

**Análisis y propuesta de mejora para el área de proceso de relación con los clientes en
Financiera Comultrasan**

Willmark Alexander Carrillo Ramírez

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

Director

Oscar Castellanos Rodriguez

Comunicador Social

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Educación a Distancia

Facultad de Ciencia y Tecnología

2018

Agradecimientos especiales

A Dios,

Por haberme permitido lograr el cumplimiento de mis objetivos, por brindarme sabiduría para llegar a este punto de la finalización de mis prácticas administrativas, como trabajo de grado para obtener el título de administrador de empresas.

A mi madre,

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi esposa e hijos.

Por ser el motor de mi vida, por darme fuerzas para seguir adelante, por enseñarme la recompensa que tiene el esfuerzo continuo y el trabajo duro.

A todos ellos infinitas gracias.

Contenido

	pág.
Introducción	12
1. Justificación.....	14
2. Objetivos	15
2.1 Objetivo general	15
2.2 Objetivos Específicos	15
3. Caracterización de la empresa.....	16
3.1 Selección y presentación empresa objeto de estudio.....	16
3.2 Marco jurídico	16
3.3 Objeto social	16
3.4 Tamaño de la empresa:	16
3.5 Direccionamiento estratégico	17
3.6 Cultura organizacional.....	17
3.7 Valores corporativos.....	18
3.8 Políticas de la organización	19
3.9 Procesos organizacionales	19
3.10 Estructura organizacional de la empresa.....	20
3.11 Portafolio de productos y servicios.....	21
4. Desarrollo de práctica administrativa.....	22
4.1 Diagnóstico	22
4.1.1 Área de proceso de relación con los clientes, análisis plan prospectivo.	23
4.1.2 Canales de atención disponibles para clientes y asociados.	26
4.1.3 Cliente interno.	27
4.1.4 Diagnóstico y herramienta de recolección de información.	28
4.1.4.1 Clasificación: perspectiva estratégica – orientación.....	30
4.1.4.2 Clasificación: manejo de momentos de verdad.	30

4.1.4.3	Clasificación: comunicación y manejo de la información.	30
4.1.4.4	Clasificación: Sintonía interna con el mercado.	30
4.1.5	Base de personal encuestado en la organización.....	30
4.1.6	Ficha técnica, encuesta percepción de servicio.....	32
4.1.7	Resultados encuesta percepción de servicio aplicada.	33
4.1.7.1	Resultados clasificación: perspectiva estratégica – orientación.	34
4.1.7.2	Resultados clasificación manejo de momentos de verdad.	37
4.1.7.3	Resultados clasificación: comunicación y manejo de la información.....	40
4.1.7.4	Resultados clasificación sintonía interna y con el mercado.	43
4.1.8	Análisis de resultados encuesta de percepción interna.....	46
4.1.9	Análisis resultado clasificación prospectiva estratégica y orientación.	46
4.1.10	Análisis resultado clasificación manejo de los momentos de verdad.....	46
4.1.11	Análisis resultado clasificación comunicación	47
4.1.12	Análisis resultado clasificación sintonía interna con el mercado.	48
4.1.13	Análisis de percepción externa de servicio.....	48
4.2	Planteamiento y formulación del problema a solucionar	52
	Clasificación manejo de los momentos de verdad.....	53
4.2.1	Definición del problema.....	54
4.2.2	Impactos negativos del problema encontrado	54
4.3	Propuesta de solución	54
4.3.1	Definición de las causas más importantes.....	55
4.3.2	Alternativas de solución	56
4.3.3	Consideración de alternativas de solución	57
4.3.4	Árbol de decisión	61
4.4	Marco teórico.....	63
4.4.1.1	Análisis de relación con los clientes:.....	63

4.4.1.2	La estrategia corporativa y su competitividad.....	64
4.4.1.3	Planteamiento de alternativas, alineadas a la estrategia institucional	65
4.5	Plan de acción.....	67
4.5.1	Fase 1: Planeación.....	67
4.5.1.1	Áreas involucradas	67
4.5.1.2	Problema.....	68
4.5.1.3	Objetivos.....	68
4.5.1.4	Estrategias y acciones.....	68
4.5.1.5	Indicadores de medición.....	70
4.5.1.6	Cronograma de trabajo	72
4.5.2	Fase 2: Desarrollo.....	72
4.5.2.1	Áreas involucradas	72
4.5.2.2	Problema.....	73
4.5.2.3	Objetivos.....	73
4.5.2.4	Estrategias y acciones.....	73
4.5.2.5	Indicadores de medición.....	75
4.5.2.6	Cronograma de trabajo.	76
4.5.3	Fase 3: Seguimiento	76
4.5.3.1	Áreas involucradas	76
4.5.3.2	Problema.....	77
4.5.3.3	Objetivos.....	77
4.5.3.4	Estrategias y acciones.....	77
4.5.3.5	Indicadores de medición.....	78

4.5.3.6	Cronograma de trabajo	79
4.5.4	Fase 4: Cierre del proceso	80
4.5.4.1	Áreas involucradas:	80
4.5.4.2	Problema.....	80
4.5.4.3	Objetivos.....	80
4.5.4.4	Estrategias y acciones	80
4.5.4.5	Indicadores de medición	81
4.5.4.6	Cronograma de trabajo	82
4.6	Integración con el Balanced Scorecard.	82
4.6.1	Establecimiento del cuadro de indicadores estrategia experiencia de servicio Comultrasan.....	84
4.7	Lecciones aprendidas.....	88
5.	Conclusiones y recomendaciones.....	90
6.	Referencias bibliográficas.	94
7.	Apéndice A.....	97

Lista de figuras

	pág.
<i>Figura 1.</i> Ilustración Valores corporativos Financiera Comultrasan.	18
<i>Figura 2.</i> Organigrama Financiera Comultrasan.	21
<i>Figura 3.</i> Canales de atención Financiera Comultrasan.	26
<i>Figura 4.</i> Ejemplo de medición aplicación de encuesta escala Likert.	29
<i>Figura 5.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 1.....	34
<i>Figura 6.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 2.....	34
<i>Figura 7.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 3.....	35
<i>Figura 8.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 4.....	35
<i>Figura 9.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 5.....	36
<i>Figura 10.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 6.....	36
<i>Figura 11.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 7.....	37
<i>Figura 12.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 8.....	37
<i>Figura 13.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 9.....	38
<i>Figura 14.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 10.....	38
<i>Figura 15.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 11.....	39
<i>Figura 16.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 12.....	39
<i>Figura 17.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 13.....	40
<i>Figura 18.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 14.....	40
<i>Figura 19.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 15.....	41
<i>Figura 20.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 16.....	41
<i>Figura 21.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 17.....	42

<i>Figura 22.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 18.....	42
<i>Figura 23.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 19.	43
<i>Figura 24.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 20.....	43
<i>Figura 25.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 21.....	44
<i>Figura 26.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 22.....	44
<i>Figura 27.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 23.....	45
<i>Figura 28.</i> Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 24.	45
<i>Figura 29.</i> Resultado clasificación perspectiva estratégica-orientación. Elaboración del..	46
<i>Figura 30.</i> Resultado clasificación manejo de los momentos de verdad. Elaboración del.	47
<i>Figura 31.</i> Resultado clasificación comunicación y manejo de la información	47
<i>Figura 32.</i> Resultado clasificación sintonía interna y con el mercado.	48
<i>Figura 33.</i> Resultado encuesta externa de servicio, ítem satisfacción general de servicio.	49
<i>Figura 34.</i> Resultado encuesta externa de servicio, ítem Satisfacción empleados.....	50
<i>Figura 35.</i> Resultado encuesta externa de servicio, ítem Satisfacción con los medios.....	51
<i>Figura 36.</i> Diagrama de Ishikawa causa efecto, Adaptado de diagrama de Ishikawa	55
<i>Figura 37.</i> Diagrama árbol de decisión., Elaboración del investigador.....	62
<i>Figura 38.</i> Cronograma de trabajo fase 1 planeación.	72
<i>Figura 39.</i> Cronograma de trabajo fase 2 desarrollo.	76
<i>Figura 40.</i> Cronograma de trabajo Fase 3 control y seguimiento.....	79
<i>Figura 41.</i> Cronograma de trabajo fase 4 Cierre.	82
<i>Figura 42.</i> Diseño Balanced Scorecard	83
<i>Figura 43.</i> Estrategia adaptada a Balanced Scorecard, en Financiera Comultrasan.....	87

Lista de tablas**pág.**

Tabla 1 <i>Base de colaboradores encuestados en Financiera Comultrasan.</i>	31
Tabla 2 <i>Ficha técnica encuesta aplicada a colaboradores Financiera Comultrasan.</i>	32
Tabla 3 <i>Resultado encuesta externa de servicio, ítem satisfacción general de servicio razones negativas.</i>	49
Tabla 4 <i>Resultado encuesta externa de servicio, ítem satisfacción general con la atención dada por empleados razones negativas.</i>	51
Tabla 5 <i>Planteamiento del problema interno y externo.</i>	52
Tabla 6 <i>Alternativas de solución de los problemas identificados.</i>	57
Tabla 7 <i>Alternativa de solución al problema, propuesta N° 1.</i>	58
Tabla 8 <i>Alternativa de solución al problema, propuesta N° 2.</i>	59
Tabla 9 <i>Alternativa de solución al problema, propuesta N° 3.</i>	60
Tabla 10 <i>Diagrama árbol de decisión</i>	61
Tabla 11 <i>Indicadores de medición - fase de planeación.</i>	71
Tabla 12 <i>Indicadores de medición fase desarrollo</i>	75
Tabla 13 <i>Indicadores de medición fase seguimiento</i>	78
Tabla 14 <i>Indicadores de medición fase cierre del proceso.</i>	81
Tabla 15 <i>Balanced Scorecard, objetivos, indicadores y metas.</i>	84

Resumen

En la actualidad las organizaciones desarrollan estrategias que les permitan estar a la vanguardia en diferentes aspectos tales como, avances tecnológicos, innovación, gestión del talento humano y demás herramientas que mejoren la productividad de la organización, apalancando los indicadores de gestión establecidos y posicionando su marca en el mercado como líderes en su actividad económica. Las fases de la práctica administrativa se desarrollaron en Financiera Comultrasan, una cooperativa de ahorro y crédito de origen Santandereano con más de 56 años de experiencia en el sector cooperativo y financiero y de la cual analizaremos los factores anteriormente mencionados. Durante la realización de las prácticas se encontraron diversas situaciones que permiten analizar detalladamente como está compuesta y como se complementa la organización, la realización de dicho estudio permitió bajo la aplicación de herramientas de diagnóstico conocer los factores importantes y elementos que presentan oportunidades de mejora en el área de proceso de relación con los clientes. Detectadas estas situaciones procedimos luego a realizar un análisis detallado de dichos factores. Estas oportunidades de mejora nos condujeron a crear alternativas de solución las cuales según criterio administrativo pueden ser aplicadas a la organización con el fin de mejorarla y desarrollar estrategias que permitan llevar a cabo el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Palabras clave: estrategia, oportunidades de mejora, análisis, organización y diagnóstico.

Abstract

Currently organizations develop strategies that allow them to be at the forefront in different aspects such as technological advances, innovation, talent management and other tools that enhance the productivity of the organization, leveraging the established performance indicators and positioning its brand in the market as leaders in their economic activity. Administrative practice phases developed in financial Comultrasan, a credit union in Santander with more than 50 years of experience in financial and cooperative sector and from which we analyze the factors mentioned above. During the internship several situations were found that allowed to analyze in detail how it is composed, and how the organization is complemented, this study allowed under the application of diagnostic tools learnt the important factors and elements that present opportunities for improvement. Once these situations were detected, we proceeded to carry out a detailed analysis of these factors. These opportunities for improvement drove us to create several solution alternatives which, according to criteria, can be applied to the organization to improve and develop strategies allowing to carry out its institutional objectives.

Key words: *strategy, improvement opportunities, analysis, organization and diagnosis.*

Introducción

La evolución del mercado ha orientado a las empresas en dar mayor importancia al planteamiento de sus estrategias para el mejoramiento de la relación con sus clientes, pues es allí donde se logra el éxito o el declive de una organización; es por ello que en los últimos años se han generado estudios que orientan cuáles son las acciones que permiten un mejoramiento continuo en este proceso, para Peter Drucker la calidad en el servicio es evaluada por factores claves de acuerdo a la satisfacción obtenida por el cliente, mediante la capacidad de prestar el servicio de manera confiable, la seguridad, credibilidad, honestidad, la preocupación por los intereses del cliente, la claridad en la información, la empatía al ofrecer un trato personalizado, y la constante interacción con el cliente brindando el servicio de forma correcta desde el primer momento (Drucker, 1990, p. 41).

El proyecto denominado: “Análisis y propuesta de mejora para el área de proceso de relación con los clientes en Financiera Comultrasan”, se desarrolla a partir de la aplicación y ejecución de las siguientes fases; la caracterización de la empresa objeto de estudio, el diagnóstico y la aplicación de herramientas de análisis para la detección de problemas, el planteamiento de alternativas y propuestas de solución del problema detectado, la descripción del marco teórico sobre el cual se basa la investigación, y la definición de un plan de acción alineado al Balanced Scorecard de la organización.

En la fase de caracterización, se describe el objeto social de Financiera Comultrasan , su direccionamiento estratégico basado en la misión, visión, objetivos, valores corporativos y cultura organizacional, así como sus políticas, su estructura organizacional y el portafolio de productos y servicios dirigidos a sus clientes y asociados; en esta fase se conocerá cual es la importancia que le otorga la cooperativa Financiera Comultrasan al servicio en el área de proceso de relación con los clientes desde su estrategia corporativa.

La segunda fase se enfoca en identificar los problemas que afectan el área de proceso de relación con los clientes, para ello se realiza un diagnóstico mediante el análisis del plan prospectivo de la organización, sus canales de atención y se plantea un análisis con el fin de conocer la percepción de servicio mediante la aplicación de una encuesta como herramienta de recolección de datos, en la cual se realiza una subdivisión en cuatro clasificaciones denominada; perspectiva estratégica, manejo de momentos de verdad, comunicación, y sintonía con el mercado. Lo anterior con el fin de identificar los problemas de la organización

y comprender sus características desde cuatro ejes claves para el diagnóstico y la identificación del problema.

El planteamiento de alternativas y propuestas de solución, es la tercera fase y define las causas por la cuales se presentan los problemas identificados en el área de proceso de relación con los clientes, evalúa las alternativas de solución y determina cuál es la alternativa que se adapta para contrarrestar el problema identificado

La descripción del marco teórico sobre el cual se desarrolla el proyecto, se desarrolla en la cuarta fase la cual permite analizar las investigaciones previas y aportes de teorías aplicadas al área de proceso con los clientes, y como estas soportan las acciones y planes de acción definidos en la realización de la investigación.

Con base en lo anterior se plantea la quinta fase del proceso en la cual se realiza la definición de un plan de acción alineado al Balanced Scorecard de la organización, mediante las alternativas de solución definidas así; la planeación: en la cual se define el modelo de servicio que debe identificar a la organización, el desarrollo: en el cual se plantea la socialización de la estrategia, así como la formación a los colaboradores en habilidades y destrezas que permitan la ejecución de la misma; el seguimiento: mediante el cual se generan acciones referentes al acompañamiento en la aplicación y vivencia de la estrategia para fortalecer las acciones definidas, y por último, el cierre: en el que se analiza el cumplimiento de los indicadores planteados para determinar la efectividad de la estrategia.

Finalizada la realización de la investigación del proyecto, se comparten las lecciones aprendidas del proceso aplicado y las conclusiones que permiten determinar los hallazgos en Financiera Comultrasan, como empresa objeto de estudio.

1. Justificación

La presente investigación tiene como objetivo principal el análisis y la propuesta de mejora para el área de proceso de relación con los clientes en Financiera Comultrasan y surge de la necesidad de estudiar el problema identificado; enfocándonos en situaciones evidenciadas y relacionadas con debilidades en la estrategia de servicio la cual no refleja una ventaja diferencial ajustada a las tendencias, necesidades y expectativas del cliente/asociado, debilidades en las competencias de los colaboradores para dar respuesta oportuna en la atención, y oportunidades de mejora en los procesos que se manejan en el área de relación con los clientes.

De acuerdo a lo evidenciado se plantea la investigación teniendo en cuenta la importancia que representa para Financiera Comultrasan el área de proceso de relación con los clientes, la cual define en su estrategia organizacional; objetivos estratégicos, valores corporativos y un plan prospectivo enfocado en el servicio como factor diferencial; el cual presenta acciones orientadas en fortalecer los servicios para sus clientes y asociados, al igual que implementar mejoras en los diferentes canales de atención para fortalecer la competitividad frente al mercado, con el objetivo de continuar siendo la cooperativa modelo del país.

Por otra parte la importancia de la investigación y su aplicación contribuye en minimizar o eliminar situaciones de riesgo para la organización tales como; pérdida de credibilidad teniendo en cuenta que la atención al cliente no presenta una ventaja diferencial frente a la competencia; como se mencionó, deterioro en imagen reputacional por fallas en la información orientada a los clientes/asociados ocasionando sanciones de los entes de vigilancia y control; debilidad en el posicionamiento de la marca debido a la no generación de valor o atractivo en cuanto a la prestación del servicio y disminución de la vinculación de asociados por inconsistencia en los procesos de comunicación con los clientes.

La importancia que representa la investigación sobre el área de proceso de relación con los clientes para Financiera Comultrasan, radica en el enfoque estratégico que da la organización al servicio como factor diferenciador frente a las demás empresas del sector financiero; y las calificaciones de percepción de servicio en las que se destaca el valor que los clientes y asociados le dan a la marca y al servicio ofrecido por ella; sin embargo, es importante establecer acciones sobre situaciones problema que puedan afectar el desarrollo de este factor

y mejore la percepción de servicio, así como lo enuncia Peter Drucker “la calidad no es lo que se pone por dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar” (Drucker, 1990, p. 41). En síntesis, se rediseñará la estrategia de servicio de Financiera Comultrasan apoyada de un plan de formación empresarial incluyente que involucre la adecuación de procesos para establecer una efectiva relación de servicio con clientes internos y externos de la cooperativa.

Los beneficios de la aplicación e implementación del proyecto en la organización permitirán obtener resultados al integrar una estrategia de servicio que genere valor agregado al asociado, satisfaciendo oportunamente las necesidades del mercado objetivo, asegurando la alineación, el desarrollo estratégico y el mejoramiento continuo institucional dentro de las mejores prácticas que permitan responder en forma adecuada y oportuna a las exigencias internas y del mercado.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar el área de proceso de relación con los clientes en Financiera Comultrasan, planteando alternativas de solución que mejoren los indicadores de satisfacción del cliente, mediante el diagnóstico, la identificación de problemas y el planteamiento de alternativas de soluciones aplicables, alineadas a la estrategia institucional.

2.2 Objetivos Específicos

Describir la cooperativa Financiera Comultrasan, para conocer su funcionamiento en el área de proceso de relación con los clientes.

Identificar los problemas que afectan el área de proceso de relación con los clientes, mediante el diagnóstico y la aplicación de herramientas de análisis e investigación.

Proponer alternativas de solución del problema detectado en el área de proceso de relación con los clientes.

Describir el marco teórico sobre el cual se basa el desarrollo de la investigación.

Definir un plan de acción alineado a la estrategia organizacional de Financiera Comultrasan.

3. Caracterización de la empresa

3.1 Selección y presentación empresa objeto de estudio

El análisis se realizará con base en la información obtenida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander Limitada Financiera Comultrasan. A continuación, se definirán las características de la organización.

3.2 Marco jurídico

- Razón Social: Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander Limitada
- Siglas: Financiera Comultrasan o Comultrasan
- Sector: Servicios Financieros, Cooperativa de Ahorro y Crédito
- NIT: 804 009 752 -8
- Vigilada: Superintendencia de Economía Solidaria. (Financiera Comultrasan, 2016)

3.3 Objeto social

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander Limitada, es una empresa asociativa de derecho privado sin ánimo de lucro, de número variable de asociados, patrimonio variable e ilimitado, de duración indefinida en la cual los usuarios son simultáneamente los aportantes y gestores de la misma. (Gomez, 2015, p. 1)

3.4 Tamaño de la empresa:

Gran contribuyente, asociados: 404.224, empleados: 1150, cartera total: \$1.129.122.026.144 y total activos: \$1.238.816.944.406 Para Julio 31 de 2018 (Financiera Comultrasan, 2018)

Ubicación geográfica: la organización cuenta con cincuenta y un agencias y un corresponsal cooperativo, ubicados en seis departamentos de Colombia las cuales corresponden a oficinas de ahorro y crédito en las cuales los asociados pueden solicitar asesoría sobre el portafolio de productos y servicios ofrecidos por la entidad, así como ser partícipes mediante la vinculación a la misma por medio de la constitución de los aportes sociales, con los cuales los clientes se convierten en aportantes y gestores de la misma, accediendo a los diferentes productos y servicios ofrecidos por la entidad así como a los múltiples beneficios a los cuales tiene derecho por ser asociado a la organización.

3.5 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico, define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado comercializados por la entidad, al igual que la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno, principios y valores corporativos, definiendo misión, visión, objetivos y metas institucionales.

Misión: nuestra pasión es mejorar su vida generando desarrollo social y soluciones financieras. (Financiera Comultrasan, 2005, párr. 2)

Visión: su confianza y nuestro compromiso nos inspiran a ser la cooperativa modelo del país con actividad financiera. (Financiera Comultrasan, 2005, párr. 3)

Objetivos estratégicos: la Empresa establece los siguientes objetivos estratégicos y propósitos teniendo en cuenta las especificaciones concernientes a su planeación (Intranet Corporativa Financiera Comultrasan, 2000):

- Garantizar el mantenimiento de un buen gobierno corporativo fortaleciendo al trabajo con la comunidad donde la cooperativa hace presencia.
- Asegurar un sistema de administración financiera, basado en riesgos que involucre todos los procesos de la organización, acorde con las normas nacionales e internacionales.
- Desarrollar y comercializar productos y servicios que generen valor agregado, satisfaciendo oportunamente las necesidades de nuestro mercado objetivo.
- Asegurar el alineamiento, desarrollo estratégico y mejoramiento continuo institucional dentro de las mejores prácticas que permitan responder en forma adecuada y oportuna a las exigencias internas del mercado.
- Propiciar el desarrollo integral del talento humano buscando su fidelización y flexibilización como motor de cambio en la consecución de nuevos retos.
- Propiciar los cambios y el desarrollo institucional mediante el aprovechamiento de la tecnología, como motor básico para la optimización de la cadena de valor en la satisfacción de asociados, clientes y funcionamiento de la cooperativa.

3.6 Cultura organizacional

Los constantes cambios debido a la globalización otorgan ventajas y requieren esfuerzos para las organizaciones que se deseen mantener en el mercado. Como factor diferenciador y ventaja competitiva la cultura organizacional de la empresa debe identificar su esencia, lo que

la caracteriza, al igual que sus valores enfocados a la consecución de metas a corto, mediano y largo plazo, la cual identifica a la organización y por ende caracteriza a las personas que colaboran día a día con el fin de ver reflejado la apropiación de la cultura y la vivencia de esta. Para ello la organización, desarrolla estrategias como la campaña valores corporativos Financiera Comultrasan, con el fin de ver reflejado el comportamiento que se requiere, teniendo en cuenta la apropiación de la misión como la “pasión” que moviliza a los colaboradores por mejorar la calidad de vida de sus asociados, así como el enfoque estratégico para llegar a ser la cooperativa modelo del país definido en su visión. (Financiera Comultrasan, 2016)

3.7 Valores corporativos

Mediante una asociación entre los valores corporativos y la importancia que representan para dar identidad a la organización se crean cinco personajes de la época medieval que evocan: confianza (monje), desarrollo integral (herrero), responsabilidad social (reina), compromiso (rey) y servicio (mensajera).



Figura 1. Ilustración Valores corporativos Financiera Comultrasan. (Adaptado de “campaña valores corporativos”, Comultrasan, 2014)

Confianza: es la convicción recíproca del accionar transparente que existe entre Financiera Comultrasan, sus asociados, sus clientes y la comunidad en general, que forma un vínculo estrecho para el desarrollo mutuo. (Financiera Comultrasan, 2014, párr. 1)

Compromiso: es la creencia y la apropiación de la misión de Financiera Comultrasan que mueve a la práctica permanente por alcanzar la excelencia corporativa. (Financiera Comultrasan, 2014, párr. 2)

Responsabilidad social: es la determinación consciente y cotidiana de Financiera Comultrasan, que nos impulsa a proyectar la Institución en el tiempo, de la mano de nuestros asociados, trabajadores, y comunidad en general, mediante el desempeño social, económico,

político y ambiental, encaminado al mejoramiento de la calidad de vida. (Financiera Comultrasan, 2014, párr. 3)

Desarrollo integral: es el progreso socioeconómico, forjado por cada una de las personas relacionadas con la organización, para alcanzar su proyecto de vida, mediante las diversas oportunidades de crecimiento propiciadas por Financiera Comultrasan en el ejercicio del objeto social. (Financiera Comultrasan, 2014, párr. 4)

Servicio: es transmitir a nuestros asociados/clientes la pasión que sentimos por mejorar sus vidas, respondiendo con agilidad y oportunidad a sus necesidades y expectativas, logrando generar una relación de mutua confianza y fidelidad. Es la disposición cálida y eficiente demostrada permanentemente por los trabajadores, orientada a gestionar los requerimientos de quienes demandan su atención y asesoría. (Financiera Comultrasan, 2014, párr. 5)

3.8 Políticas de la organización

La Organización establece las siguientes políticas internas, involucradas directamente con el manejo y las reglas de la organización.

El código de conducta y buen gobierno (Financiera Comultrasan, 2000) recoge las normas y políticas establecidas de manera general por Financiera Comultrasan con relación a estos temas y debe ser interpretado en consecuencia, en conjunción y armónicamente con tales normas y políticas contempladas también en los estatutos de la Cooperativa, reglamentos y manuales que se relacionan a continuación:

- Reglamento de funcionamiento del consejo de administración.
- Reglamento interno de trabajo y circulares administrativas expedidas por el consejo de administración y la presidencia ejecutiva respectivamente, para los empleados de Financiera Comultrasan.
- Manual de sistema de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo.

3.9 Procesos organizacionales

Estos a su vez son manejados directamente por el departamento de Gestión Organizacional y se describen de la siguiente manera:

Procesos misionales: describe la normatividad bajo la cual se maneja el portafolio de productos y servicios de la entidad, instructivos, políticas y circulares.

- Productos de asociación.

- Productos de captación.
- Productos de convenios, servicios virtuales y electrónicos.
- Gestión de riesgo crediticio.

Procesos de apoyo: describe los procesos y los procedimientos para la ejecución de funciones de áreas administrativas, como circulares y procedimientos etc.

- Gestión administrativa.
- Gestión comercial.
- Gestión de servicio al cliente.
- Gestión financiera.
- Gestión humana.
- Gestión de operaciones.
- Gestión organizacional.
- Gestión tecnológica.

Procesos estratégicos: establece temas como códigos de conducta y buen gobierno, estatutos corporativos, acuerdos de entes de control y administración cooperativa.

- Direccionamiento estratégico.
- Gobernabilidad.

