aplicó el método de expertos Delphi.

### **3.10.3. FASE 3: DETERMINAR LOS INDICADORES DE LOS PROCESOS DE SERVICIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.**

- Registro de indicadores de servicio a partir de la literatura en entidades financieras.
- Definición de los indicadores de servicio para la cooperativa de Ahorro y Crédito de Chone a través de la aplicación por el método Delphi.
- Delimitación de los indicadores de servicio por componente a través del diagrama de afinidad.

Dentro del desarrollo de la fase III se realizó la ejecución de las 3 actividades dentro de las cuales estuvo la revisión de la literatura, la cual contribuyó a la identificación de posibles indicadores a utilizar dentro del desarrollo de la presente investigación. Luego se definieron los indicadores claves mediante la aplicación del método Delphi, el cual ayudó a determinar cada uno de los indicadores relacionados con los procesos de servicio de la cooperativa. Finalmente se realizó el diseño de la estructura de los indicadores por componente de servicio para dicha organización, mediante el diagrama de afinidad.

#### **3.10.4. FASE 4: REALIZAR EL CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE UN ÍNDICE INTEGRAL DE NIVEL DE SERVICIO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.**

- Ponderación de los indicadores mediante el método Saaty.
- Definición de escala de puntuaciones para cada indicador.
- Formulación de expresión de cálculo del índice integral del nivel de servicio de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Chone Ltda.

Para el cumplimiento de la última fase se realizó la ponderación de los indicadores mediante el método Saaty, por medio de este se definieron los pesos de cada indicador individual, para su posterior incorporación en la fórmula del Índice Integral del Nivel de Servicio. Seguido de ello se definió la escala de puntuaciones que se le dará a cada uno de los indicadores de servicios de la cooperativa, a partir de las recomendaciones de los expertos y la directiva de la empresa, y tomando en cuenta las características de la entidad, trabajando cada indicador de forma individual, según las necesidades y expectativas que se tengan en cuanto a sus valores de cumplimiento; y por último se formuló la expresión del cálculo del índice integral, el cual se compone de la sumatoria del producto de los pesos de cada indicador por su valoración puntual.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el desarrollo del presente capítulo fue necesario tomar en cuenta las actividades establecidas en cada una de las fases, las cuales guardan relación con los objetivos específicos y por ende con el objetivo general de la presente investigación. A continuación, con sus respectivos resultados:

### 4.1. DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA QUE SE ENCUENTRA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA., PARA LA IDENTIFICACIÓN DE FALENCIAS RELACIONADAS CON EL NIVEL DE SERVICIO.

Dentro de la presente fase se establecieron tres actividades las cuales contribuyeron al cumplimiento de la primera etapa de la investigación. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de cada una de las actividades de la primera fase de la investigación:

#### 4.1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA MEDIANTE EL SISTEMA DE VARIABLES PROPUESTO POR (HERNÁNDEZ ET AL., 2013)

Para el desarrollo de la presente actividad se realiza la restricción de las 13 variables de Hernández et al., (2013), con el fin de caracterizar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

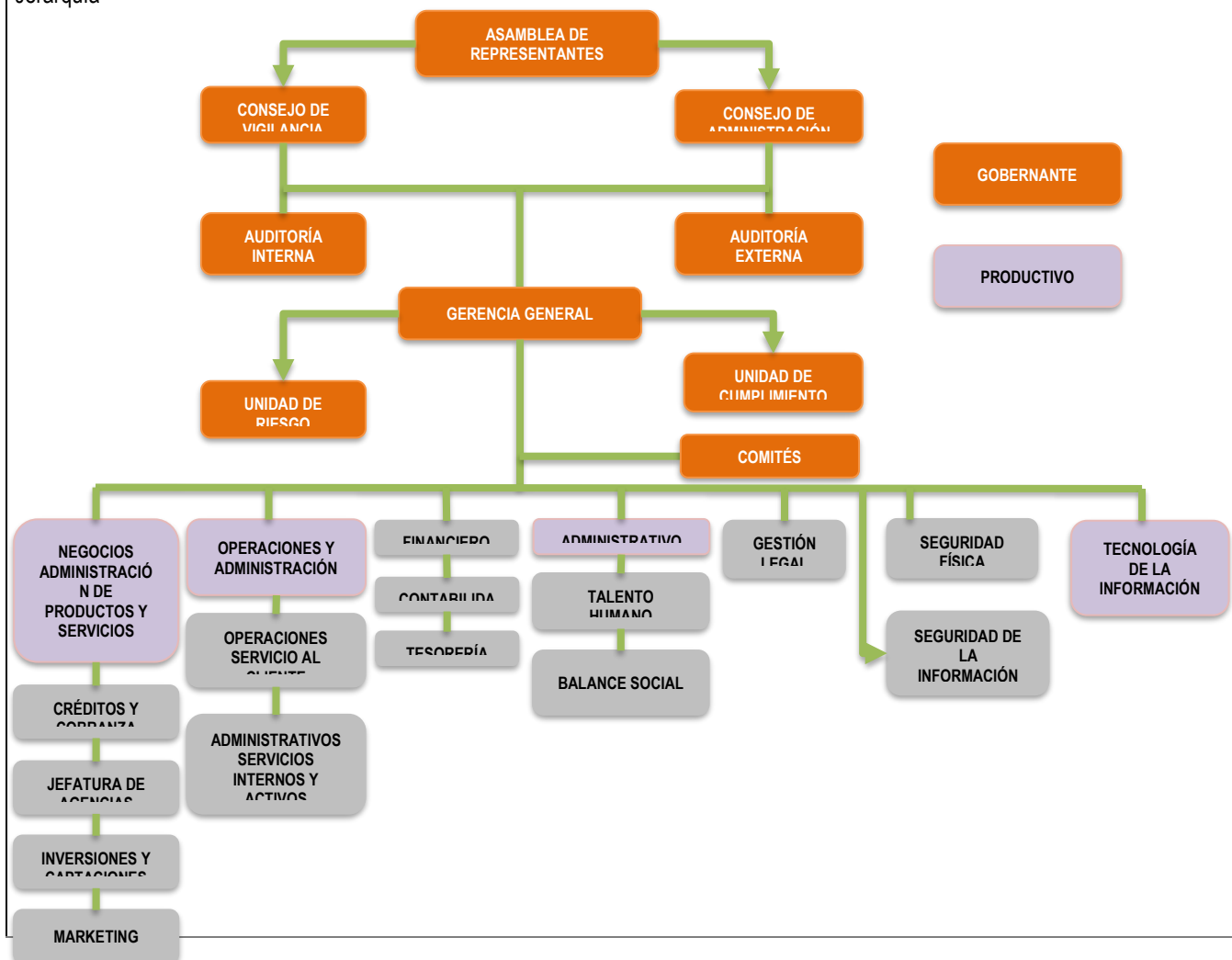
**Tabla 1.** Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

Límites y frontera	La Cooperativa de Ahorro y Crédito chone se encuentra ubicada en la calle Pichincha Chone, sus actividades diarias son realizadas desde las 8:00 de la mañana hasta las 17:00 de la tarde de lunes a sábados
Medio o entorno	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Principales clientes:</b> Pymes, los ciudadanos del cantón Chone, socios afiliados</li><li>● <b>Principales proveedores:</b> Asamblea general de Representantes</li><li>● <b>Principales competidores:</b> Banca privada, cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio, Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta.</li></ul>

Análisis estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Misión:</b> “Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito Manabita que contribuye a mejorar la calidad de vida de sus socios y clientes con agilidad y calidez dentro de una estructura financiera sólida, transparente y de rentabilidad mutua”</li> <li>● <b>Visión:</b> “Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito referente de una adecuada gestión financiera sostenible, con visión de servicio y buen Gobierno Cooperativo de la provincia de Manabí”</li> <li>● <b>Valores organizacionales:</b> Somos una institución financiera que aporta al crecimiento de los manabitas bajos los principios del cooperativismo, reflejando de esta manera nuestros valores cooperativos: Lealtad, transparencia, honestidad, humildad, solidaridad, generosidad, respeto, ética, mejoramiento continuo, ayuda mutua.</li> </ul>																																								
Cartera de productos	Cuentas de ahorro y corriente Tarjetas de crédito y débito Prestamos al consumidor Préstamos hipotecarios Transferencia de dinero Banca móvil online Depósitos y retiros directos																																								
Mapa de procesos	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="5"><b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b></td> </tr> <tr> <td>Planificación estratégica</td> <td>Control de gestión</td> <td>Gestión de riesgo</td> <td>Gestión de cumplimiento</td> <td>Gestión de oficina</td> </tr> <tr> <td colspan="5">↓ ↓ ↓ ↓ ↓</td> </tr> <tr> <td colspan="5"><b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b></td> </tr> <tr> <td>Capacitaciones</td> <td>Colocaciones</td> <td>Cobranzas</td> <td>Caja</td> <td>Atención al cliente</td> </tr> <tr> <td colspan="5">↑ ↑ ↑ ↑ ↑</td> </tr> <tr> <td colspan="5"><b>PROCESOS DE APOYO</b></td> </tr> <tr> <td>Gestión de talento humano</td> <td>Gestión financiera</td> <td>Gestión legal</td> <td>Asistencia gerencial</td> <td>Gestión de procesos</td> </tr> </table>	<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>					Planificación estratégica	Control de gestión	Gestión de riesgo	Gestión de cumplimiento	Gestión de oficina	↓ ↓ ↓ ↓ ↓					<b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b>					Capacitaciones	Colocaciones	Cobranzas	Caja	Atención al cliente	↑ ↑ ↑ ↑ ↑					<b>PROCESOS DE APOYO</b>					Gestión de talento humano	Gestión financiera	Gestión legal	Asistencia gerencial	Gestión de procesos
<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>																																									
Planificación estratégica	Control de gestión	Gestión de riesgo	Gestión de cumplimiento	Gestión de oficina																																					
↓ ↓ ↓ ↓ ↓																																									
<b>PROCESOS PRODUCTIVOS</b>																																									
Capacitaciones	Colocaciones	Cobranzas	Caja	Atención al cliente																																					
↑ ↑ ↑ ↑ ↑																																									
<b>PROCESOS DE APOYO</b>																																									
Gestión de talento humano	Gestión financiera	Gestión legal	Asistencia gerencial	Gestión de procesos																																					
Transformación	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <b>Entradas (inputs)</b>  Tecnología  Materiales  Personal  Capital  Instalaciones  Información </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <b>Proceso</b>  Producción  Transformación de información requerida para a la creación de cuentas </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <b>Salidas (output)</b>  Producto o servicio terminado/creación de cuentas de ahorro </td> </tr> </table>	<b>Entradas (inputs)</b> Tecnología Materiales Personal Capital Instalaciones Información	<b>Proceso</b> Producción Transformación de información requerida para a la creación de cuentas	<b>Salidas (output)</b> Producto o servicio terminado/creación de cuentas de ahorro																																					
<b>Entradas (inputs)</b> Tecnología Materiales Personal Capital Instalaciones Información	<b>Proceso</b> Producción Transformación de información requerida para a la creación de cuentas	<b>Salidas (output)</b> Producto o servicio terminado/creación de cuentas de ahorro																																							
Recursos empresariales	La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., cuenta con recursos organizacionales propios como instalaciones adecuadas y tecnificadas para brindar sus servicios, además cuenta con una plantilla de 88 trabajadores desglosada en 15, áreas diferentes, entre ellas las siguientes: Asamblea de representantes Gerencia general Jefatura de caja Jefatura de créditos y cobranzas																																								

