



Carrera
Técnico Superior
Universitario en
**Asesor Financiero
Cooperativo**

— ASIGNATURA —
**Comunicación
y atención al socio**



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Finanzgruppe
Sparkassenstiftung für
internationale Kooperation



© Enero, 2020. Este material fue desarrollado por la Sparkassenstiftung für internationale Kooperation dentro del proyecto BMZ-Multirregional en coautoría con la Universidad Tecnológica de Tecamachalco.

Sparkassenstiftung für internationale
Kooperation e.V.
Calle José Enrique Pestalozzi No. 810.
Col. Narvarte Poniente. Del. Benito Juárez.
C.P.03020. Ciudad de México, México.
info@fundacionalemana.com.mx
www.fundacionalemana.com.mx

Universidad Tecnológica de
Tecamachalco: Av. Universidad
Tecnológica No. 1, Col. Barrio La Villita
Tecamachalco, Puebla, C.P. 75483
<https://uttecama.edu.mx/eduma/>

Responsables:
Gerd Weissbach
Director General
América Latina y el Caribe.
Oficina de representación en México.
Sparkassenstiftung für internationale
Kooperation e.V.

Lic. Karina Fernández Patricio
Rectora
Universidad Tecnológica de
Tecamachalco

Daniel Roduner
Director Proyecto Regional México.
Oficina de representación en México.
Sparkassenstiftung für internationale
Kooperation e.V.

Equipo editorial Sparkassenstiftung für internationale Kooperation:
Mónica López Granados.
Griselda Torres Vázquez.

Equipo editorial de la Universidad Tecnológica de Tecamachalco:
Yoselina Rojas Vélez.

El libro de Comunicación y atención al socio pertenece a una colección de libros de la carrera Técnico Superior Universitario en Asesor Financiero Cooperativo, bajo el enfoque del Sistema de Formación Dual Alemán.

Quedan prohibidas, sin la autorización escrita de la Sparkassenstiftung für internationale Kooperation y de la Universidad Tecnológica de Tecamachalco, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo público.



Carrera
Técnico Superior
Universitario en
**Asesor Financiero
Cooperativo**

— ASIGNATURA —

**Comunicación
y atención al socio**



¿Cómo usar este material?



Técnico Superior
Universitario en
**Asesor Financiero
Cooperativo**

Información de la carrera



Información general de la asignatura



¿Para qué me sirve la comunicación y
atención al socio como
Asesor Financiero Cooperativo?



¿Qué voy a lograr en esta asignatura?



Temario y tiempos asignados
por unidad temática



Mapa mental de la asignatura



¿Cómo será evaluado?



Para saber más...



Bibliografía

ÍNDICE



Índice de figuras y tablas	7
¿Cómo usar este material?	8
INFORMACIÓN DE LA CARRERA	11
INFORMACIÓN GENERAL DE LA ASIGNATURA	12
Datos de la asignatura	12
¿Para qué me sirve la comunicación y atención al socio como Asesor Financiero Cooperativo?	13
¿Qué voy a lograr en esta asignatura?	14
Temario y tiempos asignados por unidad temática	19
Mapa mental de la asignatura	20
¿Cómo seré evaluado?	21
DESARROLLO DEL CONTENIDO	24
Unidad temática 1. Introducción	24
1.1. Principios básicos de atención al socio	25
1.1.1. Definición de socio	25
1.1.2. Servicio al socio	27
1.1.3. Atención al socio	28
1.2. Calidad en el servicio y atención al socio	29
1.2.1. Calidad	29
1.2.2. Dimensiones de la calidad del servicio	34
1.2.3. Triángulo del servicio	38
1.2.4. Valores que mejoran el servicio y atención al socio	39
1.2.5. Costos y calidad al socio	44
1.3. Introducción al modelo de gestión de socios	46
1.4. Habilidades sociales en la prestación del servicio al socio	50
1.5. Gestión de quejas y reclamaciones	51
1.5.1. Tipos de socios	51
1.5.2. Manejo de quejas y reclamos	53
1.5.3. Gestión de reclamaciones	55
Para saber más	66
Bibliografía	66

Unidad Temática 2. Proceso de atención al socio	68
2.1. Contacto con el socio	69
2.1.1. Comunicación	69
2.1.2. Expectativas del socio	75
2.1.3. Saludo como elemento clave	78
2.1.4. Principios en la recepción del socio	80
2.2. Obtención de información	84
2.2.1. Diferenciar la obtención de la información mediante preguntas	87
2.2.2. Requisitos para la conversación con el socio para obtener información	95
2.3. Resolución	96
2.3.1. Resolución de problemas	96
2.4. Finalización	98
2.4.1. Identificar los elementos de la finalización de una venta	98
2.4.2. Identificar los intereses y motivaciones del socio	101
2.5. Proceso de quejas y reclamaciones	102
2.6. Tratamiento de quejas y reclamaciones	108
2.6.1. Principios de orientación para el tratamiento de quejas y reclamaciones	109
Para saber más	120
Bibliografía	120
Unidad temática 3. Evaluación de la satisfacción del socio	122
3.1. Técnicas de obtención de información	123
3.1.1. Técnicas cualitativas	124
3.1.2. Técnicas cuantitativas	135
3.2. Fidelización, retención, lealtad y recuperación del socio	139
3.2.1. Retención de socios	139
3.2.2. Lealtad	141
3.2.3. Fidelización	142
3.2.4. Proceso de fidelización y retención de socios	154
3.2.5. Recuperación de socios	157
3.3. Modelo de captación y de repetición	160
3.3.1. Técnicas de captación de socios	160
3.3.2. Ciclo de vida de los socios	162
3.4. Nuevos socios por recomendación	168
Para saber más	177
Bibliografía	177

Índice de figuras y tablas



Figura 1. Mapa mental de la asignatura	20
Figura 2. Mapa mental de la unidad temática 1: Introducción	24
Figura 3. Servicio al socio	27
Figura 4. Niveles de la calidad total del servicio	31
Figura 5. Triángulo del servicio	38
Figura 6. Cadena virtuosa de Deming	45
Figura 7. Costos de calidad	45
Figura 8. Modelo de gestión de socios	46
Figura 9. Habilidades sociales	51
Figura 10. Tipología de socios	52
Figura 11. Mapa mental de la unidad temática 2: Proceso de atención al socio	68
Figura 12. Principios de recepción del socio	81
Figura 13. Proceso de resolución de problemas	96
Figura 14. Principios para el tratamiento eficaz de quejas y reclamaciones	110
Figura 15. Mapa mental de la unidad temática 3: Evaluación de la satisfacción del socio	122
Figura 16. Proceso para implementar una entrevista en profundidad	126
Figura 17. Causas de la fidelidad	146
Figura 18. Consejos para lograr la fidelización del socio	153
Figura 19. Proceso de retención y fidelización del socio	154
Figura 20. Servicio de atención al socio como instrumento de fidelización	155
Figura 21. Ciclo de vida del socio	163
Figura 22. Estrategias para extender el ciclo de vida del socio	164

¿Cómo usar este material?



El libro que tiene en sus manos es parte de una serie de materiales correspondientes a la Carrera Técnico Superior Universitario en Asesor Financiero Cooperativo. La serie está compuesta por un libro de texto para cada asignatura del plan de estudios. El objetivo es que usted cuente, además de con la información que el docente le dará, con un material de apoyo que lo lleve de la mano en las tareas que tiene que realizar y en el cual usted pueda ir evaluando su aprendizaje. El libro contiene la información básica sobre lo que usted debe dominar de la asignatura; además, brinda apoyo en el día a día dentro de cooperativa de ahorro y préstamo, ya que es un material que se puede consultar si se tiene alguna duda.

El libro está organizado en cuatro grandes apartados:

Información de la carrera: en él se menciona el propósito general de la carrera y las competencias profesionales a desarrollar con la misma.

Información general de la asignatura: en este apartado se hace una descripción de la asignatura y se mencionan los temas que ésta contiene, así como la importancia de la asignatura *Comunicación y atención al socio*. Se le proporciona un mapa mental de la asignatura, que le permite tener la información de una manera organizada y breve, resaltando los puntos clave de la misma. Se le presenta el objetivo de la asignatura y lo que debe lograr en cuanto a conocimientos, habilidades y valores que usted debe desarrollar durante la asignatura, para que ponga atención en su logro. Por último, se describe la forma en que será evaluado, a fin de que obtenga una guía de lo que debe ir haciendo en cuanto a tareas y exámenes que le serán aplicados.

Desarrollo del contenido: aquí se incorpora un texto básico por unidad temática y temas. Se enuncian brevemente las tareas a realizar y se describen los criterios de calificación de las mismas, para que usted pueda cumplir con todos los requisitos y desarrolle un mejor desempeño. En este apartado el *mapa mental* se presenta por unidad temática. Al final de cada unidad temática se incluye el apartado *Para saber más*, que cuenta con fuentes de consulta complementarias por si usted quiere profundizar en la unidad temática.

Como parte del texto hay *consejos* que lo alertan en lo que debe tomar en cuenta respecto al contenido revisado o en lo que tiene que hacer la caja de ahorro y préstamo. Se incorporan también *ejemplos* que apoyan en la comprensión de algunos conceptos o en cómo realizar algunos procedimientos o actividades.

Tareas: este apartado se encuentra al final de cada tema e incluye las tareas específicas a desarrollar. Las tareas buscan poner en práctica los aprendizajes adquiridos y reforzar los conocimientos tratados, pues muestran el desempeño del estudiante-aprendiz.

Dentro de las tareas usted puede encontrar actividades colaborativas y actividades individuales que realizará en el salón de clases, así como otras actividades que realizará en casa.

Para un mejor entendimiento, cada tarea se describe paso a paso, a fin de que pueda usted llegar a la conclusión de la misma de manera satisfactoria. Contiene, además, la rúbrica con los criterios de evaluación que serán utilizados para evaluar su desempeño, así como el formato para entregar la tarea, si es necesario, el cual tendrá que subir en el e-portafolio para tener sus evidencias de aprendizaje.

Cabe mencionar que, además de las tareas, también se evaluará con los siguientes instrumentos:

- *Examen diagnóstico.* Se aplicará antes de iniciar con la asignatura. No tiene una calificación o valor particular. El objetivo es saber en qué aspectos hay que apoyarlo a usted durante el desarrollo de la asignatura.
- *Reporte semanal.* Como su nombre lo indica, será llenado cada semana. Tiene una calificación final de 10 puntos, divididos en teoría y práctica. Su objetivo es que usted reflexione sobre su desempeño en la institución educativa y en la empresa: en él escribirá sus puntos de vista, lo que aprendió y lo que practicó, con su respectiva fecha. Esto quiere decir que en este reporte usted reconocerá sus logros, sus limitaciones y los cambios que necesita para aprender, lo cual le permitirá profundizar en su comprensión y su desempeño.
- *Exámenes.* Se aplicará un examen por cada unidad temática revisada. La suma de los exámenes aplicados será de 25 puntos. El examen será de opción múltiple.

INFORMACIÓN DE LA CARRERA



Técnico Superior Universitario en **Asesor Financiero Cooperativo**

La carrera Técnico Superior Universitario en Asesor Financiero Cooperativo, que usted va a cursar, tiene como propósito fortalecer las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP). La carrera busca formar a profesionales que se desempeñen en distintas funciones en áreas técnicas de una SOCAP. Para ello usted debe lograr dos competencias en el transcurso de la carrera:

- Promover el ahorro y educación cooperativa y financiera, mediante acciones de capacitación y la oferta de productos y servicios de ahorro e inversión, con el objetivo de fomentar el crecimiento económico regional y la cultura del cooperativismo, ahorro y préstamo.
- Ofertar productos de crédito y servicios complementarios con base en un diagnóstico de las necesidades del socio y en apego a la normativa aplicable, para apoyar proyectos de desarrollo económico y social de la región, así como el logro de los objetivos y la productividad de la institución e impulsar la calidad de vida de las personas.

INFORMACIÓN GENERAL DE LA ASIGNATURA



Datos la asignatura

Carrera: Técnico Superior Universitario en Asesor Financiero Cooperativo		
Nombre de la asignatura: Comunicación y atención al socio	Año: 1	Cuatrimestre: 1

¿En qué capacidades impacta esta asignatura en el logro de las competencias de la carrera?

- Ofertar productos y servicios financieros complementarios mediante acciones de asesoría financiera para cubrir las necesidades del socio, la captación de nueva cartera y optimizar sus operaciones financieras.
- Colocar productos financieros complementarios mediante técnicas de ventas y negociación mediante la comunicación efectiva, destacando las ventajas competitivas y beneficios de las instituciones de ahorro y crédito para contribuir al logro de las metas institucionales y al desarrollo económico y social.
- Brindar atención y seguimiento a socios con procedimientos de servicio posventa, destacando los beneficios del ahorro e inversión, para promover la lealtad y tranquilidad del socio y, a su vez, promover la cultura de la prevención y el bienestar del socio.

Descripción de la asignatura

La presente asignatura de Comunicación y atención al socio contiene tres unidades temáticas: la primera unidad es introductoria, pues en ella usted identificará los principios básicos de servicio y atención al socio; posteriormente se le presentará la calidad en el servicio, los costos, dimensiones y niveles de calidad total. Dentro de los temas relevantes usted identificará el proceso de gestión de socios, caracterizando cada una de las etapas del modelo y las estrategias a implementar. Se le presentan también las habilidades sociales, clasificadas en básicas, avanzada y relacionadas con los sentimientos, para la negociación y la planificación. Finalmente se hace énfasis en las quejas y reclamaciones, iniciando por la identificación de los diferentes tipos de socios, la conceptualización de quejas y reclamos y el tratamiento de las mismas.

¿Para qué me sirve la comunicación y atención al socio como Asesor Financiero Cooperativo?



Aprender sobre la comunicación y atención al socio le servirá como guía para la identificación conceptual de términos a implementar en el proceso de servicio y atención al socio y para comprender los procesos que se han de implementar para brindar un servicio de calidad a los socios. También le permitirá desarrollar habilidades como asesor financiero: promoción de productos y servicios, así como el trato con el socio. Le permitirá identificar los diferentes tipos de socio, ya que no todos son iguales, por lo que el trato debe desarrollarse de acuerdo con la situación que se le presente, cuidando la forma, mediante la comunicación verbal y no verbal. También le servirá para hacer un adecuado trato y seguimiento de quejas y reclamaciones, dependiendo de su naturaleza. Como verá, ésta es una asignatura básica para su trabajo en la cooperativa de ahorro y préstamo.

¿Qué voy a lograr en esta asignatura?



Objetivo de la asignatura

El estudiante-aprendiz evaluará el servicio de atención y la satisfacción del socio, mediante técnicas y herramientas cuantitativas y cualitativas, para proponer estrategias de captación, retención y recuperación de socios.



Conocimientos (Saber)	Habilidades (Saber hacer)	Valores (Saber ser)
<p>1. Introducción</p> <p>1.1. Principios básicos de atención al socio</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir los conceptos de <i>socio</i> y <i>servicio al socio</i>. Identificar los siete principios básicos de atención al socio, según Karl Albrecht. Identificar la diferencia entre atención al socio y servicio al socio. 	<ul style="list-style-type: none"> Demostrar las habilidades sociales en la presentación del servicio al socio. Predecir las expectativas del socio. Demostrar que el saludo y sus principios son un elemento clave para sintonizar con el socio. 	<ul style="list-style-type: none"> Análítico Autodidacta Comunicación Trabajo en equipo Facilidad de palabra Intuitivo Actitud de servicio Amabilidad Comunicación Empático Escucha activa Imparcial Respeto Habilidades de gestión de la información Comunicación asertiva Manejo ético de la información

1.2. Calidad en el servicio y atención al socio

- Describir los conceptos de *calidad en el servicio* y *calidad en la atención al socio*.
- Identificar la importancia y características del servicio de calidad.
- Relacionar los protagonistas de la calidad en la atención al socio: estrategias, los sistemas, la gente y el socio.
- Valores que mejoran el servicio y atención al socio
- Comparar los costos de no dar calidad al socio.
- Explicar las ventajas de atender mejor al socio.

1.3. Introducción al modelo de gestión de socios

- Identificar la importancia de implementar una gestión de socios.
- Identificar el Modelo de gestión de socios (*Loyalty Creation Model*) y los conceptos que debe incluir para establecer las conexiones: captación, repetición, relación, vinculación, conocimiento, evaluación y seguimiento.

1.4. Habilidades sociales en la prestación del servicio al socio

- Describir las habilidades sociales en la prestación del servicio al socio: escuchar activamente, empatizar, hacer preguntas, ser positivo y compensador, resumir y reorientar conversaciones, hacer reír, hacer peticiones de manera adecuada, recibir elogios, expresar emociones, habilidades de negociación.

<p>1.5. Gestión de quejas y reclamaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparar los tipos de socios: socio sumiso, socio agresivo, socio abusivo, socio quejumbroso crónico. • Explicar los factores aplicados a las quejas y reclamos: saber escuchar, saber disculparse, saber preguntar, saber alinearse con el socio, saber otorgar compensación, saber examinar opciones. • Explicar el <i>Claims Management</i> (Gestión de las reclamaciones): para crear dentro de la empresa un defensor del socio. 		
<p>2. Proceso de atención al socio</p> <p>2.1. Contacto con el socio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las expectativas del socio. • Reconocer el saludo como elemento clave para sintonizar con el socio. • Explicar los principios en la recepción del socio: importancia de la mirada, calidez del saludo, eliminar preocupaciones personales, conseguir la atención desde el principio del contacto, dirigirse al socio antes de que reclame nuestra atención. <p>2.2. Obtención de información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciar la obtención de la información por medio de preguntas abiertas, preguntas cerradas y preguntas cerradas alternativas. • Describir los requisitos para la conversación con el socio: hablar en singular como si fuera único, sustituir la forma negativa por la positiva en las exposiciones, emplear el tiempo presente y no el futuro, no dar rodeos innecesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Predecir las expectativas del socio. • Demostrar que el saludo y sus principios son un elemento clave para sintonizar con el socio. • Formular preguntas abiertas, preguntas cerradas y preguntas cerradas alternativas. • Desarrollar los requisitos para la conversación con el socio. • Realizar los pasos para arreglar los problemas de atención al socio. • Establecer los elementos, expectativas y motivaciones del socio de una institución financiera. • Establecer las buenas prácticas de las quejas, reclamos y sugerencias de socios usando un caso práctico. • Determinar el tipo de reclamo de los socios, para evaluar si procede y su posible canalización. • Diseñar estrategias para la atención de quejas y reclamaciones. • Desarrollar el procedimiento del tratamiento de quejas. • Proponer estrategias para el manejo de objeciones. 	

2.3. Resolución

- Explicar los pasos para arreglar los problemas de atención al socio: escuchar, evaluar, preguntar, ofrecer soluciones y seguimiento.

2.4. Finalización

- Identificar los elementos de la finalización de una venta.
- Identificar las expectativas y motivaciones del socio.

2.5. Proceso de reclamaciones

- Describir las buenas prácticas de las quejas, reclamos y sugerencias de socios.
- Identificar los tipos de reclamos.
- Enlistar el proceso de reclamaciones.
- Identificar las políticas de la institución para determinar la procedencia o no de las reclamaciones.
- Explicar el procedimiento para seguimiento de reclamaciones.

2.6. Tratamiento de quejas y reclamaciones

- Explicar las estrategias para el tratamiento de quejas y reclamaciones.
- Enlistar el procedimiento del tratamiento de quejas.
- Identificar el concepto y proceso para manejo de objeciones.
- Identificar las políticas de la institución para determinar la procedencia o no de las quejas.
- Explicar el procedimiento para seguimiento de quejas.

<p>3. Evaluación de la satisfacción del socio</p> <p>3.1. Técnicas de obtención de información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciar las técnicas de obtención de información: <ul style="list-style-type: none"> ○ Técnicas cualitativas: entrevista en profundidad, grupo de discusión (<i>focus group</i>), entrevista semiestructurada. ○ Técnica cuantitativas: entrevista personal (cara a cara), entrevista telefónica, entrevista en postal, panel de informadores, compra fingida (<i>mystery shopping</i>), grabación de conversación telefónica. <p>3.2. Fidelización, retención, lealtad y recuperación del socio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distinguir los términos de <i>fidelización</i>, <i>lealtad</i> y <i>recuperación del socio</i>. • Describir las técnicas de retención de socios. • Explicar las estrategias de fidelización de socios. • Reconocer los métodos de recuperación de socios. • Describir las estrategias para la fidelización, lealtad y recuperación de socios. <p>3.3. Modelo de captación y de repetición</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombrar las técnicas de captación de socios. • Indicar el ciclo de vida de los socios: obtención, conversión, mantenimiento, monetización. <p>3.4. Nuevos socios por recomendación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicar el concepto de <i>marketing de recomendación</i>. • Identificar las técnicas de mercadeo por recomendación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar una técnica de obtención de información de acuerdo con las características del servicio y requisitos de la evaluación. • Proponer estrategias para la fidelización, lealtad y recuperación de socios. • Seleccionar una técnica de captación de socio. • Caracterizar socios en función del ciclo de vida. • Proponer estrategias de recomendación de socios. 	
--	---	--

Temario y tiempos asignados por unidad temática

Comunicación y atención al socio



Asignatura	Unidad temática	Temas	Tiempo (horas)
			Por unidad temática ¹
Comunicación y atención al socio	1. Introducción	1.1. Principios básicos de atención al socio 1.2. Calidad en el servicio y atención al socio 1.3. Introducción al modelo de gestión de socios 1.4. Habilidades sociales en la prestación del servicio al socio 1.5. Gestión de quejas y reclamaciones	
	2. Proceso de atención al socio	2.1. Contacto con el socio 2.2. Obtención de información 2.3. Resolución 2.4. Finalización 2.5. Proceso de quejas y reclamaciones 2.6. Tratamiento de quejas y reclamaciones	
	3. Evaluación de la satisfacción del socio	3.1. Técnicas de obtención de información 3.2. Fidelización, retención, lealtad y recuperación del socio 3.3. Modelo de captación y de repetición 3.4. Nuevos socios por recomendación	

¹ El profesor le indicará el tiempo para cada unidad temática; cuando se lo indique, anótelo en la columna correspondiente.

Mapa mental de la asignatura

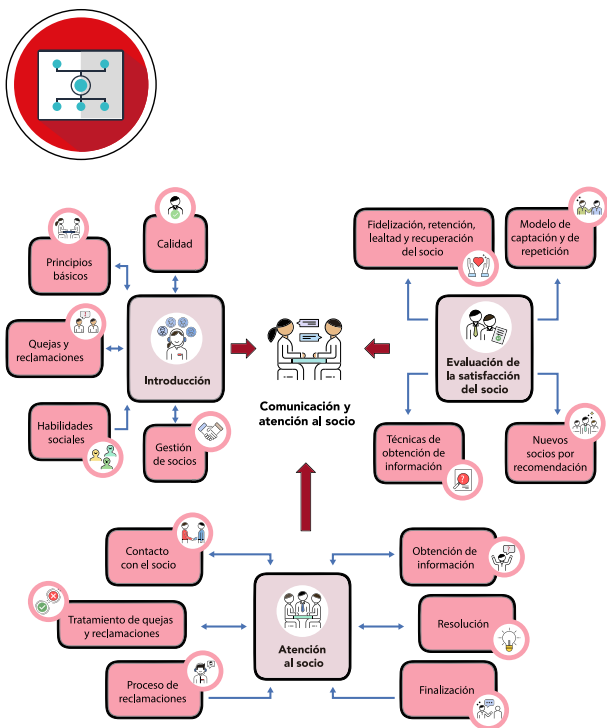


Figura 1. Mapa mental de la asignatura

Fuente: elaboración propia.

¿Cómo será evaluado?



- **Examen-diagnóstico.** Se aplicará antes de iniciar la asignatura. No tiene una calificación o valor particular. Su objetivo es saber qué aspectos hay que reforzar durante el desarrollo de la asignatura.
- **Exámenes.** Se aplicará un examen por cada unidad temática revisada. La suma de los exámenes aplicados será de 25 puntos.
- **Tareas.** Le permitirán expresar el entendimiento y las cosas que sabe hacer respecto a los contenidos revisados. La calificación se realizará a partir de rúbricas. Una rúbrica es un conjunto de criterios que se utilizan para evaluar un nivel de desempeño de una tarea. Su objetivo es realizar evaluaciones objetivas y que usted pueda saber qué es lo que se espera que logre. Las tareas tienen una calificación de 65 puntos.
- **Reporte semanal.** Como su nombre lo indica, será llenado cada semana. Tiene una calificación final de 10 puntos. Su objetivo es que usted reflexione sobre su desempeño en la institución educativa y en la cooperativa de ahorro y préstamo. En él escribirá sus puntos de vista, lo que aprendió, lo que practicó, con sus respectivas fechas. Esto quiere decir que en este reporte usted reconocerá sus logros, sus limitaciones y los cambios que necesita para aprender, lo que le permitirá profundizar en su comprensión y su desempeño.

Las tareas a entregar se desglosan a continuación:

Unidad temática	Número de Tareas	Tareas	Valor	Total
1. Introducción	3	Tarea 1. Servicio al socio vs. atención al socio	3	22
		Tarea 2. Importancia de calidad en los costos	4	
		Tarea 3. Resultado de aprendizaje: caso	15	
2. Proceso de atención al socio	3	Tarea 4. Principios en la recepción del socio	2.5	22.5
		Tarea 5. Resolución de problemas	5	
		Tarea 6. Resultado de aprendizaje: manual de atención	15	
3. Evaluación de la satisfacción del socio	2	Tarea 7. Investigación sobre evaluación cuantitativa y cualitativa	5.5	20.5
		Tarea 8. Resultado de aprendizaje: propuesta de estrategias de captación y retención	15	
<i>Puntaje total:</i>				65

Nota: en caso de incurrir en retraso no justificado, se aplicará el sistema de penalización siguiente: por cada día de retraso en la tarea el docente descontará 10% del puntaje total de la rúbrica correspondiente a la tarea no entregada.

Esquema de evaluación de la asignatura Comunicación y atención al socio

		Puntaje	
		Teoría	Práctica
e-Portafolio	Examen diagnóstico	0	0
	Tareas/ Instrucciones prácticas	65	65
	Reporte mensual	10	10
	Exámenes teóricos / Examen práctico	25	25
	Calificación final	100	100

DESARROLLO DEL CONTENIDO

Unidad temática 1. Introducción

Mapa mental de la unidad temática

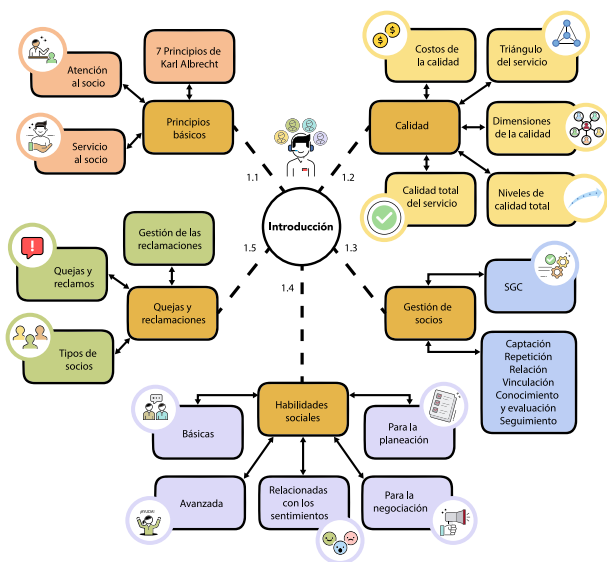


Figura 2. Mapa mental de la unidad temática 1: Introducción

Fuente: elaboración propia.

Después de haber trabajado esta unidad, usted podrá:

Identificar los principios básicos de atención al socio¹, la importancia de la calidad en el servicio, las habilidades sociales y la gestión de quejas y reclamos para brindar un servicio que cumpla con las expectativas y necesidades de los socios.

1.1. Principios básicos de atención al socio.

1.1.1. Definición de socio. El concepto de socio hace referencia al individuo o persona (hombre o mujer) asociada con otra u otras, para el desarrollo de acciones con la misma finalidad, para lograr objetivos específicos.



Para describir el concepto de socio de una institución cooperativa, es necesario conocer algunos antecedentes básicos. En 1983 Muhammad Yunus, economista indio, fue el creador de los microcréditos y del Banco de los Pobres. Sus principales prestatarios en un 96% fueron mujeres. Este economista se dio cuenta de que los bancos no ofrecían créditos a los pobres, que no contaban con garantías de devolución; identificó los prospectos más endeudados y les proporcionó la cantidad de dinero requerida con la condición de que se centraran en sus trabajos y devolvieran el dinero cuando pudieran, con lo cual surgieron los denominados "microcréditos". Esta acción derivó en la creación del Banco Grameen, que ofrecía créditos a las personas más desfavorecidas y las convertía en accionistas del propio banco (Gepeese, s.f.).

¹ La población a la que usted atenderá en las cooperativas de ahorro y préstamo, se llaman socios por tratarse de cooperativas. A lo largo del libro se tratará de mantener la palabra socio, aunque en algunas partes se nombrarán como clientes cuando se esté citando textualmente a los autores revisados, en esos casos usted debe saber que en su caso se trata de socios.

Según Yunus, el microcrédito es un sistema que demuestra que las personas excluidas del sistema bancario a falta de garantías están dotadas para emprender, para gestionar sus propios negocios y para generar recursos; esto genera tasas superiores de reembolso en comparación con clientes "ricos". Asimismo, establece que este tipo de prospectos aceptan las condiciones, ya que "el primer crédito condiciona los siguientes, lo que les hace ser más solidarios, y valoran especialmente su reputación porque en la reputación y en las buenas relaciones de vecindad se basan los sistemas de vida tradicionales" (Garayalde, González y Mascareñas, s.f.).

En este contexto surgen las sociedades cooperativas como instituciones especializadas en las microfinanzas, en donde ubicamos el concepto de socio lo que establece *Ley General De Sociedades Cooperativas* en el artículo segundo:

La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios (Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión, 2018).

En resumen podemos decir que un socio es la persona física que de forma voluntaria se incorpora a una sociedad cooperativa, cumpliendo con requisitos establecidos por la institución para tener derechos y obligaciones que permitan satisfacer sus necesidades básicas, tanto individuales como colectivas, bajo los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua en el desarrollo de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los involucrados.