Procesos de control: describe procedimientos establecidos para las áreas de control de la cooperativa, así como la prevención de riesgos y lavado de activos a los que está expuesta la organización.

- Administración de riesgo.
- Auditoría operativa y de sistemas.

3.10 Estructura organizacional de la Empresa

Se relaciona el cronograma organizacional de la entidad, en el cual se identifican los organismos de administración y control, su alta y media dirección conformada por los diferentes cargos que se establecen a continuación, ver *Figura2*.

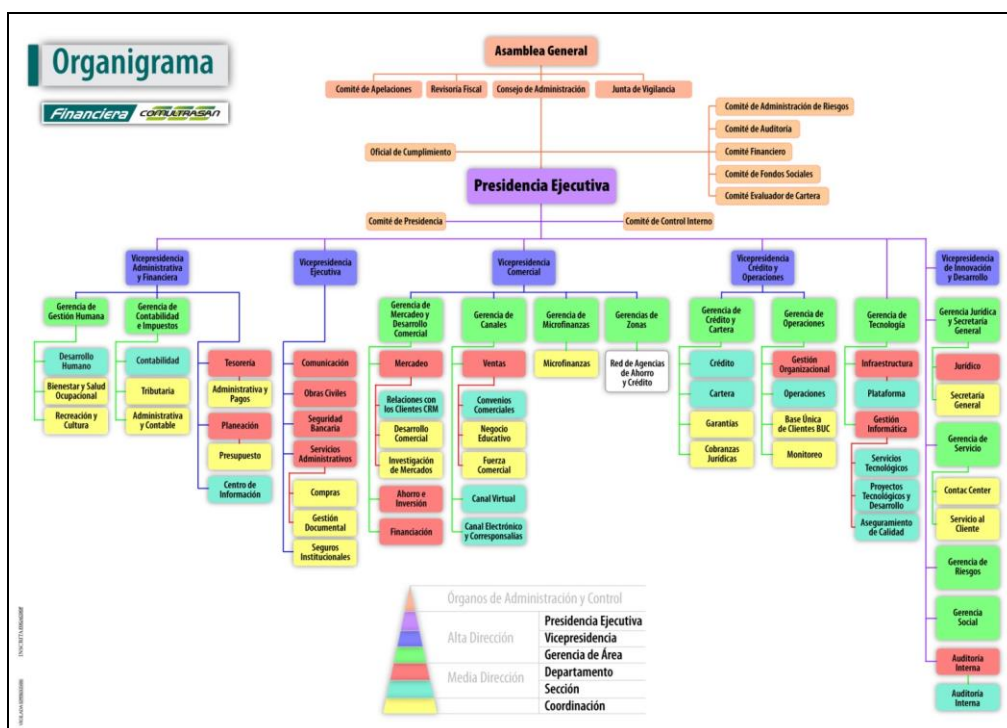


Figura 2. Organigrama Financiera Comultrasan. Adaptado de organigrama, (Intranet Comultrasan, 2016).

3.11 Portafolio de productos y servicios

A continuación, se mencionarán algunos de los productos más representativos de la entidad, mencionando su nombre y una breve descripción del mismo.

- **Ahorro a la vista:** Cuenta de ahorros que le permite al asociado consignar y retirar en efectivo o cheque obteniendo rentabilidad, seguridad, amplia cobertura y disponibilidad inmediata de sus saldos. (Financiera Comultrasan, 2016)
- **Plan de ahorro programado paso a paso:** Cuenta de ahorro que permite cumplir todos los proyectos que usted quiere hacer realidad y al mismo tiempo, obtener una excelente rentabilidad por medio de ahorros periódicos. (Financiera Comultrasan, 2016)
- **CDAT Plus:** Certificado de depósito de ahorro a término: Es la opción de inversión a plazo fijo con excelente rentabilidad que le permite ver crecer su dinero de la manera más segura. (Financiera Comultrasan, 2016)
- **Mi Gran Capital:** Plan de capitalización que consiste en incrementar periódicamente sus aportes para mejorar sus beneficios en la utilización del portafolio de servicios de la Financiera Comultrasan. (Financiera Comultrasan, 2016)

- Crédito para empleados: Disponible para todos los ejecutivos, la alternativa más apropiada para financiar sus bienes de consumo, con fácil aprobación y tasas competitivas. (Financiera Comultrasan, 2016)
- Crédito para financiación de estudios: Orientado a financiar sus estudios escolares, profesionales, diplomados, seminarios, cursos, técnicos, tecnologías, especializaciones, maestrías y doctorados accediendo a un crédito con mínimas condiciones, fácil y rápida aprobación con tiempo de respuestas hasta de 48 horas. (Financiera Comultrasan, 2016)
- Agencia virtual: Es un canal que le permite realizar consultas y transacciones por medio del sitio web de Financiera Comultrasan en la comodidad de su casa, trabajo o negocio. (Financiera Comultrasan, 2016)
- Tarjeta de débito Financiera Comultrasan: Permite disponer de su dinero las 24 horas del día a través de cajeros automáticos y con la posibilidad de usarla dentro de nuestras oficinas y de manera gratuita en establecimientos. (Financiera Comultrasan, 2016).

4. Desarrollo de práctica administrativa

El desarrollo de la práctica administrativa está orientado al análisis y propuesta de mejora para el área de relación con los clientes en Financiera Comultrasan, para ello la investigación realizará el diagnóstico de la empresa objeto de estudio, el planteamiento y la formulación del problema, la propuesta de solución a los problemas detectados, el marco teórico sobre el cual está soportada la investigación, el plan de acción para llevar a cabo las estrategias definidas y la integración con el Balanced Scorecard de la organización, en la parte final del documento se compartirán las conclusiones y lecciones aprendidas sobre la temática desarrollada.

4.1 Diagnóstico

En la fase diagnóstica se analizará la información relacionada con el área de proceso de relación con los clientes en Financiera Comultrasan, mediante un diagnóstico interno y externo, para lo cual se validarán temas como: el análisis del plan prospectivo “Financiera competitiva y social 2018 – 2022”, definido con el fin de planear cuales son las estrategias y proyectos que se ejecutarán en los próximos años por parte de la organización al igual que sus prioridades a corto, mediano y largo plazo. De igual forma se revisarán resultados obtenidos posterior a la aplicación de la medición de satisfacción de los colaboradores por parte del

instituto *Great Place to Work* realizada entre los años 2012 y 2014, y conocer la calificación obtenida.

Con el fin de obtener una percepción general por parte de los colaboradores de la organización que hagan parte activa de diferentes niveles jerárquicos, no pertenecientes a la alta dirección de la entidad se procederá a aplicar la herramienta de recolección de información denominada encuesta de percepción de servicio interno, esta es utilizada teniendo en cuenta que es un método que permite ser aplicado de manera masiva y con resultados inmediatos, la muestra es tomada teniendo en cuenta las sugerencias de la Gerencia de servicio con el fin de no afectar el normal desarrollo de las funciones de colaboradores participantes. En este proceso la encuesta será segmentada en cuatro clasificaciones con el fin de obtener una muestra frente a la percepción de los colaboradores, estas se denominan, a). Perspectiva estratégica y orientación, b). Clasificación manejo de momentos de verdad, c). Comunicación y manejo de la información, d). Sintonía interna con el mercado, el detalle de cada una de las clasificaciones se encuentra descrito en el *numeral* 4.2.3. Del presente documento.

Posterior a la aplicación de la encuesta se realizará una revisión detallada de los resultados obtenidos por cada una de las cuatro clasificaciones definidas y se emitirá un análisis específico sobre los resultados de las seis preguntas realizadas generando un concepto sobre en cuales aspectos se evidencian los problemas críticos en la organización de acuerdo a la percepción de los colaboradores.

Con relación al análisis de percepción externa, se toma como referencia el informe de satisfacción de clientes Comultrasan E-02-1004-1103 junio de 2018 *Consumer & insights*. En el cual se analizan las preguntas relacionadas con los temas ¿Qué tan satisfecho se siente usted con el servicio en general que le ofrece Financiera Comultrasan?”, ¿Qué tan satisfecho se siente usted con los empleados de la Cooperativa que lo atienden? Lo anterior basado en la información compartida por la Gerencia de Servicio de la entidad.

4.1.1 Área de proceso de relación con los clientes, análisis plan prospectivo.

Financiera Comultrasan ha definido un plan prospectivo hacia los próximos cuatro años 2018-2022, denominado “Financiera competitiva y social” el cual define estrategias enfocadas en fortalecer el portafolio de productos y servicios para sus clientes y asociados, al igual que implementar mejoras de tipo tecnológico en los diferentes canales de atención para

mejorar la competitividad frente al mercado y con el objetivo de continuar siendo la cooperativa modelo del país definido en la visión estratégica de la compañía.

A continuación, se da a conocer el plan prospectivo de la Cooperativa (Intranet Comultrasan, 2016).

- Integración PSE (proveedor de servicios electrónicos – agencia virtual).
- Reestructuración del portafolio de productos y servicios.
- Implementación de políticas comerciales ajustadas a las necesidades cliente.
- Integración a la red de corresponsales bancarios (Efecty – Baloto).
- Plan de expansión geográfica de la Cooperativa.
- Integración de servicios adicionales – sistema audio respuesta.
- Ampliación cobertura segmento micro finanzas.
- Ampliación de portafolio micro finanzas.
- Implementación de nuevas tecnologías micro financieras.
- Implementación del programa de educación financiera para asociados
- Fidelización microempresarios.

Enfocados en el cumplimiento del plan prospectivo se recrean los escenarios propuestos los cuales se deben llevar a cabo para el cumplimiento de los objetivos.

- La “virtualización” junto a los medios tradicionales de relacionamiento con clientes, se combinan para proveer las capacidades de fidelización de los clientes de Comultrasan. El papel de la “virtualización” se centra en un solo domino, el de “asegurar la calidad del servicio web” en función de la consistencia y pertinencia de la información por este provista. En este contexto los medios tradicionales son combinados con los medios basados en internet; siendo los primeros quienes tienen mayor relevancia en la construcción de las relaciones con los clientes, 50% oficinas y 50% virtual. (Mojica, 2018, p. 23)
- La “virtualización” constituye un medio alternativo de profundización de las relaciones con los clientes de Comultrasan, siendo este medio una extensión de los medios tradicionales de relacionamiento. Es decir, las relaciones con los clientes tienen como punto de partida “espacios” relativos a canales tradicionales, como es el caso de las oficinas y los servicios de “virtualización” son una extensión de dichas capacidades “a posteriori”. En este contexto los medios tradicionales son combinados con los medios

basados en internet; siendo los primeros quienes soportan la construcción de las relaciones con los clientes y los segundos tan solo desempeñan un papel de apoyo marginal, 90% oficinas y 10% virtual. (Mojica, 2018, p. 28)

- La “virtualización” sea el brazo clave que articule la construcción de relaciones con los clientes de Comultrasan y por supuesto se traduzca en desempeños superiores debido a la mejora en la fidelidad de los mismos. Los medios tradicionales pierden peso en la construcción de relaciones con los clientes dando paso a los medios basados en internet. Entre las consecuencias aparece una reducción dramática de los costos de intercambio. 10% oficinas y 90% virtual. (Mojica, 2018, p.28)
- Enfocar las capacidades de crecimiento de Tics, adoptando tecnologías para mejorar el alcance de la organización hacia la prestación de un mejor servicio con el cliente. (Mojica, 2018, p.29.)

La Organización tiene para los asociados y público en general, diferentes medios de contacto, a través de los cuales pueden expresar sus inquietudes sugerencias, comentarios positivos y solicitar información sobre la Cooperativa, sus servicios y productos, contactos, que en términos generales se denominan (OMs) oportunidades de mejoramiento.

Ante la competitividad de hoy en día, muchas empresas asumen el reto de diferenciarse a través del servicio. Para ello, optan por diversas alternativas tales como talleres de motivación, seminarios de servicio al cliente y grandes inversiones en tecnología (como, por ejemplo, la implementación de un CRM). Sin embargo, no siempre se logran los objetivos esperados.

Generalmente, cuando se habla de servicio al cliente se piensa en áreas visibles como el call center, las oficinas de atención, la página web e, inclusive, las redes sociales. No obstante, gestionar la experiencia del cliente va mucho más allá de ello. Las empresas deben partir por conocer quién es su cliente, conocer quién es la competencia, diseñar un servicio diferenciado, así como gestionar y medir tanto lo visible para el cliente como lo que este no ve durante cada momento de interacción con la organización. Haciendo que cada momento sea positivo, se logrará una experiencia al cliente positiva y, por consiguiente, una muy probable repetición de compra y recomendación, tal como se observa en la figura 3, canales de atención al cliente Financiera Comultrasan:

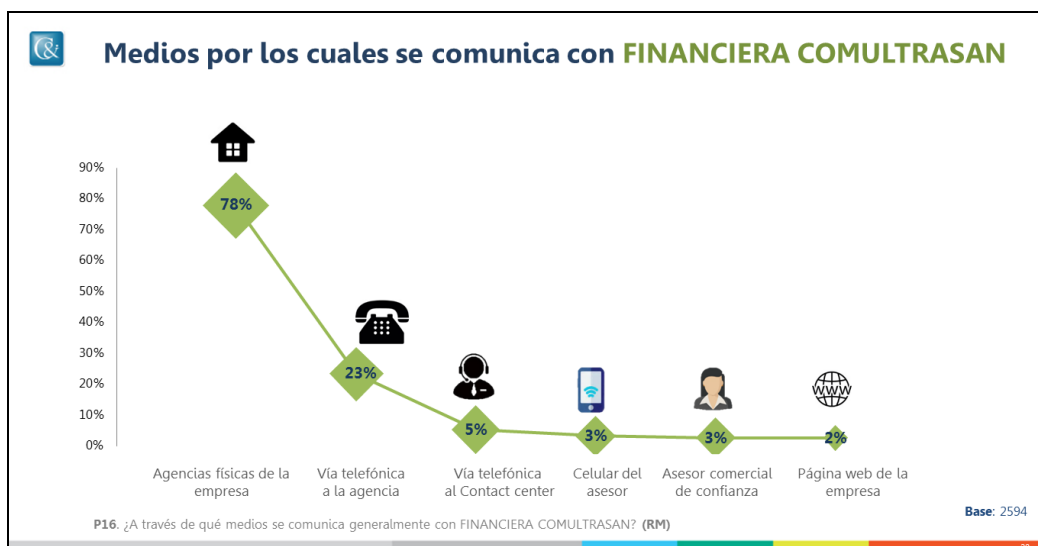


Figura 3. Canales de atención Financiera Comultrasan. Adaptado de informe de satisfacción clientes Comultrasan junio de 2018. (Insights, 2018)

4.1.2 Canales de atención disponibles para clientes y asociados.

A continuación, se describen los canales de atención personalizada y servicios virtuales que brinda la organización a sus clientes y asociado, los cuales corresponden a:

- Red de agencias: la red de cincuenta y una agencias de la cooperativa y un corresponsal cooperativo constituye el principal canal de comunicación e interacción con nuestros asociados, mediante el cual realizan cualquier tipo de transacción que deseen, cumpliendo con el servicio como valor corporativo. (Financiera Comultrasan, 2016)
- Audio respuesta: El sistema permite realizar consultas, transacciones directas por parte del asociado al igual que el bloqueo de sus productos por pérdida o extravío de algún documento oficial mediante la utilización de una línea gratuita nacional 018000 938088. (Financiera Comultrasan, 2016)
- Contact center: El canal está orientado en atender cualquier requerimiento por parte del cliente asociado, desde una consulta básica hasta una orientación acerca del manejo del portafolio de productos y servicios, presta su servicio en horario extendido y al igual realiza campañas promocionales de acuerdo a las exigencias de la Cooperativa. (Financiera Comultrasan, 2016)
- Redes sociales: Las redes sociales hacen parte del contacto que se tienen con los asociados de la Cooperativa, la organización cuenta con un community manager quien

es el encargado de manejar las relaciones sociales con nuestros clientes y público en general. (Financiera Comultrasan, 2016)

- Agencia virtual: El sistema permite al asociado realizar consultas y transacciones entre sus cuentas o cuentas de otros asociados a la Cooperativa mediante la utilización de la plataforma asignada, al igual que transferencia PSE a otras entidades financieras. (Financiera Comultrasan, 2016)
- Zona interactiva: Espacio manejado en la agencia principal de la Cooperativa ubicada en el centro de Bucaramanga, consiste en un espacio creado para que los funcionarios accedan a consultar el saldo de sus cuentas, realizar transacciones o conocer acerca de las novedades que la organización tiene para brindar. (Financiera Comultrasan, 2016)
- Fuerza comercial: El canal está direccionado por la gerencia de canales y se orienta mediante la prestación de un servicio de calidad, ágil y oportuno a los asociados que no puedan acercarse a una agencia de la cooperativa, este canal permite al asociado tener atención personalizada. (Financiera Comultrasan, 2016)
- Convenios de recaudo: Surge como la necesidad de permitirle al asociado desde cualquier lugar en el que se encuentre poder realizar el pago de sus cuotas de crédito al igual que el abono de sus cuotas de ahorro para comodidad y agilidad en sus transacciones. (Financiera Comultrasan, 2016)

4.1.3 Cliente interno.

Se deben conocer a los colaboradores, identificar aspectos que los motivan y desmotivan, considerando algo importante: es muy frecuente que con pequeños esfuerzos se pueda mantener motivado a un trabajador o eliminar un factor de desmotivación que hará que su rendimiento mejore sustancialmente.

Entre el año 2012 y 2016, Financiera Comultrasan realizó una inversión en la medición de clima laboral y apropiación de la cultura organizacional mediante la aplicación de la encuesta de medición de resultados establecidas por el Great Place to Work Institute para Colombia Great Place to Work Colombia®

En la aplicación de la encuesta en mención, se consultó a los más de 900 colaboradores directos, sobre la percepción que tienen sobre la apropiación de la misión, visión y valores corporativos de la organización, para ello existieron preguntas tales como: “se sienten orientados a trabajar según las disposiciones de la misión de la Cooperativa el trabajar con

pasión no solo por resultados económicos sino también por crecimiento profesional y laboral”, entre otras. (Great Place to Work Colombia, 2016, p. 12).

Durante la medición de dicha encuesta se dio una valoración por parte de la empresa en mención en un nivel general de “muy satisfactorio” según Evaluación Trust Index®, (Great Place to Work Colombia, 2016, p. 24), lo cual sitúa a la organización en una posición favorable frente a las mejoras que debe plantearse teniendo en cuenta de igual forma ciertos aspectos que se evidenciaron durante la aplicación de la medición, los cuales también arrojaron resultados importantes los cuales tenían una calificación por debajo de satisfactorio lo cual son factores para analizar y encontrar que se puede manejar, entre ellos se encuentran:

- Los colaboradores creen que las áreas de la organización no se encuentran alineadas, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos: a nivel personal un comentario a rescatar, “creo que las áreas se preocupan por mostrar lo que hacen y en ocasiones trabajan sobre lo mismo sin darse cuenta de que atrasa el crecimiento general de la organización”. (Great Place to Work Colombia, 2016, p. 34)
- Se siente que falta enfocar estrategias para que los colaboradores trabajen en equipo, ya que cada uno trabaja fuertemente y es eficiente pero solo se preocupa por el crecimiento personal y no el apoyo en sus compañeros de sección o área. (Great Place to Work Colombia, 2016 p. 32)

4.1.4 Diagnóstico y herramienta de recolección de información.

Una vez descrito el funcionamiento del área de proceso de relación con los clientes, se realiza mediante la aplicación de un diagnóstico empresarial la identificación de los problemas en cada uno de los componentes del proceso, planeación, organización, dirección y control. Los cuatro problemas identificados deben ser evaluados y se escoge el de mayor impacto para la organización, de acuerdo con el que se considere para dar solución inmediata.

De acuerdo a lo mencionado, se utiliza como herramienta de recolección de información la encuesta teniendo en cuenta que es un procedimiento diseñado para investigaciones descriptivas, mediante el cual se obtiene información a través de la aplicación de un cuestionario diseñado con tipos de respuesta abierta o cerrada, para la actividad de investigación se optará por respuestas cerradas, tomando como insumo una muestra representativa de la población descritas en la *tabla 1* del presente documento, a quien es

aplicado el proceso, con el fin de contar con información sobre las percepciones específicas de la muestra.

Para el desarrollo de las respuestas de utilizará la escala de medición Likert creada por el psicólogo Rensis Likert, es uno de los tipos de escala de medición psicométrica utilizada para la comprensión de opiniones de la muestra objeto de estudio, permite conocer el grado de conformidad de una persona hacia determinadas preguntas afirmativas o negativas (Likert, 1932); para la encuesta en mención se utilizarán cinco categorías para analizar las cuales son:

Acuerdo	Frecuencia
• Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Indeciso • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo	• Muy frecuentemente • Frecuentemente • Ocasionalmente • Raramente • Nunca
Importancia	Probabilidad
• Muy importante • Importante • Moderadamente importante • De poca importancia • Sin importancia	• Casi siempre verdad • Usualmente verdad • Ocasionalmente verdad • Usualmente no verdad • Casi nunca verdad

Figura 4. Ejemplo de medición aplicación de encuesta escala Likert. Adaptado de “Escala Likert”, por (QuestionPro, 2018)

Ejemplo: ¿Todos y cada uno de los colaboradores de la Cooperativa estamos comprometidos con la idea de obtener clientes satisfechos? Siendo 1 si está Totalmente en desacuerdo y 5 si está Totalmente de acuerdo.

Teniendo en cuenta la aplicación de la herramienta de recolección de datos, correspondiente al desarrollo de la práctica, se definen cuatro clasificaciones sobre las cuales de realizaran las preguntas de la encuesta, dichas variables corresponden a una segmentación que permitirá a la población encuestada orientar respuestas a temas específicos que se definen en la organización, la segmentación de las variables, su explicación y las preguntas aplicadas para cada una de ellas se describen a continuación:

4.1.4.1 Clasificación: perspectiva estratégica – orientación.

Esta clasificación se orienta en conocer la percepción de los colaboradores con respecto a temas claves en la organización; existe un conocimiento aplicación y vivencia de la estrategia de servicio corporativa en la organización, las acciones de su alta dirección frente a fortalecer el servicio en la entidad, si son visibles, y se considera que el desarrollo en la organización está sujeto a los resultados individuales y colectivos frente a la aplicación del servicio.

4.1.4.2 Clasificación: manejo de momentos de verdad.

Esta clasificación se orienta en conocer la percepción de los colaboradores frente a las acciones que se realizan de manera individual para dar respuesta a las inquietudes y quejas presentadas por los asociados, el cumplimiento de la promesa de valor, así como la autoevaluación frente al conocimiento integral de los productos y servicios manejados por la entidad.

4.1.4.3 Clasificación: comunicación y manejo de la información.

Esta clasificación se orienta en conocer la percepción de los colaboradores frente a la calidad y claridad de la información manejada hacia los asociados, el conocimiento y la divulgación de los medios de comunicación definidos para su atención, y la identificación y divulgación con la organización de las oportunidades de mejora evidenciadas en el proceso.

4.1.4.4 Clasificación: Sintonía interna con el mercado.

Esta clasificación se orienta en conocer la percepción de los colaboradores frente a la sinergia entre el equipo de trabajo en todos sus niveles en la organización, así como las estrategias definidas por la alta dirección para realizar benchmarking con otras empresas de su sector o afines, mejorando sus acciones para orientarlas en un mejor nivel de satisfacción de los clientes y asociados.

4.1.5 Base de personal encuestado en la organización.

A continuación, se relacionan los colaboradores que participaron en la aplicación de la encuesta como herramienta para recolección de datos en el diagnóstico de la empresa objeto de estudio.

Tabla 1

Base de colaboradores encuestados en Financiera Comultrasan.

Nombre del colaborador	Cargo desempeñado
Diana Carolina Flórez Bertel	Profesional de Operaciones
Morales Miranda Soledad	Asesor Mesa de Servicio
Uribe Acuña Laura	Asesor Integral
Navarro Hersson Enrique	Profesional Gestión Organizacional
Santos Marín Diana Rocío	Profesional Gestión Organizacional
Molina Gamboa Wilkins	Profesional Tarjeta de Crédito
Duarte Reyes Elizabeth	Profesional Gestión Organizacional
Albarracín Monsalve Jairo Javier	Coordinador Obras Civiles
Rojas Guerrero Juan Guillermo	Auxiliar Seguridad Bancaria
Barrera Gómez Gilma	Jefe SARLAFT
Gómez Peñaloza Andrea Juliana	Profesional Operativo de Canales
Herrera Balaguera Diego Antonio	Profesional Financiación
Serrano Joya Greis	Asistente de Agencia
Rojas Ortiz Erika Milena	Coordinadora Contact Center
Buitrago Estupiñán María Carolina	Profesional Desarrollo Humano
Muñoz Pico Claudia Yiseth	Profesional Clima y Cultura
Mantilla Claudia Johana	Director Desarrollo Humano
Figueroa Diaz Adriana	Profesional Universidad Corporativa
Martínez Gómez Seudy Liced	Profesional Desarrollo Humano
Lizarazo Botello Iliana Andrea	Practicante Universitario
Jorge Andrés Quitian Forero	Auxiliar Desarrollo Humano
Carrillo Ramírez Willmark	Coordinador Universidad Corporativa
Quintero Martínez Pedro Fabián	Asesor Mesa de Servicios
Montaño Barragán Luisa Fernanda	Asesor Integral
Rivera Rivera Flor	Asesor Pagadurías
Otero Guayaban Ivonne Andrea	Asesor Operativo
Cubillos Ramírez Ibar Augusto	Asistente de Agencia
Duarte Joya Lisseth Carolina	Asesor Servicio al Cliente
Solano Tarazona Yolima	Cajera
Diaz Ketty Margarita	Gerente de Agencia Valledupar

Nota: Listado de colaboradores vinculados directamente a Financiera Comultrasan, antigüedad superior a un año, que desempeñan diferentes cargos en la organización de atención directa con cliente externo o interno, que aplicaron la encuesta propuesta. Elaboración del investigador, adaptada de “Centro de costos”, Comultrasan 2018)

4.1.6 Ficha técnica, encuesta percepción de servicio.

Se describe la ficha técnica utilizada en la aplicación de la encuesta como herramienta de recolección de información en fase diagnóstico, ver tabla 2.

Tabla 2

Ficha técnica encuesta aplicada a colaboradores Financiera Comultrasan.

Actividad	Observación
Encuestador	Willmark Alexander Carrillo Ramírez
Herramienta	Encuesta - Escala de medición Likert, preguntas cerrada
Naturaleza de la investigación	Cuantitativa – Concluyente.
Cobertura	- Personal administrativo de Financiera Comultrasan/Bucaramanga. - Personal Agencias Financiera Comultrasan.
Marco muestra / Filtro de Participación	Colaboradores directos de la cooperativa, con antigüedad mínima de 1 año en la entidad, que se desempeñan en diferentes áreas de trabajo incluyendo las agencias de ahorro y crédito, la gerencia de servicio y el contact center de la Cooperativa quienes mantiene contacto directo con nuestros asociados, hombres y mujeres mayores de 18 años y menores de 65 años, que no presenten llamado de atención a la hoja de vida en el último año o procesos disciplinarios.
Grupo objetivo/Población	Colaboradores vinculados de manera directa en Financiera Comultrasan.

Tabla 2 (Continuación).

