



ITSEP

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE PRODUCTIVIDAD

Formación Emprendedora y Empresarial

Trabajo de Investigación

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN:

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

CARRERA:

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

TEMA:

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE IMAGEN PERSONAL Y BIENESTAR LABORAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO LTDA. - IMBABURA

AUTOR/ES

MARÍA FERNANDA IMACAÑA GUERRERO

TUTOR

Ing. Omar Vinuesa M.B.A.

CIUDAD

Quito, D.M.

AÑO

2026

Agradecimiento

"No temas, porque yo estoy contigo; no desmayes, porque yo soy tu Dios que te esfuerzo; siempre te ayudaré, siempre te sustentaré con la diestra de mi justicia." **Isaías 41:10**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por haber sido mi fortaleza durante todo este camino. Gracias por su infinito amor, por sostenerme en los momentos más difíciles, por darme sabiduría, perseverancia y esperanza para alcanzar esta meta. En los días de incertidumbre fue mi refugio y quien nunca permitió que perdiera la fe. Sin Él, este logro no habría sido posible.

Expreso mi más sincero agradecimiento al ingeniero Fabián Paredes, responsable de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., por brindarme su apoyo y confianza desde el inicio de este proceso. Gracias por facilitar todas las gestiones necesarias para que pudiera desarrollar mi investigación dentro de la institución y por abrirme las puertas para realizar las encuestas, entrevistas y demás actividades que hicieron posible esta tesis.

Pero, sobre todo, gracias por las enseñanzas que trascendieron el ámbito profesional. Él me demostró que el verdadero Talento Humano hace honor a su nombre: trabajar con humanidad, empatía y respeto por las personas. Aprendí que un profesional de Talento Humano no está para que los colaboradores le tengan miedo, sino para escucharlos, orientarlos y buscar un equilibrio entre el bienestar de la organización y el bienestar de quienes forman parte de ella.

Tuve el privilegio de conocer a un líder íntegro, honesto y transparente. Siempre actuó con ética y justicia, incluso en los momentos más difíciles, como los procesos de desvinculación o liquidación de un colaborador. Nunca permitió que una persona fuera tratada con injusticia ni se aprovechó de la vulnerabilidad de alguien por ocupar un cargo de autoridad. Su ejemplo me enseñó que el liderazgo no se ejerce desde el poder o el temor, sino desde el servicio, el respeto y la confianza.

Gracias por demostrarme que es posible dirigir con sensibilidad, ser firme sin perder la empatía y tomar decisiones pensando siempre en las personas. Esa es la clase de profesional que aspiro a ser: una líder cercana, humana y comprometida con ayudar a los demás; una profesional que inspire confianza y que trabaje para que cada colaborador se

sienta valorado, escuchado y respetado. Esa será, sin duda, la mayor enseñanza que me llevo de él.

Agradezco de manera muy especial al MSc. Carlos Montalvo, quien, cuando atravesaba momentos personales muy difíciles y pensé seriamente en abandonar mis estudios, creyó en mí incluso cuando yo había dejado de creer en mis propias capacidades. Sus palabras de aliento marcaron profundamente mi vida. Me enseñó que rendirse nunca es la mejor opción, que las metas más valiosas son aquellas que más esfuerzo requieren y que todo sacrificio tiene su recompensa. Siempre me recordó que, cuando una persona realmente quiere alcanzar un sueño, encuentra la manera de lograrlo. Nunca olvidaré cuando apostó a que llegaría el día de mi graduación. Hoy, al ver este sueño hecho realidad, comprendo que también fue gracias a personas como él, que supieron motivarme en el momento exacto en que más lo necesitaba. Gracias por creer en mí y por enseñarme a luchar hasta el final.

Agradezco profundamente a mi tutor de tesis, el ingeniero Omar Vinueza, por su paciencia, dedicación y compromiso durante todo este proceso. Gracias por compartir generosamente sus conocimientos, orientarnos con profesionalismo y demostrar que, con disciplina, organización y esfuerzo, los objetivos pueden alcanzarse. Lo que en algún momento parecía un proyecto que tomaría mucho más tiempo, gracias a su guía y acompañamiento pudo convertirse en una meta cumplida en pocos meses. Su apoyo fue fundamental para culminar esta importante etapa académica.

Mi agradecimiento también se dirige al Instituto Tecnológico Superior Ecuatoriano de Productividad, por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de crecer tanto en el ámbito académico como en el personal. Aunque anteriormente obtuve un título como maquilladora profesional, este logro representa la realización de uno de los sueños más importantes de mi vida: convertirme en una profesional en Talento Humano. Desde el inicio de mi formación comprendí que esta profesión va más allá de los procesos administrativos; significa trabajar por el bienestar de las personas, promover ambientes laborales saludables y contribuir al desarrollo de quienes forman parte de una organización. Ese ideal fue la inspiración para elegir el tema de esta investigación.

Deseo expresar también mi más sincero agradecimiento a Paola Soria, secretaria de este prestigioso instituto. Gracias por su valioso apoyo durante todos los semestres, por su disposición para orientarme en cada uno de los trámites administrativos, por facilitar cada

gestión, resolver mis dudas con paciencia y hacer que un proceso que muchas veces puede resultar complejo fuera mucho más sencillo y llevadero.

Agradezco especialmente su calidad humana, su amabilidad y el interés genuino que siempre demostró, no solo en el cumplimiento de sus funciones, sino también al preocuparse por mi bienestar y por cómo avanzaba en esta importante etapa. Personas como ella, que desempeñan su trabajo con vocación de servicio, compromiso y empatía, son verdaderamente valiosas y dejan una huella positiva en quienes tenemos la oportunidad de conocerlas. Mi más profundo reconocimiento y gratitud por haber estado siempre pendiente y por contribuir, con su apoyo, a que hoy pueda culminar este logro académico.

Finalmente, quiero expresar un agradecimiento muy especial a mi compañero y mejor amigo, Byron Toala, por su amistad incondicional y por acompañarme durante este camino académico. Gracias por estar presente en los momentos en que más lo necesité, por ayudarme con tareas, compartir apuntes, resolver dudas y brindarme su apoyo cuando el tiempo o las circunstancias se complicaban. Nuestra amistad siempre se caracterizó por el compañerismo y la ayuda mutua, demostrando que los grandes logros también se construyen con personas que creen en uno y caminan a nuestro lado.

A todas las personas que, de una u otra manera, formaron parte de este proceso y aportaron su apoyo, conocimientos y palabras de aliento, les expreso mi más profundo agradecimiento. Este logro también lleva un poco de cada uno de ustedes.

Dedicatoria

Dedico este logro, en primer lugar, a mi abuelita Isabel, el amor más grande que Dios puso en mi vida. Desde el día en que partiste al cielo, mi vida cambió para siempre. Siempre soñé con convertirme en una gran profesional, no por reconocimiento o por dinero, sino porque deseaba darte la vida que tanto merecías después de tantos años de esfuerzo y sacrificio. Di todo lo que estuvo a mi alcance para que tus últimos años fueran dignos y llenos de amor, y hoy comprendo que Dios me regaló el privilegio más grande que una nieta puede recibir: cuidarte hasta el final de tus días.

Hubiera dado cualquier cosa por tenerte presente el día de mi graduación, por recibir tu abrazo y escuchar tus palabras de orgullo. Aunque ya no estés físicamente conmigo, sé que desde el cielo celebrarás este momento. Gracias por criarme con tanto amor, por enseñarme el verdadero significado de la humildad, del trabajo honrado y de la bondad. No he conocido una mujer más fuerte, más valiente y más trabajadora que tú. Tu ausencia sigue doliendo cada día, pero también se convirtió en la fuerza que necesitaba para seguir adelante, luchar con más determinación y demostrar que los sueños sí pueden cumplirse. Espero que, dondequiera que estés, te sientas orgullosa de la mujer en la que me estoy convirtiendo. No me olvides, abuelita, porque yo jamás dejaré de llevarte en mi corazón y espero que algún día Dios nos permita volver a abrazarnos.

A mi hijo, el motor de mi vida, mi compañero y la razón por la que nunca me rendí. Cada sacrificio, cada noche de desvelo, cada examen, cada lágrima y cada esfuerzo tuvieron un solo propósito: construir un mejor futuro para nosotros dos. Quiero que este logro sea un ejemplo para ti y que nunca olvides que, con esfuerzo, disciplina, perseverancia y la ayuda de Dios, no existen metas imposibles. Deseo que alcances todos tus sueños y que siempre camines con humildad, porque esa será la mayor riqueza que podrás tener.

A mi mamá, a mi hermana, a mi sobrino y al abuelito Luri, gracias por acompañarme con su amor, por creer en mí incluso cuando yo dudaba de mis propias fuerzas y por estar presentes en este camino. Cada palabra de ánimo, cada gesto de cariño y cada momento compartido fueron un impulso para continuar cuando el cansancio parecía vencerme.

A mi querido Silvestre Antonio, mi fiel compañero de cuatro patas, quien llegó a nuestras vidas en uno de los momentos más difíciles, cuando el vacío que dejó mi abuelita parecía imposible de sobrellevar. Sin saberlo, te convertiste en parte de mi terapia y en un

regalo de Dios para sanar mi corazón. Fuiste el compañero silencioso de cada clase virtual, de cada tarea, de cada noche de estudio y de cada madrugada en la que el sueño quería vencerme. Gracias por permanecer siempre a mi lado y recordarme que el amor más puro muchas veces no necesita palabras.

También dedico este logro a mi padre. Durante treinta y tres años aprendí a vivir con tu ausencia y con muchas preguntas sin respuesta. Sin embargo, hoy elijo mirar mi historia con gratitud y no con resentimiento. Gracias por no haber estado conmigo, por no haber formado parte de mi crecimiento y por cada una de las dificultades que tuve que enfrentar desde muy pequeña. Todo ello contribuyó a formar la mujer que soy hoy: una mujer fuerte, perseverante, humilde, llena de valores, temerosa de Dios y convencida de que ninguna adversidad puede vencer a quien decide seguir luchando. No guardo rencor en mi corazón; por el contrario, deseo que Dios bendiga tu vida y llene tu camino de paz y amor.

Finalmente, dedico este logro a mi autoinmunidad. Aunque parezca extraño, hoy solo puedo decirte: gracias. Gracias porque me enseñaste a mirar la vida desde una perspectiva diferente, a valorar cada pequeño paso, cada día en el que pude levantarme y cada oportunidad que Dios puso en mi camino. Hubo momentos en los que parecía imposible continuar, pero cada batalla me hizo más fuerte y me permitió descubrir una fortaleza que ni yo misma conocía. Durante mucho tiempo te vi como mi mayor enemiga; hoy comprendo que también fuiste una maestra. Gracias a ti aprendí que la vida no debe darse por sentada y que cada segundo merece ser vivido con gratitud.

Este título representa mucho más que un logro académico. Representa las lágrimas que nadie vio, las noches sin dormir, los sacrificios, las pérdidas, las batallas silenciosas y la fe que nunca dejé de tener. Es el resultado de una historia marcada por el amor, la resiliencia y la esperanza.

Con el corazón lleno de gratitud, dedico este triunfo a todas las personas y experiencias que dejaron una huella imborrable en mi vida y que hicieron posible que hoy pueda cumplir uno de los sueños más importantes de mi existencia. Este título lleva mi nombre, pero también lleva el amor de quienes me enseñaron a nunca rendirme y la certeza de que, mientras exista fe y determinación, siempre habrá un nuevo comienzo.

Índice General

Introducción.....	1
Definición y Justificación del Tema.....	1
Planteamiento del Problema	2
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos	3
Metodología de la Investigación.....	4
Marco Teórico	5
1. Estrategias.....	5
2. Imagen Personal	5
3. Bienestar Laboral.....	6
4. Atención al Cliente	6
5. Calidad de Atención al Cliente	7
6. Satisfacción del Cliente	7
7. Talento Humano	8
8. Clima Laboral	8
CAPÍTULO I.....	9
1.1. Descripción del Tema de Investigación.....	9
1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio	9
1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social	10
1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad	10
1.2. Caracterización del Objeto de Estudio	11
1.2.1. Descripción General	11
1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa	12
1.2.3. Actores Involucrados.....	12
1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional	13
1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes	15
1.3. Orientación Estratégica del Proyecto	15

1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto	15
1.3.2. Visión / Proyección Futura	15
1.3.3. Valores o Principios Rectores	15
1.3.4. Políticas Generales	16
1.3.5. Análisis PEST.....	16
1.3.6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	17
1.3.7. Análisis FODA	19
1.3.8. Estrategias de Desarrollo	20
1.3.9. Objetivos Estratégicos	20
1.3.10. Alianzas o Articulaciones Clave	21
CAPÍTULO II.....	22
2.1. Análisis de la demanda / necesidad	22
2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales	22
2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto	23
2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo	23
2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria	24
Encuestas	24
2.1.6. Entrevistas (cualitativo).....	34
ENTREVISTA 1	35
ENTREVISTA 2	36
ENTREVISTA 3	37
2.1.7. Grupo focal.....	38
2.1.8. Análisis e Interpretación de Resultados	40
2.2. Análisis de la Oferta / Situación Actual	41
2.2.1. Perfil del Actor Principal.....	42
2.2.2. Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes	43
2.3. Plan de Acción o Propuesta	44

2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta	44
2.3.2. Costos / Accesibilidad	45
2.3.3. Comunicación y Difusión	46
2.3.4. Distribución o Implementación	46
2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno.....	47
2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor	48
2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno	48
2.4.3. Barreras o Restricciones Identificadas	49
CAPÍTULO III	51
3.1. Procesos y Control de Calidad.....	51
3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso	52
3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento.....	53
3.2. Capacidad Operativa.....	54
3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción	54
3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto.....	55
3.3. Infraestructura y Recursos	55
3.3.1. Espacios, Equipos o Recursos Necesarios.....	56
3.3.2. Distribución y Organización Física o Lógica	56
3.4. Análisis de Recursos y Proveedores	57
3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias	57
3.4.2. Criterios de Selección.....	58
3.5. Normativa Aplicable.....	58
3.5.1. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales.....	58
3.5.2. Medidas de Seguridad y Cumplimiento	59
3.6. Localización o Ámbito de Aplicación	59
3.6.1. Macro Localización	59
3.6.2. Micro Localización.....	60

3.6.3. Factores de Decisión.....	60
3.7. Matriz de Impacto y Mitigación	61
3.7.1. Impactos Sociales, Ambientales y Económicos	61
3.7.2. Plan de Mitigación.....	61
CAPÍTULO IV	63
4.1. Estructura Económica del Proyecto.....	63
4.1.1. Plan de Inversiones.....	63
4.1.2. Fuentes de Financiamiento	64
4.1.3. Presupuesto de Ingresos	64
4.1.4. Presupuesto de Costos	65
4.1.5. Presupuesto de Gastos	65
4.1.6. Estado de Resultados Proyectado	65
4.1.7. Punto de Equilibrio.....	66
4.1.8. Flujo de Caja Proyectado.....	66
4.2. Evaluación del Proyecto	67
4.2.1. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación .	67
PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA.....	69
Medidas de Mitigación y Alternativas	70
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES	72
ANEXOS.....	75

Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis PEST de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.....	16
Tabla 2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.....	18
Tabla 3. Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.	19
Tabla 4. Resultados de la Pregunta 1 de la Encuesta.....	24
Tabla 5. Resultados de la Pregunta 2 de la Encuesta.....	25
Tabla 6. Resultados de la Pregunta 3 de la Encuesta.....	26
Tabla 7. Resultados de la Pregunta 4 de la Encuesta.....	27
Tabla 8. Resultados de la Pregunta 5 de la Encuesta.....	28
Tabla 9. Resultados de la Pregunta 6 de la Encuesta.....	29
Tabla 10. Resultados de la Pregunta 7 de la Encuesta.....	30
Tabla 11. Resultados de la Pregunta 8 de la Encuesta.....	31
Tabla 12. Resultados de la Pregunta 9 de la Encuesta.....	32
Tabla 13. Resultados de la Pregunta 10 de la Encuesta.....	33
Tabla 14. Caracterización de los entrevistados	35
Tabla 15. Caracterización de los participantes del grupo focal	38
Tabla 16. Plan de inversiones de la propuesta.....	63
Tabla 17. Fuentes de financiamiento de la propuesta.....	64
Tabla 18. Presupuesto de costos de la propuesta.....	65
Tabla 19. Presupuesto de gastos de la propuesta.....	65
Tabla 20. Estado de resultados proyectado	66
Tabla 21. Matriz de situaciones adversas	69

Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama de la Coop. de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.	14
Figura 2: Resultados de la Pregunta 1 de la Encuesta	25
Figura 3: Resultados de la Pregunta 2 de la Encuesta	26
Figura 4: Resultados de la Pregunta 3 de la Encuesta	27
Figura 5: Resultados de la Pregunta 4 de la Encuesta	28
Figura 6: Resultados de la Pregunta 5 de la Encuesta	29
Figura 7: Resultados de la Pregunta 6 de la Encuesta	30
Figura 8: Resultados de la Pregunta 7 de la Encuesta	31
Figura 9: Resultados de la Pregunta 8 de la Encuesta	32
Figura 10: Resultados de la Pregunta 9 de la Encuesta	33
Figura 11: Resultados de la Pregunta 10 de la Encuesta	34
Figura 12 Diagrama de flujo del proceso de la propuesta	53
Figura A1	75
Figura B1	76
Figura C1	77
Figura D1	78
Figura E1	79
Figura F1	80
Figura G1	81

Resumen Ejecutivo

La presente investigación tuvo como objetivo: diseñar estrategias orientadas a fortalecer la atención al cliente mediante la imagen personal y el bienestar laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

Para el desarrollo del estudio se empleó un enfoque mixto con alcance descriptivo, utilizando como técnicas de recolección de información una encuesta aplicada a socios y colaboradores de la cooperativa, entrevistas dirigidas al responsable de Talento Humano, al jefe de agencia y al asesor de servicios financieros, así como un grupo focal realizado con colaboradores de diferentes áreas de la institución.

Los resultados obtenidos evidenciaron que los socios valoran la amabilidad, el respeto, la rapidez en la atención y la adecuada presentación personal de los colaboradores. Asimismo, se identificó que el bienestar laboral, la comunicación efectiva, la capacitación continua y el trabajo en equipo influyen directamente en la calidad del servicio y en la satisfacción de los usuarios.

Con base en los hallazgos obtenidos, se diseñó una propuesta que contempla estrategias de capacitación en atención al cliente, imagen personal, comunicación, trabajo en equipo y bienestar laboral, con el propósito de fortalecer el desempeño de los colaboradores y contribuir al mejoramiento continuo de la calidad del servicio ofrecido por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

Se concluye que el fortalecimiento de la imagen personal y del bienestar laboral constituye una herramienta importante para mejorar la atención al cliente, incrementar la satisfacción de los socios y fortalecer la imagen institucional de la cooperativa.

Palabras Clave

Atención al cliente; Imagen personal; Bienestar laboral; Talento humano; Cooperativa de ahorro y crédito.