1.1.2. Servicio al socio. En las sociedades cooperativas el servicio al socio corresponde a las acciones, actividades o beneficios intangibles que ofrece la institución para atender y resolver inquietudes, quejas, sugerencias, dudas o reclamos por parte del socio, que satisfagan sus necesidades o expectativas. Este tipo de instituciones cooperativas abarcan un mercado específico en donde su propósito es crecer y lograr un mayor impacto y renombre. Para ello es necesario analizar los siguientes aspectos definidos en la siguiente figura:



Figura 3. Servicio al socio
Fuente: elaboración propia

Para que un Asesor Financiero Cooperativo brinde un servicio al socio, es necesario considerar aspectos fundamentales que respondan a las preguntas siguientes: *¿Quién es un socio en la sociedad cooperativa? ¿Cuántos tipos de socios hay en la institución?* Esto en función de que los derechos y obligaciones pueden variar. Luego se debe *identificar cuáles son las necesidades o inquietudes que el socio presenta*, para poder dar una solución; para ello debe conocer el catálogo de productos que la institución pone a disposición al tipo de socio identificado, y también se deben conocer a detalle los procesos correspondientes y las áreas involucradas para su canalización. Finalmente se debe dar un seguimiento al socio, para medir su satisfacción en cuanto a la resolución de sus dudas e inquietudes.

Para poder brindar un buen servicio al socio, es esencial que considere los siete principios para definir al cliente² propuestos por Karl Albrecht en su libro *La excelencia del servicio* (cit. en UMB virtual, s.f., p. 6):

1. Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
2. Un cliente no depende de nosotros: nosotros dependemos de él.
3. Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
4. Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendéndolo.
5. Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
6. Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
7. Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

El *servicio* va más allá de la cortesía y la amabilidad. Consiste en un sistema efectivo que *oriente al socio y le proporcione información clara, precisa y concreta*, la cual dé respuesta a sus inquietudes o solución a sus necesidades.

1.1.3. Atención al socio. La atención al socio surge cuando *interactuamos directamente con él*. Supongamos que un socio llega a las instalaciones de la sociedad cooperativa a solicitar informes acerca de los productos y servicios de ahorro e inversión. La atención se brinda a partir de darle la bienvenida personalmente e indicarle el área a la que debe dirigirse. Por tal motivo, una de las herramientas a implementar en este proceso es *la comunicación*.

2 En el presente material preferimos y mantenemos dentro de nuestras posibilidades el término *socio*; no obstante, las citas de varios autores indican textualmente la palabra *cliente*. Por tal motivo, sugerimos al lector que, cada que aparezca una cita textual de ese tipo, se lea la palabra *cliente* como sinónimo de *socio*, aunque somos conscientes de que no son iguales.

COMUNICACIÓN



Comunicación significa *informarse mutuamente* para crear simpatía, credibilidad y confianza con el interlocutor; por ello, debe de ser entrenada la propia habilidad comunicativa. Ser capaz de presentarse y expresarse correctamente, tanto verbal como no verbalmente, es imprescindible para lograr una exitosa relación de negocios. La comunicación *verbal* (el lenguaje, la voz) y la comunicación *no verbal* (gesticulación y mímica) son las cartas de presentación de cada colaborador de la cooperativa y permiten reflejar la imagen general de la empresa que representan (Sparkassenstiftung, 2016, p.37).

La atención al socio tiene como principal objetivo lograr que el socio se sienta bien atendido, que haya sido bien recibido, escuchado y aclaradas sus inquietudes, recibiendo la información adecuada que satisfaga sus necesidades, además de que, una vez concluida la visita en la sucursal, debe ser invitado a regresar.

Realice la tarea 1. *Servicio al socio vs. atención al socio*

1.2. Calidad en el servicio y atención al socio.

1.2.1. Calidad. Calidad es lo que mide el nivel en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor particular para alguien (Tigani, 2006).

La calidad es el nivel de excelencia que la sociedad cooperativa ha seleccionado alcanzar para satisfacer las inquietudes y necesidades del socio. Si el servicio y atención son de calidad, se solventarán las inquietudes y se brindarán las alternativas necesarias para satisfacer las necesidades, y con esto se logrará superar la expectativa del socio.

Calidad total del servicio



La calidad en el servicio es un factor de diferenciación respecto de nuestros competidores, un factor de decisión para muchos socios que determinan su elección respecto de la cooperativa de su preferencia y de la compra de sus productos financieros. Precisamente por ello es de suma importancia para las financieras, como proveedoras de servicios, cumplir satisfactoriamente un servicio de calidad excelente, de acuerdo con las expectativas de los socios (Sparkassenstiftung, 2016. p. 49).

Es la situación en la que la sociedad cooperativa otorga calidad en el servicio y atención de socios, desde el momento en que se acercan a la institución, adquieren algún producto de ahorro, inversión o crédito, y cumplen con los convenios y obligaciones contraídos en tiempo y forma. Se debe brindar seguimiento para mantener la fidelización y recomendación de la satisfacción del socio.

Esta calidad total del servicio se puede presentar en cinco niveles:

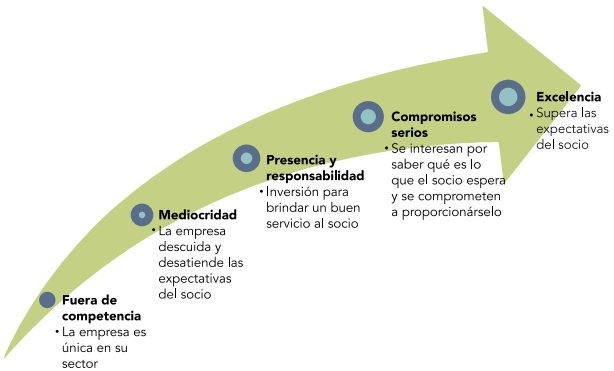


Figura 4. Niveles de la calidad total del servicio

Fuente: elaboración propia a partir de Tigani (2006)

Como se observa en la figura 4, la calidad total del servicio es un proceso que se da a partir de ir cubriendo cada uno de los niveles, lo cual nos permite avanzar hacia la excelencia, que es la meta de toda organización. Cada nivel tiene características esenciales, como se describen a continuación:

- *Fuera de competencia*: este nivel representa a la organización como única en el mercado, por lo que la calidad en el servicio es nula, ya que tiene la garantía de que los socios deben adquirir los productos o servicios que ofrece por el hecho de ser única en el mercado. Sin embargo, cuando surge una mínima competencia que brinda calidad en el servicio y atención, los socios optan por la competencia, y con ello evidencian la incompetencia de la organización inicial y, en determinado periodo de tiempo, pueden dejarla fuera de competencia.

- *Mediocridad:* este nivel representa la indiferencia ante las expectativas del socio, es decir, no son relevantes sus inquietudes y necesidades en cuanto a los productos o servicios ofertados por la organización, con base en volumen y precios de venta que garantizan los ingresos; sin embargo, como todos los socios, necesitan ser escuchados, pues con ello es posible encontrar lo necesario para satisfacer sus necesidades. Por todo lo anterior resulta que en este nivel su percepción es que la empresa tiene un servicio y atención mediocres.
- *Presencia y responsabilidad:* en este nivel la empresa se interesa por invertir en mejorar el servicio al socio; sin embargo, lo hace a manera de requerimientos institucionales, sin llevar a cabo una investigación acerca de las inquietudes o necesidades del socio. Su enfoque se centra en la capacitación del personal y en mejorar las instalaciones, pero no se llega a nivel de mejorar los servicios para atender dificultades referentes a productos o servicios, lo cual, tomando en cuenta al socio, sigue siendo ineficiente.
- *Compromisos serios:* en este contexto identificamos que un compromiso es una promesa hecha al socio para satisfacer sus necesidades, por lo que la empresa se dedica a investigar cuáles son los requerimientos del socio, sus necesidades y expectativas, para adaptar los productos y servicios de acuerdo con lo solicitado. Con esto se logra que el socio se sienta satisfecho y se le encamina hacia la fidelización de la marca o producto ofertado, así como a la promoción de nuestros productos o servicios mediante la recomendación boca a boca.

- *Excelencia:* corresponde al nivel más alto, al cual aspiran llegar todas las empresas, ya que representa el punto donde se han superado las expectativas del socio por cuanto se ha logrado desarrollar en el producto o servicio una ventaja competitiva que representa una cualidad con la que no cuenta la competencia y que será difícil de alcanzar. En este nivel la organización conoce detalladamente las necesidades y requerimientos del socio y ha establecido sistemas de servicio y atención, ejecutándolos de forma eficiente, ya que cada involucrado conoce los objetivos de la institución e identifica claramente las actividades a desempeñar y las áreas a canalizar en caso de ser necesario.

En cada visita que hace el socio a su cooperativa, vive una experiencia nueva, y eso es una oportunidad para brindarle un servicio de calidad. Tenemos como ejemplo la siguiente situación:

El socio se encuentra haciendo cola en la fila de las cajas de la sucursal y no avanza, porque no todas las cajas están siendo ocupadas por cajeros. Cinco minutos le transcurren como si fuera una eternidad y él se enoja. Esta situación es común a finales de mes. Pero sea usted amable con los que esperan. Haga una señal como diciendo que en seguida será atendido, que usted no deja a nadie en el olvido, ya sea con una mirada o con una expresión amigable y asintiendo con su cabeza (Sparkassenstiftung, 2016, p. 50).

¿Qué beneficios nos aporta una buena calidad en nuestro servicio?

- Alta satisfacción por parte del socio.
- La buena calidad siempre se transmite de boca en boca con rapidez.

Un buen servicio es el prerrequisito para una larga y exitosa relación con el socio (Sparkassenstiftung, 2016, p. 51).

1.2.2. Dimensiones de la calidad del servicio.

Retomando la definición de calidad que ya se mencionó, dicha calidad se mide en función de cuánto satisface una necesidad, resuelve un problema o agrega valor para alguien (Tigani, 2006).

Para lograr calidad en el servicio, el autor Daniel Tigani (2006) en su publicación "Excelencia en el servicio", propone siete principios:

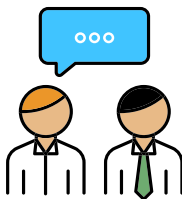
1. *Respuesta.* La capacidad de respuesta manifiesta el grado de preparación que tenemos para entrar en acción. La lentitud del servicio es algo que difícilmente agregue valor para el socio. Uno de los errores comunes en este concepto es que el socio espere más de lo necesario. Por ejemplo, si se trata de brindar información al socio sobre los requisitos para su incorporación a la sociedad cooperativa, la falta de capacidad de respuesta puede ser desalentadores y desesperante, lo cual dará una mala imagen en el servicio. La capacidad de respuesta es esencial, así que por ello es necesario que el asesor conozca los procesos de servicio al socio y la cartera de productos de ahorro e inversión, junto con el funcionamiento de las áreas correspondientes para su canalización.



2. *Atención.* Este principio corresponde a la interacción personal con el socio, por lo que implica atenderlo bien, es decir, que el socio se sienta bien recibido, escuchado, considerado; que reciba la información solicitada y que obtenga respuestas concretas acerca de sus inquietudes. En la atención al socio se debe descartar la indiferencia, la apatía, el desprecio y los prejuicios, ya que cada uno de los socios es un socio y es la razón de ser de la cooperativa.



3. *Comunicación.* El asesor debe implementar un proceso de comunicación efectiva para brindar información, atender inquietudes o dar solución a necesidades individuales o colectivas. Es fundamental establecer que entendamos al socio claramente, sin usar tecnicismos y evitando malos entendidos.



4. *Accesibilidad.* En la atención y servicio al socio es elemental tener bien definido lo siguiente: ¿Dónde estoy cuando me necesitan? ¿Cuántas veces suena mi teléfono antes de que alguien lo atienda? ¿Cuántos socios han solicitado mis servicios y no lograron encontrarme o comunicarse conmigo a tiempo? ¿Cuánto tiempo ha de esperar un socio para ser atendido? Atendiendo estas interrogantes se identificará el grado de accesibilidad que tiene el asesor o los actores involucrados en el proceso de servicio y atención.



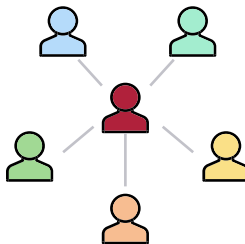
5. *Amabilidad.* El asesor encargado de la atención y servicio debe tener la capacidad de mostrar afecto por el socio, cuidando el tono de voz para que no se sienta vulnerable, generando un ambiente de confianza para atender sus inquietudes y necesidades, y, cuando se trate de quejas o reclamos, mantener la calma. Debemos ser amables, especialmente cuando nos cuesta, porque, después de todo, somos siempre la misma clase de personas, sin importar a quién estamos atendiendo.



6. *Credibilidad.* Es esencial conocer los alcances y limitaciones para la toma de decisiones, ya que el asesor no debe comprometerse con resolver una situación que esta fuera de su alcance o prometer al socio dar solución a una necesidad no admitida por el sistema; esto sería mentir al socio, faltar a nuestra credibilidad y generar indignación en él, ya que, al crear altas expectativas, estamos dando paso a la falta de compromiso y desprecio por la verdad.



7. *Comprensión.* Cada uno de los involucrados en el funcionamiento de la sociedad cooperativa deben tener claro el objetivo principal de la misma, así como la importancia que tiene el socio en este sistema, pues es esencial brindar un buen servicio y atención al socio en su recorrido para realizar los trámites correspondientes en las diferentes áreas durante la adquisición de los productos de ahorro, inversión y crédito correspondiente.



1.2.3. Triángulo del servicio. Karl Albrecht (2001) (cit. en UMB virtual, s.f., p. 8) ilustró como un triángulo la filosofía del servicio: “Esta figura presenta la interacción del cliente, quien es el centro, demandando que los otros tres elementos: estrategia del servicio, el personal y los sistemas, se desarrollen entorno a él para mantener un servicio con un alto nivel de calidad”.

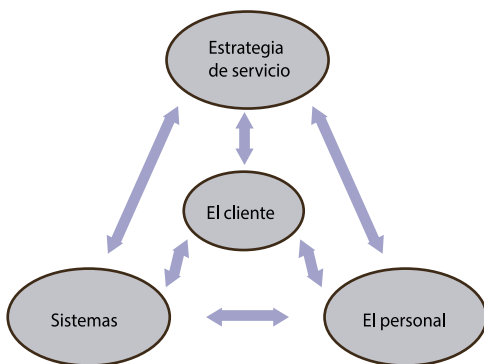


Figura 5. *Triángulo del servicio*

Fuente: Karl Albrecht (2001) (cit. en UMB virtual, s.f., p. 9)

Este esquema es de gran importancia en el proceso del servicio al socio, pues, aplicado a las sociedades cooperativas, identificamos las características de cada elemento:

1. *El cliente* (entiéndase socio): es la persona socia de la cooperativa que adquiere los productos y servicios de ahorro e inversión disponibles en la cartera que satisfagan sus necesidades individuales o colectivas.

2. *La estrategia del servicio:* una vez que se ha identificado el tipo de socio que solicita el servicio, sus necesidades y requerimientos, se procede a establecer la estrategia, la cual puede tener dos enfoques: i) estrategia interna, relacionada con el servicio solicitado; ii) una estrategia orientada hacia la “promesa del servicio” que se ofrecerá al socio, para lo cual será necesario un seguimiento de la solicitud para monitorear el grado de cumplimiento y lograr acuerdos que satisfagan las necesidades y requerimientos del socio.
3. *El personal:* corresponde a todas las personas que se encuentran laborando en la sociedad cooperativa, las cuales deben conocer, comprender y comprometerse con la promesa de servicio al socio para cumplir con la misión y el logro de los objetivos establecidos por la institución.
4. *Sistemas:* la sociedad cooperativa debe tener definidos los procesos que se deben llevar a cabo en el servicio al socio. Con este método se establece la función y el grado de participación que tiene cada miembro de la institución, con lo cual se identifican aquellos actores que interactuarán con él durante la ejecución de este proceso

1.2.4. Valores que mejoran el servicio y atención al socio. La esencia de toda sociedad cooperativa son los socios; por ello el servicio y atención que se les brinde debe ser excelente, debe ser uno que cumpla con las expectativas de éstos. Si bien es cierto que ofertar promociones, bajos costos o mayores ganancias atrae nuevos socios, no son suficientes para la garantía de que la institución logre sus objetivos: integrar nuevos prospectos genera mayores costos, inversión de tiempo y riesgo para la institución.



Cuando se brinda un buen servicio y atención al socio, se cumple con la expectativa y, además, se logra que el socio regrese para la renovación o adquisición de otro producto disponible en la cartera. El socio estará feliz y compartirá su experiencia con otras personas, dando buenas referencias, para que se acerquen y conozcan el desempeño y funcionamiento de la sociedad cooperativa.

Los valores son la esencia del buen funcionamiento, organización e identidad de la sociedad cooperativa, ya que dan a conocer las fortalezas de la institución y generan confianza y respaldo a los socios e involucrados en el manejo y funcionamiento dentro de la región en donde se labora. A continuación presentamos algunos de los valores que deben considerarse para lograr un excelente servicio y atención al socio.

- *Sentido de pertenencia*

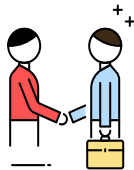
El sentido de pertenencia surge cuando tanto socios como colaboradores se identifican con la filosofía organizacional de la institución bajo los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, a fin de satisfacer intereses comunes. Éste es un sentimiento de arraigo, en el que se busca que los socios se vuelvan fieles a la institución, respetando sus lineamientos y normativa aplicable, haciendo recomendaciones de mejora en los procesos de servicio y atención.



Por medio de este valor los asesores financieros se desempeñan de manera eficiente y segura, con actitud positiva y brindando su mejor desempeño al momento de realizar sus actividades; con esto se logra proporcionar el mejor servicio y atención al socio, ya que éste es identificado como esencia de la organización e invitado especial, al cual se debe dar respuesta en el menor tiempo posible sobre sus inquietudes, expectativas o deseos.

- *Orientación al socio*

Como ya hemos mencionado, la esencia de la institución es el socio, por lo que es fundamental centrar la atención en él. Por ejemplo, si un socio llega a la institución solicitando una aclaración en su desglose de pagos, el asesor deberá conocer cada una de las áreas involucradas para dar respuesta inmediata, a fin de canalizarlo al área correspondiente mientras lo orienta de forma clara para que le sea fácil llevar a cabo los procesos correspondientes referentes a su inquietud.

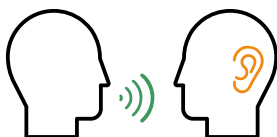


Karl Albrecht (2001) (cit. en UMB virtual, s. f., p. 36) indica lo siguiente: "Concentrarse en el cliente significa que podemos entregar el mejor producto o servicio. Que podemos colocar nuestros productos o servicios donde y cuando lo deseen los clientes. Podemos entregar lo que hacemos de tal forma que satisfaga sus expectativas. Los clientes verdaderamente son lo primero".

- *Comunicación asertiva*

Sonia González (2011) (cit. en UMB virtual, s. f., p. 36) define asertividad como: “La habilidad de expresar ideas y deseos con equilibrio entre ser amable y franco, en forma adecuada. Sin pasividad ni agresividad. Porque la pasividad evita y la agresividad ofende”. La sociedad cooperativa deberá promover la comunicación asertiva, basada en la honestidad y la identificación de fortalezas y debilidades, caracterizada por:

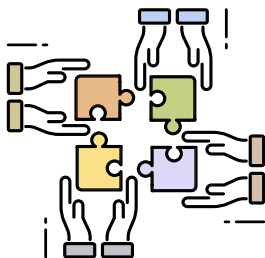
- Ser honesto con el socio
- Ofrecer alternativas a solicitudes improcedentes
- Establecer tiempos y periodos de atención al socio
- Saber manejar de forma eficaz las emociones
- Usar un lenguaje adecuado
- Saber escuchar al socio
- Crear redes de colaboración con el socio



Considerando estas características, el asesor financiero podrá brindar un buen servicio y atención al socio para cumplir con sus expectativas al haber dado respuesta a sus inquietudes, dudas o cuestionamientos; asimismo podrá ofrecer alternativas a solicitudes improcedentes y canalizarlo al área correspondiente para los trámites respectivos. Todo esto para que el socio se vaya satisfecho, a pesar de que su solicitud sea improcedente; el objetivo es que sienta que lo atendieron bien y reconozca el compromiso que tiene la sociedad cooperativa.

- *Trabajo en equipo*

Lograr la excelencia en el servicio y atención al socio es el resultado de un trabajo colaborativo entre las diferentes áreas que con actitud de ayuda, confianza mutua, responsabilidad compartida y colaboración contribuyen al cumplimiento de las expectativas del socio.



Leonard Berry (2004) (cit. en UMB virtual, S.F., p. 38) nos habla de lo imprescindible que es el trabajo en equipo para lograr un excelente servicio al cliente:

Los prestadores de servicio deben poseer la capacidad y el deseo de ofrecer el servicio que el cliente espera. El trabajo en equipo sirve para mejorar tanto la capacidad como el deseo de servir. Ofrecer un servicio de calidad es una labor de equipo [...] El trabajo en equipo estimula a los empleados a comunicarse directamente, a sentir empatía mutua y a ayudarse unos a otros, a discutir constructivamente los diferentes puntos de vista a fin de resolver los problemas efectivamente, a realizarse personalmente en su trabajo, a tener confianza en sí mismos, y a sentirse valiosos como personas.

El trabajo en equipo facilita la obtención de resultados en el corto plazo, a diferencia de que sólo lo hiciera el Asesor Financiero Cooperativo, quien, como bien se sabe, conocerá muy bien las diferentes áreas que integran la institución y, sin embargo, dependerá de éstas para dar respuesta o solución a las solicitudes, inquietudes, quejas y reclamos por parte del socio. Por lo cual este valor contribuye a la generación de relaciones laborales en ambiente de compañerismo y colaboración, en donde se identifiquen áreas de oportunidad o mejora mediante la crítica constructiva.

1.2.5. Costos y calidad al socio. El objetivo de toda organización es el logro de los objetivos, mediante el uso eficiente de los recursos (económicos, materiales, administrativos, tecnológicos y humanos) disponibles. Brindar un servicio y atención al socio de calidad permite que la sociedad minimice gastos. En la cadena virtuosa de Deming identificamos tres elementos que representan los beneficios de dar calidad al socio:

1. *Mejora la calidad.* Al mejorar la calidad en el servicio y atención al socio, eliminamos los reprocesos, optimizamos los tiempos de atención mientras se minimizan los retrasos y logramos un uso eficiente de los recursos disponibles, sin generar mayores inversiones o nuevas adquisiciones, lo cual permite minimizar los costos.
2. *Mejora la productividad.* La implementación de calidad contribuye a mejorar la productividad de los actores involucrados en el servicio y atención del socio, ya que conocer y ejecutar de forma eficiente los sistemas establecidos puede dar respuesta en el menor tiempo posible

3. *Permanencia en el negocio.* Al proporcionar un servicio y atención de calidad, logramos la satisfacción del socio y, con esto, una buena recomendación que contribuirá a despertar el interés de nuevos prospectos interesados en formar parte de la sociedad para acceder a los productos ofertados. Con esto la organización logrará un mayor crecimiento y posicionamiento, hecho que garantizará su permanencia en el mercado.



Figura 6. Cadena virtuosa de Deming

Fuente: Valenzuela (2016)

La cadena virtuosa de Deming es un esquema que resume los beneficios en cuanto a costos de la implementación de un servicio y atención de calidad.

Los siguientes son los costos que se hacen para lograr la calidad en el servicio y atención:

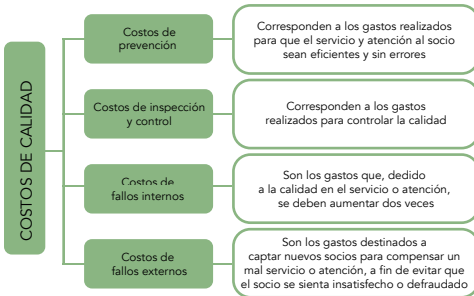


Figura 7. Costos de calidad

Fuente: elaboración propia a partir de Horovitz (1998)

Realice la tarea 2. *Importancia de calidad en los costos*

1.3. Introducción al modelo de gestión de socios.

El modelo de gestión de clientes (entiéndase socios), conocido como *Loyalty Creation Model* (LCM) (cit. en Valenzuela, 2016), tiene por objetivo identificar los diferentes conceptos que debe incluir toda gestión de socio y establecer las conexiones que existen entre ellos. Este modelo presenta dos ejes de desarrollo: el primero establece los tipos de relación con el socio, identificando los elementos de captación, repetición y relación; el segundo establece elementos para una eficiente gestión de socios mediante la vinculación, el conocimiento y evaluación y seguimiento. A manera de resumen, presentamos la siguiente figura:

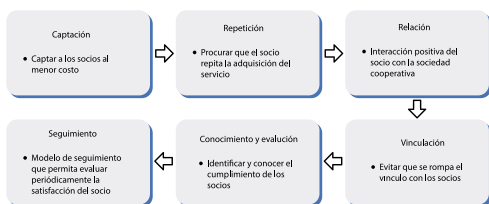
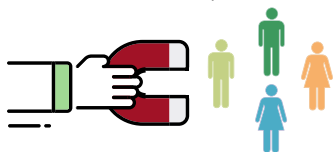


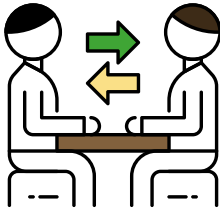
Figura 8. Modelo de gestión de socios

Fuente: elaboración propia a partir de Valenzuela (2016)

Captación: el primer objetivo de la gestión de socios es dar a conocer el objetivo de la sociedad cooperativa y el catálogo de productos y servicios de ahorro e inversión que oferta. De entre las diversas herramientas de difusión, una de las más efectivas y de menor coste es la recomendación de otro socio que ha adquirido los productos y conoce el servicio que brinda la institución para la solución de inquietudes y satisfacción de necesidades individuales o colectivas. Una de las formas de evaluar este proceso es la identificación de nuevos socios, productos de ahorro, inversión y créditos colocados en determinados periodos de tiempo.



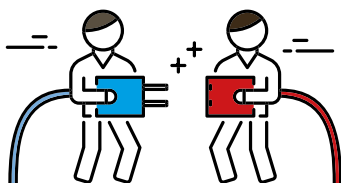
Repetición: cuando el socio identifica la forma de trabajo de la institución, se ha incorporado como socio y ha adquirido algunos de los productos de ahorro, inversión o crédito ofertados, entonces el asesor debe proporcionar información de los productos adicionales a los cuales podría acceder de acuerdo con sus necesidades y buen historial de abonos o pagos, siempre dentro de una relación ganar-ganar, en la que lo más importante es diseñar correctamente la oferta de valor para el socio.



Relación: para que el socio se mantenga satisfecho, se debe gestionar una eficiente atención para él mediante el brindar información y dar seguimiento puntual a las inquietudes y necesidades individuales, a fin de canalizarlo al área correspondiente para dar respuesta o solución a la petición establecida. Se deben ejecutar los sistemas de servicio y atención para establecer la relación que le permite interactuar positivamente con los miembros de la sociedad cooperativa. Se deben identificar los momentos de interacción socio-cooperativa para evaluar si se están cumpliendo con las expectativas de dicho socio. La relación se evalúa según el grado de satisfacción.



Vinculación: como en cualquier sociedad, es posible que surjan algunos incidentes en la atención o servicio al socio, lo cual podría inducir a que éste quiera romper con la relación establecida. Para evitar algún enfrentamiento o caso semejante, es necesario escuchar al socio y vincularlo con el doble objetivo de que no tenga ningún interés de desertar de la sociedad o de que, cuando lo haga, tengamos las herramientas necesarias para volverlos a introducir.



Para llevar a cabo la vinculación se debe:

- **Gestionar retención:** en este paso debemos identificar los factores que están ocasionando la baja de socios, así como el motivo de su deserción. La finalidad es ponerse en contacto con éstos y brindarles alternativas ante las inquietudes o solicitudes no resueltas, para hacerles una oferta que se ajuste a sus necesidades.
- **Gestión de fidelización:** se debe diseñar un plan de acuerdo con los tipos de socios existentes en la institución, es decir, identificar a los socios que hayan decidido invertir y recalcarles los beneficios que han obtenido del producto de inversión adquirido, así como las ventajas que tiene el ser parte de la sociedad cooperativa. En cuanto a los socios que han adquirido créditos, hay que señalar que las condiciones de pago se ajustan de acuerdo con sus necesidades, los plazos y montos son flexibles, y que, al cumplir en tiempo y forma, podrán generar un buen historial que les dará mayores beneficios.

- *Gestión de recuperación:* es importante que la institución lleve un control de los socios que han decidido retirarse pero que, durante el tiempo en que fueron socios, cumplieron adecuadamente con sus obligaciones, a fin de hacer contacto con ellos, conocer los motivos por los cuales desertaron de la institución y ofrecerles una alternativa bajo el modelo de ahorro para su reincorporación a la sociedad cooperativa.
- *Gestión de baja:* como en todas las instituciones, hay socios que por situaciones mayores no cumplen con los convenios y obligaciones adquiridos en la institución, lo cual pone en riesgo la recuperación del recurso financiado. Para tratar con esto, se debe ofertar la mejor alternativa para que el socio concluya con su obligación; considerando el antecedente de mal historial por incumplimiento, se procederá a darlo de baja de la asociación.

Conocimiento y evaluación del socio: para poder llevar a cabo la implementación de cada uno de los conceptos mencionados anteriormente, es fundamental conocer al socio, sus inquietudes y necesidades, para poder realizar una evaluación personalizada y así ofertar productos de ahorro, inversión y crédito según sus necesidades individuales o colectivas.



Seguimiento: la esencia de toda organización son los socios, y en nuestro caso en particular los socios que integran la sociedad cooperativa; por ello, a nivel de dirección general o de mayor rango, se debe establecer un sistema de seguimiento de socios que nos permita evaluar cada uno de los productos de ahorro, inversión o crédito ofertados, así como el desempeño de las áreas involucradas y, finalmente, el grado de satisfacción de socios en el cumplimiento de sus necesidades individuales o colectivas.



