

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Postgrados**

**Diseño del Customer Experience en la Cooperativa San Francisco Ltda.**

**Proyecto de Investigación y Desarrollo**

**Estuardo Riquelmen Paredes López**

**Carlos Córdova, MSC  
Director del trabajo de titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito  
para la obtención del título de Master en Mercadotecnia

Quito, mayo de 2022

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**  
**COLEGIO DE POSGRADOS**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Diseño del Customer Experience en la Cooperativa San Francisco Ltda.**

**ESTUARDO RIQUELMEN PAREDES LOPEZ**

Ana Maria Novillo, PhD.

Directora del Programa de Titulación

---

Hugo Burgos, PhD.

Decano del Colegio de Posgrados

---

Quito, mayo de 2022

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante:	Estuardo Riquelmen Paredes Lopez
Código de estudiante:	325229
C.I.:	1802249241
Lugar y fecha:	Quito, 14 de Mayo de 2022

## **ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN**

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

## **UNPUBLISHED DOCUMENT**

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

## **DEDICATORIA**

Pensar a quien dedicar no me resulta difícil, porque sé quienes forman parte imprescindible de mi vida, mis tres hijos Estuardo, Steven y mi nena Yaanua, a quienes les pido sean mejor persona que su padre y puedan tener un punto de partida para sus nuevos proyectos. A mi madre y hermana como soporte principal de mis metas.

## **AGRADECIMIENTO**

En la vida la gratitud es un valor no negociable, y dar ese valor a la empresa COAC San Francisco Ltda., que me ha permitido generar los cambios que se debían hacer, en especial al equipo de MKT.

A Carlos, Fernanda y Gabriela compañeros que se convirtieron en amigo en esta maestría.

## RESUMEN

COAC San Francisco es una institución financiera con 58 años de trayectoria y experiencia avaladas por sus sólidos indicadores financieros, calificación de riesgos y gestión enfocada a los resultados. Si bien la institución se encuentra en el top de las 10 instituciones cooperativas financieras más grandes del Ecuador, la inactivación de socios se convirtió en una de las principales debilidades con una tendencia marcada por la pandemia.

El producto de mayor relevancia para la institución es el crédito por esta razón el levantamiento de información y construcción de las herramientas se realizó en base a la experiencia socio crediticio, con el fin de determinar las causas e identificar insights que permitan mejorar el servicio y evitar la fuga de socios.

**Palabras claves:** crédito, experiencia, lealtad, métricas, soluciones

## ABSTRACT

COAC San Francisco is a financial institution with 58 years of experience and experience backed by its solid financial indicators, risk rating and management focused on results. Although the institution is in the top of the 10 largest financial cooperative institutions in Ecuador, the inactivation of customers became one of the main weaknesses with a trend marked by the pandemic.

The most relevant product for the institution is loans. For this reason, the collection of information and construction of the tools was carried out based on the customer experience, in order to determine the causes and identify insights that can improve the service and prevent partner flight.

**Keywords:** loans, experience, loyalty, metrics, solutions

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. Capítulo 1. Problema</b> .....	14
1.1. Descripción del problema.....	14
1.1.1. <i>Experiencia Actual.</i> .....	14
1.2. Dimensionamiento del problema.....	15
1.2.1. <i>Marco Teórico.</i> .....	15
1.2.2. <i>Métrica.</i> .....	17
1.3. Caso de análisis. ....	19
1.4. Fotografía o estado actual.....	19
<b>2. Capítulo 2 - Diagnóstico</b> .....	23
2.1. Causas del problema.....	23
2.1.1. <i>¿Qué determina la experiencia del cliente?</i> .....	23
2.1.2. <i>Causas del nivel de experiencia del socio crediticio.</i> .....	25
2.2. Árbol de diagnóstico. ....	30
<b>3. Capítulo 3 - Diseño y planificación de la implementación</b> .....	31
3.1. Descripción de la solución. ....	31
3.1.1. <i>Características de la solución.</i> .....	32
3.1.2. <i>Teoría de cambio.</i> .....	34
3.1.3. <i>Cuadro.</i> .....	35
<b>3.2. Diseño de la implementación</b> .....	38
3.2.1. <i>Actores.</i> .....	38
3.2.2. <i>Roles.</i> .....	39
3.2.3. <i>Incentivos.</i> .....	40
3.2.4. <i>Cuadro.</i> .....	42
<b>4. Capítulo 4 - Evaluación</b> .....	46
4.1. Método de evaluación. ....	46
4.1.1. <i>Grupo de control.</i> .....	46
4.2. Refinamiento .....	47
4.2.1. <i>Indicadores.</i> .....	47
4.2.2. <i>Línea de Tiempo.</i> .....	47
4.2.3. <i>Refinamiento.</i> .....	48
4.2.4. <i>Cuadro.</i> .....	49
<b>4.3. Recomendaciones.</b> .....	52
<b>4.4. Conclusiones.</b> .....	53
4.4.1. <i>Customer Experience.</i> .....	53

4.4.2. Métrica ..... 54

**BIBLIOGRAFÍA** .....55

**ÍNDICE DE TABLAS****Tabla 1**

Net Promoter Score (NPS) ..... 20

**Tabla 2**

Customer Satisfaction Score (CSAT) ..... 20

**Tabla 3**

Customer Effort Score (CES)..... 21

**Tabla 4**

Métricas Customer Experience San Francisco ..... 22

**Tabla 5**

Teoría del Cambio ..... 35

**Tabla 6**

Diseño de la implementación ..... 42

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### **Ilustración 1**

Experiencia del Consumidor ..... 24

### **Ilustración 2**

Customer Journey Map solicitud de crédito en línea ..... 26

### **Ilustración 3**

Customer Journey Map crédito físico ..... 27

### **Ilustración 4**

Árbol de Diagnóstico ..... 30

### **Ilustración 5**

Actores de la implementación ..... 38

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación es desarrollado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco y explora la pérdida o inactividad de los clientes el cual representa más del 80% de la base total de los socios, se plantea como potencial solución la implementación de un programa de Customer Experience que tendrá un impacto tangible en reconocer las necesidades y puntos clave de interacción con los clientes. Se plantean herramientas y métricas claves para el dimensionamiento del problema que permitan evaluar y controlar periódicamente el progreso de Customer Experience.

El marco teórico describe la funcionalidad de la solución planteada para posteriormente analizar las causas priorizadas halladas con las herramientas de Customer Journey y como generar un punto de contacto efectivo para la satisfacción de los socios, las soluciones describirán el alcance y los involucrados para integrar a la organización, a través de la teoría del cambio.

Se plantea la ejecución a través de grupos de control con el objetivo de tener un resultado cuantificable y poder determinar la eficiencia del programa a través de los indicadores y los responsables para cada proyecto.

## **1. Capítulo 1. Problema**

### **1.1. Descripción del problema.**

El ingreso de nuevos socios a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco se presenta de manera frecuente debido a la necesidad de financiación, a pesar de esta característica tan favorable no se ha generado una clara diferenciación o ventaja competitiva frente a las demás instituciones financieras con lo cual se encuentra en un punto en el que la pérdida o inactividad representa más del 60% de la base total de los socios.

Los tiempos de respuesta y la omnicanalidad de servicios son claves como institución financiera, la pandemia influyó en el comportamiento de los socios, así como en buscar canales digitales, información más eficiente y oportuna sin salir de su hogar.

El nivel de retención de los socios se ve reflejado en la falta de un programa de Customer Experience que permita fidelizar a los socios a través de una manera ética, transparente y rentable.

#### ***1.1.1. Experiencia Actual.***

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., tiene una trayectoria de 58 años establecida en la ciudad de Ambato con un total de 213.568 socios, cobertura en 8 provincias, 31 oficinas operativas, con una fuerza laboral de 381 empleados.

Los indicadores posicionan a San Francisco como una de las instituciones líderes del segmento Cooperativista, se mantiene en el top 10 en indicadores financieros a nivel nacional, con corte al 31 de diciembre del 2021 tiene \$529.261.785 dólares en activos siendo la 8va en el ranking, en depósitos a la vista \$147.290.086 dólares siendo la 5ta dentro del ranking, en depósitos a plazo se encuentra en 10mo lugar con un total de \$266.869.204 dólares y en cartera bruta

mantiene un total de \$330.437.371 dólares, generando una utilidad al 2021 de \$6.519.582 y un índice de morosidad del 3.3% (SEPS, 2021)

Los puntos de contacto de los socios con la Cooperativa San Francisco se pueden separar dentro de los canales físicos y tecnológicos.

Los canales físicos o tradicionales siguen siendo los de mayor concentración para el segmento de mercado actual, mientras que los canales virtuales y electrónicos son el siguiente paso hacia una omnicanalidad dirigida al socio en la que pueda acceder a todos los servicios de la institución sin salir de su hogar.