Método de recolección de datos	Encuestas virtuales, utilizando plataforma Moodle Learning Management System, (LMS) de la Universidad Corporativa de Financiera Comultrasan. La cual permite alojar este instrumento de recolección de información por dos razones, en primera instancia es similar a los formularios de encuestas de Google Forms y en segundo lugar es la única herramienta autorizada en la entidad para recolectar información, según políticas de seguridad de información
Método de muestreo	Muestreo intencional, a partir de los colaboradores seleccionados para presentar la encuesta.
Método de supervisión	Trabajo responsabilidad de estudiante para sustentación práctica administrativa.
Fecha de trabajo de campo	1 y el 15 de marzo de 2018.
Instrumentos	Cuestionario semi- estructurado (Plataforma Moodle Universidad Corporativa de Financiera Comultrasan)
Número de encuestadores	N/A virtual
Tamaño de la muestra	30 encuestas.

Nota: Estructura bajo la cual se define la herramienta de recolección de información, la metodología utilizada, las características de la población objetiva para la aplicación de la encuesta, así como los instrumentos definidos para tal fin. Adaptado de “Ficha técnica de la encuesta” (Portafolio , 2009).

4.1.7 Resultados encuesta percepción de servicio aplicada.

A continuación, se analizan los resultados obtenidos de la herramienta de recolección de información definida como encuesta de percepción de servicio aplicada a los colaboradores de la organización de acuerdo a lo establecido en la *tabla 2*, en este análisis posterior a la

aplicación de la herramienta, observaremos cuál es la percepción de los colaboradores frente a las preguntas aplicadas en las cuatro clasificaciones definidas.

4.1.7.1 Resultados clasificación: perspectiva estratégica – orientación.

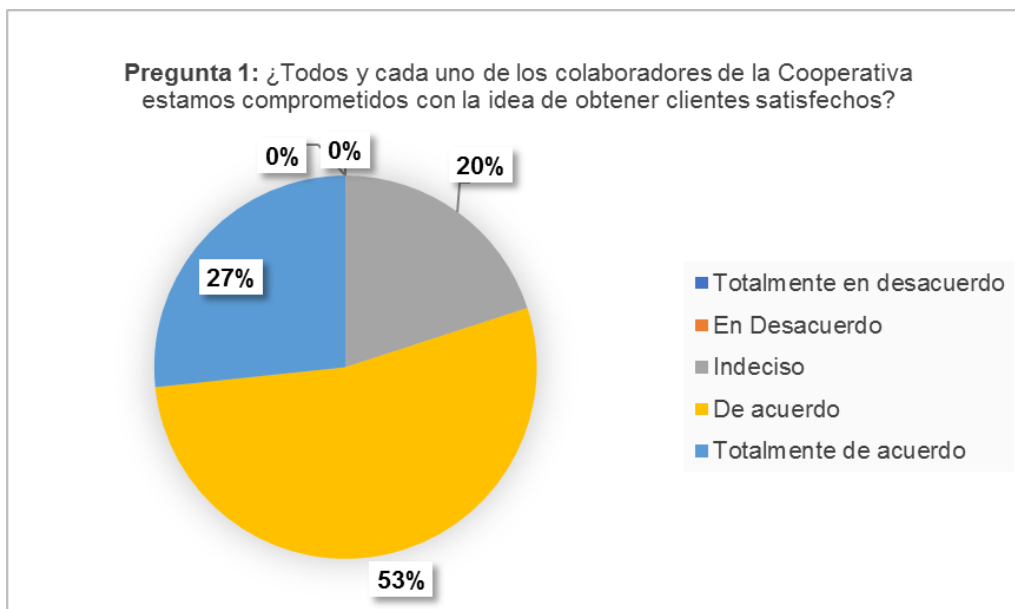


Figura 5. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 1. Elaboración del investigador Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P1: Se concluye que los colaboradores en un 80% están comprometidos con la idea de tener clientes satisfechos en todos los momentos de atención e interacción con el cliente.

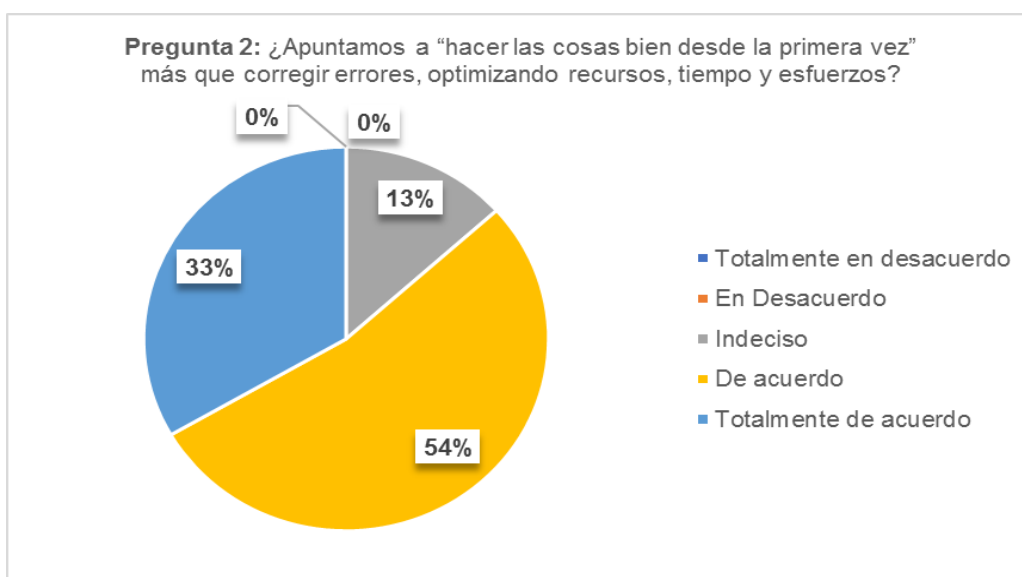


Figura 6. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 2. Elaboración del investigador Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P2: El 87% de los colaboradores considera que se enfocan en hacer las cosas bien desde la primera vez, más que corregir errores optimizando recursos y tiempo

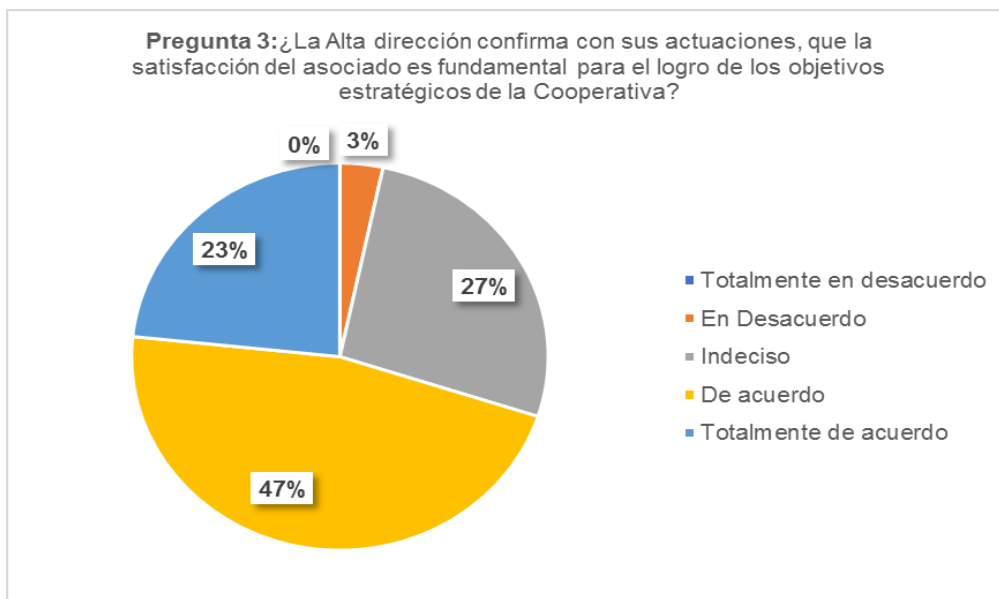


Figura 7. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 3. Elaboración del investigador Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P3: 70% de los colaboradores considera que la alta dirección confirma con sus actuaciones que la satisfacción del asociado es fundamental para el logro de los objetivos, sin embargo el 30% considera su respuesta como indeciso y en desacuerdo.

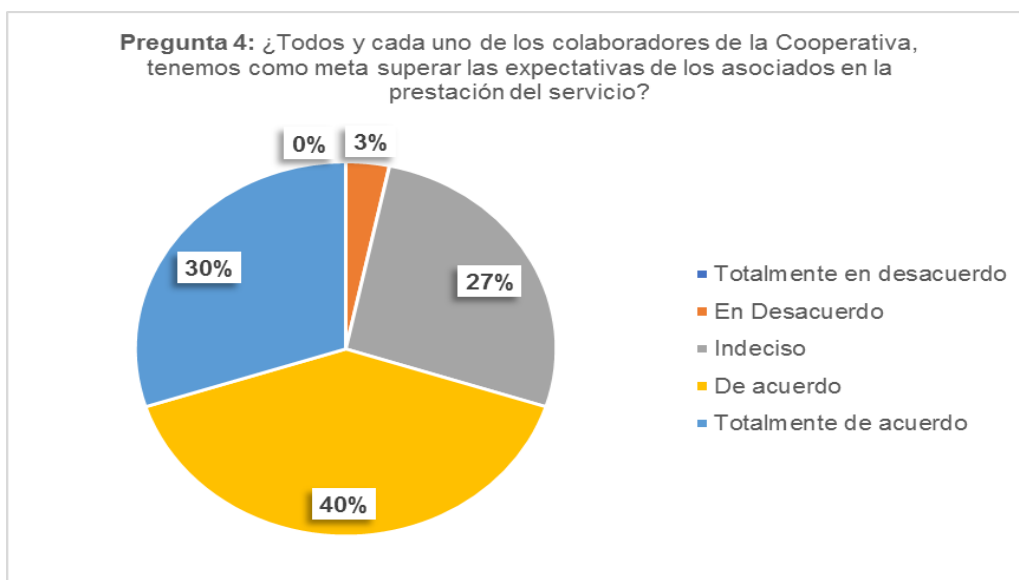


Figura 8. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 4. Elaboración del investigador Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P4: 70% de los colaboradores considera tienen como meta colectiva superar las expectativas de los asociados en la prestación del servicio, sin embargo el 30% se considera en desacuerdo e indeciso con esta afirmación.

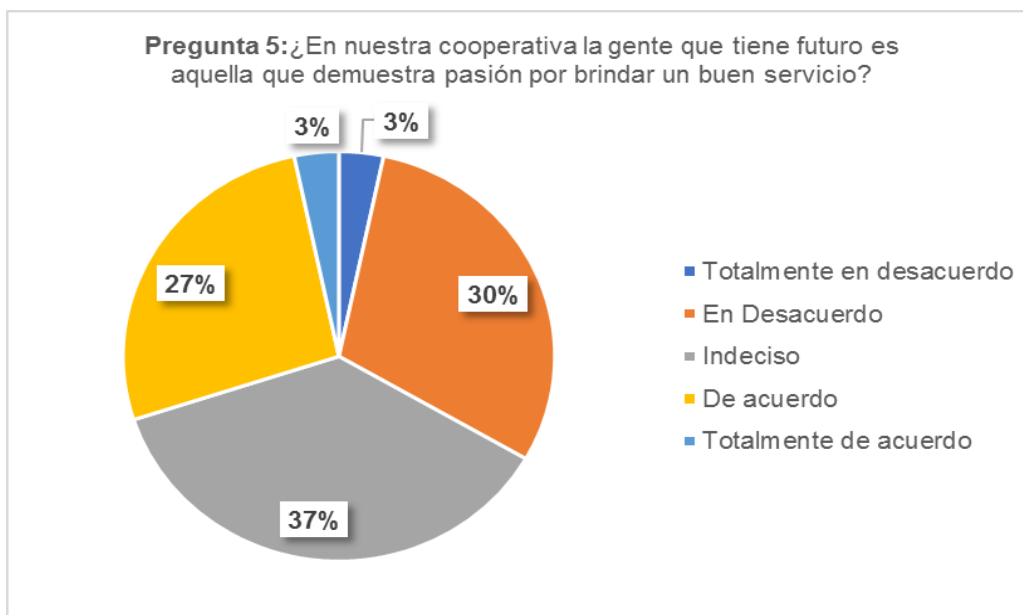


Figura 9. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 5. Elaboración del investigador Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P5: El 70% de los colaboradores considera que el crecimiento en la organización, no esta sujeta a la calidad de servicio con la que se caracterizan los empleados, solo el 30% considera acertada la afirmación, no se considera el servicio como factor para el crecimiento laboral.

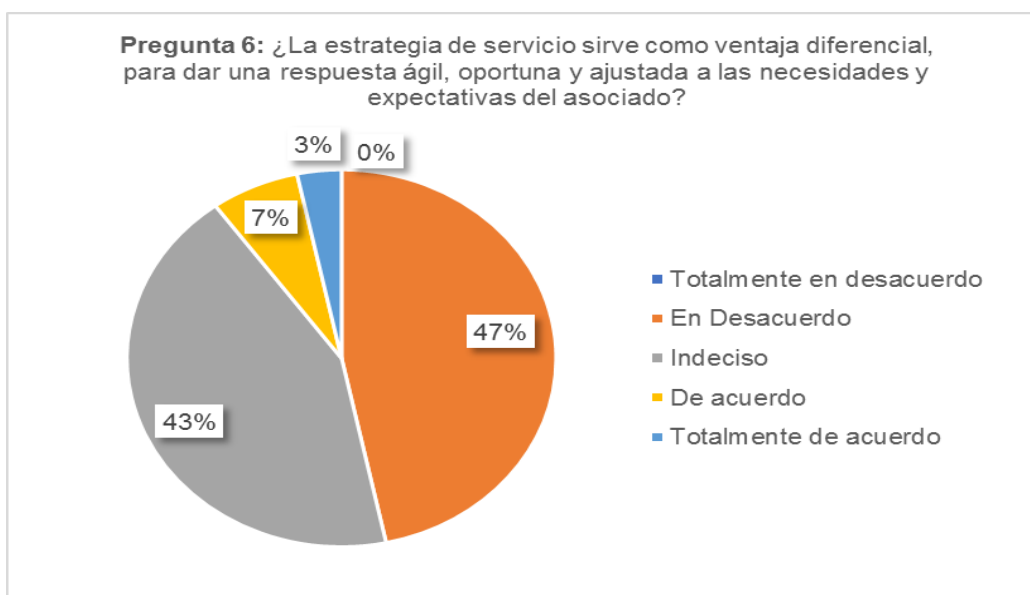


Figura 10. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 6. Elaboración del investigador Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P6: 90% de los colaboradores considera que la actual estrategia de servicio no sirve como ventaja diferencial, para dar una respuesta ágil, oportuna y ajustada a las necesidades y expectativas del asociado.

4.1.7.2 Resultados clasificación manejo de momentos de verdad.

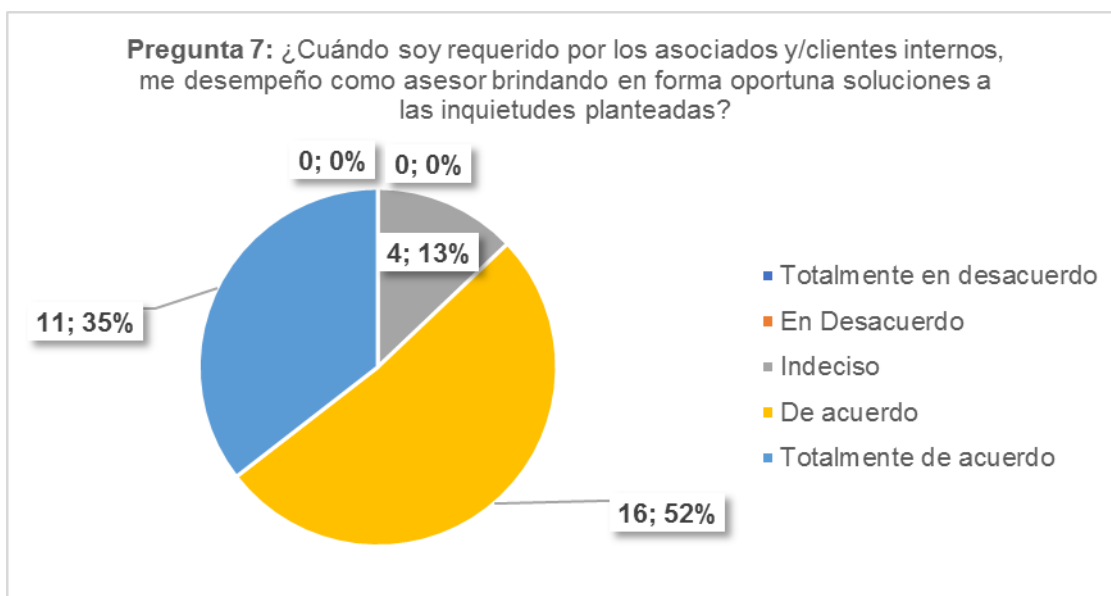


Figura 11. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 7. Elaboración del investigador Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P7: El 87% de los colaboradores considera que brinda soluciones oportunas a las inquietudes planteadas por sus clientes internos y asociados.

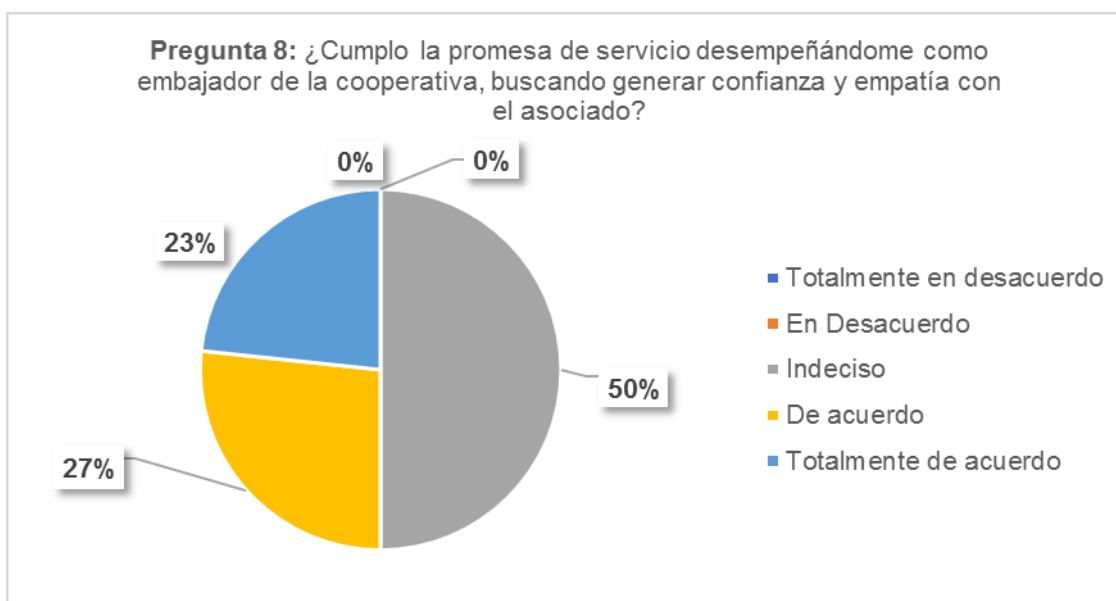


Figura 12. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 8. Elaboración del investigador Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P8: 50% de los colaboradores se considera indeciso frente a la afirmación de cumplir con la promesa de valor establecida por la cooperativa, 50% considera que si cumple como embajador del servicio comultrasan.

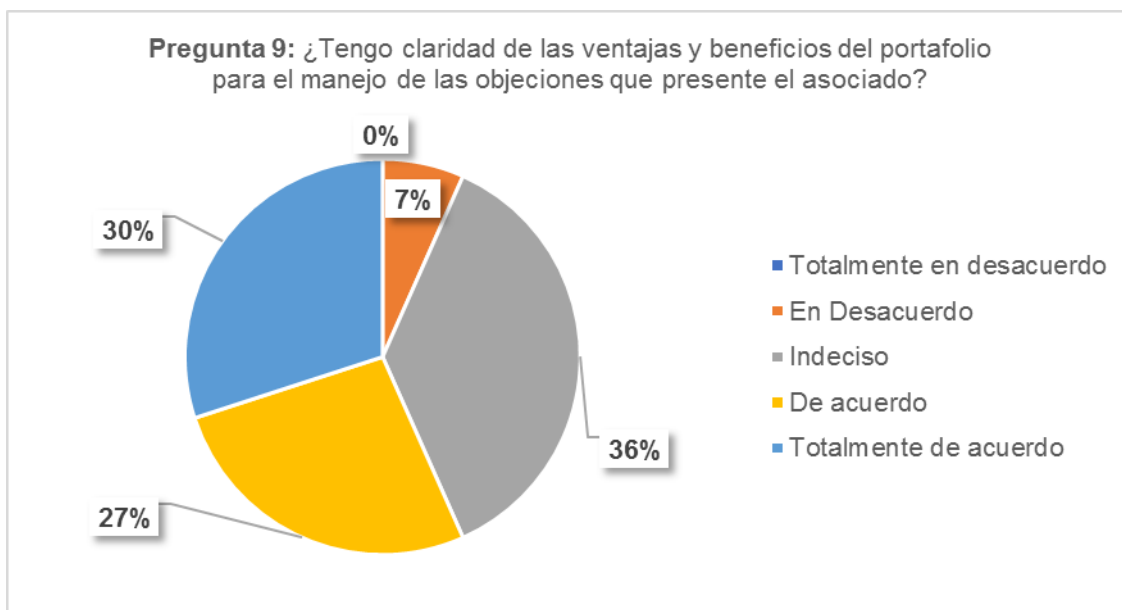


Figura 13. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 9. Elaboración del investigador. Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P9: El 57% de los colaboradores considera que tiene claridad de las ventajas y beneficios del portafolio para el manejo de objeciones por parte de los clientes, mientras que el 43% restante se considera indeciso y en desacuerdo con esta afirmación.

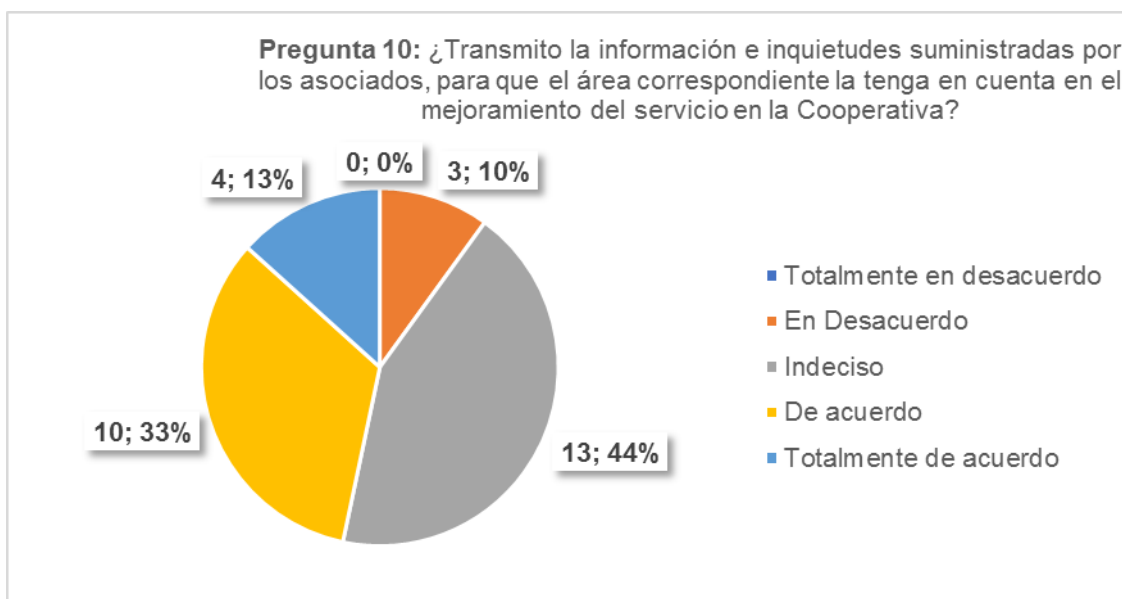


Figura 14. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 10. Elaboración del investigador. Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P10: El 46% de los colaboradores considera que transmite la información e inquietudes de los asociados a las áreas correspondientes para el mejoramiento continuo del servicio en la cooperativa, el 54% se considera indeciso y en desacuerdo con esta afirmación.

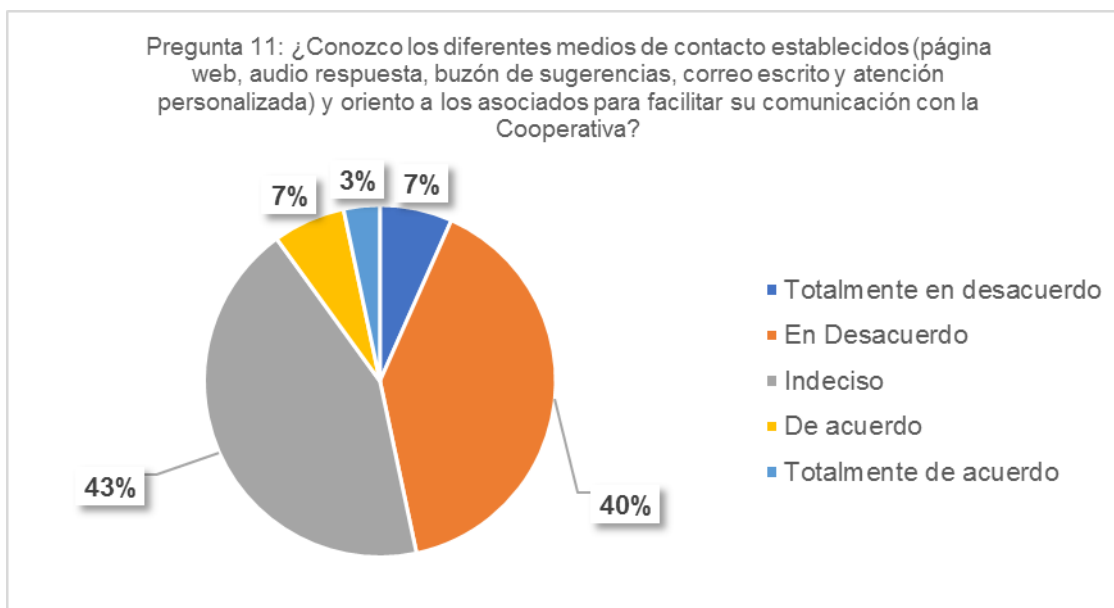


Figura 15. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 11. Elaboración del investigador. Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P11: El 90% de los colaboradores manifiesta que no conoce los medios de contacto establecidos ni orienta al cliente y asociado para el uso de los mismos, tan solo el 10% afirma estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación.