Abstract

The main objective of this research was to design strategies aimed at strengthening customer service through personal image and employee well-being at the Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., located in the city of Ibarra, Imbabura Province, Ecuador.

A mixed-method approach with a descriptive scope was used. Data collection techniques included a survey administered to members and employees of the cooperative, semistructured interviews with the Human Resources Officer, the Branch Manager, and a Financial Services Advisor, as well as a grupo focal conducted with employees from different areas of the institution.

The results showed that members highly value kindness, respect, prompt service, and the professional appearance of employees. Likewise, the findings revealed that employee well-being, effective communication, continuous training, and teamwork have a direct influence on service quality and customer satisfaction.

Based on these findings, a proposal was developed that includes training strategies focused on customer service, personal image, communication, teamwork, and employee well-being. These actions are intended to strengthen employee performance and contribute to the continuous improvement of the quality of service provided by the Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

The study concludes that strengthening employees' personal image and workplace wellbeing is an effective strategy to improve customer service, increase member satisfaction, and reinforce the institutional image of the cooperative.

Keywords: Customer service; Personal image; Employee well-being; Human talent; Savings and credit cooperative.

Introducción

En la actualidad, las organizaciones enfrentan el desafío de brindar servicios de calidad que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, la atención al cliente constituye un aspecto fundamental, ya que influye directamente en la confianza, satisfacción y permanencia de los socios dentro de la institución. Por esta razón, resulta importante fortalecer aquellos factores que contribuyen a mejorar la calidad del servicio ofrecido.

Dentro de este contexto, la imagen personal y el bienestar laboral son elementos que pueden influir en el desempeño de los colaboradores y en la forma en que se relacionan con los clientes. Una adecuada imagen personal permite proyectar profesionalismo y confianza, mientras que un ambiente laboral favorable puede contribuir a la motivación, compromiso y satisfacción de los trabajadores. Ambos aspectos pueden reflejarse en la calidad de atención brindada a los socios de una organización.

La presente investigación se desarrolló en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., con el propósito de diseñar estrategias de imagen personal y bienestar laboral que contribuyeran a mejorar la calidad de atención al cliente. Para ello, se recopiló información mediante encuestas, entrevistas y grupos focales, lo que permitió conocer la percepción de los participantes y analizar la situación de la institución en relación con el tema de estudio.

La investigación busca aportar propuestas que puedan servir como apoyo para fortalecer la atención al cliente y contribuir al mejoramiento continuo de la cooperativa. Además, permitirá generar información relevante sobre la importancia que tienen la imagen personal y el bienestar laboral dentro del ámbito organizacional.

Finalmente, el trabajo se encuentra estructurado en varios capítulos que abarcan el diagnóstico de la situación actual, el análisis del entorno, los aspectos técnicos y operativos, así como la evaluación económica y las estrategias propuestas para contribuir al fortalecimiento institucional.

Definición y Justificación del Tema

La atención al cliente constituye uno de los aspectos más importantes dentro de las instituciones financieras, ya que influye directamente en la satisfacción y confianza de los

socios. En entidades financieras, el talento humano desempeña un papel fundamental en la prestación de servicios, debido a que el contacto permanente con los usuarios permite generar experiencias positivas o negativas según la calidad de atención brindada. Por este motivo, resulta importante fortalecer factores como la imagen personal y el bienestar laboral de los colaboradores, ya que estos pueden influir en la forma en que se relacionan con los clientes.

La imagen personal representa la forma en que los colaboradores proyectan profesionalismo, confianza y seguridad ante los socios de la institución. Por otra parte, el bienestar laboral se relaciona con las condiciones que favorecen la satisfacción, motivación y desempeño de los trabajadores dentro de su entorno laboral. Cuando estos aspectos son fortalecidos, es posible mejorar la actitud de servicio, la comunicación y la calidad de atención al cliente.

La presente investigación se desarrolló en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., de la provincia de Imbabura, y tuvo como finalidad diseñar estrategias de imagen personal y bienestar laboral orientadas a mejorar la calidad de atención al cliente. El estudio permitió identificar factores que podían influir en el desempeño del personal y plantear alternativas que contribuyeran al fortalecimiento de la atención brindada a los socios.

La investigación se justifica porque permitirá conocer la importancia que tienen la imagen personal y el bienestar laboral dentro de la calidad del servicio. Además, aportará información útil para el desarrollo de estrategias que puedan ser consideradas por la cooperativa como una herramienta de apoyo para fortalecer el desempeño de sus colaboradores y mejorar la experiencia de atención de sus socios.

Planteamiento del Problema

En la actualidad, la atención al cliente se ha convertido en un aspecto fundamental para las instituciones financieras, ya que los usuarios no solo buscan productos y servicios de calidad, sino también una atención cordial, eficiente y que genere confianza. En las cooperativas de ahorro y crédito, el contacto directo entre los colaboradores y los socios influye en la imagen institucional y en la percepción que los clientes tienen sobre la organización. Por esta razón, es importante que el personal cuente con las condiciones

necesarias para brindar una atención adecuada y proyectar una imagen profesional acorde con los valores de la institución.

Dentro de las organizaciones, factores como la imagen personal y el bienestar laboral pueden influir en el desempeño de los colaboradores y en la forma en que se desempeñan en sus actividades diarias. Cuando los trabajadores se sienten motivados, valorados y cuentan con un ambiente laboral favorable, existe una mayor predisposición para ofrecer un servicio de calidad. De igual manera, una adecuada imagen personal permite transmitir seguridad, profesionalismo y confianza a los clientes, fortaleciendo la relación entre la institución y sus socios.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., resulta importante analizar estos aspectos con el fin de identificar oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la atención al cliente. El diseño de estrategias orientadas a la imagen personal y al bienestar laboral puede convertirse en una herramienta de apoyo para mejorar la calidad del servicio, fortalecer la satisfacción de los socios y contribuir al desarrollo institucional.

Ante esta situación, surge la necesidad de realizar una investigación que permita conocer la relación existente entre la imagen personal, el bienestar laboral y la calidad de atención al cliente, con el propósito de diseñar estrategias que aporten al fortalecimiento del servicio brindado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

Objetivo General

Diseñar estrategias de imagen personal y bienestar laboral para mejorar la calidad de atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la imagen personal, el bienestar laboral y la calidad de atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.
2. Identificar los factores relacionados con la imagen personal y el bienestar laboral que influyen en la calidad de atención al cliente.

3. Analizar la importancia de la imagen personal y el bienestar laboral en el desempeño de los colaboradores y en la atención brindada a los socios de la cooperativa.
4. Diseñar estrategias de imagen personal y bienestar laboral orientadas al mejoramiento de la calidad de atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

Metodología de la Investigación

La presente investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo y cualitativo, con la finalidad de obtener información relacionada con la imagen personal, el bienestar laboral y la calidad de atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. La combinación de ambos enfoques permitió recopilar datos y conocer las opiniones de socios y colaboradores sobre el tema de estudio. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la integración de los enfoques cuantitativo y cualitativo permite analizar un fenómeno desde diferentes perspectivas y complementar la información obtenida.

En el enfoque cuantitativo se utilizó la encuesta como técnica de recolección de información. Para ello, se aplicó un cuestionario de 10 preguntas mediante Google Forms a una muestra de 100 participantes, entre socios y colaboradores de la cooperativa. La aplicación se realizó de manera presencial y virtual. La información obtenida permitió conocer la percepción de los participantes respecto a la imagen personal, el bienestar laboral y la atención al cliente.

En el enfoque cualitativo se realizaron entrevistas y un grupo focal. Las entrevistas estuvieron dirigidas al responsable de Talento Humano, al jefe de agencia y al asesor de servicios financieros. El grupo focal se desarrolló con colaboradores de diferentes áreas de la institución y permitió recopilar opiniones y experiencias sobre los aspectos que influyen en la atención al cliente y el bienestar laboral.

La población de estudio estuvo conformada por socios y colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Se trabajó con una muestra de 100 encuestados, además de 3 entrevistas y 1 grupo focal con 8 participantes. La información recopilada fue analizada e interpretada con el propósito de diseñar estrategias de imagen

personal y bienestar laboral que contribuyan al mejoramiento de la calidad de atención al cliente.

Marco Teórico

1. Estrategias

Según David (2017), las estrategias son acciones planificadas que permiten alcanzar objetivos específicos dentro de una organización. Estas acciones ayudan a orientar los esfuerzos de una institución hacia el cumplimiento de metas y resultados esperados.

Las estrategias son importantes porque permiten organizar actividades y tomar decisiones de manera más efectiva. Cuando una organización cuenta con estrategias bien definidas, puede aprovechar mejor sus recursos y enfrentar de mejor manera los cambios de su entorno.

En las empresas e instituciones, las estrategias se utilizan para fortalecer diferentes áreas de trabajo, como el talento humano, la atención al cliente y el desarrollo organizacional. Su aplicación contribuye a mejorar los resultados y el desempeño de los colaboradores.

En esta investigación, las estrategias constituyen la base principal del estudio, ya que se busca diseñar acciones relacionadas con la imagen personal y el bienestar laboral para mejorar la calidad de atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

2. Imagen Personal

La imagen personal es la forma en que una persona se presenta ante los demás mediante su apariencia, comportamiento y forma de comunicarse. Según García (2020), la imagen personal influye en la percepción que otras personas tienen sobre un individuo.

La imagen personal permite transmitir confianza, profesionalismo y seguridad. Además, ayuda a generar una impresión positiva en los diferentes espacios donde una persona desarrolla sus actividades.

En el ámbito laboral, la imagen personal es importante porque representa una parte de la imagen institucional. Los colaboradores son la carta de presentación de la organización frente a clientes y usuarios.

Dentro de esta investigación, la imagen personal es un aspecto relevante debido a que puede influir en la percepción que los socios tienen sobre la calidad de atención recibida en la cooperativa.

3. Bienestar Laboral

Chiavenato (2019) señala que el bienestar laboral está relacionado con las condiciones que favorecen la satisfacción, motivación y desarrollo de los trabajadores dentro de una organización.

El bienestar laboral contribuye a que los colaboradores realicen sus funciones de manera más eficiente y mantengan una actitud positiva frente a sus responsabilidades diarias.

Las organizaciones que promueven el bienestar laboral suelen obtener mejores resultados, ya que los trabajadores se sienten más comprometidos con sus funciones y con los objetivos institucionales.

En la presente investigación, el bienestar laboral se analiza como un factor que puede influir en el desempeño de los colaboradores y en la calidad de atención brindada a los socios.

4. Atención al Cliente

La atención al cliente es el conjunto de acciones que realiza una organización para satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios. Tschohl (2018) menciona que una buena atención permite fortalecer la relación entre la institución y sus clientes.

La atención al cliente no se limita únicamente a resolver inquietudes, sino que también implica brindar un trato amable, oportuno y respetuoso durante cada interacción.

Actualmente, la calidad de atención se ha convertido en un factor importante para la competitividad de las organizaciones, especialmente en aquellas que mantienen contacto directo con los usuarios.

En esta investigación, la atención al cliente representa uno de los principales elementos de análisis, debido a que constituye el resultado que se busca fortalecer mediante la aplicación de estrategias.

5. Calidad de Atención al Cliente

Kotler y Keller (2016) indican que la calidad de atención al cliente se relaciona con la capacidad de una organización para satisfacer o superar las expectativas de los usuarios mediante un servicio eficiente.

La calidad de atención se refleja en aspectos como la rapidez del servicio, la solución de problemas, la comunicación efectiva y la amabilidad del personal.

Cuando una organización ofrece una atención de calidad, los clientes desarrollan mayor confianza y satisfacción, lo que favorece la permanencia y fidelización de los usuarios.

Por esta razón, la calidad de atención al cliente constituye uno de los objetivos principales de la presente investigación dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

6. Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente es el nivel de conformidad que experimenta una persona después de recibir un producto o servicio. Según Kotler y Keller (2016), la satisfacción depende de la comparación entre las expectativas del cliente y la experiencia obtenida.

La satisfacción del cliente es importante porque permite conocer si los servicios ofrecidos cumplen con las necesidades y requerimientos de los usuarios.

Las organizaciones que logran altos niveles de satisfacción suelen fortalecer su reputación y mantener relaciones duraderas con sus clientes.

En esta investigación, la satisfacción del cliente se considera un resultado esperado de la mejora en la atención brindada por los colaboradores de la cooperativa.

7. Talento Humano

Dessler (2020) define el talento humano como el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades que poseen las personas y que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El talento humano es considerado uno de los recursos más importantes de cualquier organización, ya que son las personas quienes ejecutan las actividades necesarias para alcanzar los resultados esperados.

La adecuada gestión del talento humano permite mejorar el desempeño laboral, fortalecer el trabajo en equipo y promover un ambiente organizacional favorable.

En la presente investigación, el talento humano tiene un papel fundamental debido a que los colaboradores son quienes mantienen contacto directo con los socios y representan la imagen de la institución.

8. Clima Laboral

El clima laboral se refiere a la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente existente dentro de una organización. Robbins y Judge (2017) señalan que este aspecto influye en la motivación y desempeño de los colaboradores.

Un clima laboral favorable favorece la comunicación, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales entre los miembros de una institución.

Por el contrario, cuando existe un clima laboral negativo, pueden presentarse problemas relacionados con la motivación, el compromiso y la productividad de los trabajadores.

Dentro de esta investigación, el clima laboral se relaciona directamente con el bienestar de los colaboradores y con la calidad de atención que pueden brindar a los socios de la cooperativa.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO Y CONTEXTUALIZACIÓN

1.1. Descripción del Tema de Investigación

1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio

El presente estudio se desarrolla dentro del sector financiero popular y solidario, específicamente en las cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones que tienen como finalidad brindar servicios financieros a la comunidad y contribuir al desarrollo económico de sus socios. En Ecuador, este sector ha experimentado un crecimiento importante durante los últimos años, convirtiéndose en una alternativa de financiamiento y ahorro para miles de personas y pequeños negocios (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS], 2024).

Las cooperativas de ahorro y crédito mantienen una relación directa con sus socios, por lo que la atención al cliente representa un aspecto fundamental para garantizar la satisfacción y confianza de los usuarios. En este contexto, el talento humano cumple un papel importante, ya que los colaboradores son quienes tienen contacto permanente con los clientes y representan la imagen de la institución frente a la comunidad (Chiavenato, 2019).

Por otra parte, factores como la imagen personal y el bienestar laboral han adquirido mayor relevancia dentro de las organizaciones modernas, debido a que influyen en la motivación, el desempeño y la calidad del servicio que ofrecen los trabajadores. Una adecuada presentación personal, acompañada de un ambiente laboral favorable, puede contribuir al fortalecimiento de la atención al cliente y al mejoramiento de la experiencia de los usuarios (Dessler, 2020).

Por esta razón, resulta importante analizar estos aspectos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., con el propósito de identificar oportunidades de mejora y diseñar estrategias que contribuyan al fortalecimiento de la calidad de atención al cliente y al desarrollo institucional.

1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social

Actualmente, las cooperativas de ahorro y crédito cumplen un papel importante dentro de la sociedad, ya que permiten que muchas personas accedan a servicios financieros de manera más cercana y accesible. Debido a ello, la atención al cliente se ha convertido en un aspecto fundamental, porque los socios buscan no solo recibir un buen servicio, sino también sentirse escuchados y atendidos con respeto y amabilidad.

Dentro de este contexto, el personal que trabaja en la cooperativa tiene una gran responsabilidad, ya que es la imagen de la institución frente a los socios. Por esta razón, aspectos como la imagen personal y el bienestar laboral son importantes, porque pueden influir en la forma en que los colaboradores realizan su trabajo y se relacionan con los clientes.

Por lo tanto, esta investigación busca aportar información que permita conocer la situación actual de estos aspectos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., con el fin de proponer estrategias que ayuden a fortalecer la atención al cliente y contribuir al mejoramiento continuo de la institución.

1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad

En la actualidad, la calidad de atención al cliente es uno de los aspectos más importantes para las instituciones financieras, ya que influye en la satisfacción y confianza de los socios. Cuando los clientes reciben una buena atención, es más probable que mantengan una relación positiva con la institución y continúen utilizando sus servicios.

Dentro de las organizaciones, factores como la imagen personal y el bienestar laboral pueden influir en la manera en que los colaboradores realizan sus actividades y atienden a los clientes. Una adecuada presentación personal, una actitud positiva y un ambiente de trabajo favorable pueden contribuir a brindar una mejor experiencia a los usuarios. Por el contrario, cuando estos aspectos no reciben la atención necesaria, pueden presentarse dificultades en la calidad del servicio.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. existe la oportunidad de fortalecer estos aspectos mediante el diseño de estrategias que permitan mejorar la imagen

personal de los colaboradores y promover su bienestar laboral. Esto podría contribuir a fortalecer la atención al cliente y a generar una mejor percepción por parte de los socios.

Por esta razón, la presente investigación busca identificar aquellos aspectos que pueden ser mejorados dentro de la institución y proponer estrategias que aporten al fortalecimiento de la atención al cliente, beneficiando tanto a los colaboradores como a los socios de la cooperativa.

1.2. Caracterización del Objeto de Estudio

1.2.1. Descripción General

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. es una institución financiera perteneciente al sector de la economía popular y solidaria, cuya finalidad es ofrecer productos y servicios financieros a sus socios, contribuyendo al desarrollo económico y social de la comunidad. A través de sus actividades, la cooperativa brinda alternativas de ahorro, crédito y otros servicios que permiten satisfacer las necesidades financieras de sus usuarios.

La cooperativa desarrolla sus actividades bajo principios de responsabilidad, compromiso y servicio, buscando mantener una relación cercana con sus socios y brindar una atención de calidad. Su trabajo está enfocado en generar confianza y apoyar el bienestar de las personas que forman parte de la institución.

Al tratarse de una organización que mantiene contacto permanente con los clientes, el talento humano cumple una función importante en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por esta razón, aspectos relacionados con la imagen personal, el bienestar laboral y la atención al cliente son elementos que pueden influir en la percepción que los socios tienen sobre la calidad del servicio recibido.

En este contexto, la presente investigación se centra en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., con el propósito de analizar estos aspectos y proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento de la atención al cliente y al mejoramiento continuo de la institución.

1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. forma parte del sector financiero popular y solidario del Ecuador. Como institución financiera, desarrolla sus actividades de acuerdo con las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su respectivo reglamento, normativas que regulan el funcionamiento de las cooperativas en el país.

Además, la cooperativa se encuentra bajo el control y supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), entidad encargada de vigilar el cumplimiento de las normas legales y garantizar el adecuado funcionamiento de las organizaciones que pertenecen a este sector (SEPS, 2024).

De igual manera, la institución debe cumplir con otras disposiciones relacionadas con el ámbito laboral, administrativo y financiero, con el fin de garantizar una gestión responsable y transparente en beneficio de sus socios y de la comunidad.

1.2.3. Actores Involucrados

Para el desarrollo de la presente investigación participan diferentes actores relacionados con la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Cada uno cumple un papel importante dentro de las actividades de la institución y aporta información relevante para el estudio.