La retención de los socios resulta necesaria y estratégica para la institución de manera proactiva que garantice mantener los resultados obtenidos y su sostenibilidad a largo plazo, dado que el atraer y captar nuevos socios tiene un costo mucho más alto que retener.

## **1.2. Dimensionamiento del problema.**

### ***1.2.1. Marco Teórico.***

#### *Customer Experience*

La gestión de la experiencia del cliente representa una estrategia corporativa que ayuda a gestionar la retención y satisfacción, esto despierta cada vez más el interés por parte de las empresas trabajar en programas de CX, teniendo en cuenta que los clientes actuales tienen mayores exigencias, más alternativas en el mercado que le permiten escoger con quien desea trabajar.

La práctica comercial también define a la experiencia del cliente como la percepción integrada de las interacciones en diversas ocasiones y momentos como son la compra, el uso, el servicio, la publicidad, el empaque o accesibilidad. (El Kutby, 2016)

El producto dejó de ser el centro de la decisión de compra, hoy los clientes buscan experiencias insuperables y durante el proceso del customer Journey. Las empresas deben aprovechar este anhelo para crear un interés genuino, un momento único y contar una historia de marca que envuelvan los sentidos del cliente, estas acciones experienciales permiten tener un contacto mucho más íntimo y crean un vínculo emocional hacia la marca. (Alfaro, 2010)

Las emociones son el eje fundamental del customer experience, la acelerada transformación digital permite la disponibilidad de herramientas de comunicación tecnológica donde la calidad del servicio debe ser permanente sin descuidar el toque humano. La personalización de la experiencia es innegociable, el cuidado de cada punto de contacto y la creación de conexiones emocionales fijados en cada detalle permitirá mejorar tanto la recomendación, reputación y repetición de nuestro servicio. (Miriam , 2020)

Los principales profesionales de servicios experienciales a menudo utilizan enfoques del recorrido del cliente en la gestión y el diseño de servicios. La perspectiva del recorrido del cliente está estrechamente asociada con el uso de visualizaciones, denominada Customer Journey. (Maldonado, Estrada, & Sarracino, 2020)

Mediante la parte emocional y perceptiva a lo largo del proceso de compra, una buena experiencia del cliente supera muchos problemas asociados a la calidad del servicio. Ofrecer productos o servicios al cliente no es suficiente en estos días, las organizaciones deben proporcionar a sus clientes una experiencia satisfactoria que genere fidelidad. Competir en esa dimensión significa orquestar todos los canales que la gente capta en el proceso de compra. (Hariguna & Ruangkanjanase, 2020)

La experiencia del cliente es el conjunto de eventos que experimentan los clientes en el proceso antes y después de la compra, donde las empresas juegan un rol principal en la creación de una experiencia de cliente. Además, los clientes ahora se ponen en contacto con las empresas directa

o indirectamente de diversas maneras y son de naturaleza abierta hacia la comunidad con necesidad de respuestas rapidez y ágiles. (Juan, Rodolfo, Eduardo, & Celina, 2018)

### ***1.2.2. Métrica.***

Es importante comprender los factores que afectan la experiencia del consumidor moderno, al realizar la implementación del programa de Customer Experience, nos permitirá medir el grado de recomendación, satisfacción y esfuerzo. Las métricas a utilizarse son NPS, CSAT y CES ya que estos indicadores son complementarios entre sí y nos entregará un panorama mucho más acertado del nivel de gestión que realiza la institución.

#### *Net Promoter Score (NPS)*

La metodología del NPS utiliza una única pregunta con una escala del 1 al 10 para determinar si el cliente aprecia la marca para recomendar a familia y amigos. La interpretación de resultados se basa en la estratificación de 3 diferentes grupos

- **Promotores:** Serán los usuarios que califiquen a nuestra marca en una escala de 9 a 10. Este grupo se encuentra a gusto con los servicios o productos ofertados y podrían considerarse como consumidores leales.
- **Pasivos:** Son los usuarios que ofrecen una puntuación entre 7 a 8, son consumidores que si bien trabajan con la marca podrían cambiar de producto por otro con similares atributos y una mejor experiencia.
- **Detractores:** Son los usuarios que ofrecen una calificación de entre 0 al 6. Este grupo indica su descontento con la marca y la relación que mantiene con la institución es por necesidad (Reichheld & Markey, 2011).

### *Customer Satisfaction Score (CSAT)*

El índice de satisfacción del cliente permite la interacción directa de los clientes y la empresa, se puede medir a través de una escala en la que el cliente califica que tan satisfactoria fue su experiencia de compra. El objetivo de este indicador es conocer el nivel de satisfacción de los clientes y diseñar procesos de mejora en el recorrido del Customer Journey, competencia del personal y tomar en cuenta las quejas de los clientes (González, Carmona, & Rivas , 2007).

### *Customer Effort Score (CES)*

El indicador CES mide el nivel de esfuerzo de los clientes en su recorrido durante el viaje de compra, uno de los objetivos de este indicador es medir su experiencia y enfocarla en la satisfacción del cliente. La interpretación de resultados se basa en la estratificación de 3 diferentes grupos

- **Esfuerzo bajo:** Serán los clientes que califiquen su recorrido con una escala de 1 a 2, no tuvieron problemas en la experiencia de compra.
- **Esfuerzo considerado:** Son los usuarios que en la escala calificaron como neutrales.
- **Esfuerzo elevado:** Son los clientes con una calificación de entre 4 al 5, que significa problemas en el recorrido de compra.

La ventaja de este indicador es que puede ser utilizado en todas las industrias que impliquen interacción con los clientes y permitirá descubrir problemas y procesos dolorosos.

### **1.3. Caso de análisis.**

Para conocer la experiencia actual de los socios de crédito de la Cooperativa San Francisco, se utilizó entrevistas personales para conocer los principales puntos de contacto y la retroalimentación de cómo fue su experiencia.

La encuesta realizada con fecha 19 de octubre fue enviada a 400 socios con crédito vigente través de correo electrónico y se utilizó Microsoft Forms como herramienta de recolección de datos, de este grupo tuvimos 124 respuestas validas.

### **1.4. Fotografía o estado actual.**

#### *Demografía de los socios*

Los socios con créditos se concentran entre los 25 a 40 años con una participación del 50% rango de edad que corresponde al segmento son Millennial, le sigue con un 30% la generación X con edades comprendidas entre los 41 a 55 años y el 20% restante comprende entre Baby Boomer y Centennials. Del total de socios crediticios el 55% corresponde al género masculino y el 45% femenino.

#### *Entrevistas de los socios*

Las entrevistas se realizaron en la oficina Matriz de la Cooperativa San Francisco ubicada en la Av. 12 de Noviembre y Montalvo. La forma de obtención de los datos fue inmediata después de que el socio firmaba su crédito.

Se pudo identificar los principales puntos de contacto que tiene los socios al momento de solicitar su crédito, se estableció los momentos de dolor y de acierto que maneja la Cooperativa

lo cual nos permitirá evaluar de mejor manera los procesos que tienen que vivir los socios de forma cotidiana en la institución.

**Tabla 1**

*Net Promoter Score (NPS)*

<b>Índice Neto de Promotores</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Promotores	73	59%
Pasivos	32	26%
Detractores	19	15%
<b>Total</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

*Elaboración propia*

El resultado obtenido mediante la pregunta NPS de los socios crediticios es del 44%, siendo este un porcentaje frágil para la retención de socios en la Cooperativa, de igual manera los socios pasivos tienen un porcentaje relativamente alto. Es importante evaluar los puntos de dolor de estos grupos de socios con el fin de mejorar nuestra oferta y experiencia de servicio.

**Tabla 2**

*Customer Satisfaction Score (CSAT)*

<b>Customer Satisfaction Score</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Satisfecho	54	43%
Satisfecho	29	23%
Regular	22	18%
Insatisfecho	9	7%
Muy Insatisfecho	10	8%
<b>Total</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

*Elaboración propia*

El índice de satisfacción al cliente del proceso de crédito en la cooperativa tiene como resultado una satisfacción del 66% por parte de los socios, aun así, hay un segmento que no se encuentra satisfecho con el servicio de crédito recibido y presenta su malestar por lo cual hay muchos elementos y procesos que tienen que mejorar para una experiencia mucho más amigable hacia el socio.

**Tabla 3**

*Customer Effort Score (CES)*

<b>Customer Effort Score</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Fácil	51	41%
Fácil	30	24%
Media	17	13%
Difícil	16	13%
Muy Difícil	10	8%
<b>Total</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

*Elaboración propia*

Como resultado del índice de esfuerzo del cliente obtuvimos un 44% la forma de cálculo de este fue el (Porcentaje de alto esfuerzo – Porcentaje de bajo esfuerzo), tenemos un 21% de socios que considera que el proceso no fue lo suficiente fácil y un 13% que se mantuvo neutral.