	<p>Jefatura de capacitaciones                  Jefatura de agencias                  Secretaria general                  Jefatura de sistemas                  Jefatura jurídica                  Jefatura financiera                  Jefatura de marketing y publicidad                  Jefatura de talento humano                  Jefatura de seguridad                  Jefatura de seguridad de la información                  Jefatura de balance social de activos                  SAU</p>
Resultados	<p>El procedimiento de aperturas de cuentas de ahorros, asignación de créditos, pagos de servicios, asignación de tarjetas, la banca (ahorro normal, ahorro kids, ahorro promoción), los créditos de consumos, los microcréditos, los créditos de vivienda, los depósitos a plazo fijo, las tarjetas de débito y la banca electrónica, son los servicios que la cooperativa Chone brinda a la comunidad, estos les permita brindar un servicio diferenciado ampliamente aceptados por los socios de la organización, mediante la atención el capital humano procura mantener controles que permiten brindar un servicio de alta calidad, a diferencia de la competencia. Por ende, los empleados deben tener en cuenta que dichos elementos ayudan a la retención y atracción de nuevos socios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.</p>
Estabilidad	<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., con 57 años en el mercado Manabita ha logrado posicionarse como un ente representativo y que ha aportado al crecimiento económico del cantón Chone, agregado a ello que mantiene buenas condiciones financieras la cual garantiza su desarrollo y sostenibilidad.</p>

Jerarquía



Fuente; Entrevista al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Credito Chone Ltda.

Elaborado por: Autores a partir de la metodología de (Hernández et al., 2013)

#### 4.1.2. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ FODA PONDERADA PARA LA DETERMINACIÓN DE LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Una vez realizada la caracterización de la organización mediante el sistema de variables se procedió a realizar la revisión documental y la entrevista respectiva al Gerente General de la Cooperativa, misma información que sirvió para realizar la matriz FODA, en la que se encuentran establecidos los factores internos y externos con los que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Cia Ltda., en esta se hallarán plasmadas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, que hacen parte de la organización en la actualidad.

Cabe recalcar que dicha información será de gran importancia, para realizar la matriz FODA ponderada, en la cual se establecen valores que van de 1 a 5, donde 1 es un factor de impacto bajo y 5 factor o elemento de impacto alto. Es importante mencionar que dicha ponderación será realizada por el panel de expertos y tendrá como finalidad identificar los factores tanto internos y externos más relevantes y a su vez el cuadrante en el que se encuentra actualmente la organización.

Tabla 2. Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alternativas de ahorros para segmentos medio, bajo y alto.</li> <li>● Disponibilidad de procesos y tecnología para garantizar la oferta de los productos y servicios.</li> <li>● Bajos costos en servicios</li> <li>● Atención personalizada y diferenciada con los socios de la cooperativa.</li> <li>● Estructura organizacional bien definida</li> <li>● Capital humano de trabajo capacitado y comprometido con el desarrollo de la Cooperativa Chone.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acceso a zonas rurales y urbanas.</li> <li>● Incremento continuo de socios.</li> <li>● Mayor impulso al sector de la economía popular y solidaria</li> <li>● Posibilidad de alianzas estratégicas con diversas organizaciones del sector público y privado.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente liquidez para entregar préstamos de montos mayores.</li> <li>• Débil sistema administrativo y seguridad física de la institución.</li> <li>• Falta de control y seguimiento de los socios luego de la apertura de cuentas.</li> <li>• Desconocimiento sobre el control de procesos para la medición del nivel de servicio.</li> <li>• Insuficiente oferta de productos y servicios financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos y servicios diferenciadores ofrecidos por la competencia.</li> <li>• Crisis económica del país.</li> <li>• Baja captación de remesas.</li> <li>• Incremento en las recaudaciones tributarias establecidas por el país.</li> <li>• Mayor experiencia en el mercado por la competencia.</li> </ul>
--	---

Fuente; Autoras

Como se puede apreciar en la tabla 2, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., cuenta con factores, los cuales fueron identificados mediante la entrevista aplicada al gerente general de esta institución y la revisión documental de la organización, la cual sirvió para determinar aquellos factores internos y externos que podrían estar indicando en el funcionamiento de esta, y más que todo el cumplimiento de sus actividades, trayendo como consecuencias el incumplimiento de las metas y objetivos trazados a corto y largo plazo.

Una vez identificados los factores internos y externos con los que cuenta la organización, mediante la matriz FODA, se procedió a realizar la FODA ponderada, misma que permitió evaluar y dar valores tanto a los factores internos como externos identificados, dichas ponderación fueron dadas en una escala del 1 que representa un factor con impacto bajo y 5 que representa a un factor con impacto alto.

Dicha matriz se encuentra dividida en cuatro cuadrantes que se relacionan de la siguiente manera: Fortalezas- Oportunidades (FO), Fortalezas- Amenazas (FA), Debilidades-Oportunidades (DO) y Debilidades- Amenazas (DA). Para el cálculo del peso de los cuadrantes, se toma en consideración cómo se aprovecharán las oportunidades y se atenúan las amenazas si se potencian las fortalezas, y cómo serían aprovechadas las oportunidades y atenuadas las amenazas si se superan las debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone.

Tabla 3. Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas

	O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4	A5	Σ
F1	1	1	3	2	3	1	4	2	3	20
F2	3	3	3	4	1	2	2	1	5	24
F3	3	2	1	5	1	2	2	5	1	22
F4	3	2	3	4	1	2	2	1	4	22



F5	5	2	3	2	2	2	2	1	2	21
F6	4	2	3	5	4	2	2	1	2	25
D1	4	3	4	3	2	3	3	4	5	31
D2	2	1	1	1	2	5	1	2	4	19
D3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	13
D4	2	4	4	4	1	4	4	4	3	30
D5	2	2	1	2	1	3	2	1	4	18
	30	23	27	33	21	27	25	23	36	

Fuente; Autores

Con relación a los resultados obtenidos en la FODA ponderada, se logró determinar que los factores internos y externos más relevantes según los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 4. Factores internos y externos más relevantes

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de procesos y tecnología para garantizar la oferta de los productos y servicios.</li> <li>Capital humano de trabajo capacitado y comprometido con el desarrollo de la Cooperativa Chone.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso a zonas rurales y urbanas.</li> <li>Posibilidad de alianzas estratégicas con diversas organizaciones del sector público y privado.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Insuficiente liquidez para entregar préstamos de montos mayores.</li> <li>Desconocimiento sobre el control de procesos para la medición del nivel de servicio.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Crisis económica del país.</li> <li>Mayor experiencia en el mercado por la competencia.</li> </ul>

Fuente; Autores

A continuación, se realizó el cálculo del Posicionamiento estratégico de la cooperativa, tomando el cuadrante con más peso a partir de la suma de las ponderaciones.

Tabla 5. Posicionamiento estratégico FODA

	O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4	A5	Σ
F1	1	1	3	2	69	3	1	4	2	3	65
F2	3	3	3	4		1	2	2	1	5	
F3	3	2	1	5		1	2	2	5	1	
F4	3	2	3	4		1	2	2	1	4	
F5	5	2	3	2		2	2	2	1	2	
F6	4	2	3	5		4	2	2	1	2	
D1	4	3	4	3	44	2	3	3	4	5	67
D2	2	1	1	1		2	5	1	2	4	
D3	1	1	1	1		3	1	1	1	3	
D4	2	4	4	4		1	4	4	4	3	
D5	2	2	1	2		1	3	2	1	4	

Fuente; Autores

Como se puede apreciar en la tabla 5 y basados en la metodología que plantea la matriz FODA ponderada, se logró determinar que el cuadrante en el que se encuentra actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., es el ofensivo, es decir que la cooperativa deberá enfocarse en potenciar sus fortalezas con la finalidad de aprovechar las oportunidades identificadas en la matriz FODA. Tomando como referencia los resultados obtenidos del análisis situacional antes planteado, se procedió a establecer la matriz de estrategias.