Entre los principales actores se encuentran los colaboradores de la cooperativa, quienes son responsables de brindar atención y servicio a los socios. También participan los socios o clientes, quienes reciben los servicios financieros y pueden aportar su opinión sobre la calidad de atención recibida.

Asimismo, forman parte de la investigación los directivos y responsables de las diferentes áreas de la cooperativa, ya que su aporte permitirá conocer aspectos relacionados con la gestión institucional, el bienestar laboral y las estrategias aplicadas dentro de la organización.

La participación de estos actores permitirá obtener información que servirá de base para el diseño de estrategias de imagen personal y bienestar laboral orientadas al mejoramiento de la atención al cliente.

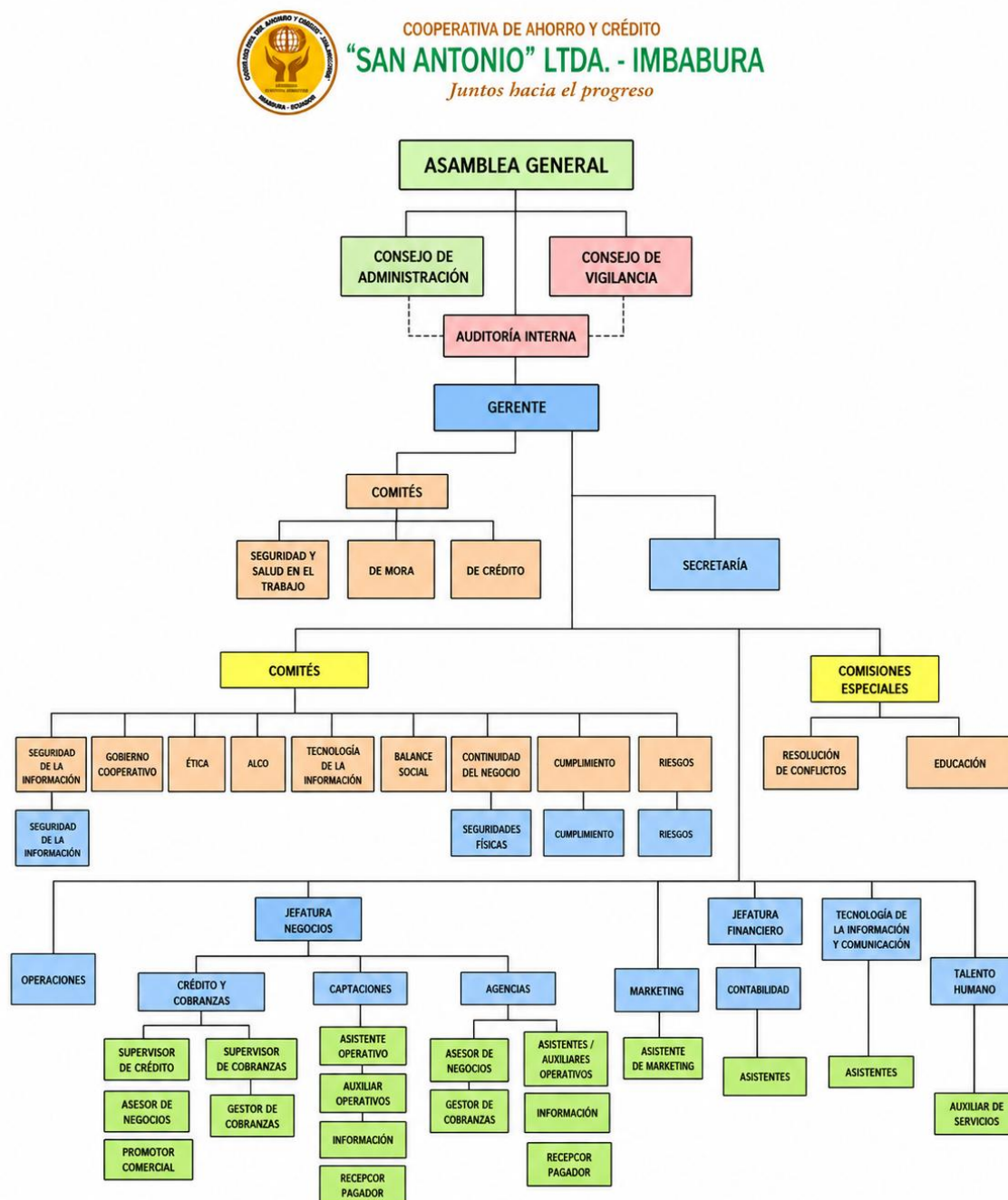
1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. cuenta con una estructura organizacional que permite coordinar y desarrollar de manera eficiente sus actividades administrativas y operativas. Esta estructura está conformada por diferentes niveles de autoridad y áreas de trabajo que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Dentro de la organización se encuentran las áreas directivas, administrativas, financieras, de talento humano y de atención al cliente, las cuales trabajan de manera conjunta para garantizar el correcto funcionamiento de la cooperativa y la adecuada prestación de servicios a los socios.

La coordinación entre estas áreas permite mantener una comunicación efectiva y una adecuada distribución de funciones, favoreciendo el cumplimiento de las actividades institucionales y la satisfacción de los usuarios.

Figura 1: Organigrama de la Coop. de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.



Fuente: Área de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. (2025).

1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes

Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. existen diversos cargos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales. Cada colaborador desempeña funciones específicas de acuerdo con su cargo y nivel de responsabilidad.

Entre los perfiles más relevantes para esta investigación se encuentran los colaboradores que mantienen contacto directo con los socios, ya que son quienes representan la imagen de la institución y participan de manera directa en la atención al cliente. También se consideran los responsables de áreas administrativas y de talento humano, debido a que intervienen en aspectos relacionados con el bienestar laboral y la gestión del personal.

El desempeño de estos colaboradores influye en la calidad del servicio brindado por la cooperativa, por lo que resulta importante conocer su percepción sobre la imagen personal, el bienestar laboral y la atención al cliente, temas que forman parte de la presente investigación.

1.3. Orientación Estratégica del Proyecto

1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto

Diseñar estrategias de imagen personal y bienestar laboral que contribuyan al mejoramiento de la calidad de atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., mediante el análisis de la situación actual y la identificación de oportunidades de mejora que beneficien tanto a los colaboradores como a los socios de la institución.

1.3.2. Visión / Proyección Futura

Constituir una propuesta que sirva como herramienta de apoyo para fortalecer la imagen personal, el bienestar laboral y la calidad de atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., promoviendo un servicio más eficiente, profesional y orientado a la satisfacción de los socios.

1.3.3. Valores o Principios Rectores

Los valores que orientan el desarrollo de la presente investigación son:

- Responsabilidad.
- Respeto.
- Compromiso.
- Honestidad.
- Trabajo en equipo.
- Profesionalismo.
- Empatía.
- Ética.

Estos valores contribuirán al desarrollo adecuado de la investigación y a la formulación de estrategias enfocadas en el mejoramiento institucional.

1.3.4. Políticas Generales

Para el desarrollo de la propuesta se considerarán las siguientes políticas generales:

- Promover una atención cordial y respetuosa hacia los socios.
- Fomentar la presentación personal adecuada de los colaboradores.
- Impulsar acciones orientadas al bienestar laboral.
- Fortalecer la comunicación interna entre los colaboradores.
- Promover la capacitación continua en atención al cliente.
- Incentivar el trabajo en equipo y el compromiso institucional.

1.3.5. Análisis PEST

El análisis PEST permite identificar los factores externos que pueden influir en el desarrollo de una organización o de una propuesta de investigación. En este caso, se analizan los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden tener relación con la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. y con la propuesta para fortalecer la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral.

Tabla 1. Análisis PEST de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

Factor	Análisis
--------	----------

Político	La cooperativa desarrolla sus actividades de acuerdo con la normativa ecuatoriana, principalmente la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), las cuales regulan el funcionamiento de las cooperativas y promueven la protección de los socios.
Económico	La situación económica del país influye en la capacidad de ahorro y acceso al crédito de los socios. De acuerdo con información del Banco Central del Ecuador, las condiciones económicas afectan el comportamiento financiero de las familias y aumentan la necesidad de brindar un servicio eficiente y de calidad para mantener la confianza de los clientes. (Banco Central del Ecuador [BCE], 2024)
Social	Los socios valoran cada vez más una atención amable, rápida y personalizada. Además, el bienestar de los colaboradores influye en la calidad del servicio, ya que un ambiente laboral adecuado favorece una mejor atención y una relación más cercana con los usuarios.
Tecnológico	El uso de herramientas digitales y canales electrónicos ha cobrado mayor importancia en el sector financiero. La incorporación de nuevas tecnologías permite mejorar la atención, optimizar los procesos y ofrecer servicios más ágiles a los socios.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en la investigación.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

1.3.6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite identificar el nivel de competitividad del entorno donde se desarrolla una organización. En esta investigación se utiliza esta herramienta para analizar los factores externos que pueden influir en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. y en la propuesta orientada al fortalecimiento de la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral. Porter (2008) señala que estas fuerzas permiten analizar la competencia y los factores que influyen en la rentabilidad de un sector.

Tabla 2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

Fuerza	Análisis
Rivalidad entre los competidores	En la provincia de Imbabura existen cooperativas de ahorro y crédito, bancos y otras instituciones financieras que ofrecen productos y servicios similares. Esta competencia hace que la calidad de la atención al cliente, la confianza y la imagen institucional sean aspectos importantes para diferenciarse y mantener la preferencia de los socios.
Amenaza de nuevos competidores	Aunque la creación de nuevas instituciones financieras está regulada por la normativa ecuatoriana y requiere cumplir varios requisitos legales, el sector continúa evolucionando con nuevas alternativas de servicios financieros. Esto obliga a las cooperativas a fortalecer continuamente la calidad de sus servicios para conservar su posición en el mercado.
Poder de negociación de los socios (clientes)	Los socios tienen la posibilidad de comparar los beneficios, tasas de interés, calidad del servicio y atención que ofrecen diferentes entidades financieras. Por ello, brindar una atención amable, eficiente y oportuna contribuye a generar confianza, fidelización y permanencia de los socios en la cooperativa.
Poder de negociación de los proveedores	La cooperativa depende de proveedores de tecnología, equipos, sistemas informáticos y servicios especializados que apoyan el funcionamiento de sus operaciones. Mantener buenas relaciones con estos proveedores permite garantizar la continuidad de los servicios y mejorar la atención ofrecida a los socios.
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Actualmente los socios pueden acceder a servicios financieros mediante bancos, cooperativas, aplicaciones digitales y plataformas tecnológicas. Esta situación representa un reto para la cooperativa, que debe ofrecer un servicio de calidad y una atención personalizada para fortalecer la satisfacción y fidelidad de sus socios.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en la investigación.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

1.3.7. Análisis FODA

Tabla 3. Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de la cooperativa en la provincia de Imbabura. 2. Experiencia en la prestación de servicios financieros. 3. Personal con experiencia en atención al cliente. 4. Diversidad de productos y servicios financieros. 5. Confianza de los socios en la institución. 6. Trabajo coordinado entre las diferentes áreas. 7. Compromiso de los colaboradores con sus funciones. 8. Buena ubicación de las agencias. 9. Imagen institucional reconocida. 10. Cumplimiento de la normativa vigente. 11. Interés institucional por mejorar la calidad del servicio. 12. Ambiente favorable para implementar mejoras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del sector de la economía popular y solidaria en el Ecuador. 2. Mayor interés de los socios por recibir una atención personalizada. 3. Avances tecnológicos que mejoran los servicios financieros. 4. Posibilidad de desarrollar programas de capacitación para el personal. 5. Acceso a herramientas digitales para fortalecer la atención. 6. Crecimiento del uso de canales digitales por parte de los usuarios. 7. Posibilidad de establecer alianzas con instituciones de capacitación. 8. Mayor interés por mejorar la experiencia del cliente. 9. Desarrollo de nuevas estrategias de bienestar laboral. 10. Fortalecimiento de la cultura de servicio en las organizaciones.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad de fortalecer la capacitación continua del personal. 2. Diferencias en la calidad de atención entre 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta competencia entre cooperativas y bancos. 2. Cambios en la situación económica del

colaboradores. 3. Escasas actividades relacionadas con bienestar laboral. 4. Limitado seguimiento a las capacitaciones realizadas. 5. Necesidad de reforzar la imagen personal institucional. 6. Falta de programas permanentes de reconocimiento al personal. 7. Limitaciones de tiempo para desarrollar capacitaciones. 8. Necesidad de fortalecer la comunicación interna.	país. 3. Cambios en la normativa financiera. 4. Incremento de servicios financieros digitales de la competencia. 5. Disminución de la fidelidad de los socios por mayor competencia. 6. Riesgo de inestabilidad económica que afecte al sector financiero.
---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en la investigación.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

1.3.8. Estrategias de Desarrollo

- Desarrollar programas de capacitación en atención al cliente.
- Promover actividades orientadas al bienestar laboral.
- Fortalecer la imagen personal de los colaboradores mediante talleres y capacitaciones.
- Mejorar la comunicación interna entre las diferentes áreas de la cooperativa.
- Impulsar acciones de motivación y reconocimiento al personal.

1.3.9. Objetivos Estratégicos

- Fortalecer la calidad de atención al cliente.
- Promover el bienestar laboral de los colaboradores.
- Mejorar la imagen personal de los colaboradores que mantiene contacto con los socios.

- Incrementar la satisfacción de los clientes.
- Contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional.

1.3.10. Alianzas o Articulaciones Clave

Para el desarrollo de las estrategias propuestas, la cooperativa podrá mantener coordinación con:

- Instituciones de educación superior.
- Consultores o capacitadores en atención al cliente.
- Especialistas en talento humano.
- Organismos relacionados con el sector financiero popular y solidario.
- Entidades que promuevan programas de bienestar laboral y desarrollo organizacional.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis de la demanda / necesidad

La calidad de atención al cliente se ha convertido en un aspecto fundamental para las instituciones financieras, debido a que influye directamente en la satisfacción y confianza de los usuarios. En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, brindar un servicio eficiente y cordial permite fortalecer la relación con los socios y mejorar la imagen institucional.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., es importante conocer la percepción de los socios y colaboradores respecto a la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral. Esto permitirá identificar necesidades y oportunidades de mejora que sirvan de base para el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento del servicio.

La presente investigación busca recopilar información que permita conocer la situación actual de estos aspectos dentro de la cooperativa, con el fin de proponer acciones que contribuyan al mejoramiento continuo de la institución.

2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales

Los beneficiarios directos de la presente investigación son los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., quienes podrán contar con estrategias orientadas al fortalecimiento de su imagen personal y bienestar laboral. Estas acciones buscan contribuir al desarrollo de un ambiente de trabajo favorable y al mejoramiento de sus funciones diarias.

De igual manera, los socios de la cooperativa constituyen beneficiarios indirectos del proyecto, ya que recibirán una atención de mejor calidad como resultado de las estrategias propuestas. Una adecuada atención permite fortalecer la confianza, satisfacción y fidelización de los usuarios.

Los participantes considerados para la investigación corresponden a colaboradores y socios de la cooperativa, quienes aportarán información relevante sobre la calidad del servicio y las necesidades existentes dentro de la institución

2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. forma parte del sector financiero popular y solidario del Ecuador. Este sector se caracteriza por ofrecer productos y servicios financieros dirigidos a personas que buscan alternativas de ahorro, inversión y financiamiento.

Dentro de este contexto, la atención al cliente representa un factor importante para la competitividad de las instituciones financieras, debido a que los usuarios valoran cada vez más la calidad del servicio recibido.

La investigación se desarrolla en un entorno donde existe una creciente necesidad de fortalecer la experiencia del cliente, mediante acciones que permitan mejorar la relación entre los colaboradores y los socios de la cooperativa.

2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo

La investigación está dirigida principalmente a los colaboradores que mantienen contacto directo con los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., debido a que son quienes participan de manera activa en la prestación de los servicios institucionales.

Asimismo, se considera a los socios de la cooperativa como un grupo importante dentro del estudio, ya que su percepción permitirá evaluar la calidad de atención recibida y determinar posibles aspectos de mejora.

La información recopilada de ambos grupos servirá como base para la elaboración de estrategias orientadas al fortalecimiento de la atención al cliente y el bienestar laboral.

2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes

Los socios de las instituciones financieras suelen valorar aspectos como la rapidez en la atención, la amabilidad del personal, la claridad en la información y la capacidad para resolver inquietudes o problemas de manera eficiente.

Por otra parte, los colaboradores desarrollan sus actividades en función de las políticas y procedimientos establecidos por la institución, por lo que factores como la motivación, el ambiente laboral y la imagen personal pueden influir en su desempeño.

Analizar estos comportamientos permitirá identificar necesidades específicas y establecer acciones que contribuyan a mejorar la calidad de atención brindada por la cooperativa.

2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria

Encuestas

Con la finalidad de obtener información relevante para la presente investigación, se aplicaron 100 encuestas dirigidas a socios y colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. El instrumento estuvo conformado por 10 preguntas estructuradas relacionadas con la calidad de atención al cliente, la imagen personal de los colaboradores y el bienestar laboral dentro de la institución.

La aplicación de las encuestas permitió conocer la percepción de los participantes respecto a los servicios ofrecidos por la cooperativa, así como identificar aspectos que pueden fortalecerse para mejorar la atención brindada a los socios. La información recopilada servirá como base para el diseño de estrategias orientadas al mejoramiento de la calidad del servicio y al fortalecimiento del bienestar laboral.

Las encuestas fueron aplicadas de manera presencial y virtual, garantizando la participación de los diferentes grupos involucrados en la investigación. Los resultados obtenidos fueron tabulados y analizados mediante tablas y gráficos estadísticos, permitiendo una mejor interpretación de la información recopilada.

Pregunta 1: ¿Cómo califica la atención recibida en la cooperativa?

Tabla 4. Resultados de la Pregunta 1 de la Encuesta

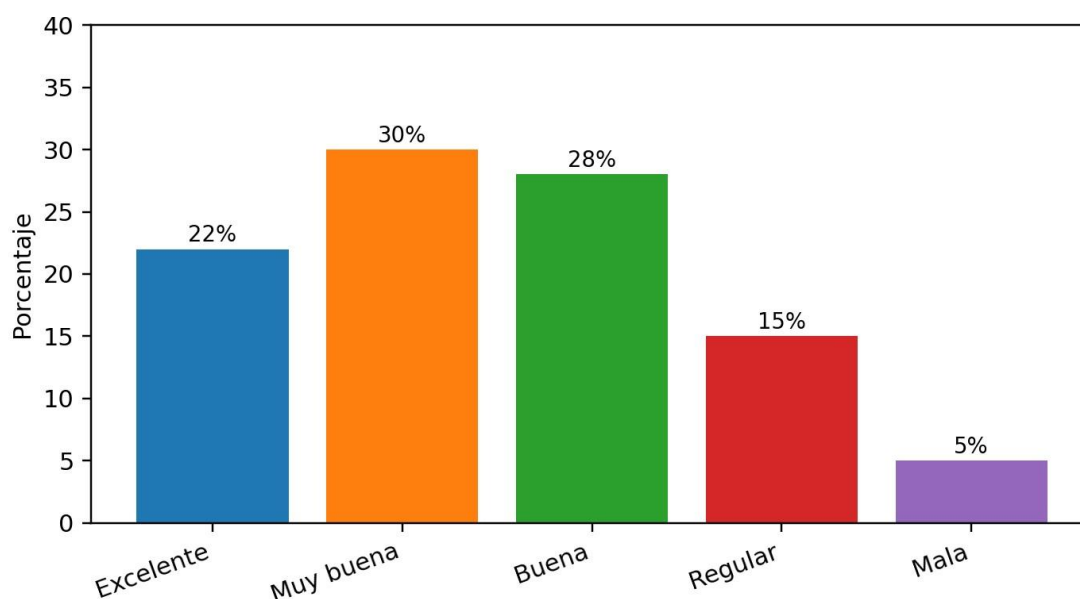
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	22	22%
Muy buena	30	30%
Buena	28	28%
Regular	15	15%
Mala	5	5%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios y colaboradores.

Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

Como se observa en la Tabla 4, el 52% de los encuestados calificó la atención recibida como excelente o muy buena, mientras que el 28% la consideró buena. Esto evidencia una percepción favorable del servicio, aunque el 20% restante la ubicó entre regular y mala, lo que señala oportunidades de mejora en la atención al cliente.

Figura 2: Resultados de la Pregunta 1 de la Encuesta



Fuente: Encuesta aplicada a socios y colaboradores.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

Pregunta 2: ¿El personal demuestra amabilidad?

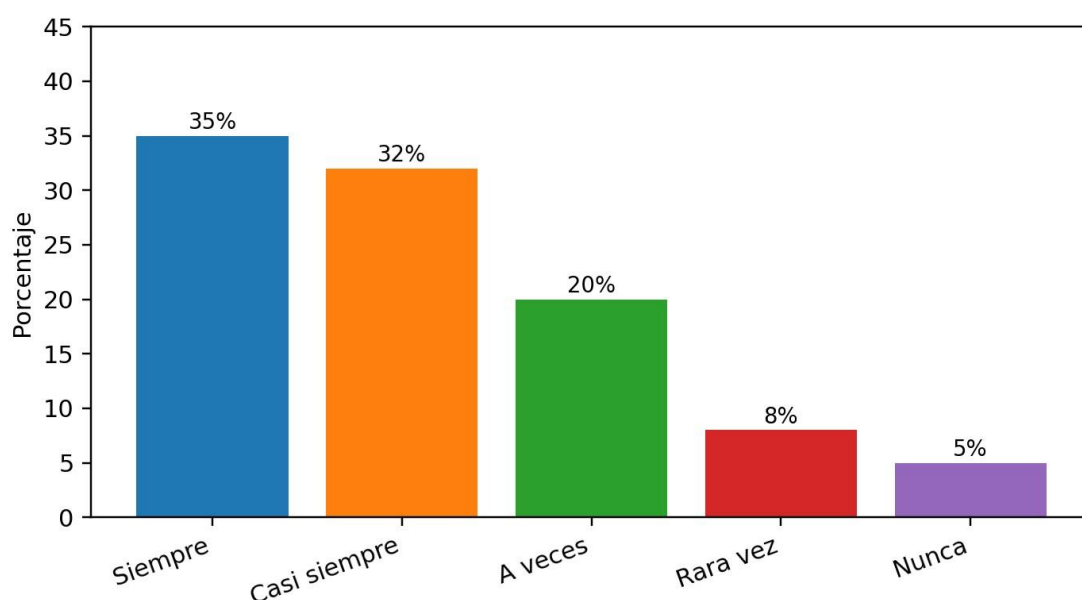
Tabla 5. Resultados de la Pregunta 2 de la Encuesta

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	35	35%
Casi siempre	32	32%
A veces	20	20%
Rara vez	8	8%
Nunca	5	5%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios y colaboradores.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

La Tabla 5 muestra que el 67% de los participantes indicó que el personal demuestra amabilidad siempre o casi siempre. Este resultado refleja una valoración positiva del trato recibido; sin embargo, el 33% restante reportó frecuencias menores, por lo que conviene reforzar las prácticas de atención cordial y cercana.

Figura 3: Resultados de la Pregunta 2 de la Encuesta



Fuente: Encuesta aplicada a socios y colaboradores.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

Pregunta 3: ¿Recibe información clara?

Tabla 6. Resultados de la Pregunta 3 de la Encuesta

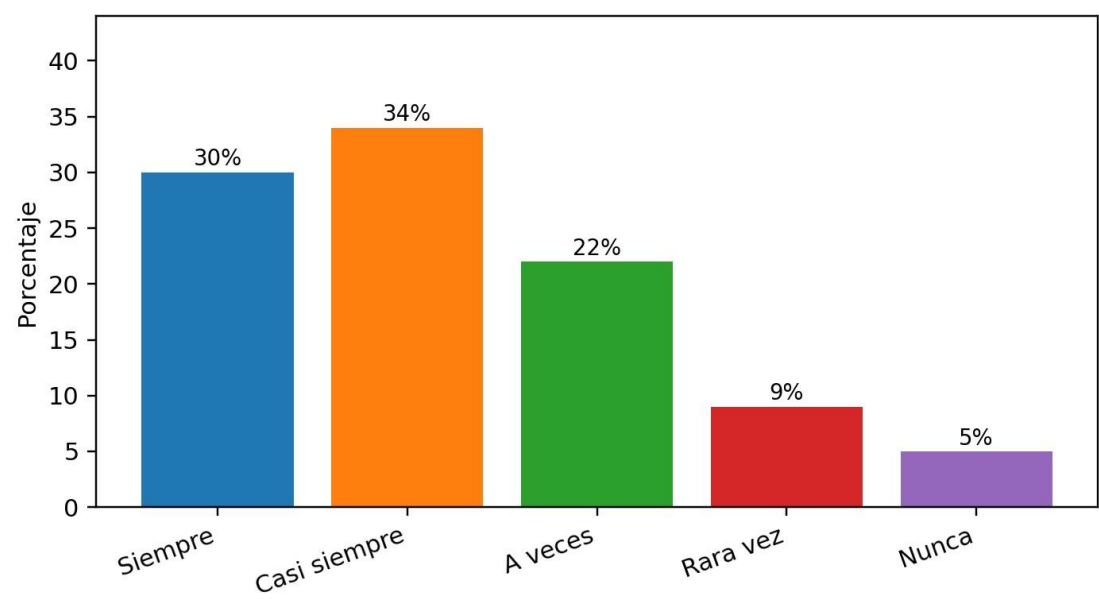
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	30%
Casi siempre	34	34%
A veces	22	22%
Rara vez	9	9%
Nunca	5	5%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios y colaboradores.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

De acuerdo con la Tabla 6, el 64% de los encuestados manifestó que recibe información clara siempre o casi siempre. Aunque representa una mayoría, el 36% señaló

respuestas menos favorables, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación y claridad de la información proporcionada a los socios.

Figura 4: Resultados de la Pregunta 3 de la Encuesta



Fuente: Encuesta aplicada a socios y colaboradores.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

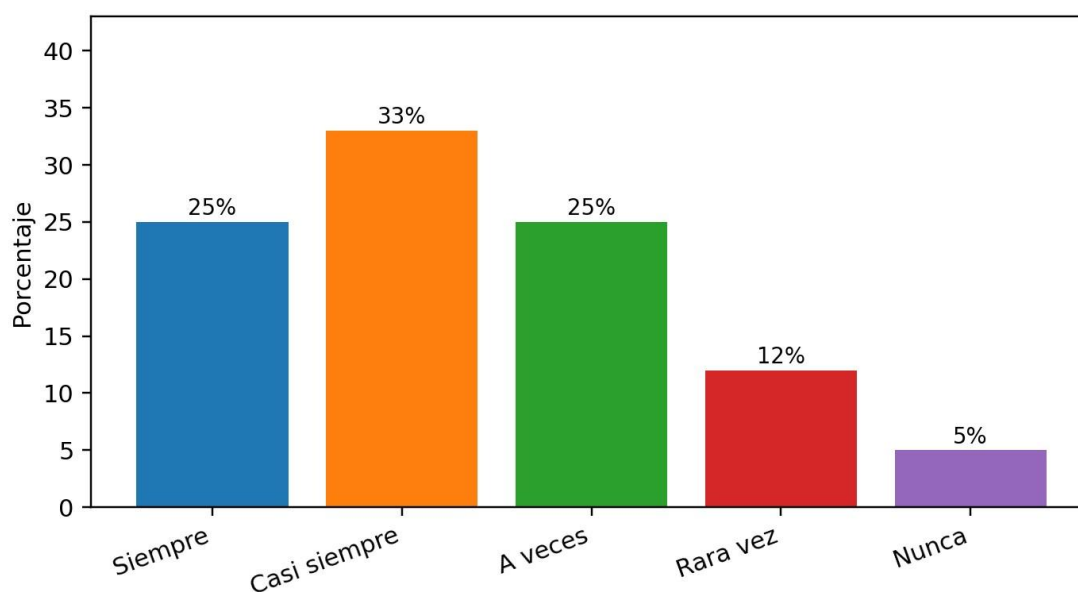
Pregunta 4: ¿La atención es rápida?

Tabla 7. Resultados de la Pregunta 4 de la Encuesta

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	25%
Casi siempre	33	33%
A veces	25	25%
Rara vez	12	12%
Nunca	5	5%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios y colaboradores.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

En la Tabla 7 se observa que el 58% de los participantes considera que la atención es rápida siempre o casi siempre. El 42% restante presenta respuestas de menor frecuencia, por lo que la rapidez del servicio constituye un aspecto que puede fortalecerse para mejorar la experiencia de los socios.

Figura 5: Resultados de la Pregunta 4 de la Encuesta

Fuente: Encuesta aplicada a socios y colaboradores.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

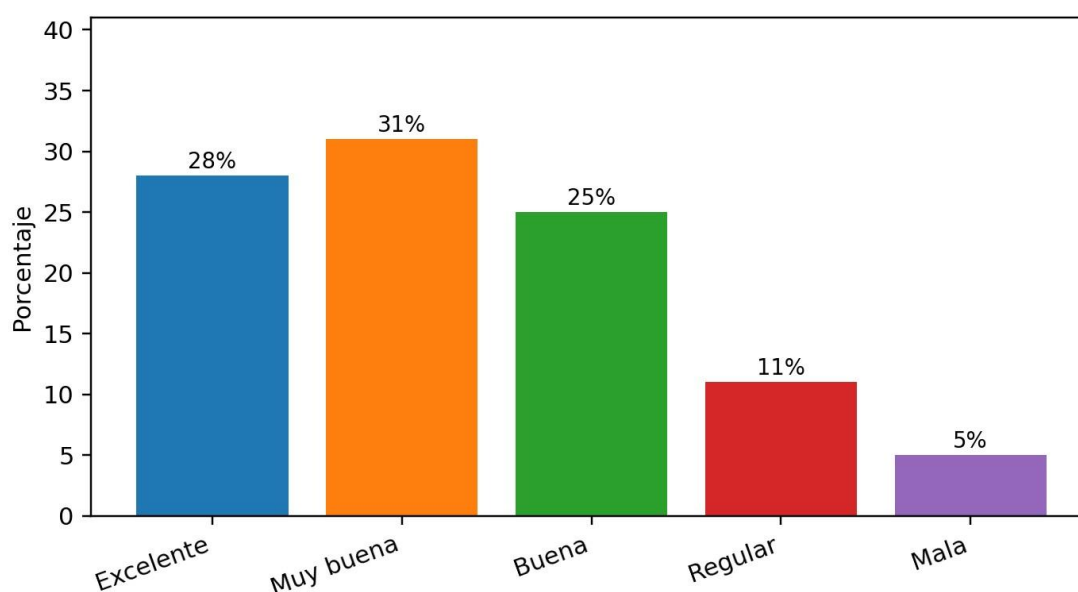
Pregunta 5: ¿La presentación del personal es adecuada?

Tabla 8. Resultados de la Pregunta 5 de la Encuesta

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	28	28%
Muy buena	31	31%
Buena	25	25%
Regular	11	11%
Mala	5	5%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios y colaboradores.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

La Tabla 8 evidencia que el 59% de los encuestados calificó como excelente o muy buena la presentación del personal, mientras que el 25% la calificó como buena. En conjunto, los resultados muestran una percepción favorable de la imagen personal, aunque existe un grupo que identifica posibilidades de mejora.

Figura 6: Resultados de la Pregunta 5 de la Encuesta

Fuente: Encuesta aplicada a socios y colaboradores.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

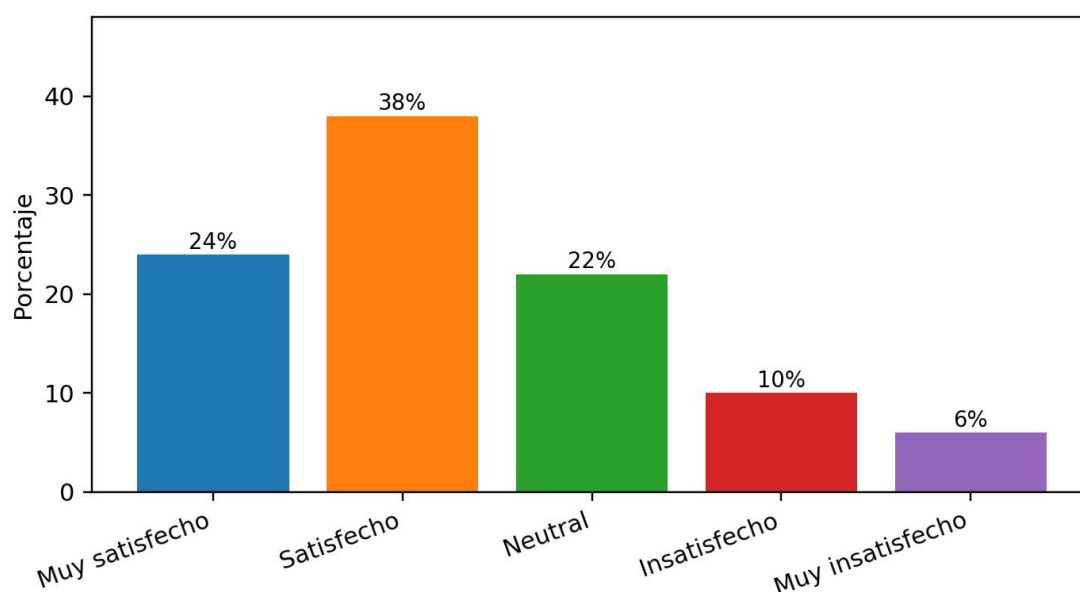
Pregunta 6: ¿Se siente satisfecho con el servicio?

Tabla 9. Resultados de la Pregunta 6 de la Encuesta

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	24	24%
Satisfecho	38	38%
Neutral	22	22%
Insatisfecho	10	10%
Muy insatisfecho	6	6%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios y colaboradores.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

Según la Tabla 9, el 62% de los participantes manifestó estar muy satisfecho o satisfecho con el servicio. El 22% mantuvo una posición neutral y el 16% expresó insatisfacción, por lo que, aunque predomina una valoración positiva, se identifican aspectos que requieren atención para elevar la satisfacción de los socios.

Figura 7: Resultados de la Pregunta 6 de la Encuesta

Fuente: Encuesta aplicada a socios y colaboradores.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

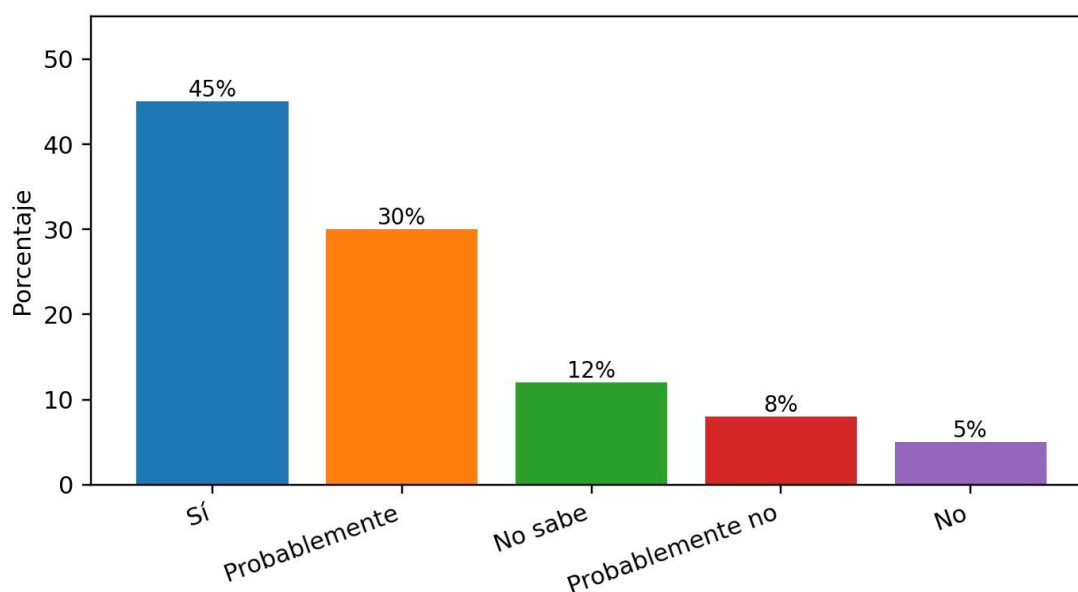
Pregunta 7: ¿Volvería a utilizar los servicios?

Tabla 10. Resultados de la Pregunta 7 de la Encuesta

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	45	45%
Probablemente	30	30%
No sabe	12	12%
Probablemente no	8	8%
No	5	5%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios y colaboradores.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

La Tabla 10 muestra que el 75% de los encuestados respondió sí o probablemente ante la posibilidad de volver a utilizar los servicios de la cooperativa. Este resultado refleja una disposición favorable hacia la institución y sugiere que existe una base importante de usuarios con intención de continuar utilizando sus servicios.