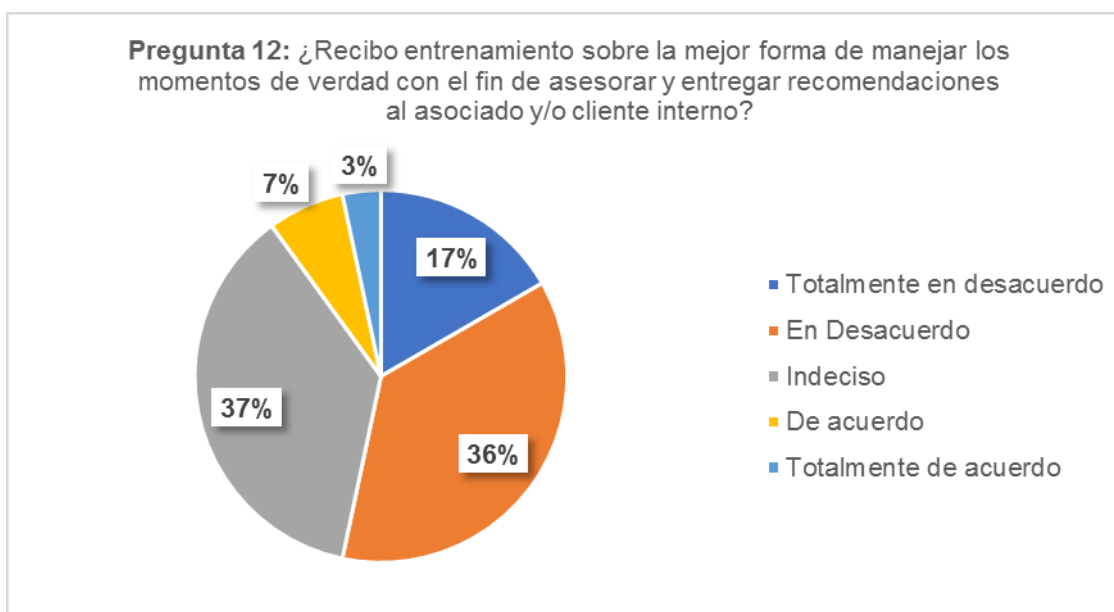


Figura 16. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 12. Elaboración del investigador. Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P12: 90% de los colaboradores considera que no cuenta con una formación para manejar los momentos de verdad, asesorar y entregar recomendaciones al asociado, tan solo el 10% se considera de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta afirmación.

4.1.7.3 Resultados Clasificación: Comunicación y manejo de la información.

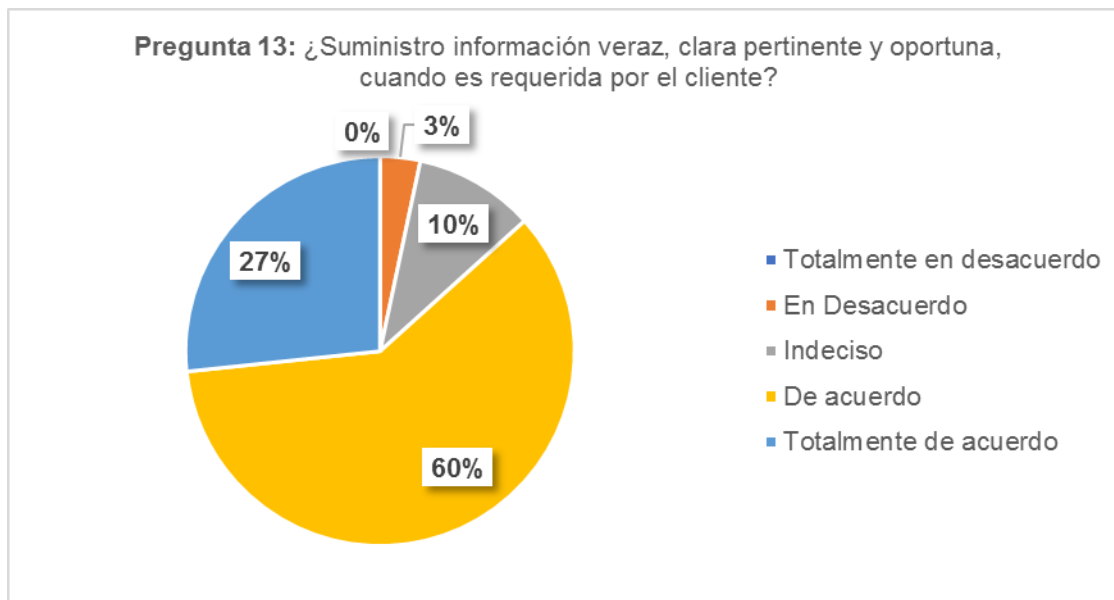


Figura 17. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 13. Elaboración del investigador. Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P13: El 87% de los colaboradores esta de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación, suministra información veraz, clara permanente y oportuna cuando es requerida por el cliente.

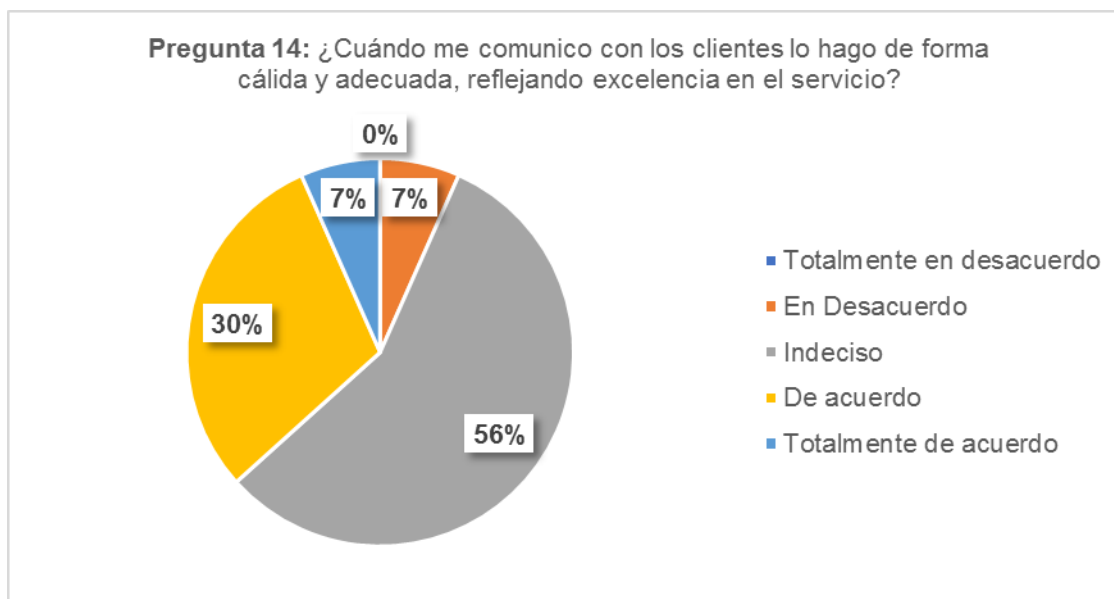


Figura 18. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 14. Elaboración del investigador. Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P14: 57% de los colaboradores manifiesta estar indeciso ante la afirmación cuando me comunico con los clientes lo hago de forma calida y adecuada, el 37% esta de acuerdo y totalmente de acuerdo.

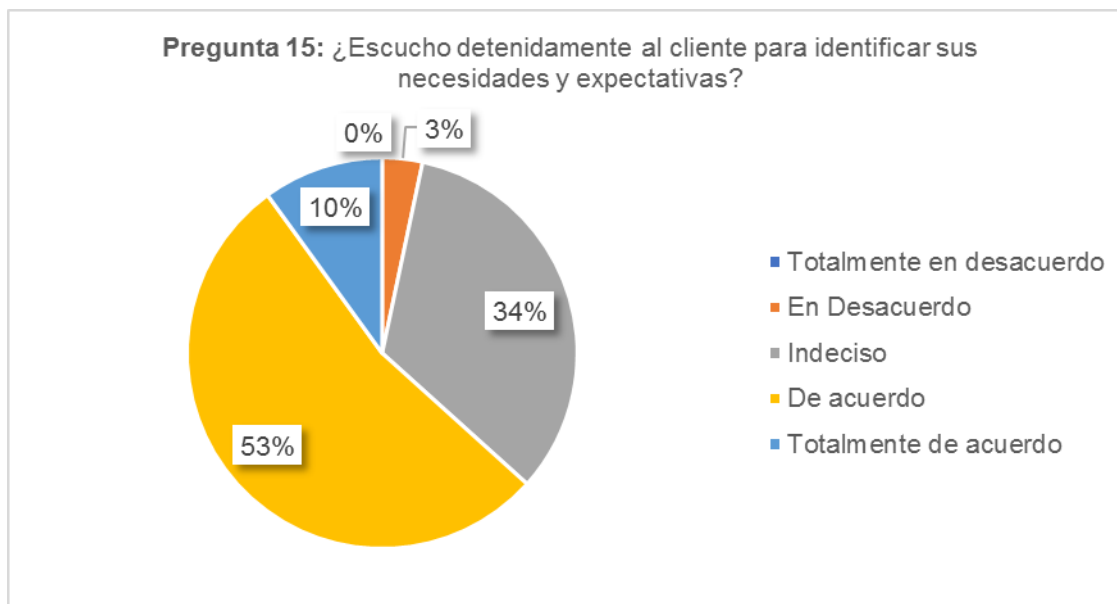


Figura 19. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 15. Elaboración del investigador. Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P15: 63% de los colaboradores considera que escucha atentamente al cliente para identificar sus necesidades y expectativas. El 37% restante se encuentra indeciso y en desacuerdo con la afirmación.

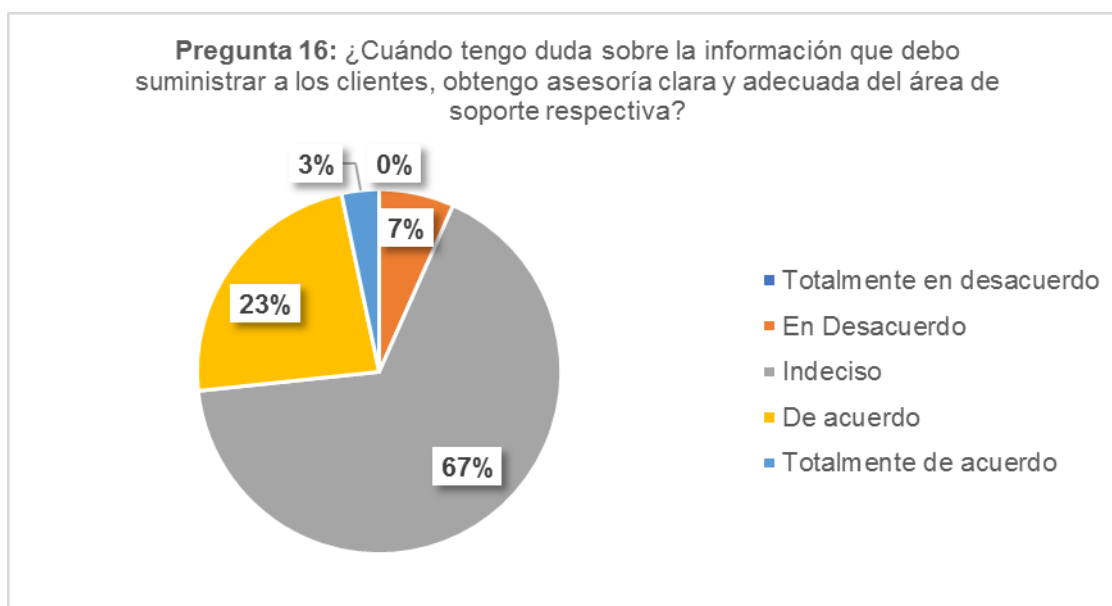


Figura 20. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 16. Elaboración del investigador. Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P16: El 74% de los colaboradores califica entre indeciso y en desacuerdo la afirmación obtengo asesoría clara y adecuada del área de soporte respectiva , mientras que el 26% se considera de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta afirmación.

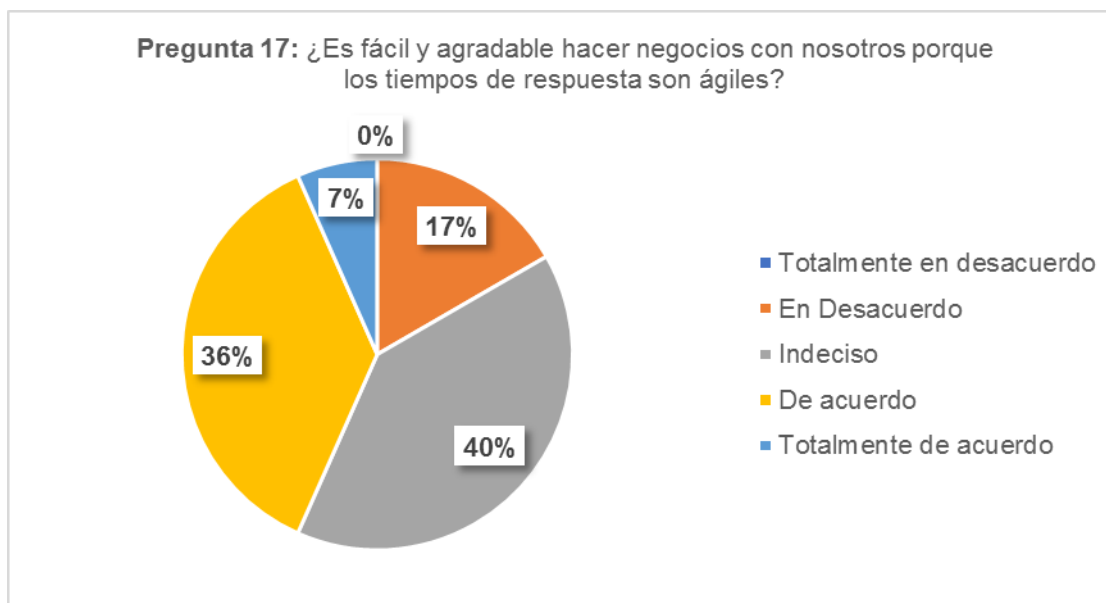


Figura 21. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 17. Elaboración del investigador. Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P17: 57% de los colaboradores considera indeciso y en desacuerdo la afirmación es fácil y agradable hacer negocios con la entidad porque los tiempos de respuesta son ágiles, el 43% restante considera de acuerdo y totalmente de acuerdo esta afirmación.

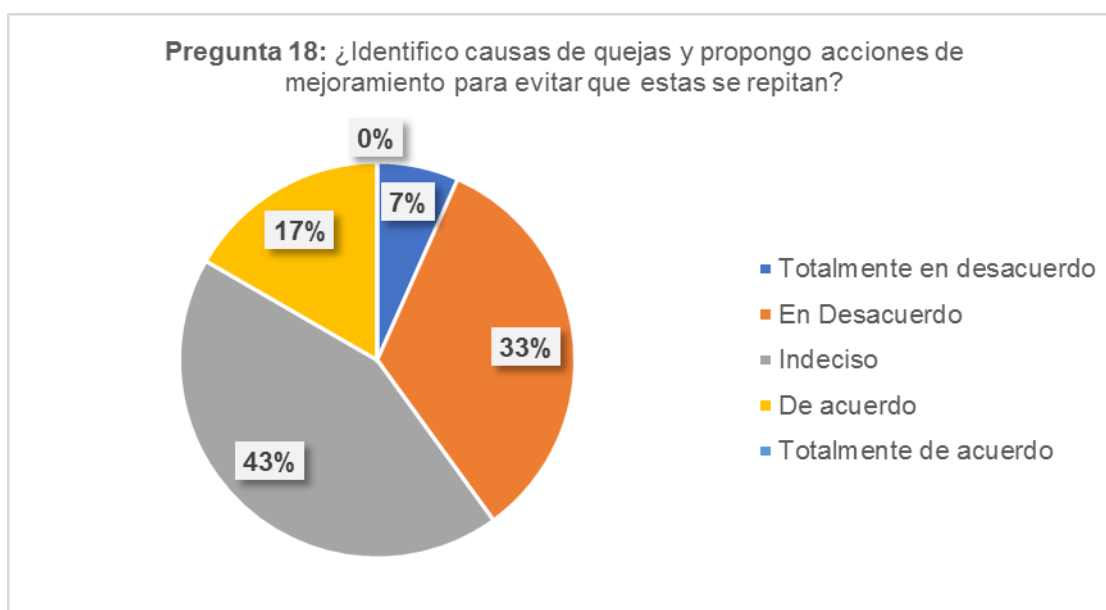


Figura 22. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 18. Elaboración del investigador. Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P18: 83% de los colaboradores manifiesta que no se proponen acciones de mejoramiento para evitar que las quejas se repitan, tan solo el 17% lo realiza.

4.1.7.4 Resultados clasificación sintonía interna y con el mercado.

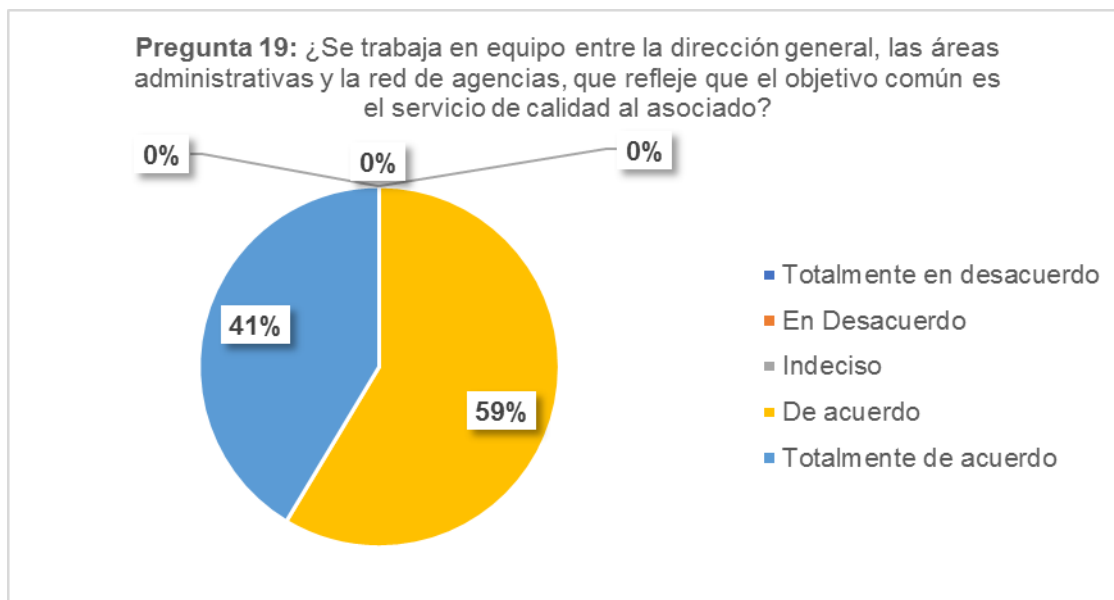


Figura 23. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 19. Elaboración del investigador. Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P19: el 100% considera de acuerdo y totalmente de acuerdo que se trabaja en equipo entre la dirección general y las agencias para reflejar el objetivo común de servicio.

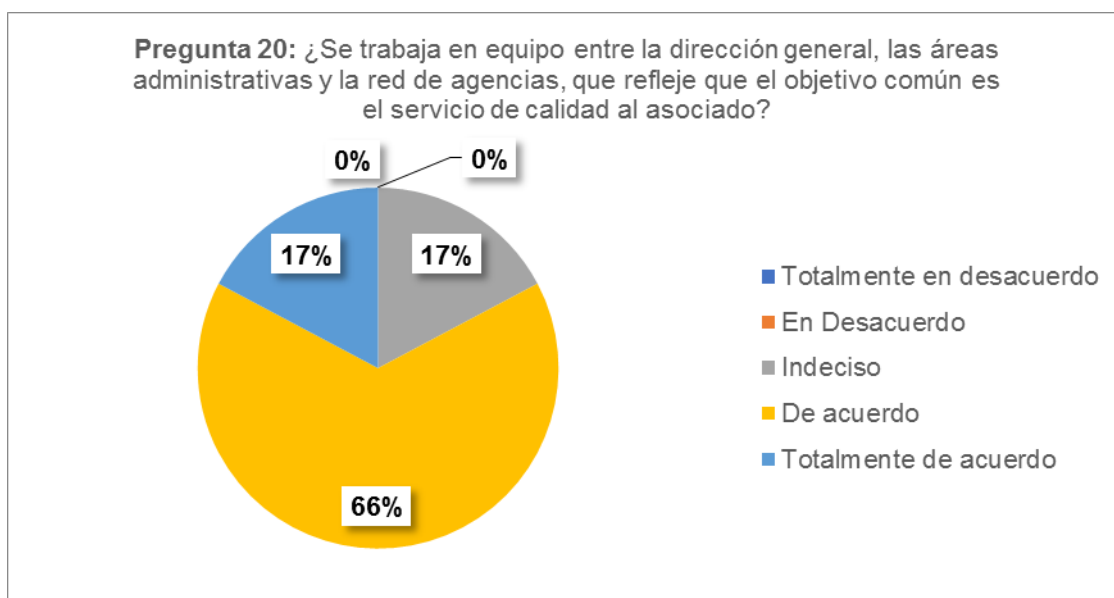


Figura 24. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 20. Elaboración del investigador. Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P20: El 83% de los colaboradores considera que se realizan encuestas de satisfacción para establecer acciones de mejoramiento continuo, el 17% se considera indeciso ante la afirmación.

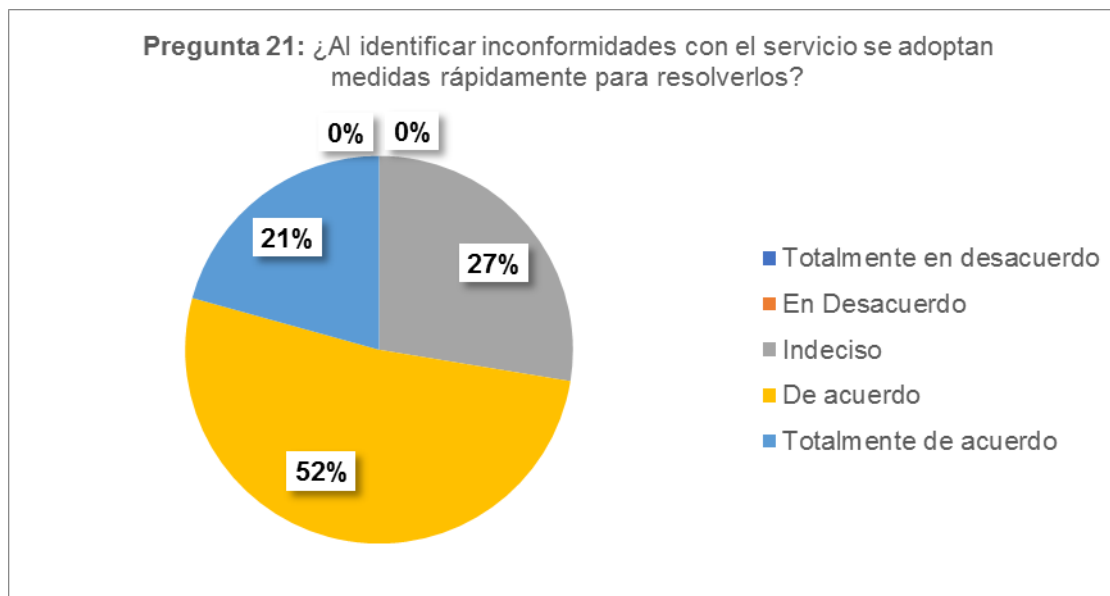


Figura 25. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 21. Elaboración del investigador. Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P21: El 73% de los colaboradores considera se adoptan medidas rápidamente frente a las inconformidades presentadas por los clientes y asociados, el 27% restante se considera indeciso frente a la afirmación.

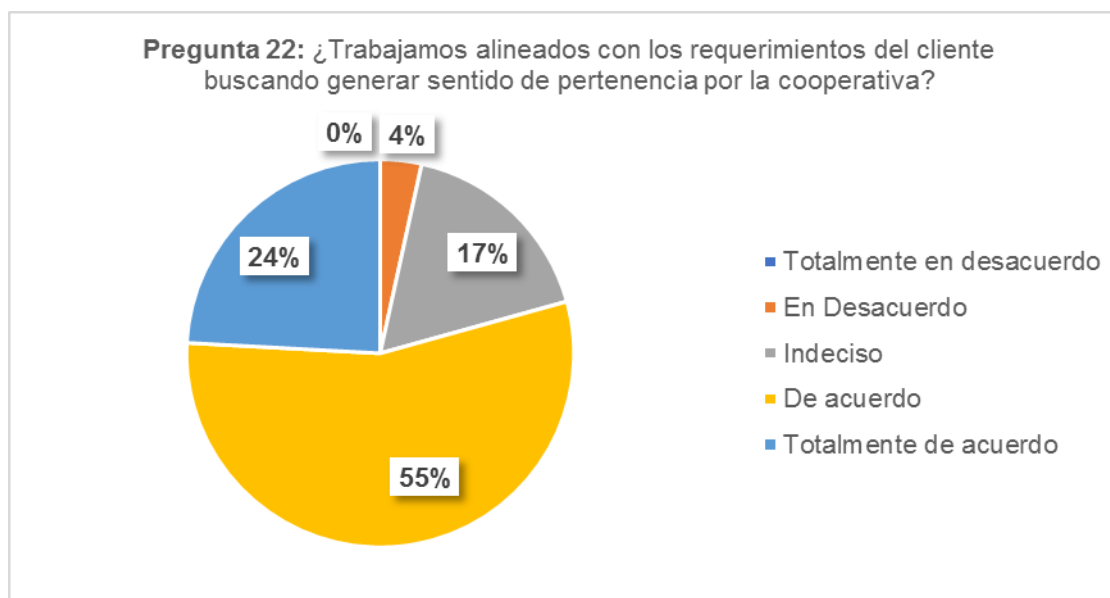


Figura 26. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 22. Elaboración del investigador. Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P22: el 80% de los colaboradores considera que se trabaja alineados con los requerimientos de los clientes buscando generar sentido de pertenencia por la cooperativa, el 20% se considera indeciso y en desacuerdo frente a esta afirmación.

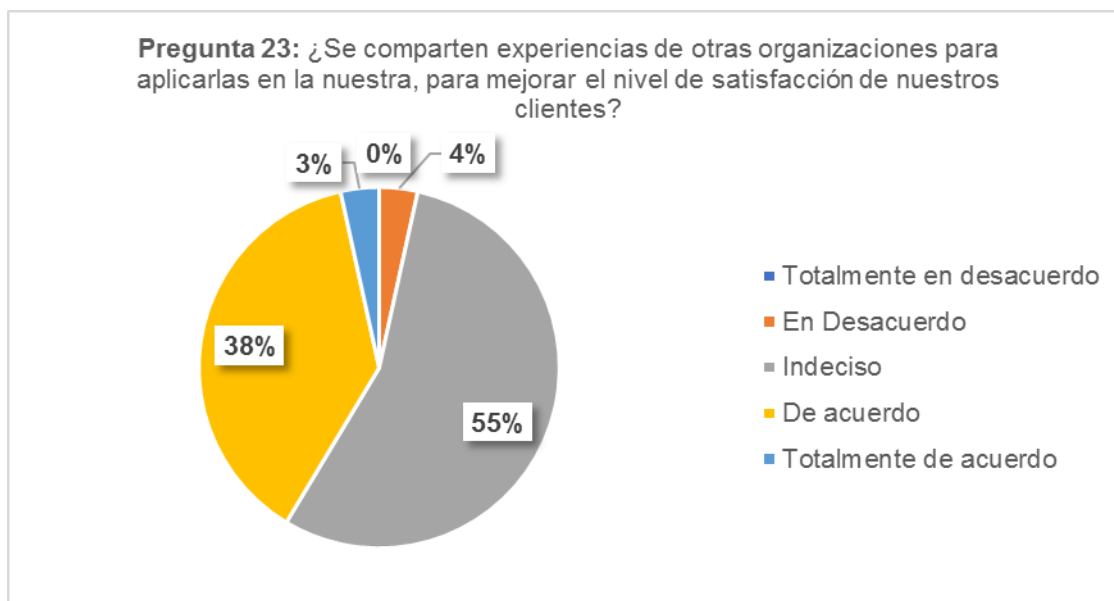


Figura 27. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 23. Elaboración del investigador. Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P23: 42% de los colaboradores considera que se comparten experiencias de otras entidades para aplicarlas en la organización y mejorar la satisfacción de nuestros asociados; sin embargo el 55% se muestra indeciso frente a esta información y el 3% está en desacuerdo.