**Tabla 4***Métricas Customer Experience San Francisco*

<b>Indicadores Experiencia del Socio de Crédito</b>	<b>Porcentaje</b>
Net Promotore Score	44%
Customer Satisfaction Score	66%
Customer Effort Score	45%

*Elaboración propia*

El 44% de los socios recomendarían la marca San Francisco a su principal grupo de amigos y familiares, el 66% de los socios se sintió satisfecho con el recorrido de crédito de la institución y el 45% de los encuestados considera que su proceso fue fácil.

La conectividad y la velocidad de la información donde las redes sociales son las dominantes, los clientes insatisfechos tienen más influencia sobre su entorno. Por otro lado, los clientes satisfechos son los que promueven y recomiendan la marca generando oportunidades de expansión y reconocimiento.

## 2. Capítulo 2 - Diagnóstico

### 2.1.Causas del problema.

#### 2.1.1. *¿Qué determina la experiencia del cliente?*

La experiencia del cliente es un viaje de 360 grados en la que involucra a toda la institución de forma transversal, primero el cliente percibe los valores y atributos de la marca en cada interacción, la gestión de la experiencia del cliente también se centra en qué medida un negocio basa en la experiencia para generar crecimiento y fidelización.

El proceso de decisión de compra responde a varios factores tanto internos como externos que pueden modificar el comportamiento propio de cada individuo, partiendo del reconocimiento de la necesidad. La motivación será la fuerza impulsora que detona en la acción de compra o rechazo, es en este punto donde debe redirigirse las necesidades con la presentación de nuevas experiencias a los clientes que nos permitan modificar sus objeciones por motivaciones. (Medem, 2014)

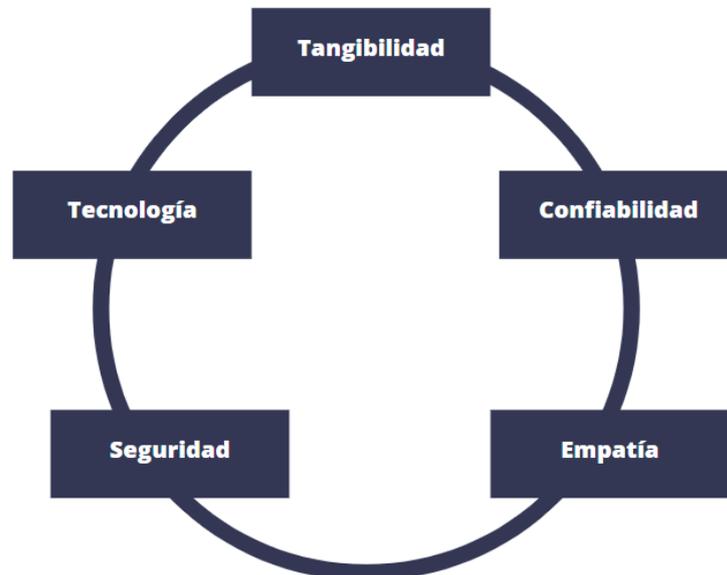
#### *Determinantes de la experiencia del consumidor*

Para tener una visión más completa, es útil ver cómo la experiencia del cliente se relaciona de forma directa con la satisfacción del cliente y la calidad del servicio. La satisfacción del cliente debe ser uno de los componentes de la experiencia del cliente.

La experiencia del cliente es un constructo multidimensional confiable y válido, explicado en cinco dimensiones: tangibilidad, confiabilidad, empatía, tecnología y seguridad. (González, Orozco, & De la Paz, 2010)

## Ilustración 1

### *Experiencia del Consumidor*



La tangibilidad responde a la experiencia sensorial de nuestro cliente, son varios factores como instalaciones físicas, equipos, imagen del personal, publicidad y el valor de marca.

La confiabilidad, se basa en la percepción del producto o servicio recibido.

La empatía responde a una atención personalizada.

La seguridad se identifica como el conocimiento y la capacidad de la institución para transmitir la confianza y la minimización de los riesgos que el cliente identificó en el proceso, todo esto lleva a una percepción más elevada de calidad.

La tecnología tiene un papel fundamental en los procesos de contacto, nos referimos a ella como omnicanalidad y la adecuada estructura de los canales nos genera una experiencia fluida, todos los procesos demandan un alto grado de interacción, respuestas ágiles y efectivas entre las partes, (Alfaro, 2010).

Un adecuado manejo de la experiencia del cliente es la mejor forma de promoción, la percepción es individual y toma diferentes formas de expresión, como recomendaciones o críticas de boca en boca, reseñas en línea, informes de noticias, etc.

### *2.1.2. Causas del nivel de experiencia del socio crediticio.*

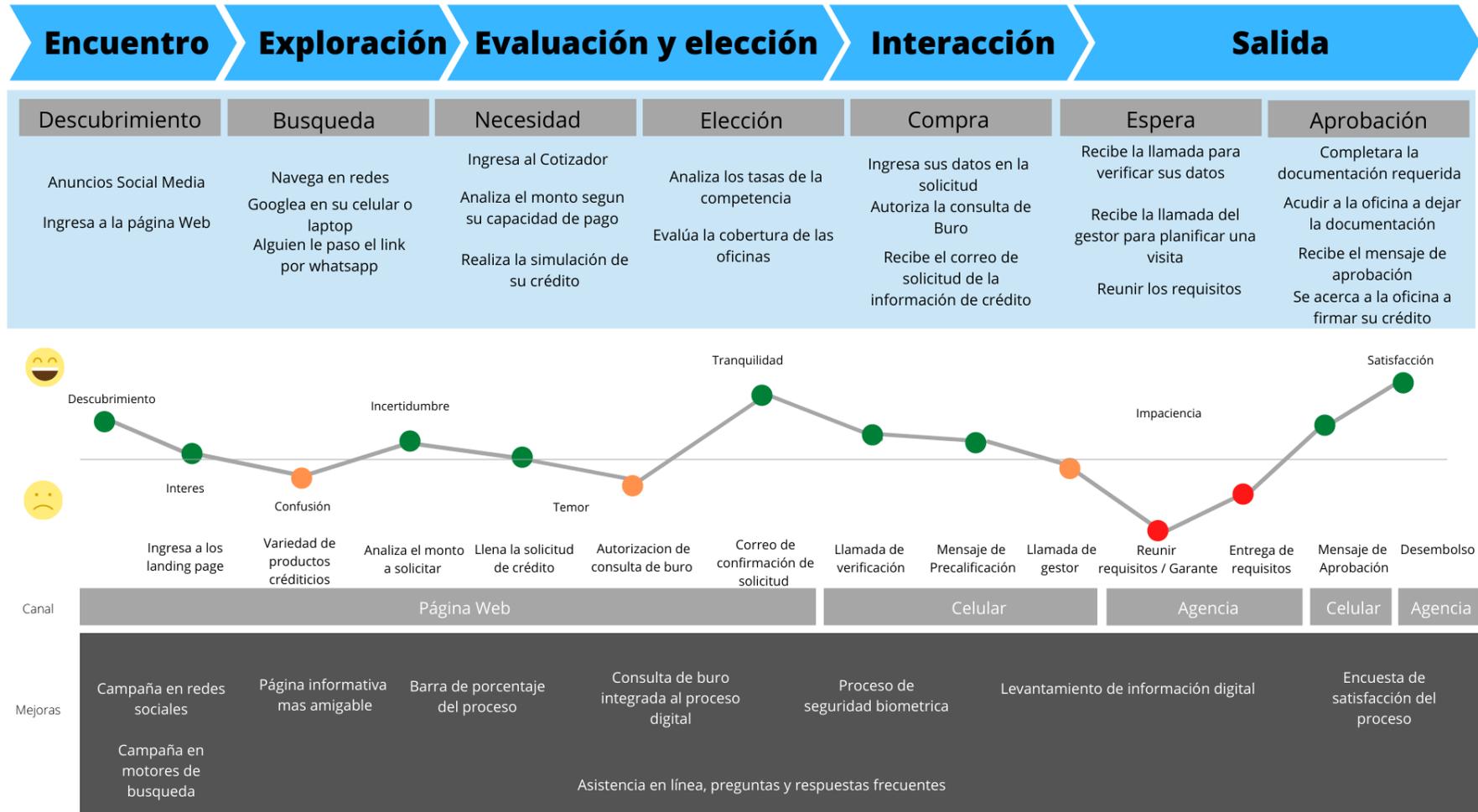
Una de las herramientas más importantes para gestionar el Customer Experience es el Customer Journey Map su objetivo es convertirse en un elemento diferenciador, el cual debe estructurarse de manera cronológica a través de un proceso gráfico en el que recogemos todos los puntos de contacto que tendrán nuestros clientes, con indicadores que nos permitan evaluar nuestro desempeño como lo son los tiempos de respuesta, emociones positivas y negativas (Solanelas, 2020)