Figura 8: Resultados de la Pregunta 7 de la Encuesta

Fuente: Encuesta aplicada a socios y colaboradores.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

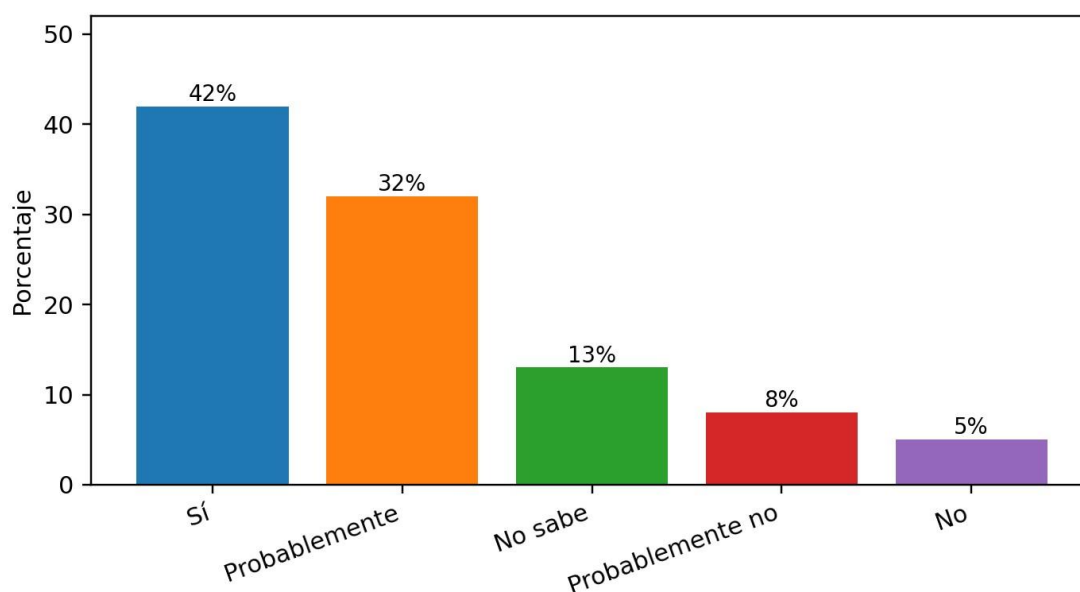
Pregunta 8: ¿Recomendaría la cooperativa?

Tabla 11. Resultados de la Pregunta 8 de la Encuesta

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	42	42%
Probablemente	32	32%
No sabe	13	13%
Probablemente no	8	8%
No	5	5%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios y colaboradores.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

Como se aprecia en la Tabla 11, el 74% de los participantes manifestó que sí o probablemente recomendaría la cooperativa. Este resultado representa una valoración positiva de la experiencia recibida y constituye una oportunidad para fortalecer la satisfacción y la confianza de los socios.

Figura 9: Resultados de la Pregunta 8 de la Encuesta

Fuente: Encuesta aplicada a socios y colaboradores.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

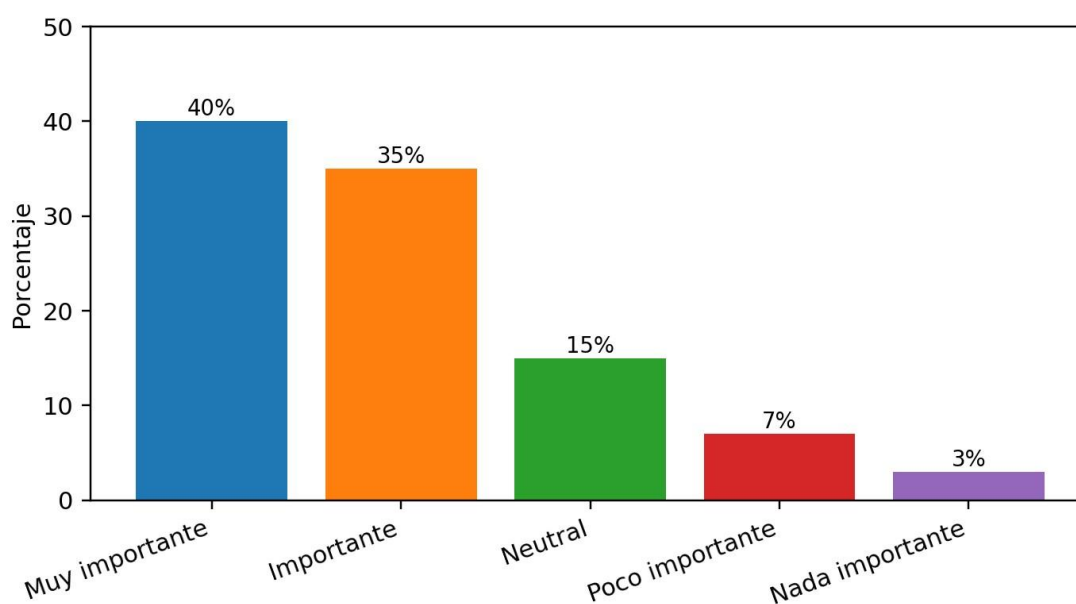
Pregunta 9: ¿Considera importante el bienestar laboral?

Tabla 12. Resultados de la Pregunta 9 de la Encuesta

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	40	40%
Importante	35	35%
Neutral	15	15%
Poco importante	7	7%
Nada importante	3	3%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios y colaboradores.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

La Tabla 12 evidencia que el 75% de los encuestados considera muy importante o importante el bienestar laboral. El resultado confirma que este aspecto es valorado por la mayoría de los participantes y respalda la pertinencia de incorporar acciones orientadas al bienestar de los colaboradores dentro de la propuesta.

Figura 10: Resultados de la Pregunta 9 de la Encuesta

Fuente: Encuesta aplicada a socios y colaboradores.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

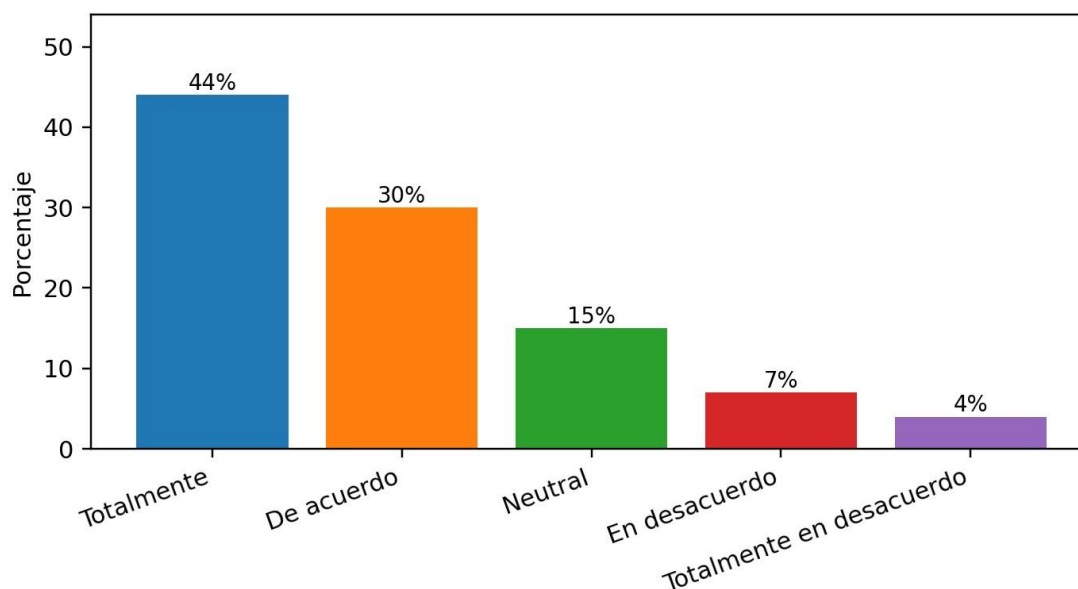
Pregunta 10: ¿Apoya estrategias de mejora?

Tabla 13. Resultados de la Pregunta 10 de la Encuesta

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	44	44%
De acuerdo	30	30%
Neutral	15	15%
En desacuerdo	7	7%
Totalmente en desacuerdo	4	4%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios y colaboradores.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

En la Tabla 13 se observa que el 74% de los participantes está totalmente de acuerdo o de acuerdo con apoyar estrategias de mejora. Este resultado demuestra una disposición favorable hacia la implementación de acciones que contribuyan a fortalecer la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral.

Figura 11: Resultados de la Pregunta 10 de la Encuesta

Fuente: Encuesta aplicada a socios y colaboradores.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

2.1.6. Entrevistas (cualitativo)

Con el objetivo de complementar la información obtenida mediante las encuestas, se realizaron tres entrevistas semiestructuradas a personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Los participantes fueron seleccionados por el cargo que desempeñan y por el conocimiento que tienen sobre los procesos de atención al cliente y la gestión del talento humano dentro de la institución.

Las entrevistas estuvieron conformadas por diez preguntas abiertas, orientadas a conocer la opinión de los entrevistados sobre la calidad de atención al cliente, la imagen personal de los colaboradores, el bienestar laboral y las acciones que la cooperativa podría desarrollar para fortalecer estos aspectos. Este instrumento permitió obtener información más detallada y conocer experiencias que no pueden identificarse únicamente mediante preguntas cerradas.

La información obtenida fue analizada de forma cualitativa, identificando las respuestas más relevantes y los temas que coincidían entre los entrevistados. Los resultados sirvieron como apoyo para comprender la situación actual de la cooperativa y para plantear estrategias acordes con las necesidades identificadas durante la investigación.

Las entrevistas permitieron conocer el punto de vista de los responsables de diferentes áreas de la institución, aportando información valiosa para la elaboración de la propuesta. Además, complementaron los resultados de las encuestas y facilitaron una mejor comprensión del problema de investigación.

Tabla 14. Caracterización de los entrevistados

Entrevistado	Cargo	Objetivo de la entrevista
Entrevistado 1	Responsable de Talento Humano	Conocer las acciones relacionadas con el bienestar laboral y el desarrollo del personal.
Entrevistado 2	Jefe de Agencia	Identificar la percepción sobre la calidad de atención al cliente y las oportunidades de mejora.
Entrevistado 3	Asesor de Servicios Financieros	Conocer la experiencia diaria en la atención a los socios y las necesidades observadas durante el servicio.

Elaboración propia.

ENTREVISTA 1

Dirigida al responsable de Talento Humano

Permitirá conocer la percepción sobre el bienestar laboral, la imagen personal y las acciones que desarrolla la cooperativa para fortalecer el desempeño de los colaboradores.

1. ¿Cómo describiría el ambiente laboral que existe actualmente en la cooperativa?
2. ¿Qué acciones realiza la institución para promover el bienestar de los colaboradores?
3. ¿Con qué frecuencia se desarrollan capacitaciones para el personal?
4. ¿La cooperativa cuenta con lineamientos sobre la presentación e imagen personal de los colaboradores?
5. ¿Considera que la imagen personal influye en la atención que reciben los socios?
¿Por qué?

6. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del personal de la cooperativa?
7. ¿Qué aspectos relacionados con el bienestar laboral considera que deben fortalecerse?
8. ¿Qué tipo de capacitaciones serían útiles para mejorar el desempeño de los colaboradores?
9. ¿Cómo influye la motivación en la calidad del trabajo que realiza el personal?
10. ¿Qué recomendaciones daría para fortalecer la atención al cliente desde el área de Talento Humano?

ENTREVISTA 2

Dirigida al jefe de agencia

Permitirá conocer la percepción sobre la calidad de atención al cliente y las oportunidades de mejora dentro de la agencia.

1. ¿Cómo calificaría la atención que actualmente brinda la cooperativa a sus socios?
2. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del servicio al cliente en la agencia?
3. ¿Qué dificultades observa con mayor frecuencia durante la atención a los socios?
4. ¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse para ofrecer un mejor servicio?
5. ¿De qué manera influye la imagen personal de los colaboradores en la percepción de los socios?
6. ¿Considera que el bienestar laboral influye en el desempeño del personal? ¿Por qué?
7. ¿Qué tipo de reclamos o sugerencias reciben con mayor frecuencia por parte de los socios?
8. ¿La cooperativa realiza evaluaciones sobre la satisfacción de los socios?
¿Cómo se utilizan esos resultados?

9. ¿Qué estrategias considera que podrían fortalecer la atención al cliente?
10. Desde su experiencia, ¿qué acciones recomendaría para mejorar la calidad del servicio en la cooperativa?

ENTREVISTA 3

Dirigida al asesor de servicios financieros

Permitirá conocer la experiencia del personal que mantiene contacto directo con los socios y su percepción sobre la atención al cliente.

1. ¿Cómo describiría la atención que brinda diariamente a los socios de la cooperativa?
2. ¿Cuáles son las consultas o necesidades que presentan con mayor frecuencia los socios?
3. ¿Qué dificultades encuentra durante la atención al cliente?
4. ¿Considera que la comunicación con los socios es efectiva? ¿Por qué?
5. ¿Qué importancia tiene la imagen personal en su trabajo diario?
6. ¿El ambiente laboral influye en la forma en que atiende a los socios? Explique.
7. ¿Ha recibido capacitaciones relacionadas con atención al cliente? ¿Le han sido útiles?
8. ¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse para brindar un mejor servicio?
9. ¿Qué acciones cree que podrían implementarse para fortalecer la satisfacción de los socios?
10. Desde su experiencia, ¿qué recomendaría para mejorar la calidad de atención al cliente en la cooperativa?

Las entrevistas realizadas permitieron conocer la opinión de los participantes sobre la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Cada entrevistado compartió su experiencia desde el

cargo que desempeña, aportando información importante para comprender la realidad de la institución.

En general, los entrevistados coincidieron en que brindar una atención de calidad requiere colaboradores capacitados, motivados y comprometidos con el servicio. Además, señalaron que la imagen personal, la comunicación y un buen ambiente laboral son aspectos que influyen en la satisfacción de los socios y en el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.

2.1.7. Grupo focal

Con el propósito de complementar la información obtenida mediante las encuestas y las entrevistas, se desarrolló un grupo focal con la participación de ocho colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Los participantes fueron seleccionados por formar parte de diferentes áreas de la institución y mantener contacto directo o indirecto con los socios, lo que permitió obtener distintos puntos de vista sobre la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral.

La guía del grupo focal estuvo conformada por quince preguntas abiertas, orientadas a promover la participación de todos los asistentes y conocer sus experiencias, opiniones y sugerencias respecto a los temas de investigación. Esta técnica permitió generar un diálogo entre los participantes y profundizar en aspectos que no podían identificarse únicamente mediante las encuestas.

Durante el desarrollo de la actividad, los colaboradores expresaron sus ideas de manera libre y respetuosa, mientras el moderador dirigía la conversación para mantener el enfoque de la investigación. Toda la información obtenida fue registrada para su posterior análisis e interpretación.

La aplicación de esta técnica permitió identificar opiniones comunes entre los participantes y conocer diferentes perspectivas sobre la realidad de la cooperativa. La información obtenida sirvió como base para la elaboración de la propuesta de mejora presentada en esta investigación.

Tabla 15. Caracterización de los participantes del grupo focal

Participantes	Descripción
---------------	-------------

Número de participantes	8 colaboradores
Institución	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.
Modalidad	Presencial
Duración aproximada	60 minutos
Objetivo	Conocer la percepción de los colaboradores sobre la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en la investigación.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

El siguiente grupo focal está dirigido a colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Permitirá conocer la percepción de los colaboradores sobre la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral dentro de la institución.

1. ¿Cómo describirían la calidad de atención que actualmente brinda la cooperativa a sus socios?
2. ¿Qué aspectos consideran que más valoran los socios cuando reciben atención?
3. ¿Cuáles creen que son las principales fortalezas del servicio que ofrece la cooperativa?
4. ¿Qué dificultades observan con mayor frecuencia durante la atención al cliente?
5. ¿Consideran que la imagen personal influye en la confianza que transmiten a los socios? ¿Por qué?
6. ¿Cómo describirían el ambiente laboral dentro de la cooperativa?
7. ¿Qué factores consideran que afectan la motivación de los colaboradores?
8. ¿Qué acciones realiza actualmente la institución para promover el bienestar laboral?
9. ¿Qué tipo de capacitaciones consideran necesarias para fortalecer la atención al cliente?
10. ¿Cómo influye la comunicación entre compañeros en la calidad del servicio?
11. ¿Qué situaciones generan mayor satisfacción durante la atención al socio?

12. ¿Qué aspectos consideran que deberían mejorarse para brindar un mejor servicio?
13. ¿Qué estrategias creen que podrían implementarse para fortalecer la atención al cliente?
14. ¿De qué manera consideran que el bienestar laboral influye en el desempeño diario de los colaboradores?
15. ¿Qué recomendaciones darían para mejorar la calidad de atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.?

El grupo focal permitió conocer diferentes opiniones de los colaboradores sobre la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral dentro de la cooperativa. Durante la actividad, los participantes compartieron experiencias relacionadas con su trabajo diario y manifestaron la importancia de mantener una atención cordial, una buena comunicación y un ambiente laboral positivo.

De manera general, los participantes coincidieron en que fortalecer la capacitación del personal, promover el trabajo en equipo y mantener una adecuada imagen personal contribuirá a mejorar la calidad del servicio y la satisfacción de los socios.

2.1.8. Análisis e Interpretación de Resultados

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se realizó el análisis de la información obtenida mediante las encuestas, las entrevistas y el grupo focal. Los resultados permitieron conocer la percepción de los socios y colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. respecto a la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral.

En las encuestas se evidenció que la mayoría de los participantes mantiene una percepción favorable sobre la atención que brinda la cooperativa. No obstante, también se identificaron aspectos que pueden fortalecerse, entre ellos la rapidez en la atención, la comunicación con los socios y el desarrollo de estrategias que permitan ofrecer un servicio cada vez más eficiente. Además, una parte importante de los encuestados manifestó que la imagen personal de los colaboradores y un ambiente laboral adecuado influyen en la calidad del servicio recibido.

Las entrevistas realizadas al responsable de Talento Humano, al jefe de agencia y al asesor de servicios financieros permitieron obtener una visión más amplia sobre la realidad de la institución. Los tres entrevistados coincidieron en que la capacitación continua, la motivación del personal y el trabajo en equipo son factores que contribuyen al mejor desempeño de los colaboradores. También señalaron que mantener una buena imagen personal transmite confianza y profesionalismo, fortaleciendo la relación entre la cooperativa y sus socios.

Por otra parte, durante el desarrollo del grupo focal, los colaboradores expresaron que el bienestar laboral influye directamente en su desempeño diario y en la forma en que atienden a los socios. Los participantes destacaron la importancia de mantener un ambiente de respeto, comunicación y colaboración entre compañeros, ya que estos aspectos favorecen una mejor atención y generan mayor satisfacción tanto para el personal como para los usuarios.

Al comparar la información obtenida mediante los tres instrumentos de investigación, se observó que existe una relación entre la imagen personal, el bienestar laboral y la calidad de atención al cliente. Tanto los socios como los colaboradores consideran que estos elementos aportan al fortalecimiento de la imagen institucional y permiten ofrecer un servicio más eficiente, humano y cercano.

Los resultados obtenidos permitieron identificar la necesidad de diseñar estrategias orientadas a fortalecer la atención al cliente mediante acciones enfocadas en la imagen personal y el bienestar laboral de los colaboradores. En este sentido, la información recopilada constituye el fundamento para el desarrollo de la propuesta presentada en los siguientes apartados de la investigación, la cual busca contribuir al mejoramiento continuo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

2.2. Análisis de la Oferta / Situación Actual

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. ofrece diferentes productos y servicios financieros orientados a satisfacer las necesidades de sus socios, entre ellos cuentas de ahorro, créditos, inversiones y otros servicios relacionados con el sector financiero. Su objetivo es brindar una atención eficiente, segura y cercana, promoviendo la confianza y el compromiso con sus usuarios.