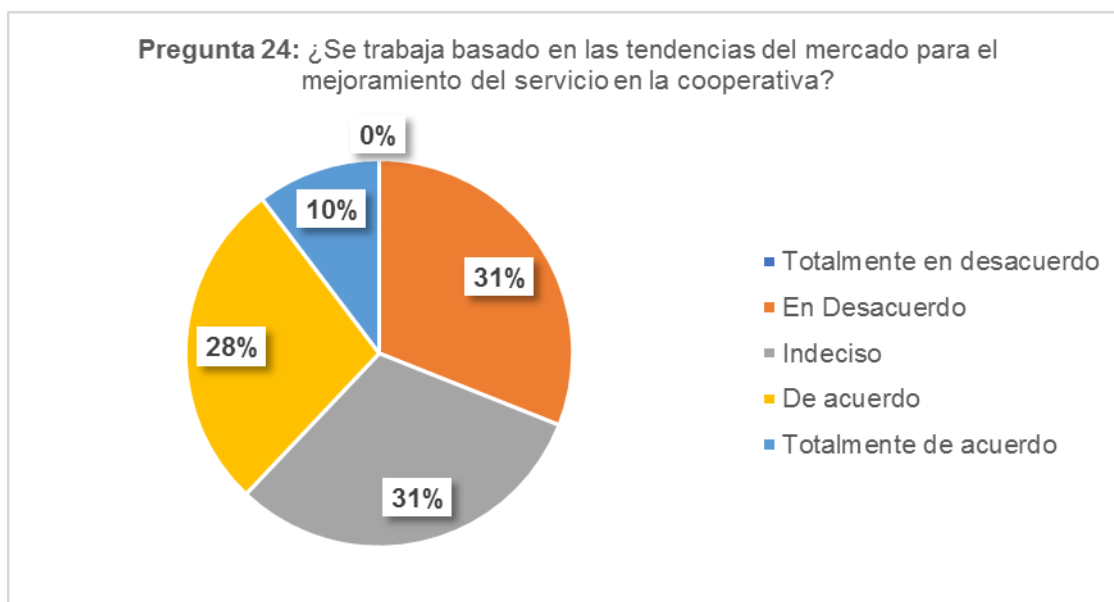


Figura 28. Gráfica de resultado, encuesta de percepción de servicio pregunta 24. Elaboración del investigador. Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

Análisis P24: El 62% de los colaboradores considera que está en desacuerdo e indeciso frente a la afirmación se trabaja en las tendencias del mercado para el mejoramiento del servicio en la cooperativa, solamente el 38% lo considera de acuerdo y totalmente de acuerdo.

4.1.8 Análisis de resultados encuesta de percepción interna.

La encuesta mide la percepción de los colaboradores frente al servicio prestado por la organización tanto para el cliente interno como el cliente externo o asociado, es de aclarar que se analiza la percepción por parte de la muestra de la población objetivo frente a la estrategia de la organización enfocada a generar valor agregado aplicado en el área de proceso de relación con el cliente. A continuación, se mostrará el resultado teniendo en cuenta las cuatro clasificaciones realizadas para la definición de las preguntas.

4.1.9 Análisis resultado clasificación prospectiva estratégica y orientación.

Se evidencia que la pregunta 6, la cual define “La estrategia de servicio al cliente sirve como ventaja diferencial, para dar una respuesta ágil, oportuna y ajustada a las necesidades y expectativas del asociado”. Presenta una calificación en las escalas de indeciso y en desacuerdo, siendo esta la de menor calificación en la clasificación prospectiva estratégica y orientación.

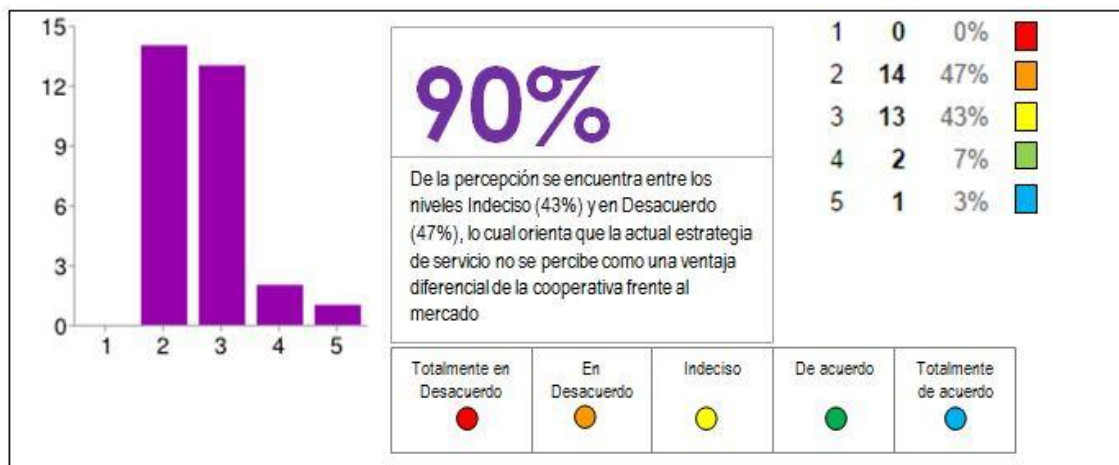


Figura 29. Resultado clasificación perspectiva estratégica-orientación. Elaboración del investigador. Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

4.1.10 Análisis resultado clasificación manejo de los momentos de verdad.

Se evidencia que la pregunta 12, la cual define “Recibo entrenamiento sobre la mejor forma de manejar los momentos de verdad con el fin de asesorar y entregar recomendaciones al asociado y/o cliente interno”. Presenta una calificación en las escalas de indeciso, en

desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Siendo esta la de menor calificación en la clasificación manejo de los momentos de verdad.

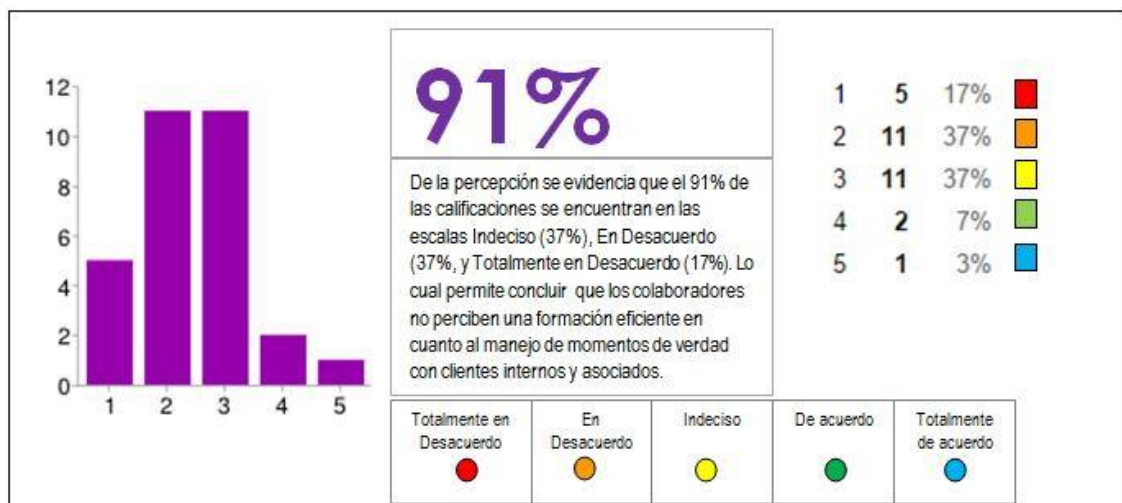


Figura 30. Resultado clasificación manejo de los momentos de verdad. Elaboración del investigador. Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

4.1.11 Análisis resultado clasificación comunicación y manejo de la información.

Se evidencia que la pregunta 18, la cual define “Identifico causas quejas y propongo acciones de mejoramiento para evitar que estas se repitan”. Presenta una calificación en las escalas de en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Siendo esta la de menor calificación en la clasificación comunicación y manejo de la información.

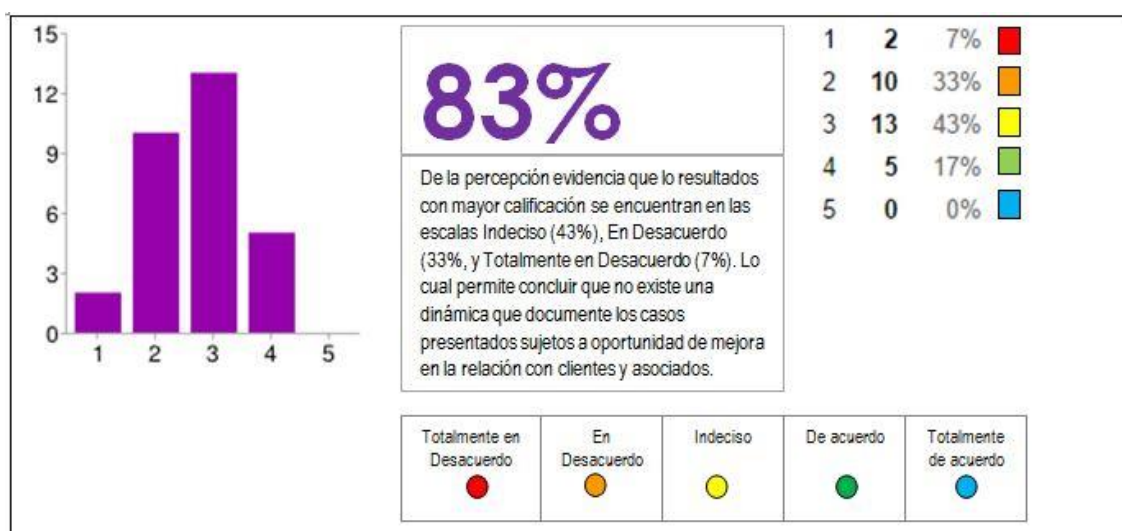


Figura 31. Resultado clasificación comunicación y manejo de la información. Elaboración del investigador. Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

4.1.12 Análisis resultado clasificación Sintonía interna con el mercado.

Se evidencia que la pregunta 24, la cual define “Se trabaja basado en las tendencias del mercado para el mejoramiento del servicio en la Cooperativa.”. Presenta una calificación en las escalas de indeciso y en desacuerdo. Siendo esta la de menor calificación en la clasificación Sintonía interna con el mercado.

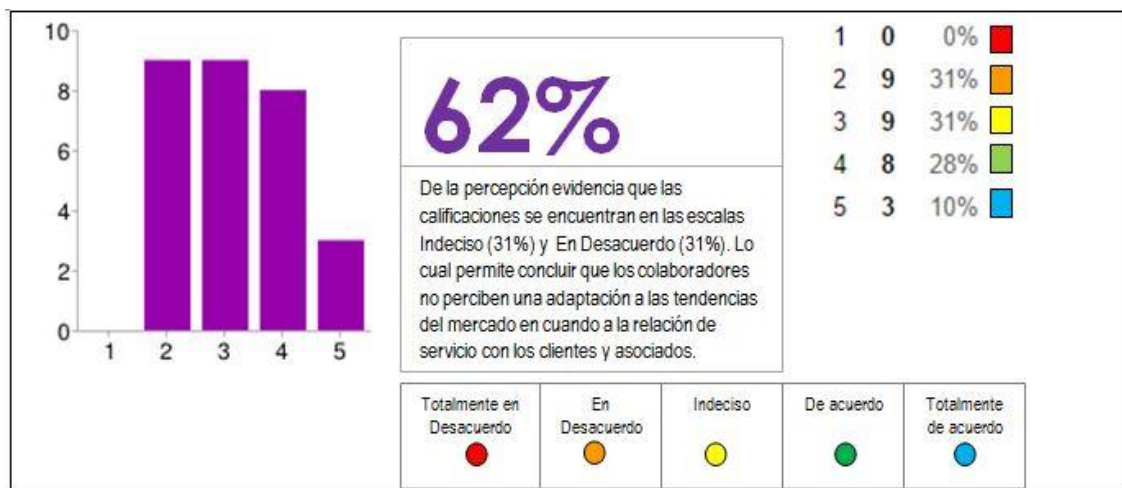


Figura 32. Resultado clasificación sintonía interna y con el mercado. Elaboración del investigador. Adaptada de (Moodle Corporativa, 2018)

4.1.13 Análisis de percepción externa de servicio.

Basados en la percepción externa de servicio por parte de los asociados y los clientes de la Cooperativa, en el diagnóstico realizado se analizará la información contenida en la informe satisfacción de clientes Comultrasan E-02-1004-1103 junio de 2018 realizado por la firma *Consumer & insights* – investigación de mercados para la Gerencia de Servicio de Financiera Comultrasan (Insights, 2018). En dicho documento nos remitiremos a la información contenida en las preguntas orientadas a conocer la percepción de atención en el servicio por parte de los asociados, en cuanto a la atención general de la cooperativa, canales de atención y percepción de atención por parte de los colaboradores.

A la pregunta de la encuesta de percepción externa de servicio P1: “En una escala de 1 a 5, donde 5 es totalmente satisfecho y 1 totalmente insatisfecho. ¿Qué tan satisfecho se siente usted con el servicio en general que le ofrece Financiera Comultrasan?”, los resultados se reflejan en la *figura 33*.

Se evidencia que la satisfacción general por parte de los asociados en cuanto a la prestación de servicio al cliente se encuentra entre los niveles de totalmente satisfecho (73%)

y satisfecho (21%); sin embargo, a la pregunta P2: me podría decir el porqué de su respuesta anterior, las razones negativas ubican los siguientes ítems como los de mayor relevancia, ver *tabla 3*.



Figura 33. Resultado encuesta externa de servicio, ítem satisfacción general de servicio. Adaptado de informe de satisfacción clientes Comultrasan junio de 2018. (Insights, 2018)

Tabla 3

Resultado encuesta externa de servicio, ítem satisfacción general de servicio razones negativas.

Razones negativas	Participación de la muestra
Son intensos con las amenazas para cumplir con el pago	16%
Los tiempos que manejan en sus procesos no son oportunos	14%
La atención del personal a sus clientes no es la mejor	10%
No todos los créditos solicitados son aprobados	9%
El costo de la tasa de interés es alto	7%
La información que se brinda no es clara para los clientes	7%
Porcentaje de participación muestra 377 encuestados	63%

Nota: Información correspondiente “razones negativas” enunciadas por los encuestados a la pregunta ¿me podría decir el porqué de su respuesta anterior? A las calificaciones regular, insatisfecho, totalmente insatisfecho. Elaboración del investigador. Adaptado de informe de satisfacción clientes Comultrasan junio de 2018. (Insights, 2018).

Se evidencia que no se cumple la promesa de valor con el cliente al no brindar información clara y precisa teniendo en cuenta los ítems sobre los cuales calificaron los clientes externos la satisfacción general de servicio, definidos en la *tabla 3*.

A la pregunta de la encuesta de percepción externa de servicio P20: “En una escala de 1 a 5, donde 5 totalmente satisfecho y 1 es totalmente insatisfecho. ¿Qué tan satisfecho se siente usted con los empleados de la Cooperativa que lo atienden?, los resultados se reflejan en la *Figura 34*.

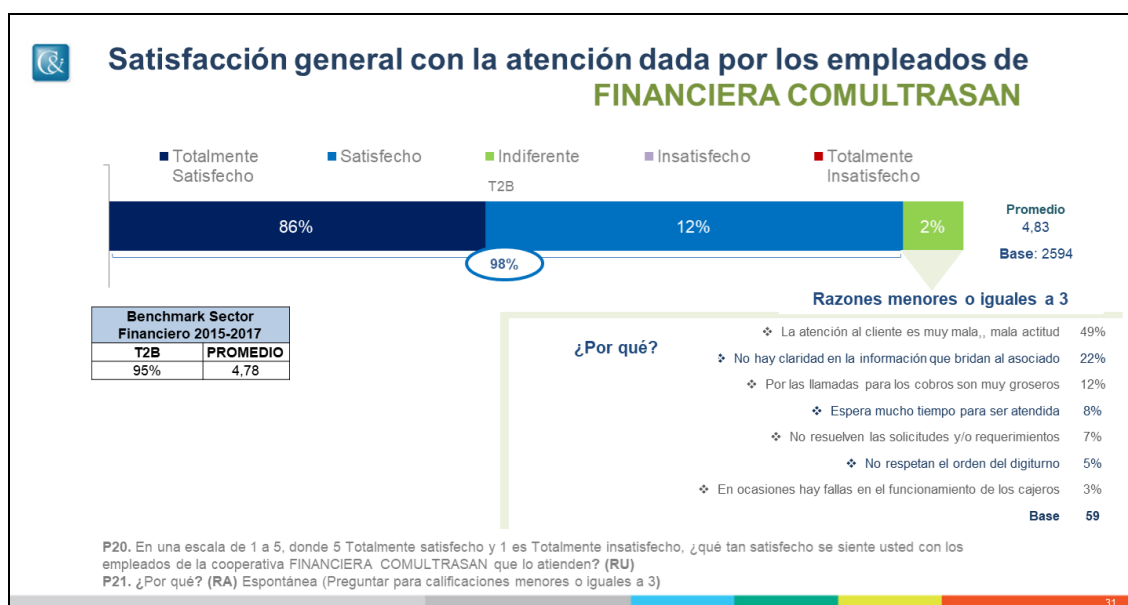


Figura 34. Resultado encuesta externa de servicio, ítem Satisfacción general con la atención dada por los empleados de Financiera Comultrasan, Adaptado de informe de satisfacción clientes Comultrasan junio de 2018. (Insights, 2018)

Se evidencia que la satisfacción general con la atención dada por los empleados de Financiera Comultrasan se encuentra entre los niveles de totalmente satisfecho (86%) y satisfecho (12%), sin embargo, a la pregunta P2: ¿Por qué?, las razones negativas ubican los siguientes ítems como los de mayor relevancia.

Aunque solo el 2% de la población encuestada considera inapropiado la atención brindada por los colaboradores, las observaciones se orientan a un mal manejo de las diferentes situaciones presentadas. Percibidas como una mala atención totalmente desalineada a la estrategia corporativa.

Tabla 4

Resultado encuesta externa de servicio, ítem satisfacción general con la atención dada por empleados razones negativas.

Razones negativas	Participación de la muestra
La atención al cliente es muy mala, mala actitud	49%
No hay claridad en la información brindada por los asociados	22%
Por las llamadas para los cobros son muy groseros	12%
Espera mucho tiempo para ser atendida	8%
No resuelven las solicitudes y/o requerimientos	7%
Porcentaje de participación muestra 59 encuestados	98%

Nota: Información correspondiente “razones negativas” enunciadas por los encuestados a la pregunta ¿Me podría decir el porqué de su respuesta anterior? A las calificaciones indiferente, insatisfecho, totalmente insatisfecho. Elaboración del investigador. Adaptado de informe de satisfacción clientes Comultrasan junio de 2018. (Insights, 2018)

A la pregunta de la encuesta de percepción externa de servicio ¿Qué tan satisfecho se siente usted con los empleados de la Cooperativa que lo atienden?, se refleja en la *Figura 35*.



Figura 35. Resultado encuesta externa de servicio, ítem Satisfacción con los medios por los cuales se comunica, Elaboración del investigador. Adaptado de informe de satisfacción clientes Comultrasan Junio de 2018. (Insights, 2018)

Se evidencia que la satisfacción con los medios por los cuales se comunica el asociado se encuentra entre los niveles de Totalmente satisfecho (87%) y Satisfecho (11%), Enfocando que la atención personalizada a través de Asesor Comercial de confianza es el canal que genera mayor índice de satisfacción; sin embargo, el canal agencias es el más utilizado por los asociados con (68%) comparado con los demás canales de atención.

4.2 Planteamiento y formulación del problema a solucionar

De acuerdo con el análisis del diagnóstico realizado mediante la aplicación de la encuesta de percepción de servicio interno por parte de los colaboradores de la Cooperativa, así como las generalidades encontradas en el informe de percepción de servicio externo realizada a los asociados se procede a describir el problema más relevante el cual conlleve a impactos negativos en la organización en cuanto al área de proceso de relación con los clientes.

El planteamiento del problema se realiza tomando como base las cuatro clasificaciones planteadas en la encuesta, para lo cual se plantea un problema por cada ítem, al igual que la información obtenida de la revisión de la encuesta de percepción externa de servicio; esta información a su vez se tomará como base para el planteamiento y definición del problema en el área de proceso de relación con los clientes en Financiera Comultrasan.

Tabla 5

Planteamiento del problema interno y externo.

Clasificación	Planteamiento del problema
Clasificación prospectiva estratégica y orientación.	La estrategia de servicio al cliente no refleja una ventaja diferencial, para dar una respuesta ágil, oportuna y ajustada a las necesidades y expectativas del asociado. Teniendo en cuenta que los canales de contacto con el cliente no están alineados con la estrategia de servicio en la organización.

Tabla 9 (Continuación).

Clasificación manejo de los momentos de verdad. El personal relacionado con el área de procesos con los clientes presenta debilidades en las competencias requeridas para manejar la atención al cliente de acuerdo a las expectativas de la organización, se evidencia debilidad en el manejo de quejas y reclamos que deben ser atendidas por los colaboradores del *from office* de manera inmediata.

Clasificación comunicación y manejo de la información.	Los colaboradores no proponen acciones de mejoramiento con respecto a las causas de quejas encontradas en el área de procesos con los clientes, basados en las experiencias obtenidas, así como de las observaciones evidenciadas en los diferentes procesos.
--	---

Clasificación sintonía interna y con el mercado.	No se trabaja basado en las tendencias del mercado para el mejoramiento de las áreas de procesos con los clientes, no se atienden los cambios externos para generar competitividad y valor agregado en la estrategia de servicio.
--	---

Encuesta externa satisfacción general del servicio.	Se evidencia que no se cumple la promesa de valor con el cliente al no brindar información clara y precisa, la atención observada no es la esperada y la propuesta en la estrategia corporativa por la entidad.
---	---

Encuesta externa satisfacción general con la atención dada por los empleados	Aunque solo el 2% de la población encuestada considera inapropiado la atención brindada por los colaboradores, las observaciones se orientan a un mal manejo de las diferentes situaciones presentadas. Percibidas como una mala atención totalmente desalineada a la estrategia corporativa.
--	---

Encuesta externa satisfacción con los medios por los cuales se comunica.	Se evidencia que la satisfacción con los medios por los cuales se comunica el asociado se encuentra entre los niveles de totalmente satisfecho (87%) y satisfecho (11%), enfocando que la atención personalizada a través de asesor comercial de confianza es el canal que genera mayor índice de satisfacción, sin embargo, el canal agencias es el más utilizado por los asociados con (68%) comparado con los demás canales de atención.
--	---

Nota: La tabla menciona cuales fueron los problemas detectados en las cuatro clasificaciones definidas en la encuesta de interna, así como los resultados mencionados de la encuesta de servicio externa. Elaboración del investigador. Adaptado de informe de satisfacción clientes Comultrasan Junio de 2018. (Insights, 2018)

4.2.1 Definición del problema

Se define el problema identificado en la organización el cual contiene los aspectos relevantes definidos en las cuatro clasificaciones descritas en la herramienta diagnóstico, así como los aspectos mencionados por los asociados en la encuesta de percepción de servicio externa ver tabla 9.

El Problema identificado corresponde a: La estrategia de servicio al cliente no refleja una ventaja diferencial para brindar una respuesta ágil, oportuna y ajustada a las tendencias, necesidades y expectativas del cliente/asociado, debido a desalineación por parte de los canales de contacto con el cliente; el personal presenta debilidades en la formación para fortalecer las competencias requeridas y dar respuesta oportuna en la atención, demostrando debilidad en el manejo de quejas y reclamos que deben ser atendidas de manera inmediata al igual que no se cuenta con procesos claros para proponer acciones de mejoramiento con respecto a las causas evidenciadas.

4.2.2 Impactos negativos del problema encontrado

- Pérdida de credibilidad teniendo en cuenta que la atención al cliente no presenta una ventaja diferencial frente a la competencia.
- Errores en la información brindada al cliente/ asociado por desconocimiento de las estrategias de la cooperativa por parte de los colaboradores.
- Deterioro en imagen reputacional por fallas en la información orientada a los clientes/asociados.
- Debilidad en el posicionamiento de la marca debido a la no generación de valor o atractivo en cuanto a la prestación del servicio.
- Sanciones a la Cooperativa debido a errores en la información brindada, por parte de los entes de vigilancia y control.
- Disminución de la vinculación de asociados por inconsistencia en los procesos de comunicación con los clientes.

4.3 Propuesta de solución

Las alternativas a plantear se orientan a la consecución de estrategias que permitan lograr la solución del problema identificado en el punto anterior y obedece a área de proceso de relación con los clientes, manejados por parte de la gerencia de servicio, el área de mercadeo y la gerencia de gestión humana de la Cooperativa. Dichas alternativas son orientadas bajo la

estructura de los objetivos organizacionales en los cuales se establece el servicio como valor agregado de la organización para desarrollar estrategias de mejoramiento continuo que permitan responder en forma adecuada y oportuna a las exigencias internas y externas del mercado.

4.3.1 Definición de las causas más importantes

Antes de orientar la propuesta de solución se analizarán las causas detalladas del problema identificado con el fin de conocer cómo se integran procesos, herramientas, personas y el entorno a las opciones de solución seleccionadas, para ello se utilizará como herramienta el diagrama de Ishikawa o diagrama causa-efecto.

Para analizar la información emplearemos el diagrama de Ishikawa o diagrama causa – efecto, para determinar cuáles con las principales fuentes del problema presentado, ver *Figura 36*.