Crear valor es estar conectado con la capacidad de crear recuerdos, momentos inolvidables en los que la marca pueda estar presente a través de la memoria o elementos tangibles entender lo que quieren los clientes, diferenciar los objetivos reales, los cuales se basan en sus necesidades directas, mientras que los objetivos emocionales comprenden sus deseos, sueños y lo que lo motiva internamente a adquirir un producto o un servicio. Hacer bien las cosas no basta, hay que hacerlas mejor que nunca, asegurar que el equipo se enamore del propósito con el fin de entregar experiencias memorables. (Alcaide, 2015)

#### *Desarrollo del customer Journey Map del cliente crediticio*

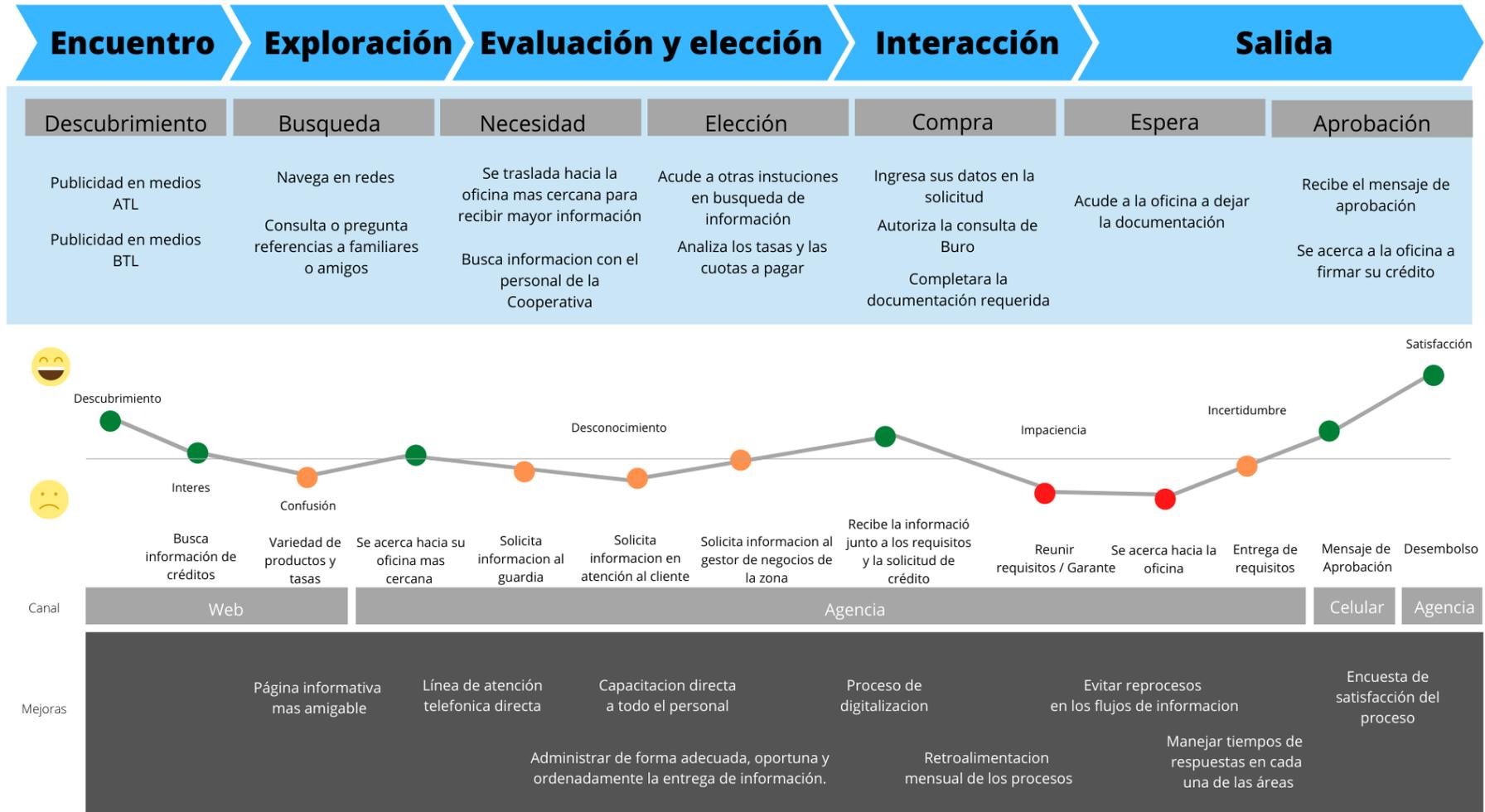
Como acción para identificar claramente los puntos de dolor en los procesos de crédito, se desarrollará dos Customer Journey Map, el primero para el ingreso de solicitudes de la página web y otro para procesos físicos.

**Ilustración 2**  
*Customer Journey Map solicitud de crédito en línea*



Elaboración propia

**Ilustración 3**  
*Customer Journey Map crédito físico*



*Elaboración propia*

### *2.1.2.1. Justificación de las causas.*

El levantamiento de los Customer Journey Map se basó en la experiencia real de nuestros socios entrevistados y encuestados, lo que nos permitió visualizar las oportunidades de mejora en el proceso actual. Elaborado el Customer Journey Map podemos analizar y entender de mejor manera los indicadores levantados en el capítulo 1 como el NPS con una calificación del 44%, mientras que el CSAT recibió una calificación del 66%.

En esta segunda fase de investigación podemos identificar los puntos de dolor que afecta la experiencia de los socios en su recorrido del proceso crediticio, ahora es necesario tomar las acciones correctivas para alcanzar una experiencia positiva de los socios.

Los dos Customer Journey Map combinan el levantamiento físico de información por lo cual tienen el mismo flujo de trabajo a partir de la verificación del socio, el cambio se presenta únicamente en el primer contacto. Una característica que comparten es que los posibles usuarios de crédito siempre buscaran información en la página web con lo cual la información que se presenta necesita ser clara y con la intención de venta bien definida.

Se requiere una digitalización de procesos para que San Francisco pueda mejorar sus indicadores y plantearse nuevos objetivos a partir de la experiencia de los socios de crédito. El segmento en el que la institución se encuentra no ha tenido un cambio total hacia la digitalización de los servicios, sin embargo, a partir de la cuarentena los socios ven a la tecnología como una necesidad para gestionar independientemente sus cuentas sin acudir a una oficina.

Este proceso va acompañado de una comunicación e interacción constante por lo cual la omnicanalidad debe presentarse como una solución prioritaria. La mayoría de los socios que fueron encuestados y entrevistados coincidieron que la atención personalizada es

indispensable para una relación duradera, sumando a esto la empatía y el correcto manejo de problemas generaran una experiencia inolvidable del socio.

#### ***2.1.2.2.Causas priorizadas.***

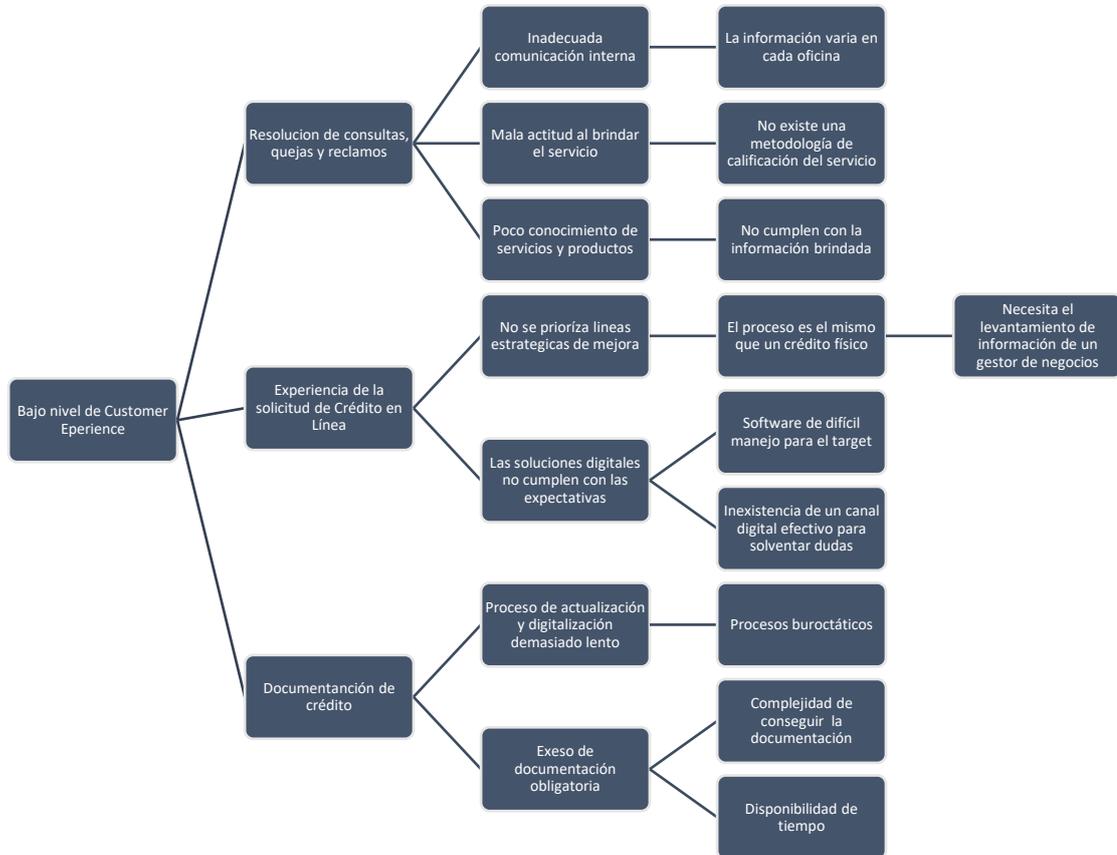
Una vez que se levantó y construyó el proceso de crédito a través del Customer Journey Map se ha podido determinar 3 puntos específicos que no alcanzan a cumplir con las expectativas de los socios.