Actualmente, la cooperativa cuenta con personal capacitado para atender los diferentes requerimientos de los socios y trabaja constantemente en el fortalecimiento de sus procesos internos. Sin embargo, como en toda organización, existen oportunidades de mejora relacionadas con la atención al cliente, la comunicación, la imagen personal de los colaboradores y el bienestar laboral, aspectos que influyen directamente en la percepción que los usuarios tienen sobre la institución.

De acuerdo con la información obtenida durante la investigación, se evidenció que los socios valoran no solamente la rapidez y eficiencia en la prestación de los servicios, sino también el trato amable, el respeto, la disposición para resolver inquietudes y la presentación personal de los colaboradores. Estos elementos forman parte de la experiencia que vive el cliente durante su visita a la cooperativa.

En este contexto, resulta importante desarrollar estrategias que permitan fortalecer la calidad de atención al cliente, promoviendo al mismo tiempo el bienestar laboral y el desarrollo personal de los colaboradores. De esta manera, la cooperativa podrá continuar mejorando la satisfacción de sus socios y fortalecer su imagen institucional

2.2.1. Perfil del Actor Principal

El actor principal de la presente investigación es la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., una institución financiera ecuatoriana dedicada a ofrecer productos y servicios de ahorro, crédito e inversión a sus socios, con el propósito de contribuir al desarrollo económico y social de la comunidad.

La cooperativa se caracteriza por brindar una atención cercana y personalizada, buscando satisfacer las necesidades de sus socios mediante un servicio basado en la confianza, el respeto y la responsabilidad. Para cumplir con este objetivo, cuenta con colaboradores que desempeñan diferentes funciones dentro de las áreas administrativas y operativas, quienes mantienen contacto directo con los usuarios y representan la imagen de la institución.

En los últimos años, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. ha trabajado en el fortalecimiento de sus procesos internos y en la mejora continua de sus servicios. Sin embargo, los resultados obtenidos durante la investigación evidencian la importancia de seguir desarrollando estrategias que fortalezcan la atención al cliente, la

imagen personal de los colaboradores y el bienestar laboral, con el fin de mejorar la experiencia de los socios y mantener un servicio de calidad.

Dentro de este contexto, la cooperativa constituye el escenario principal para la aplicación de la propuesta planteada en esta investigación, ya que el fortalecimiento de estos aspectos permitirá mejorar la relación con los socios, incrementar su nivel de satisfacción y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.2.2. Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes

Para el desarrollo de la presente investigación se consideraron variables demográficas y psicográficas de los colaboradores, con el fin de comprender mejor las características de la población objeto de estudio y la forma en que estas pueden influir en la percepción sobre la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral.

En cuanto a las variables demográficas, se tomó en cuenta a socios y colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. que participaron en las encuestas, entrevistas y grupo focal. Entre las principales características analizadas se encuentran la edad, el género, la ocupación y la relación que mantienen con la institución, ya sea como usuarios de los servicios financieros o como parte del personal de la cooperativa. Estas variables permitieron obtener opiniones desde diferentes puntos de vista y conocer las necesidades de cada grupo.

Respecto a las variables psicográficas, se consideraron aspectos relacionados con las actitudes, percepciones, opiniones, expectativas y nivel de satisfacción de los participantes. Además, se analizó la importancia que otorgan a la calidad de atención al cliente, la imagen personal de los colaboradores, el ambiente laboral y el trato recibido durante la prestación de los servicios. Esta información permitió comprender mejor los factores que influyen en la experiencia de los socios y en el desempeño de los colaboradores.

El análisis de estas variables permitió identificar necesidades y oportunidades de mejora que servirán como base para el diseño de estrategias orientadas a fortalecer la atención al cliente y el bienestar laboral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

2.3. Plan de Acción o Propuesta

Con base en los resultados obtenidos durante la investigación, se plantea un plan de acción orientado a fortalecer la atención al cliente mediante estrategias enfocadas en la imagen personal y el bienestar laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

La propuesta surge a partir de las necesidades identificadas en las encuestas, entrevistas y grupo focal, donde se evidenció la importancia de mejorar aspectos relacionados con la atención al socio, la comunicación, la motivación del personal y la proyección de una imagen institucional más sólida. Estos elementos influyen directamente en la calidad del servicio y en la satisfacción de los usuarios.

El plan de acción busca ofrecer alternativas prácticas y fáciles de aplicar dentro de la cooperativa, promoviendo la participación de los colaboradores y el compromiso de la institución con la mejora continua. Además, las estrategias propuestas están orientadas a fortalecer las habilidades del personal, mejorar el ambiente laboral y generar una experiencia positiva para los socios.

La propuesta se desarrolla considerando la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., por lo que las acciones planteadas pueden ejecutarse de manera progresiva, de acuerdo con las necesidades y recursos disponibles. En los siguientes apartados se describen los principales componentes del plan de acción.

2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta

La intervención propuesta consiste en el diseño de estrategias orientadas a fortalecer la atención al cliente mediante acciones enfocadas en la imagen personal y el bienestar laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

Esta propuesta surge a partir de los resultados obtenidos durante la investigación, en los que se identificó la necesidad de fortalecer aspectos relacionados con la atención al socio, la comunicación, la presentación personal, el trabajo en equipo y la motivación del personal. Estos factores influyen directamente en la calidad del servicio y en la percepción que los socios tienen de la institución.

Como parte de la propuesta, se plantean diferentes estrategias dirigidas al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que contribuyan al mejor desempeño de los colaboradores. Entre las principales acciones propuestas se consideran talleres de atención al cliente, capacitaciones sobre imagen personal y presentación profesional, actividades para fortalecer la comunicación y el servicio al socio, estrategias de reconocimiento al desempeño y acciones orientadas al bienestar laboral e integración del personal.

Las estrategias planteadas buscan contribuir al mejoramiento continuo de la cooperativa, fortaleciendo el compromiso de los colaboradores y promoviendo una atención más eficiente, cordial y de calidad. Su diseño responde a las necesidades identificadas durante el proceso de investigación y podrá servir como una guía para futuras acciones de mejora dentro de la institución.

En este sentido, la propuesta constituye una alternativa orientada al fortalecimiento de la atención al cliente y al bienestar laboral, dejando a consideración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. la posibilidad de analizar e implementar las estrategias de acuerdo con sus necesidades, planificación institucional y recursos disponibles.

2.3.2. Costos / Accesibilidad

La propuesta contempla una inversión total estimada de USD 284,00, destinada a cubrir los materiales y recursos necesarios para el desarrollo de las actividades planteadas. Este valor corresponde a una estimación referencial para apoyar la ejecución de las estrategias de capacitación, imagen personal, comunicación, trabajo en equipo y bienestar laboral.

La inversión será asumida por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., de acuerdo con la planificación económica presentada. La propuesta busca mantener un costo accesible para la institución, considerando que las capacitaciones pueden ser desarrolladas por el personal del área de Talento Humano, sin requerir la contratación de un facilitador externo.

La distribución de los recursos se detalla en la Tabla 16, donde se incluyen hojas A4, esferos, carpetas, material de apoyo, certificados, refrigerios, materiales de oficina e imprevistos. En conjunto, estos rubros representan la inversión necesaria para la posible implementación de la propuesta.

2.3.3. Comunicación y Difusión

Para que las estrategias propuestas puedan cumplir con sus objetivos, se plantea desarrollar un proceso de comunicación interna que permita informar a todos los colaboradores sobre las actividades previstas, sus beneficios y la importancia de su participación.

Se propone que la difusión de la información se realice a través de los canales de comunicación que utiliza la cooperativa, como correos electrónicos institucionales, grupos de mensajería interna, carteleras informativas y reuniones de trabajo. Estos medios facilitarán que los colaboradores conozcan oportunamente las actividades programadas y puedan participar de manera activa.

Asimismo, se recomienda que cada estrategia sea comunicada con anticipación, indicando sus objetivos, fechas, horarios y responsables, con el fin de promover una adecuada organización y una mayor participación del personal. Una comunicación clara y oportuna contribuirá a fortalecer el compromiso de los colaboradores y el cumplimiento de las actividades propuestas.

Finalmente, se considera que una adecuada difusión permitirá generar mayor interés por parte del personal, favoreciendo el desarrollo de las estrategias orientadas al fortalecimiento de la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

2.3.4. Distribución o Implementación

La presente investigación plantea una propuesta de estrategias orientadas a fortalecer la atención al cliente mediante acciones relacionadas con la imagen personal y el bienestar laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Su implementación dependerá de la planificación institucional, la disponibilidad de recursos y la aprobación de las autoridades de la cooperativa.

Se propone que las estrategias sean ejecutadas de manera progresiva, iniciando con actividades de capacitación sobre atención al cliente, comunicación e imagen personal, para posteriormente incorporar acciones dirigidas al bienestar laboral, el trabajo en equipo y el

reconocimiento al desempeño de los colaboradores. Esta secuencia permitirá facilitar la participación del personal y favorecer el cumplimiento de los objetivos planteados.

Se recomienda que la coordinación de las actividades esté a cargo del área de Talento Humano, con el apoyo de los responsables de las diferentes áreas de la institución. De esta manera, se podrá organizar la participación de los colaboradores, realizar el seguimiento de las actividades y evaluar los resultados obtenidos durante el proceso.

Finalmente, se considera que la aplicación de estas estrategias contribuirá al fortalecimiento de la calidad de atención al cliente y al desarrollo de un ambiente laboral más positivo. No obstante, al tratarse de una propuesta de investigación, su implementación queda sujeta a la decisión y planificación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., de acuerdo con sus necesidades y posibilidades institucionales.

2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno

El entorno en el que desarrolla sus actividades la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. presenta diferentes oportunidades para fortalecer la atención al cliente mediante estrategias orientadas a la imagen personal y al bienestar laboral. En la actualidad, los usuarios no solo buscan acceder a productos y servicios financieros de calidad, sino también recibir una atención amable, respetuosa y eficiente que genere confianza y satisfacción.

De acuerdo con la información obtenida durante la investigación, se identificó que existe una disposición favorable tanto por parte de los colaboradores como de los socios hacia el desarrollo de acciones que contribuyan a mejorar la calidad del servicio. Esto representa una oportunidad para que la cooperativa continúe fortaleciendo sus procesos internos y promueva una cultura organizacional enfocada en la mejora continua.

Asimismo, el entorno actual exige que las instituciones financieras se adapten a las nuevas necesidades y expectativas de los usuarios, fortaleciendo aspectos como la comunicación, la atención personalizada, el trabajo en equipo y el bienestar de los colaboradores. Estos factores permiten generar una mejor experiencia para los socios y fortalecer la imagen institucional.

En este contexto, la propuesta presentada en esta investigación constituye una alternativa que puede contribuir al desarrollo de la cooperativa, siempre que sea considerada dentro de su planificación institucional y se adapte a sus recursos y necesidades.

2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor

La principal ventaja de la propuesta presentada en esta investigación es que busca fortalecer la atención al cliente desde un enfoque integral, considerando no solo la calidad del servicio, sino también la imagen personal y el bienestar laboral de los colaboradores. Estos aspectos se complementan entre sí y contribuyen a mejorar la experiencia que viven los socios al momento de utilizar los servicios de la cooperativa.

A diferencia de otras acciones que se enfocan únicamente en la capacitación sobre atención al cliente, esta propuesta plantea estrategias que también promueven la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación y el desarrollo personal de los colaboradores. De esta manera, se busca generar beneficios tanto para el personal como para la institución y sus socios.

Otro aspecto que representa un valor importante es que las estrategias fueron diseñadas tomando como base la información obtenida durante las encuestas, entrevistas y grupo focal realizados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Esto permite que la propuesta responda a las necesidades identificadas durante la investigación y que pueda adaptarse a la realidad de la institución.

Finalmente, la propuesta se caracteriza por ser flexible y de fácil aplicación, ya que las estrategias pueden implementarse de manera progresiva, de acuerdo con la planificación y los recursos disponibles de la cooperativa. Esto favorece su viabilidad y ofrece una alternativa para fortalecer la calidad de atención al cliente y el bienestar laboral.

2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno

El entorno en el que desarrolla sus actividades la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. presenta diversos factores que pueden influir en la aplicación de las estrategias propuestas. Entre ellos se encuentran los cambios en las expectativas de los socios, quienes cada vez valoran más una atención personalizada, un trato amable y una respuesta oportuna a sus necesidades.

Otro factor importante es el nivel de competencia dentro del sector financiero, ya que las cooperativas y demás instituciones buscan diferenciarse no solo por los productos que ofrecen, sino también por la calidad del servicio que brindan. Por esta razón, fortalecer la atención al cliente representa una oportunidad para mejorar la satisfacción de los socios y fortalecer la imagen institucional.

Asimismo, el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas y medios de comunicación facilita la capacitación del personal y la difusión de información dentro de la institución. Estos recursos pueden apoyar la ejecución de estrategias relacionadas con la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral, permitiendo optimizar los procesos internos.

Finalmente, el compromiso de las autoridades y de los colaboradores constituye un factor fundamental para el desarrollo de cualquier propuesta de mejora. La participación activa del personal, el trabajo en equipo y la disposición para fortalecer sus conocimientos favorecerán el cumplimiento de los objetivos planteados en la presente investigación.

2.4.3. Barreras o Restricciones Identificadas

Durante el desarrollo de la investigación se identificaron algunos aspectos que podrían representar una limitación para la futura implementación de las estrategias propuestas dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Estos factores deberán ser considerados por la institución al momento de planificar posibles acciones de mejora.

Una de las principales restricciones está relacionada con la disponibilidad de tiempo de los colaboradores, ya que las actividades diarias y la atención a los socios pueden dificultar la participación en capacitaciones o talleres durante la jornada laboral. Por ello, será importante planificar estas actividades en horarios que no afecten el normal funcionamiento de la cooperativa.

Otra posible limitación corresponde a la disponibilidad de recursos económicos y materiales necesarios para desarrollar algunas de las estrategias planteadas. Aunque la propuesta ha sido diseñada para que pueda ejecutarse de manera progresiva, su aplicación dependerá de la planificación institucional y de los recursos que la cooperativa destine para este tipo de actividades.

También se considera que la participación y el compromiso de los colaboradores serán factores importantes para el éxito de las estrategias. En algunos casos, pueden presentarse dificultades relacionadas con la resistencia al cambio o con la adaptación a nuevas formas de trabajo, por lo que será necesario promover una comunicación clara y una adecuada sensibilización sobre los beneficios de la propuesta.

A pesar de estas posibles restricciones, se considera que las estrategias planteadas representan una alternativa viable para fortalecer la atención al cliente y el bienestar laboral. Con una adecuada planificación, el apoyo de las autoridades y la participación de los colaboradores, la cooperativa podrá valorar la implementación de estas acciones de acuerdo con sus necesidades y posibilidades institucionales.

CAPÍTULO III

ASPECTOS TÉCNICOS Y OPERATIVOS

3.1. Procesos y Control de Calidad

Para desarrollar la propuesta se plantea un proceso sencillo que ayude a organizar las actividades de forma ordenada. La idea es que cada estrategia tenga una planificación previa, una persona responsable y un seguimiento que permita conocer si se están cumpliendo los objetivos.

Como parte de la propuesta, se plantean las siguientes estrategias para fortalecer la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.:

Estrategia 1. Capacitación en atención al cliente

Se propone realizar capacitaciones orientadas a fortalecer la atención al cliente, la comunicación efectiva, el trato cordial y la resolución de situaciones que puedan presentarse durante la atención a los socios.

Estrategia 2. Capacitación en imagen personal

Se plantea desarrollar talleres sobre imagen personal y presentación profesional, con el propósito de fortalecer la imagen institucional y proyectar una mejor imagen hacia los socios.

Estrategia 3. Actividades de bienestar laboral

Se propone desarrollar actividades que fortalezcan el trabajo en equipo, la motivación y el bienestar laboral de los colaboradores, contribuyendo a un ambiente de trabajo más positivo.

Estrategia 4. Seguimiento y evaluación

Se recomienda realizar un seguimiento periódico de las actividades desarrolladas para conocer los resultados obtenidos e identificar oportunidades de mejora.

El proceso comenzaría con la identificación de las necesidades de los colaboradores, tomando como referencia los resultados obtenidos en la investigación. Después se planificarían las actividades, se organizarían los recursos necesarios y se definirían las fechas para realizar las capacitaciones y talleres.

Una vez desarrolladas las actividades, se recomienda revisar la participación de los colaboradores y recoger sus opiniones para conocer si las estrategias fueron útiles y qué aspectos podrían mejorarse. Esto permitirá realizar cambios cuando sea necesario y fortalecer la calidad de la atención al cliente.

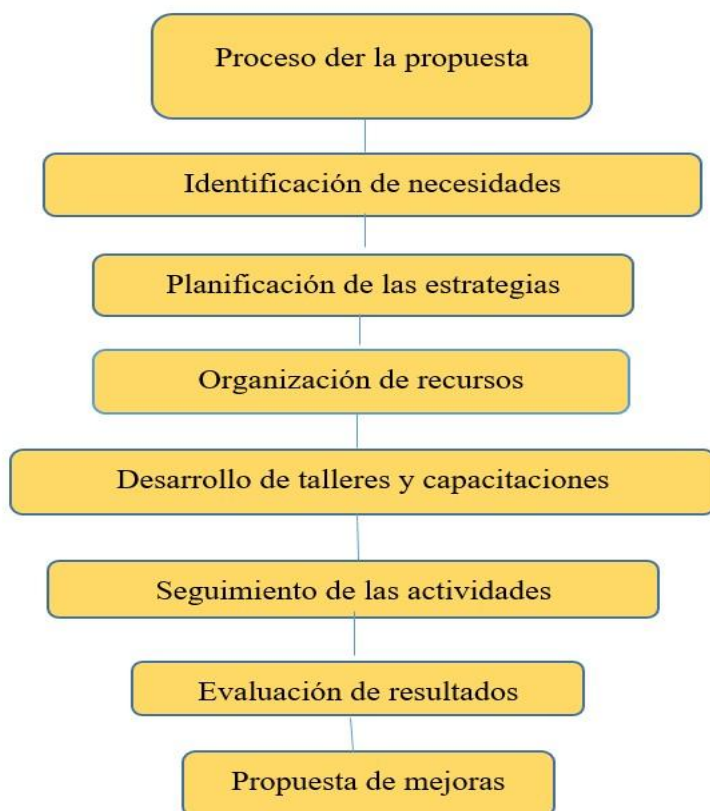
El seguimiento de las actividades ayudará a verificar que las estrategias propuestas se desarrollen de forma organizada y que contribuyan al mejoramiento del servicio y del bienestar laboral dentro de la cooperativa.

3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso

Para comprender mejor cómo podría desarrollarse la propuesta, se presenta un diagrama de flujo que muestra las principales actividades planteadas. Este proceso inicia con la identificación de las necesidades de la cooperativa y continúa con la planificación de las estrategias, la organización de los recursos, el desarrollo de las actividades, el seguimiento y la evaluación de los resultados.