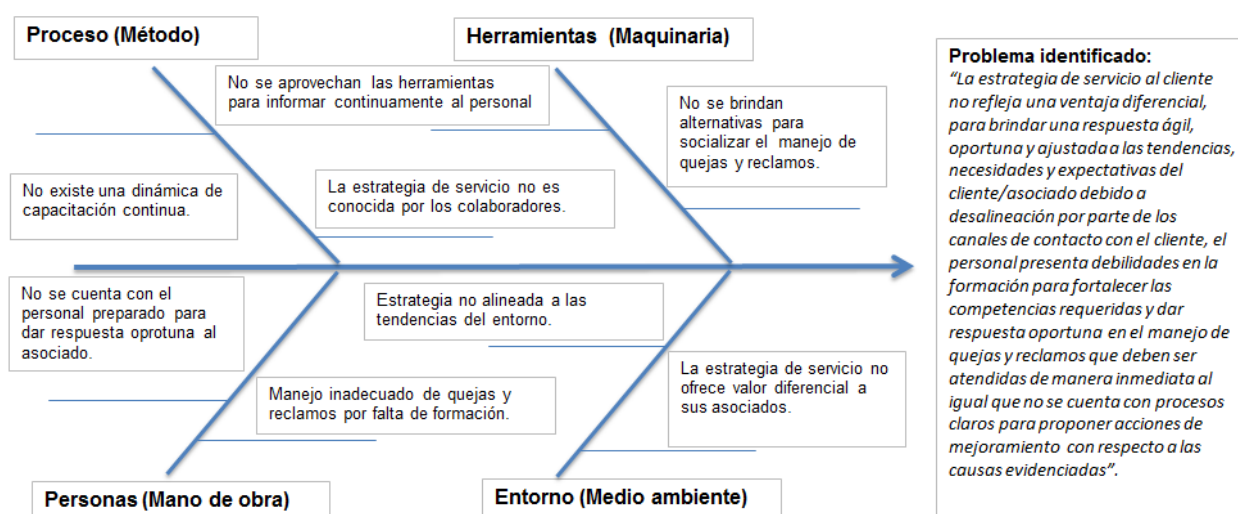


Figura 36. Diagrama de Ishikawa causa efecto, Adaptado de diagrama de causa efecto (Ishikawa, 1943).

Basados en el diagrama anterior se determinan que las causas más importantes del problema identificado con el fin de orientar una solución asertiva y en concordancia con las situaciones que generan el problema, para lo cual se contempla:

- No existe una dinámica de capacitación continua.
- No se aprovechan las herramientas para formar continuamente al personal.

- No se cuenta con el personal preparado para dar respuesta oportuna al asociado.
- La estrategia de servicio no es conocida por los colaboradores.
- Estrategia no se encuentra alineada a las tendencias del entorno.
- Se presenta un manejo inadecuado de quejas y reclamos por la falta de formación.
- No se brindan alternativas para socializar el manejo de quejas y reclamos.
- La estrategia de servicio no ofrece valor diferencial a sus asociados.

4.3.2 Alternativas de solución

Reestructuración del problema:

- La estrategia de servicio no genera valor agregado a los clientes asociados.
- Asesoría inadecuada a los clientes y asociados por falta de formación continua al personal.
- Los procesos internos de la organización no están alineados con las exigencias del mercado, generando duplicidad en los procesos y demoras en tiempos de respuesta.

De acuerdo con el análisis del entorno se puede observar que en la reestructuración del problema se identifican tres variables que corresponden a). Estrategia de servicio inadecuada, b). Deficiencia en los procesos de formación, c). Procesos que no cumplen las necesidades del cliente y afectan el servicio prestado.

Basado en lo anterior se plantean tres alternativas de solución a los problemas identificados, a su vez estarán orientados a la medición de su impacto mediante indicadores que determinen su aplicación y efectividad frente a las situaciones de solución planteadas los cuales se analizarán en mayor detalle en el numeral 4.5. *Plan de acción*.

A continuación, se observarán las alternativas de solución planteadas, ver tabla 6.

Tabla 6

Alternativas de solución de los problemas identificados.

Problema a	Problema b	Problema c
La estrategia de servicio no genera valor agregado y no demuestran experiencia diferenciadora para el cliente/asociado.	No se ha definido un plan de formación continua al personal en cuanto a la atención al cliente y el manejo de quejas y reclamos.	Los procesos internos de la organización no están alineados con las exigencias del mercado, generando duplicidad en los procesos y demoras en tiempos de respuesta.
Alternativas de solución	Alternativas de solución	Alternativas de solución
Redefinir la estrategia de servicio.	Mejorar los procesos de comunicación con el cliente interno.	Involucramiento del personal en la definición de la estrategia.
Reestructurar el portafolio de productos eliminando aquellos productos que no generan valor.	Hacer extensiva la fase de comunicación a las agencias de ahorro y crédito.	Diseñar un procedimiento que permita identificar las quejas y reclamos más comunes.
Crear estrategias de ventas diferenciales a los productos y servicios ofrecidos al cliente.	Fortalecer proceso de formación involucrando estrategias de venta consultiva para los asesores.	Adecuar herramienta para mantener alineado al personal en cuanto al manejo de quejas y reclamos que permita comunicación vertical en todo momento.

Nota: Se plantean tres alternativas de solución a los problemas identificados, definiendo los objetivos que se plantean alcanzar con cada solución. Elaboración propia del investigador. Adoptado de diagrama de causa efecto (Ishikawa, 1943).

4.3.3 Consideración de alternativas de solución

Para evaluar las alternativas de solución establecen los siguientes pasos:

- Porqué – necesidad
- Qué – objetivo

- Donde – lugar
- Cuánto – tiempo y costo
- Cómo – plan de acción

Al considerar las alternativas de solución se debe buscar que éstas eliminen las causas, de tal manera que se esté previniendo la recurrencia del problema y no deben llevarse a cabo acciones que sólo eliminen el problema de manera temporal.

Al analizar la naturaleza de cada una de las causas, se decide una serie de acciones para corregirlas y así eliminar las situaciones que ocasionan la existencia de un problema, ver *tablas 7, 8 y 9* alternativas de solución al problema.

Tabla 7

Alternativa de solución al problema, propuesta N° 1.

	Alternativa Solución N°1	Técnicas a utilizar
Por qué	Crear estrategias de servicio al cliente diferencial que genere valor agregado al cliente/asociado	
	Es necesaria la creación de estrategias diferenciales de la estrategia de servicio con el fin de generar valor agregado a nuestros clientes/asociados. Si bien es cierta una reestructuración generaría mayor desconocimiento del cliente interno y el externo, el crear estrategias permitirá que el ofrecimiento de estos sea claro y se genere una asesoría de calidad al asociado con el fin de crear relaciones duraderas con los clientes.	
Qué	Permitirá generar un diagnóstico de los factores de diferenciación frente a la competencia y orientará una directriz para que los funcionarios puedan tener mayor claridad sobre las ventajas y beneficios que se ofrecen al cliente-asociado. Esto teniendo en cuenta que en la actualidad se desconocen las ventajas que los productos ofrecen al cliente y esto impide el cierre de ventas y la fidelización del cliente a la organización.	
Dónde	Desarrollar en las áreas de servicio y mercadeo, una jornada de aprendizaje que permitirá reforzar el conocimiento y crear las ofertas de valor al portafolio de productos y servicios y las ventajas de vinculación a la Cooperativa, en el cual se involucren áreas de la organización como el departamento de comunicaciones, gestión organizacional, universidad corporativa y red de agencias. Con el fin de crear una dinámica de alineación de conceptos.	

Tabla 7 (Continuación)

	Es de aclarar que se designarán encargados por las áreas para participar de esta actividad. Se realizará al interior de la organización como base para implementación de factores diferenciadores de la estrategia de servicio. Se creará una matriz con cada uno de los beneficios y ventajas de la Cooperativa en el cual se establezcan variables como: • Definición del factor diferenciador • Ventajas y beneficios • Características generales • Características específicas • Condiciones de acceso Posterior se comunicará a las áreas encargadas, previamente definidas, que se apoyarán en jornadas de aprendizaje para definir cada una de estas variables. Las conclusiones se llevarán a un comité superior para su visto bueno. Posterior se socializará con todas las áreas encargadas de la comunicación como mínimo 15 días antes del lanzamiento para que todos conozcan y estén alineados al nuevo proceso. Nota: se analiza la alternativa de solución N°1, planteando por qué, qué, dónde y cómo se aplicará la alternativa de solución. Elaboración propia del investigador.
--	--

Tabla 8

Alternativa de solución al problema, propuesta N° 2

	Alternativa Solución N°2 Apoyar el proceso de formación empresarial involucrando el tema de estrategias de venta consultiva para los canales de atención que tienen contacto con el cliente/asociado.	Técnicas a utilizar
Porqué	La formación en competencias del personal, aunque no es una responsabilidad directa del área de servicio influye en el éxito o fracaso de la implementación de la estrategia.	

Tabla 8 (Continuación).

Por qué	Si bien es cierto existen áreas de formación, se deben fortalecer las competencias de los colaboradores mediante herramientas para realizar proceso de venta consultiva para el manejo de los momentos de verdad (asesorías) y lograr el impacto que se plantea la organización.
Qué	Permitirá fortalecer las competencias del personal comercial a un nivel de formación requerido por la empresa, es de aclarar que al ofrecer productos financieros su personal de atención debe orientarse hacia la asesoría financiera, lo cual permitirá generar confianza y fidelización con el cliente.
Dónde	El área de mercadeo como experta en el tema debe orientar las directrices bajo las cuales se debe formar el personal, se creará un objetivo definido y se orientará la formación del personal con apoyo del área de formación institucional.
Cómo	Se organizará al personal de acuerdo con el cargo que ejecute sea personal de venta interna o externa, cada uno de ellos se especializará en técnicas y estrategias de venta y relación con el cliente para de esta forma lograr la fidelización de estos y realizar una asesoría de calidad alineada a la estrategia de servicio al cliente.

Nota: se analiza alternativa de solución N°2, planteando por qué, qué, dónde y cómo se aplicará la alternativa de solución. Elaboración propia del investigador.

Tabla 9

Alternativa de solución al problema, propuesta N° 3.

Alternativa	Técnicas a utilizar
Solución N°3	
Diseñar un procedimiento que permita identificar las objeciones más comunes de los asociados, vinculado a una herramienta que permita su seguimiento, control y socialización.	
Por qué	La organización requiere efectuar una revisión de sus procedimientos en el área de proceso de relación con los clientes, teniendo en cuenta que muchas de las acciones realizadas no cumplen con los tiempos de respuesta requeridos por parte de los asociados, al igual que generar duplicidad en sus pasos lo cual a su vez repercute en una deficiente experiencia de servicio al cliente.

Tabla 9 (Continuación)

Qué	La creación de un procedimiento permitirá integrar cada uno de los pasos requeridos en la implementación de la nueva estrategia de servicio. La planeación que es una de las fases más importantes del programa implementará no solo al área de mercadeo sino a las demás sobre los procesos de comunicación trasversal y orientación sobre el manejo de la nueva estrategia de servicio que se trabajará en la Cooperativa, al igual que contará con la participación activa del personal y logrará crear ofertas de valor significativas.
Dónde	Las áreas de servicio al cliente y mercadeo contarán con esta herramienta al iniciar la creación de una campaña o implementar un producto o servicio en el mercado teniendo en cuenta que las áreas requeridas participarán en las diferentes etapas del proceso.
Cómo	Esto se realizará mediante diferentes fases desde la implementación de la estrategia de servicio hasta la socialización de este no solo en cuanto a sus componentes que lo caracterizan sino a la socialización de herramientas de comercialización y ofertas de valor que involucren las necesidades actuales del cliente o asociado de Financiera Comultrasan.

Nota: se analiza alternativa de solución N°2, planteando por qué, qué, dónde y cómo se aplicará la alternativa de solución. Elaboración del investigador.

4.3.4 **Árbol de decisión**

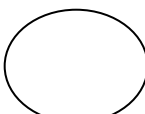
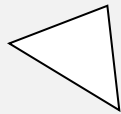
Los árboles de decisión son una técnica que se utiliza para la toma de decisiones secuenciales basada en el uso de resultados y probabilidades asociadas. Para el planteamiento de la solución del problema planteado, realizaremos el siguiente diagrama, ver figura 37 Diagrama árbol de decisión.

Diagrama árbol de decisión: Para este caso se utilizarán símbolos de diagrama de flujo para comprender de manera detallada los análisis realizados para lo cual se tendrá en cuenta, ver tabla 10.

Tabla 10
Diagrama árbol de decisión

Figura	Nombre	Significado
	Nodo de decisión:	Muestra la decisión que se tomará

Tabla 15 (Continuación)

	Nodo de probabilidad	Muestra múltiples probabilidades de ciertos resultados
	Ramificaciones alternativas	Indica un posible resultado o acción
	Alternativa rechazada	Muestra una alternativa que no estaba seleccionada
	Nodo terminal	Indica resultado definitivo

Nota: información estructura diagrama árbol de decisión, Adaptado de “Qué es un diagrama árbol de decisión, (Chart, 2018)

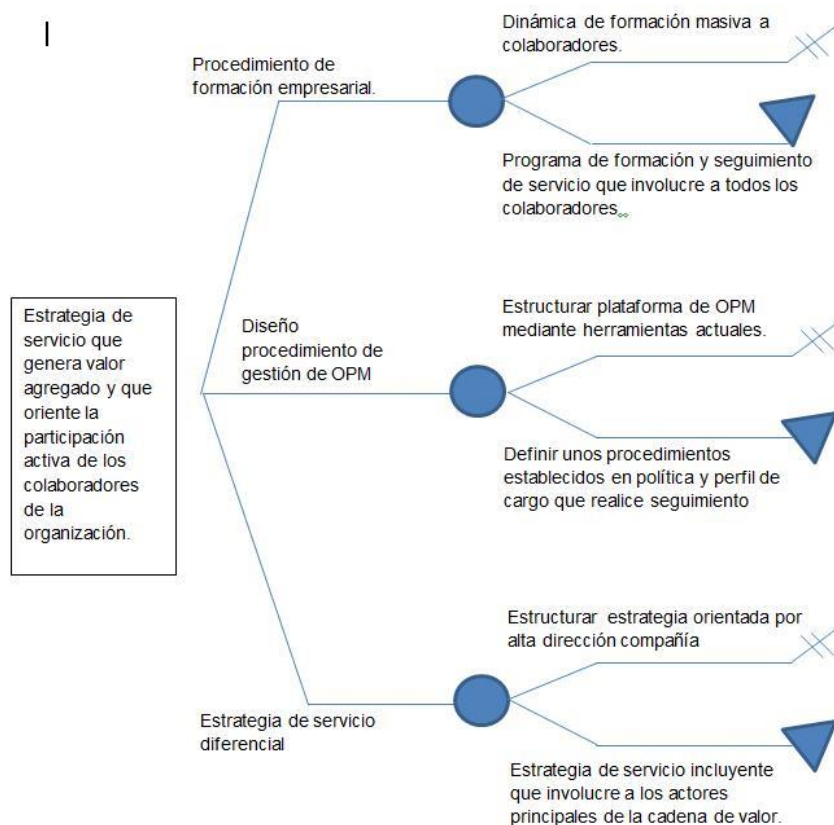


Figura 37. Diagrama árbol de decisión. Elaboración del investigador. Adaptado de (Chart, Lucid Software Inc., 2018)

La realización del análisis aplicando metodologías vistas en gestión de calidad en procesos de árbol de decisión, nos permite determinar cuál es la alternativa que se adapta para contrarrestar el problema que se viene presentando y mejorar las competencias de los colaboradores que brindan un servicio de forma directa a nuestro cliente y asociado.

Por lo anterior se establece la siguiente alternativa de solución:

Alternativa de solución: “Rediseñar la estrategia de servicio de Financiera Comultrasan, apoyada de un plan de formación empresarial incluyente que involucre la adecuación de procesos para establecer una efectiva relación de servicio con clientes internos y externos de la cooperativa”.

4.4 Marco teórico.

El desarrollo de la investigación estructura en sus objetivos la descripción del marco teórico sobre el cual está basado; por esta razón, se analizan teorías que han aportado en la actualidad conceptos claves para la definición de las acciones y estrategias planteadas, por lo anterior analizaremos conceptos de: Peter Drucker quien es considerado el pensador más influyente en el campo de administración de empresas, Michael Porter reconocido a nivel mundial como un gurú en conceptos de competitividad, estrategia empresarial y valor compartido, al igual que Philip Kotler quien en la actualidad es uno de los principales expertos en marketing.

4.4.1.1 Análisis de relación con los clientes:

En la actualidad, las organizaciones, enfocan sus estrategias en mejorar la relación con sus clientes, ya que esto genera valor a largo plazo y propicia la fidelización entre el cliente y la compañía; sin embargo, esto no se trata solamente de prestar un servicio de calidad, los retos del mercado exigen una satisfacción del cliente entendiendo que:

“la satisfacción del cliente depende del desempeño que se perciba de un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no alcanza las expectativas, el comprador quedará insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas el comprador quedará satisfecho. Si el desempeño rebasa las expectativas, el comprador quedará encantado”. (Kotler, 2008, p. 14).

Debido a lo anterior, es fundamental prestar atención al área de relación con los clientes para generar en el servicio un factor clave de éxito que se perciba como valor agregado y como estrategia diferenciadora, que marque y genere experiencias en la relación empresa-cliente; por esto el servicio es definido como, “la suma de los beneficios percibidos por el cliente” (Porter, 2006, p. 310). Dicho esto, observamos que el concepto enfoca al servicio como una relación cercana entre la empresa y el consumidor, con el fin de cumplir expectativas, necesidades, deseos, gustos y experiencias.

Para soportar la importancia de la selección del proceso de relación con los clientes, citamos a Drucker (1990) el cual menciona, “la calidad del servicio no es lo que se pone por dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar” (p. 41) y menciona de igual forma que el cliente generalmente evalúa dicha calidad del servicio mediante cinco factores claves de acuerdo a la satisfacción obtenida mediante:

a). *fiabilidad*: es la capacidad de prestar el servicio de manera confiable, segura y cuidadosa, brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento; b). *seguridad*: implica credibilidad, honestidad, preocupación por los intereses del cliente; c). *capacidad de respuesta*: actitud que muestra la organización para ayudar a sus clientes; d). *empatía*: disposición de la empresa a ofrecer un trato personalizado; e). *intangibilidad*: El servicio constante interacción con el cliente haciendo a este partícipe de la de estrategia, (Drucker, 1990, p. 42).

Según lo citado por Drucker, el servicio juega un papel fundamental en el desarrollo de la organización, y es la pieza clave para generar un valor diferenciador de la empresa en el mercado.

4.4.1.2 La estrategia corporativa y su competitividad

Drucker (1999) refiere en su libro los desafíos de la gerencia para el siglo XXI, a la administración de la empresa como “una tarea de creación más que de adaptación, cuanto más una administración crea condiciones económicas o las modifica, en lugar de adaptarse pasivamente a ellas, más administra a la empresa.” (p. 90). Es por esto la investigación analiza la importancia que da la entidad al área de relación con los

clientes al igual que la alineación de la estrategia corporativa a sus colaboradores; en esencia observamos que:

La misión es la manera de pensar de los individuos de la organización, al igual que la aspiración de lo que se quiere lograr a través de la visión; los valores que constituyen la creencia de todos los colaboradores de la organización y la competitividad la cual es el grado de efectividad y la capacidad de la empresa para enfrentarse a sus competidores gracias a su “competencia” interna para prestar el servicio de acuerdo a las exigencias del mercado (Porter, 2006, p. 313)

Dicho esto, la estrategia definida en la investigación identifica al colaborador como una pieza fundamental para que la oferta de valor se traslade al cliente/asociado como un factor diferenciador generando competitividad, Michel E. Porter en el libro introducción a la administración, define que el éxito de la empresa radica en que todo el personal tenga y comparta los valores, que son definidos como “creencias altamente arraigadas de todos los que participan en la organización, para alcanzar la estrategia” (Porter, 1947, p. 312); los valores son elementos clave en el sentido ya que están inmersos en las personas y por tanto rigen su comportamiento, es por esto que una de las acciones a implementar en la investigación a desarrollar es fortalecer las competencias de los colaboradores y potencializar sus habilidades, así como hacerlos partícipes de las estrategias de la organización.

4.4.1.3 Planteamiento de alternativas, alineadas a la estrategia institucional

Un factor clave en el proceso de investigación es el planteamiento de alternativas de solución aplicadas a la estrategia institucional; para esto, se implementan acciones basadas en la evaluación de la estrategia corporativa y los cambios requeridos para generar valor agregado como organización, por ello se menciona; “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener” (Drucker, 2005, p. 245). El proceso estratégico requiere un análisis integral, que implique conocer el origen y desenvolvimiento de la empresa, el conjunto de políticas, procedimientos, programas, estructuras, que conforman la estrategia, para determinar si es necesario un replanteamiento general o simplemente un ajuste al entorno y la situación presentada. Porter (2006) menciona; “La estrategia no es un plan rígido de largo plazo sino la

evolución de una idea principal a través de un continuo cambio del entorno, la estrategia debe ser flexible, es una idea que requiere comprensión y adaptación continua”. (Porter, 2006, pp. 319-322).

Kotler (2008) en su libro Fundamentos de Marketing, comparte que el primer paso del marketing consiste en establecer relaciones con los clientes al crear y entregarles un valor superior (Kotler, 2008, p. 21) Es por ello que se plantean los planes de acción alineados a la estrategia corporativa y el Balanced Scorecard, el cual permite comunicar la estrategia de manera clara y coherente aplicando la perspectiva de cómo nos perciben los clientes, alineando y gestionando indicadores de calidad del servicio, satisfacción del cliente así como su fidelización; mejorando el desempeño de las actividades orientado en resultados medibles; como afirmó Drucker: todo lo que se puede medir se puede mejorar. (Drucker, 1996, pp. 122-123)

Lo anterior con el fin de lograr que la estrategia de servicio genere valor se plantee como una ventaja competitiva, lo cual según define Porter (2006) es la valoración que le da el cliente al servicio recibido y por lo que está dispuesto a pagar, al igual que los aspectos y atributos que diferencian a la organización de otras similares (Porter, 2006, p. 320). El servicio debe ser un factor fundamental para generar diferencia en el competido sector financiero al cual pertenece nuestra empresa objeto de estudio. La estrategia competitiva significa ser diferente. “Tomar la elección deliberada de desempeñar las actividades de una manera distinta o llevar a cabo actividades diferentes de los rivales, con el fin de proporcionar una mezcla única de producto y servicio que genere una marca: un sello distintivo”. (Porter, 2006, pp. 313-314)

La clave es hacer que las expectativas del cliente coincidan con el desempeño de la empresa, las empresas inteligentes buscan encantar a los clientes al prometer solamente lo que pueden entregar y, entregar después más de lo que prometieron. (Kotler, 2008, pp. 17-18). Es por esta razón que inclusive algunos aspectos que no necesariamente presentan un valor significativo representan una invaluable experiencia, es pensar en el cliente y preocuparse por las necesidades compartiendo información de calidad siendo cálidos y claros en la información brindada.

Una de las citas aportadas por Drucker que impactan la importancia de las estrategias planteadas en la investigación menciona “Recuerda que lo más importante respecto a

cualquier empresa, es que los resultados no están en el interior de sus paredes. El resultado de un buen negocio es un cliente satisfecho.” Drucker (s.f.)

4.5 Plan de acción

Dado lo anterior podemos definir que la propuesta de solución se orienta a la estrategia corporativa identificada dentro de los objetivos estratégicos de la Organización al integrar una estrategia de servicio que genere valor agregado al asociado, satisfaciendo oportunamente las necesidades de nuestro mercado objetivo y asegurando la alineación, el desarrollo estratégico y el mejoramiento continuo institucional dentro de las mejores prácticas que permitan responder en forma adecuada y oportuna a las exigencias internas y del mercado.

Rediseñar la estrategia de servicio de la Financiera Comultrasan, apoyada de un plan de formación empresarial incluyente que involucre la adecuación de procesos para efectuar una efectiva relación de servicio con clientes interno y externos de la cooperativa.

Fases definidas en el plan de acción:

4.5.1 Fase 1: Planeación

En esta fase se analizarán los informes correspondientes a la encuesta de percepción de servicio externo, percepción de servicio interno y batería de riesgo psicosocial, el informe de oportunidades de mejoramiento OM presentadas en el último año manejadas a través de la gerencia de servicio, así como la inclusión de áreas clave de manera interdisciplinaria con el fin de establecer cuál es el modelo de servicio que identifica a la Cooperativa, de igual forma se definirán los cronogramas de trabajo con el fin de establecer áreas responsables para la construcción de la estrategia y adecuación de los procesos como movilizadores de dinámicas de atención en la organización.

4.5.1.1 Áreas involucradas

- Gerencia de servicio
- Gerencia de mercadeo
- Gerentes zona comercial
- Gerentes de agencia – (selecciona 4, uno por zona)
- Gerencia de gestión humana

- Gerencia de operaciones
- Departamento de comunicaciones

4.5.1.2 Problema

Realizar rediseño de la estrategia de servicio actual de Financiera Comultrasan, definiendo los planes de acción que se desarrollarán en cuanto a la socialización divulgación, formación de los colaboradores, así como la mejora de procesos para agilizar la respuesta brindada a los clientes y asociados.

4.5.1.3 Objetivos

Diseñar el modelo de la estrategia de servicio Comultrasan, integrando áreas interdisciplinarias de la organización con el fin de generar inclusión y plantear una visión compartida de la misma.

Analizar los temas los procesos operativos de mayor relevancia que están generando cuellos de botella, en cuanto a los tiempos de respuesta con nuestros asociados en los diferentes canales de atención.

Estructurar la fase de formación empresarial con el fin de alinear y dinamizar el conocimiento tanto de la estrategia de servicio como del proceso manejado en la atención de cliente asociado, brindando herramientas que fortalezcan las competencias de los colaboradores.

4.5.1.4 Estrategias y acciones

Estrategia 1: presentación de proyecto “estrategia experiencia de servicio Comultrasan”.

Acción 1: se socializará la investigación “Análisis y propuesta de mejora para el área de relación con los clientes en Financiera Comultrasan” al equipo directivo de Financiera Comultrasan, con el fin de alinear el proyecto de acuerdo con la planeación estratégica de la organización, y obtener aval para iniciar la fase de planeación.

Acción 2: conformar comité “estrategia de servicio Comultrasan” por integrantes de áreas interdisciplinarias con el fin de consolidar la participación en conjunto del proyecto. (Las áreas sugeridas serán las mismas que de definen en el ítem 4.5.1.1. áreas involucradas).

Estrategia 2: Análisis estrategia de servicio

Acción 3: el comité “estrategia de servicio Comultrasan” realizará análisis de la documentación correspondiente a: plan prospectivo Financiera Competitiva Social 2018- 2022, plan de marketing, estrategia corporativa (valores, misión, visión, objetivos estratégicos y cultura organizacional) con el fin de encontrar los atributos de servicio que definen a la Cooperativa, los cuales deberán ser claros, coherentes, medibles y fácilmente percibidos por nuestros clientes internos y externos.

Acción 4: el comité “estrategia de servicio Comultrasan” definirá basado en las encuestas de servicio al cliente externo y batería de riesgo psicosocial, cuales son los procesos que afectan la prestación de un servicio ágil y oportuno al cliente/asociado, se determinarán por lo menos diez procesos de atención en los cuales se deba realizar intervención y se tendrá acercamiento con los líderes del proceso con el fin de analizar el nivel de requerimiento de cada uno de estos cargos, bien sea modificación de temas normativos, procesos, mejoras en ambientes tecnológicos o formación a colaboradores.

Acción 5: se realizará una encuesta de percepción a los colaboradores de la organización que pertenezcan a los canales de atención al cliente; agencias de ahorro y crédito, fuerza comerciales, fuerzas de microfinanzas, contact center y gerencia de servicio; que permitirán mejorar la atención del cliente asociado bien sea habilidades blandas, manejo del estrés, manejo de clientes difíciles, habilidades comerciales, o habilidades duras como conocimiento del portafolio de productos y servicios, procesos, manejo de software-aplicaciones o herramientas de trabajo.