1.4. Habilidades sociales en la prestación del servicio al socio.

Para llevar a cabo un eficiente servicio al socio, se requiere desarrollar habilidades que brinden la posibilidad de iniciar y mantener una conversación e interactuar con otras personas, mostrando seguridad y, de forma correcta, expresando nuestros sentimientos, opiniones y actitudes propias del momento, mientras se respeta la integridad de la otra persona. Esto los podemos resumir en habilidades sociales, conocidas como los comportamientos correctos para lograr un objetivo específico en una situación determinada.

Existen diversas habilidades sociales que poseemos o que bien podemos desarrollar según nuestras necesidades. De manera general podemos clasificarlas en cinco escalas: i) habilidades sociales básica, ii) avanzadas, iii) relacionadas con los sentimientos, iv) para la negociación y v) para la planificación, como se muestra en la siguiente figura:

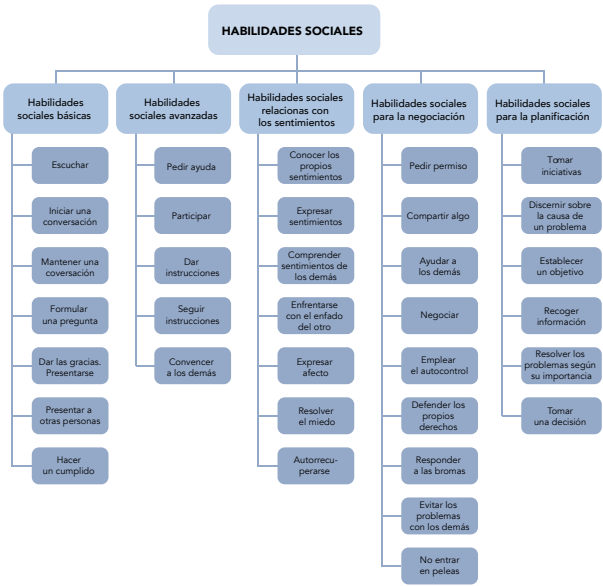


Figura 9. *Habilidades sociales*
Fuente: Comisión Europea (s.f., p. 5)

1.5. Gestión de quejas y reclamaciones.

1.5.1. Tipos de socios. Para llevar a cabo la gestión de quejas y reclamaciones, es necesario reparar en que cada uno de nuestros socios es diferente, por lo que no a todos se les puede atender de la misma forma como estuviésemos en una situación monótona. Por tal motivo, a continuación le presentamos una clasificación de los tipos de socios que existen, sus características y algunas recomendaciones sobre qué hacer y qué no hacer.

Tipo de socios	Características	Qué hacer	Qué no hacer
Agresivo	Carácter fuerte, irritable, malhumorado, impaciente, apresurado, rudo, tono de voz fuerte	Mantener la serenidad, escucharlo con atención y paciencia	Pelear, contradecir, ser irónico, despreciar
Quejumbroso	Se queja del servicio, del producto y de la empresa; regañan a diestra y siniestra; se aferra a detalles	Escuchar con atención, ser cortés y diplomático	Contestar agresivamente, contradecir
Dominante	Le gusta imponer sus opiniones, quiere obligar a los demás para que hagan lo que él desea, no acepta sugerencia de ninguna clase	Guardar serenidad, ofrecerle argumentos básicos	Mostrarse sumiso o asustado, relevarse, ser descortés
Ofensivo	Con razón o sin ella, llega a las groserías, insultos o humillaciones	Demostrar cultura y comportamientos adecuados	Igualarse, contestar con groserías, faltar al respeto
Preguntón	Hace perder tiempo, quiere saberlo todo y exige mucha información	Dar información relevante, ofrecer orientación para satisfacer la curiosidad	Salirse del tema, resolver problemas de otros temas
Callado	Parece ausente o preocupado, pero no expresa sus sentimientos; cuesta trabajo saber qué necesita	Tener momentos de silencio, realizar preguntas que impliquen respuestas amplias	Presionarlo en exceso y con impaciencia, subvalorarlo para no perder tiempo
Miedoso	Se atemoriza ante ofrecimientos o sugerencias; muestra desconfianza ante la buena intención	Calmarlo, transmitir seguridad y confianza	Contagiarlo con nerviosismo, ponerlo más nervioso con tono de voz o una forma de actuar dura
Simpático	Quiere ser gracioso, llama la atención con sus comentarios, se puede propasar siendo indelicado y mal educado	Interrumpir de forma cortés, mantener la serenidad, cambiar de tema con tacto	Caer en sus juegos

Figura 10. Tipología de socios

Fuente: Ribon y Mojica (2008)

1.5.2. Manejo de quejas y reclamos. Como ya se ha mencionado en temas anteriores, el socio es la razón de ser de la sociedad cooperativa, por lo cual es indispensable el conocerlo a detalle, identificar sus características, necesidades, expectativas y anhelos, para generar estrategias de servicio y atención que permitan dar respuesta y solución a sus quejas y reclamos.

Las quejas y reclamos surgen a partir de que el socio adquiere un producto de la cartera y éste no cumple con sus expectativas o bien genera inquietudes durante el proceso o ejecución; por ejemplo, si el socio adquiere un servicio de crédito y no tiene presente los montos de aportación, las fechas de corte y los periodos de mora, de manera que aparezca en su recibo una cantidad adicional a pagar, es posible que el socio se sienta insatisfecho y acuda a la sucursal para solventar esas inquietudes que no le han quedado claras. Es en esta situación cuando el asesor debe mantenerse con una buena actitud hacia el socio y saber escuchar sus inquietudes y peticiones para dar una pronta resolución.

Entre las conclusiones del Centro de Estudios Técnicos Empresariales de Madrid (2005, p. 202) (cit. en UMB virtual, s. f., p. 22), se encontró que “un cliente que se queja es un cliente que nos está dando la oportunidad de subsanar los errores para seguir comprándonos. Se debe considerar que la reclamación es una nueva oportunidad”.

En este contexto usted como Asesor Financiero Cooperativo debe identificar un área de mejora en la forma en cómo se desarrolló ese proceso de servicio o atención, en donde aparentemente pareciera existir un problema que inquieta a un socio y que en un futuro podría inquietar a otros en la misma situación. Para ello la sociedad cooperativa debe establecer un proceso de servicio y atención a quejas y reclamos, tomando como principios básicos los presentados a continuación:

- *Saber escuchar*: consiste en escuchar al socio, analizando sus argumentos, motivos y razones, acerca de la queja o reclamo sobre el producto adquirido. Es importante que usted evite la autodefensa y se limite a escuchar sin interrumpir, hasta que el socio concluya su testimonio.
- *Saber disculparse*: una vez que se analizó la queja o reclamo y se reconoce que hubo algún error o falla en el servicio o atención al socio, usted debe ofrecer disculpas con la finalidad de mantener la confianza del socio. Una vez que se ofrecen disculpas, se deben replantear los términos del producto adquirido o solicitado para mantener la relación y continuar con los servicios. Saber disculparse es esencial, ya que genera en el socio un efecto emocional que acrecienta la confianza con la institución.
- *Saber preguntar y repreguntar*: saber preguntar de forma correcta acerca de las quejas y reclamos del socio le permitirá examinar dos perspectivas: la primera para conocer todo el contexto del producto adquirido o solicitado, lo cual permitirá empatizar con el socio y entender su punto de vista, sus emociones y el perjuicio que se le ha causado; la segunda para identificar el proceso realizado e identificar el fallo, con el propósito de poder brindar una solución inmediata o alternativa que cumpla con las expectativas del socio.
- *Saber alinearse con el socio*: por lo regular, cuando un socio se queja o reclama, espera que, en primer lugar, sea escuchado y entendido, que usted comprenda su molestia e inconformidad. Por lo tanto, debe apoyar su punto de vista para brindarle tranquilidad, mayor estabilidad emocional y restablecer el vínculo que, a causa de este incidente, se vio afectado.

- *Saber examinar opciones:* antes de dar una solución al problema, se debe preguntar al socio qué tipo de solución espera o considera más adecuada para atender su queja o reclamo. Esto se puede lograr implementando cuestionamientos como los siguientes: ¿Cómo desearía que su queja/reclamo sea resuelto? ¿Cuál sería una solución aceptable para atender su queja o reclamo?
- *Saber otorgar compensación por el inconveniente ocasionado:* para mantener una buena relación con el socio y seguir contando con su confianza, es necesario que la institución establezca una compensación para solventar los problemas generados; puede ser *una compensación* mediante una prórroga de pago, mayores beneficios, *un descuento* o *un producto adicional sin costo* o *mayores beneficios*, pues esto representa acciones que el socio apreciará y por las cuales reforzará el compromiso hacia la institución cooperativa.
- *Saber personalizar:* es esencial comprender que no todos los socios son iguales y que, al momento de adquirir algún producto, son motivados por diversos factores, algunos emocionales y otros con base en necesidades, por lo que, al momento de atender su queja o reclamo, es esencial que usted sepa personalizar, para que el socio se sienta apreciado y único como parte fundamental para la sociedad cooperativa.

1.5.3. Gestión de reclamaciones (Claims Management). La gestión de reclamaciones consiste en crear un defensor del socio dentro de la sociedad cooperativa que sea amable, accesible, eficaz y eficiente, con el objetivo de atender y dar solución a su reclamación con una respuesta en el menor tiempo posible, sin importar la naturaleza del reclamo. Para ello usted como Asesor Financiero Cooperativo debe contar con un plan o un proceso definido para solventar esta actividad, cumpliendo con las expectativas del socio y, de esta forma, manteniéndolo fiel a la institución.

La gestión de las reclamaciones presenta como compromiso que el socio sea entendido y comprendido, pues esto es lo primordial y no el reclamo. Sus características son:

- Concentración de todo tipo de llamadas procedentes de los socios, sin descartar ninguna. Como se había mencionado antes, la inquietud de uno puede ser la de muchos.
- Canalización de la consulta o reclamación del socio hacia aquel que sea el Gestor de reclamaciones o Gerente de reclamaciones del problema, o el encargado correspondiente.
- Establecimiento de tiempo para la resolución del problema o consulta; por ejemplo, un plazo no mayor a 24 horas.
- Contar con los recursos necesarios para atender las diferentes incidencias reportadas por los socios.

Finalmente se debe considerar que en ocasiones son los mismos socios lo que plantean algunas sugerencias para atender sus reclamaciones, para que así éstas no vuelvan a ocurrir, por lo que es importante saber escuchar y canalizar estas recomendaciones con las áreas correspondientes, para que determinen si proceden y mejoran el servicio o bien son irrelevantes.

Realice la tarea 3. *Resultado de aprendizaje*

TAREAS

Tarea 1. Servicio al socio vs. atención al socio

Tema. 1.1. Principios básicos de atención al socio

Esta tarea tiene como propósito que usted diferencie el concepto de servicio al socio y atención al socio.

Instrucciones:

- a) **Identifique** los aspectos que corresponden al servicio al socio y atención al socio, revisados en el tema 1.1.
- b) **Elabore** un cuadro de dos columnas: una columna con el título "Servicio al socio" y la otra columna con el título "Atención al socio".
- c) De acuerdo con lo revisado, **señale** las diferencias entre servicio al socio y atención al socio, poniendo en cada columna la información que corresponda.
- d) Debe señalar por lo menos 10 diferencias identificadas en cada columna, es decir, 10 diferencias en servicio al socio y 10 diferencias en atención al socio.
Los criterios de evaluación son:
 - Información completa.
 - Información precisa.
 - Concreción de ideas.
- e) **Elabore** la tabla en un documento Word que incluya portada de presentación.
- f) No olvide **escribir**, en su tarea, su nombre y el de la institución a la que pertenece.
- g) **Guarde** su tarea 1 ("Servicio al socio vs. atención al socio") como documento Word con la siguiente nomenclatura: Tarea1_XXYZ. Recuerde sustituir las XX por las dos primeras letras de su primer nombre, la Y por la inicial de su apellido paterno y la Z por la inicial de su apellido materno.
Por ejemplo, si yo me llamo Francisco Villa García, debo guardar mi documento de la siguiente forma: Tarea1_FR_V_G.
- h) **Suba** su tarea 1 en su e-portafolio, que se encuentra en la plataforma educativa.
- i) Si tiene dudas, por favor, **plantéelas** a su docente o escribálas en el Foro de Dudas, y éstas serán contestadas en las siguientes 24 horas hábiles.

Rúbrica. Tarea 1. *Servicio al socio vs. atención al socio* (valor 3)

Nombre del estudiante-aprendiz:

Nombre del docente:

Universidad Tecnológica:

Cooperativa de ahorro y préstamo de procedencia:

Aspecto a evaluar	Excelente 1	Buena 0.8	Regular 0.5	Deficiente 0.3	Calificación
Completo	Incluye 10 diferencias en cada columna	Incluye entre 9 y 7 diferencias en cada columna	Incluye entre 6 y 4 diferencias en cada columna	Incluye 3 o menos diferencias en cada columna	
Preciso	Las 20 diferencias son correctas	Entre 19 y 14 diferencias son correctas	Entre 13 y 8 diferencias son correctas	6 o menos diferencias son correctas	
Concreto	En una sola idea se define cada diferencia	En una o dos ideas se define cada diferencia	En más de dos ideas se define cada diferencia	Hay redundancia de ideas	
<i>Total:</i>					

Tarea 2. Importancia de calidad en los costos

Tema 1.2. Calidad en el servicio y atención al socio

Esta tarea tiene como propósito que usted identifique los costos de no brindar un servicio y atención de calidad al socio.

Instrucciones:

- a) **Lea** el texto “Costos y calidad al socio”, que se encuentra en el tema 1.2.
- b) **Elabore** un ensayo acerca del impacto que tienen los costos al no brindar un servicio y atención de calidad al socio.
- c) **Apoye** su ensayo con los elementos presentados en la figura 7.
Los criterios de evaluación son:
 - Información completa
 - Información precisa
 - Originalidad
 - Redacción
 - Buena ortografía
- d) **Elabore** su ensayo en un documento Word que incluya portada de presentación.
- e) No olvide **escribir**, en su tarea, su nombre y el de la institución a la que pertenece.
- f) **Guarde** su tarea 2 (“Importancia de calidad en los costos”) como documento Word con la siguiente nomenclatura: Tarea2_XXYZ. Recuerde sustituir las XX por las dos primeras letras de su primer nombre, la Y por la inicial de su apellido paterno y la Z por la inicial de su apellido materno.
Por ejemplo, si yo me llamo Francisco Villa García, debo guardar mi documento de la siguiente forma: Tarea2_FR_V_G.
- g) **Suba** su tarea 2 a su e-portafolio, que se encuentra en la plataforma educativa.
- h) Si tiene dudas, por favor, **plantéelas** a su docente o escribalas en el Foro de Dudas, y éstas serán contestadas en las siguientes 24 horas hábiles.

Rúbrica. Tarea 2. *Importancia de calidad en los costos* (valor 4)

Nombre del estudiante-aprendiz:

Nombre del docente:

Universidad Tecnológica:

Cooperativa de ahorro y préstamo de procedencia:

Aspecto a evaluar	Excelente 1	Bueno 0.8	Regular 0.5	Deficiente 0.3	Calificación
Completo	El ensayo incluye los 4 elementos de la figura 7	El ensayo incluye 3 elementos de la figura 7	El ensayo incluye 2 elementos de la figura 7	El ensayo incluye 1 elemento de la figura 7	
Preciso	Todas las propuestas de impacto son claras y correctas	Casi todas las propuestas de impacto son claras y correctas	Algunas de las propuestas de impacto son claras y correctas	Ninguna de las propuestas de impacto son claras y correctas	
Original	Todos los ejemplos que presenta son de su autoría	Casi todos los ejemplos que presenta son de su autoría	Mezcla en los ejemplos información de los ejemplos del material con información que él entendió	Retoma los ejemplos que vienen en el material	
	Excelente 0.5	Bueno 0.4	Regular 0.3	Deficiente 0.2	Calificación
Redacción	El escrito está excelentemente organizado. Presenta una secuencia lógica de las ideas	El escrito está organizado. Hay una secuencia de ideas lógica, pero incompleta	El escrito está organizado de manera confusa. No hay una secuencia lógica de ideas	El escrito está desorganizado. No comunica ideas	
Ortografía, acentuación y puntuación	Todas las palabras están escritas correctamente. La puntuación y el uso de las mayúsculas son correctos también	La escritura de las palabras, el uso de las mayúsculas y la puntuación es correcta en un 80%	La escritura de las palabras, el uso de las mayúsculas y la puntuación es correcta en un 50%	La escritura de las palabras es incorrecta. La puntuación y el uso de las mayúsculas son utilizados inapropiadamente	
				Total:	

Tarea 3. Resultado de aprendizaje: caso

Tema integral de la unidad temática 1. Introducción

Esta tarea tiene como propósito que usted identifique los principios básicos de servicio y atención al socio: importancia de la calidad en el servicio, habilidades sociales, tipos de socios y gestión de quejas y reclamos, en un caso que se le presenta.

Instrucciones:

- a) **Lea** el estudio de caso presentado en el anexo 1.
- b) Con base en la información presentada en la unidad temática 1, **elabore** un reporte que incluya:
 - Calidad en la atención al socio: **implemente** los siete principios de excelencia en el servicio (respuesta, atención, comunicación, accesibilidad, amabilidad, credibilidad y comprensión) en el caso presentado.
 - Habilidades sociales en la prestación del servicio. De acuerdo con las habilidades revisadas, **describa** el tipo de habilidad social a emplear ante la situación presentada en el servicio y atención al socio.
 - Tipo de socio. **Indique** el tipo de socio del caso, sus características y la forma en que el asesor debe proceder.
 - Factores aplicados a las quejas y reclamos. **Describa** el proceso de servicio y atención al socio de acuerdo con los principios básicos con base en el saber: escuchar, disculparse, preguntar, alinearse con el socio, examinar opciones, otorgar compensación y personalizar.
 - Propuesta de mejora. **Redacte** una propuesta de mejora para este tipo de situaciones.
 - Conclusiones. **Mencione** sus conclusiones sobre el caso.

- c) **Apoye** su ensayo con los elementos presentados en los temas: dimensiones de la calidad, valores que mejoran el servicio al socio, habilidades sociales y modelo de gestión de socios
- d) Los criterios de evaluación son:
- Información completa
 - Información precisa
 - Originalidad
 - Claridad en la redacción
 - Buena ortografía
- e) **Elabore** su ensayo en un documento Word que incluya portada de presentación.
- f) No olvide **escribir**, en su tarea, su nombre y el de la institución a la que pertenece.
- g) **Guarde** su tarea 3 (“Resultado de aprendizaje: caso”) como documento Word con la siguiente nomenclatura: Tarea3_XXYZ. Recuerde sustituir las XX por las dos primeras letras de su primer nombre, la Y por la inicial de su apellido paterno y la Z por la inicial de su apellido materno.
Por ejemplo, si yo me llamo Francisco Villa García, debo guardar mi documento de la siguiente forma: Tarea3_FR_V_G.
- h) **Suba** su tarea 3 en su e-portafolio, que se encuentra en la plataforma educativa.
- i) Si tiene dudas, por favor, **plantéelas** a su docente o escribálas en el Foro de Dudas, y éstas serán contestadas en las siguientes 24 horas hábiles.

Rúbrica. Tarea 3. Resultado de aprendizaje (valor 15)

Nombre del estudiante-aprendiz:

Nombre del docente:

Universidad Tecnológica:

Cooperativa de ahorro y préstamo de procedencia:

Aspecto a evaluar	Excelente 6	Bueno 4.5	Regular 3	Deficiente 1.5	Calificación
Completo	El reporte incluye 7 principios de la excelencia en el servicio, 5 escalas de habilidades sociales, el tipo de socio, 7 principios de quejas y reclamos, propuesta de mejora y conclusiones	El reporte incluye 6 principios de la excelencia en el servicio, 4 escalas de habilidades sociales, el tipo de socio, 6 principios de quejas y reclamos, propuesta de mejora y conclusiones	El reporte incluye 5 principios de la excelencia en el servicio, 3 escalas de habilidades sociales, el tipo de socio, 5 principios de quejas y reclamos y la propuesta de mejora	El reporte incluye 4 o menos principios de la excelencia en el servicio, 2 escalas de habilidades sociales, el tipo de socio y 4 principios de quejas y reclamos	
	Excelente 4	Bueno 3	Regular 2	Deficiente 1	
Preciso	La descripción de cada elemento es correcta y se ajusta al caso presentado	Casi toda la descripción de cada elemento es correcta y se ajusta al caso presentado	Algunas de las descripciones de cada elemento son correctas y se ajustan al caso presentado	Ninguna de las descripciones de cada elemento son correctas ni se ajustan al caso presentado	
Original	La descripción de la intervención del asesor es original	Casi toda la descripción de la intervención del asesor en el caso es original	Mezcla la descripción de la intervención con ideas originales y con otras retomadas del material revisado	Retoma la descripción de los elementos que vienen en el material revisado	

	<i>Excelente</i> 0.5	<i>Bueno</i> 0.4	<i>Regular</i> 0.3	<i>Deficiente</i> 0.2	
Redacción	El escrito está excelentemente organizado. Presenta una secuencia lógica de las ideas	El escrito está organizado. Hay una secuencia de ideas lógica, pero incompleta	El escrito está organizado de manera confusa. No hay una secuencia lógica de ideas	El escrito está desorganizado. No comunica ideas	
Ortografía, acentuación y puntuación	Todas las palabras están escritas correctamente. La puntuación y el uso de las mayúsculas son correctos también	La escritura de las palabras, el uso de las mayúsculas y la puntuación es correcta en un 80%	La escritura de las palabras, el uso de las mayúsculas y la puntuación es correcta en un 50%	La escritura de las palabras es incorrecta. La puntuación y el uso de las mayúsculas son utilizados inapropiadamente	
				<i>Total:</i>	

Anexo 1. Estudio de caso para el resultado de aprendizaje

Contexto

Usted es un asesor financiero cooperativo de la cooperativa "Nación". Su principal función es brindar servicio y atención a los socios que acuden a la cooperativa en la que usted labora.

Usted debe ofrecerles el producto financiero que mejor se adecúe a las necesidades de cada socio; para ello debe dotar a los socios con herramientas financieras que beneficien y solucionen los problemas o requerimientos de los socios, dependiendo de la situación en la que se encuentren.



Descripción del caso: socio Tomás Fuentes

El Sr. Tomás Fuentes es un socio recién incorporado a la cooperativa. Actualmente tiene una cuenta de ahorro en cooperativa "Nación".

El Sr. Fuentes se acerca a su escritorio y manifiesta lo siguiente:

—Buenos días, ¿usted me puede ayudar? Tengo un problema que requiero urgentemente solucionar. Solicité un crédito de \$10,000 pesos para solventar algunos gastos imprevistos. Me indicaron que mis fechas de corte son los días 16 y mis pagos los días 20; sin embargo, no comprendo por qué me están cobrando más interés que capital. Cada vez que realizo algún pago mi interés disminuye y mi capital baja muy poco y, si quiero aportar más a capital, lo deducen al interés en mayor porcentaje.

Esto me genera problemas. Estoy inconforme e insatisfecho con la forma de proceder del servicio que he adquirido. Exijo una explicación, ya que siento estoy pagando más de lo acordado y, si no hay una solución, quisiera cancelar el servicio, ya que esta situación es realmente frustrante.

Para saber más...



Godoy, J. (2011), El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio, *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 23-35, recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148002.pdf>

Solórzano, G., y Aceves, J. (Julio-Septiembre) Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas, *El Buzón de Pacioli*, (82), 4-20, recuperado de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/pacioli-82.pdf>

Bibliografía



Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión (19 de Enero de 2018), *Ley general de sociedades cooperativas*, recuperado de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Ley_General_de_Sociedades_Cooperativas.pdf

Comisión Europea (s.f.), *Aprendiendo a desarrollar nuestras habilidades sociales*, recuperado el 15 de octubre de 2020 de http://eoepsabi.educa.aragon.es/descargas/G_Recurso_orientacion/g_5_habilidades_sociales/g_5.1.documentos_basicos/1.5.HHSS%20Active%20Progress.pdf

España, 2 © (14 de octubre de 2020), *Gepeese*, recuperado de http://www.finanzasparatodos.es/gepeese/es/inicio/laEconomiaEn/susProtagonistas/Muhammad_yunus.html#:~:text=Muhammad%20Yunus%20naci%C3%B3%20en%20Bangladesh,del%20Banco%20de%20los%20Pobres.&text=De%20vuelta%20en%20Bangladesh%20convivi%C3%B3,pobreza%20era%2

- Garayalde, L., González, S., y Mascareñas, J. (s. f.), *Microfinanzas: evolución histórica de sus instituciones y de su impacto en el desarrollo*, recuperado el 14 de octubre de 2020 de http://webs.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%20116.6%20Juan%20MASCARENAS%20et%20al.htm#_ftn15
- Gepeese (s.f.), *Muhammad Yunus (Chittagong, 1940)*, recuperado el 14 de octubre de 2020 de http://www.finanzasparatodos.es/gepeese/es/inicio/laEconomiaEn/susProtagonistas/Muhammad_yunus.html#:~:text=Muhammad%20Yunus%20naci%C3%B3%20en%20Bangladesh,del%20Banco%20de%20los%20Pobres.&text=De%20vuelta%20en%20Bangladesh%20convivi%C3%B3,pobreza%20era%2
- Horovitz, J. (1998), *La calidad de servicio*, México: McGraw-Hill.
- Ribon, H., y Mojica, R. (7 de julio de 2008), *Tipos de cliente*, recuperado el 14 de octubre de 2020 de <http://costumerservicessena.blogspot.com/2008/07/tipos-de-clientes.html>
- Sparkassenstiftung (2016), *Comunicación orientada al cliente*, México: Sparkassenstiftung für internationale Kooperation
- Tigani, D. (2006), *Excelencia en servicio*, recuperado de http://www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf
- UMB virtual (s. f.), *Módulo 2: Servicio al cliente*, recuperado el 30 de octubre de 2020 de http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_II_Servicio_al_cliente.pdf
- Valenzuela, L. F. (2016), *Mala calidad como quinto elemento del costo: aproximación teórica en la gestión de la competitividad en medio de la convergencia contable*, *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* [en línea], recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90943602006.pdf>

Unidad temática 2. Proceso de atención al socio

Mapa mental de la unidad temática

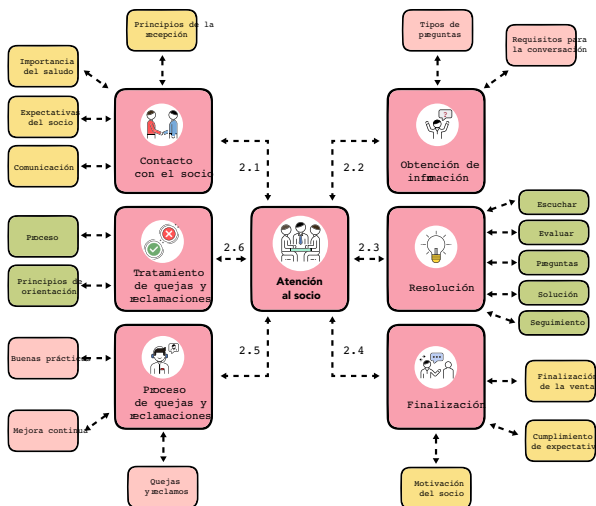


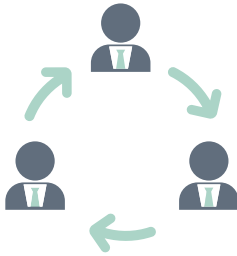
Figura 11. Mapa mental de la unidad temática 2: Proceso de atención al socio

Fuente: elaboración propia.

Después de haber trabajado esta unidad, usted podrá:

Desarrollar el manual de atención y servicio a socios que permita lograr la satisfacción de los mismos.

2.1. Contacto con el socio.



2.1.1. Comunicación. La fase de contacto sirve para crear un buen ambiente durante la entrevista y para fortalecer la relación personal entre el socio y el asesor. Revise la siguiente situación para que comprenda qué es lo que le queremos decir:

“Imagínese que tiene una cita con el médico para hacerse un chequeo general. ¿Qué es lo que hace el médico?

Médico número 1: lo va a llevar al consultorio, le va a pedir que se siente y le preguntará por qué quiere usted hacerse el chequeo médico. Después le explicará en qué consiste el chequeo y cuáles son los pasos que llevará a cabo. El médico se asegurará de si usted comprendió todo y si está de acuerdo.

Médico número 2: lo saludará de la siguiente manera: “Buenos días, ¿vino usted al chequeo? Le voy a tomar una muestra de sangre” y –apenas y usted se dé cuenta– ya tiene usted la jeringa metida en el brazo.

¿Con qué médico se siente usted con mayor confianza? Usted dirá en este momento: “Ni siquiera la pregunta es necesaria”, pero lo que en este ejemplo es obvio muchas veces no se lleva a cabo en el día a día de la asesoría financiera. ¿Cuántas veces se llevan a cabo entrevistas y, después de dos minutos, ya están las condiciones sobre la mesa? ¡Hagámoslo de una mejor manera!

El medio más eficaz en el contacto con el socio es la comunicación. Existen dos tipos de comunicación: verbal y no verbal. A continuación se describen ambos tipos (Sparkassenstiftung, 2016, p. 39-43):

Comunicación verbal

En torno a una forma de hablar, construimos el contacto hacia nuestros socios y colegas. Con el uso de la palabra podemos dar a conocer mensajes, ideas y pensamientos, y sus efectos podrán darles tonos especiales a nuestras declaraciones. Precisamente en el contacto con el socio es donde resulta de especial relevancia el hecho de que usted sepa utilizar un lenguaje correcto ante cada socio específico.

En la conversación con el socio se utilizan sobre todo:

- La modulación de la voz
- La técnica de expresión



Los siguientes son puntos en los que se requiere poner atención al hablar con el socio. Hable usted:

- *A un buen ritmo, con pausas.* Desacostúmbrese a hablar demasiado rápido. Sea consciente de que complica al socio para poder seguir su conversación. De lo contrario, lo que conseguirá es que el socio deje de escucharlo.
- *En un volumen adecuado.* Que el socio lo escuche sin tener que volver a repetir y que no se haya sobrepasado del volumen del socio o de la situación en sí misma. Evite que inconscientemente se ejerza un impacto dominante.
- *Con una voz clara.* Que se entiendan sus palabras; gesticule adecuadamente su boca.
- *Esté siempre con una posición recta de su cuerpo,* ya sea de pie o sentado. De esta manera puede fluir más libremente a través de su cuerpo el aire necesario para hablar. De esta forma, su voz se proyecta más plena y segura.
- *Con palabras sencillas y entendibles.* El uso de un vocabulario sencillo y con palabras que conozca el socio aligera la comprensión y activa la impresión comprometida y competente. El uso de términos técnicos provoca una distancia innecesaria.
- *Dirigirse a los socios desde su punto de vista.* Evite la expresión impersonal de la partícula "se".
- *Sea positivo.* Un hecho específico puede ser expresado en forma positiva o negativa. En las relaciones con los socios es importante escoger y plantear siempre formulaciones positivas que estén orientadas a soluciones. El socio debe tener la clara sensación de que estamos trabajando activamente para él.