- Resolución de consultas, quejas y reclamos
- Solicitud de crédito en línea
- Documentación de crédito

## 2.2. Árbol de diagnóstico.

### Ilustración 4

#### Árbol de Diagnóstico



Elaboración propia

### **3. Capítulo 3 - Diseño y planificación de la implementación**

#### **3.1. Descripción de la solución.**

Una vez realizado el análisis interno cualitativo y cuantitativo de la Cooperativa San Francisco se determinaron los principales problemas en el recorrido del cliente crediticio como son, la experiencia de la solicitud de crédito en línea, la documentación de crédito y la resolución de consultas, quejas y reclamos en el proceso.

- A nivel táctico se buscara disponer de indicadores y métricas que permitan mejorar la calidad de la atención y los niveles de satisfacción de los socios de la Cooperativa.
- A nivel estratégico comprender las principales necesidades de los socios crediticios y su percepción frente al servicio ofrecido.
- A nivel operativo se va a implementar un esquema de encuestas post atención para evaluar el servicio recibido por los socios crediticios

El programa “SanFra Experience” iniciara en el primer trimestre del año 2022 con el levantamiento de indicadores y la identificación de atributos que impactan en la satisfacción del cliente para la construcción de la estrategia de servicio con lo cual se tendrá una medida comparativa para un control y una evaluación mensual.

Por otro lado la documentación necesaria para crédito y la solicitud de crédito en línea es necesario el levantamiento de procesos y ofrecer una reestructuración en base a los puntos de dolor, con soluciones más eficientes y con menos fricciones.

- En el caso de socios de la Cooperativa que generen la solicitud de crédito en línea y presenten excelente comportamiento crediticio, mantengan experiencia con la

institución se puede aplicar el caso mediante proceso simplificado con desembolso directo en la cuenta.

- Permitir que el usuario tenga un seguimiento del estado de su crédito, sea que este se encuentre negado, en proceso, mediante la plataforma al incorporar un apartado de consulta.
- La instalación de canales de comunicación permanentes de la Cooperativa, permitirá a los usuarios realizar consultas, quejas y reclamos por todas las plataformas con una respuesta y escalamiento de manera inmediata.

### ***3.1.1. Características de la solución.***

La gestión del departamento de Marketing es fundamental en la gestión de la experiencia del cliente y la resolución de consultas, quejas y reclamos en el proceso, que se enfocara en diseñar estrategias para la satisfacción plena del socio, y un analista de CX que monitoreara y supervisara los indicadores establecidos (NPS, CSAT y CES)

- **Nombramiento de un analista CX:** El cual se enfocara en estudiar el comportamiento clave de los socios crediticios que impactan en la experiencia y el levantamiento de los atributos a evaluar del viaje del consumidor.
- **La estrategia de servicio:** Diseñar estrategias que refuercen el modelo de servicio y la promesa de la Cooperativa para la satisfacción plena del socio crediticio.
- **Esquema de monitoreo:** Se va a realizar mediciones de calidad percibida y calidad emitida, a través de un esquema de encuestas post atención en los diferentes puntos de contacto que se consideran críticos para la atención de los socios crediticios.

- **Creación de un portal de calidad:** La generación de un portal que presente las métricas e indicadores individuales de los colaboradores de forma mensual, permitiendo administrar la gestión de desempeño por cada oficina.
- **Programa de formación:** Con la existencia de métricas se establecerá programas de capacitación individuales que busquen el crecimiento y la formación de cada colaborador. Los operativos de los puntos de atención físicos estarán mejor capacitados y alineados a las políticas del programa “SanFra Experience”.

Para la solución de la experiencia de la solicitud de crédito en línea se

- **Validación de Identidad:** Con la implementación en el proceso de una prueba de identidad con biométrica se podrá autenticar la veracidad del usuario con conexión directa en el registro civil, todo esto con el fin de evitar fraude a través de identidades falsas.
- **Negociación de plazo y monto:** Se dará una opción a los usuarios que no cumplan con el requerimiento de monto o plazos iniciales, con una contrapropuesta generada por el score de riesgos para que el usuario pueda analizar si acepta la nueva opción de crédito.
- **Parametrización automática:** Basados en el recorrido del usuario se determinó los procesos duplicados, como solución se realizará una parametrización interna.

Como una solución para el dolor que presenta en los usuarios la documentación de crédito se plantea la siguiente solución a corto plazo para los socios de la Cooperativa.

- **Régimen Simplificado:** Se hará ciertos cambios en el proceso con un beneficio directo para los socios sin crédito de la cooperativa en el cual se tomara en cuenta experiencia crediticia, calificación de buro y la mora máxima. Si el socio cumple

con las variables mencionadas pasara directamente al desembolso, evitando así los cuellos de botella en otras etapas.

- **Campañas de novación:** De igual manera este beneficio será exclusivo para socios de la institución que ya tienen un crédito vigente, en las cuales se tomara en cuenta calificación de buro, mora máxima, para otorgar una renovación inmediata del crédito únicamente a través de la presentación de un único documento de identificación.

### ***3.1.2. Teoría de cambio.***

Se pretende implementar un modelo integral de gestión de la experiencia, desarrollando las métricas e indicadores necesarios para crear una visión integral del customer experience de la Cooperativa, a este programa se le conocerá como “SanFra Experience”.

El esfuerzo institucional impulsa a crecer día a día, demostrar lo que la fuerza laboral puede conseguir en un mismo equipo de trabajo.

## 3.1.3. Cuadro.

Tabla 5

*Teoría del Cambio*

<b>Causa Subyacente</b>	<b>Características del programa (Direccionadas a la causa subyacente)</b>	<b>Teoría del cambio (en palabras o con flechas)</b>
Resolución de consultas, quejas y reclamos	Nombramiento de un analista CX	Identificar los puntos claves del viaje del consumidor → Identificara a nuestro cliente meta, preferencias y necesidades → Fidelizar al cliente basándose en un excelente servicio y manejo de la experiencia del cliente.
	Estrategia de servicio	Ayudará a complementar de forma global la experiencia del consumidor → Los puntos de contacto estarán mejor capacitados y se volverán más profesionales.
	Esquema de Monitoreo	Existirá una metodología de calificación del servicio → Se podrá medir la experiencia que

		los usuarios respondieron en las encuestas
	Creación de un portal de calidad	Los empleados conocerán a través de métricas e indicadores el nivel del servicio en cada oficina → La integración de planes comerciales y acciones estratégicas en un solo portal para hacer cumplir la misión, visión y la promesa de marca
	Programa de formación	Los operativos de servicio de atención al cliente brindarán un servicio estandarizado → Los empleados dispondrán de recursos técnicos para ejecutar su trabajo con mayor eficacia
Experiencia de la solicitud de Crédito en Línea	Validación de Identidad	Las implementación de mecanismos de seguridad percibidas por los usuarios → Evitará el robo de identidad → Reducirá tiempos de verificación manual

	Negociación de plazo y monto	Al contar con esta opción el usuario maneja varias formas de pago, generando una mejor experiencia ya que no se está negando el crédito → Brinda a los usuarios otras alternativas para que el producto de crédito sea más accesible
	Parametrización automática	Cumplirán con la información y plazos establecidos → Los gestores de negocio dispondrán de recursos tecnológicos para ejecutar su trabajo de mejor manera
	Canal de respuesta 24/7	Manejarán y resolverán conflictos de manera adecuada → Los usuarios podrán ingresar su información con seguridad ya que tendrán un canal de soporte constante en casos de dudas o inquietudes
Documentación de crédito	Régimen Simplificado	Al implementar este programa la satisfacción del punto de

		<p>venta mejorará y por lo tanto se tendrá un mejor valor en NPS</p> <p>Permitir al cliente realizar pedidos de manera más rápida y con información oportuna de tasas de interés o montos</p>
	<p>Campañas de novación</p>	<p>La información interna nos permitirá mejorar la calidad de servicio en el desembolso de créditos → Las mejoras permitirán fidelizar a los clientes e incrementar la participación de mercado.</p>