Acción 6: se conformarán grupos focales en los cuales participen colaboradores de los canales de atención al cliente/asociado al igual que áreas claves en los procesos, con el fin de conocer de primera mano cuales son los procesos que consideran se deban mejorar el proceso de servicio con los clientes.

Acción 7: el comité “estrategia de servicio Comultrasan” planteará basado en los componentes de la cultura organizacional los atributos de servicio que definen a la Cooperativa, estos serán compartidos a la alta dirección con los comportamientos que definen el atributo con el fin de establecer la estrategia de servicio basado en esta dinámica. Los atributos de servicio deberán estar alineados a la identidad corporativa.

Estrategia 3: Formación equipo Financiera Comultrasan:

Acción 8: Teniendo en cuenta la información validada en el análisis de la estrategia, con relación a las habilidades y destrezas que deben desarrollar los colaboradores para la aplicación de la estrategia de servicio, estas habilidades y destrezas deberán ser validadas con la gerencia de gestión humana con el fin de determinar el impacto en costos tiempo y si el proceso formativo en cuanto a las habilidades se desarrollarán *in house* o se contratará con un externo para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Acción 9: la gerencia de gestión humana definirá la metodología de capacitación a utilizar con el fin de fortalecer las habilidades y competencias de los colaboradores, las dinámicas sugeridas con el fin de agilizar el proceso y de disminuir costos es mediante la metodología *e-learning* y *webinars* en los cuales se socialice la dinámica final de la estrategia y se inicie la formación en temas puntuales de la Cooperativa.

Acción 10: el departamento de comunicaciones diseñará la estrategia de comunicación con el fin de socializar la estrategia de servicio y brindar sostenimiento a la campaña para lo cual se requerirá; desarrollo de piezas gráficas de servicio al cliente con el fin de iniciar la fase de expectativa, la cual se compartirá quince días antes de la socialización de la estrategia de servicio a la Cooperativa, al igual que las fases de formación empresarial. La fase de sostenimiento del programa iniciará posterior a la formación de los colaboradores con el fin de dar continuidad al programa y generar recordación de esta continuamente.

4.5.1.5 Indicadores de medición

A continuación, se definen los objetivos/estrategia, indicadores y metas de las acciones mencionadas en la fase de planeación, ver tabla 11.

En esta tabla se encontrarán las estrategias de la Fase 1. Planeación; en la cual se definen los indicadores de desempeño y las metas esperadas del proyecto.

Tabla 11

Indicadores de medición - fase de planeación.

Objetivo/estrategia expectativa del logro	Indicador Medida del desempeño del objetivo	Meta Valor de la efectividad esperada
Estrategia 1: Presentación de proyecto “Estrategia experiencia de servicio Comultrasan”.	1) % Aprobación de la estrategia de servicio.	1. Aprobación 100% de la estrategia de servicio
Estrategia 1: Presentación de proyecto “Estrategia experiencia de servicio Comultrasan”.	2) % Participación áreas interdisciplinarias en comité de servicio.	2. Participación 100% áreas involucradas.
Estrategia 2: análisis estrategia de Servicio.	1) % Procesos analizados /procesos de la cooperativa de servicio	1. Análisis de 100% procesos relacionados con servicio en la Cooperativa.
	2) % Participación en encuesta de percepción servicio/Número de colaboradores	2). Participación 90% colaboradores de canales de atención al cliente
Estrategia 3: Formación equipo Financiera Comultrasan.	1)%Cumplimiento de la fase de planeación/cronograma	1). Cumplimiento de cronograma 100% en fechas establecidas.

Nota: menciona los indicadores de medición propuestos y las metas esperadas de las estrategias relacionadas con la fase planeación. Elaboración del investigador, Adaptado de “plan estratégico” (Comultrasan, 2018).

4.5.1.6 Cronograma de trabajo

ESTRATEGIAS		CRONOGRAMA DE PROYECTO PROPUESTO															
		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
FASE 1: PLANEACIÓN	Estrategia 1. Sustentación de proyecto	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
	Acción 1: Socialización alta dirección.																
	Acción 2: Conformación comité.																
	Estrategia 2. Análisis estrategia de servicio	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
	Acción 3: Análisis de estrategia corporativa, planteamiento de los atributos del servicio.																
	Acción 4: Definición de procesos que afectan prestación de servicio al cliente.																
	Acción 5: Construcción y aplicación Encuesta de percepción colaboradores; competencias y habilidades.																
	Acción 6: Planteamiento y desarrollo grupos focales.																
	Acción 7: Propuesta atributos de servicio Financiera Comultrasan.																
	Estrategia 3: Metodología formación.	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
	Acción 8: Definición de temas y metodología de formación empresarial.																
	Acción 9: Estructura del programa de formación.																
	Acción 10: Diseño plan de comunicaciones.																

Figura 38. Cronograma de trabajo fase 1 planeación. Elaboración del investigador, Adaptado de “plan estratégico” (Comultrasan, 2018)

4.5.2 Fase 2: Desarrollo

En esta fase se desarrollará la socialización de la estrategia de servicio a la organización, así como la formación de los colaboradores en habilidades y destrezas que permitan la ejecución de la estrategia; estas a su vez estarán apoyadas de acciones que contribuyan a movilizar la estrategia generar un cambio cultural; de igual forma se dará inicio a la mejora de procesos de las diferentes áreas de procesos con los clientes.

4.5.2.1 Áreas involucradas

- Áreas involucradas en el proceso:
- Gerencia de servicio
- Gerencia de mercadeo
- Gerentes zona comercial
- Gerentes de agencia – (selecciona 3 máximo)
- Gerencia de gestión humana
- Departamento de comunicaciones
- Gerencia de operaciones

4.5.2.2 Problema

Realizar reestructuración de la estrategia de servicio actual de la Cooperativa, definiendo los planes de acción que se desarrollarán en cuanto a la socialización divulgación, formación de los colaboradores, así como la mejora de procesos para agilizar la respuesta brindada a los clientes y asociados.

4.5.2.3 Objetivos

Orientar a los colaboradores de la organización sobre la nueva estrategia de servicio Comultrasan; la cual será clave en la apropiación de la cultura, compartiendo las ventajas que generará en los canales de atención al cliente/asociado. Desarrollar acciones de mejora en cuanto a los procesos detectados en la fase planeación.

4.5.2.4 Estrategias y acciones

Estrategia 1: embajadores del servicio Financiera Comultrasan.

Acción 11: definida la estrategia de servicio Comultrasan e identificados los atributos y comportamientos que deben caracterizar a los colaboradores de la Cooperativa, será seleccionado un colaborador que demuestre que cumple con el perfil exigido para representar la cultura de servicio en la organización.

Acción 12: socialización a los líderes de servicio de la Cooperativa en el conocimiento de la estrategia definida, así como formación en habilidades blandas como; liderazgo, gestión de cambio, feedback y coaching, con el fin de estructurar un proceso en el cual el embajador garantice que los colaboradores, posterior a la fase de formación apliquen la estrategia de servicio definida.

Estrategia 2: actualízate en la nueva estrategia de servicio.

Acción 13: se desarrollará el programa de formación a los colaboradores en el cual previamente definida la metodología se orientarán; personal administrativo

Taller colaboradores administrativos conoce la estrategia de servicio Comultrasan (Presencial)

Taller colaboradores administrativos gestión de cambio (e-learning).

Taller colaboradores administrativos factores claves del servicio Comultrasan (webinar).

Acción 14: se desarrollará el programa de formación a los colaboradores en el cual previamente definida la metodología se orientarán; personal comercial atención directa:

- Taller colaboradores canales de atención conoce la estrategia de servicio Comultrasan (Presencial en cada agencia sucursal).
- Taller colaboradores administrativos gestión de cambio (e-learning).
- Taller colaboradores administrativos factores claves del servicio Comultrasan (webinar).
- Taller habilidades de comunicación (e-learning)
- Taller habilidades comerciales venta consultiva (presencial)

Acción 15: el departamento de comunicaciones realizará despliegue de la estrategia de comunicaciones inicialmente en fase de expectativa y luego un sostenimiento de manera continua, diaria y semanal, con el fin de promover la aplicación de los temas vistos en la fase de formación en la aplicación de su día a día en el desarrollo del cargo.

Acción 16: se desarrollará la campaña *súmate a la pasión de servir* en la cual los colaboradores deberán plantear una acción extraordinaria que mejore la experiencia de servicio al cliente; dichas acciones serán compartidas mediante la plataforma Moodle de la Universidad Corporativa de Financiera Comultrasan.

Estrategia 3: Ideo manía (mejora de procesos de atención al cliente)

Acción 17: se implementará la campaña ideomanía, de participación multidisciplinaria e incluyente que permita que los colaboradores puedan compartir las mejoras a los procesos que se establecieron en el análisis de la fase de planeación para ello se premiarán las mejores ideas que permitan dinamizar el proceso y mejorar la experiencia por parte del cliente/asociado.

Acción 18: se definirá un comité paralelo al comité de servicio Comultrasan el cual valide las ideas enviadas por los colaboradores las cuales se deberán ejecutar apoyados por parte de los líderes del proceso recordando que estas acciones están enfocadas en el área de servicio con los clientes.

4.5.2.5 Indicadores de medición

A continuación, se definen los objetivos/estrategia, indicadores y metas de las acciones mencionadas en la fase de desarrollo, ver tabla 12.

Tabla 12

Indicadores de medición fase desarrollo

Objetivo/estrategia expectativa del logro	Indicador Medida del desempeño del objetivo	Meta Valor de la efectividad esperada
Estrategia 1: embajadores del servicio Financiera Comultrasan.	1). # de líderes seleccionados / áreas de la Cooperativa	1). Selección de 100% de líderes en todas las áreas de la Cooperativa.
	2) # líderes capacitados en la estrategia/Número de líderes seleccionados	2). Formación en estrategia de servicio del 100% de líderes seleccionados de la Cooperativa.
Estrategia 2. Actualízate en la nueva estrategia de servicio.	1) # de colaboradores admón. capacitados en estrategia de servicio/Número de colaboradores admón.	1). Participación 100% colaboradores en formación administrativos
	2) # de colaboradores agencias capacitados en estrategia de servicio/Número de colaboradores agencias.	2). Participación 100% colaboradores en formación agencias.
Ideomania (mejora de procesos de atención al cliente)	1). # de ideas avaladas por comité de servicio/# ideas enviadas	1). 20% de las ideas de ideomania en estudio y avaladas por comité

Nota: menciona los indicadores de medición propuestos y las metas esperadas de las estrategias relacionadas con la fase desarrollo. Elaboración del investigador, Adaptado de “plan estratégico”, (Comultrasan, 2018)

4.5.2.6 Cronograma de trabajo.

ESTRATEGIAS		CRONOGRAMA DE PROYECTO PROPUESTO															
		MES 5				MES 6				MES 7				MES 8			
FASE 2: DESARROLLO	Estrategia 1: Embajadores del servicio Financiera Comultrasan	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
	Acción 11: Selección de embajadores del servicio (100 total)																
	Acción 12: Formación habilidades blandas embajadores del servicio.																
	Estrategia 2: Actualízate en la nueva estrategia de servicio.	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
	Acción 13: Formación empresarial colaboradores administrativos.																
	Acción 14: Formación empresarial colaboradores canales de atención cliente/asociado.																
	Acción 15: Despliegue estrategia de comunicaciones																
	Acción 16: Campaña súmate a la pasión de servir.																
	Estrategia 3: Ideomanía	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
	Acción 17: Campaña Ideomanía																
	Acción 18: Comité Ideomanía, líderes de procesos.																

Figura 39. Cronograma de trabajo fase 2 desarrollo. Elaboración del investigador Adaptado de “plan estratégico”, (Comultrasan, 2018)

4.5.3 Fase 3: Seguimiento

En esta fase y paralelo a la formación de los colaboradores en la estrategia, se realizarán sesiones de práctica, acompañamiento y coaching a los diferentes equipos; líderes, administrativos y canales de atención a clientes con el fin de facilitar la puesta en marcha de la estrategia y potenciar hábitos y la aplicación de la cultura de servicio en la organización.

4.5.3.1 Áreas involucradas

- Gerencia de servicio
- Gerencia de mercadeo
- Gerentes zona comercial
- Gerentes de agencia – (selecciona 3 máximo)
- Gerencia de gestión humana
- Gerencia de operaciones
- Departamento de comunicaciones

4.5.3.2 Problema

Realizar reestructuración de la estrategia de servicio actual de la Cooperativa, definiendo los planes de acción que se desarrollarán en cuanto a la socialización divulgación, formación de los colaboradores, así como la mejora de procesos para agilizar la respuesta brindada a los clientes y asociados.

4.5.3.3 Objetivos

- Validar la aplicación de la estrategia de servicio Comultrasan en cada una de las áreas y agencias de la organización.
- Generar dinámicas de sostenimiento con el fin de garantizar la apropiación del conocimiento y su aplicación en campo.
- Desarrollar informes que evidencien las situaciones presentadas que pongan en riesgo la aplicación de la estrategia de servicio.

4.5.3.4 Estrategias y acciones

Estrategia 1: Aplicación de la estrategia de servicio Comultrasan.

Acción 19: se realizará seguimiento a la campaña *súmate a la pasión de servir* con el objetivo de analizar el cumplimiento de las acciones extraordinarias aplicadas por los colaboradores en los diferentes canales de atención del cliente.

Acción 20: a través de los embajadores de servicio se evaluará la aplicación de la estrategia en el desarrollo de las funciones de los colaboradores, mediante una aplicación en la plataforma de la Universidad Corporativa que validará si los colaboradores están cumpliendo con el desarrollo de la estrategia de servicio definida por la Cooperativa.

Los colaboradores que generen debilidades en el seguimiento realizado tendrán un acompañamiento por parte del embajador de servicio líder en su equipo de trabajo; en caso de evidenciar que no se genera algún cambio significativo el colaborador se presentará ante comité administrativo.

Estrategia 2: servicio de película:

Acción 21: se generará una dinámica que permita dar continuidad y sostenimiento al programa en el cual el departamento de comunicaciones compartirá actividades y

pruebas que permitan dinamizar el conocimiento de la estrategia de servicio implementada por la organización.

Acción 22: certificate, será una actividad que finalizada la fase de sostenimiento permitirá que el colaborador presente una prueba a través de la plataforma de la Universidad Corporativa y pueda generar un certificado el cual le permitirá participar en actividades como, planes de carrera y formaciones especiales para quienes se encuentren certificados en la estrategia de servicio.

Estrategia 3: Seguimiento ideomania:

Acción 23: se realizarán informes que evidencien el cumplimiento y los avances del programa de ideomania, la participación de los colaboradores en el mismo y la puesta en marcha de mejoras a los procesos seleccionados previamente y ajustados según las ideas planteadas por los mismos colaboradores.

4.5.3.5 Indicadores de medición

A continuación, se definen los objetivos/estrategia, indicadores y metas de las acciones mencionadas en la fase de seguimiento, ver *tabla 13*.

Tabla 13

Indicadores de medición fase seguimiento

Objetivo/Estrategia Expectativa del logro	Indicador Medida del desempeño del objetivo	Meta Valor de la efectividad esperada
Estrategia 1: Aplicación de la estrategia de servicio Comultrasan.	1). % cumplimiento de los colaboradores en aplicación de estrategia.	1). Cumplimiento del 80% de colaboradores aplicando estrategia de servicio Financiera Comultrasan.
	2) # Colaboradores participantes campaña súmate /Número de colaboradores de la Cooperativa	2). Participación del 80% de colaboradores en campaña súmate acciones extraordinarias.

Tabla 13. (Continuación).

Estrategia 2: Servicio de película	1) % cumplimiento de actividades ejecutadas/actividades propuestas	1). Cumplimiento del 100% actividades propuestas
	2) % calificación de los colaboradores en prueba de certificación estrategia servicio.	2). Puntaje promedio requerido 80%/100% de todos los colaboradores certificados.
Estrategia 3: Seguimiento ideomanía:	1). Colaboradores participantes de ideomanía/Número de colaboradores de la Cooperativa	1). Participación en campaña ideomanía del 50% de los colaboradores en el primer trimestre de la campaña.

Nota: menciona los indicadores de medición propuestos y las metas esperadas de las estrategias relacionadas con la fase seguimiento. Elaboración del investigador Adaptado de “plan estratégico”, (Comultrasan, 2018).

4.5.3.6 Cronograma de trabajo

ESTRATEGIAS		CRONOGRAMA DE PROYECTO PROPUESTO															
		MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
FASE 3: CONTROL Y SEGUIMIENTO	Estrategia 1: Aplicación de la estrategia de servicio comultrasan	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
	Acción 19: Seguimiento a la campaña Súmate a la pasión de servir.																
	Acción 20: Evaluación de aplicación por parte de embajadores de servicio.																
	Estrategia 2: Servicio de película	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
	Acción 21: De película - sostenimiento del programa																
	Acción 22: Certifique.																
	Estrategia 3: Seguimiento Ideomanía	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
	Acción: 23 Informe Ideomanía.																

Figura 40. Cronograma de trabajo Fase 3 control y seguimiento. Elaboración del investigador Adaptado de “plan estratégico”, (Comultrasan, 2018).

4.5.4 Fase 4: Cierre del proceso

En esta fase se generarán los informes correspondientes a la aplicación de la estrategia, la movilización de los colaboradores hacia la misma, el mejoramiento de los procesos de las áreas de atención al cliente-asociado al igual que el mejoramiento de los resultados en la encuesta de percepción de servicio interna y externa.

4.5.4.1 Áreas involucradas:

- Gerencia de servicio
- Gerencia de mercadeo
- Gerentes zona comercial
- Gerentes de agencia – (selecciona 3 máximos)
- Gerencia de gestión humana
- Gerencia de operaciones
- Departamento de comunicaciones

4.5.4.2 Problema

Realizar reestructuración de la estrategia de servicio actual de la Cooperativa, definiendo los planes de acción que se desarrollarán en cuanto a la socialización divulgación, formación de los colaboradores, así como la mejora de procesos para agilizar la respuesta brindada a los clientes y asociados.

4.5.4.3 Objetivos

- Aplicar encuesta de medición de servicio al cliente interno para evaluar la percepción de servicio en la Cooperativa.
- Aplicar encuesta de medición de servicio al cliente externo para evaluar el impacto de la nueva estrategia en la mejora de resultados con relación a la percepción de servicio brindado por la Cooperativa.
- Desarrollar informe entregable a la alta dirección con los resultados de aplicación estrategia de servicio extraordinario Comultrasan.

4.5.4.4 Estrategias y acciones

Estrategia 1: Comparte experiencias

Acción 24: se realizará encuesta a través de la plataforma Moodle de la Universidad Corporativa de Financiera Comultrasan, con relación a la aplicación de la estrategia de

servicio extraordinario Comultrasan, a todos los colaboradores con el fin de evaluar las mejoras percibidas en los diferentes procesos de atención con el cliente.

Acción 25: se realizará encuesta a una muestra de 3000 asociados de la Cooperativa quienes hayan manejado sus productos en los últimos 4 meses con el fin de evaluar en índice de satisfacción obtenido a través de la utilización de los diferentes canales de atención brindados por la Cooperativa.

Acción 26: se desarrollará el informe a la alta dirección de la organización con el fin de compartir el desarrollo de las acciones propuestas, sus resultados y el cumplimiento de los indicadores propuestos en cada uno de ellos, al igual las mejoras percibidas por los asociados con relación a las áreas de atención al cliente-asociado, al igual que la percepción de los colaboradores.

4.5.4.5 Indicadores de medición

A continuación, se definen los objetivos/estrategia, indicadores y metas de las acciones mencionadas en la fase cierre de proceso, ver tabla 14.

Tabla 14

Indicadores de medición fase cierre del proceso

Objetivo/estrategia expectativa del logro	Indicador Medida del desempeño del objetivo	Meta Valor de la efectividad esperada
Estrategia 1: comparte experiencias.	1. Índice de satisfacción del cliente.	1. Incrementar índice de satisfacción general a 85% con calificación totalmente satisfecho (actual 73%)
Estrategia 1: comparte experiencias.	2. Disminución de PQR u oportunidades de mejoramiento.	2. Disminuir la calificación razones negativas frente al índice de satisfacción general a un 2% sobre la base total de la muestra (actual 6%)
Estrategia 1: comparte experiencias.	3. Aumento fidelización de clientes	3. Incrementar el índice de satisfacción general con la atención por los empleados de FC con calificación totalmente satisfecho a 90% (actual 86%)

Nota: menciona los indicadores de medición propuestos y las metas esperadas de las estrategias relacionadas con la fase cierre del proceso. Elaboración del investigador Adaptado de “plan estratégico”, (Comultrasan, 2018).

4.5.4.6 Cronograma de trabajo

ESTRATEGIAS		CRONOGRAMA DE PROYECTO PROPUESTO															
		MES 13				MES 14				MES 15				MES 16			
FASE 4: CIERRE	Estrategia 1: Comparte experiencias.	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
	Acción 24: Encuesta percepción de servicio interna.																
	Acción 25: Encuesta percepción de servicio externa.																
	Estrategia 2: Informe estrategia de servicio extraordinario comultrasan.	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
	Acción 25: Informe final estrategia de servicio extraordinario comultrasan																

Figura 41. Cronograma de trabajo fase 4 Cierre. Elaboración del investigador Adaptado de “plan estratégico”, (Comultrasan, 2018).

4.6 Integración con el Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta que permite traducir la estrategia de la organización en un conjunto alineado de objetivos e indicadores.

La definición de la visión estratégica es compleja de definir, sin embargo, las acciones y los indicadores detallados que permitirán alcanzar la estrategia son claves para llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control de la organización. Por lo anterior, es vital identificar claramente las acciones que se desarrollarán y cómo deben monitorearse, para comunicar a todos los niveles de la empresa una alineación que conlleve al mismo objetivo.

La aplicación del BSC permite a las organizaciones:

Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.

- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.

- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto

Kaplan y Norton (1992) establecieron la implementación de un concepto efectivo para la alineación de la organización en cuanto la consecución de la estrategia corporativa, a través de objetivos e indicadores medibles como requisito indispensable para alcanzar los objetivos.

El BSC define cuatro perspectivas de acuerdo con la planeación estratégica de la organización las cuales se explicarán a continuación con el fin de contar con una mayor claridad en cuanto a la adecuación del plan de acción definido en la estrategia de servicio extraordinario Comultrasan a la perspectiva de la organización. Es de aclarar que Financiera Comultrasan no cuenta con un BSC definido por cuanto la información que se planteará obedece a la integración de su estrategia, misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos y plan prospectivo a la propuesta definida en la sustentación de prácticas descrita en el presente documento.

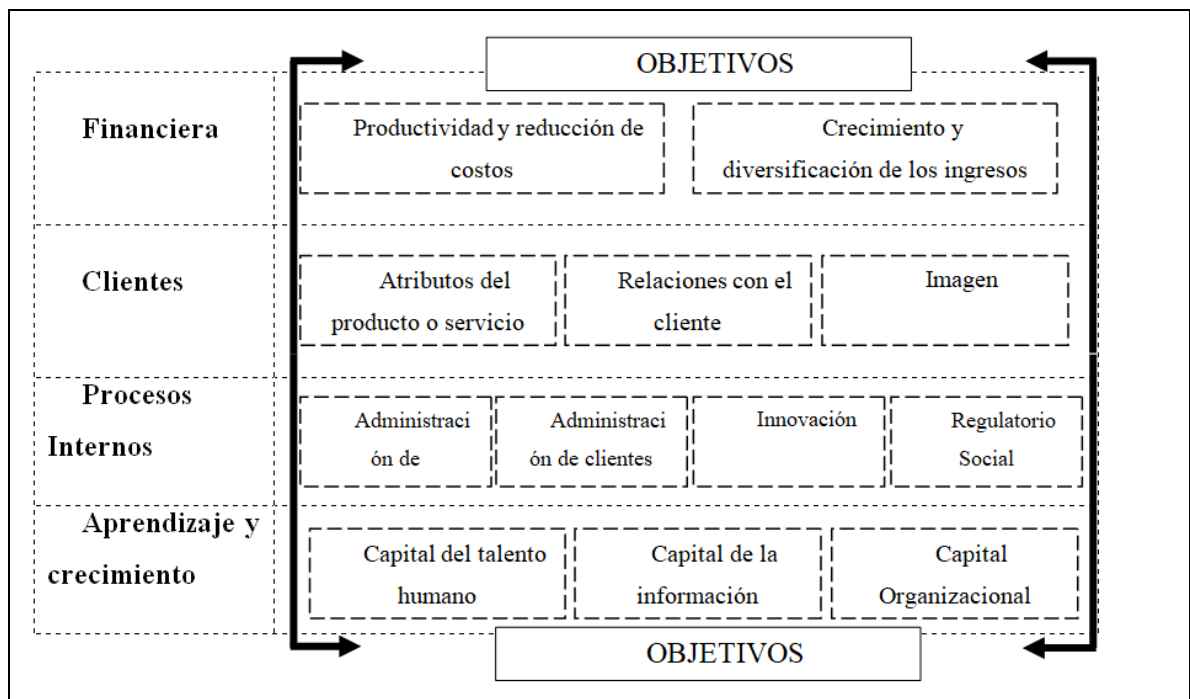


Figura 42. Diseño Balanced Scorecard, Adaptado de Balanced Scorecard (Suarez, 2010)

4.6.1 Establecimiento del cuadro de indicadores estrategia experiencia de servicio Comultrasan.

Representación simple del Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard), para Financiera Comultrasan según las estrategias planteadas.

Tabla 15

Balanced Scorecard, objetivos, indicadores y metas.

Perspectiva Financiera		
Objetivo/estrategia expectativa del logro	Indicador Medida del desempeño del objetivo	Meta Valor de la efectividad esperada
Diseño Modelo. Implementación estrategia de servicio extraordinario Financiera Comultrasan. Informe de resultados. Informe final estrategia experiencia de servicio Comultrasan	1. Incremento ingresos operacionales	1. Incremento en 3% crecimiento en ingresos operacionales/2018
	2. Incremento número de asociados activos	2. Incremento en número de asociados nuevos 5%/2018 (20.000 nuevos asociados)
	3. Crecimiento activos totales	3. Incremento en activos totales 2% /2018
	4. Incremento utilidad neta.	4. Incremento en utilidad neta 2.5%/2018
Perspectiva Cliente		
Objetivo/estrategia expectativa del logro	Indicador Medida del desempeño del objetivo	Meta Valor de la efectividad esperada
Validación estrategia de servicio. Aplicación de la estrategia de servicio	1. Índice de satisfacción del cliente.	1. Incrementar índice de satisfacción general a 85% con calificación totalmente satisfecho (actual 73%)
	2. Disminución de PQR u oportunidades de mejoramiento.	2. Disminuir la calificación razones negativas frente al índice de satisfacción general a un 2% sobre la base total de la muestra (actual 6%)

Tabla 15 (Continuación).