Ejemplos:

Mensaje: "¡El Sr. Manuel no está disponible!"

Mejoramiento del mensaje: "El Sr. Manuel se pondrá en contacto con usted con mucho gusto durante la siguiente hora".

Mensaje: "El Sr. Manuel no está en su lugar".

Mejoramiento del mensaje: "El Sr. Manuel está atendiendo a un socio. Con gusto se comunicará con usted en breve".

Comunicación no verbal


Si su lenguaje corporal no coincide del todo con lo que dice, puede causar desconfianza y su discurso adquirirá un efecto negativo. Inclusive la confianza mutua, establecida previamente, se puede llegar a perder. ¿O acaso le creería usted a un trabajador de una cooperativa que le dé explicaciones con una expresión de labios fruncidos?



La comunicación no verbal involucra los siguientes aspectos:

- *Mímica/Expresiones faciales.* Es la expresión de un estado emocional. Se trata usualmente de una expresión particular del individuo. Informa acerca de las peculiaridades de un individuo en relación con su situación particular.

Ejemplos:

Mímica	Significado	Imagen
Ceño fruncido	Transmite la necesidad de reflexionar sobre lo anteriormente expuesto o también la idea de "Estoy en desacuerdo con lo anteriormente dicho".	
Deslizamiento del labio inferior	Escepticismo	
Bostezarle a alguien	"Tú eres aburrido"	
Mirar a alguien fijamente	Rechazo social, aumento de la distancia	

- *Contacto visual.* El contacto visual demuestra al interlocutor la calidad de atención prestada. Las miradas pueden transmitir emociones, estados de ánimo o la intención de una persona. Entre más importante es el mensaje, más larga es la duración de la mirada.

-
- *Gesticulación.* Las gesticulaciones se emiten con el uso de los brazos, de las manos y de la cabeza, y dan apoyo a la comunicación verbal.
 - *Lenguaje corporal/postura corporal.* El lenguaje corporal juega un papel preponderante en la relación con el socio, ya sea que enfatice el tono de la conversación o que trabaje en su contra. El lenguaje corporal es una expresión inconsciente en la mayoría de los casos. Las señales corporales son tomadas con un gran peso por el socio y, por lo tanto, son muy importantes.

Éstos son ejemplos de expresiones de un lenguaje corporal inconsciente:

- Hombros levantados por tensión muscular
 - Comisuras de los labios hacia abajo por mal humor
 - Mano sobre la nariz o el mentón en actitud de meditación
 - Taparse la boca como manifestación de inseguridad
 - Asentir con la cabeza como señal de interés
- *Distancia guardada.* La relación entre los interlocutores está condicionada por la distancia física entre los mismos. La distancia, la altura del cuerpo físico, la inclinación que adopta el cuerpo y las formas de tocarse toman aquí un papel preponderante. La codificación de este espacio está fuertemente determinada también por las normas específicas de cada cultura. La mejor distancia personal que se puede adoptar para conversar con su socio debería de ser de entre 50 y 100 cm.

La persona que tiene enfrente se forma una propia idea de usted. Las señales que recibe, a través de su manera de vestirse, de peinarse, de sus gesticulaciones, mímica, tono de voz y olor, las compara con sus propias expectativas de quién usted debería ser para él. Al socio le bastan unos cuantos segundos para formarse la propia impresión de usted; por ello es que tiene que hacer el esfuerzo de impactarlo con una impresión positiva.

Puesto que la comunicación no verbal permite generar una primera impresión ante el socio, y en vista de que se realiza de forma inconsciente, es esencial desarrollar la habilidad para manejar nuestras emociones y contar con la información completa acerca del funcionamiento de la institución, ya que a nuestro cerebro no le gusta mentir, por lo que el asesor podría caer en contrariedad sobre los datos presentados, y esto generaría desconfianza (Álvarez, 2016).

En este tipo de comunicación es evidente que, aunque nuestra boca diga una cosa, la postura corporal y la forma de mirar a la otra persona puede decir todo lo contrario. Al desarrollar habilidades de comunicación no verbal se podrá aprender a tener quietas las manos, mejorar la postura, dominar las expresiones faciales y mantener el contacto visual (Álvarez, 2016).

2.1.2. Expectativas del socio. De acuerdo con la Sparkassenstiftung (2016, pp. 114-115) dentro de esta fase de contacto otro elemento muy importante a considerar con el socio son las expectativas.

¿Por qué es importante aclarar las expectativas? Muy sencillo: si uno desconoce las expectativas del socio, es imposible cumplirlas, y menos aún rebasarlas, ni producir entusiasmo en su socio ni en el negocio.

¿Por qué se disuelven lentamente muchas de las relaciones con los socios? Una de las razones puede ser que el asesor nunca haya mencionado el tema de las expectativas del socio. Por tanto, usted no tiene derecho a molestarse por las reacciones de su socio si no aclaró anteriormente cuáles son las reglas del juego para una buena relación de negocios. Usted no debe tener miedo; no es que el asesor más “amable” haga los mejores negocios porque el socio quiera hacerle un favor a su “querido” asesor. Esos tiempos ya se acabaron. El asesor exitoso es el que ve la relación con el socio como una sociedad de negocios, entre socios del mismo nivel. Se trata de una situación “ganar-ganar”, en la que ambas partes tienen derechos y obligaciones; por lo mismo, la comunicación entre partes debe ser clara.

A continuación presentamos algunas posibles preguntas y diálogos al socio para aclarar sus expectativas:

<p>¿Qué espera usted de nuestra colaboración?</p>	<p>¿Cuáles son sus expectativas concretas? ¿Qué es lo que no le gustaría que sucediera? ¿Qué es lo que le está haciendo falta?</p>
<p>Si el socio no encuentra qué decir, ayúdelo.</p>	<p>A muchos de mis socios les interesa que les recomiende no tomar una cierta inversión, cuando pienso que no es lo que ellos necesitan ¿A usted también le interesaría mi recomendación? Muchos socios consideran importante que tome yo la iniciativa (y les proponga activamente productos) cuando se presentan cambios y renovaciones. ¿Qué opina usted?</p>

Las expectativas del socio representan el efecto percibido por este, y lo podemos clasificar en cuatro niveles (Tigani, 2006):



1. *Básico:* constituye las condiciones mínimas que el socio espera recibir al momento de solicitar o adquirir servicio dentro de la institución. En este primer nivel se identifican instituciones que no tienen competencia directa y cuyo producto en el mercado es único, lo cual muestra un monopolio u oligopolio.
2. *Esperado:* son las condiciones en el servicio y atención que el socio está seguro de recibir al momento de solicitar o adquirir un producto o servicio. Cuando asiste a una sucursal, como mínimo espera que le brinden información acerca de los productos y servicios que oferta, así como sus requerimientos para su adquisición.
3. *Deseado:* son las condiciones que el socio no precisamente espera recibir en servicio o atención, pero conoce y puede apreciar; por ejemplo, que le proporcionen información completa de manera personal, aclarando sus dudas e inquietudes que no podría aclarar con un folleto informativo.
4. *Imprevisto:* son las condiciones en las que se desarrolla el proceso de servicio y atención al socio de forma excepcional que agrega valor una vez que el socio haya sido atendido bajo este nivel. Se convertirá en una forma de atención deseada. En este nivel se busca lograr calidad.

2.1.3. Saludo como elemento clave. El Asesor Financiero Cooperativo debe conocer y dominar sus funciones y tareas, realizándolas con la mayor naturalidad posible para ganarse la confianza del socio al que atiende dentro de las instalaciones.

Al socio hay que atenderlo como el desea ser atendido

Ser bien atendido implica "ser bien recibido, sentirse apreciado, ser escuchado, recibir información, ser ayudado y, además, invitado a regresar" (Tigani, 2006, p. 33).



Reconocer el saludo como elemento clave para sintonizar con el socio es esencial en el servicio y atención. Un *saludo* es un gesto que forma parte de la vida cotidiana y se considera una señal de respeto hacia los demás, así como una oportunidad para agradecer a la otra persona, en este caso a nuestros colaboradores y principalmente al socio. Es por ello que el comportamiento de los diferentes actores que integran la institución cooperativa, quienes tienen algún tipo de contacto con el socio, es uno de los aspectos que intervienen en el nivel de satisfacción que el socio obtiene al momento de adquirir un producto o solicitar un servicio de la institución (123emprende, 2018).

Un saludo abierto y amistoso comunica que se acogerán bien las iniciativas; un gesto grave y rígido, que toda importunidad se verá rechazada abiertamente. Todo el que se abre camino a lo largo de su rutina diaria se guía no sólo por sus propios intereses, sino también por esas expresiones. Evite aceptar sutiles invitaciones que podrían desembocar en relaciones inadecuadas y evite cometer transgresiones cuando se han emitido sutiles advertencias (Goffman, 1979, p. 365).

Como Asesor Financiero Cooperativo de una sociedad cooperativa se conceptualiza el saludo como la identificación de un socio o un posible prospecto que ingresa a la sucursal, reconociendo su importancia y haciéndole sentir en confianza, aceptado y con la certeza de que sus inquietudes son importantes para la institución; todo ello a partir de la comunicación verbal y no verbal. Los saludos esenciales son la bienvenida y despedida; a continuación presentamos algunos ejemplos:

- Saludos de recepción del socio:
 - Hola, bienvenido (informal) - Para cualquier hora del día
 - ¡Buenos días! Bienvenido - Hasta las 12 (mediodía)
 - Buenas tardes. Bienvenido - Desde las 12 (mediodía) hasta las siete de la tarde.
 - Buenas noches. Bienvenido - Desde el atardecer hasta la mañana.
 - Que gusto de verte (informal)
 - Que gusto de verlo nuevamente (formal)
 - Hace mucho no lo vemos por aquí
 - Encantado
 - Mucho gusto. El gusto es mío

Algunos de estos ejemplos pueden ir acompañados de preguntas como: ¿Qué trámite/operación va a realizar? ¿Le puedo ayudar en algo? ¿Cuál es el motivo de su visita?

- Saludos de despedida
 - Adiós
 - Agradecemos su visita
 - Hasta pronto
 - Hasta siempre
 - Hasta luego
 - Hasta mañana
 - ¡Adiós!
 - ¡Cúidese
 - Nos estamos viendo
 - Buenas noches
 - Encantado de conocerle (formal)

Este saludo de despedida puede ir acompañado de preguntas antecesoras como: ¿Alguna otra cosa en que pueda ayudar/apoyar? ¿Va a realizar alguna otra operación? ¿Tiene alguna otra inquietud? ¿Desea que lo canalice a otra área?

2.1.4. Principios en la recepción del socio. La recepción del socio es una de las funciones del asesor financiero y, por ello, es importante identificar algunos elementos que la componen.

Para la recepción del socio a las instalaciones de la sociedad cooperativa, el asesor financiero deberá implementar la comunicación verbal y no verbal resaltada en los siguientes principios.

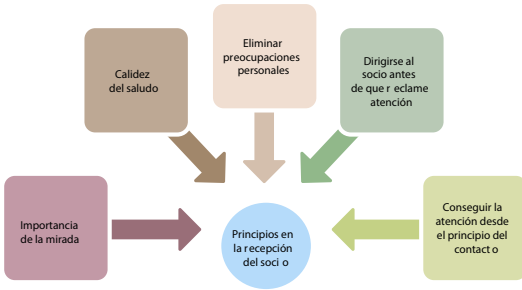
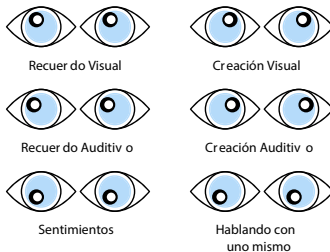


Figura 12. *Principios de recepción del socio*
Elaboración propia, 2020

a) *Importancia de la mirada*

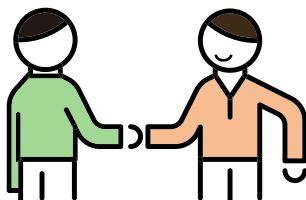
Una de las bases de la comunicación no verbal es la mirada. Cuando identificamos información o datos que nos atraen o captan nuestra atención, las pupilas tiende a dilatarse; asimismo, mediante el contacto visual, se puede determinar si lo que dice el asesor financiero es relevante o aburrido para el socio.



Cuando se desarrolla una conversación entre asesor y socio, se suele mantener un contacto visual directo entre 40 y 60% del tiempo, pues “de manera inconsciente, nuestro cerebro intenta recuperar información, o piensa qué hay que decir, o cómo mentir [...] y eso se traduce en que nuestros ojos miren arriba, a los lados, para abajo [...] y derecha o izquierda (Álvarez, 2016).

Durante la recepción del socio es crucial que usted mire a los ojos al socio, con una mirada que no sea desafiante pero tampoco tímida, manteniendo el contacto visual el mayor tiempo posible, sin retirar la mirada durante la generación de una pregunta relevante, ya que, si no lo hace así, podría dar impresión de estar mintiendo o de que se siente inseguro.

b) *Calidez del saludo*



Empecemos por definir la palabra *calidez*, la cual hace referencia a un valor que puede tener una persona, la cual representa cordialidad y afecto humano. Un saludo cálido hace referencia a que el asesor financiero debe ser amable con el socio al momento de saludarlo durante la recepción a las instalaciones de la sociedad cooperativa.

Una forma tradicional de saludar es mediante el apretón de manos, en el cual se identifica cuál va a ser el juego de poderes entre los participantes. Ha de ser firme, pero sin cortar la circulación y, por supuesto, nada de languideces o la llamada "mano de pez". A menudo se utiliza también como juego de poder, de manera que el que coloca la mano arriba refleja más autoridad que el que la coloca debajo. Para nuestros fines dentro del proceso de recepción del socio debe ser una relación de igual a igual: las manos se estrechan en horizontal. La mano que queda libre también se utiliza para revelar autoridad, como en el gesto de tocar el codo o el brazo del otro, o al posar una de nuestras manos sobre las manos que se entrelazan (123emprende, 2018).

c) *Eliminar preocupaciones personales*

Las preocupaciones personales forman parte del día a día, ya sea por la familia, el trabajo, la salud, las deudas, el pasado, el futuro, en fin: una gran cantidad de cosas que afectan su estado de ánimo, así como su desempeño.

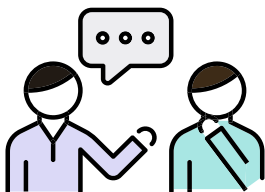
Estas situaciones generan un gran desgaste desde el minuto en que usted se levanta y pueden generar nerviosismo, además de ponerlo en evidencia por el uso de muletillas o gestos inconscientes que repite por estar nervioso, por lo cual evita escuchar e identificar las necesidades del socio.

Es esencial que, al momento de atender al socio, usted sea consciente de sus funciones y la importancia de su desempeño, analizando que de nada sirve preocuparse por esas situaciones que no podrá resolver en ese momento o durante la jornada laboral en la que se encuentra. (Cámara Valencia, 2020)

d) *Dirigirse al socio antes de que reclame atención*

“La atención es la capacidad que tenemos los seres humanos para poner el foco en un objeto o concentrarnos en una tarea.” (Cámara Valencia, 2020). Este proceso se realiza de forma habitual, teniendo en cuenta que, para conseguir la atención del socio, se debe contar con estímulos que los sorprendan y emocionen.

- e) *Conseguir la atención desde el principio del contacto*



Mostrar interés ante la exposición de inquietudes o aflicciones, responder de forma concreta a preguntas específicas de forma honesta y sin rodeos, proponer soluciones de acuerdo con las necesidades del socio, o bien canalizarlo al área correspondiente con la promesa de que será atendida su solicitud, son algunas de las formas en que el asesor puede conseguir la atención del socio, brindándole confianza y tranquilidad (Cámara Valencia, 2020).

Realice la tarea 4. *Principios en la recepción del socio*

2.2. Obtención de información.

Una vez que ya tuvo el primer contacto con el socio, lo siguiente es obtener información. La obtención de información es un recurso esencial que permitirá conocer las inquietudes, su interés por algún producto, sus dudas, quejas o sugerencias del socio. Esto permitirá ofrecer un producto adecuado al socio y brindar de forma eficiente una respuesta efectiva a su solicitud.

¿Qué es lo que tiene que hacer para lograr esta encomienda? La respuesta es sencilla: *Preguntar, preguntar, preguntar*. Es evidente que no se trata de *preguntar por preguntar*: todas las preguntas deben de tener una intención al momento de formularse. Las preguntas deben considerar las siguientes características (García Muñoz, 2003):



- *Deben formularse en un lenguaje entendible.* Las preguntas deben ser de fácil comprensión para el socio, sin el uso de tecnicismo innecesarios, a fin de obtener una respuesta clara y concreta.
- *Deben ser lo más cortas posible.* La pregunta debe ser lo más breve y concreta posible, manteniendo el interés del socio.
- *Deben ser neutras.* Las preguntas no deben ser imparciales y objetivas, a fin de mantener la credibilidad de la institución, en la cual se debe responder de acuerdo con las necesidades del cliente y los lineamientos de la sociedad cooperativa.
- *Se debe evitar la ambigüedad.* Las preguntas deben ser directas al tema o inquietud que aqueja al socio, de tal forma que el socio sea consciente en todo momento de lo que se le está preguntando.

-
- *La formulación de la pregunta debe ser personal y directa.* Cada socio es único, así como sus necesidades, por lo que se debe evitar el generalizar con situaciones o experiencias de otros socios. Esto permitirá que la información obtenida sea veraz.

A continuación se describe en qué consiste esta etapa de obtención de información de acuerdo con la Sparkassenstiftung (2016, pp. 115-124):

Durante la fase de obtención de información se trata de dar un paseo por los “pensamientos” del socio. Explore todos sus ángulos y sea capaz de sorprenderse ante todo descubrimiento posible. La definición de las necesidades concretas del socio es el primer paso para el éxito en la venta. La fase informativa le otorga al asesor la oportunidad de brindarle una imagen amplia del socio (es decir, sé su situación y los deseos que tiene):

- Presente al socio preguntas dirigidas hacia la obtención de información sistemática y general, así como preguntas abiertas hacia sus metas y deseos.
- Elabore notas frente a su socio durante la conversación, para mostrar el interés que tiene para con su cliente particular, con el fin de poder asesorarlo de manera óptima.
- Informe al socio sobre posibles exigencias no resueltas y muéstrole nuevas posibilidades que concreten sus demandas.

Establezca claramente los deseos del socio. Haga hincapié en que éstos han surgido en el contexto de un análisis conjunto y permita que su socio le confirme una vez más su entera satisfacción.

Consejo: para no dejar nada olvidado, tome nota de los enunciados que el socio mencione, ya que querrá referirse a éstos a lo largo de su discusión con el socio; por ejemplo, así: “Estimado socio, éste es un punto importante, sobre el cual comenta. Tengo información adicional acerca de ello. Lo anoto por ahora, y regresaré al tema a lo largo de nuestra conversación”.

La conversación con el socio en esta fase debe ser predominantemente informativa.

2.2.1. Diferenciar la obtención de la información mediante preguntas. Con preguntas abiertas se puede obtener la información necesaria para conformar una asesoría plena. Con la aplicación de preguntas cerradas se puede lograr la obtención de información adicional y concretarla.



Las *preguntas abiertas* buscan conocer detalles de la información, conducen hacia respuestas amplias y comprensivas y son particularmente útiles y propicias para los inicios de las conversaciones y para las fases informativas. Las preguntas abiertas no ofrecen ninguna categoría para poder elegir (García Muñoz, 2003). Se trata más bien de interrogantes libres, por lo que el socio o asesor, según corresponda, podrá dar una respuesta extensa sin limitaciones, exponiendo todos los puntos que considere esenciales.

Considérese el siguiente ejemplo:

SOCIO: ¿Qué tipo de inversión me recomienda y por qué? ¿Podría mostrarme un ejemplo de un plan de inversión que haya realizado para otro socio?

ASESOR: ¿Tiene alguna duda sobre la información que le acabo de proporcionar?

ASESOR: ¿Actualmente cuál es su situación económica?

Las *preguntas cerradas* pueden ser respondidas en la mayoría de los casos con un simple sí o no. Ofrecen al socio que va a ser atendido todas las alternativas posibles o al menos todas aquellas que mejor responden a la situación que deseamos conocer. Este tipo de cuestionamientos forzarán al socio a optar entre un conjunto de posibles respuestas. Por ejemplo:

ASESOR: ¿Conoce las políticas de la institución?

- Sí
- No

SOCIO: ¿Puedo solicitar la tarjeta de débito?

- Sí
- No

Esta técnica de cuestionar persigue la verificación y validación de datos y tiene por objeto específico llevar de manera unilateral la dirección de la conversación. Las preguntas cerradas se colocan en el curso de la conversación o en el momento del cierre de la negociación, con el fin de establecer fijamente el resultado concreto.

Existen, además, las *preguntas alternativas*, que son una forma especial derivada de las preguntas cerradas y deben conducir al socio a tomar una elección o decisión entre dos diferentes posibilidades mostradas. Por ello contienen formulaciones tales como: "Ya sea que... o ya sea que...". Ejemplo: "¿Qué le resulta más conveniente: el miércoles a las 10:00 horas o el jueves a las 11:00 horas?".

A continuación le presentamos otras consideraciones:

- *Formulaciones orientadas al socio.* Mejore más rápidamente el clima de su conversación acercando emocionalmente al socio a la misma:
 - Hable con ejemplos con los que el socio se pueda relacionar.
 - Durante la fase informativa repita los conocimientos que el socio esbozó como importantes.
 - Opte por la utilización generalizada de formulaciones positivas, por ejemplo: "Dado que ya tienen ustedes algunos conocimientos previos necesarios", en lugar de "porque aún no saben mucho".

- Escuchar activamente. Señale al socio su interés genuino y acérquelo a nuevos conocimientos valiosos para él. Valide su interés con las siguientes señales:
 - Expresiones intercaladas como "Sí" o "Exacto".
 - Preguntas consecuentes.
 - Asentir con la cabeza.
 - Sostener contacto visual.
 - Tomar notas.
 - Repetir las expresiones externadas por el socio.

¿De qué manera y, sobre todo, qué puedo preguntarles a los socios para obtener la mayor cantidad de información posible? La base aquí son tres sencillas preguntas:

- a) ¿Qué quiere el socio?
- b) ¿Qué hizo el socio para lograrlo?
- c) ¿Qué necesita el socio? Al comparar sus deseos y metas con su situación, se obtienen las dimensiones reales del socio.

Ejemplos para formular preguntas abiertas durante la conversación con un socio de una cooperativa, cuando la atención al socio es para la promoción de productos:

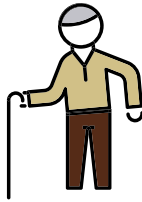
- *Optimizar sus bienes:*
 - Para tomar la decisión de invertir, resulta clave considerar diversos puntos a tratar: el tiempo de duración del vencimiento, la seguridad, aspectos fiscales y los créditos esperados. "¿Cuáles criterios son para usted los más relevantes?"
 - ¿Cómo desea invertir?
 - ¿Qué expectativas tiene sobre la inversión de su dinero?
 - ¿Cómo ha sido la estructura relativa a sus tiempos, en inversiones de dinero previas?
 - ¿Qué rendimiento espera de su inversión de dinero?
 - ¿Por cuánto tiempo puede su dinero trabajar por usted?

(Fórmula Faust: cuanto más prolongado sea el tiempo en el que su dinero trabaje por usted, tanto más rendimiento será el que su inversión alcance a beneficiar al socio. Muéstrela al socio de qué manera puede obtener altos rendimientos con su inversión en diversas fechas de vencimiento y tener flexibilidad de todas maneras).



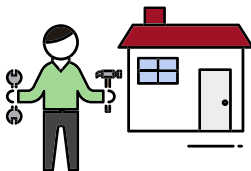
➤ *Previsión para el futuro:*

- ¿Para cuándo calcula tener tiempo para un momento de esparcimiento con su esposa?
- ¿En verdad quiere trabajar hasta sus 67 años de edad?
- ¿Cómo se imagina su tercera edad?
- ¿Qué imagina o cree que debería ser su pago de renta mensual necesaria para poder alcanzar sus sueños?
- ¿A qué monto asciende la renta que espera obtener de su pensión?



➤ *Su casa propia:*

- Muestre fotografías a su socio. Pregúntele cómo es que se imagina su casa propia:
- ¿Qué tan importante es el deseo de tener su casa propia?
- ¿Cómo desea vivir en un futuro?
- ¿Se imagina en un futuro viviendo en una casa o en un condominio?
- ¿Qué tan amplio debería de ser el inmueble soñado?
- ¿Cuánto cuesta el inmueble soñado?
- ¿Qué le parecería si hoy colocáramos la primera piedra para obtener la realización de su sueño en "x" cantidad de años?



➤ *Seguro de riesgos de vida:*

- ¿Cómo se ha prevenido para resolver eventos inesperados que le presente la vida?
- ¿Qué tan importante es para usted contar con un buen seguro financiero, para el caso de que se le presenten eventos inesperados?
- ¿Qué tan importante le resulta asegurarse contra la eventualidad de una necesidad de cuidado por invalidez?
- ¿Cuándo fue la última vez que revisó los diferentes tipos de seguros existentes, relativos a cada uno de los riesgos y sus servicios respectivos?
- ¿Cuándo fue la última vez que ajustó sus pólizas de seguro a su estándar de vida actual?
- ¿Es tomada en consideración su familia en el esquema de seguros que maneja actualmente?
- ¿Qué le parecería que revisáramos las características de su cartera de seguros y las comparáramos con sus necesidades?"



➤ *Objetivos profesionales y deseos:*

- ¿A qué cambios aspira usted?
- ¿Para cuándo plantea haber alcanzado su propia meta profesional?
- ¿Cuáles son las posibles implicaciones que esto conllevaría reflejado en su ingreso mensual?
- ¿Hasta qué punto juega un papel importante para usted el tema de la independencia económica?

- ¿Cuáles son sus planes de educación continua o cursos de capacitación planeados?
- ¿Cómo se van a financiar?



➤ *Objetivos privados y deseos:*

- ¿Qué cambios familiares tiene previsto?
- ¿Qué tan importante es para usted generar recursos o invertir activos para sus hijos?
- ¿Qué sueños busca llevar a cabo junto con su socio?
- ¿Qué pasatiempos tiene usted?
- ¿Qué tan frecuentemente tiene tiempo para su pasatiempo?
- ¿Qué importancia financiera tiene su pasatiempo?



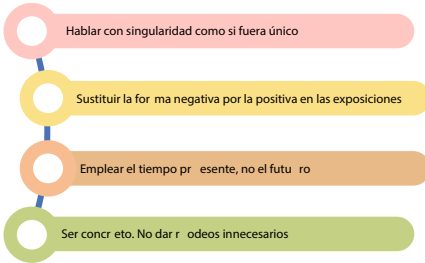
Después de que haya averiguado hacia dónde quiere ir su socio y cómo ve su plan de vida, debe cuestionarse con estas preguntas: ¿Qué habrá hecho su socio para haber logrado llegar hasta este punto? ¿Qué sigue? Una evaluación completa de la situación actual. La siguiente tabla contiene información que usted puede considerar para evaluar la situación del socio (puede omitir aspectos o elaborar otros de acuerdo con el socio):

Fase de vida actual:	Posición personal y situación familiar
Servicio y liquidez:	Empleo e ingresos ¿Cuáles son las prestaciones que tiene el socio?
Capital:	Cuenta de cheques Tarjetas Banca en línea Disposición en efectivo Inversiones Plan de ahorros mensuales Prestaciones para la salud
Inmuebles:	Situación actual de vivienda Pago de renta Posesión de arrendamientos Arrendamientos y alquileres Antigüedad (fecha) del inmueble Ubicación, tamaño Condición de la propiedad
Créditos:	Préstamo personal Financiación de construcción Vencimientos de compromisos fiscales Capacidad de trabajo e ingreso
Previsión del futuro:	Previsión del futuro facilitada por el Estado Seguro de rentas/seguro de vida Previsión para los niños Previsión para el caso de requerir asistencia para cuidados personales

Después de haber planteado estos aspectos y de haber obtenido los datos, capture la información junto con la obtenida anteriormente. Cree junto con el socio las esferas (áreas) de acción y haga que el socio defina una priorización de las áreas.

Consejo: evite utilizar los productos durante la formulación de las esferas de acción. Ejemplo: si su socio desea tener una casa propia en un plazo de cinco años, la formulación de la esfera de acción es la siguiente: casa propia, y no la celebración de la venta de un crédito hipotecario, aun sabiendo que ello puede ser la primera piedra para que los clientes alcancen su objetivo.

2.2.2. Requisitos para la conversación con el socio para obtener información (Sparkassenstiftung, 2016).



Como ya se ha mencionado en temas anteriores, la comunicación verbal y no verbal son base esencial para desarrollar una eficiente conversación con el socio. Algunos de los requisitos que debe usted cubrir es tener presente que cada socio es único, con necesidades e inquietudes específicas, por lo que, cuando se ofrezca atención, se debe hablar con singularidad; por ejemplo;

- ¡Señor Téllez, bienvenido a la sucursal. Dígame en qué podemos apoyarlo!
- ¡Buenos días, bienvenido a la sucursal! Para nosotros su satisfacción es lo esencial. Dígame en qué puedo apoyarlo.

Expresiones como las anteriores buscarán promover un sentido de pertenencia del socio hacia la institución, en donde se sienta miembro y tomado en cuenta, pues con esto se cumplirá con sus expectativas. Sin embargo, no siempre el socio llega a solicitar informes, adquirir un producto o servicio o bien realizar algún trámite en caja. En ocasiones acude porque tiene alguna dificultad o problema.