**Tabla 6.** Matriz FODA cruzada

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acceso a zonas rurales y urbanas.</li> <li>● Posibilidad de alianzas estratégicas con diversas organizaciones del sector público y privado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crisis económica del país</li> <li>● Mayor experiencia en el mercado por la competencia</li> </ul>
	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Disponibilidad de procesos y tecnología para garantizar la oferta de los productos y servicios.</li> <li>● Capital humano de trabajo capacitado y comprometido con el desarrollo de la Cooperativa Chone.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promover la implementación de nuevas herramientas tecnológicas, las cuales les permita al capital humano, desarrollar sus actividades de manera eficiente.</li> <li>● Implementar un sistema de evaluación para conocer el desempeño intelectual y laboral del capital humano que labora dentro de la Cooperativa Chone, con la finalidad de captar nuevos socios potenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ampliar su gama de productos y servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y con ello incrementar las utilidades de la organización.</li> <li>● Implementar estrategias de publicidad que brinden a los ciudadanos del cantón Chone, información de los productos y servicios que brinda la Cooperativa Chone Ltda..</li> </ul>
	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Insuficiente liquidez para entregar préstamos de montos mayores.</li> <li>● Desconocimiento sobre el control de procesos para la medición del nivel de servicio.</li> <li>● Insuficiente oferta de productos y servicios financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecer políticas de cobro para la refinanciación de los créditos de los socios de la Cooperativa Chone.</li> <li>● Realizar un diagnóstico al mercado para conocer la aceptabilidad de nuevos productos y servicios que se pretendan ingresar a la Cooperativa Chone.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crear un plan estratégico para incentivar la ampliación de la Cooperativa Chone en todos los cantones de la provincia de Manabí.</li> <li>● Elaborar un plan estratégico que le permita establecer metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de satisfacer el mercado.</li> </ul>

Fuente: Autores

## 4.2. FASE 2: IDENTIFICAR LOS COMPONENTES DE LOS PROCESOS DE SERVICIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA., BASE DE LA METODOLOGÍA DEL ÍNDICE INTEGRAL DEL NIVEL DE SERVICIO.

En la presente actividad se llevó a cabo la aplicación de cuatro actividades, las cuales corresponden a la selección del panel de expertos, los cuales ayudaron a la selección de, primero los componentes y luego los indicadores de servicio que se incorporarían en el cálculo de índice integral. Luego se realizó el diagrama de afinidad de los indicadores de servicios claves seleccionados. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de cada una de las actividades antes mencionadas:

### 4.2.1. SELECCIÓN DE EXPERTOS PARA LA INVESTIGACIÓN.

A continuación, se presenta la matriz de expertos con la finalidad de darle validez y confianza al cuestionario de evaluación de conocimientos acerca del tema de estudio.

1. **Caracterización de los expertos:** en primera instancia, se estableció una lista de los posibles participantes del panel de expertos, tomando como referencia que estén relacionados a los distintos conocimientos que conforman el tema de estudio, como son: servicio, servicio en cooperativas de ahorro y crédito, y componentes e indicadores de servicio. En la siguiente tabla se especifica su profesión, ocupación actual y los años que tienen de experiencia laboral.

Tabla 7. Caracterización del panel de expertos

N.º	Profesión	Ocupación actual	Años de experiencia
1	Ing. Informática	Jefe de tecnología	4
2	Ing. Informático	Docente de la ESPAM MFL	10
3	Ing. Comercial	Jefe administrativo	8
4	Ing. Informática	Miembro de la asamblea general	5
5	Ing. Administración de empresas	Docente de la ESPAM MFL	7
6	Contador	Jefe financiero	9
7	Mg. Administración	Jefe de tesorería	5
8	Mg. Gestión de Talento Humano	Jefe de talento humano	10
9	Ing. Comercial	Docente de la ESPAM MFL	8
10	Administración y Marketing	Jefe de marketing	7

Elaboración propia

Una vez caracterizado a los posibles expertos, se procedió a seleccionarlos según su resultado obtenido con relación a la determinación de los coeficientes Kc (conocimiento) y Ka (argumentación). Se estableció una valoración de competencia “Alta” cuando su coeficiente da como resultado valores superiores a 0.80, “Media” si su coeficiente tiene los valores entre 0.50 y 0.80 y “Baja” si su coeficiente obtuvo como resultado valores inferiores a 0.50.

### Selección de los expertos (Determinación del coeficiente Kc):

Se utilizó el método Delphi para llevar a cabo la selección del panel de expertos, en el cual fueron 10 los profesionales seleccionados con base a una evaluación sobre el área de estudio realizado, se valoró el grado de sus conocimientos, la cual arrojó una calificación >80, es decir que tienen una valoración alta, dicho resultado reflejó que se encontraban aptos para participar en la investigación.

Tabla 8. Cálculo del coeficiente de conocimiento

Conocimientos	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10
Evaluación Gerencial	10	8	7	8	7	8	8	9	7	9
Ejecución de los Índices Integrales de Servicio	8	9	8	10	5	10	8	8	8	7
Índices de servicios	7	10	6	8	8	9	8	10	6	7
Aplicación de los Índices integrales de Servicios en las Cooperativas de ahorro y Crédito	9	9	9	9	6	6	7	7	9	9
Implementación de los Índices Integrales de Servicios	8	8	6	9	6	8	9	8	6	8
$Kc = (K1 + K2 + K3) / 5 * 0.1 =$	0.84	0.88	0.58	0.88	0.64	0.82	0.8	0.84	0.58	0.8

Elaboración propia

### Selección de los expertos (Determinación del coeficiente Ka):

Luego de haber realizado la valoración del coeficiente (kc) conocimientos, se procedió a determinar el coeficiente ka (argumentación) adquiriendo como resultado que más de la mitad de los profesionales escogidos obtuvieron una calificación mayor a 0,80 según su propia autoevaluación.

Tabla 9. Cálculo del coeficiente de argumentación

Argumentación	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Análisis teóricos realizados por usted en relación	0.1	0.2	0.3	0.3	0.1	0.1	0.3	0.2	0.3	0.3

a los Índices integrales.										
Experiencia obtenida en relación a la implementación de los Índices integrales.	0.2	0.5	0.4	0.4	0.4	0.3	0.4	0.5	0.4	0.5
Revisión de trabajos investigativos de autores nacionales que aborden el proceso de los Índices Integrales de servicio.	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Revisión de trabajos investigativos de autores extranjeros que aborden el proceso de los Índices Integrales de servicio.	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.1	0.05	0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del estado actual de la gestión de los Índices Integrales de servicio.	0.3	0.05	0.05	0.05	0.05	0.2	0.05	0.05	0.05	0.05
Su intuición con respecto a esta investigación.	0.05	0.05	0.05	0.05	0.2	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Total, de Ka=	0.75	0.9	0.9	0.9	0.85	0.8	0.9	0.9	0.9	1

Elaboración propia

### Selección de los expertos (Determinación del coeficiente K):

Con los resultados que se obtuvo de los coeficientes de conocimiento y argumentación, se establece la valoración global del coeficiente de competencia, mostrando como resultado del cálculo correspondiente, que 7 profesionales poseen un nivel alto de conocimiento acerca de los temas a tratar, los cuales conforman el panel de expertos necesarios para la investigación planteada. El mismo que se lo procedió a calcular mediante la siguiente fórmula:  $k = kc + ka / 2$ .

Tabla 10. Selección de Expertos basado en los resultados de (Kc), (Ka) y (K).

Expertos	Coficiente de conocimiento (kc)	Coficiente de argumentación (ka)	Coficiente de competencia experta	Valoración
1	0.84	0.75	0.80	Alto
2	0.88	0.9	0.89	Alto

3	0.58	0.9	0.74	Medio
4	0.88	0.9	0.89	Alto
5	0.64	0.85	0.75	Medio
6	0.82	0.8	0.81	Alto
7	0.8	0.9	0.85	Alto
8	0.84	0.9	0.87	Alto
9	0.58	0.9	0.74	Medio
10	0.8	1	0.90	Alto

Elaboración propia

Una vez concluida la etapa de la selección de los expertos, la cual dio como resultado 7 profesionales que poseen un nivel alto de conocimiento, para determinar aquello se tomó en consideración el resultado obtenido del coeficiente de conocimiento (kc) y el coeficiente de argumentación (ka).

#### 4.2.2. IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES SE SERVICIOS PRESENTES EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO A PARTIR DE LA LITERATURA.

Luego de la revisión de la literatura se encontró que según Fabara (2022) basándose en las dimensiones de un producto según Kotler (1999) y Ted Levitt (1980), los componentes de un servicio son los siguientes:

Tabla 11. Componentes del servicio

Componente	Características
1. Atención al cliente	Lo que quieren o están buscando los clientes.
2. Adaptabilidad de los elementos tangibles	Concretar el beneficio básico del servicio en algo real.
3. Gestión de servicios	Atributos o condiciones que los clientes esperan del servicio que buscan.
4. Infraestructura interna	Valor único, valor de la marca, incremento de actividades competitivas.
5. Seguridad	Transmiten seguridad en la información y en los servicios
6. Servicio potencial	Aumentos o transformaciones que se le pueden añadir en el futuro al servicio.

Fuente: Adaptado de (Sisternas, 2020)

En esta fase se procedió a realizar, con base a la información encontrada de los componentes del servicio para la empresa, donde se tomó en consideración lo mencionado por Correa *et al.*, (2018) y Narea y Guaman (2021), los cuales establecen las características de estos componentes específicamente en Cooperativas de Ahorro y Crédito, como se muestra en la tabla 12.