El diagrama permite visualizar de forma sencilla el orden en que se desarrollarían las acciones propuestas y facilita la comprensión de cada una de las etapas. Cabe señalar que este proceso forma parte de la propuesta de investigación y su aplicación dependerá de la decisión y planificación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

Figura 12 Diagrama de flujo del proceso de la propuesta



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en la investigación.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento

Para conocer si las estrategias propuestas cumplen con los objetivos planteados, se recomienda realizar un seguimiento durante su posible aplicación. Este seguimiento permitirá identificar los avances, conocer la participación de los colaboradores y detectar aspectos que puedan mejorarse.

Como parte del control, se propone llevar un registro de las actividades realizadas, la asistencia a las capacitaciones y talleres, así como recopilar la opinión de los participantes mediante encuestas de satisfacción o formularios de evaluación. Esta información servirá para conocer si las estrategias están generando los resultados esperados.

También se recomienda que el área de Talento Humano, con el apoyo de los responsables de cada área, realice reuniones periódicas para revisar el desarrollo de las actividades, analizar los resultados obtenidos y plantear acciones de mejora cuando sea necesario.

Finalmente, el seguimiento permitirá verificar el cumplimiento de los objetivos de la propuesta y facilitará la toma de decisiones para fortalecer la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

3.2. Capacidad Operativa

La propuesta presentada en esta investigación ha sido diseñada considerando la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Las estrategias planteadas pueden desarrollarse utilizando los recursos y el personal con los que cuenta la institución, siempre que exista una adecuada planificación y organización de las actividades.

La capacidad operativa dependerá de la disponibilidad de tiempo de los colaboradores, del apoyo de las autoridades y de la coordinación entre las diferentes áreas de la cooperativa. Estos aspectos permitirán organizar las actividades de manera que no interfieran con la atención diaria a los socios.

Las estrategias propuestas están pensadas para desarrollarse de forma progresiva, lo que facilitaría su aplicación sin afectar el funcionamiento normal de la institución. Además, al tratarse de actividades como capacitaciones, talleres y acciones de integración, su ejecución puede adaptarse a las necesidades y posibilidades de la cooperativa.

En este sentido, se considera que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. cuenta con las condiciones necesarias para valorar la aplicación de las estrategias propuestas, de acuerdo con su planificación institucional y los recursos disponibles.

3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción

La capacidad de ejecución de la propuesta dependerá principalmente de la organización y planificación que realice la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Las estrategias planteadas pueden desarrollarse de forma gradual, permitiendo que las actividades se adapten a los horarios y necesidades de la institución.

La propuesta incluye actividades como talleres, capacitaciones y acciones orientadas al fortalecimiento de la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral. Estas actividades pueden realizarse en diferentes fechas, sin afectar el desarrollo normal de las funciones de los colaboradores ni la atención que se brinda a los socios.

Para la ejecución de las estrategias se considera importante la participación del área de Talento Humano y el apoyo de los responsables de las diferentes áreas de la cooperativa, quienes podrán coordinar las actividades y organizar la asistencia de los colaboradores.

En general, se considera que la propuesta puede desarrollarse utilizando los recursos disponibles de la institución y una adecuada planificación, lo que permitirá fortalecer la atención al cliente y contribuir al mejoramiento continuo de la cooperativa.

3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto

La propuesta está dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., ya que son quienes mantienen contacto directo con los socios y cumplen un papel importante en la calidad de la atención que brinda la institución.

El proyecto contempla el desarrollo de estrategias relacionadas con la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral, las cuales podrán aplicarse de forma progresiva según la planificación y las necesidades de la cooperativa. Estas acciones buscan fortalecer el desempeño de los colaboradores y mejorar la experiencia de los socios durante la prestación de los servicios.

El alcance de la propuesta se centra en la cooperativa donde se realizó la investigación. Sin embargo, las estrategias planteadas también podrían servir como referencia para otras instituciones del sector financiero que deseen fortalecer la calidad de atención al cliente y el bienestar de su personal.

En este sentido, el dimensionamiento del proyecto permite establecer una propuesta clara y organizada, enfocada en las necesidades identificadas durante la investigación y adaptada a la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

3.3. Infraestructura y Recursos

Para el desarrollo de las estrategias propuestas se considera importante contar con espacios y recursos que permitan realizar las actividades de manera organizada. La propuesta ha sido diseñada pensando en la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., por lo que se plantea utilizar, en la medida de lo posible, los espacios y recursos disponibles dentro de la institución.

La infraestructura necesaria para el desarrollo de las actividades no requiere modificaciones importantes, ya que las capacitaciones, talleres y reuniones podrían realizarse en salas de capacitación, salas de reuniones o espacios que la cooperativa destine para este tipo de actividades.

Asimismo, será necesario disponer de algunos recursos básicos que faciliten el desarrollo de las estrategias y permitan una mejor participación de los colaboradores. La organización de estos recursos contribuirá al cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta.

3.3.1. Espacios, Equipos o Recursos Necesarios

Para el desarrollo de la propuesta se recomienda contar con un espacio adecuado donde puedan realizarse las capacitaciones, talleres y actividades relacionadas con la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral. El lugar debe brindar comodidad a los participantes y permitir el desarrollo normal de las actividades.

Entre los principales recursos que podrían utilizarse se encuentran una computadora, un proyector, una pantalla o televisor para las presentaciones, acceso a internet cuando sea necesario, sillas y mesas para los participantes, además de material de apoyo como hojas, esferos, cuadernos y presentaciones digitales.

También se podrán utilizar recursos audiovisuales y material didáctico que faciliten el aprendizaje y la participación de los colaboradores durante las actividades propuestas. Todos estos recursos podrán adaptarse a la disponibilidad de la cooperativa.

3.3.2. Distribución y Organización Física o Lógica

Para el desarrollo de las estrategias se recomienda organizar los espacios de manera que todos los participantes puedan observar las presentaciones, interactuar con facilidad y participar en las actividades programadas. Una distribución ordenada favorecerá la comunicación y el trabajo en equipo durante las capacitaciones y talleres.

En cuanto a la organización de las actividades, se propone elaborar una planificación previa que incluya las fechas, horarios, responsables y recursos necesarios para cada estrategia. Esto permitirá desarrollar las actividades de forma organizada y evitar inconvenientes durante su posible aplicación.

Una adecuada organización de los espacios y de las actividades contribuirá al cumplimiento de los objetivos de la propuesta y facilitará la participación de los colaboradores, fortaleciendo la atención al cliente y el bienestar laboral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

3.4. Análisis de Recursos y Proveedores

Para el desarrollo de la propuesta será necesario contar con algunos recursos que faciliten la realización de las estrategias planteadas. Estos recursos permitirán apoyar las capacitaciones, talleres y demás actividades orientadas a fortalecer la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral.

Al tratarse de una propuesta, los materiales y servicios podrán obtenerse de acuerdo con la planificación y el presupuesto que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. destine para este tipo de actividades. En caso de ser necesario, la institución podrá apoyarse en proveedores externos para la adquisición de materiales o para la contratación de facilitadores especializados.

La correcta selección de los recursos y proveedores contribuirá al desarrollo de las estrategias y permitirá brindar actividades organizadas y acordes con los objetivos de la propuesta.

3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias

Para desarrollar las estrategias propuestas se podrán utilizar materiales sencillos que apoyen el aprendizaje y la participación de los colaboradores. Entre ellos se consideran presentaciones digitales, computadora, proyector, hojas, esferos, cuadernos, material impreso y acceso a internet cuando sea necesario.

También podrán utilizarse herramientas tecnológicas para compartir información, presentar contenidos y realizar actividades de evaluación o retroalimentación durante las capacitaciones. Estos recursos facilitarán el desarrollo de las estrategias y permitirán una mejor participación de los asistentes.

Los materiales requeridos son de fácil acceso y podrán adaptarse a los recursos disponibles de la cooperativa, evitando inversiones innecesarias y facilitando una posible aplicación de la propuesta.

3.4.2. Criterios de Selección

En caso de que la cooperativa decida adquirir materiales o contratar servicios para el desarrollo de las estrategias, se recomienda considerar aspectos como la calidad, el costo, la experiencia del proveedor y el cumplimiento de los tiempos establecidos.

También será importante seleccionar recursos que respondan a las necesidades de la institución y que contribuyan al logro de los objetivos planteados en la propuesta. La elección de materiales adecuados facilitará el desarrollo de las actividades y favorecerá la participación de los colaboradores.

Finalmente, se recomienda priorizar proveedores que ofrezcan productos o servicios confiables, con precios acordes al presupuesto institucional y que garanticen una atención oportuna cuando sea necesaria.

3.5. Normativa Aplicable

La propuesta planteada en esta investigación deberá desarrollarse respetando la normativa vigente que regula las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Además de las disposiciones internas de la institución, es importante considerar las normas relacionadas con el trabajo, la capacitación del personal y la seguridad de los colaboradores.

El cumplimiento de la normativa permitirá que las estrategias se desarrollen de manera organizada y dentro del marco legal correspondiente. Asimismo, contribuirá a fortalecer la responsabilidad institucional y el bienestar de los colaboradores durante la posible aplicación de la propuesta.

3.5.1. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales

Por tratarse de una propuesta orientada al fortalecimiento de la atención al cliente y el bienestar laboral, se considera importante cumplir con la normativa aplicable al sector cooperativo y a la gestión del talento humano. Entre las principales normas se encuentran la Constitución de la República del Ecuador, el Código del Trabajo, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), en lo que corresponda.

Además, durante el desarrollo de las capacitaciones o actividades propuestas se recomienda respetar las normas internas de la cooperativa relacionadas con la organización del trabajo, el uso de los espacios institucionales y la participación de los colaboradores.

3.5.2. Medidas de Seguridad y Cumplimiento

En caso de que la cooperativa decida aplicar las estrategias propuestas, se recomienda que las actividades se desarrollen en espacios seguros y adecuados para los participantes, procurando un ambiente de respeto, orden y buena convivencia.

También será importante cumplir con las políticas internas de la institución, respetar los horarios establecidos para las actividades y promover la participación responsable de los colaboradores. De esta manera, las estrategias podrán desarrollarse de forma organizada y sin afectar las actividades diarias de la cooperativa.

El cumplimiento de estas medidas contribuirá al adecuado desarrollo de la propuesta y favorecerá un ambiente de trabajo que apoye el fortalecimiento de la atención al cliente y el bienestar laboral.

3.6. Localización o Ámbito de Aplicación

La propuesta presentada en esta investigación está dirigida a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., institución en la que se realizó el estudio y donde se identificaron las necesidades relacionadas con la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral. El ámbito de aplicación corresponde a las áreas en las que los colaboradores mantienen contacto directo con los socios, ya que es en estos espacios donde las estrategias propuestas pueden aportar al mejoramiento de la calidad del servicio.

La propuesta ha sido diseñada tomando en cuenta las características y necesidades de la cooperativa, por lo que las estrategias podrán adaptarse a la planificación y a los recursos disponibles de la institución.

3.6.1. Macro Localización

La propuesta se desarrolla en el Ecuador, dentro del sector financiero de la economía popular y solidaria. Su ámbito de aplicación corresponde a la Cooperativa de Ahorro y

Crédito San Antonio Ltda., institución que presta servicios financieros a la comunidad y que busca fortalecer la calidad de atención brindada a sus socios.

La investigación se enfoca en una institución perteneciente al sector cooperativo, donde la atención al cliente y el bienestar de los colaboradores representan aspectos importantes para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la satisfacción de los socios.

3.6.2. Micro Localización

La investigación se desarrolla en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, lugar donde se realizaron las encuestas, entrevistas y el grupo focal que sirvieron de base para el desarrollo de la propuesta.

Las estrategias planteadas están dirigidas a los colaboradores de la institución, especialmente a quienes mantienen contacto directo con los socios durante la prestación de los servicios financieros. De esta manera, se busca fortalecer la atención al cliente y contribuir al bienestar laboral dentro del entorno de trabajo de la cooperativa.

3.6.3. Factores de Decisión

Para una posible aplicación de las estrategias propuestas será importante considerar algunos factores que pueden influir en su desarrollo. Entre ellos se encuentran el apoyo de las autoridades de la cooperativa, la disponibilidad de tiempo de los colaboradores, los recursos económicos y materiales, y la planificación de las actividades.

También será importante contar con la participación y el compromiso del personal, ya que el éxito de las estrategias dependerá de la colaboración de quienes forman parte de la institución. Además, una buena organización permitirá desarrollar las actividades sin afectar la atención que se brinda a los socios.

Tomar en cuenta estos factores ayudará a que la propuesta pueda adaptarse a las necesidades de la cooperativa y contribuya al fortalecimiento de la atención al cliente y el bienestar laboral.

3.7. Matriz de Impacto y Mitigación

La propuesta presentada en esta investigación busca generar efectos positivos tanto para los colaboradores como para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Sin embargo, durante una posible implementación podrían presentarse algunas dificultades que deberán ser consideradas para reducir su impacto.

Por esta razón, es importante identificar los posibles impactos de la propuesta y establecer medidas que permitan prevenir o disminuir cualquier inconveniente que pueda surgir durante el desarrollo de las estrategias planteadas.

3.7.1. Impactos Sociales, Ambientales y Económicos

La propuesta tendrá principalmente un impacto social, ya que busca fortalecer las relaciones entre los colaboradores, mejorar el ambiente laboral y brindar una mejor atención a los socios. Esto contribuirá a generar mayor satisfacción tanto en el personal como en los usuarios de la cooperativa.

En el aspecto económico, la propuesta requerirá una inversión para el desarrollo de las capacitaciones y demás actividades. Sin embargo, estos costos podrán representar un beneficio para la institución al contribuir al fortalecimiento del servicio y la satisfacción de los socios.

En cuanto al impacto ambiental, se considera que será mínimo, debido a que las actividades propuestas no generan procesos que afecten el medio ambiente. Además, se recomienda promover el uso responsable de los recursos, priorizando el uso de documentos digitales cuando sea posible para reducir el consumo de papel.

3.7.2. Plan de Mitigación

Para disminuir las posibles dificultades durante la aplicación de la propuesta, se recomienda realizar una adecuada planificación de las actividades, definir responsabilidades y organizar un cronograma que facilite la participación de los colaboradores.

También se sugiere mantener una comunicación constante con el personal para informar sobre las actividades programadas y resolver cualquier inquietud que pueda

presentarse. De esta manera, se favorecerá la participación y el compromiso de los colaboradores.

Finalmente, se recomienda evaluar periódicamente el desarrollo de las estrategias para identificar oportunidades de mejora y realizar los ajustes necesarios. Esto permitirá fortalecer la propuesta y contribuir al mejoramiento continuo de la atención al cliente y del bienestar laboral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y EVALUACIÓN

4.1. Estructura Económica del Proyecto

La estructura económica del proyecto tiene como finalidad identificar los recursos necesarios para una posible aplicación de la propuesta presentada en esta investigación. Para ello se consideran los costos estimados de los materiales, recursos y actividades que apoyarían el desarrollo de las estrategias orientadas al fortalecimiento de la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

Al tratarse de una propuesta académica, los valores presentados corresponden a una estimación referencial que permite conocer la inversión aproximada requerida para su posible ejecución.

4.1.1. Plan de Inversiones

Para desarrollar la propuesta se necesita una inversión destinada a la compra de materiales que servirán de apoyo durante las capacitaciones y las actividades planteadas. Como se propone que las capacitaciones sean impartidas por el personal del área de Talento Humano de la cooperativa, no se considera el pago de un facilitador externo, lo que permite reducir los costos.

La inversión estimada incluye materiales de oficina, impresiones, certificados y refrigerios para los participantes. Estos recursos son suficientes para apoyar el desarrollo de las actividades propuestas.

Tabla 16. Plan de inversiones de la propuesta

Concepto	Cantidad	Valor unitario (USD)	Valor total (USD)
Hojas A4 (resma)	2	7,00	14,00
Esferos	30	0,50	15,00
Carpetas	30	1,00	30,00
Impresión de material de apoyo	30	2,00	60,00

Certificados	30	1,00	30,00
Refrigerios	30	3,00	90,00
Material de oficina	1	25,00	25,00
Imprevistos	1	20,00	20,00
Total			284,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en la investigación.

Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

4.1.2. Fuentes de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento corresponden a los recursos económicos necesarios para una posible implementación de la propuesta. En este caso, se plantea que la inversión sea asumida por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., ya que las actividades propuestas están orientadas a fortalecer la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral de sus colaboradores.

Al utilizar al personal del área de Talento Humano para desarrollar las capacitaciones, no será necesario contratar un facilitador externo, lo que permitirá reducir los costos de la propuesta.

Tabla 17. Fuentes de financiamiento de la propuesta

Fuente de financiamiento	Valor (USD)	Porcentaje
Aporte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.	284,00	100%
Crédito bancario	0,00	0%
Aporte de terceros	0,00	0%
Total	284,00	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en la investigación.

Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

4.1.3. Presupuesto de Ingresos

La propuesta presentada en esta investigación no tiene como objetivo generar ingresos económicos, ya que está orientada al fortalecimiento de la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

Por esta razón, no se considera un presupuesto de ingresos. Los beneficios esperados se reflejan en la mejora de la calidad del servicio, el fortalecimiento del desempeño del personal y una mayor satisfacción de los socios, aspectos que aportan valor a la institución sin representar ingresos económicos directos.

4.1.4. Presupuesto de Costos

El presupuesto de costos presenta los recursos necesarios para desarrollar las actividades propuestas en esta investigación. Se consideran únicamente los materiales que serán utilizados durante las capacitaciones dirigidas al personal de la cooperativa.

Tabla 18. Presupuesto de costos de la propuesta

Concepto	Valor (USD)
Impresión de material de apoyo	60,00
Carpetas	30,00
Esferos	15,00
Hojas A4	14,00
Certificados	30,00
Total	149,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en la investigación.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

4.1.5. Presupuesto de Gastos

El presupuesto de gastos corresponde a los recursos que apoyan el desarrollo de la propuesta. En este caso, se consideran algunos gastos administrativos y de apoyo que podrían presentarse durante la ejecución de las capacitaciones.

Tabla 19. Presupuesto de gastos de la propuesta

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en la investigación.
Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

4.1.6. Estado de Resultados Proyectado

Como la propuesta presentada en esta investigación no tiene fines de lucro, no se espera obtener ingresos económicos. Por esta razón, el estado de resultados se presenta

únicamente como una proyección referencial que permite visualizar los costos y gastos estimados para una posible implementación.

Tabla 20. Estado de resultados proyectado

Concepto	Valor (USD)
Ingresos	0,00
Costos	149,00
Gastos	135,00
Resultado del ejercicio	-284,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en la investigación.

Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

4.1.7. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es una herramienta que normalmente se utiliza en proyectos que generan ingresos por la venta de productos o servicios. En esta investigación no es posible calcular este indicador, ya que la propuesta no tiene fines comerciales y no contempla ingresos económicos.

Por esta razón, no se determina un punto de equilibrio. La propuesta representa una inversión destinada a fortalecer la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral de los colaboradores, buscando beneficios para la institución más que una rentabilidad económica.