2.3. Resolución.

2.3.1. Resolución de problemas. Los socios buscan satisfacer sus necesidades en la sociedad cooperativa en el menor tiempo posible, con visitas mínimas a las instalaciones y mediante una gran experiencia de atención y servicio. Por ello la institución, de la misma manera, busca cumplir con las expectativas del socio, valorando su tiempo y dinero. Sin embargo, a pesar de los mejores esfuerzos, se generan situaciones difíciles que podrían concluir o bien con la pérdida, o bien con fidelización de los socios. Por este motivo es necesario establecer un proceso de resolución de problemas identificados en el servicio y atención, que consiste en proceder de acuerdo con cinco pasos que se presentan a continuación (VOCALCOM, s.f.).

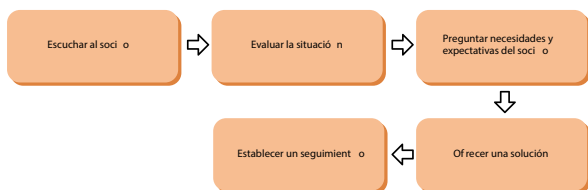


Figura 13. Proceso de resolución de problemas

Fuente: elaboración propia a partir de VOCALCOM (s. f.)

- a) *Escuchar al socio.* El que atiende debe escuchar pacientemente la explicación y luego mostrar empatía ante la frustración del socio, utilizando frases como: "Comprendo" o "Cuénteme más", en momentos adecuados y sin interrumpir, mostrándole que él es importante para la institución y que cumplir con sus expectativas es la prioridad. A medida que el socio exponga su situación podrá lograr un estado de ánimo tranquilo, que le permita escuchar una solución.
- b) *Evaluar la situación.* Una vez que el socio haya concluido con la explicación del problema o haya expuesto su inquietud, usted debe tomar la iniciativa en la conversación repitiendo los puntos clave para aclarar dudas o solicitar información adicional (en caso de que sea necesario), definiendo de forma detallada, clara y concisa el problema o inquietud a solucionar. El problema debe ser analizado a profundidad para evaluar las diferentes opciones en que se debe proceder, además de identificar procesos y áreas involucradas, para realizar las canalizaciones correspondientes.
- c) *Preguntar necesidades y expectativas del socio.* Si bien el socio no puede saber la solución al problema, es fundamental preguntar cuáles son sus expectativas: si desea continuar, si quiere algún cambio o bien el reembolso o compensación por el producto financiero adquirido.
- d) *Ofrecer una solución.* Una vez que el problema se ha evaluado adecuadamente, usted, de manera cortés y respetuosa, y con base en las políticas y lineamientos de la institución, debe brindar la solución más atractiva para el socio, siempre y cuando sea viable ofrecer opciones de posibles soluciones para cumplir con sus expectativas. No se deben proponer promesas que no podrán cumplirse, ya que esto agravaría la situación.

- e) *Establecer un seguimiento.* Usted debe establecer un seguimiento puntual del socio, identificando como se siente en cuanto a la resolución del problema, mostrando el valor que representa para la institución y dándole a conocer el esfuerzo que se hará por dar cumplimiento a su expectativa. Para dar seguimiento, se pueden establecer tiempos de respuesta de acuerdo con las políticas de la institución, por ejemplo 24 y 48 horas después de reportar el problema.

Realice la tarea 5. *Resolución de problemas*

2.4. Finalización.

2.4.1. Identificar los elementos de la finalización de una venta. Para revisar este punto, retomaremos lo que menciona la Sparkassenstiftung al respecto (2016, pp.129-131):

La fase de venta o colocación de productos consiste básicamente en una oferta y un cierre o conclusión.

¿En qué consiste una presentación exitosa de un producto?

- Muéstrelle al socio sus beneficios, derivados de sus necesidades.
- Haga referencia a los mensajes otorgados por el socio mismo, que resultaron de la fase de información.
- Considere la personalidad del socio y sus motivaciones.
- Mencione al socio las características relevantes.
- Plantee conocimiento y experiencia acerca del producto.
- Explique acerca de los costos.

Preste atención a las señales para un cierre o finalización de conversación:

Verbal	No verbal
El socio pregunta por los detalles	Muestra una expresión de interés y atención
Hace observaciones acerca de la compra del producto	Asiente con la cabeza
	Toma el folleto

Consejo. No se impaciente en cuanto vea que su socio no reacciona de inmediato. Reflexione en el hecho de que usted no va a tomar decisiones en diez segundos. Otórguele al socio el tiempo requerido para que piense en lo que escuchó y aguante. Es común tener el siguiente error en este punto: "Observo que usted duda. ¡Piénselo de nueva cuenta y búsqieme después!". Honestamente, con esta reacción demuestra no haberse dado cuenta del motivo por el cual su socio se ha puesto en duda, ¿cierto? ¿Por qué no mejor preguntárselo directamente al socio? "Me doy cuenta de que está dudando. ¿Qué es lo que le hace pensar en ello, qué preguntas tiene al respecto, qué es lo que está pasando por su mente?".

Sea particularmente atento hacia toda señal de terminación de la conversación e interés por parte del socio. Muchos asesores caen, gran número de veces, en el *error* de retroceder de nueva cuenta a la cadena de argumentos de la fase de ventas, a pesar de que el cliente ha mostrado ya una clara señal. En muchas ocasiones esto llega a provocar una decisión ya encaminada a revocarse, porque la conversación fue clara y llanamente "bloqueada" por usted.

Como sugerencia, preste atención a los siguientes puntos cuando esté en la conversación de venta:

- Utilice explicaciones claras y sencillas. Nada de tecnicismos.
- Cuide de hacer contacto visual con sus socios, ya que ello señala que uno toma conciencia de la presencia del interlocutor al que está asesorando.
- Escuche activamente a su socio e irradie amabilidad con su expresión gesticular y postural.
- Evite toda influencia molesta, como las interrupciones telefónicas: toda su atención le pertenece a su socio.
- Reprimendas del tipo "¡Se lo acabo de decir!" o "¡Debería de haberme escuchado!", no llevan a ningún lado. Vuelva a plantear posibles soluciones y haga saber a su socio que juntos encontrarán la solución.
- Los socios esperan de su asesor dos cosas: discreción y fiabilidad.
- Póngase a la tarea de mantener un escritorio bien ordenado y limpio. Cerciórese de no dejar a la vista ningún documento de otros socios.

Excelente acuerdo final. ¿Y luego...?

Es importante no abandonar el acuerdo final, sino más bien ejercer ciertos factores determinantes que quedarán aquí anotados, que no sólo son importantes para lograr una subsiguiente colaboración con su socio, sino también para que se refuerce el vínculo entre ustedes:

- Confirme/elogie a su socio ("Ha encontrado usted la decisión correcta, con la cual se acerca con paso agigantado a tener su propia casa").
- Recoja la información de respuesta ("¿Qué le pareció a usted esta conversación?").

- Cita de seguimiento con temas definidos.
- Recomendación del negocio; inclusive dos tarjetas de presentación.
- Despedida positiva (“¡Me alegro por nuestro siguiente encuentro y le deseo todo lo mejor hasta entonces!”).

Consejo. Ha visto aquí la variante de colocar la recomendación del negocio hasta el final de la plática de asesoría otorgada. Otra variante sería colocarla al inicio de la conversación, durante la etapa en la que se ponen las expectativas de ambos sobre la mesa.

Utilice la forma de comercialización que le resulte más eficiente para que se sienta cómodo personalmente y tome esta recomendación en función de su propia personalidad y, por lo tanto, de su valor aplicable. ¿Y qué sería lo peor que le pudiera pasar? ¡Ganar un nuevo socio!

2.4.2. Identificar los intereses y motivaciones del socio. Para que una persona se interese por un servicio o producto, debe ser motivada para el consumo del mismo. La motivación es una fuerza psicológica que impulsa a las personas a lograr un objetivo determinado, pero dicha fuerza no es espontánea, sino que surge de las necesidades personales y su transformación en deseos.

Las necesidades son sensaciones de carencia física o psicológica. Cuando esta necesidad es expresada, surge el deseo. Dicho deseo no es puramente material, ya que, aparte de adquirir un producto en concreto, está buscando la forma de satisfacer una necesidad. Entonces los socios consumen un producto o servicio, en primer lugar, por una necesidad, que al manifestarse se transforma en deseo, y entonces aparece la motivación de compra por parte del consumidor (Mestreacasa, s.f).

Los Asesores Financieros Cooperativos deben identificar las necesidades, deseos, motivaciones y metas de los socios para poder ofrecer productos de acuerdo con ellas.

Hay que incorporar las metas y deseos para, de allí en adelante, trabajar las soluciones adecuadas para el socio, de acuerdo con sus metas y deseos. Revise los siguientes ejemplos (Sparkassenstiftung, 2016, p.129):

- *Ejemplo 1. Coche en 3 años.* ¿Cuánto cuesta el auto de sus sueños? ¿Qué es lo que usted ya ha hecho para encaminarse en ese sentido? Oferta de ahorro periódica y oferta de crédito privado. Oferta de seguro.
- *Ejemplo 2. Viaje periódico.* ¿Cuánto cuesta el viaje de sus sueños? ¿Cómo lograr hacer un viaje al año? Ahorrar sistemáticamente ¿Qué pasa cuando usted se enferma y no puede llevar a cabo su viaje? Cancelación ¿Cuánto le cuesta un seguro de cancelación en su agencia de viajes?

2.5. Proceso de quejas y reclamaciones.

Desarrollar un proceso para el tratamiento de las quejas y reclamaciones de manera eficaz y eficiente en el servicio y atención de la sociedad cooperativa tiene como principal encomienda el beneficiar a la institución, al socio y las partes interesadas. La opinión de los socios es fundamental para conocer cuáles son sus expectativas en cuanto al servicio y atención recibida, aunque sea una opinión subjetiva que podría ser errónea o injusta hacia la institución. Lo primero es identificar que *las quejas* se refieren a la institución como tal, a la empresa (en este caso la financiera) o también puede referirse al comportamiento específico de uno de los colaboradores, mientras que, por su parte, *las reclamaciones* se refieren a un desempeño, rendimiento o cierre/terminación: el socio está descontento con el contenido o con la naturaleza de la solución que se le dio.

La implementación de un proceso para el tratamiento de las quejas y reclamaciones proporcionará una expectativa general sobre la opinión del socio que nos lleve a la mejora continua de los diferentes procesos de servicio y atención al socio. Sin embargo, es esencial que considere que los socios reaccionan de maneras muy distintas: algunos rechazan con cortesía los errores, otros son más estrictos y a menudo se hacen irreflexivos, imparciales y pierden objetividad. Nos debe resultar igual la cualidad con la que el socio se nos presente: nosotros siempre estaremos interesados en tratar los asuntos que se nos presentan, con entera satisfacción (Sparkassenstiftung, 2016).



Con base en lo anterior, se deben describir las buenas prácticas que integran el proceso para el tratamiento de quejas, reclamos y sugerencias de los socios, con lo cual se busca mejorar la calidad con la que se prestan los servicios y productos financieros ofertados por la institución, además de generar sistemas para la participación de los socios/usuarios para la mejora integral de los servicios.

A continuación se enumeran algunas buenas prácticas en el tratamiento de quejas y reclamaciones (Instituto de Biomecánica de Valencia, s. f.):

- a) Contar con una unidad o personal designado, responsable de la gestión de las quejas, sugerencias y reclamaciones. Este personal debe estar capacitado para las actividades de obtención de información, gestión, tramitación, resolución y comunicación. Esencialmente debe contar con la capacidad de dar respuesta al socio.

-
- b) Disponer de un procedimiento establecido y formal para la gestión de quejas, reclamaciones y sugerencias
 - c) Difusión dirigida a socios y usuarios de la sociedad cooperativa sobre la existencia de la unidad o personal designado para el tratamiento de quejas, reclamaciones y sugerencias, a disposición del interesado. Estas unidades o personal deben ser espacios públicos, y los procedimientos que se deben llevar a cabo para la presentación de una queja, reclamo o sugerencia, tienen que ser suficientemente claros.
 - d) El sistema debe ser de fácil acceso para los socios y usuarios.
 - e) Deben existir formatos a disposición de los socios/usuarios para la presentación de quejas y sugerencias, así como un lugar indicado para su presentación.
 - f) Disponibilidad de diversos medios para la presentación de las sugerencias y quejas, incluyendo formatos escritos, electrónicos o vía telefónica, por mencionar algunos.

Este sistema debe encontrarse enmarcado por lo siguiente (Instituto de Biomecánica de Valencia, s. f.):

- a) El *compromiso* real de la entidad con la gestión eficiente y objetiva de las quejas, reclamos y sugerencias.
- b) Una *política* de la organización enfocada al socio, la cual sea de carácter público y tenga en cuenta todas las partes interesadas.

- c) Los principios de *responsabilidad y autoridad* para establecer responsabilidades, funciones y compromisos claros para la alta dirección y todo el personal de la organización.

Aún es posible que, a pesar de tener tantos cuidados en trabajar esta relación de comportamiento con el socio, las cosas no salgan como estaban planeadas. No hay ningún problema; si se da cuenta inmediatamente del error, usted lo corrige y se disculpa con el socio. Sin embargo, a menudo ocurren errores de los cuales no nos percatamos. Ahora ya estamos dependiendo del mensaje del socio. Hay muy pocos socios que se quejan cuando están inconformes. Otros juntan experiencias desagradables o eventos como cupones de descuento y, cuando la cartera de productos está completa, esto provoca que se cambien de financiera — sin que se tenga oportunidad de corregir nada—. Los socios que han tomado este curso son muy difíciles de recuperar.

Exactamente por este motivo es que debemos alegrarnos de que un socio se queje, ya que con ello le otorga a usted la oportunidad de corregir un error. Un problema resuelto conduce, en la mayoría de las ocasiones, a una colaboración más intensa que las obtenidas hasta el momento. Veamos qué oportunidades representa una queja o reclamación (Sparkassenstiftung, 2016, p. 65-66):

- Obtener una relación directa con el socio o, inclusive, profundizarla.
- Nos presentamos a nosotros mismos y a nuestra entidad social como entes amistosos.
- Se conocen las áreas débiles de la cooperativa y, consecuentemente, se hacen susceptibles de optimizarse o eliminarse por completo.

¿Cómo reaccionamos ante las quejas y ante las reclamaciones? Toda queja/reclamación debe ser aclarada

y resuelta con plena discreción. Por esta razón usted deberá turnar a su socio con un asesor o, en su defecto, diríjalo a alguna oficina disponible para continuar su discusión en privado. De esta manera hacemos notar que nosotros tomamos seriamente en cuenta sus asuntos y, al mismo tiempo, liberamos la tensión involucrada. Deber retirarse con el socio del área susceptible de ser afectada en el ámbito del servicio a socios; esto se torna de crucial importancia en el caso de que se eleve el tono de voz (Sparkassenstiftung, 2016).

A continuación se le muestra una lista de cotejo para el manejo de quejas y reclamaciones. Con ella usted se puede monitorear y darse una idea de cómo tratar la situación. También se le presentan algunos consejos a considerar y ejemplos de cómo tratar la situación (Sparkassenstiftung, 2016, p.67-69):

Lista de cotejo para el manejo de quejas y reclamaciones

Asuma la responsabilidad, aunque no haya tenido nada que ver con el incidente. El socio espera que nosotros nos ocupemos de ello. Permanezca responsable hasta que se obtenga una solución: *"Me ocupo de este asunto"*

Permanezca amable y sereno y escuche atentamente. Tome notas. Permita que el socio se exprese y haga preguntas activamente. Mantenga un contacto visual con el socio: *"Platíqueme qué fue lo que lo molestó tanto. ¿Le parece correcto que yo tome notas?"*

Acepte el enojo, muestre comprensión y agradezca la información recibida. Nosotros tomamos el enojo por cierto y le hacemos entender al socio que valoramos su punto de vista: *"Muchas gracias por su información. Esto debe haberle contrariado mucho. Yo me ocuparé de este asunto"*

<p>En el caso de que no tenga la solución inmediata al respecto, prometa al socio que tomará el asunto en sus manos y se comunicará con él: <i>“Necesito aclarar un par de cosas o relacionarlas con otros organismos. Yo le llamo mañana cerca del mediodía, ¿a las 13:00 hrs. le queda bien?”</i></p>	
<p>Final positivo de la conversación: <i>“De nuevo le agradezco mucho la información que me proporcionó. Yo le llamo mañana. ¿Hay alguna otra cosa en la que yo pueda ayudarle?”</i></p>	

Consejo. Cuide el asunto hasta que se encuentre la solución o se constituya la tramitación para que se someta a otro departamento que tenga la seguridad de encontrarla.

Además, estos son otros aspectos que se han de considerar para evitar confrontación con el socio:

- Evite expresiones como:
 - No puede ser
 - Por lo que usted en mi caso...
 - No se moleste usted tanto
 - Se equivoca usted
- Justificaciones:
 - Nunca había pasado
 - Es que el sistema ha estado fallando
- Términos emotivos como:
 - Problema, denuncia o reclamación

Para el caso en el que se haga especialmente intensa la situación o en caso previsto de socios abusivos, lo mejor que puede hacer es cortar el diálogo inmediatamente, o traiga a un colega o, mejor aún, al supervisor de sucursal de la entidad para que lo apoye, como en el siguiente ejemplo:

“Yo no quisiera ser tratado por usted de esta manera. Iré por el supervisor para aclarar esta situación”

Tener una buena manera para manejar los conflictos no es sinónimo de ya no tener nunca más reclamación alguna, sino más bien el saber utilizarlas como oportunidad para profundizar la relación con el socio.

2.6. Tratamiento de quejas y reclamaciones.

A continuación presentamos el proceso para el tratamiento de las quejas (Padrón, 2002):

a) *Facilitar la manera de expresar las quejas.* Necesita un sistema que capte todas las quejas para minimizar la posibilidad de que algunas escapen:

- Examinar los comentarios espontáneos que hacen los socios: líneas telefónicas para llamadas gratuitas, tarjetas de comentario y buzón de sugerencias.
- La mayoría de los socios que experimentan problemas prefieren no quejarse; por ello se debe complementar la información del punto anterior mediante encuestas, observaciones, etcétera.

b) *Resolver las quejas eficazmente.* Hay que iniciar una pronta acción para resolver la queja y para presentar disculpas a los socios e informarles acerca de las medidas correctivas.

- Preparar al personal en las habilidades siguientes:
 - Comunicación. Apoyar al socio a manifestar sus quejas y molestias.
 - Creatividad para adaptarse a las reglas, tomar iniciativa e improvisar.
 - Habilidad para explicar cómo ocurrió el problema, cuándo se resolverá, y para sugerir alternativas.
 - Entender las expectativas del socio. Qué se necesita para dejar contento al socio.
- Conferir a los empleados cierta autoridad para complacer a los socios cuando se pueda.
- Facilitar el apoyo material para que los empleados puedan resolver las quejas; por ejemplo, proveer sistema telefónico, sistemas de información, etcétera.
- Felicitar o premiar a los empleados cuando realicen esfuerzos de rectificación.
- Compensar el factor molestia de los socios.

c) *Aprender de la experiencia de rectificación.* Hay que prevenir los fallos analizando las causas de las quejas, además de vigilar el proceso, identificar los fallos más frecuentes para hacer algo al respecto y diseñar planes de contingencia.

2.6.1. Principios de orientación para el tratamiento de quejas y reclamaciones. Para llevar a cabo un tratamiento eficaz de las quejas y reclamaciones, se recomienda la adhesión a los siguientes principios (*International Organization for Standardization. ISO 10002:2004*).

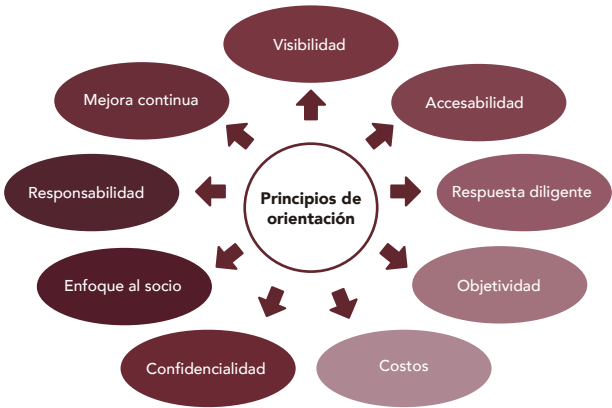


Figura 14. Principios para el tratamiento eficaz de quejas y reclamaciones

Fuente: International Organization for Standardization, ISO 10002:2004

- **Visibilidad.** Es conveniente que la información acerca de cómo y dónde reclamar sea conocida por los socios, el personal y otras partes interesadas.
- **Accesibilidad.** El proceso de tratamiento de las quejas debería ser fácilmente accesible para todos los reclamantes. Debería estar disponible la información sobre los detalles de realización y resolución de las quejas; debe ser fácil de comprender y presentar, utilizar un lenguaje sencillo. También debe haber información y asistencia sobre cómo expresar una queja, incluyendo formatos alternativos, tales como impresos, direcciones de correo electrónico o cintas de audio, de forma que ningún reclamante sea perjudicado.
- **Respuesta diligente.** La recepción de cada queja debería ser reconocida al reclamante inmediatamente y tratada con prontitud, de acuerdo con su urgencia. Conviene tratar cortésmente a los reclamantes y mantenerlos informados del progreso de su queja en función de lo establecido en el proceso de tratamiento de quejas.

- *Objetividad.* Es conveniente que cada queja sea tratada de manera equitativa, objetiva e imparcial durante el proceso de tratamiento de las quejas.
- *Costos.* El acceso al proceso de tratamiento de quejas y reclamaciones no debería tener costo para el socio/usuario.
- *Confidencialidad.* Únicamente conviene poner a disposición la información de carácter personal del reclamante cuando ésta sea necesaria para el tratamiento de la queja dentro de la organización, y no divulgarla sin el consentimiento expreso del socio o reclamante.
- *Enfoque al socio.* La organización debería adoptar un enfoque al socio, ser receptiva a la retroalimentación (incluyendo las quejas) y demostrar, por sus acciones, el compromiso para la resolución de las mismas.
- *Responsabilidad.* Es conveniente que la organización establezca claramente quién es responsable de responder sobre las acciones y decisiones de la organización en relación con el tratamiento de las quejas y quién debe informar sobre ellas.
- *Mejora continua.* La mejora continua del proceso de tratamiento de las quejas y de la calidad de los productos debería ser un objetivo permanente de la organización.

Realice la tarea 6. *Resultado de aprendizaje: manual de atención*

TAREAS

Tarea 4. Principios en la recepción del socio

Tema 2.1.4. Principios en la recepción del socio

Con esta tarea se busca que el estudiante-aprendiz identifique las características esenciales de cada uno de los principios aplicables a la recepción del socio.

Instrucciones:

- a) **Identifique** los principios en la recepción del socio.
- b) **Elabore** una tabla con las características esenciales de cada uno de los principios.
- c) **Señale** de manera breve a qué se refiere cada aspecto considerado en la tabla que elaboró.
Los criterios de evaluación son:
 - Información completa
 - Información precisa
 - Claridad en la redacción.
 - Buena ortografía.
- d) **Elabore** la tabla en un documento Word que incluya portada de presentación.
- e) No olvide **escribir**, en su tarea, su nombre y el de la institución a la que pertenece.
- f) **Guarde** su tarea 4 (“Principios en la recepción del socio”) como documento Word con la siguiente nomenclatura: Tarea4_XXYZ. Recuerde sustituir las XX por las dos primeras letras de su primer nombre, la Y por la inicial de su apellido paterno y la Z por la inicial de su apellido materno.
Por ejemplo, si yo me llamo Francisco Villa García, debo guardar mi documento de la siguiente forma: Tarea4_FR_V_G.
- g) **Suba** su tarea 4 a su e-portafolio, que se encuentra en la plataforma educativa.
- h) Si tiene dudas, por favor, **plantéelas** a su docente o escribálas en el Foro de Dudas, y éstas serán contestadas en las siguientes 24 horas hábiles.

Rúbrica. Tarea 4. Principios en la recepción del socio (valor 2.5)					
Nombre del estudiante-aprendiz:					
Nombre del docente:					
Universidad Tecnológica:					
Cooperativa de ahorro y préstamo de procedencia:					
	<i>Excelente</i> 1	<i>Bueno</i> 0.80	<i>Regular</i> 0.60	<i>Deficiente</i> 0.30	<i>Calificación</i>
Completo	Incluye la identificación de las características de los 5 principios en la recepción del socio	Incluye la identificación de las características de los 4 principios en la recepción del socio	Incluye la identificación de las características de los 3 principios en la recepción del socio	Incluye la identificación de las características de los 2 principios en la recepción del socio	
Preciso	La descripción de cada elemento es clara y correcta	Casi toda la descripción de cada elemento es clara y correcta	Algunas de las descripciones de cada elemento son claras y correctas	Ninguna de las descripciones de cada elemento son claras ni correctas	
	<i>Excelente</i> 0.50	<i>Bueno</i> 0.30	<i>Regular</i> 0.10	<i>Deficiente</i> 0.05	
Redacción	El escrito está excelentemente organizado. Presenta una secuencia lógica de las ideas	El escrito está organizado. Hay una secuencia de ideas lógica, pero incompleta	El escrito está organizado de manera confusa. No hay una secuencia lógica de ideas	El escrito está desorganizado. No comunica ideas	
				<i>Total:</i>	

Tarea 5. Resolución de problemas

Tema 2.3.1. Resolución de problemas

Con esta tarea se busca que el estudiante-aprendiz conozca el proceso de resolución de problemas, para satisfacer las necesidades del socio.

Instrucciones:

- a) **Identifique** los pasos que integran el proceso de resolución de problemas.
- b) **Lea** la siguiente situación:

“Entra un socio en la cooperativa de ahorro y préstamo. Se ve molesto. Comienza a gritar que quién lo puede atender, que hay un problema con el cajero automático. Un empleado de la cooperativa le dice: “Yo lo puedo atender. Dígame, ¿en qué le puedo ayudar?” El socio dice lo siguiente: “El cajero automático no está funcionando, tengo mucha prisa, requiero tener efectivo ahora”.
- c) De acuerdo con la situación presentada, ¿qué es lo que usted haría en cada uno de los pasos para la resolución de problemas?
- d) **Describe** lo que haría.

Los criterios de evaluación son:

 - Información completa
 - Información precisa
 - Claridad en la redacción
 - Buena ortografía
- e) **Elabore** un documento Word que incluya portada de presentación.
- f) No olvide **escribir**, en su tarea, su nombre y el de la institución a la que pertenece.
- g) **Guarde** su tarea 5 (“Resolución de problemas”) como documento Word con la siguiente nomenclatura: Tarea5_XXYZ. Recuerde sustituir las XX por las dos primeras letras de su primer nombre, la Y por la inicial de su apellido paterno y la Z por la inicial de su apellido materno.

Por ejemplo, si yo me llamo Francisco Villa García, debo guardar mi documento de la siguiente forma: Tarea5_FR_V_G.
- h) **Suba** su tarea 5 a su e-portafolio, que se encuentra en la plataforma educativa.
- i) Si tiene dudas, por favor, **plantéelas** a su docente o escribalas en el Foro de Dudas, y éstas serán contestadas en las siguientes 24 horas hábiles.

Rúbrica. Tarea 5. Resolución de problemas (valor 5)					
Nombre del estudiante-aprendiz:					
Nombre del docente:					
Universidad Tecnológica:					
Cooperativa de ahorro y préstamo de procedencia:					
	<i>Excelente</i> 2	<i>Bueno</i> 1.5	<i>Regular</i> 1	<i>Deficiente</i> 0.5	Calificación
Completo	Incluye los 5 pasos de la resolución de problemas para tratar la situación	Incluye 4 de los pasos de la resolución de problemas para tratar la situación	Incluye 3 de los pasos de la resolución de problemas para tratar la situación	Incluye 2 de los pasos de la resolución de problemas para tratar la situación	
Preciso	La descripción de lo que haría en cada parte del proceso (5 pasos) es correcta de acuerdo con la situación	La descripción de lo que haría en 4 pasos es correcta de acuerdo con la situación	La descripción de lo que haría en 3 pasos es correcta de acuerdo con la situación	La descripción de lo que haría en 2 pasos es correcta de acuerdo con la situación	
	<i>Excelente</i> 0.50	<i>Bueno</i> 0.30	<i>Regular</i> 0.10	<i>Deficiente</i> 0.05	
Redacción	El escrito está excelentemente organizado. Presenta una secuencia lógica de las ideas	El escrito está organizado. Hay una secuencia lógica de ideas, pero incompleta	El escrito está organizado de manera confusa. No hay una secuencia lógica de ideas	El escrito está desorganizado. No comunica ideas	
Ortografía, acentuación y puntuación	Todas las palabras están escritas correctamente. La puntuación y el uso de las mayúsculas son correctos también	La escritura de las palabras, el uso de las mayúsculas y la puntuación es correcta en un 80%	La escritura de las palabras, el uso de las mayúsculas y la puntuación es correcta en un 50%	La escritura de las palabras es incorrecta. La puntuación y el uso de las mayúsculas son utilizados inapropiadamente	
				<i>Total:</i>	

Tarea 6. Resultado de aprendizaje: manual de atención

Tema integral de la unidad temática 2. Proceso de atención al socio

Esta tarea tiene como propósito que usted identifique principios básicos de servicio y atención al socio, importancia de la calidad en el servicio, habilidades sociales, tipos de socios y gestión de quejas y reclamos.

Instrucciones:

- a) **Revise** y **analice** todo lo visto en la unidad temática 2.
- b) Junto con lo revisado **considere**, además, dos fuentes adicionales de consulta. **Piense** qué debe incluir un manual de atención y servicio al socio para que sea efectivo.
- c) **Piense** que el público usuario del manual es una cooperativa de ahorro y préstamo.
- d) Bajo las consideraciones anteriores, **realice** un manual de atención y servicio al socio que incluya:
 - Índice
 - Introducción
 - Objetivo
 - Alcance y uso
 - Proceso de atención al socio:
 - Contacto con el socio
 - Obtención de información
 - Resolución
 - Finalización
 - Proceso de reclamaciones
 - Tratamiento de quejas y reclamaciones.

- e) **Apoye** su manual con los elementos presentados en los siguientes temas: “Principios de recepción del socio”, “Proceso de quejas y reclamaciones” y “Tratamiento de quejas”.