**Tabla 12.** Componentes del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

<b>Componente</b>	<b>Características</b>
1. Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados de la Cooperativa Ahorro y Crédito Chone Ltda., mantienen un trato respetuoso y cortés.</li> <li>- Los empleados de la Cooperativa Ahorro y Crédito Chone Ltda., brindan el tiempo necesario a los socios y clientes no importando los estatus financieros de los mismos.</li> <li>- Los empleados de la Cooperativa Ahorro y Crédito Chone Ltda., mantienen el mismo trato con todos los socios y clientes sin importar el estatus financiero de los mismos.</li> <li>- La aptitud y el comportamiento de los empleados, transmite confiabilidad en los socios y clientes de la Cooperativa Ahorro y Crédito Chone Ltda.</li> <li>- Los empleados de la Cooperativa Ahorro y Crédito Chone Ltda., actúan con diligencia y rapidez, para gestionar las operaciones o transacciones de los socios y clientes.</li> </ul>
2. Adaptabilidad de los elementos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La tecnología para realizar transacciones es moderna y tecnificada (PC, Cajeros, etc.).</li> <li>- La apariencia de las instalaciones físicas de la Cooperativa Ahorro y Crédito Chone Ltda., son limpias y agradables.</li> <li>- Los servicios ofertados por la Cooperativa Ahorro y Crédito Chone Ltda., se adaptan a las necesidades que posee la población en general.</li> </ul>
3. Gestión de servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Cooperativa Ahorro y Crédito Chone Ltda., brinda información a todos sus socios y clientes de los servicios y productos que ofrece la misma.</li> <li>- En las instalaciones de la entidad existe publicidad, folletos u otros escritos que informan de los servicios y productos que brinda la Cooperativa Ahorro y Crédito Chone Ltda., a la población en general.</li> <li>- La Cooperativa Ahorro y Crédito Chone Ltda., brinda servicios y productos orientados al bienestar de los socios y clientes de la entidad.</li> </ul>
4. Infraestructura interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Cooperativa Ahorro y Crédito Chone Ltda., posee suficientes cajeros automáticos en funcionamiento y con disponibilidad monetaria, para satisfacer la demanda de los socios y clientes.</li> <li>- Las instalaciones internas de la Cooperativa Chone Ltda., son adecuadas y cómodas para recibir los servicios.</li> <li>- La Cooperativa Ahorro y Crédito Chone Ltda., cuenta con sistemas de seguridad y vigilancia apropiados.</li> </ul>
5. Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., son corteses y brindan sus conocimientos y tienen la habilidad para transmitir seguridad a sus socios y clientes.</li> </ul>
6. Servicio potencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automatización en los cajeros automáticos (permite realizar depósitos y pagos de tarjetas de crédito)</li> </ul>

Fuente: Los autores adaptados de (Sisternas, 2020)

#### **4.2.3. SELECCIÓN DE LOS COMPONENTES CLAVES DE SERVICIO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE CHONE LTDA., MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DELPHI.**

Concluida la fase de identificación de los componentes, se procedió a realizar la selección de los componentes más relevantes, para ello fue necesario el conocimiento de los 7 expertos, mismos a los que se les presentó un listado de los componentes de servicios. Cabe recalcar que, para la definición y selección de los componentes de servicio, fue necesario la aplicación del método Delphi mismo que en colaboración con los expertos permitió la elección de los componentes que guardan relación con el presente trabajo de investigación.

Es importante mencionar que, para la realización de dicha matriz, se les planteó a los expertos el listado de los componentes e indicadores de servicios bancarios que guardan relación directa con la presente investigación, con la finalidad de que validen su importancia dentro del trabajo o si es necesario adicionar o modificar alguno de ellos. Finalmente, se calculó el coeficiente de concordancia de cada uno de los componentes, mediante la siguiente metodología:

$$Cc = Vp / Vt$$

Donde:

- *Cc*: Coeficiente de concordancia expresado en número
- *Vp*: Cantidad de votos positivos
- *Vt*: Cantidad total de votos

Con base a la presente metodología se seleccionaron aquellos componentes de servicios bancarios que cumplen con la condición de que su coeficiente debe ser mayor a 0.8 (80%), con relación a ello las dimensiones o componentes seleccionados y que guardan relación directa con los siguientes: beneficio sustancial con una representación de 0.8571 (85.71%), el servicio genérico, el servicio esperado 1 (100%) y por último el servicio incrementado o aumentado. A continuación, se presenta en la tabla 13., los resultados obtenidos de la aplicación del método Delphi:



Tabla 13. Aplicación del método Delphi.

COMPONENTES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	TOTAL
ATENCIÓN AL CLIENTE	1	1	1	1	1	0	1	0.8571
ADAPTABILIDAD DE LOS ELEMENTOS TANGIBLES	1	1	0	1	1	1	1	0.8571
GESTIÓN DE SERVICIOS	1	1	1	1	1	1	1	1
INFRAESTRUCTURA INTERNA	1	1	1	0	1	1	1	0.8571
SEGURIDAD	1	0	0	1	0	0	1	0.42857
SERVICIO POTENCIAL	0	1	0	0	1	0	1	0.42857

Elaboración propia

Tomando en consideración la metodología utilizada para la selección de los componentes claves, dentro de los seleccionados se encuentran el componente de atención al cliente, la adaptabilidad de los elementos tangibles, la gestión de servicios y la infraestructura interna, estos fueron los que tuvieron mayor ponderación según la aplicación del método Delphi y el criterio de los expertos.

#### **4.3. FASE 3: DETERMINAR LOS INDICADORES DE LOS PROCESOS DE SERVICIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.**

Para la determinación de los indicadores de los procesos de servicio se realizó una revisión bibliográfica la cual permitió conocer los indicadores por componentes de servicios bancarios, una vez concluida la fase de revisión se procedió a establecer el referente de los indicadores de servicios bancarios que guardan relación directa con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., los cuales fueron identificados tanto de la revisión documental, bibliográfica aplicada y de la entrevista realizada al gerente de la institución; posteriormente se concretaron los indicadores de servicios bancarios claves mediante el método Delphi, tomando como referencia el criterio de los 7 expertos y la empresa en la que se está desarrollando la investigación, para finalmente concluir con la respectiva selección de los principales indicadores por componentes mediante el diagrama de afinidad.

### 4.3.1. REGISTRO DE INDICADORES DE SERVICIO A PARTIR DE LA LITERATURA EN ENTIDADES FINANCIERAS.

Para el desarrollo de la presente actividad, fue necesario tomar como referencia los componentes claves de servicios identificados en la fase 2 de la revisión realizada, donde se logró identificar una serie de indicadores que guardan relación con la organización objeto de estudio, mostrados a continuación alineados a su dimensión competente, como se muestra en la tabla 14.

**Tabla 14.** Listado de indicadores por componentes de servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

Componente	Nombre del indicador	Bibliografía consultada
ATENCIÓN AL CLIENTE	Quejas	(Silva et al., 2021)
	Tiempo de respuesta a consultas y reclamos	(Taype et al., 2019)
	Tiempo promedio de espera	(Taype et al., 2019)
	Tasa de conversión	(Rojas et al., 2020)
	Clientes atendidos por día	(Silva et al., 2021)
ADAPTABILIDAD DE LOS ELEMENTOS TANGIBLES	Tiempo promedio de espera	(Taype et al., 2019)
	Ratio de morosidad	(Rojas et al., 2020)
	Equipos modernos	(Rojas et al., 2020)
GESTIÓN DE SERVICIOS	Información de servicios	(Rojas et al., 2020)
	Tasa de error de transacciones	(Taype et al., 2019)
	Tiempo promedio de gestión	(Taype et al., 2019)
	Tasa de resolución de problemas	(Taype et al., 2019)
	Programas orientados en beneficio de los clientes	(Silva et al., 2021)
	Servicios online	(Silva et al., 2021)
INFRAESTRUCTURA	Número de inversión en infraestructura	(Párraga et al., 2021)
	Disponibilidad de cajeros automáticos	(Silva et al., 2021)
	Equipos modernizados	(Silva et al., 2021)
	Cajeros automáticos automatizados	(Rojas et al., 2020)

Fuente: Los autores adaptados de (Sistema, 2020)

### 4.3.2. DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE SERVICIO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE CHONE A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN POR EL MÉTODO DELPHI.

En la presente actividad fue necesario tener en cuenta el criterio de los expertos antes seleccionados y la lista de indicadores previamente establecido en la actividad 2 de la fase 3, cabe recalcar que para la selección de los indicadores se utilizó el método Delphi y con la colaboración de los expertos se logró la selección de 8 indicadores los cuales se encuentran relacionados con la presente investigación, para la elección de estos indicadores se realizó la misma metodología aplicada en la actividad 4 de la fase 2. En el presente caso solo se

seleccionaron aquellos indicadores que tuvieran una concordancia mayor a **0.8** lo cual se puede apreciar en la tabla 15., en donde se establece el listado de indicadores y las ponderaciones dadas por el panel de expertos.

**Tabla 15.** Selección de indicadores mediante el método Delphi.

COMPONENTES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	CONCORDANCIA	SELECCIÓN
Tiempo promedio de espera	1	0	0	1	0	1	1	0.57	eliminado
Nro. de servicios online	1	0	1	1	1	1	1	0.86	seleccionado
Tiempo promedio de atención	0	1	1	0	0	1	0	0.43	eliminado
Número de clientes atendidos por días	1	1	1	0	1	1	1	0.86	seleccionado
Índice de satisfacción al cliente	1	0	1	1	1	1	0	0.71	eliminado
Tasa de resolución de problemas	0	0	1	1	0	1	1	0.57	eliminado
Número de quejas y reclamos	0	1	1	1	1	1	1	0.86	seleccionado
Equipos modernizados	1	1	0	1	1	1	1	0.86	seleccionado
Tiempo de respuesta a consultas y reclamos	0	0	1	1	0	0	1	0.43	eliminado
Cajeros automáticos automatizados	0	1	0	1	1	0	1	0.57	Eliminado
Tasa en erro de transacciones	1	0	0	1	0	0	0	0.29	eliminado
Ratio de morosidad	1	1	0	1	0	0	1	0.57	eliminado
Disponibilidad de cajeros automáticos	1	1	1	0	1	1	1	0.86	seleccionado
Información de servicios	0	1	1	1	1	1	1	0.86	seleccionado
Programas orientados al beneficio de los socios y clientes	1	0	1	1	1	1	1	0.86	seleccionado

Elaboración propia

Aplicado una vez el método Delphi se enlistan los componentes e indicadores definitivos y se determinan las características de tal forma que sea coherente y comprensiva y que aporte a la elaboración del diagrama por afinidad el cual se encontrará establecido en la última actividad de la presente fase. Cabe indicar que los indicadores que fueron seleccionado de la aplicación del método antes mencionado fueron los siguientes:

- Nro. de servicios online
- Nro. de clientes atendidos por día
- Nro. de quejas y reclamos
- Equipos modernizados
- Disponibilidad de cajeros automáticos
- Información de servicios

- Programas orientados al beneficio de los socios y clientes

Seguido, concluida la etapa de selección de los indicadores se procedió a establecer en la tabla 16., las respectivas fórmulas de los indicadores de servicios claves definidos en la actividad anterior. Cabe recalcar que dichos indicadores permitirán dar veracidad a la presente investigación:

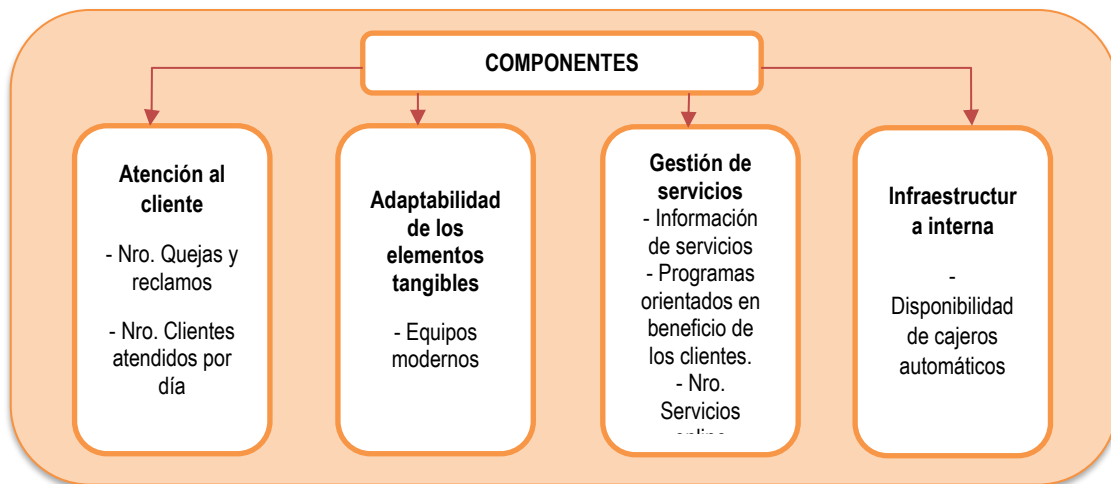
**Tabla 16.** Fórmula de indicadores de servicios claves seleccionados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Indicador</b>
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	Nro. Quejas y reclamos	$Valor = \frac{Quejas\ en\ el\ mes}{Cantidad\ de\ clientes\ atendidos}$
	Nro. Clientes atendidos por día	$Valor = \frac{Cantidad\ clientes\ atendidos}{horas\ laborables}$
<b>ADAPTABILIDAD DE LOS ELEMENTOS TANGIBLES</b>	Equipos modernos	$Valor = \frac{Equipos\ actualizados}{Total\ de\ equipos}$
<b>GESTIÓN DE SERVICIOS</b>	Información de servicios	$Valor = \frac{Iniciativas\ de\ publicidad\ e\ información}{Total\ de\ servicios}$
	Programas orientados en beneficio de los clientes	$Valor = \frac{programas\ ejecutados\ en\ el\ mes}{programas\ planificados}$
	Nro. Servicios online	$Valor = \frac{Cantidad\ de\ servicios\ que\ se\ pueden\ hacer}{total\ de\ tipos\ de\ servicio\ de\ la\ coo}$
<b>INFRAESTRUCTURA INTERNA</b>	Disponibilidad de cajeros automáticos	$Valor = \frac{Horas\ operativas\ de\ los\ cajeros\ en\ el\ mes}{Total\ de\ horas\ del\ mes}$

Fuente: Los autores adaptados de (Sistema, 2020)

#### **4.3.3. DELIMITACIÓN DE LOS INDICADORES DE SERVICIO POR COMPONENTE A TRAVÉS DEL DIAGRAMA DE AFINIDAD**

Tomando en consideración el criterio de los expertos, se procedió a realizar el diagrama de afinidad herramienta que permitió organizar la información que se obtuvo en las actividades de la fase 3., sabiendo que este diagrama permite clasificar los datos de una forma precisa, cabe recalcar que en este se establecen los indicadores que hacen parte de cada componente de servicio.



**Figura 3.;** Diagrama de afinidad de los indicadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.  
**Fuente.** Los autores

#### **4.4. FASE 4: REALIZAR EL CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE UN ÍNDICE INTEGRAL DE NIVEL DE SERVICIO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.**

Finalmente, para el cumplimiento de la última fase de la investigación fue necesario realizar tres actividades entre ellas, la ponderación de los indicadores claves mediante el método Saaty, esto con la finalidad de identificar si los indicadores son consistentes o inconsistentes. Luego se procedió a definir la escala de puntuaciones y por último se realizó la formulación de la expresión para el cálculo del índice integral del nivel de servicio de la institución objeto de estudio.

##### **4.4.1. PONDERACIÓN DE LOS INDICADORES MEDIANTE EL MÉTODO SAATY.**

En la presente actividad se utilizó el método Saaty, para lo cual se tomó en consideración la selección de los indicadores de servicios claves plasmados en la fase 3. A continuación, se presenta los pesos relativos en escala que se establecen en el método Saaty:

**Tabla 17.** Valoración del método Saaty componentes del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

		<b>Más importante</b>
9		absolutamente importante
8		
7		demostrablemente más importante
6		
5		notablemente más importante
4		
3		ligeramente más importante
2		
1		<b>Igual importancia</b>
1/2		
1/3		ligeramente menos importante
1/4		
1/5		notablemente menos importante
1/6		
1/7		demostrablemente menos importante
1/8		
1/9		absolutamente menos importante
		<b>Menos importante</b>

Fuente. Los autores

De esta manera se dio la asignación de las ponderaciones de los indicadores, donde dichos valores los cuales van desde 1 al 9, donde 1 (**igual importancia**) hace referencia a la igualdad de la importancia y 9 (**más importante**) con la importancia más alta, de igual manera las ponderaciones que van de 1 al 0.11 siendo estos valores los menos importantes o relevantes. A continuación, se muestra los valores decimales los cuales surgen de la división:

- $1/2 = 0.5$
- $1/3 = 0.33$
- $1/4 = 0.25$
- $1/5 = 0.2$
- $1/6 = 0.17$
- $1/7 = 0.14$
- $1/8 = 0.13$
- $1/9 = 0.11$

Establecidos los valores de la ponderación menos importante, se plasmó la matriz cuadrada misma en la que se encuentran establecidos el número de criterios y elementos en filas y columnas; posteriormente se llenó dicha matriz tomando en consideración el criterio del Gerente General, asignado los valores que se establecen en el método Saaty (1980), citado por Cárdenas y Intriago

(2022). A continuación, se muestra la matriz con la ponderación de establecida por el método Saaty:

**Tabla 18.** Ponderación de indicadores con el método Saaty de los componentes del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

	C1. Nro. Quejas y reclamos	C2. Nro. Clientes atendidos por día	C3. Equipos modernos	C4. Información de servicios	C5. Programas orientados en beneficio de los clientes.	C6. Nro. Servicios online	C7. Disponibilidad de cajeros automáticos
C1. Nro. Quejas y reclamos	5.000	1.000	1.000	3.000	2.000	1.000	1.000
C2. Nro. Clientes atendidos por día	3.000	2.000	1.000	2.000	2.000	0.330	1.000
C3. Equipos modernos	1.000	1.000	1.000	1.000	0.330	1.000	1.000
C4. Información de servicios	0.330	0.500	0.330	1.000	3.000	1.000	0.170
C5. Programas orientados en beneficio de los clientes.	1.000	0.500	0.500	0.330	1.000	0.330	1.000
C6. Nro. Servicios online	0.330	0.330	1.000	0.250	0.330	1.000	1.000
C7. Disponibilidad de cajeros automáticos	0.170	1.000	0.170	0.500	1.000	1.000	0.170
SUMA	10.83	6.33	5.00	8.08	9.66	5.66	5.34

Fuente. Los autores

Concluida la etapa de ponderación, en la cual se tomó en consideración el criterio del Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., se procedió a realizar el cálculo de las ponderaciones establecidas en la tabla 18., para ello fue necesario tomar en cuenta la sumatoria total de cada uno de los componentes ponderados y se lo dividió por cada uno de los valores extraídos entre el valor de la sumatoria total obtenida en dicha tabla. A continuación, se presenta la tabla 19., en la cual se detalla el promedio por filas, o vector propio, por cada uno de los indicadores:

**Tabla 19.** Cálculo de las ponderaciones de indicadores con el método Saaty de los componentes del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

	C1. Nro. Quejas y reclamos	C2. Nro. Clientes atendidos por día	C3. Equipos modernos	C4. Información de servicios	C5. Programas orientados en beneficio de los clientes.	C6. Nro. Servicios online	C7. Disponibilidad de cajeros automáticos	C8. Cajeros automáticos automatizados	Promedio fila
C1. Nro. Quejas y reclamos	0.462	0.158	0.200	0.371	0.207	0.177	0.187	0.462	0.25
C2. Nro. Clientes atendidos por día	0.277	0.316	0.200	0.248	0.207	0.058	0.187	0.277	0.21
C3. Equipos modernos	0.092	0.158	0.200	0.124	0.034	0.177	0.187	0.092	0.14
C4. Información de servicios	0.030	0.079	0.066	0.124	0.311	0.177	0.032	0.030	0.12
C5. Programas orientados en beneficio de los clientes.	0.092	0.079	0.100	0.041	0.104	0.058	0.187	0.092	0.09
C6. Nro. Servicios online	0.030	0.052	0.200	0.031	0.034	0.177	0.187	0.030	0.10
C7. Disponibilidad de	0.016	0.158	0.034	0.062	0.104	0.177	0.032	0.016	0.08

cajeros automáticos									
------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente. Los autores

Este promedio por fila o vector propio calculado, última etapa del método Saaty, representa la ponderación o peso de cada uno de los indicadores, como se muestra a continuación en la tabla 20.