4.1.8. Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja proyectado es una herramienta que permite analizar los ingresos y egresos de un proyecto durante un período determinado. En esta investigación no se presenta un flujo de caja, debido a que la propuesta no genera ingresos económicos, sino que representa una inversión destinada a fortalecer la atención al cliente, la imagen personal y el

bienestar laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

Por esta razón, no es posible proyectar entradas y salidas de efectivo propias de un proyecto con fines comerciales.

4.1.9. Balance Proyectado

El balance proyectado refleja la situación financiera de una empresa mediante la estimación de sus activos, pasivos y patrimonio. En el presente trabajo no se desarrolla este estado financiero, ya que la investigación corresponde a una propuesta de mejora institucional y no a la creación o administración de una empresa con información financiera disponible.

Por este motivo, no se cuenta con los datos necesarios para elaborar un balance proyectado sin afectar la confiabilidad de la investigación.

4.2. Evaluación del Proyecto

La evaluación del proyecto permite analizar la factibilidad de la propuesta y los beneficios que puede aportar a la institución. En este caso, la evaluación se realiza desde un enfoque organizacional, considerando que la propuesta busca fortalecer la atención al cliente, mejorar la imagen personal de los colaboradores y contribuir al bienestar laboral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

Se espera que la aplicación de las estrategias propuestas contribuya al fortalecimiento del servicio ofrecido a los socios y al desarrollo del talento humano de la institución.

4.2.1. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación

Los indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Retorno sobre el Patrimonio (ROE), el Retorno sobre los Activos (ROA) y el período de recuperación se utilizan principalmente en proyectos que generan ingresos económicos y permiten medir su rentabilidad.

En la presente investigación estos indicadores no se calculan, debido a que la propuesta corresponde a una estrategia de mejora institucional y no a un proyecto de

inversión con fines de lucro. Por lo tanto, la viabilidad de la propuesta se sustenta en los beneficios organizacionales esperados, como el fortalecimiento de la atención al cliente, la mejora de la imagen personal de los colaboradores y el incremento del bienestar laboral.

PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

Durante la posible implementación de la propuesta pueden presentarse situaciones que dificulten el desarrollo de las actividades planificadas. Por esta razón, es importante contar con un plan de contingencia que permita responder de manera oportuna ante cualquier inconveniente y garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Las acciones propuestas buscan minimizar los posibles riesgos mediante una adecuada planificación, coordinación entre las áreas de la cooperativa y el seguimiento de las actividades. De esta manera, la institución podrá realizar los ajustes necesarios para continuar con el desarrollo de la propuesta cuando sea necesario.

Tabla 21. Matriz de situaciones adversas

Situación adversa	Posible consecuencia	Medida de mitigación
Baja participación de los colaboradores.	Disminución del impacto de las capacitaciones.	Coordinar previamente los horarios e informar con anticipación las actividades.
Falta de disponibilidad de tiempo.	Retraso en la ejecución de las actividades.	Elaborar un cronograma que no afecte la jornada laboral.
Limitación de recursos económicos.	Reducción del alcance de la propuesta.	Priorizar las actividades más importantes y utilizar los recursos disponibles en la cooperativa.
Cambios de personal.	Dificultad para dar continuidad a las actividades.	Integrar a los nuevos colaboradores en futuras capacitaciones.
Baja motivación del personal.	Poca participación durante las actividades.	Promover un ambiente participativo y explicar los beneficios de la propuesta.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en la investigación.

Elaborado por: Imacaña, M. (2026)

Medidas de Mitigación y Alternativas

Para reducir los posibles inconvenientes durante la aplicación de la propuesta, se recomienda planificar las actividades con anticipación, coordinar los horarios con las diferentes áreas de la cooperativa y aprovechar los recursos disponibles dentro de la institución. Además, es importante realizar un seguimiento periódico para identificar oportunidades de mejora y aplicar los cambios que sean necesarios.

CONCLUSIONES

La investigación permitió identificar que la atención al cliente es un aspecto importante para la satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

Los resultados obtenidos mediante las encuestas, entrevistas y el grupo focal evidenciaron la importancia de fortalecer la imagen personal, la comunicación y el bienestar laboral de los colaboradores.

Se determinó que la capacitación continua puede contribuir al mejoramiento del servicio, al fortalecimiento del desempeño del personal y a una mejor experiencia para los socios.

La propuesta planteada representa una alternativa viable para fortalecer la calidad de la atención al cliente mediante estrategias sencillas que pueden adaptarse a las necesidades de la cooperativa.

La inversión estimada para la posible implementación de la propuesta es accesible y puede ser asumida utilizando recursos propios de la institución, de acuerdo con su planificación y disponibilidad.

RECOMENDACIONES

Implementar capacitaciones periódicas dirigidas a los colaboradores sobre atención al cliente, comunicación e imagen personal.

Promover actividades de bienestar laboral que fortalezcan la integración, la motivación y el trabajo en equipo.

Realizar evaluaciones periódicas para conocer la percepción de los socios sobre la calidad del servicio brindado.

Dar seguimiento a las estrategias propuestas con el fin de identificar oportunidades de mejora y fortalecer los resultados obtenidos.

Continuar desarrollando acciones que contribuyan al crecimiento profesional de los colaboradores y al fortalecimiento de la cultura de servicio de la cooperativa.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2024). *Información Estadística Mensual No. 2070: agosto 2024*.
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m2070082024.html>
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Código del Trabajo. (2005). *Registro Oficial Suplemento 167, 16 de diciembre de 2005*.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial 449, 20 de octubre de 2008*.
<https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/private/asambleanacional/files/asambleanacionalnameuid-29/constitucion-republica-inc-sent-cc.pdf>
- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.ª ed.). Pearson Educación.
- Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (15.ª ed.). Pearson Educación.
- García Garrido, E. (2020). *Personal branding: Guía para alcanzar el éxito profesional en Internet*. Anaya Multimedia.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2011). *Registro Oficial Suplemento 444, 10 de mayo de 2011*. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Ley-Organica-de-Economia-Popular-y-Solidaria.pdf>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58–77.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.ª ed.). Pearson.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2024). *Normativa y regulación del sector financiero popular y solidario*. <https://www.seps.gob.ec/resoluciones-de-entidades-del-sector-financiero-popular-y-solidario/>

Tschohl, J. (2018). *Servicio al cliente: El arma secreta de la empresa que alcanza el éxito*. Service Quality Institute.

ANEXOS

ANEXO A

Figura A1

Formulario de la encuesta aplicada mediante Google Forms

Encuesta sobre la atención al cliente imagen personal y bienestar laboral en la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio LTDA.

1. Cómo califican la atención recibida En la cooperativa ?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

2. El personal demuestra mi habilidad durante la atención ?

Por favor seleccione

3. Recibe información clara y comprensible por parte del personal ?

Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

Nunca

4. Considera que la atención brindada rápida y oportuna ?

Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

Nunca

5. Qué tan satisfecho (a) se siente con el servicio recibido

Muy satisfecho

Satisfecho

Neutral

Insatisfecho

6. Volvería a utilizar los servicios de la cooperativa

Por favor seleccione

7. Cómo califica la presentación personal de los colaboradores ?

Excelente

Muy buena

Regular

Buena

Mala

8. Recomendaría la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio LTDA. a otras personas?

Si

Probablemente

No sabe

Probablemente no (l)

No (l)

9. Considera importante el bienestar laboral de los colaboradores para brindar un mejor servicio?

Muy importante

Importante

Neutral

Poco importante

Nada importante

10. Está de acuerdo con implementar estrategias para fortalecer la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Elaboración Propia

ANEXO B

Figura B1

Entrevista al Responsable de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.



Diseño de estrategias de imagen personal y bienestar laboral para fortalecer la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda."

Fecha: 8 de junio 2026

Lugar: San Antonio de Ibarra

Nombre del entrevistado: Ing. Fabián Paredes

Cargo: Jefe de Talento Humano

Entrevistador: María Fernanda Imacaña Guerrero

1. ¿Cómo describiría el ambiente laboral que existe actualmente en la cooperativa?

El ambiente laboral es positivo y se caracteriza por el respeto, la colaboración y el compromiso de los colaboradores. No obstante, siempre existen oportunidades para fortalecer la integración, la comunicación y el trabajo en equipo.

2. ¿Qué acciones realiza la institución para promover el bienestar de los colaboradores?

La institución promueve actividades de integración, reuniones de trabajo, capacitaciones y acciones orientadas a mantener un ambiente laboral respetuoso. Además, procura atender las necesidades del personal y fomentar un clima organizacional favorable.

3. ¿Con qué frecuencia se desarrollan capacitaciones para el personal?

Las capacitaciones se desarrollan de acuerdo con la planificación anual y las necesidades detectadas en cada área, buscando fortalecer las competencias técnicas y personales de los colaboradores.

4. ¿La cooperativa cuenta con lineamientos sobre la presentación e imagen personal de los colaboradores?

Sí. La cooperativa mantiene lineamientos relacionados con la presentación personal, el uso adecuado del uniforme y la imagen profesional, ya que estos aspectos representan la identidad institucional frente a los socios.

5. ¿Considera que la imagen personal influye en la atención que reciben los socios? ¿Por qué?

Sí, porque la imagen personal refleja profesionalismo, orden y compromiso. Una buena presentación genera confianza en los socios y contribuye a proyectar una imagen positiva de la institución.

6. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del personal de la cooperativa?

Las principales fortalezas son el compromiso con el servicio, la responsabilidad, la experiencia, el trabajo en equipo y la disposición para atender las necesidades de los socios con respeto y cordialidad.

7. ¿Qué aspectos relacionados con el bienestar laboral considera que deben fortalecerse?

Es importante fortalecer los programas de motivación, reconocimiento al desempeño, integración entre las diferentes áreas y capacitación continua, ya que estos aspectos favorecen el compromiso y el desarrollo del personal.

8. ¿Qué tipo de capacitaciones serían útiles para mejorar el desempeño de los colaboradores?

Serían beneficiosas capacitaciones en atención al cliente, inteligencia emocional, comunicación efectiva, liderazgo, manejo de conflictos, trabajo en equipo e imagen personal, porque fortalecen tanto las habilidades técnicas como las habilidades blandas.

9. ¿Cómo influye la motivación en la calidad del trabajo que realiza el personal?

La motivación es un factor clave en el desempeño laboral. Un colaborador motivado demuestra mayor compromiso, brinda una mejor atención, trabaja con una actitud positiva y contribuye al logro de los objetivos institucionales.

10. ¿Qué recomendaciones daría para fortalecer la atención al cliente desde el área de Talento Humano?

Recomendaría implementar un plan permanente de capacitación, desarrollar programas de bienestar laboral, fortalecer la comunicación interna, reconocer el desempeño de los colaboradores y evaluar periódicamente la satisfacción de los socios para establecer acciones de mejora continua.

Elaboración Propia

ANEXO C

Figura C1

Entrevista al Jefe de Agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.



Diseño de estrategias de imagen personal y bienestar laboral para fortalecer la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda."

Fecha: 8 de junio 2026

Lugar: San Antonio de Ibarra

Nombre del entrevistado: Ing. Norma Vásquez

Cargo: Jefe de Agencia

Entrevistador: María Fernanda Imacaña Guerrero

1. ¿Cómo calificaría la atención que actualmente brinda la cooperativa a sus socios?

Considero que la atención que brinda la cooperativa es buena, ya que el personal se esfuerza por ofrecer un servicio cordial y eficiente. Sin embargo, siempre existen oportunidades de mejora para fortalecer la satisfacción de los socios.

2. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del servicio al cliente en la agencia?

Las principales fortalezas son la amabilidad del personal, la disposición para resolver las necesidades de los socios, la experiencia de los colaboradores y el compromiso con la calidad del servicio.

3. ¿Qué dificultades observa con mayor frecuencia durante la atención a los socios?

En ocasiones se presentan tiempos de espera en horas de mayor afluencia de usuarios y consultas que requieren procesos adicionales, lo que puede retrasar la atención.

4. ¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse para ofrecer un mejor servicio?

Es importante fortalecer la capacitación continua, mejorar la comunicación con los socios, optimizar algunos procesos internos y reforzar las habilidades de atención al cliente del personal.

5. ¿De qué manera influye la imagen personal de los colaboradores en la percepción de los socios?

La imagen personal influye de manera significativa, ya que proyecta profesionalismo, orden y confianza. Una adecuada presentación fortalece la imagen institucional y mejora la percepción que tienen los socios sobre la cooperativa.

6. ¿Considera que el bienestar laboral influye en el desempeño del personal? ¿Por qué?

Sí. Cuando los colaboradores trabajan en un ambiente laboral positivo y se sienten motivados, realizan sus funciones con mayor compromiso, responsabilidad y actitud de servicio.

7. ¿Qué tipo de reclamos o sugerencias reciben con mayor frecuencia por parte de los socios?

Los reclamos más frecuentes están relacionados con los tiempos de espera en determinados horarios y las sugerencias generalmente buscan agilizar algunos procesos y mejorar la información proporcionada a los socios.

8. ¿La cooperativa realiza evaluaciones sobre la satisfacción de los socios? ¿Cómo se utilizan esos resultados?

Sí. Periódicamente se recopila la opinión de los socios mediante encuestas y otros mecanismos de retroalimentación. Los resultados sirven para identificar oportunidades de mejora y fortalecer la calidad del servicio.

9. ¿Qué estrategias considera que podrían fortalecer la atención al cliente?

Considero importante desarrollar capacitaciones permanentes en atención al cliente, comunicación efectiva, manejo de conflictos, trabajo en equipo e imagen personal, además de implementar programas de reconocimiento al desempeño de los colaboradores.

10. Desde su experiencia, ¿qué acciones recomendaría para mejorar la calidad del servicio en la cooperativa?

Recomendaría fortalecer la capacitación continua, mantener una comunicación efectiva entre las diferentes áreas, promover actividades de motivación y bienestar laboral, y realizar evaluaciones periódicas de la satisfacción de los socios para implementar acciones de mejora continua.

Elaboración Propia

ANEXO D

Figura D1

Entrevista al Asesor de Servicios Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.



Diseño de estrategias de imagen personal y bienestar laboral para fortalecer la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda."

Fecha: 8 de junio 2026

Lugar: San Antonio de Ibarra

Nombre del entrevistado: Ing. Edison Caicedo

Cargo: Asesor de crédito

Entrevistador: María Fernanda Imacaña Guerrero

1. ¿Cómo describiría la atención que brinda diariamente a los socios de la cooperativa?

Procuro brindar una atención cordial, respetuosa y eficiente, escuchando las necesidades de cada socio y ofreciendo información clara para ayudarles a resolver sus consultas o requerimientos de la mejor manera.

2. ¿Cuáles son las consultas o necesidades que presentan con mayor frecuencia los socios?

Las consultas más frecuentes están relacionadas con información sobre créditos, cuentas de ahorro, inversiones, pagos, transferencias, actualización de datos y requisitos para acceder a los diferentes servicios financieros que ofrece la cooperativa.

3. ¿Qué dificultades encuentra durante la atención al cliente?

En ocasiones existen tiempos de espera debido a la alta afluencia de socios o situaciones que requieren procesos más complejos. También se presentan casos en los que los socios necesitan mayor orientación para comprender algunos procedimientos.

4. ¿Considera que la comunicación con los socios es efectiva? ¿Por qué?

Sí, considero que en la mayoría de los casos la comunicación es efectiva porque se procura brindar información clara, utilizando un lenguaje sencillo y verificando que el socio comprenda el proceso o servicio solicitado.

5. ¿Qué importancia tiene la imagen personal en su trabajo diario?

La imagen personal es muy importante porque refleja profesionalismo, responsabilidad y genera confianza en los socios. Una adecuada presentación fortalece la imagen institucional y contribuye a ofrecer un servicio de calidad.

6. ¿El ambiente laboral influye en la forma en que atiende a los socios? Explique.

Sí. Un ambiente laboral positivo favorece la motivación, el trabajo en equipo y la disposición para atender a los socios con amabilidad y eficiencia. Cuando existe una buena relación entre compañeros, el servicio también mejora.

7. ¿Ha recibido capacitaciones relacionadas con atención al cliente? ¿Le han sido útiles?

Sí, he participado en capacitaciones sobre atención al cliente y comunicación. Han sido de gran utilidad porque me han permitido fortalecer mis habilidades para atender mejor a los socios y resolver sus inquietudes de manera adecuada.

8. ¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse para brindar un mejor servicio?

Sería importante fortalecer la capacitación continua, optimizar algunos procesos internos para reducir los tiempos de atención y mantener una comunicación permanente entre las diferentes áreas de la cooperativa.

9. ¿Qué acciones cree que podrían implementarse para fortalecer la satisfacción de los socios?

Considero que sería beneficioso realizar capacitaciones periódicas al personal, evaluar continuamente la satisfacción de los socios, implementar programas de reconocimiento al buen desempeño y fortalecer la comunicación con los usuarios.

10. ¿Desde su experiencia, qué recomendaría para mejorar la calidad de atención al cliente en la cooperativa?

Recomendaría continuar fortaleciendo las competencias del personal mediante capacitaciones constantes, promover un ambiente laboral positivo, mejorar la coordinación entre las áreas y mantener una actitud de servicio orientada a satisfacer las necesidades de los socios con eficiencia, respeto y cordialidad.

Elaboración Propia

ANEXO E

Figura E1

Guía de preguntas del Focus Group aplicado a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.



Dirigido a colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Nos ayudará a conocer la percepción de los colaboradores sobre la atención al cliente, la imagen personal y el bienestar laboral dentro de la institución.

1. ¿Cómo describirían la calidad de atención que actualmente brinda la cooperativa a sus socios?
2. ¿Qué aspectos consideran que más valoran los socios cuando reciben atención?
3. ¿Cuáles creen que son las principales fortalezas del servicio que ofrece la cooperativa?
4. ¿Qué dificultades observan con mayor frecuencia durante la atención al cliente?
5. ¿Consideran que la imagen personal influye en la confianza que transmiten a los socios? ¿Por qué?
6. ¿Cómo describirían el ambiente laboral dentro de la cooperativa?
7. ¿Qué factores consideran que afectan la motivación de los colaboradores?
8. ¿Qué acciones realiza actualmente la institución para promover el bienestar laboral?
9. ¿Qué tipo de capacitaciones consideran necesarias para fortalecer la atención al cliente?
10. ¿Cómo influye la comunicación entre compañeros en la calidad del servicio?
11. ¿Qué situaciones generan mayor satisfacción durante la atención al socio?
12. ¿Qué aspectos consideran que deberían mejorarse para brindar un mejor servicio?
13. ¿Qué estrategias creen que podrían implementarse para fortalecer la atención al cliente?
14. ¿De qué manera consideran que el bienestar laboral influye en el desempeño diario de los colaboradores?
15. ¿Qué recomendaciones darían para mejorar la calidad de atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.?

Elaboración Propia

ANEXO F**Figura F1**

Evidencia fotográfica de entrevistas.



Elaboración Propia

ANEXO G

Figura G1

Evidencia fotográfica del desarrollo del Focus Group.



Elaboración Propia