Los criterios de evaluación son:

- Información completa
- Información precisa
- Inclusión de dos fuentes adicionales
- Originalidad
- Claridad en la redacción
- Buena ortografía

- f) **Elabore** su manual en un documento Word que incluya portada de presentación.

- g) No olvide **escribir**, en su tarea, su nombre y el de la institución a la que pertenece.

- h) **Guarde** su tarea 6 (“Resultado de aprendizaje: manual de atención”) como documento Word con la siguiente nomenclatura:

Tarea6_XXYZ. Recuerde sustituir las XX por las dos primeras letras de su primer nombre, la Y por la inicial de su apellido paterno y la Z por la inicial de su apellido materno.

Por ejemplo, si yo me llamo Francisco Villa García, debo guardar mi documento de la siguiente forma: Tarea6_FR_V_G.

- i) **Suba** su tarea 6 a su e-portafolio, que se encuentra en la plataforma educativa.

- j) Si tiene dudas, por favor, **plantéelas** a su docente o escribalas en el Foro de Dudas, y éstas serán contestadas en las siguientes 24 horas hábiles.

Rúbrica. Tarea 6. Resultado de aprendizaje: manual de aprendizaje (valor 15)

Nombre del estudiante-aprendiz:

Nombre del docente:

Universidad Tecnológica:

Cooperativa de ahorro y préstamo de procedencia:

Aspecto a evaluar	Excelente 3.5	Bueno 2.5	Regular 1.5	Deficiente 0.5	Calificación
Completo	El manual de atención y servicio al cliente incluye 11 de los puntos detallados	El manual de atención y servicio al cliente incluye entre 10 y 8 de los puntos detallados	El manual de atención y servicio al cliente incluye entre 7 y 5 de los puntos detallados	El manual de atención y servicio al cliente incluye menos de 5 de los puntos detallados	
Preciso	La descripción de cada elemento es clara y correcta	Casi toda la descripción de cada elemento es clara y correcta	Algunas de las descripciones de cada elemento son claras y correctas	Ninguna de las descripciones de cada elemento son claras y correctas	
Original	La descripción de la intervención del asesor en el caso presenta autoría	Casi toda la descripción de la intervención del asesor en el caso presenta autoría	Mezcla la descripción de la intervención en el caso con base en la información que él entendió	Retoma la descripción de los elementos que vienen en el material	
Revisión de otras fuentes	Incluye bibliografías. En el texto se ve reflejado el uso de 2 materiales adicionales más este libro	Incluye bibliografía. En el texto se ve reflejado el uso del material de este libro más 1 fuente adicionales	Incluye la bibliografía. En el texto sólo se ve reflejado el uso de este libro	Ni siquiera la información de este libro se ve reflejada	

	<i>Excelente</i> 0.50	<i>Buena</i> 0.30	<i>Regular</i> 0.10	<i>Deficiente</i> 0.05	<i>Calificación</i>
Redacción	El escrito está excelentemente organizado. Presenta una secuencia lógica de las ideas	El escrito está organizado. Hay una secuencia de ideas lógica, pero incompleta	El escrito está organizado de manera confusa. No hay una secuencia lógica de ideas	El escrito está desorganizado. No comunica ideas	
Ortografía, acentuación y puntuación	Todas las palabras están escritas correctamente. La puntuación y el uso de las mayúsculas son correctos también	La escritura de las palabras, el uso de las mayúsculas y la puntuación son correctos en un 80%	La escritura de las palabras, el uso de las mayúsculas y la puntuación son correctos en un 50%	La escritura de las palabras es incorrecta. La puntuación y el uso de las mayúsculas son utilizados inapropiadamente	
				<i>Total:</i>	

Para saber más...



Olvera, I. (2013), *El cliente y la calidad en el servicio*, México: Trillas.

Bibliografía



123emprende (22 de agosto de 2018), La importancia de saludar correctamente, recuperado el 18 de noviembre de 2020 de <https://www.123emprende.com/actualidad/la-importancia-de-saludar-correctamente/>

Álvarez, M. (9 de febrero de 2016), Lo que dice tu mirada: comunicación no verbal, recuperado el 24 de noviembre de 2020 de <https://abcblogs.abc.es/protocolo-etiqueta/2016/02/09/lo-que-dice-tu-mirada-comunicacion-no-verbal?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Cámara Valencia (24 de julio de 2020), Técnicas para captar la atención del cliente, recuperado el 16 de noviembre de 2020 de <https://www.mastermarketing-valencia.com/ventas-y-gestion-comercial/blog/tecnicas-captar-atencion-cliente/>

García Muñoz, T. (Marzo de 2003). El cuestionario como instrumento de investigación, recuperado el 26 de noviembre de 2020 de http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf

- Goffman, E. (1979), *Relaciones en público: Microestudios del orden público*, Madrid: Alianza Editorial, recuperado el 10 de noviembre de 2020 de <https://auladesociologia.files.wordpress.com/2012/05/goffman-relaciones-en-pc3bablico-microestudios-del-orden-pc3bablico.pdf>
- Instituto de Biomecánica de Valencia (s.f.). *ATHLETGEST*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2020, de Buenas Prácticas para la Gestión de Quejas y Sugerencias de Clientes y Usuarios - El sistema de gestión de quejas y sugerencias: <http://athletgest.ibv.org/es/clientes-y-usuarios/49-buenas-practicas-para-la-gestion-de-quejas-y-sugerencias-de-clientes-y-usuarios.html?start=2>
- International Organization for Standardization. ISO 10002:2004 (s. f.), *Gestión de la calidad. satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones*, recuperado el 27 de noviembre de 2020 de <http://www.informacionpublicapgr.gob.sv/descargables/sia/normativa-internacional/ISO%2010002%20Ed%202004QUEJAS.pdf>
- Padrón, V. (2002), *Los costes de la no calidad y la atención al cliente*, Universidad de las Palmas de la Gran Canaria, recuperado el 22 de noviembre de 2020 de https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/4/4337/MODULO_6.pdf
- Mestreacasa (s. f.), *Motivaciones de compra y tipología de clientes*, recuperado el 24 de noviembre de 2020 de https://mestreacasa.gva.es/c/document_library/get_file?folderId=500007142949&name=DLFE-406356.pdf
- Sparkassenstiftung (2016), *Comunicación orientada al cliente*. México, Sparkassenstiftung für internationale Kooperation.
- Tigani, D. (2006), *Excelencia en servicio*, recuperado de http://www.laqui.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf
- VOCALCOM (s. f.), *7 pasos para arreglar los problemas del servicio al cliente*, recuperado el 18 de diciembre de 2020 de <https://www.vocalcom.com/es/blog/7-pasos-para-arreglar-los-problemas-del-servicio-al-cliente/>

Unidad temática 3. Evaluación de la satisfacción del socio

Mapa mental de la unidad temática

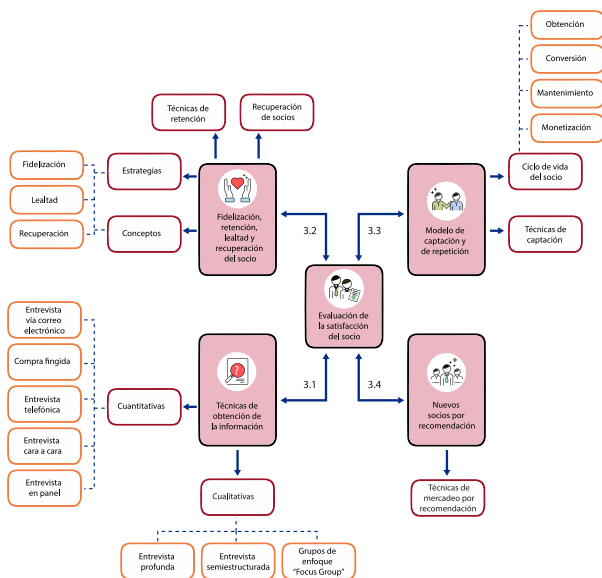


Figura 15. Mapa mental de la unidad temática 3: Evaluación de la satisfacción del socio

Fuente: elaboración propia

Después de haber trabajado esta unidad, usted:

Evaluará la satisfacción del socio para proponer estrategias de captación y retención.

¿Cuántas operaciones son generadas por un cliente satisfecho? Se estima que un cliente satisfecho les cuenta a otras cinco personas acerca de su satisfacción, mientras que un cliente insatisfecho cuenta sus descontentos a 15 personas (Giuliani, 2003) (cit. Dalongaro, 2014, p. 37).

La literatura especializada presenta ciertas diferencias al definir la satisfacción; sin embargo, cabe destacar que se pueden identificar tres componentes generales en la satisfacción: i) una respuesta (emocional, cognitiva o comportamental); ii) la respuesta se enfoca en un aspecto determinado (expectativas, producto, experiencia del consumo, etc.), y iii) finalmente la respuesta se da en un momento particular (después del consumo, después de la elección, basada en la experiencia acumulada, etc.). De allí que se pueda tener un primer acercamiento al término *satisfacción* al entenderla como una respuesta generada en el individuo bajo un contexto determinado en un momento también particular (Giese y Cote, 2000) (cit. Mora, 2011, p.147).

Entonces la satisfacción de un socio es muy importante y evaluarla permitirá saber qué tan bien se están desarrollando los procesos, qué tanto funcionan los productos o servicios que ofrecemos y qué tan bien está desempeñando sus funciones el personal.

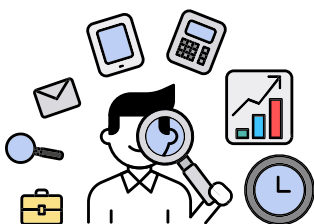
Para evaluar la satisfacción del socio, a continuación le presentamos una serie de técnicas para obtener información.

3.1. Técnicas de obtención de información.

Las técnicas de obtención de información son herramientas que permiten documentar la información recabada en diversas situaciones y sirven para la solución de problemas, identificación de áreas de oportunidades y toma de decisiones. Toda técnica prevé el uso de un instrumento de aplicación; así, el instrumento de la técnica de encuesta es el cuestionario y de la técnica de entrevista es la guía de tópicos de entrevista.

Estas técnicas se dividen en cualitativas y cuantitativas, y se clasifican de esta forma de acuerdo con sus características para aplicarlas y procesar la información que se obtiene, unas con datos numéricos y otras con datos que dan a conocer atributos, aunque en realidad la clasificación es endeble porque en ambos tipos de técnicas es usual utilizar números y elementos discursivos e interpretativos (Rojas Crotte, 2011).

3.1.1. Técnicas cualitativas. Las técnicas cualitativas producen datos descriptivos, identificando las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. Este tipo de técnicas pueden utilizarse de forma complementaria para incrementar la fiabilidad o validez de un diseño cuantitativo. Permiten replicar la herramienta, ya que proporcionan un marco contextual y procesual para la manipulación experiencial, lo cual fundamenta la validez de los resultados obtenidos (Quecedo y Castaño, 2002).



Los datos generados de las técnicas cualitativas son resultado de la apreciación de la calidad: no del *cuánto*, sino del *cómo*, el cual consiste en describir el hecho que se evalúa: hay una valoración de una cualidad. Se realiza con base en juicios de valor de los datos y evidencias extraídos de la realidad evaluada (Hernández, 2009): “Los métodos cualitativos se apoyan en la ‘interpretación’ de la realidad social; los valores, las costumbres, las ideologías y cosmovisiones se construirán a partir de un discurso subjetivo. El investigador asignará un sentido y un significado particular a la experiencia del otro” (Robles, 2011, p.2).

Dentro de las técnicas cualitativa orientadas a evaluar la satisfacción del socio, se encuentran la entrevista profunda, la entrevista semiestructurada y el grupo de discusión (*focus group*).

Entrevista en profundidad

La entrevista en profundidad se basa en un modelo de plática entre iguales, reuniones orientadas hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones relacionadas con los servicios y productos financieros, para identificar sus aportes y perspectivas expresados con sus propias palabras. Esta técnica consiste en adentrarse al mundo privado y personal de los socios, con la finalidad de obtener información sobre sus necesidades financieras y la forma de solventarlas en su vida cotidiana (Robles, 2011).



En esta técnica el entrevistador es una herramienta más de análisis: explora, detalla y rastrea por medio de una guía de preguntas; identifica la información más relevante para los intereses de la investigación. Por medio de esta técnica se conoce a los socios y sus necesidades, expectativas, comprendiendo y entendiendo claramente lo que quiere; para ello es necesario que el entrevistador genere una atmósfera de confianza, en espacios cómodos donde el entrevistado se sienta seguro, para lograr que ambos se expresen libremente.

En la entrevista en profundidad la construcción de datos se va edificando poco a poco, es un proceso largo y continuo; por lo que la paciencia es un factor significativo que debemos rescatar durante cada encuentro. Las reuniones no deben rebasar las dos horas de duración para evitar el cansancio o la fatiga por parte del entrevistado; se aconseja ser frecuente, tener encuentros programados con un máximo de dos semanas de diferencia entre cada uno; las sesiones concluirán cuando se llegue al punto de saturación, momento en el cual las pláticas ya no aportan nada nuevo a la información que ya tenemos (Robles, 2011, p. 41).

Es fundamental que durante la entrevista se evite corregir, delimitar o limitar la respuesta de los socios entrevistados, ya que la generación de un ambiente tenso, dudoso y limitado hará que el socio se sienta inseguro al momento de contestar, por lo que sus respuestas carecerán de honestidad, coherencia y sinceridad, de manera que responderá al entrevistador lo que cree quiere escuchar.

Proceso para implementar una entrevista en profundidad (Robles, 2011)

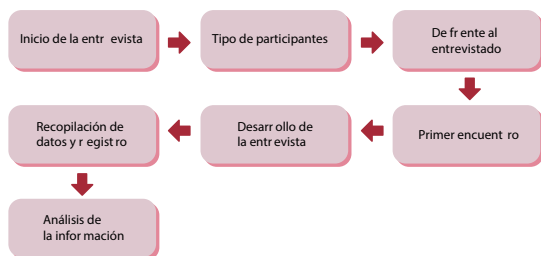


Figura 16. *Proceso para implementar una entrevista en profundidad*
Fuente: elaboración propia, con datos tomado de Robles (2011)

- a. *Inicio de la entrevista*: antes de aplicar una entrevista en profundidad, se deben identificar las características y cualidades del socio, tipos de productos y servicios adquiridos, nivel de ingresos, edad, sexo, etc. Esto permitirá desarrollar una estrategia adecuada al momento de solicitar la entrevista.

Se debe diseñar un guion de entrevista, en el cual se plasmen todos aquellos temas o aspectos que se desean abordar y conocer del socio. Se deben establecer los tiempos, importancia o relevancia sobre preguntas específicas, para evitar que el entrevistado divague o involucre otros temas no relacionados. Este guion debe incluir una introducción en donde se dará a conocer al socio entrevistado el propósito de la entrevista, la estructura y los alcances esperados.

- b. *Tipo de participantes:* la entrevista en profundidad es una técnica cualitativa, por lo que determinar un número mínimo o máximo de entrevistados puede ser difícil, ya que el análisis de la información obtenida no es una representación estadística, sino que consiste en el estudio minucioso de la información cualitativa obtenida de las conversaciones con los entrevistados. A causa de esto se recomienda identificar a los socios que cubran el perfil, para brindar información con base en los objetivos establecidos para el estudio.
- c. *De frente al entrevistado:* la entrevista en profundidad es un proceso que involucra dos fases: la primera fase se identifica como correspondencia, donde la base para la obtención de la información está centrada en el encuentro con el entrevistado, la recopilación de datos y el registro; la segunda fase se enfoca en el análisis, donde cada entrevista debe ser estudiada a detalle y la información obtenida en cada respuesta se debe clasificar en temas u objetos de estudio, para poder organizar en un primer término la información y para que ésta sea de mayor accesibilidad en análisis futuros.
- d. *Primer encuentro:* una vez que se ha presentado la introducción de la entrevista, se debe iniciar por preguntas básicas y generales, para romper el hielo y dar apertura al diálogo, conversando sobre rutinas de la vida cotidiana del socio. Con este primer encuentro se busca que el socio entrevistado se sienta en confianza y proporcione así al entrevistador la pauta para ir adentrándose a su individualidad y experiencia. Se debe iniciar relajadamente con preguntas abiertas.
- e. *Desarrollo de la entrevista:* es fundamental que el entrevistador tenga claros los objetivos de la investigación, para ser capaz de desarrollar los temas a manera de diálogo abierto con el socio entrevistado, ya que con esto generará una conversación espontánea, ágil y dinámica. Se recomienda organizar las preguntas en tres niveles de análisis:



- *Preguntas descriptivas:* permiten indagar sobre la forma en que el entrevistado realiza sus actividades cotidianas, cómo percibe los espacios o áreas en las que se desarrolla.
 - *Preguntas estructurales:* verifica la experiencia de entrevistas previas del entrevistado, sus aportes y la relevancia de su participación en dichas investigaciones.
 - *Preguntas de contraste:* este tipo de preguntas será de utilidad para extraer las diferencias de los términos utilizados por los entrevistados, con lo cual se podrá explorar si algunos conceptos específicos son comprendidos por la forma en cómo se relacionan con ellos, por el uso que se les da o por la similitud que existe con otros.
- f. *Recopilación de datos y registro:* se debe recopilar y registrar una considerable cantidad de información, por lo que el entrevistador debe utilizar las herramientas necesarias para ello, como grabaciones en audio o imagen en lugares adecuados, con poca gente para evitar distracciones, alejados del ruido y con mucha luz. Al iniciar la grabación, es imprescindible registrar la ubicación de la entrevista, hora, fecha y lugar; esto permitirá delinear el contexto de cada encuentro. Cabe mencionar que para hacer uso de estas herramientas (magnetófonos o videos) debe existir un acuerdo previo con el entrevistado, quien aceptará o rechazará; de acuerdo con lo que decide, se deben acatar y respetar sus decisiones, ya que esto es esencial para la investigación.

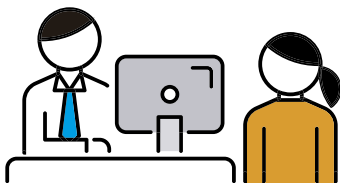
Otra de las herramientas que se pueden implementar en la recopilación y registro de datos son las anotaciones o apuntes en libreta. La presencia, la postura, la forma de expresarse, moverse y gesticular del entrevistado, así como las frases, repeticiones, omisiones o titubeos son datos que deben ser anotados, para identificar de manera breve aquellos aspectos, acciones y actitudes relevantes.

- g. *Análisis de la información*: este proceso de análisis involucra la reflexión de la información obtenida, con el fin de identificar la esencia del estudio. Se deben examinar y ordenar todos los datos registrados, agrupando aquellos temas que se encuentren vinculados. Se debe iniciar revisando cuidadosamente cada transcripción, cotejándola con las notas, apuntes, comentarios y anécdotas que se hayan escrito durante cada entrevista; se lleva a cabo una revisión ordenada de los temas porque lo importante es ir construyendo conceptos e interpretaciones.

Otro de los conceptos que involucra esta etapa es la codificación, en donde se debe concentrar toda la información que hace referencia a temas, ideas y conceptos similares, para analizarlos en dos fases: en la primera se recopilan por categorías de análisis y en la segunda se comparan entre sí, agrupándolos en temas y buscando posibles vínculos.

Finalmente, en la etapa de relatoría de datos, se interpretará la información dentro del contexto en el que fueron obtenidos, especificando los datos directos e indirectos y describiendo los contextos, eventos y situaciones trascendentales y significativas para los entrevistados.

Entrevista semiestructurada



La entrevista semiestructurada es una herramienta de la investigación cualitativa, caracterizada por ser un proceso comunicativo, previamente planificado, entre dos personas (asesor-socio) para la obtención e información específica. Este proceso comúnmente se realizaba de forma personal; sin embargo, con los avances tecnológicos en términos de comunicación, esta concepción fue sufriendo algunas variaciones, ya que los nuevos instrumentos comunicativos existentes (videoconferencias, chats, celulares con sistema 4G) permiten desarrollar el mismo proceso. No se debe omitir que toda entrevista se desarrolla como parte de un proceso que no puede ser comprendido aisladamente del contexto de quienes la protagonizan. Es así que la entrevista se da siempre en forma de diálogo (Schettini y Cortazzo, s.f.)

Recomendaciones para llevar a cabo una entrevista semiestructurada (Díaz Bravo, Torruco García, Martínez Hernández y Varela Ruiz, 2013):

- Contar con una guía de entrevista con preguntas agrupadas por temas o categorías, con base en los objetivos de la información que se desea obtener.
- Elegir un lugar agradable que favorezca un diálogo profundo con el entrevistado y sin ruidos que entorpezcan la entrevista y la grabación.
- Explicar al entrevistado los propósitos de la entrevista y solicitar autorización para grabarla o videograbarla.
- Tomar los datos personales que se consideren apropiados para los fines de la investigación.

- La actitud general del entrevistador debe ser receptiva y sensible; no hay que mostrar desaprobación en los testimonios.
- Seguir la guía de preguntas de manera que el entrevistado hable de manera libre y espontánea; si es necesario, se puede modificar el orden y contenido de las preguntas a lo largo del proceso de la entrevista.
- No interrumpir el curso del pensamiento del entrevistado y dar libertad de tratar otros temas que el entrevistador perciba relacionados con las preguntas.
- Con prudencia y sin presión invitar al entrevistado a explicar, profundizar o aclarar aspectos relevantes para el propósito del estudio.

Sugerencias para la formulación de preguntas de la entrevista

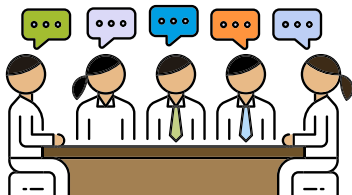


A continuación, se mencionan algunas sugerencias para la formulación de preguntas (Díaz Bravo, Torruco García, Martínez Hernández y Varela Ruiz, 2013):

- Ser sencillas (breves y comprensibles), pero adecuadas para el objetivo de la pregunta de investigación.
- Ser válidas, es decir, que los indicadores informen sobre lo que se requiere explorar.
- Planteadas de tal forma que los entrevistados las entiendan de la misma manera.
- Aun cuando las preguntas se encuentren en un cuestionario escrito, deben estar formuladas en la forma de lenguaje oral y no escrito.

- Referirse a un solo hecho.
- No contener presuposiciones.
- Evitar enunciarlas de forma sugerente.
- Adecuarse a la percepción, el conocimiento y el horizonte de previsión del entrevistado.

Grupos de enfoque (Focus Group)

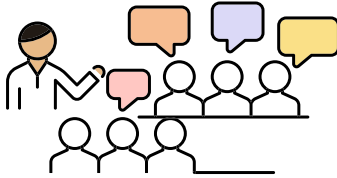


Los grupos de enfoque, denominados también *focus group*, son una herramienta de la investigación cualitativa y un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, a fin de provocar autoexplicaciones para obtener datos cualitativos sobre un tema en específico.

Este grupo selecto y pequeño de especialistas involucra una serie de discusiones guiadas acerca de temas específicos, por lo cual es una buena manera de obtener información.

Esta técnica permite explorar los conocimientos y experiencias de un grupo de personas en un ambiente de interacción, examinando lo que piensan, cómo piensan y por qué piensan de ese modo. Consultar de forma grupal facilita la discusión y promueve la intervención de los participantes, para expresar su opinión, aun en aquellos temas que se consideran improcedentes, lo cual genera una gran riqueza de testimonios (Hamui Sutton y Varela Ruiz, 2013).

¿Cuándo usarlos?



Cuando usted desea:

- Una narración de opiniones, experiencias, creencias o percepciones de normas.
- Cuando quiere conseguir reacciones en las propias palabras del socio, acerca de las partes fuertes y débiles del programa.
- Para lograr un entendimiento profundo de ciertos tipos de temas.
- Cuando quiere apoyar y extender los resultados de encuestas u otros datos cuantitativos (numéricos) que usted recogió.
- Cuando espera identificar categorías mayores y temas acerca de problemas específicos de salud y ver cómo se relacionan uno a otro.

¿Cómo se desarrolla esta técnica?

El desarrollo de esta técnica consiste en captar la forma de pensar, sentir y vivir de los participantes que conforman el grupo. Los grupos de enfoque se llevan a cabo en el marco de investigaciones y obtención de información e incluyen una temática específica, preguntas de investigación planteadas, objetivos claros, justificación, lineamientos y alcance. En función del objetivo se diseña una guía de entrevista, así como la logística del evento; posteriormente se lleva a cabo la selección de participantes y se establecen fechas de sesión. En la planeación se deben considerar las características del lugar en donde se desarrollará la técnica, el cual debe ser de fácil acceso, amplio, con mobiliario adecuado y alejado del ruido y las distracciones. Durante la implementación de esta técnica se recomienda contar con una grabadora de audio o video para registrar el intercambio comunicativo del grupo focal.

El moderador es la figura central del grupo focal: su función es dirigir el diálogo basado en la guía de entrevista previamente diseñada. De manera organizada otorga la palabra a los participantes y estimula su participación de manera equitativa. Los siguientes son elementos de un buen moderador de grupos focales (Hamui Sutton y Varela Ruiz, 2013).

- a. Establecer un perfil de los participantes, identificando lo siguiente: nivel socioeconómico, género, edad, grupo étnico, ocupación, nivel educativo, etc. En caso de ser necesario, hay que agendar una preentrevista para entender mejor a los participantes y el contexto del tema a desarrollar.
- b. Determinar los temas relevantes y significativos para los participantes y el objeto de estudio.
- c. Escuchar atentamente la intervención para recuperar la cualidad de lo expresado en el lenguaje común y corriente.
- d. Propiciar descripciones densas, es decir, narrativas desde las cuales la experiencia individual refleje el contexto social donde se inscribe.
- e. Dar especificidad a las situaciones referidas.
- f. Mantenerse abierto a cualquier novedad que surja en el proceso y explorarla.
- g. Focalizar la conversación en determinados temas.
- h. Detectar los aspectos ambiguos o no bien definidos que muestren los participantes o que incluso puedan resultar contradictorios.
- i. Identificar cambios de las descripciones o los significados respecto de ciertos temas, en el transcurso de la entrevista colectiva.
- j. Ser sensible con respecto a ciertos temas que pueden afectar a los participantes.
- k. Cuidar las relaciones interpersonales durante la conversación.
- l. Lograr que sea una experiencia positiva para los participantes, al descubrir perspectivas nuevas acerca de su propia situación de vida.

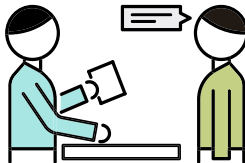
Esta técnica puede ofrecer reflexiones, críticas y opciones de solución, en relación con los productos y servicios financieros ofertados por la institución cooperativa, por lo cual es de gran utilidad para evaluar los procesos de captación, colocación y atención al socio.

3.1.2. Técnicas cuantitativas. Las técnicas cuantitativas son aquéllas en que se recogen y analizan datos, implementando herramientas para la recolección sistemática de información con base en una muestra de personas y mediante cuestionarios diseñados previamente. Estas técnicas permiten responder con precisión a preguntas tales como: *cuántos, quiénes, con qué frecuencia, dónde y cuándo*; se orientan a obtener datos numéricos y objetivos de hechos, hábitos, comportamientos u opiniones (Grupo RADAR, s. f.)

Además de lo anterior, sus datos son fruto de mediciones numéricas. Se trata, por tanto, de la valoración codificada en un dato (números), en la que se comparan los datos obtenidos (Hernández, 2009).

Algunas de las técnicas cuantitativas son la entrevista personal, telefónica, postal, panel de informadores, compra fingida y grabación de conversaciones telefónicas:

Entrevista personal (cara-cara). Este tipo de entrevista corresponde a un dialogo de preguntas y respuestas sobre un tema específico. Se lleva a cabo de manera presencial entre un entrevistador y un entrevistado. Durante el desarrollo de esta entrevista se toman en cuenta detalles como comportamiento, postura y actitud, los cuales permiten identificar las reacciones del socio y, por ende, la credibilidad de las respuestas brindadas (Grupo RADAR, s. f.).



Ventajas: Una de las ventajas de este tipo de entrevista es el uso de un mismo cuestionario diseñado con anterioridad para aplicarlo a un número de socios determinado, lo cual establece un tiempo de duración, ya que los datos a obtener son cuantitativos.

Desventajas: Los costos de aplicación y los plazos son habitualmente mayores que en las entrevistas telefónicas, y resulta difícil acceder a los niveles socioeconómicos más altos.

Entrevista telefónica: se puede aplicar cuando se dificulta reunir a los socios necesarios para llevar a cabo el estudio, o bien cuando se deba brindar la facilidad de participar sin tener que acudir a las instalaciones de la sociedad cooperativa. Sea cual sea la situación, la guía de entrevista debe definirse con precisión, determinando quién será el informante, es decir, si los socios que se entrevistarán son hombres o mujeres, junto con su edad, ubicación u otras variables que puedan aportar datos relevantes sobre los productos o servicios financieros ofertados por la sociedad cooperativa (Grupo RADAR, s. f.).



Ventajas: los tiempos y periodos de implementación son más reducidos en comparación con la entrevista personal (cara a cara). El costo es generalmente más bajo; además, estas entrevistas permiten acceder más fácilmente a determinados segmentos de población (niveles socioeconómicos altos, decisores de compra en empresas, etcétera).

Desventajas: existe la probabilidad de que no todos los socios para una entrevista respondan a la llamada; aunado a ello, se excluyen los hogares sin teléfono y no se pueden utilizar estímulos visuales (tarjetas, fotos, etc.), y su duración máxima debe ser inferior a la de las encuestas cara a cara.

Entrevista vía correo electrónico: se aplica generalmente a públicos muy específicos, sobre todo cuando se trata de formularios largos y complejos para los que el entrevistado debe coleccionar previamente cierta información; por ejemplo, en caso de que los socios sean de lugares alejados de las instalaciones de la sociedad cooperativa, se opta por enviar la entrevista mediante una cuenta institucional de correo electrónico (Grupo RADAR, s. f.).



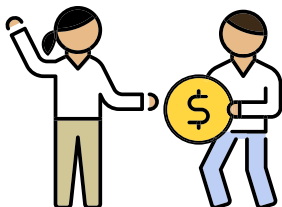
Usualmente para la implementación de esta entrevista se solicita previamente el acuerdo del entrevistado para enviarle la encuesta y luego se recupera el formulario por correo electrónico, que es lo más accesible, o bien por mensajería.