**Tabla 20.** Ponderaciones de indicadores con el método Saaty de los componentes del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

	Promedio fila
C1. Nro. Quejas y reclamos	0.25170418
C2. Nro. Clientes atendidos por día	0.21329971
C3. Equipos modernos	0.13888317
C4. Información de servicios	0.11689927
C5. Programas orientados en beneficio de los clientes.	0.09446516
C6. Nro. Servicios online	0.10166429
C7. Disponibilidad de cajeros automáticos	0.08308422
TOTAL	1

Fuente. Los autores

Seguido, se debe demostrar la consistencia del cálculo realizado. Para esto, primero se calcula Lambda máxima ( $\lambda_{max}$ ), que es el valor propio de la matriz normalizada, calculada mediante la suma de cada elemento del vector propio por la suma de las valoraciones pareadas, a través de la siguiente fórmula:

$$\lambda_{max} = (\text{Indicador 1} * \text{Total Columna 1}) + (\text{Indicador 2} * \text{Total Columna 2}) + (\text{Indicador 3} * \text{Total Columna 3}) + (\text{Indicador 4} * \text{Total Columna 4}) + (\text{Indicador 5} * \text{Total Columna 5}) + (\text{Indicador 6} * \text{Total Columna 6}) + (\text{Indicador 7} * \text{Total Columna 7}).$$

$$\circ \lambda_{max} = 7.64672841$$

Luego se calcula el Índice de consistencia ( $Ci$ ), el cual muestra el nivel de consistencia de la matriz de decisión normalizada.

$$Ci = \frac{\lambda - n}{n - 1} [1]$$

Donde:

- $Ci$  = índice de consistencia
- $n$  = número de indicadores = 7

Seguido de ello, se reemplazaron los valores en la fórmula mencionada con anterioridad de la cual se pudo obtener el índice de consistencia:



- $Ci$  (índice de consistencia) = 0.10778807

Obteniendo él  $Ci$ , se procedio a realizar el cálculo del Índice de aleatoriedad ( $Rci$ ), utilizando para ello la siguiente fórmula:

$$Rci = \frac{1.98 * (n - 2)}{n} [2]$$

Donde:

- $Rci$  = índice de aleatoriedad
- $n$  = número de indicadores = 7

Quedando como resultado:

$$Rci \text{ (índice de aleatoriedad)} = 1.41428571$$

Para finalizar, se calcula la proporción de consistencia, la cual debe quedar por debajo del 10% o 0,10 según la metodología, al tener más de 5 elementos o indicadores:

$$Rc = \frac{Ci}{Rci} [3]$$

Donde:

- $Ci$  = índice de consistencia
- $Rci$  = índice de aleatoriedad

En el presente caso si  $CR < 0.10$  Consistente y  $CR > 0.10$  Inconsistente. Obteniendo un valor final de:

- $CR = 0.07621378594$  (Consistente)

#### **4.4.2. DEFINICIÓN DE ESCALA DE PUNTUACIONES PARA CADA INDICADOR.**

Dentro de la presenta actividad, se establece la escala de las ponderaciones o puntuaciones con la finalidad de que aporten en la interpretación cuantitativa de los resultados obtenidos dentro de la investigación. La escala que se utilizó fue la de Likert, ya que esta permitió medir y con ello evaluar de manera precisa los

resultados, cabe recalcar que la escala empleada fue del 1 al 5, en donde 1 hace referencia a una calificación muy mala y 5 a una calificación muy buena, esto tomando como referencia la tendencia de los indicadores antes estudiados. A continuación, se presenta el modelo de escala a utilizar:

**Tabla 21.** Escala de puntuaciones de los componentes del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

CALIFICACIÓN	ESCALA	PUNTUACIÓN
Muy bueno	(81%-100%)	5
Bueno	(61%-80%)	4
Regular	(41%-60%)	3
Malo	(21%-40%)	2
Muy malo	(0%-20%)	1

Fuente. Los autores

Seguido, en la tabla 22., se establece la descripción de cada uno de los indicadores, es decir se establece la fórmula de cálculo y la descripción del mismo es decir cuál es la finalidad y para qué sirve el indicador, además de ello el valor deseado (propósito) y los rangos para cada uno de los propósitos tomando como referencia las características de los indicadores antes seleccionados. De los rangos determinados para cada indicador, se determinó en esta primera revisión, en conjunto con la directiva de la empresa, la utilización de la escala básica porcentual, de amplitud 20% correspondiendo a cada rango. Para una futura revisión, se pudieran modificar dichos valores, y crear una línea base del comportamiento de los indicadores. Para el indicador Número de clientes atendidos por hora, la empresa presentó el promedio de clientes por hora deseado, de 160, por lo que en base a esto, se ajustaron los rangos, quedando una amplitud de 40 puntos para cada uno de estos.

**Tabla 22.** Caracterización de los indicadores de servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

INDICADOR (I)	FORMULA	DESCRIPCIÓN	PROPÓSITO (P)	RANGO DE RESULTADO (V)	
				calificación	escala
Nro. Quejas y reclamos	$QR = \frac{\text{Quejas en el mes}}{\text{Cantidad de clientes atendidos en el mes}}$	Permite calcular el número de quejas recibidas en el mes, con relación a la cantidad de clientes atendidos en el mes	0%	calificación	escala
				Muy bueno	(0%-20%)
				Bueno	(21%-40%)
				Regular	(41%-60%)
				Malo	(61%-80%)
Muy malo	(81%-100%)				
Nro. Clientes atendidos por hora		El promedio de clientes mensuales es de 24 000. Se	160 clientes por hora entre	calificación	escala
				Muy bueno	( $\geq 160$ )
				Bueno	(121-159)
				Regular	(81-120)

	$CAD = \frac{\text{Cantidad clientes atendidos}}{\text{Horas laborales en el mes}}$	laboran 160 horas mensuales aproximadamente	todos los canales de servicio	<b>Malo</b>	(41-80)
				<b>Muy malo</b>	(0-40)
<b>Equipos modernos</b>	$EM = \frac{\text{Equipos actualizados}}{\text{Total de equipos}}$	Permite calcular el número de equipos actualizados en la entidad, con respecto al total de equipos	100	<b>calificación</b>	<b>escala</b>
				<b>Muy bueno</b>	(81%-100%)
				<b>Bueno</b>	(61%-80%)
				<b>Regular</b>	(41%-60%)
				<b>Malo</b>	(21%-40%)
				<b>Muy malo</b>	(0%-20%)
<b>Información de servicios</b>	$IS = \frac{\text{Iniciativas de publicidad}}{\text{Total de servicios}}$	Permite calcular el número de iniciativas de publicidad e información de servicios empleadas en el mes, con referencia al total de los servicios	100	<b>calificación</b>	<b>escala</b>
				<b>Muy bueno</b>	(81%-100%)
				<b>Bueno</b>	(61%-80%)
				<b>Regular</b>	(41%-60%)
				<b>Malo</b>	(21%-40%)
				<b>Muy malo</b>	(0%-20%)
<b>Programas orientados en beneficio de los clientes</b>	$POBC = \frac{\text{programas ejecutados}}{\text{programas planificados}}$	Permite calcular el número de programas ejecutados en el mes por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone	100	<b>calificación</b>	<b>escala</b>
				<b>Muy bueno</b>	(81%-100%)
				<b>Bueno</b>	(61%-80%)
				<b>Regular</b>	(41%-60%)
				<b>Malo</b>	(21%-40%)
				<b>Muy malo</b>	(0%-20%)
<b>Nro. Servicios online</b>	$SO = \frac{\text{Cantidad de servicios online}}{\text{total de tipos de servicios}}$	Permite calcular el número de servicios que se realizan vía virtual, con respecto al total de los servicios de la Cooperativa	100	<b>calificación</b>	<b>escala</b>
				<b>Muy bueno</b>	(81%-100%)
				<b>Bueno</b>	(61%-80%)
				<b>Regular</b>	(41%-60%)
				<b>Malo</b>	(21%-40%)
				<b>Muy malo</b>	(0%-20%)
<b>Disponibilidad de cajeros automáticos</b>	$DCA = \frac{\text{Horas operativas}}{\text{Total de horas disponibles}}$	Permite calcular las horas operativas de los cajeros en el mes, con relación al total de las horas del mes	100	<b>calificación</b>	<b>escala</b>
				<b>Muy bueno</b>	(81%-100%)
				<b>Bueno</b>	(61%-80%)
				<b>Regular</b>	(41%-60%)
				<b>Malo</b>	(21%-40%)
				<b>Muy malo</b>	(0%-20%)

Fuente. Los autores

**Nomenclatura:**

- **I:** Indicador
- **P:** Propósito
- **V:** Rango del resultado
- **QR:** Nro. Quejas y reclamos

- **CAD:** Nro. Clientes atendidos por día
- **EM:** Equipos modernos
- **IS:** Información de servicios
- **POBC:** Programas orientados en beneficio de los clientes
- **SO:** Nro. Servicios online
- **DCA:** Disponibilidad de cajeros automáticos

#### 4.4.3. FORMULACIÓN DE EXPRESIÓN DE CÁLCULO DEL ÍNDICE INTEGRAL DEL NIVEL DE SERVICIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.

En la presente actividad y última de la cuarta fase de la investigación, se busca definir el índice o indicador integral, sabiendo las ponderaciones mismas que se encuentran establecidas en la tabla 21., de la presente investigación.