*Elaboración propia*

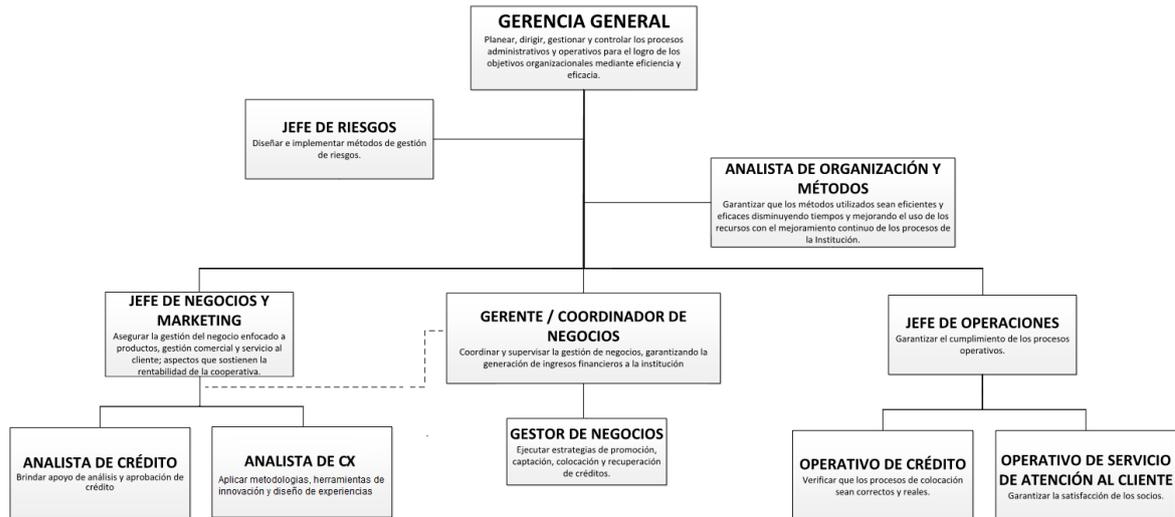
### **3.2. Diseño de la implementación**

#### **3.2.1. Actores.**

Se tomara en cuenta la contribución de los actores que intervienen en el proceso comercial y de contacto para los socios de crédito, de la misma manera se tomara en cuenta los puestos que tienen injerencia en el proceso de crédito.

#### **Ilustración 5**

*Actores de la implementación*



*Elaboración propia*

### 3.2.2. Roles.

- **Gerente:** El responsable de gestionar y cumplir la planificación estratégica de forma conjunta a las áreas administrativas y comerciales, para la consecución de objetivos generales y específicos de la institución a corto y largo plazo.
- **Jefe de Riesgos:** Identificar y evaluar el impacto de los riesgos financieros, operativos y de la información inherentes a la actividad financiera a través de herramientas de prevención con el fin de establecer planes de acción, control y de continuidad permanente.
- **Analista de Organización y Métodos:** Garantizar que los métodos utilizados en la institución sean eficaces y eficientes disminuyendo los tiempos y mejorando el uso de recursos, a través de del mejoramiento continuo de procesos.
- **Jefe de Negocios y Marketing:** Sera el responsable del desarrollo de estrategias y planes de acción para productos y servicios que cubran tanto las necesidades del mercado como de la institución.

- **Gerente/Coordinador de negocios:** El gerente de negocios tiene la misión de coordinar, supervisar y controlar los indicadores sobre su gestión de negocios de las oficinas a cargo, garantizando la eficiencia y rentabilidad de los resultados financieros a la institución.
- **Jefe de Operaciones:** Garantizar que los procesos operativos sean ejecutados con niveles de alta calidad, planificar la rotación del personal para la atención física al público en las distintas oficinas y solicitar los debidos accesos según corresponda.
- **Gestor de Negocios:** Es la fuerza de ventas de la Cooperativa, su misión es prospectar, crear y ejecutar estrategias productivas, competitivas y rentables de captación, colocación y recuperación de créditos, para el cumplimiento de metas comerciales.
- **Analista de Crédito:** Brinda el apoyo en el análisis y aprobación de créditos.
- **Operativo de servicio de atención al cliente:** La misión del cargo es satisfacer las necesidades de los socios y clientes, a través de una atención personalizada de calidad, ofertando productos y servicios financieros de forma oportuna y eficiente.
- **Operativo de Crédito:** Verificar que los procesos de colocación sean correctos y reales por parte de los solicitantes
- **Analista de CX:** Aplicar y desarrollar metodologías, herramientas de innovación y diseño de experiencias para transformar interacciones a partir del conocimiento de las necesidades y gustos de los usuarios.

### 3.2.3. *Incentivos.*

Encontrar al personal adecuado es una tarea ardua, sin embargo, retenerlos resulta más complicado, por esto la institución debe tener claro un plan de incentivos que motive y recompense a los colaboradores. De esta manera al comunicar el programa “SanFra

Experience” no existirá una resistencia ni malestar por parte del grupo, sino que darán el máximo en cada puesto de trabajo. (Conrero & Cravero, 2019)

Los mandos medios como las Jefaturas y Gerentes tendrán un plan de incentivos basado en los beneficios de la implementación del programa, es decir se enfoca a los roles que manejan en la institución como son la responsabilidad, la planificación y los indicadores de gestión.

Los gestores de negocio tendrán un incentivo económico al ser la principal fuerza de ventas de la Cooperativa, tendrán comisiones sobre las colocaciones mensuales y bono de cumplimiento anual, con lo cual se busca impulsar su crecimiento económico. De igual manera generar un crecimiento profesional a través de capacitaciones y cursos con universidades reconocidas para el beneficio mutuo del colaborador y la institución.

Los operativos de atención al cliente tendrán un modelo de motivación con las mismas características a los gestores de negocios a excepción de las comisiones sobre las colocaciones mensuales, en este grupo se buscara impulsar el crecimiento profesional a través de las capacitaciones y un mejor manejo de los socios de la Cooperativa.

## 3.2.4. Cuadro.

Tabla 6

*Diseño de la implementación*

<p style="text-align: center;"><b>Actores</b></p> <p style="text-align: center;">¿Qué actores están involucrados?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Roles</b></p> <p style="text-align: center;">¿Cuáles son los roles de los actores?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Incentivos</b></p> <p>¿Los incentivos del programa son compatibles con todos los actores y con la gente excluida o perjudicada?</p>
Gerencia	Responsable de gestionar y cumplir la planificación estratégica de forma conjunta a las áreas administrativas y comerciales, para la consecución de objetivos generales y específicos de la institución a corto y largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenos indicadores de gestión</li> <li>• Mayor margen de rentabilidad</li> </ul>
Analista de organización y métodos	Garantizar que los métodos utilizados en la institución sean eficaces y eficientes disminuyendo los tiempos y	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar la fuga de socios</li> </ul>

	mejorando el uso de recursos, a través de del mejoramiento continuo de procesos.	
Jefe de riesgos	Identificar y evaluar el impacto de los riesgos financieros, operativos y de la información inherentes a la actividad financiera a través de herramientas de prevención con el fin de establecer planes de acción, control y de continuidad permanente	
Jefe de negocios y marketing	Desarrollo de estrategias y planes de acción para productos y servicios que cubran tanto las necesidades del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bono de cumplimiento anual</li> <li>• Evitar la fuga de socios</li> </ul>
Gerentes / Coordinadores de oficina	Coordinar, supervisar y controlar los indicadores sobre su gestión de negocios de las oficinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los indicadores NPS de las oficinas físicas.</li> </ul>

<p>Jefe de operaciones</p>	<p>Garantizar que los procesos operativos sean ejecutados con niveles de alta calidad, planificar la rotación del personal para la atención física al público en las distintas oficinas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecer en la participación de mercado de cada sector.</li> <li>• Reconocimiento de los logros</li> </ul>
<p>Gestor de negocios</p>	<p>Ejecutar estrategias productivas, competitivas y rentables de captación, colocación y recuperación de créditos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisiones sobre las colocaciones mensuales</li> <li>• Bono de cumplimiento anual</li> </ul>
<p>Analista de crédito</p>	<p>Brinda el apoyo en el análisis y aprobación de créditos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de los logros</li> <li>• Formación y programa de capacitaciones con los costos cubiertos por la institución.</li> </ul>
<p>Operativo de atención al cliente</p>	<p>Satisfacer las necesidades a través de una atención personalizada de calidad, ofertando productos y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bono de cumplimiento anual</li> </ul>

	servicios financieros de forma oportuna y eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de los logros</li> </ul>
Operativo de crédito	Verificar que los procesos de colocación sean correctos y reales por parte de los solicitantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación y programa de capacitaciones con los costos cubiertos por la institución.</li> </ul>
Analista de customer experience	Desarrollar metodologías, herramientas de innovación y diseño de experiencias para transformar interacciones a partir del conocimiento de las necesidades y gustos de los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los indicadores NPS de las oficinas físicas.</li> <li>• Optimización de soluciones y gestión en cada una de las áreas participantes.</li> </ul>

*Elaboración propia*

## **4. Capítulo 4 - Evaluación**

### **4.1. Método de evaluación.**

El método de evaluación será a través de pruebas controladas aleatorias más conocido por sus siglas en inglés RCT (Randomized Controlled Trial), este tipo de evaluación separa a dos grupos de forma controlada que nos permitirá medir el efecto que puede tener las soluciones descritas en el capítulo anterior.