Este formato consiste usualmente en enviar una invitación a una base de datos de *e-mails*, la cual contiene una liga con la cual se ingresa a una encuesta diseñada en línea. Los entrevistados completan la encuesta y las respuestas se almacenan en una base de datos que luego se descarga para su procesamiento.

La principal ventaja de esta forma de obtención de información es su rapidez y la posibilidad de encuestar a una gran cantidad de socios a bajo costo. La principal desventaja es la dificultad de asegurar la representatividad estadística de la muestra, ya que la tasa de respuesta puede ser muy variable.

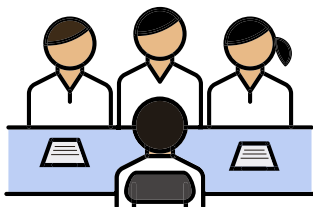
Compra fingida (mystery shopping): la técnica de *mystery shopping* (o comprador de incógnito) consiste en simular ser un socio cualquiera y registrar por observación directa una serie de indicadores de calidad del servicio. Esta técnica es particularmente útil para detectar si se están respetando los procesos y servicios en productos financieros, así como las políticas de funcionamiento definidas por la sociedad cooperativa en materia de atención al socio (Grupo RADAR, s. f.).

A modo de ejemplo en la institución financiera, tenemos lo siguiente: un socio puede solicitar un producto financiero y medir los diferentes aspectos:



- Tiempo de espera.
- Tiempo de atención.
- Facilidad de trámites.
- Atención recibida.
- Nivel de información recibida.
- Satisfacción del producto o servicio adquirido.
- Actitudes del asesor.

Panel de informadores: también conocida como “entrevista en grupo”, este tipo de entrevista es muy frecuente y consiste en que dos o más personas que pertenecen a la misma institución cooperativa, sean o no de la misma área, le hacen preguntas al socio al mismo tiempo. Las preguntas hechas por los panelistas son muy similares a las preguntas cara a cara; la diferencia radica en que, en este tipo de entrevistas, las preguntas conductuales (ya sea que involucren manejar conflictos, resolución de conflictos o liderazgo) por lo general tienen mayor énfasis en los paneles (Profesionistas.org.mx, 2016).



No existe un orden preestablecido para el desarrollo de la entrevista. Los temas pueden ser variados y dependen directamente del objetivo del estudio, por lo que las preguntas dependen directamente de los entrevistadores. Es posible alcanzar una gran profundidad durante el diálogo. Regularmente el panel de entrevistadores representará múltiples áreas de la compañía, por lo que cada uno visualizará al entrevistado desde una perspectiva diferente.

La ventaja de este tipo de entrevista se basa en brindar oportunidad de aclarar puntos o explicar la experiencia y percepción del socio con mayor cautela. Con múltiples preguntas desde diferentes perspectivas tendrás oportunidades de sobra para discutir sus conocimientos, aptitudes y experiencia.

Realice la tarea 7. *Investigación sobre evaluación cuantitativa y cualitativa*

3.2. Fidelización, retención, lealtad y recuperación del socio.

3.2.1. Retención de socios. Pereira (2009) y González (2006) (cit. Gómez-Ramírez, 2011) mencionan que la retención de socios está vinculada con evitar su abandono. La suspensión de servicios prestados puede evitarse manteniendo el servicio con lo mínimo básico a cambio de una reducción en el pago respectivo. Mantener al cliente implica menores costos que atraer nuevos, además de evitar el descrédito tanto del servicio como de la empresa prestadora del mismo.

Además, Santos (2010) (cit. Dalongaro, 2014, pp. 37-38) afirma que “es más fácil y más barato mantener los clientes ya conquistados, en relación a conquistar nuevos clientes”. Las empresas también se han dado cuenta en la práctica de que el mantenimiento de un público cautivo significa un retorno más rápido y significativo. Esto no quiere decir que es necesario abandonar la búsqueda de nuevos negocios; lo que es crucial para cualquier empresa, de cualquier sector, en cualquier mercado, es tener las estrategias de fidelización basadas en la planificación y creación de beneficios para el público, manteniendo estables los clientes, trabajando con marcas de valor añadidas a la empresa, bien posicionadas y preparadas para su posterior prospección, todo lo cual contribuirá a la fidelización del cliente, y con eso se obtiene un cliente leal y satisfecho, que puede atraer a muchos otros”.



De acuerdo con lo anterior, retener consiste en implementar diversas acciones para conseguir que un socio no se marche a la competencia, mientras que la fidelización va un paso más allá: significa que el socio cree en la marca, la valora, está satisfecho con ella y que será leal a ella. Por tanto, el objetivo de cualquier sociedad cooperativa debe ser la fidelización de socios. “Con frecuencia las empresas consideran que, cuantos más clientes se recluten, mayor será el beneficio para la empresa” (EAE, Business school, s.f. p. 4).

Sin embargo, esta reflexión no tiene mucho sentido cuando sólo se busca incrementar el número de socios y se descuida o pierden los socios fieles o más rentables, aquellos que cuentan con un buen historial de desempeño en la sociedad cooperativa. Esta clase de actitud ocasiona que el socio opte por ya no adquirir productos y servicios financieros ofertados por la cooperativa y que se marche con la competencia por no sentirse apreciado y valorado.

Retener implica generar una buena relación con los socios para conservarlos como miembros de la institución cooperativa. Es indispensable personalizar la atención a cada uno de los socios, identificando sus necesidades, evaluando su nivel de satisfacción y adecuando la oferta de productos y servicios según necesidades.



Retener a un socio para lograr su fidelidad es una tarea retadora. Muchas veces la institución se desgasta e invierte mucho en la captación de nuevos socios en lugar de mantener y hacer fieles a los actuales. Una de las estrategias para mantener a los socios rentables es la creación de una base de datos para identificar quiénes son socios frecuentes, quiénes eventuales, cuáles son los mejores, quiénes son los que no te cambiarían por ningún otro y darán buenas recomendaciones a familiares, amigos y conocidos sobre el buen funcionamiento de la sociedad cooperativa (Crecemype, s. f.).

Recuerde: "Es más barato retener a un buen cliente que conseguir uno nuevo" (Crecemype, s. f.).

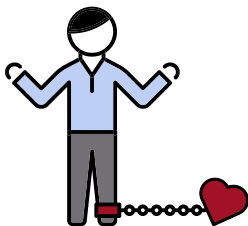
Cuando se habla de retención de socios, se tiene que hablar de lealtad y fidelización, las cuales son descritas a continuación.



3.2.2. Lealtad. Según Santos (2010) (cit. Dalongaro, 2014, p. 37), "la lealtad del cliente es medir, gestionar y crear valor. Hacer parte del proceso de la fidelización de clientes es la misión de los miembros de la empresa. La integración de sistemas de información contribuye para crear un valor superior, es decir, convertir a los clientes satisfechos en clientes leales. No sólo la medición de lealtad es necesaria, sino también el impacto de la gestión del relacionamiento con los clientes en la lealtad".

3.2.3. Fidelización. La satisfacción no es sinónimo de fidelidad. La fidelidad significa que estamos dispuestos a sacrificar al menos por un tiempo nuestros intereses debido a que el éxito de la relación se basa en el largo plazo, por lo cual es más importante esto que cualquier beneficio inmediato (KOTLER, 2000) (cit. Dalongaro, 2014, p. 38).

Entendemos por *fidelización* el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los socios más rentables, es decir, aquéllos con un buen historial de ahorro y crédito en la sociedad cooperativa, quienes obtienen una alta participación en la adquisición de productos y servicios financieros. Este concepto implica el establecimiento de vínculos sólidos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo entre la institución y los socios. En este contexto los socios siempre, o mayoritariamente, adquieren según sus necesidades los productos y servicios financieros ofertados por la institución cooperativa (AulaFácil, s. f.).



Un aspecto esencial de la fidelización es mantener a los socios más rentables, es decir, aquellos que están comprometidos con la sociedad cooperativa y que, además, son responsables y cuentan con buenas referencias crediticias. Mientras esto se hace, hay que depurar a aquellos socios que cuentan con antecedentes negativos en cuanto al desempeño de obligaciones contraídas con la institución, como el cumplimiento de pagos y ahorros determinados al momento de adquirir un producto o servicio financiero.

La fidelización de socios pretende que los compradores o usuarios de los productos y servicios de la sociedad cooperativa mantengan relaciones comerciales estables y continuas o de largo plazo con ésta. La fidelidad se produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del socio frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma. Constituye la situación ideal tanto para la institución cooperativa como para el socio. De acuerdo con Figueroa (2011), un socio fiel es aquel que:

- a) Regularmente adquiere el producto o servicio financiero en la institución cooperativa de la cual es socio.
- b) Está directamente relacionado con los principios y funcionamientos de la institución, por lo que le gusta realmente la organización y piensa muy bien acerca de ella.
- c) Nunca ha considerado usar otro proveedor en servicios financieros, ya que la sociedad cooperativa satisface sus necesidades.

La fidelización se realiza de cuatro maneras (Mayorga Lemus y Herrera, 2012):

- a) *Fidelización emocional*: es la opción más segura para mantener continuamente un socio. Cuando más fuerte es la emoción de la relación socio-cooperativa, más insensible va a ser contra posibles cambios. Es el métodos más importante y seguro.
- b) *Fidelización económica*: ésta es posible cuando hay una alteración económica poco atractiva en la relación comercial. Para este caso los socios creen que, al optar por otra institución financiera, los costos serán más altos, y los beneficios, menores. Un socio adquiere productos y servicios financieros de acuerdo con sus necesidades bajo la concepción de buscar los costos más bajos y los mayores beneficios.

- c) *Fidelización por contrato*: ésta radica en acuerdo legales obligatorios establecidos por la institución cooperativa, es decir, para poder acceder a un crédito se debe adquirir la figura de socio mediante una membresía y cumplir con los requisitos establecidos.
- d) *Fidelización técnico-funcional*: significa que es obligatorio utilizar los servicios adicionales de la misma empresa.



La idea de mantener durante mucho tiempo los socios más rentables es una primera aproximación al tema. En realidad, se trataría de atraer y mantener en la sociedad cooperativa a los mejores socios. Por ejemplo, si un socio no es rentable, pero atrae a otros muchos socios rentables, puede ser interesante conservarlo (AulaFácil, s. f.).

Factores fundamentales de la fidelidad del socio

La fidelidad depende de tres factores fundamentales: la satisfacción del socio, las barreras de salida y la percepción de la deseabilidad de las ofertas de la competencia (AulaFácil, s. f.).

- a) *La satisfacción del socio*. Es la satisfacción del socio con el servicio de ahorro y préstamo, el cual lo mantendrá como socio durante años. Este primer factor fundamental depende, a su vez, de la comparación que realiza cada socio entre las expectativas que tenía antes de adquirir el producto o servicio financiero y la percepción después de la adquisición. El socio compara lo que esperaba antes de obtener el crédito con lo que percibe después que le hayan autorizado y desembolsado el crédito. Estas valoraciones son subjetivas y están relacionadas con lo que espera recibir antes de ser atendido y con lo que creyó después de la compra.

- b) *Las barreras de salida.* Los costos de cambiar de entidad financiera pueden mantener fieles a los socios. Una de las ventajas competitivas de las instituciones cooperativas son las facilidades de pagos, así como los bajos interés a solventar en un determinado periodo de tiempo, por lo que, aunque el socio no esté satisfecho y desee cambiar a otra institución financiera, será consciente de que no encontrará estos beneficios, ya que el pago a realizar por concepto de interés en la competencia es mayor, situación que lo mantendrá fiel al momento de adquirir productos y servicios financieros, aunque de modo forzado.
- c) *El valor percibido de las ofertas de la competencia.* El cliente compara la evaluación de nuestro servicio con su valoración del servicio ofrecido por los competidores. Esta valoración depende de las opciones que tiene el socio y de cómo percibe los productos y servicios del resto de las instituciones financieras. No obstante, se debe mantener una vigilancia sobre las ofertas de la competencia, analizando sus puntos fuertes y débiles, y diferenciar la oferta de la sociedad cooperativa sobre las instituciones financieras vigentes. Si los productos o servicios financieros se perciben por parte de los socios como absolutamente iguales a los de la competencia, entraremos en una competencia por el precio. Es importante que el socio perciba nuestro producto o servicio como distinto de la competencia en cuanto a funcionamiento, tasas de interés, formas de pago, objetivos y en beneficio de los socios.

Causas de la fidelidad del socio

Existen una gran multitud de causas que llevan a un socio a mantenerse fiel en la adquisición de productos o servicios financieros ofertados por la sociedad cooperativa (AulaFácil, s. f.). Entre las principales causas de fidelidad que las investigaciones señalan se encuentran las siguientes:



Figura 17. Causas de la fidelidad

Fuente: elaboración propia con datos tomados de AulaFácil (s.f.)

1. *Precio*. Una primera causa de fidelidad es el precio. Pero en los servicios financieros actuales las investigaciones demuestran que éste no es la razón fundamental, ya que los socios optan por el mayor número de beneficios a obtener de la sucursal o institución seleccionada.
2. *Calidad*. Mayormente la decisión sobre la adquisición de productos o servicios financieros no se guía estrictamente por el precio. Incluso aunque éstos sean los mismos, el socio puede percibirlos de manera distinta, como seguramente es el caso de muchos servicios de ahorro y préstamo. Por otra parte, la selección de la institución financiera está en función de localización y renombre de la institución por reconocimiento en el servicio y atención al socio proporcionado.
3. *Valor percibido*. Es ese valor percibido subjetivamente por el socio el que emplea para seleccionar ofertas; se basa en un juicio general que realiza el socio acerca de la utilidad y satisfacción de una necesidad específica, basándose en las percepciones de lo que da y lo que recibe.

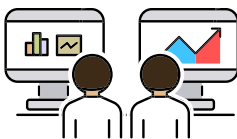
4. *Imagen.* El socio no es estrictamente racional, sino que, muy al contrario, se suele guiar por percepciones subjetivas, por sentimientos, emociones y por diferentes rasgos de personalidad que asigna a la solvencia de sus necesidades a partir de la adquisición de productos y servicios financieros.
5. *Confianza.* La credibilidad es uno de los aspectos fundamentales en la evaluación de alternativas al momento de adquirir un producto o servicio financiero por parte del socio. De especial importancia es la confianza en los servicios. Los servicios son intangibles, y adquisición y colocación se realizan al mismo tiempo. Por ejemplo, podemos probar un coche antes de comprarlo, pero no podemos hacer lo mismo en el dentista. Si queremos extraernos una muela no podemos visitar 20 dentistas y después optar por el mejor. Si queremos un crédito, no podemos probarlo por unos días como si fuera un coche. Tenemos que confiar en que la institución cooperativa está regulada, su constitución es legal y en que las tablas de pagos presentadas ante un crédito son las más adecuadas de acuerdo con las necesidades y atributos del socio.
6. *Conformidad con el grupo.* El hombre es un ser social, por lo que muchas compras se ven fuertemente influidas por consideraciones sociales. Las relaciones personales, amistosas o de pertenencia a un grupo determinan en buena medida sus comportamientos de compra. Cuando un socio integrante de una sociedad cooperativa cuenta las diversas actividades y beneficios que oferta la institución, hace la invitación a familiares, amigos y conocidos.

-
7. *Evitar riesgos.* Uno de los grandes frenos que tiene el socio durante la adquisición de productos o servicios financieros son los riesgos percibidos, pero, una vez que el socio conoce a detalle estos productos con sus beneficios y obligaciones que implican, al querer cambiarse a otro desconocido, esto supone psicológicamente un riesgo. Ya dice el refrán: “Más vale malo conocido que bueno por conocer”. Es, por tanto, una declaración a favor de la fidelidad y en contra de los riesgos reales o imaginarios del cambio.
 8. *No hay alternativas.* La fidelidad en muchos casos se produce porque el socio no conoce o dispone de alternativas. El incremento de la competencia, como es el caso de instituciones financieras que ofertan créditos grupales, con requisitos básicos, hace que los socios tengan muchas alternativas, y esto dificulta el mantenerlos fieles.
 9. *Costos monetarios del cambio.* Cambiar de proveedor puede tener un costo directo. Por ejemplo, cuando el socio opta por una institución financiera diferente a una sociedad cooperativa, los intereses a pagar son mayores y las formas de pago son en tiempos determinados.
 10. *Costos no monetarios.* En muchas ocasiones el costo es más en realidad un costo psicológico, de tiempo y esfuerzo para realizar el cambio.

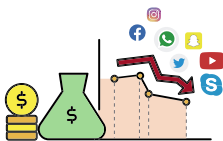
Ventajas de la fidelidad del socio para la sociedad cooperativa

La fidelidad representa ventajas tanto para la sociedad cooperativa como para el socio. Entre las ventajas de la fidelidad del socio hacia la sociedad cooperativa podemos destacar los siguientes aspectos significativos (AulaFácil, s. f.):

- Facilita e incrementa la colocación de productos y servicios financieros. Mantener los socios fieles facilita el venderles nuevos productos. Una gran parte del *marketing* de las entidades financieras se dirige a sus propios clientes para venderles productos que no poseen. Es lo que se denomina venta cruzada: al que tiene la nómina le ofrecen un seguro y al que tiene nómina y seguro se le ofrece un fondo. Al mantenerse fieles y repetir las compras, aumenta la cifra de ventas.



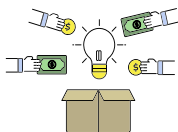
- Reduce los costos de promoción. Los costos de captación de un nuevo socio son altos para la sociedad cooperativa. Es mucho más barato colocar un nuevo producto o servicio financiero a uno de los socios fieles. Mantener una base de datos de socios fieles permite incrementar las ventas, colocar nuevos productos, con un costo reducido en *marketing*.



- c. *Retención de empleados.* El mantenimiento de una base sólida de socios fieles favorece la estabilidad de la sociedad cooperativa, así como la estabilidad laboral. Conocer o identificar los antecedentes de los socios fieles promueve la motivación y retención de empleados, ya que, cuando se dispone de una gran base de datos de socios fieles conocidos que proporcionan un negocio estable y sólido, mejora la confianza de los asesores y empleados.



- d. *Menor sensibilidad al precio.* Los socios fieles y satisfechos son los que permiten un margen sobre los costos definidos para los productos y servicios financieros con base en el producto indiferenciado. Los socios satisfechos son mucho menos sensibles al precio o costos definidos. Están dispuestos a pagar un sobrepago por el servicio diferenciado que reciben y por la satisfacción obtenida.



- e. *Los socios fieles actúan como prescriptores.* Uno de los aspectos más importantes de tener socios fieles es que comunican a otros las bondades de la sociedad cooperativa. Esto es verdad especialmente en los productos y servicios financieros que tienen un elevado componente social y se basan en la credibilidad. Por ejemplo, si el socio al cubrir sus necesidades quedó satisfecho con el servicio y atención recibida, recomendará la institución a familiares y amigos.

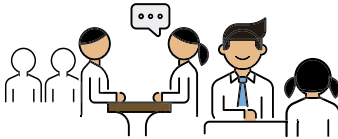


Ventajas de la fidelización para los consumidores (AulaFácil, s. f.)

- a. *Reduce el riesgo percibido.* El socio que tiene que elegir entre varias alternativas de servicio tiene miedo a equivocarse. Al ser miembro de una sociedad cooperativa y conocer la forma de trabajo, así como los requisitos solicitados en la adquisición de algún productos o servicio financiero, hace que el socio se sienta con mayor confianza, lo cual no ocurriría al solicitar este mismo producto en alguna otra institución financiera, pues el socio sentiría miedo a equivocarse y esto le generaría ansiedad, mayor preocupación, y podría considerar que los riesgos son altos.



- b. *Recibe un servicio personalizado.* Los socios fieles pueden recibir un servicio personalizado. Cada asesor identifica a los socios fieles y constantes, por lo que se les identifica con mayor facilidad mediante su nombre, procedencia e interés por los productos y servicios financieros, ya que tienen antecedentes o un historial dentro de la institución.



- c. *Evitar los costos de cambio.* Cambiar de proveedor tiene un costo psicológico, de esfuerzo de búsqueda, de riesgo percibido e incluso monetario, como cuando queremos cambiar de institución financiera, considerando que los servicios y atención difieren, los costos en productos crediticios son altos, además de los periodos de pago en corto plazo y la exigencia de garantías.



¿Cómo fidelizar al socio?

En la actualidad, así como las empresas, las instituciones cooperativas deben implementar técnicas que proporcionen vivencias que hagan percibir el producto/servicio como único. El marketing relacional establece la necesidad de volver a establecer las relaciones personales con los clientes y ubicarlos, de nuevo, en su sitio: el centro del negocio (EAE, Business School, s. f.). "El éxito no se logra sólo con cualidades especiales, es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización" (ISEE, 2014).

Para fidelizar un socio, se deben considerar los siguientes aspectos (ISEE, 2014):

- Ofertar productos y servicios financieros de calidad.
- Cumplir con lo pactado según las expectativas del socio.
- Escuchar al socio.
- Atender sus quejas y reclamaciones.
- Practicar un trato amable y cordial.
- Mantener un contacto estable con él.

Consejos para fidelizar al socio

Para lograr la fidelización de los socios y que éstos recomienden los productos y servicios financieros sin optar por la competencia, se les deben brindar más servicios y mejores productos rentables de la institución para retenerlos. Éste es el primer paso para promover la fidelidad hacia la sociedad cooperativa. Para lograr la fidelización se recomiendan los siguiente consejos (Crecemype, s. f.):

<i>Identifica a los socios rentables</i>	Aquellos que adquieren productos o servicios financieros con mayor frecuencia. Estos socios deben ser tratados de forma personalizada, haciéndolos sentir fundamentales para que generen apego por la institución
<i>Mantener contacto con los socios</i>	Es esencial dedicar un tiempo para estar en contacto vía correo electrónico, teléfono o algún otro medio. Envíeles saludos por su cumpleaños, por Navidad, por su aniversario. Deles información sobre las nuevas tendencias o bien oferte nuevos productos
<i>Oferta de promociones especiales</i>	Créditos inmediatos, beneficio por puntos acumulados, liquidación de créditos, entre otros
<i>Promoción de productos o servicios financieros vigentes</i>	El socio siempre debe encontrar lo que busca según sus necesidades. Si se promueven créditos hipotecarios o para adquirir vivienda o auto, estos servicios deben estar actualizados
<i>Ofertar productos y servicios financieros nuevos</i>	Si se oferta variedad de productos y servicios financieros, el socio regresará una y otra vez para ver qué de nuevo encuentra que pueda satisfacer sus necesidades
<i>Brindar calidad en el servicio</i>	A nadie le gusta ir donde lo tratan mal o ver que a un socio nuevo lo tratan bien sólo para captarlo, mientras que otro socio con mayor trayectoria siente que ya no es considerado importante o elemental
<i>Bríndeles seguridad</i>	Se debe asegurar de que se le brindarán al socio todas las garantías y descuentos si ven que en otro lugar el precio es menor. Se debe hacer sentir al socio que la sociedad cooperativa siempre solventará las necesidades de acuerdo con sus posibilidades.
<i>La sociedad cooperativa debe hacer sentir orgullosos a sus socios</i>	Una de las estrategias para promover el sentido de pertenencia es obsequiar artículos o prendas con el logo de la institución impreso

Figura 18. Consejos para lograr la fidelización del socio

Fuente: recuperado de Crecemype (s.f. p.3)

3.2.4. Proceso de fidelización y retención de socios.



Figura 19. Proceso de retención y fidelización del socio

Fuente: Crecempe (s. f., p.5)

El proceso de fidelización y retención de socios se basa en cuatro pasos:

- Conocer a los socios:* básicamente se trata identificar datos generales, como ubicación, ingresos, necesidades, expectativas e historial crediticio o antecedentes financieros.
- Identificas a los socios rentables:* corresponde a la generación de una base de datos de socios con buen desempeño en ahorro e historial crediticio íntegro.
- Retener a los socios rentables:* consiste en implementar estrategias de promoción en cuanto a ofertas, presentación de nuevos productos e incentivos de desempeño para que el socio adquiera otros productos y servicios financieros adicionales a los ya adquiridos.
- Fidelizar a los socios rentables:* se trata de implementar estrategias de fidelización mediante el cumplimiento de las expectativas del socio, la resolución eficiente de reclamaciones y el escuchar al socio para que se sienta parte esencial de la institución financiera.

Estrategias de fidelización de socios

La fidelización de los socios implica la implementación de varias estrategias para la retención de socios rentables en la sociedad cooperativa, a fin de mantenerlos el mayor tiempo posible adquiriendo los productos y servicios que la institución oferta. Dentro de la amplia variedad de instrumentos o sistemas para mejorar la fidelización de los socios y retenerlos en la institución cooperativa, se encuentran los *Centros de servicios de atención al socio*, que tienen como propósitos fundamentales los siguientes (Aula Fácil, s. f.):

<i>Mejorar la atención y el servicio a los socios</i>	El centro de atención al socio debe investigar a los consumidores y proponer mejoras en el servicio y en el proceso de prestación del mismo.
<i>Detectar deficiencias en los servicios</i>	Obtener información sobre errores, problemas y deficiencias durante los procesos de adquisición de productos y servicios financieros
<i>Reclamaciones por quebrantos económicos</i>	Es fundamental que la institución cooperativa cuente con un proceso definido para un tratamiento organizado y profesional de estas reclamaciones. Es precisa la existencia de procedimientos conocidos entre los asesores y los diferentes niveles de atención.
<i>Tratamiento de la insatisfacción en los servicios</i>	Son numerosas las posibles causas de insatisfacción a las que es preciso dar respuestas
<i>Sugerencias</i>	El servicio debe constituirse en una valiosa fuente de información para la mejora del mismo. Es preciso tener en cuenta que muchos socios, en vez de quejarse, simplemente se marchan con la competencia o buscan nuevas alternativas

Figura 20. *Servicio de atención al socio como instrumento de fidelización*

Fuente: elaboración propia con datos tomados de Aula Fácil (s. f.)

La fidelización de los socios requiere un proceso de gestión de socios que parte de un conocimiento profundo de los mismos. La investigación comercial de los clientes nos facilita la información que nos permitirá adaptar el servicio al cliente concreto y gestionar el proceso para conseguir una alta satisfacción con el servicio.

La meta final de esta estrategia es obtener la lealtad y fidelidad de sus socios. Para alcanzar este objetivo, esta estrategia de *marketing* se basa en la satisfacción del socio y en el establecimiento de una relación a largo plazo (EAE, Business School, s. f.).

Técnicas de retención de socios

Por tanto, de acuerdo con lo anterior, tenemos que retener a los socios más rentables y lograr que se mantengan fieles a la empresa, realizando compras repetidas por mucho tiempo. También hay que conseguir que la mayoría de las compras del tipo de producto o servicio al que nos dedicamos sean en nuestra empresa. Hay que admitir que es una gran idea quedarnos con los socios más rentables (EAE, Business School, s. f.).

- *Caso 1. Retención de socio.* El socio se va, ¿por qué y qué podemos aprender? El abandono de socios es un hecho, y luchar para recuperar su confianza, una obligación. Pero ¿cómo debe actuar la sociedad cooperativa ante este “momento de la verdad”? ¿Cómo recuperar la confianza del socio? ¿Qué acciones previas debe poner en marcha para evitarlo? ¿Debemos intentar retener a todos los socios? Más bien proponer las mejores estrategias para retener al socio.

- *Caso 2. Fidelización del socio.* Proponer una estrategia de fidelización de socios con base en los conceptos presentados. La propuesta considera como herramienta el internet, que es ya un hecho en las compañías. “Hay que estar” es la expresión más pronunciada y utilizada en los foros donde los profesionales del *marketing* y de la fidelización de socios se reúnen. Y es que la realidad y la experiencia demuestran que el soporte en línea ofrece nuevas y ventajosas oportunidades en la relación con los socios. ¿Se puede fidelizar haciendo uso de las redes sociales? ¿Qué resultados pueden esperarse de un plan de fidelización en línea? ¿Cuáles son las claves que se han de considerar en un plan de fidelización online?

3.2.5. Recuperación de socios.



“La pérdida de clientes es un proceso habitual de crisis que toda empresa en su momento debe asumir. La incapacidad para retener a los clientes puede convertirse en un grave problema; en este sentido, cuando se pierden más clientes de lo que se ganan o se pierden los más rentables, eso significa que algo se está haciendo mal” (Martínez y Pérez, 2016, p. 55).

El Consejo para el Diálogo de los Sectores Productivos (Hernández, s.f., p. 33) menciona algunos datos importantes a considerar en la recuperación de clientes:

- Sólo uno de cada cinco clientes brinda a la compañía la posibilidad de recuperarlo, porque solamente uno presenta una queja: el resto simplemente no volverá.

- Cuesta cinco veces más atraer un nuevo cliente que retener a uno actual.
- Uno de cada 10 clientes cambia de proveedor después de sólo una mala experiencia en el servicio.
- Menos de 20% de todos los clientes insatisfechos dan una nueva oportunidad de hacer bien las cosas.
- Los clientes necesitan tener por lo menos 12 experiencias previas positivas con el proveedor de servicios para sobrellevar el efecto de una mala experiencia.

De acuerdo con Martínez y Pérez (2016), existe un nuevo modelo de recuperación de socios que se basa en ganarse la confianza del socio, estrechar las relaciones con él y premiarlo por su lealtad.

Para estrechar las relaciones con el socio, sus expectativas deben ser superadas, además de que hay que tratarlo como un socio y amigo en cada contacto. Para ello se establecerá un programa de comunicación individualizado y se le prestará el servicio cuando el socio lo precise durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Se debe sorprender de que se le facilita información relevante. También hay que personalizar el producto o servicio y gestionar eficazmente los errores, para darles solución a las quejas que puedan surgir. Se debe premiar la lealtad del socio con recompensas económicas y emocionales mediante los programas de recuperación y seguimiento.

Es muy importante aplicar programas de recuperación a aquellos socios que tengan ganada la confianza y cuya relación, además, haya sido sólida. Este nuevo modelo de recuperación para lograr la reinserción de los socios es muy sencillo de aplicar; tan sólo se debe seguir los siguientes pasos:

- a. Establecer qué grupos de socios se van a recuperar. No todos los socios se recuperarán. Debemos calcular el valor de vida de cada socio, es decir, cuál será el beneficio total que tendrá mientras dure la relación comercial, restando los gastos que ocasionen. Sólo se recuperará aquel grupo de clientes con mayor valor de vida.