- **Comportamiento de indicadores**

Con base a lo antes manifestado, se realizará el cálculo correspondiente de cada uno de los indicadores antes mencionados, con la finalidad de establecer el Índices Integral. Los datos utilizados fueron obtenidos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

**Tabla 23.** Comportamiento de los indicadores de servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

INDICADOR (I)	FORMULA	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTO
Nro. Quejas y reclamos	$QR = \frac{\text{Quejas en el mes}}{\text{Cantidad de clientes atendidos}}$	Busquen las quejas reales y los clientes atendidos en el mes de mayo	En el mes de mayo el número de quejas que recibo la organización fue de 1240 quejas realizadas por los clientes. No obstante, el número de socios atendidos en el mes fue de 18240. Arrojándonos un resultado del 6.8% de quejas dadas en el mes de mayo, es decir que el 93.20% de los socios se encuentran conforme con el servicio que brinda esta entidad financiera.
Nro. Clientes atendidos por hora	$CAD = \frac{\text{Cantidad clientes atendidos}}{\text{Horas laborales en el mes}}$	La cantidad de clientes atendidos en el mes y las horas trabajadas reales en el mes	La totalidad de clientes atendidos en el mes de mayo del 2023 en la Cooperativa Chone, fueron de 18240 usuarios y se laboraron 192 horas. Sin embargo, en dicho mes el número de clientes atendidos por hora fue de 95 usuarios.
Equipos modernos	$EM = \frac{\text{Equipos actualizados}}{\text{Total de equipos}}$	Los equipos que tienen menos de 3 años de uso y el total de equipos	El número de equipos modernos con los que cuenta la empresa es de 104 equipos que tienen menos de tres años de ser adquiridos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., y 13 equipos tienen

			más de tres años de funcionalidad. Lo que dio como resultado 88.89% de equipos modernos.
Información de servicios	$IS = \frac{\text{Iniciativas de publicidad e información de servicios}}{\text{Total de servicios}}$	Las iniciativas de publicidad y dividen por el total de servicios	Cabe recalcar que las iniciativas de publicidad cumplen con el 100%, factor favorable ya que la organización divulga a la comunidad sus servicios e información de la cartera con la cuenta.
Programas orientados en beneficio de los clientes	$POBC = \frac{\text{programas ejecutados en el mes}}{\text{programas planificados}}$	Los programas orientados a los clientes ejecutados y los dividen entre los planificados	Los programas planificados orientados en beneficio a los clientes e el mes de mayo fueron tres sin embargo solo dos ellos se ejecutaron adecuadamente. Dando un porcentaje del 66.67%
Nro. Servicios online	$SO = \frac{\text{Cantidad de servicios que se pueden hacer vía virtual}}{\text{total de tipos de servicio de la cooperativa}}$	Los servicios que se pueden hacer online y los dividen entre el total de servicios	El número de servicios online que brinda la Cooperativa Chone son 7 entre ellos los siguientes; consulta de saldo y movimientos, Transferencias directas e interbancarias, Pagos de servicios, pagos de cuotas de crédito y tarjetas de crédito, y Simulaciones de crédito. Sin embargo, no todos los servicios son realizados de manera online, es por ello que relacionando el número de actividades que se pueden realizar de manera Online con la totalidad de los servicios que brinda están como tal. Dando un porcentaje de 46.67% de servicios que se realizan de manera online.
Disponibilidad de cajeros automáticos	$DCA = \frac{\text{Horas operativas de los cajeros en el mes}}{\text{Total de horas del mes}}$	Dividen las horas operativas que los cajeros han estado en el mes entre el total de horas del mes.	En cuanto a la disponibilidad de los cajeros automáticos de la Cooperativa Chone, bajo el reporte obtenido por la misma organización, los cajeros se mantuvieron operativos 720 horas y en relación a las horas del mes de mayo las cuales fueron 720 horas. Lo que demostró la funcionalidad del 100% de los cajeros automáticos en el mes de mayo.

Fuente. Los autores

A continuación, en la tabla 24., se establece los resultados obtenidos del cálculo realizado a cada uno de los indicadores:

Tabla 24. Resultados de los indicadores de servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

INDICADOR (I)	FORMULA	VALOR ACTUAL	PUNTAJCIÓN
Nro. Quejas y reclamos	$QR = \frac{\text{Quejas en el mes}}{\text{Cantidad de clientes atendidos}}$	93.20%	5. muy bueno
Nro. Clientes atendidos por hora	$CAD = \frac{\text{Cantidad clientes atendidos}}{\text{Horas laborales en el mes}}$	95 clientes atendidos por hora, en todos los canales de servicio que brinda la Cooperativa Chone.	3. Regular
Equipos modernos	$EM = \frac{\text{Equipos actualizados}}{\text{Total de equipos}}$	88.89%	5. muy bueno

Información de servicios	$IS = \frac{\text{Iniciativas de publicidad e información de servicios}}{\text{Total de servicios}}$	100%	5. muy bueno
Programas orientados en beneficio de los clientes	$POBC = \frac{\text{programas ejecutados en el mes}}{\text{programas planificados}}$	66.67%	4. bueno
Nro. Servicios online	$SO = \frac{\text{Cantidad de servicios que se pueden hacer vía virtual}}{\text{total de tipos de servicio de la cooperativa}}$	46.67%	3. regular
Disponibilidad de cajeros automáticos	$DCA = \frac{\text{Horas operativas de los cajeros en el mes}}{\text{Total de horas del mes}}$	100%	5. muy bueno

Fuente. Los autores

Establecidos los resultados del cálculo realizado a cada uno de los indicadores, y obtenido mediante ello la consistencia y las valoraciones dadas dentro de los rangos propuestos con anterioridad en la actividad dos de la fase 4, del presente trabajo de investigación, mediante ello se define el índice integral, tomando como referencia las ponderaciones y calificaciones obtenidas.

- **Formular expresión de cálculo**

Por otra parte, para realizar el respectivo cálculo del índice integral, se elaboró la expresión la cual permite demostrar una comparación entre el máximo nivel posible a ser alcanzado, y el nivel que tiene la entidad objeto de estudio en la actualidad.

$$Ilef (Cooperativa de Ahorro y Credito Chone Ltda.) = \frac{\sum_1^Q P*V_j}{5} [4]$$

Donde:

$Ilef (Cooperativa de Ahorro y Credito Chone Ltda.)$ : Indicador Integral de Nivel de Servicio.

$P$ : Comportamiento de cada indicador

$V_j$ : Peso asignado a cada indicador a partir de la matriz de Saaty.

$Q$ : Cantidad de indicadores que intervienen en el indicador integral.

- **Utilizando la expresión [4]:**

$llef$  (Cooperativa de Ahorro y Credito Chone Ltda.) =  $\frac{\sum_1^Q P*Vj}{5}$  [4], para el cálculo del Índices Integral se tiene que:

$$llef$$
 (Cooperativa de Ahorro y Credito Chone Ltda.) = 
$$\frac{(0.252 * 5 + 0.213 * 3 + 0.139 * 5 + 0.117 * 5 + 0.094 * 4 + 0.101 * 3 + 0.083 * 5)}{5(0.253 + 0.213 + 0.139 + 0.117 + 0.094 + 0.101 + 0.083)}$$

$$llef$$
 (Cooperativa de Ahorro y Credito Chone Ltda.) = 
$$\frac{(4.276)}{5}$$

$$llef$$
 (Cooperativa de Ahorro y Credito Chone Ltda.) = 
$$\frac{(4.276)}{5}$$

$$llef$$
 (Cooperativa de Ahorro y Credito Chone Ltda.) = 85.512%

Concluida la fase de calculado el cual dio como resultado un 85.512% de Nivel de Servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., (muy bueno). Con base a dicho resultado se deben de realizar mejoras en aquellos indicadores que se encuentran en estado deficientes dentro de la institución.

El número de clientes atendidos por día en los diferentes canales de atención que brinda esta institución se deben de mejorar implementado nuevos canales de atención que le permita a la institución satisfacer las necesidades de los clientes y socios. También es importante reducir el tiempo de espera para lograr cumplir con las metas de atención diarias establecidas por la institución.

Por otra parte, en cuanto al porcentaje de servicios que se pueden realizar de manera online, se deben implementar nuevos mecanismos tecnológicos que mejore esta posición, debido a que no todos los servicios que brinda la misma Cooperativa no pueden ser realizados de dicha forma, lo que obliga al cliente o socio a acercarse a la entidad, creando inconformidad en los mismo. Tomando en cuenta estas medidas se lograría mejorar significativamente la funcionalidad de la misma manteniendo al máximo nivel el Índice Integral de Servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

Del diagnóstico realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. se evidencia que se encuentra actualmente en una situación desafiante. Se identificaron diversas falencias mediante la aplicación de la matriz FODA, incluyendo la insuficiente liquidez para otorgar préstamos de montos mayores, falta de conocimiento en el control de procesos para medir el nivel de servicio, la crisis económica y política en el país, y la mayor experiencia en el mercado de sus competidores directos. Estas deficiencias afectan directamente el nivel de servicio que la cooperativa ofrece a la comunidad.

Mediante un conjunto de expertos previamente seleccionados en base a su experiencia en el ámbito, se seleccionaron los componentes claves más relevantes, entre ellos los siguientes: Atención al Cliente, Adaptabilidad de los Elementos Tangibles, Gestión de Servicio e Infraestructura Interna. De igual forma, se demostró la relación existente entre los componentes de servicio y los indicadores de nivel de servicio en la entidad objeto de estudio, que ayudaron al cálculo del Índice Integral de Servicio, mostrando de esta manera la veracidad y utilidad de la investigación.

Se determinaron los indicadores de los procesos de servicio de la entidad financiera objeto de estudio, seleccionados mediante el método Delphi, tomando en consideración el criterio del comité de expertos. Entre estos se encuentran: el número de servicios online, número de clientes atendidos por día, número de quejas y reclamos, los equipos modernizados, la disponibilidad de cajeros automáticos, la información de servicios y los programas orientados al beneficio de los socios y clientes.

Con base en los resultados obtenidos, se propone el proceso para calcular el Índice Integral de Servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. Se utilizó el método Saaty, que incluyó la escala de ponderaciones para cada indicador de servicio. El cálculo resultó en un índice de 85.51%, calificado como



"Muy Bueno" o 5 en una escala del 1 al 5. A pesar de la alta puntuación general, los indicadores de número de clientes atendidos por día y servicios online obtuvieron una puntuación de 3, indicando un nivel de servicio regular. Se sugiere la implementación de nuevas estrategias para mejorar estos aspectos.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Solucionar las falencias identificadas que afectan la entrega y el nivel del servicio en la cooperativa. Se recomienda: gestionar la optimización de la cartera de créditos, para aumentar la liquidez, y a su vez el aumento del nivel de préstamos; implementar una estandarización de procesos, donde se definan manuales para cada operación de la entidad, y sean socializados con los empleados; y realizar de forma continua un benchmarking sobre las características de los servicios ofertados por los competidores, en aras de mejorar la competitividad.

Seguir implementando el Índice Integral de Nivel de Servicio en la cooperativa, con el objetivo de supervisar los procedimientos y fomentar la mejora constante en sus actividades. Esto servirá como respaldo para la ejecución de estrategias destinadas a aumentar los rendimientos en todas las secciones de la empresa.