#### ***4.1.1. Grupo de control.***

Se consideró dos grupos de control con fechas de inicio paralelas para evaluar la eficiencia en el desembolso de los créditos con las soluciones propuestas con una duración 11 días laborables.

Para este análisis se consideró el primer periodo comprendido entre el 17 de enero del 2022 hasta el 31 de enero del 2022, este periodo se usará recolección de datos a través de bases digitales; el primer grupo controlado ingresara por la nueva plataforma propuesta de crédito con desembolso directo y parametrización automática y el segundo grupo ingresara por la página actual de solicitud de crédito ofertada por la Cooperativa, esta base nos permitirá realizar una evaluación con la cual podamos medir si la satisfacción del grupo en que se aplicó las soluciones digitales.

Para la segunda solución basado en las consultas, quejas y reclamos se dividirá en dos grupos de control para verificar el funcionamiento de las soluciones, el primer grupo tendrán problemas en los procesos de pago de créditos y la solución presentada será únicamente a través del canal tradicional con bajos niveles de satisfacción, mientras que al segundo grupo en el que se les presentara el mismo problema pero con personal

capacitado consciente sobre la calidad y centrada en el cliente para que puedan relacionarse y brindarle una solución personalizada.

## **4.2. Refinamiento**

### ***4.2.1. Indicadores.***

- La Cooperativa San Francisco al no tener una metodología para medir la experiencia del cliente, se tomara en cuenta los indicadores obtenidos en el presente documento como elemento base para realizar las comparaciones en la etapa final de las soluciones descritas.
- Para que la solución sea considerada eficiente es necesario tener como indicador el tiempo de respuesta desde el momento de ingreso hasta la finalización del flujo.
- Un indicador relevante es el número de pruebas aprobadas de forma satisfactoria con lo cual se garantiza que el aplicativo puede salir a producción.
- Como indicador se tomara en cuenta el tiempo de resolución de los conflictos y el nivel de esfuerzo del socio para la solución de las quejas y consultas.
- El número de quejas ingresadas comparado con el número de quejas solucionadas será otro de los indicadores claves que nos permitirá determinar si las soluciones tienen un efecto positivo en el contacto con el socio.

### ***4.2.2. Línea de Tiempo.***

- Levantamiento del nuevo flujo de crédito con todos los involucrados y delimitar las responsabilidades de los mismos 1 mes.

- La búsqueda de un modelo tecnológico crediticio acorde a las necesidades de la institución, tomará alrededor de 1 mes para poder calibrar todas las funcionalidades que se espera de la herramienta.
- La parametrización del modelo crediticio dentro del flujo de crédito de la Cooperativa tendrá 2 meses hasta que el nuevo aplicativo salga a producción.
- La creación de la metodología de calificación de servicio como base para el levantamiento de indicadores que influyan positivamente en la calidad del servicio tendrá un plazo de 1 mes.
- La creación de un portal de calidad en la que se pueda visualizar y controlar los indicadores de servicio tendrá un plazo de 3 meses hasta la parametrización de oficinas, operativos de atención al cliente y gestores de negocios
- El programa de formación dirigido a las oficinas con bajo promedio de servicio, iniciará al tener lista la metodología de calificación al servicio y el portal de calidad.

#### ***4.2.3. Refinamiento.***

- Si no existe cambio en el flujo de crédito se deberá refinar los procesos hasta encontrar un flujo óptimo simplificado de crédito en línea.
- Si el modelo de aprobación resulta muy ácido, es necesario refinar las variables del modelo crediticio.
- Si no existe cambio en el NPS, se tendrá que determinar una nueva estrategia y refinar el diagnóstico del problema.
- De no tener una metodología clara para la evaluación de servicio, se deberá analizar el alcance y tiempo de medición

- Si el portal de calidad no aporta información de servicio claro para la toma de decisiones se deberá refinar los indicadores y variables del servicio.
- Si no existe cambio en los niveles de servicio en las oficinas, se tendrá que verificar la calidad de la información para que el programa se adapte mejor a las necesidades de cada asesor

#### 4.2.4. Cuadro.

<b>Características del Programa</b>	<b>TOC Etapa 1</b>	<b>TOC Etapa 2</b>	<b>TOC Etapa Final</b>
Experiencia de la solicitud de crédito	Levantamiento del proceso del nuevo flujo de crédito en línea	Propuestas del modelo crediticio para desembolso inmediata	Parametrización y salida a producción del aplicativo de crédito en línea.
Indicador	- Tiempo de respuesta	- Número de pruebas aprobadas de forma satisfactoria	- NPS
Línea de Tiempo	1 mes	1 mes	2 meses
¿Quién recibe los datos del indicador?	Analista de organización y métodos	Jefe de Riesgos	Jefe de Negocios y Marketing

Refinamiento	Si no existe cambio en el flujo de crédito → Refinar los procesos hasta encontrar un flujo óptimo simplificado de crédito en línea	Si el modelo de aprobación resulta muy ácido → Refinar las variables del modelo crediticio.	Si no existe cambio en el NPS → Determinar una nueva estrategia y refinar el diagnóstico del problema.
--------------	--	---	--

*Elaboración propia*

<b>Características del Programa</b>	<b>TOC Etapa 1</b>	<b>TOC Etapa 2</b>	<b>TOC Etapa Final</b>
Resolución de Consultas, quejas y reclamos	Creación de la metodología de calificación de servicio	Creación de un portal de calidad en la que se pueda medir y evaluar los principales indicadores de servicio	Programa de formación dirigido a las oficinas con bajo promedio de servicio
Indicador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NPS</li> <li>- CSAT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y evaluación del portal de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de colaboradores capacitados</li> </ul>
Línea de Tiempo	1 mes	3 meses	2 meses

¿Quién recibe los datos del indicador?	Analista de CX	Analista de CX	Jefe de Operaciones
Refinamiento	<p>Si no existe una metodología clara para la evaluación de servicio →</p> <p>Refinar alcance por sectores y tiempo de medición</p>	<p>Si el portal no aporta información de servicio claros para la toma de decisiones →</p> <p>Refinar los indicadores y variables del servicio</p>	<p>Si no existe cambio en los niveles de servicio en las oficinas →</p> <p>Refinar la calidad de la información para que el programa se adapte mejor a las necesidades de cada asesor</p>

*Elaboración propia*

### **4.3. Recomendaciones.**

- En la presente investigación del socio crediticio en la Cooperativa San Francisco se pudo visualizar los puntos de dolor en el Customer Journey Map, con lo cual se propone una serie de soluciones digitales que nos permitiría mejorar esa fricción que actualmente nos encontramos generando con los usuarios.
- La Cooperativa tiene un alto número de transaccionabilidad en créditos, pero esto no se encuentra reflejado en su lealtad y retención. La recomendación es mejorar los productos y canales de atención hacia el socio, mantener la comunicación de una forma más simple con conceptos claros que sean más apreciables a los usuarios.
- Uno de los principales elementos que provocan una baja incidencia de fidelización en los socios de la Cooperativa es la resolución de quejas y reclamos, con lo cual este punto debe enfocarse en diseñar estrategias para la satisfacción del socio. El levantamiento de indicadores que permitan determinar las competencias a mejorar por parte de los colaboradores y canalizarlos a través de un programa de formación y capacitación.
- La creación de un portal de calidad con métricas e indicadores que permita tener una calificación de todos los elementos que nuestro público objetivo considere relevante como son; oficinas, servicio, canales, comunicación, productos. La disponibilidad de esta información debe ser libre para los miembros de la institución tanto individuales como globales por oficina de forma mensual.
- Brindar un servicio diferencial a los socios con buen historial en que los procesos de crédito sean simplificados y con características adicionales que premien la fidelidad y el buen comportamiento de pagos con la Cooperativa.

- Al finalizar la implementación de las soluciones en la Cooperativa San Francisco es necesario levantar nuevamente el Customer Journey Map y analizar si mejoró la experiencia de los socios en cada punto de contacto, de ser así, se aplicará similares soluciones a los productos de ahorro como depósitos a plazo fijo o programas de ahorro digitales.