Medición de servicio interno/externo Comparte experiencias – medición	3. Aumento fidelización de clientes	3. Incrementar el índice de satisfacción general con la atención por los empleados de FC con calificación totalmente satisfecho a 90% (actual 86%)
	4. Reconocimiento de marca.	4. Incrementar índice satisfacción (agencias físicas) por los cuales se comunica en un 95% (actual 87%)
Perspectiva interna del negocio		
Objetivo/estrategia expectativa del logro	Indicador Medida del desempeño del objetivo	Meta Valor de la efectividad esperada
Análisis estrategia experiencia de servicio	1. Eficiencia del proceso <u>Devoluciones/Operacion es radicadas=Indicador</u>	1. Disminución tiempos de respuesta al asociado, indicador devoluciones y replanteos a 10% (actual 27%)
	2. Satisfacción total del cliente.	2. Incrementar el índice de satisfacción general con la atención dada por los empleados de FC con calificación totalmente satisfecho 90% (actual 86%)
Desarrollo acciones mejora procesos. <i>Actualízate en la nueva estrategia de servicio</i>	3. Disponibilidad de la información cliente interno y externo. <u>Nuevos asociados/PQR=<2%</u>	3. Mejora procesos área atención al cliente; disminución de PQR referentes a inconformidades con el producto o servicio adquirido
Seguimiento procesos operativos. Ideomania-Mejora de procesos atención al cliente.	4. Comercialización de portafolio. <u>Nuevos asociados/mono productos =0</u>	4. Incremento de productos adquiridos por parte del asociado.

Tabla 15 (Continuación).

Perspectiva innovación y aprendizaje		
Objetivo/estrategia expectativa del logro	Indicador Medida del desempeño del objetivo	Meta Valor de la efectividad esperada
Estructura metodología formación. Metodología de formación empresarial	1. Disminución tasa de rotación.	1. Disminución indicador de rotación personal canales de atención cliente 5%/Total (actual 8%/Total).
Estructura metodología formación. Metodología de formación empresarial	2. Incremento índice de motivación.	2. Aumento índice motivación colaboradores a través encuesta batería riesgo psicosocial a 4.5% (actual 4%)
Estructura metodología formación. Ideomanía (Mejora de proceso de atención al cliente)	3. Personal en formación.	3. Incremento de colaboradores entrenados 100%/Total de canales de venta 90%/Total administrativos
Implementación estrategia de servicio. Embajadores del servicio Financiera Comultrasan.	4. Número de sugerencia empleados <u>Colaboradores/Total</u> – <u>pertenecientes a</u> <u>canales de venta.</u>	4. Participación de colaboradores en campaña Ideomanía participación esperada 25%

Nota: se establece el cuadro de indicadores correspondiente a la estrategia de servicio de Financiera Comultrasan, Elaboración del investigador, Adaptado de “metodología del Balanced Scorecard”, (Suarez, 2010).

El establecimiento de los indicadores definidos en el BSC, representa la adaptación de las acciones definidas en el plan de acción de la investigación, análisis y propuesta de mejora de el área de proceso de relacion con los clientes en Financiera Comultrasan, alineada a la estrategia corporativa.

A continuación se observará la *Figura 43*, en la cual se representa la alineación de las estrategias planteadas en el Balanced Scorecard y los procesos de; perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos, y procesos de aprendizaje.

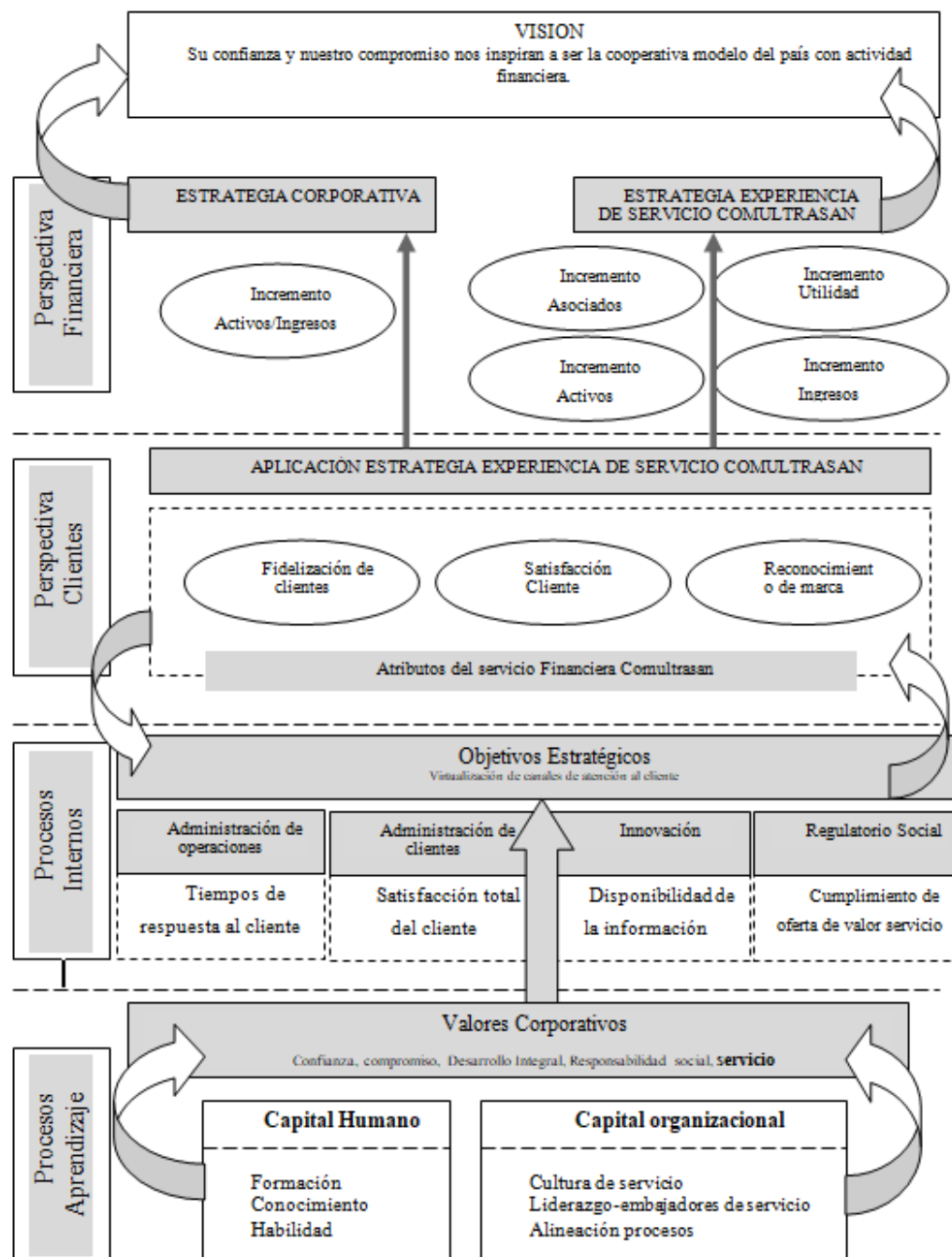


Figura 43. Estrategia adaptada a Balanced Scorecard, en Financiera Comultrasan. Elaboración del investigador, Adaptado de “metodología de Balanced Scorecard, (Suarez, 2010).

4.7 Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas según el PMBOK® son “el conocimiento adquirido durante un proyecto, que muestra cómo se trataron los eventos del proyecto o como deberán abordarse en el futuro con el propósito de mejorar el desempeño futuro”. (Lopez, 2017)

De acuerdo con lo anterior se analizarán las diferentes fases administrativas realizadas en Financiera Comultrasan empresa objeto de estudio, con el fin de alinear los conceptos.

Para esto podemos analizar que en la organización se definen estrategias que buscan mejorar su posicionamiento y continuidad del negocio enfocándose en servicios de virtualización y de atención personalizada, para ello su estrategia organizacional está orientada en generar en el servicio un valor agregado en la organización, sin embargo se encuentran evidencias y percepciones que no permiten que la organización este alineado bajo ciertos aspecto, lo más relevantes son: falta comunicación efectiva, debilidad en el conocimiento de los procesos de la organización, no se evidencia que todos los directivos se involucren en prestar un servicio de experiencia con el cliente/asociado, existen demasiados procesos que no permiten que la entidad sea ágil, para ello se plantean las alternativas de solución y plan de acción con el fin lograr una mejora en los aspectos evidenciados

En el desarrollo de las diferentes fases del programa se evidencian las siguientes lecciones aprendidas en el proceso de aprendizaje, permiten conocer cuáles fueron las situaciones presentadas (fortalezas u oportunidades) en el desarrollo de la práctica administrativa, al igual conocer cómo se desarrollaron las diferentes etapas en el proceso de elaboración del proyecto, por lo anterior mencionaremos las diferentes fases del proceso y estableceremos cada una de las lecciones en cuanto al proceso mencionado:

Lecciones aprendidas, justificación, planteamiento de objetivos: Durante esta fase es determinante conocer que es lo que se debe realizar como se piensa plantear y cuáles pueden ser los alcances del proyecto para lo cual una de las debilidades encontradas es determinar a qué se quiere llegar con la estructuración del proyecto, como lo vamos a lograr y el impacto que este mismo genera en diferentes escenarios.

Lecciones aprendidas caracterización de la empresa; en esta fase es importante tener en cuenta todos los aspectos que caracterizan a la organización, desde la parte estratégica, valores corporativos, objetivos estratégicos, composición, así como la visión prospectiva de la organización, para esta fase es importante consultar la página web de la organización en la cual se encuentra gran parte de los datos mencionados; sin embargo es importante revisar con áreas claves de la empresa los datos actualizados como el departamento de contabilidad (número de asociados, activos y patrimonio), gerencia de gestión humana (número de empleados directos y por temporal) y la oficina de gestión de proyectos para conocer el plan prospectivo de la organización. Como oportunidad de mejora se evidencia que parte de la información de la compañía es privada y se denomina dato sensible (Financiera Comultrasan, 2016) por lo cual solamente se puede conocer un aparte muy básico, esto sucedió consultando la prospectiva y las políticas de la organización.

Lecciones aprendidas desarrollo de la práctica, sin dudas considero que esta es la fase más importante de todo el proceso, por cuanto se inicia el análisis del problema, el cual debe ser claro con el fin de poder determinar las siguientes acciones a desarrollar; como lección aprendida es importante determinar cuáles son los elementos de o herramientas para recolección de la información, por cuanto algunos de ellos aunque son más prácticos como la entrevista son complejos de desarrollar si se considera entrevistar a varias personas de la organización para poder obtener una muestra representativa por el tiempo que se dedica y porque las personas por lo común están siempre ocupadas; tomé la decisión de realizar una encuesta aunque la misma también tiene cierto inconveniente por cuanto la empresa es muy dinámica y no se permite utilizar tiempo de la empresa para ejercer otra actividad, en un inicio se definieron alrededor de cincuenta preguntas pero gran parte de la muestra no las contesto, entonces se toma la decisión de establecer cuatro clasificaciones con el fin de hacer más fácil la recolección de la información, porque se podía desarrollar fase por fase, esto genera un poco de trabajo pero al final de la población objeto de estudio el 75% (30/40) contesto la encuesta, si bien es cierto debe haber una comunicación previa, una explicación en cuanto a lo que se está desarrollando y de igual forma la duración y la metodología definida en el planteamiento de las preguntas.

Por otra parte, la tabulación de la información requiere atención al detalle por cuanto se debe tener en cuenta el análisis de las preguntas, y determinar cuáles presentan menor

puntuación frente al total general. De igual forma se analizó la encuesta de percepción externa de servicio con el fin de analizar cuáles eran las observaciones presentadas por el cliente externo; para ello recurrimos a la Gerencia de Servicio de la organización con el fin de obtener información puntual, teniendo en cuenta las recomendaciones establecidas.

El planteamiento del problema y las alternativas de solución están sujetos al análisis de diferentes variables con el fin de tener en cuenta cuales son las alternativas de solución establecidas para tal fin esta es desarrollada mediante diferentes metodologías como el diagrama de Ishikawa y el árbol de solución. En la fase de Plan de acción se tomó como ejemplo la metodología PMBOK® son “El conocimiento adquirido durante un proyecto, que muestra cómo se trataron los eventos del proyecto o como deberán abordarse en el futuro” (López, 2017, párr. 4). Con el fin de definir: Problema, plan de acción, definición de objetivos, estrategias y acciones, indicadores y cronograma de trabajo.

En conclusión, se obtienen diferentes alternativas de solución al problema, teniendo en cuenta el análisis detallado a cada uno de los aspectos mencionados en la estructuración de la estrategia para dar solución al problema identificado en las diferentes fases del proyecto.

5. Conclusiones y recomendaciones

En el desarrollo del proyecto se analizó el área de proceso de relación con los clientes en Financiera Comultrasan, a partir de la aplicación de los objetivos implementados; la caracterización de la empresa, el diagnóstico y aplicación de herramientas de análisis para la detección de problemas, el planteamiento de alternativas y propuestas de solución, la descripción del marco teórico sobre el cual se basa la investigación, y la definición de un plan de acción alineado al Balanced Scorecard de la organización.

De acuerdo a lo descrito, a continuación, se establecen las conclusiones referentes a la metodología empleada, el detalle de la investigación y los resultados obtenidos basados en la ejecución de los objetivos de la propuesta.

El primer objetivo de la investigación, permitió describir la cooperativa Financiera Comultrasan, conociendo el funcionamiento en el área de proceso de relación con los clientes. Por lo anterior podemos concluir que la organización define el servicio como parte de sus objetivos estratégicos, valores corporativos y sus factores claves de éxito, y lo promueve mediante la implementación de campañas corporativas de alineación transversal tales como la campaña de valores corporativos “soy embajador”, apoyados de un área de servicio que busca crear un modelo que unifique la experiencia del cliente y que promueva la calidez de los atributos clave que generen fidelización de los clientes con la organización. Sin embargo, aunque la entidad tiene documentados la mayoría de sus procesos, la información no es de fácil acceso para sus colaboradores de apoyo, por cuanto se definieron políticas de seguridad de la información que no permiten la lectura de dichos documentos, esto afecta la claridad de conceptos en temas fundamentales como, el plan prospectivo Financiera Competitiva y social, el plan de marketing 2018 y la actual estrategia de servicio al cliente, es decir se presenta desconocimiento de temas estratégicos de la entidad.

La identificación del problema definido como segundo objetivo de la investigación; permitió un acercamiento directo con los colaboradores de las diferentes área de relación con los clientes y se concluye que aunque la organización promueve valores y objetivos para definir el servicio como factor clave, no todos los colaboradores muestran la calidez requerida; los resultados de la encuesta de percepción interna muestran debilidades en los procesos de comunicación interna, en temas como: falta de socialización de la alta dirección a todas las áreas de la empresa, falta de comunicación de procesos estratégicos, la desalineación de las áreas en cuanto a la visión compartida de la entidad; a su vez no existe claridad entre lo que plantea la organización como valor agregado y lo que se percibe por parte de la mayoría de colaboradores y asociados.

El tercer objetivo planteó alternativas de solución del problema detectado en el área de proceso de relación con los clientes, por lo cual se concluye que la organización aborda un factor clave en su estrategia corporativa; sin embargo, debe trabajar en algunos de los problemas que no fueron abordados en la solución de la estrategia propuesta puesto que fueron evidenciados y pueden afectar otros aspectos importantes para la organización en el cumplimiento de su estrategia, como son la comunicación asertiva a nivel interno en la organización y los procesos de desarrollo integral de sus colaboradores en cuanto a formación de conocimientos técnicos para soportar la

estrategia, tales como alineación en temas de cooperativismo y tendencias de entorno económico y financiero.

La aplicación del cuarto objetivo describió el marco teórico y permite concluir la importancia de la implementación de la estrategia de servicio como un factor diferenciador y de ventaja competitiva; al igual que los conceptos sobre la alineación y la vivencia de la estrategia corporativa que permiten que los clientes/asociados, perciban las acciones y se beneficien de ellas. La organización define claramente su concepto frente al servicio sin embargo debe alinear sus estrategias a los conceptos teóricos para lograr posicionar este factor como un valor clave y visible hacia sus colaboradores, clientes y asociados.

Finalizado el desarrollo de la investigación se estableció el quinto objetivo en el cual se definió el plan de acción alineado a la estrategia organizacional de Financiera Comultrasan; en esta fase se concluye que la organización ha implementado diferentes acciones para lograr que se genere una cultura de servicio; Sin embargo, es importante que se realice un seguimiento continuo a las actividades definidas y al cronograma planteado por cuanto muchas de las estrategias no obtienen buenos resultados por falta de seguimiento y control, para ello es fundamental el apoyo de la alta dirección de la organización, los líderes de servicio y las áreas interdisciplinarias sugeridas para llevar a cabo la estrategia.

Recomendaciones referentes al proceso de investigación:

La organización debe manejar políticas y lineamientos claros para todos los canales que hacen parte de la organización, la simplicidad y facilidad de acceso a los diferentes procesos, hacen que la entidad sea atractiva para los potenciales clientes y más agradable para los colaboradores que trabajan en ella.

Se recomienda que se analicen aquellos procesos que presentan brechas en las diferentes áreas de proceso de relación con los clientes, basados en las campañas como ideomanía las cuales permiten determinar situaciones relevantes que solo conocen las personas que prestan servicio directo con el cliente y asociado y quienes a su vez conocen cuáles son las exigencias y oportunidades de mejora presentadas. Por otra parte, tener un conocimiento estratégico del entorno en el cual cada día se utilizan más herramientas tecnológicas que faciliten el contacto del cliente con los diferentes

productos ofrecidos por la entidad, esto permitirá ser más competitivos y estar alineados a las tendencias del sector.

Es importante tener claridad que el proceso involucra en gran manera un cambio cultural de la organización por lo que se recomienda que las estrategias y acciones planteadas deban tener un seguimiento continuo con el fin de tener éxito en el proceso.

Se recomienda a la organización la implementación del Balanced Scorecard, el cual permitirá alinear todas las estrategias aquí planteadas a las estrategias organizacionales de la cooperativa, así como definir con claridad el plan prospectivo de la organización, enfocado en el cumplimiento del valor agregado a través de la estrategia de servicio.

6. Referencias bibliográficas.

Rodriguez, H. y. (2006 cuarta edición). *Introducción a la administración, teoría general administrativa: origen evolución y vanguardia*. México D.F.: MacGraw-Hill.

Sampieri, R.B., Collado, C.F., Baptista M. (2010) *Metodología de la investigación* Quinta edición, México D.F Editorial MacGraw-Hill.

Robbins, S., De Cenzo D. (2009) *Fundamentos de administración* Sexta edición, México D.F, Editorial PEARSON Education.

Hernandez y Rodríguez S. (2006) *Introducción a la administración, teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*, cuarta edición, México Editorial D.F. McGraw-Hill.

Koontz H., Weihrich H., Cannice M., (2008) *Administración una perspectiva global y empresarial*, decimotercera edición, México D.F. Editorial D.F. McGraw-Hill.

Gallardo J.R (2012) *Administración estratégica, de la visión a la ejecución*, primera edición, México D.F. editorial Alfaomega grupo editor.

Perez F. (2010) *Gestión por procesos*, Cuarta Edición, Madrid- España, editorial ESIC Businessmarketingschool.

Mojica, F. (2018). *Resumen Plan prospectivo Financiera Comultrasan*. Bucaramanga.

Insights, C. &. (2018). *Investigación de mercados para la Gerencia de servicio Financiera Comultrasan* . Bucaramanga : Customer & Insights.

Financiera Comultrasan- Consumer & insights (2018) *Investigación de mercados para la Gerencia de Servicio de Financiera Comultrasan, correspondiente análisis servicio externo*. Recuperado de Intranet corporativa

Intranet Corporativa Financiera Comultrasan. (2000). *Objetivos estrategicos*. Obtenido de Intranet Corporativa Financiera Comultrasan:

<https://intranetcorporativa.financieracomultrasan.com.co>

Financiera Comultrasan <https://www.financieracomultrasan.com.co> Nota: Documento privado únicamente accesible empleados con perfil de media y alta dirección.

Financiera Comultrasan (2018) *estrategia corporativa Financiera Comultrasan, prospectiva 2024*. Recuperado de intranet corporativa Financiera Comultrasan <https://www.financieracomultrasan.com.co> Nota: Documento privado únicamente accesible a colaboradores de la organización.

QuestionPro Software de encuestas (2018) *¿Qué es la escala Likert y como utilizarla?* Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>

Lucidchart software (2018) *¿Qué es un diagrama de árbol de decisión?* Recuperado de: <https://www.lucidchart.com/pages/es/qu%C3%A9-es-un-diagrama-de-%C3%A1rbol-de-decisi%C3%B3n>

Emprende pyme (2016) *Diagrama de Ishikawa*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/diagrama-de-ishikawa.html>

Centro de escritura javeriano (2018) *Normas APA sexta edición*. Recuperado de <https://www.um.es/documents/378246/2964900/Normas+APA+Sexta+Edici%C3%B3n.pdf/27f8511d-95b6-4096-8d3e-f8492f61c6dc>

Barbara, F. (01 de 09 de 2002). *La Taxonomía de Bloom y el Pensamiento Crítico*. Obtenido de Universidad ICESI: <http://eduteka.icesi.edu.co/modulos/6/134/109/1>

Financiera Comultrasan. (2005-2016). *Acerca de nosotros, misión, visión*. Obtenido de Financiera Comultrasan: <https://www.financieracomultrasan.com.co/es/acerca-de-nosotros>

Financiera Comultrasan. (2005-2016). *Acerca de nosotros valores corporativos*. Obtenido de Financiera Comultrasan : <https://www.financieracomultrasan.com.co/es/acerca-de-nosotros/valores-corporativos>

Financiera Comultrasan. (2016). *Indicadores economicos* . Recuperado el 12 de Junio de 2018, de Financiera Comultrasan:

<https://www.financieracomultrasan.com.co/es>

Intranet Corporativa Financiera Comultrasan. (2000). *Objetivos estrategicos*. Obtenido de Intranet Corporativa Financiera Comultrasan:

<https://intranetcorporativa.financieracomultrasan.com.co>

NetPartner. (22 de 10 de 2014). *El modelo de aprendizaje 70:20:10*. Obtenido de netpartnerlearning: <http://www.netpartnerlearning.es/blog/el-modelo-de-aprendizaje-702010/>

Pyme.net, E. (2016). *Emprende Pyme.net*. Obtenido de Emprende Pyme.net:

<https://www.emprendepyme.net/diagrama-de-ishikawa.html>

QuestionPro. (2018). *QuestionPro*. Obtenido de

<https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>

Tied COOM Simple, f. &. (2018). *Tied COOM Simple, fast & effective*. Obtenido de Tied COOM Simple, fast & effective:

<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Financiera Comultrasan. (2018). *Financiera Comultrasan* . Obtenido de

<https://www.financieracomultrasan.com.co/es>

Gomez, H. C. (2015-2016). *Financiera Comultrasan*. Obtenido de Financiera Comultrasan: <https://www.financieracomultrasan.com.co/es/derechos>

Revista Portafolio . (08 de 09 de 2009). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio:

<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/ficha-tecnica-encuesta-319274>

Suarez, M. (2010). *Cuadro de mando integral* . Obtenido de

https://www.unioviedo.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf

7. Apéndice A

Apéndice A: Aplicación encuesta percepción de servicio interna.

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer la percepción de servicio de los colaboradores de la cooperativa, con el propósito de desarrollar el proyecto “Análisis y propuesta de mejora para el área de proceso de relación con los clientes en Financiera Comultrasan”. Las preguntas estarán clasificadas en cuatro categorías denominadas: perspectiva estratégica, manejo de momentos de verdad, comunicación, y sintonía con el mercado; le invitamos a participar activamente de esta actividad compartiendo su opinión personal en cada una de las preguntas orientadas. De antemano, muchas gracias.

Instrucciones generales:

- El tiempo estimado para la realización de la encuesta es de 20 minutos
- Lea con atención las preguntas y conteste de acuerdo a su opinión personal.
- Califique cada pregunta en una escala de 1 a 5 según su percepción frente a la Cooperativa, entendiendo la escala de calificación de la siguiente forma:
Totalmente en desacuerdo. es la calificación más baja y Totalmente de acuerdo. la calificación máxima.

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				

Nº Preguntas perspectiva estratégica – orientación.

P1 ¿Todos y cada uno de los colaboradores de la Cooperativa estamos comprometidos con la idea de obtener clientes satisfechos?

P2 ¿Apuntamos a “hacer las cosas bien desde la primera vez” más que corregir errores, optimizando recursos, tiempo y esfuerzos?

P3 ¿La Alta dirección confirma con sus actuaciones, que la satisfacción del asociado es fundamental para el logro de los objetivos estratégicos de la Cooperativa?

P4 ¿Todos y cada uno de los colaboradores de la Cooperativa, tenemos como meta superar las expectativas de los asociados en la prestación del servicio?

- P5 ¿En nuestra cooperativa la gente que tiene futuro es aquella que demuestra pasión por brindar un buen servicio?
- P6 ¿La estrategia de servicio sirve como ventaja diferencial, para dar una respuesta ágil, oportuna y ajustada a las necesidades y expectativas del asociado?
- Nº Preguntas manejo de momentos de verdad.
- P7 ¿Cuándo soy requerido por los asociados y/clientes internos, me desempeño como asesor brindando en forma oportuna soluciones a las inquietudes planteadas?
- P8 ¿Cumpló la promesa de servicio desempeñándome como embajador de la cooperativa, buscando generar confianza y empatía con el asociado?
- P9 ¿Tengo claridad de las ventajas y beneficios del portafolio para el manejo de las objeciones que presente el asociado?
- P10 ¿Transmito la información e inquietudes suministradas por los asociados, para que el área correspondiente la tenga en cuenta en el mejoramiento del servicio en la Cooperativa?
- P11 ¿Conozco los diferentes medios de contacto establecidos (página web, audio respuesta, buzón de sugerencias, correo escrito y atención personalizada) y oriento a los asociados para facilitar su comunicación con la Cooperativa?
- P12 ¿Recibo entrenamiento sobre la mejor forma de manejar los momentos de verdad con el fin de asesorar y entregar recomendaciones al asociado y/o cliente interno?
- Nº Preguntas comunicación y manejo de la información.
- P13 ¿Suministro información veraz, clara pertinente y oportuna, cuando es requerida por el cliente?

- P14 ¿Cuándo me comunico con los clientes lo hago de forma cálida y adecuada, reflejando excelencia en el servicio?
- P15 ¿Escucho detenidamente al cliente para identificar sus necesidades y expectativas?
- P16 ¿Cuándo tengo duda sobre la información que debo suministrar a los clientes, obtengo asesoría clara y adecuada del área de soporte respectiva?
- P17 ¿Es fácil y agradable hacer negocios con nosotros porque los tiempos de respuesta son ágiles?
- P18 ¿Identifico causas de quejas y propongo acciones de mejoramiento para evitar que estas se repitan?
- Nº Preguntas sintonía interna con el mercado.
- P19 ¿Se trabaja en equipo entre la dirección general, las áreas administrativas y la red de agencias, que refleje que el objetivo común es el servicio de calidad al asociado?
- P20 ¿Se hacen y analizan encuestas de satisfacción a los asociados con el fin de establecer acciones de mejoramiento?
- P21 ¿Al identificar inconformidades con el servicio se adoptan medidas rápidamente para resolverlos?
- P22 ¿Trabajamos alineados con los requerimientos del cliente buscando generar sentido de pertenencia por la cooperativa?
- P23 ¿Se comparten experiencias de otras organizaciones para aplicarlas en la nuestra, para mejorar el nivel de satisfacción de nuestros clientes?
- P24 ¿Se trabaja basado en las tendencias del mercado para el mejoramiento del servicio en la cooperativa?