Extender los resultados de esta investigación, asegurando su plena integración tanto desde una perspectiva teórica como práctica. Por un lado, se busca que sirva como un componente metodológico valioso para las cooperativas de ahorro y crédito, y, por otro lado, que funcione como un punto de referencia académico para la divulgación del conocimiento científico mediante la elaboración de artículos y la presentación de ponencias.

Considerar que cada entidad constituye un organismo único, por lo tanto, se sugiere para investigaciones futuras la mejora del procedimiento general delineado en este estudio. Se recomienda adaptarlo conforme a las demandas y particularidades del entorno, así como a los procesos específicos de las entidades en las cuales se pretenda implementar.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABAD, y ENRRIQUEZ. (2014). Análisis de calidad del servicio al cliente interno y externo para la propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa. GUAYAQUIL: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA DEL ECUADOR.
- Abreu, J. (Abril de 2015). Análisis al Método de la Investigación. *International Journal of Good Conscience*, 10(1), 205-214. Recuperado el 03 de Julio de 2021, de [http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10\(1\)205-214.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10(1)205-214.pdf)
- Cabrera, H., Mazaira, Z., Alonzo, I., y Lopez, G. (2019). Diseño de un indicador integral de desempeño para las industrias cementeras (Ecuador). *Espacios*, 40(13).
- Cajal, A. (08 de Noviembre de 2017). Obtenido de Liferder. Recuperado el 02 de Julio de 2021, de *Investigacion de Campo*: <https://www.liferder.com/investigacion-de-campo/>
- Calduch, R. (Abril de 2014). Métodos y técnicas de investigación internacional. Recuperado el 03 de Julio de 2021, de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/835-2018-03-01-Metodos%20y%20Tecnicas%20de%20Investigacion%20Internacional%20v2.pdf>
- Correa, J., Gómez, S., & Londoño, F. (2018). Indicadores financieros y su eficiencia en la explicación de la generación de valor en el sector cooperativo. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 26(2). Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052018000200129&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052018000200129&script=sci_arttext)
- Cruz, L. (2014). Metodología de la investigación. Recuperado el 04 de Julio de 2021, de <http://universidadmultitecnica.edu.mx/public/docs/Material%20M%C3%A9todos%20de%20Investigaci%C3%B3n.pdf>.
- Fernández-Sánchez, E., Dirección de la producción I. *Fundamentos Estratégicos*, Editorial Civitas, S.A., 1993, 84-470-0263-2, pp. 30-45.
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, 381-398.
- Gómez, D., Carranza, Y., y Ramos, C. (2017). Revisión documental, una herramienta para el mejoramiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*(1). Recuperado el 03 de Julio de 2021, de

[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttextpid=S2550-67222017000300046](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttextpid=S2550-67222017000300046)

Hernández-Nariño, A., Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero, [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Facultad Industrial-Economía, Departamento de Ingeniería Industrial, 2010. 100 p.

Ibáñez, J. (2015). Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica. España: Dikynson. Recuperado el 05 de Julio de 2021, de <https://books.google.com.ec/books?id=Xco>

Información GCC. (12 de Julio de 2019). Obtenido de <https://formaciongcc.com/nivel-de-servicio/>

López, C. (18 de Mayo de 2001). Gestiópolis. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/10-componentes-basicos-buen-servicio/>

López, E. (2018). El método delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. Educación XX1, 21(1), 17-40. Recuperado el 05 de Julio de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/706/70653466002.pdf>

Martines, D., y Uribe, C. (2018). Inteligencia competitiva como herramienta para la planeacion estrategica. Recuperado el 06 de Julio de 2021, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43879/S1701160\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43879/S1701160_es.pdf?sequence=1&isAllowed)

Martínez, F. (2010). Los indicadores como herramientas para la evaluación de la calidad de los sistemas educativos. Sinéctica.

Medina, A., Alonso, A., Piloto, N., Noruega, D., Hernandez, A., y Cuetara, L. (2014). Índices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica. Ingeniería Industrial, 35(1), 100. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433596010.pdf>

Mogollón, M. (2017). Temas propios de servicios de cooperativas

Moya, M. V. (21 de Abril de 2016). Logistec. Obtenido de <https://www.revistalogistec.com/index.php/scm/estrategia-logistica/item/2278-estrategia-calidad-de-servicio>

Narea, P. F., & Guamán, G. A. (2021). Aplicación de Indicadores Financieros e Inductores de Valor como Herramienta de Optimización en las Decisiones Estratégicas Empresariales. Revista Economía y Política(34). Obtenido de

[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2477-90752021000100094](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2477-90752021000100094)

Ortega, G. (2017). Cómo se genera una investigación científica que luego sea motivo de publicación. *Journal of the Selva Andina Research*, 8(2), 144-146. Recuperado el 17 de Julio de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=361353711008>

Peláez, A., Rodríguez, J., Pérez, L., Vázquez, A., y Gonzalez, L. (2014). *La Entrevista*. Recuperado el 04 de Julio de 2021, de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/Entrevista\\_trabajo.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf)

Contreras, J., y Magaña, R. (2018). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. Recuperado el 05 de Julio de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Racet, A., Espinosa, L., Suárez, J., Sánchez, Y., Alfonso, D., y Martínez, E. (2017). Modelo matemático para medir el nivel de servicio al cliente basado en la lógica difusa compensatoria. *Ingeniería Industrial*, 38(2). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362017000200008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000200008)

Riquelme, M. (12 de Julio de 2020). *WebyEmpresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/toma-de-decisiones/>

Robles, B. (2016). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Revista Cuicuilco*, 18(52), 39-49. Recuperado el 6 de Julio de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35124304004>

Rodríguez, Y., León, L., Gómez, O., Diéguez, E., y Sablón, N. (2016). Nivel de servicio y su efecto en la satisfacción de los pacientes en la Atención Primaria de Salud. *Revista Médica Electrónica*, 38(2).

Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *REDVET. Revista Electrónica de Veterinaria*, 16(1), 7. <https://www.redalyc.org/pdf/636/63638739004.pdf>

Sanchez, M., Lozano, D., y Moreno, M. (2016). Índice de Desempeño Integral ajustado a las localidades de Bogotá D.C.1. *Rev. Adm. Pública*, 50(4),

619. <https://www.scielo.br/j/rap/a/Z96CMFM97NnB3fnpHLqtNzC/?format=pdfylang=es>

Silva, D. (2020). Indicadores de atención al cliente: ¿qué miden los principales KPI de servicio al cliente? *Zendesk*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadores-de-atencion-al-cliente/>

Vargas, A. (2015). Una nueva teoría de la extrategia para el siglo XXI. España: UHU.ES. Recuperado el 03 de Julio de 2021, de <https://books.google.com.ec/books?id=LHH-DAAAQBAJypg=PA33ydq=metodo+anal%C3%ADtico+2015yhl=es-419ysa=Xyved=0jahUKEwjjeoaPful7dAhUBxVkkHcxBDiYQ6AEIMzAC#v=onepageyq=metodo%20anal%C3%ADtico%202015yf=false>.

Vergara, C. d., Leonor, Santiago, M., y Elías, A. (2010). Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la pyme y la gran. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 9-40.

Zambrano, N. R., y Orellana, C. E. (2018). Factores que influyen en la calidad del servicio de las cooperativas de la provincia de Manabi. *Universidad y Sociedad*.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. PERFIL DE EXPERTOS



**TEMA: ÍNDICE INTEGRAL PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE SERVICIO DE LA COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.**

Nombres y Apellidos	
Años de experiencia laboral	
Profesión	
Lugar donde labora actualmente	
Cargo que desempeña	
<b>ASPECTOS DE EVALUACIÓN</b>	
Indicaciones: Marque con una x el valor que corresponda al nivel de conocimientos de los siguientes temas, siendo 1 absoluto desconocimiento y 10 pleno conocimiento.	

ÍTEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Evaluación Gerencial										
Ejecución de los índices integrales de servicio										
Índice índices integrales de servicio en organizaciones financieras										
Aplicación del índice integral en las cooperativas de ahorro y crédito										
Implementación del índice integral de servicio en las cooperativas de ahorro y crédito										

<b>FUENTES DE ARGUMENTACIÓN</b>	
Indicaciones: Marque con una x el valor que corresponda a el nivel de argumentación que usted posee acerca de los siguientes ítems.	

ÍTEMS	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted en relación al índice integral de servicio.			
Experiencia obtenida en relación a la implementación del índice integral de servicio.			
Revisión de trabajos investigativos de autores nacionales que aborden el proceso del índice integral de servicio.			
Revisión de trabajos investigativos de autores extranjeros que aborden el índice integral de servicio.			
Su propio conocimiento del estado actual de la gestión del índice integral de servicio.			
Su intuición con respecto a esta investigación			

<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>	
----------------------------------	--

<hr/> <b>INVESTIGADOR</b>	<hr/> <b>INVESTIGADOR</b>	<hr/> <b>EXPERTO</b>
---------------------------	---------------------------	----------------------



## ANEXO 2. Entrevista



### GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista busca como objetivo recolectar información necesaria y relevante para fomentar la investigación enfocada a mejorar el nivel de servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. Por favor responda las siguientes preguntas:

1. **¿Cuál es la misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.?**

---



---



---



---

2. **¿Cómo usted imagina el progreso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., en 5 años?**

---



---



---



---

3. **¿La Cooperativa cuenta con un índice integral para la medición del nivel de servicio que contribuya a una eficaz toma de decisiones?**

---



---



---



---

4. **¿Qué objetivos espera alcanzar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., en el corto, mediano y largo plazo?**

---



---

- 
- 
5. **¿Cuáles son los valores y principios más importantes con los que se identifica la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.?**

---

---

---

---

6. **¿Comente algunas características positivas acerca del servicio que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.?**

---

---

---

---

7. **¿Comente sobre los beneficios con los que aporta la empresa a la comunidad?**

---

---

---

---

8. **¿Comente sobre los aspectos en los que la Cooperativa de ahorro y Crédito debería mejorar?**

---

---

---

---