#### **4.4. Conclusiones.**

##### ***4.4.1. Customer Experience.***

- El resultado obtenido mediante el Net Promoter Score (NPS) de los socios de crédito para la Cooperativa San Francisco, corresponde a 44%, resultado que nos demuestra el problema al momento de promover los productos crediticios de la institución a potenciales usuarios.
- El Customer Satisfaction Score (CSAT) tuvo un resultado del 66% con lo cual nos demuestra que hay un grupo de socios que no se encuentra satisfecho con el servicio brindado por la Cooperativa.
- Como resultado del Customer Effort Score (CES) tuvimos un índice del 21% lo que nos dice que existe un segmento que considera que los procesos dentro de la cooperativa no son lo suficientemente fáciles y le genera cierta resistencia.
- Al iniciar la investigación se determina el bajo nivel de customer experience en tres puntos; la experiencia de la solicitud de crédito en línea al no cumplir con las expectativas para una solución digital, la documentación de crédito y la resolución de consultas quejas y reclamos.
- El programa de Customer Experience en la institución inicia con el levantamiento de indicadores de calidad percibida y calidad emitida, todo esto a través de

encuestas post atención en los puntos de contacto basados en el perfilamiento de nuestro buyer person.

#### ***4.4.2. Métrica***

- Al tener diferentes indicadores podemos tener un punto de partida en la experiencia actual del cliente de crédito, la cual podríamos considerar baja y con el refinamiento de las soluciones esperamos incrementar el NPS a un 48% en el primer año, ya que las soluciones digitales en los flujos de crédito permitirá optimizar y acelerar todos los procesos actuales.
- Reducir el CES al 19% con la creación de nuevos canales de atención permanente que permitan acompañar al socio en su recorrido en la Cooperativa para adquirir un producto.
- A través de una mejor atención y resolución de problemas se espera incrementar el CSAT a un 72%, es decir una variación del 6% lo cual representa un buen programa de formación interno para los operativos de atención al cliente y gestores de negocios.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide, J. (2015). *Los 100 errores de la experiencia de cliente*. Madrid, España: ESIC. Recuperado el 7 de Octubre de 2021
- Alcaide, J., & Diez, M. (2019). *Customer Experience*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Alcaide, J., & Diez, M. (2019). *Customer Experience, las claves de la experiencia de cliente en la era digital cognitiva*. Madrid, España: ESIC. Recuperado el 5 de Noviembre de 2021
- Alfaro, E. (2010). *ABC del Customer Experience* (Primera ed.). Valencia, España: Wolters Kluwer España. Recuperado el 21 de Octubre de 2021
- Conrero, S., & Cravero, V. (2019). *El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo*. Córdoba, Argentina: Editorial Universidad Católica de Córdoba.
- Diebner, R., Malfara, D., Thompson, M., & Vancauwenberghe, M. (24 de Febrero de 2021). *Predicción: el futuro de CX Mckinsey y Company*. (J. Arnous, Editor) Recuperado el 2021 de Noviembre de 12, de Mckinsey y Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/prediction-the-future-of-cx>
- Domínguez, A., & Hermo, S. (2007). *Métricas del marketing*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- El Kutby, S. (2016). *Customer Experience* (Primera ed.). (M. Grillo, Ed.) México D.F., México: Alfaomega Grupo. Recuperado el 7 de Octubre de 2021
- González, E., Orozco, M., & De la Paz, A. (Septiembre de 2010). El valor de la marca desde la perspectiva del consumidor. Estudio empírico sobre preferencia, lealtad y experiencia de marca en procesos de alto y bajo involucramiento de compra. *Scielo*.
- González, L., Carmona, M., & Rivas, M. (2007). *Centros de Excelencia*. Obtenido de CEX Centros de Excelencia: <https://www.centrosdeexcelencia.com/>
- Hariguna, T., & Ruangkanjanase, A. (2020). Elucidating E-satisfaction and Sustainable Intention to Reuse Mobile Food Application Service, Integrating Customer Experiences, Online Tracking, and Online Review. (K. Jermsittiparsert, Ed.) *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 122-128. Obtenido de <https://www.revistaclinicapsicologica.com/>
- Juan, T., Rodolfo, V., Eduardo, E., & Celina, G. (2018). Nuevos horizontes del marketing y de la distribución comercial. *Cátedra Fundación Ramón Areces*, 28-33. Recuperado el 22 de Octubre de 2021, de <https://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/>
- Maldonado, M., Estrada, I., & Sarracino, K. (Mayo de 2020). Retención y atracción de clientes en empresas de servicios profesionales a través del diseño del customer journey map como herramienta de design thinking en la mejora de la experiencia

de consumo. *Revista de Desarrollo Sustentable Negocios. Emprendimiento y Educación*, 5-9. Obtenido de <https://www.eumed.net/>

Medem, S. (Octubre de 2014). *Asociación para el desarrollo de la experiencia del cliente*. (DEC, Ed.) Obtenido de <https://asociaciondec.org/>: <https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2016/09/0-Que-es-la-Experiencia-de-Cliente.pdf>

Miriam , P. (Julio de 2020). Cinco retos clave para la customer experience. *Tecnohotel*, 40-41. Recuperado el 20 de Octubre de 2021, de [tecnohotelnews.com](http://tecnohotelnews.com)

Reichheld , F., & Markey, R. (2011). *La pregunta definitiva 2.0 : cómo prosperan las empresas promotoras de red en un mundo impulsado por los clientes*. Boston, Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Business Review Press.

SEPS. (26 de Septiembre de 2021). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <https://www.seps.gob.ec/estadistica?boletines-financieros-mensuales>

Solanellas, P. (2020). *LXC Liderazgo en experiencia de cliente* (Primera ed.). Madrid, España: Profit Editorial. Recuperado el 6 de Octubre de 2021, de <https://www.profiteditorial.com/libro/lxc-liderazgo-en-experiencia-de-clientes/>

**INDICE DE ANEXOS**

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA.....	59
ANEXO B: MODELO DE ENTREVISTA.....	61

**ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA**

## Encuesta de Satisfacción Socios Crediticios

\* Por favor, dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta.

\* Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y servirán únicamente para mejorar el servicio.

\* Esta encuesta dura aproximadamente tres minutos.

...

\* Obligatorio

1. Por favor indíquenos su rango de edad \*

2. Su primer encuentro con la Cooperativa San Francisco para el proceso de su crédito fue a través \*

- Oficinas de la Cooperativa
- Visita de un asesor de crédito
- Solicitud de crédito en la página web

3. ¿El tiempo de respuesta a su solicitud de crédito fue adecuado? \*

4. ¿Cómo califica la atención del personal que lo atendió, ha sido cordial y agradable? \*

5. ¿Tuvo problemas relacionados en el proceso de la solicitud de su crédito? \*

6. ¿Cómo calificaría el nivel de esfuerzo que hizo al solicitar su crédito?

- Muy Fácil
- Fácil
- Media
- Difícil
- Muy Difícil

7. ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción al finalizar el proceso de su crédito?

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Regular
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

8. ¿Por qué el motivo de su calificación? \*

Escriba su respuesta

9. ¿Qué probabilidades hay de que recomiende nuestros productos crediticios a un amigo o compañero?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

Enviar

## ANEXO B: MODELO DE ENTREVISTA



SAN FRANCISCO LTDA.

<b>N° de Ficha</b>	
<b>Nombre del entrevistado</b>	
<b>N° de cuenta / C.I.</b>	
<b>Edad</b>	
<b>Actividad Laboral</b>	
<b>Email</b>	
<p><b>1. OBJETIVO</b></p> <p>El objetivo de la presente entrevista es conocer la experiencia del socio crediticio de COAC San Francisco Ltda., de manera que la institución pueda tener conocimiento de problemas y la generación de acciones estratégicas para solventar las mismas</p> <p><b>2. INSTRUCCIONES</b></p> <p>Le solicitamos de la manera más comedida su honestidad en el desarrollo de la presente entrevista y agradecemos de antemano el tiempo invertido, toda la información proporcionada <u>será</u> utilizada para mejorar el servicio que le brindamos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando ingresa a nuestras oficinas ¿Cómo es su experiencia, se siente seguro, le resulta cómoda su estadía?</li> <li>• Su primer encuentro con la Cooperativa para solicitar su crédito. ¿A través de que canal lo hizo?</li> <li>• ¿Fue el monto solicitado?</li> <li>• ¿Cuántas veces tuvo que acudir a nuestras oficinas?</li> <li>• ¿Tuvo algún problema en el proceso?</li> <li>• ¿Nuestro personal mostró en todo momento predisposición a ayudar?</li> <li>• ¿Fue saludado en tono amable y tratado con respeto?</li> <li>• Cuando quisiera información relacionada con su crédito o algún servicio de la Cooperativa ¿en dónde buscaría solución?</li> <li>• ¿Qué servicios está utilizando actualmente de nuestra Cooperativa?</li> <li>• ¿Los seguirá utilizando?</li> </ul>	
<b>Entrevistador</b>	<b>Fecha</b>