- b. Analizar cuál es la situación de lealtad del socio con la empresa: si se ha ganado su confianza o si se tiene una relación estrecha.
- c. En función de cuál sea la situación de lealtad, se ganará la confianza de un socio, se estrechará la relación con él o se premiará su fidelidad.

La confianza se gana en cada contacto con el socio a lo largo del tiempo, transmitiendo credibilidad y seguridad.

Pasemos ahora a considerar algunos elementos de recuperación. La credibilidad es el elemento principal para inspirar confianza. Esta credibilidad se obtiene de las siguientes maneras (Martínez y Pérez, 2016, pp. 60-61):

- Facilitando información verificable, fidedigna y relevante para el comprador. Al comunicar cifras y hechos probados (no historias), se gana credibilidad en el socio.
- Realizando demostraciones del producto o servicio, para que el socio pueda comprobar que éste cumple sus expectativas.
- Aportar una amplia experiencia y gran conocimiento del mercado, la industria y la empresa.
- Evitar cometer errores antes, durante y después de la compra, el uso y disfrute del producto o servicio.
- Ofrecer diferentes canales para que el socio pueda comunicar sus dudas o problemas. Esto implica que se debe responder rápidamente a sus demandas.
- Se debe ser muy específico, claro y breve en las comunicaciones.
- Tener una buena imagen de la empresa y de las marcas que tiene en mente el socio. Dicha imagen se conforma de percepciones, fruto subjetivo de las características de producto, el diseño, el precio, la publicidad y las experiencias pasadas. Para crear una imagen positiva de la empresa y de la marca, es necesario desarrollar una estrategia de comunicación efectiva.

- Mostrar la fiabilidad de los productos o servicios. A medida que el usuario utiliza el producto o servicio y comprueba que éste cumple sus expectativas, nos vamos ganando su confianza. Pero, si el cliente no ha usado el producto, podemos justificar la fiabilidad de estos mediante las recomendaciones y los testimonios de otros compradores actuales, además de las demostraciones del producto al cliente.
- La seguridad que se transmite en cada contacto con el socio. Las siguientes son algunas variables que contribuye a transmitir seguridad: la autoconfianza en los empleados y las posibilidades de prestar un servicio sublime.

3.3. Modelo de captación y de repetición.

Tradicionalmente las empresas se han centrado en la captación de socios. El costo de conseguir un nuevo socio es alto y, en realidad, la venta a un nuevo socio es tres o cuatro veces más cara que hacerla a uno que ya existe. En gran parte de los casos, un socio cambia de proveedor antes de que éste haya amortizado el esfuerzo realizado para captarlo (Martínez y Pérez, 2016).

3.3.1. Técnicas de captación de socios. Entre las técnicas principales para captar socios, de acuerdo con Martínez y Pérez (2016) se encuentran las siguientes:

- a. *Regalar producto.* Claro que estos regalos hay que rentabilizarlos buscando relaciones a largo plazo o potenciando la venta cruzada de productos.
- b. *Dar información.* En línea con la tendencia actual de ofrecer todo tipo de información útil para los clientes por medio de internet, también podemos crear contenidos fuera de la red. Se trata de acciones que crean vínculos muy fuertes para el futuro. Las empresas pueden hacer esto para que sus potenciales clientes prueben la eficacia de sus productos, se aficionen a ellos, o simplemente como herramienta de captación cruzada con otra empresa. La captación cruzada es más sofisticada y requiere buscar socios normativos con objetivos muy concretos. Se puede diseñar una estrategia de captación hacia segmentos distintos.

- c. *Cobre a sus socios sólo por lo que consumen.* A un socio exigente como el de hoy se le capta mejor cobrándole por lo que consume, como cuotas especiales. Es algo así como el clásico "Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero", pero aplica a los servicios.
- d. *Ofrecer más por el mismo precio.* El precio es un elemento crítico porque puede quedar fuera del mercado, pero también lo es por el hecho de que, si está dentro de un precio competitivo y ofrece un servicio diferencial, puede mantenerse y competir.
- e. *Pague a sus socios por sus compras y comentarios.* El cliente actual se ha acostumbrado a hacer críticas y comentarios; le gusta ser escuchado y (¿por qué no?) atraerlo con pagos por sus aportaciones.
- f. *Elaboración de ofertas especiales.* Se habla de clásicas promociones especiales que se distribuyen desde el departamento de recursos humanos a todos los empleados o a los asociados de cualquier tipo. Pero hay que hacerlo con inteligencia y aprovechar las posibilidades que ofrece ahora la tecnología para detectar necesidades concretas.
- g. *Publicar productos o servicios por internet.* Esta propuesta tan sólo se basa en que las organizaciones pongan sus productos en internet, sean fabricantes o productores.
- h. *Captar a los socios molestos de la competencia.* Internet es una herramienta perfecta para averiguar en qué están fallando tus competidores. Se debe observar su reputación en línea y diseñar estrategias enfocadas a solucionar los problemas de los clientes de la competencia. Esta labor consiste en ver cuáles son las debilidades de nuestros principales competidores y crear campañas de captación.
- i. *Marketing social.* El *marketing* social debe ser en la actualidad parte de sus objetivos principales, tanto para favorecer a su cooperativa con su buena imagen, como al medio ambiente o a la sociedad en general.

-
- j. *Nuevos canales de compra.* Empezar a utilizar otros que no se han usado antes. Esto quiere decir que esta comunicación con el cliente actual debe ser proactiva, no exclusivamente vendedora. Hay que ganarse la confianza del socio.
 - k. *Crear nuevos productos para llegar a otros segmentos.* En tiempos de crisis se buscan nuevas líneas de negocios para llegar a más socios. Se puede obtener nuevos socios con el mismo producto que se está vendiendo si se cambia el enfoque del mensaje. Se trata de pensar en términos de socios, y no de producto: pensar en los motivos de compra, en lo que mueve a adquirir productos y servicios y en el estilo de vida de las personas que son potenciales clientes.
 - l. *Cupones de descuento.* Este recurso clásico para atraer socios se ha convertido en una de las estrellas del nuevo escenario para combatir las crisis.
 - m. *Plataforma gigante.* Si el mercado nacional para una empresa se ha quedado pequeño, es seguro que ésta ya ha pensado en salir de él; por ende, internet es una plataforma perfecta para hacerlo sin invertir mucho.
 - n. *Diferenciación al vender experiencia al socio.* Es un concepto amplio que se puede resumir en que el socio disfrute realmente el producto o servicio que se le ofrece, que se sienta a gusto de ser cliente de la empresa o que perciba que se le hace la vida más fácil.

3.3.2. Ciclo de vida de los socios. El ciclo de vida del socio se refiere a las etapas por las que éste pasa desde el minuto 0 en que se convierte en socio hasta que deja de serlo.

De una forma más ampliada, podemos decir que el ciclo de vida de todo socio nace cuando se entera de nuestra existencia, crece cuando siente cada vez más curiosidad por lo que hacemos, madura cuando confía en nosotros y compra, se reproduce cuando nos recomienda porque está orgulloso de nosotros y muere en el momento en que nos abandona. Continúe leyendo y verá cuán productivo y necesario es mantener una base de datos bien fidelizada para incrementar el ciclo de vida.

El proceso que abarca el ciclo de vida del cliente (socio) se basa primordialmente en cuatro fases (Díaz, 2019):



Figura 21. *Ciclo de vida del socio*

Fuente: elaboración propia con información tomada de Díaz (2019)

- a. **Obtención.** Todas las personas que visitan las instalaciones de la sociedad cooperativa por primera vez son denominadas "visitantes". Sin embargo, nuestro desafío en realidad es lograr que se conviertan en socios y usuarios recurrentes de los productos y servicios financieros que oferta la institución. Para esto hay que tener en cuenta que cada visitante tiene una necesidad específica; por lo tanto, la mejor forma de obtener su constante atención es desarrollar diversas estrategias muy bien segmentadas, para posicionarnos en la mente de cada uno de ellos y que luego nos elijan constantemente.
- b. **Conversión:** corresponde al proceso de transformación en el cual el visitante pasa a ser socio, para poder ser miembro de la institución cooperativa y así adquirir los productos y servicios. Esta conversión se determina por el interés personal del socio para solventar una necesidad específica. En esta situación la persona nos provee sus datos de contacto, solicita una membresía o bien hace la solicitud correspondiente para ser automáticamente un prospecto de socio calificado de la institución cooperativa. Asimismo concede los permisos necesarios para el uso de su información, con el fin de contactarla para lo que sea necesario.

- c. *Mantenimiento*: es muy importante retener a nuestros socios. En esta sección del proceso se busca cautivar de manera constante el deseo de nuestros prospectos por adquirir productos y servicios financieros, por lo cual es elemental generar contenido útil, sin saturarlos de tanta información, mediante videos, audios, impresos, entre otros. Recuerde que no todo es vender: también debe ganarse primero la confianza de sus suscriptores y esto sólo lo hará ofreciendo siempre contenidos de valor en el momento indicado (consejos, artículos de interés, capacitaciones, etcétera).
- d. *Monetización*: si hemos hecho las cosas bien, habremos conseguido un nuevo socio en nuestro negocio. En esta etapa es cuando se culmina o bien se coloca un producto o servicio financiero, el cual representa las ventas de la institución.

Estrategias para extender el ciclo de vida del socio en la institución cooperativa (Díaz, 2019)

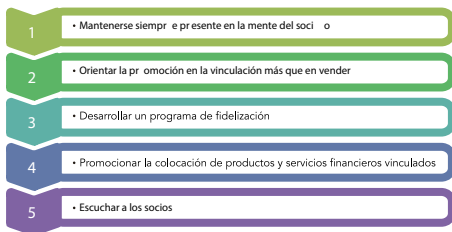


Figura 22. *Estrategias para extender el ciclo de vida del socio*
Fuente: elaboración propia con información tomada Díaz (2019)

- a. *Mantenerse siempre presente en la mente del socio*: es necesario entender que aquellas personas que han efectuado un proceso de adquisición de uno de los productos o servicios financieros, y han tenido una formidable experiencia, serán más receptivas a las comunicaciones en el futuro. Este hecho se utiliza a favor de la institución cooperativa con el objetivo posterior de fidelizar a este nuevo socio y generar más operaciones con él en el futuro.

Por ejemplo, una técnica muy utilizada por los expertos es la generación de códigos de descuentos para que los socios los utilicen en su siguiente compra. Se asignan puntos traducidos en beneficios al socio por cada nuevo socio recomendado. Es muy posible que, ante una futura necesidad, el socio piense primero en la institución cooperativa y la recomiende, haciendo a un lado la competencia.

De esta forma se generará una relación con el paso del tiempo y, si la experiencia del socio es positiva, usted tendrá un socio leal al nombre o marca de la sociedad cooperativa. Pero, si realmente quiere usted establecer un vínculo aún más efectivo, debe planificar una correcta estrategia de *marketing* que permita generar campañas, obtener reportes y obtener una base de datos para automatizar secuencias de correos electrónicos, con lo cual se podrá establecer un vínculo personal con el socio y, en cada contacto, fidelizar aún más a los nuevos socios. Todo esto extenderá el ciclo de vida del socio.

- b. *Orientar la promoción en la vinculación más que en vender:* la promoción de la institución cooperativa debe enfocarse en dar a conocer los principios, valores y objetivos de la institución, así como en el compromiso que se tiene con el socio para cubrir sus necesidades específicas y contribuir con la mejora en su calidad de vida mediante la colocación de créditos.

Por ejemplo, se puede hacer un reconocimiento a los socios por el buen desempeño en la institución financiera y asignarles puntos canjeables por algún beneficio por haber recomendado a nuevos socios; también se puede entregar una tarjeta personalizada por motivo de fiestas, cumpleaños o fechas alegóricas, haciéndolo sentir que es miembro importante dentro de la institución.

Es esencial diferenciarse de la competencia; por ello, un trato personalizado con el socio es un recurso que es valorado y muy estimado para lograr la fidelización.

-
- c. *Desarrollar un programa de fidelización*: los programas de fidelización tienen como objetivo incentivar a los socios, lo cual producirá en ellos un sentimiento de pertenencia y lealtad hacia la empresa. Éstos corresponden a un tipo de estrategias muy concretas y efectivas para aumentar el ciclo de vida del socio, a la par de generar mayores beneficios para la institución cooperativa.

Por ejemplo, se puede desarrollar un sistema de acumulación de puntos por adquisición de productos o servicios financieros o por recomendación de nuevos socios, de tal forma que, a mayor puntaje acumulado, mayores sean los beneficios que el socio podrá obtener en el futuro.

Es importante resaltar que para desarrollar un programa de fidelización es esencial realizar un estudio previo y detallado que nos muestre la factibilidad de dicho programa; con esto evitaremos generar gastos o egresos innecesarios, ya que los premios y beneficios que se le entregan al socio deben estar contabilizados en los presupuestos de la sociedad cooperativa.

- d. *Promocionar la colocación de productos y servicios financieros vinculados*: se trata de promocionar al socio un producto que se relacione directamente con el producto o servicio financiero que ha adquirido o solicitado. Esto es una técnica complementaria para la venta.

Por ejemplo, si un socio abre una cuenta de ahorro, el Asesor Financiero Cooperativo podrá recomendarle un plan de inversión a corto plazo para que pueda identificar los beneficios de este producto financiero, o bien, si ha adquirido un crédito, se puede agregar una cantidad representativa a la tabla de pagos para fomentar el ahorro, y con ello el socio realizará aumentos de capital en su cuenta de ahorro.

Como se ve en el ejemplo anterior, se busca vincular la colocación de productos y servicios financieros a partir de la adquisición de uno de ellos, de acuerdo con las necesidades de los socios. Lo esencial es poner al alcance los productos menos cotizados, como son el pago de servicios, la remesas, las inversiones a corto plazo, etc. Mayormente centramos la promoción en los créditos y ahorros, considerando los productos estrella; sin embargo, para lograr la metas y objetivos establecidos, también es esencial promocionar toda la cartera de productos y servicios financieros con los que cuenta la institución.

- e. *Escuchar a los socios:* satisfacer las necesidades de los miembros de la organización es una de las estrategias para incrementar el ciclo de vida de un socio; para ello es esencial saber escuchar, identificar claramente lo que éste solicita y, en la medida de lo posible, resolver sus inquietudes según sea posible.

Escuchar al socio no sólo permitirá conocer a los miembros de la organización de forma personalizada, sino que además nos brindará un panorama general de sus expectativas, intereses o deseos que esperan solventar con los servicios y productos financieros ofertados por la sociedad cooperativa. Con estos datos será más fácil proporcionar alternativas adecuadas a sus necesidades.

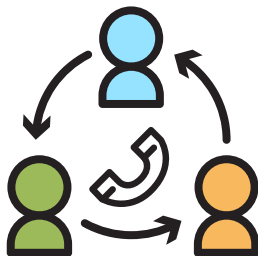
Por ejemplo, cuando un socio acude a las instalaciones por algún problema, inquietud o reclamo relacionado con el producto o servicio financiero adquirido, el asesor debe entender su problemática, identificar qué es lo que el socio espera lograr u obtener de esa situación y, posteriormente, brindarle un óptimo servicio para la atención de su reclamo o queja de forma eficaz y eficiente. Esto permitirá que el socio se sienta contento con la sociedad cooperativa y que, sobre todo, se logre la fidelización.

Otra de las formas de escuchar al socio se da mediante la implementación de diversas herramientas de recolección de información, como encuestas de satisfacción o consulta de opiniones personales del socio, para que, mediante su experiencia, se den a conocer áreas de oportunidad para mejorar los procesos en el servicio y atención al socio.

3.4. Nuevos socios por recomendación.

Ésta es una de las mejores estrategias para demostrar fiabilidad y adquirir nuevos socios. Utilizando opiniones, testimonios, estudios de casos y redes sociales, usted puede presumir de realmente los productos o servicios financieros ofertados por la institución cooperativa. Muchas de estas tácticas se enmarcan en la estrategia del llamado *marketing* de recomendación.

El concepto de *recomendación* hace que los socios se conviertan en promotores de la marca. A estas alturas debería saber que las recomendaciones de amigos y familiares (e incluso extraños) tienen más peso para el consumidor que una campaña de *marketing*. Lograr que los clientes satisfechos “comercialicen” una marca y productos en nombre de usted o de su cooperativa es una de las mejores formas de generar confianza para la institución (Trusted Shops, 2019).



Este concepto es similar al *marketing* de *influencers* en la medida en que usted está utilizando cuentas de redes sociales de otras personas para animar a nuevos socios para adquirir y utilizar productos y servicios financieros. Sin embargo, a diferencia de las campañas de *marketing* de *influencers*, usted no está utilizando “celebridades” o “líderes de la industria” para vender su marca. En realidad está empleando socios normales (y reales) para que canten sus buenas experiencias y casos de éxito.

Realice la tarea 8. *Resultado de aprendizaje*; propuesta de estrategias de captación y retención

TAREAS

Tarea 7. Investigación sobre evaluación cuantitativa y cualitativa

Tema 3.1. Técnicas de obtención de información

Esta tarea tiene como propósito que usted, el estudiante-aprendiz, diferencie la evaluación cualitativa y cuantitativa.

Instrucciones:

- Forme equipos** de 2 o 3 personas (de acuerdo con el tamaño del grupo, el profesor le indicará el número de integrantes).
- Revise** el anexo que se encuentra al final del capítulo: Anexo 2. *Tabla de la evaluación cuantitativa y cualitativa*. En esa tabla usted podrá ver qué información necesita para llenarla.
- Investigue** junto con su equipo la información que se le pide.
- Lleguen** a acuerdos sobre lo investigado y llenen la tabla.
- En el caso de los ejemplos, deberán **buscar** investigaciones en las que se haya utilizado el tipo de evaluación que se pide. Para describir el ejemplo ponga el nombre de la investigación, las variables que se midieron, cómo y con qué se midieron (técnicas cualitativas o cuantitativas) y cómo se reportaron los resultados.

Los criterios de evaluación son:

- Información completa (de acuerdo con lo que se pide en cada apartado)
 - Información precisa
 - Información concreta
 - Claridad en la redacción.
- Elabore** la tabla en un documento Word que incluya portada de presentación.
 - No olvide **escribir**, en su tarea, su nombre y el de la institución a la que pertenece.
 - Guarde** su tarea 7 ("Investigación sobre evaluación cuantitativa y cualitativa") como documento Word con la siguiente nomenclatura:
Tarea7_XXYZ. Recuerde sustituir las XX por las dos primeras letras de su primer nombre, la Y por la inicial de su apellido paterno y la Z por la inicial de su apellido materno.
Por ejemplo, si yo me llamo Francisco Villa García, debo guardar mi documento de la siguiente forma: Tarea7_FR_V_G.
 - Suba** su tarea 7 a su e-portafolio, que se encuentra en la plataforma educativa.
 - Si tiene dudas, por favor, **plantéelas** a su docente o escribalas en el Foro de Dudas, y éstas serán contestadas en las siguientes 24 horas hábiles.

Rúbrica. Tarea 7. Investigación sobre evaluación cuantitativa y cualitativa (valor 5.5)

Nombre del estudiante-aprendiz:

Nombre del docente:

Universidad Tecnológica:

Cooperativa de ahorro y préstamo de procedencia:

Aspecto a evaluar	<i>Excelente</i> 2	<i>Bueno</i> 1.5	<i>Regular</i> 1	<i>Deficiente</i> 0.5	Calificación
Completo	El reporte incluye 30 elementos; 16 características, 10 ventajas y 4 ejemplos	El reporte incluye entre 29 y 24 de los elementos requeridos	El reporte incluye entre 23 y 18 de los elementos requeridos	El reporte incluye 17 o menos de los elementos requeridos	
	<i>Excelente</i> 1.5	<i>Bueno</i> 1.2	<i>Regular</i> 0.9	<i>Deficiente</i> 0.6	
Preciso	La descripción del 100% de los elementos respecto a las características y las ventajas es correcta	La descripción del 75% de los elementos respecto a las características y las ventajas es correcta	La descripción del 50% de los elementos respecto a las características y las ventajas es correcta	La descripción del 25% de los elementos respecto a las características y las ventajas es correcta	
	Los elementos descritos en los 4 ejemplos corresponden con el tipo de evaluación que se indica	Los elementos descritos en los 3 ejemplos corresponden con el tipo de evaluación que se indica	Los elementos descritos en los 2 ejemplos corresponden con el tipo de evaluación que se indica	Los elementos descritos en 1 ejemplo corresponden con el tipo de evaluación que se indica	
	<i>Excelente</i> 0.5	<i>Bueno</i> 0.4	<i>Regular</i> 0.3	<i>Deficiente</i> 0.2	
Redacción	El escrito está excelentemente organizado. Presenta una secuencia lógica de las ideas	El escrito está organizado. Hay una secuencia de ideas lógica, pero incompleta	El escrito está organizado de manera confusa. No hay una secuencia lógica de ideas	El escrito está desorganizado. No comunica ideas	
				<i>Total:</i>	

Anexo 2. Tabla de la evaluación cuantitativa y cualitativa

<i>Evaluación cuantitativa</i>	<i>Evaluación cualitativa</i>
Características de la evaluación cuantitativa (8)	Características de la evaluación cualitativa (8)
Ventajas de la evaluación cuantitativa (5)	Ventajas de la evaluación cualitativa (5)
Ejemplo de evaluación cuantitativa (2)	Ejemplos de evaluación cualitativa (2)
<p>Nombre de la investigación:</p> <p>Variables que se midieron:</p> <p>Cómo y con qué se midieron (técnicas cualitativas o cuantitativas)</p> <p>Cómo se reportaron los resultados</p>	<p>Nombre de la investigación:</p> <p>Variables que se midieron:</p> <p>Cómo y con qué se midieron (técnicas cualitativas o cuantitativas)</p> <p>Cómo se reportaron los resultados</p>
<p>Nombre de la investigación:</p> <p>Variables que se midieron:</p> <p>Cómo y con qué se midieron (técnicas cualitativas o cuantitativas)</p> <p>Cómo se reportaron los resultados</p>	<p>Nombre de la investigación:</p> <p>Variables que se midieron:</p> <p>Cómo y con qué se midieron (técnicas cualitativas o cuantitativas)</p> <p>Cómo se reportaron los resultados</p>

Tarea 8. *Resultado de aprendizaje: propuesta de estrategias de captación y retención*

Tema integral de la unidad temática 3. Evaluación de la satisfacción del socio

Esta tarea tiene como propósito que usted plantee cómo evaluar la satisfacción del socio y que proponga estrategias de captación y retención.

Instrucciones:

- a) **Revise y analice** todo lo revisado en la unidad temática 3.
- b) **Lea** la siguiente situación:

La cooperativa XX ha mantenido por años un grupo de socios que se ha permanecido activo. Dos años atrás se comenzó a hacer de socios nuevos que se incorporaron a la cooperativa. Sin embargo, hace dos o tres meses, comenzaron a irse varios socios, hecho que preocupó a la cooperativa, ya que los números indican una importante cantidad de socios desafiados. El primer paso fue revisar en los archivos qué tipo de socios se estaban retirando de la cooperativa; se encontró que la mayoría de los socios que se estaban retirando pertenecen a los socios nuevos. Ahora se requiere hacer una evaluación de la satisfacción del socio y, a partir de ello, hacer una propuesta para captar nuevos socios y retener a los que tiene la cooperativa.

- c) Con base en la situación planteada, usted **elabore una propuesta** para trabajar dicha situación, en la cual debe incorporar lo siguiente:
 - **Seleccionar** las herramientas cuantitativas o cualitativas que utilizaría. **Indicar** cuáles ocuparía y qué busca evaluar con cada una de ellas, de acuerdo con la situación planteada. En espera de tener los resultados de la evaluación, plantee, de acuerdo con lo que sabe de la situación:
 - La propuesta de estrategias para la fidelización, retención, lealtad y recuperación del socio.
 - La propuesta de estrategias de captación.
 - Es muy importante que *justifique y plantee*, al indicar las estrategias anteriores, de qué manera esa estrategia se relaciona con la situación planteada.

Los criterios de evaluación son:

- Información completa: incluye las herramientas a utilizar para evaluar, menciona las propuestas de estrategias para los siguientes rubros: 1) fidelización, 2) retención, 3) lealtad, 4) recuperación y 5) captación.
 - Información precisa: las herramientas elegidas y su descripción de lo que van a medir tiene relación con la situación planteada. Las propuestas de estrategias están justificadas y se relacionan con la situación indicada.
 - Claridad en la redacción.
 - Buena ortografía.
- d) **Elabore** un documento Word que incluya portada de presentación.
- e) No olvide **escribir**, en su tarea, su nombre y el de la institución a la que pertenece.
- f) **Guarde** su tarea 8 (“Resultado de aprendizaje: propuesta de estrategias de captación y retención”) como documento Word con la siguiente nomenclatura: Tarea8_XXYZ. Recuerde sustituir las XX por las dos primeras letras de su primer nombre, la Y por la inicial de su apellido paterno y la Z por la inicial de su apellido materno. Por ejemplo, si yo me llamo Francisco Villa García, debo guardar mi documento de la siguiente forma: Tarea8_FR_V_G.
- g) **Suba** su tarea 8 a su e-portafolio, que se encuentra en la plataforma educativa.
- h) Si tiene dudas, por favor, **plantéelas** a su docente o escríbalas en el Foro de Dudas, y éstas serán contestadas en las siguientes 24 horas hábiles.

Rúbrica. Tarea 8. Resultado de aprendizaje:
propuesta de estrategias de captación y retención (valor 15)

Nombre del estudiante-aprendiz:

Nombre del docente:

Universidad Tecnológica:

Cooperativa de ahorro y préstamo de procedencia:

Aspecto a evaluar	Excelente 2	Bueno 1.5	Regular 1	Deficiente 0.5	Calificación
Completo	Incluye las herramientas a utilizar para evaluar; como mínimo indica 4	Incluye las herramientas a utilizar para evaluar; como mínimo indica 3	Incluye las herramientas a utilizar para evaluar; como mínimo indica 2	Incluye las herramientas a utilizar para evaluar; como mínimo indica 1	
	Incluye las propuestas de estrategias para los siguientes 5 rubros: 1. Fidelización, 2. Retención, 3. Lealtad, 4. Recuperación y 5. Captación.	Incluye las propuestas de estrategias para 4 de los rubros indicados	Incluye las propuestas de estrategias para 3 de los rubros indicados	Incluye las propuestas de estrategias para 2 o menos de los rubros indicados	

	<i>Excelente</i> 5	<i>Bueno</i> 4	<i>Regular</i> 3	<i>Deficiente</i> 2	
Preciso	Las herramientas elegidas y su descripción de lo que van a medir tienen relación en un 100% con la situación planteada	Las herramientas elegidas y su descripción de lo que van a medir tienen relación en un 75% con la situación planteada	Las herramientas elegidas y su descripción de lo que van a medir tienen relación en un 50% con la situación planteada	Las herramientas elegidas y su descripción de lo que van a medir tiene relación en un 25% con la situación planteada	
	Las propuestas de estrategias están justificadas y se relacionan en un 100% con la situación indicada	Las propuestas de estrategias están justificadas y se relacionan en un 75% con la situación indicada	Las propuestas de estrategias están justificadas y se relacionan en un 50% con la situación indicada	Las propuestas de estrategias están justificadas y se relacionan en un 25% con la situación indicada	
	<i>Excelente</i> 0.5	<i>Bueno</i> 0.4	<i>Regular</i> 0.3	<i>Deficiente</i> 0.2	<i>Calificación</i>
Redacción	El escrito está excelentemente organizado. Presenta una secuencia lógica de las ideas	El escrito está organizado. Hay una secuencia de ideas lógica, pero incompleta	El escrito está organizado de manera confusa. No hay una secuencia lógica de ideas	El escrito está desorganizado. No comunica ideas	
Ortografía, acentuación y puntuación	Todas las palabras están escritas correctamente. La puntuación y el uso de las mayúsculas son correctos también	La escritura de las palabras, el uso de las mayúsculas y la puntuación es correcta en un 80%	La escritura de las palabras, el uso de las mayúsculas y la puntuación es correcta en un 50%	La escritura de las palabras es incorrecta. La puntuación y el uso de las mayúsculas son utilizados inapropiadamente	
				<i>Total:</i>	

Para saber más...



Nielcen (2013), La publicidad de boca en boca por parte de amigos y familia en la que más confían los consumidores en América Latina, recuperado de <https://www.nielsen.com/mx/es/press-releases/2013/la-publicidad-de-boca-en-boca-por-parte-de-amigos-y-familia-en-la-que-mas-confian-los-consumidores-en-america-latina/>

Bibliografía



AulaFácil (s. f.), Programas de fidelización, recuperado el 3 de diciembre de 2020 de <https://www.aulafacil.com/cursos/marketing/curso-de-fidelizacion-de-clientes/programas-de-fidelizacion-l19931>

CreceMype (s. f.), *Cómo retener a tus clientes*, recuperado el 11 de diciembre de 2020 de <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/img/coleccion-crecemype/marketing/5%20cmo%20retener%20a%20tus%20clientes.pdf>

Dalongaro, R. (2014), La satisfacción del cliente con el supermercadismo en áreas de frontera, *Ciencias Administrativas*, (4), 35-49, recuperado el 16 de diciembre de 2020 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5116/511651380005>

-
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., y Varela Ruiz, M. (2013), La entrevista, recurso flexible y dinámico, *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167, recuperado el 14 de diciembre de 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Díaz, M. (2019), El ciclo de vida del cliente: qué es y cómo prolongarlo en el tiempo, recuperado el 10 de diciembre de 2020 de <https://es.semrush.com/blog/ciclo-vida-cliente-que-es/>
- EAE, Business School (s. f.), *Cómo retener y fidelizar a tus clientes*, recuperado el 10 de diciembre de 2020 de <https://recursos.eaeprogramas.es/PDF/comoreteneryfidelizarclientes.pdf>
- Figuerola, V. M. (2011), Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable, *Tec Empresarial*, 5(3), 29-35, recuperado el 12 de diciembre de 2020 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3782851>
- Gómez-Ramírez, C. (2011), Retención de clientes en agencias de eventos, *Palabra Clave*, 14(2), pp. 325-342, 17 de diciembre de 2020, recuperado el 17 de diciembre de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v14n2/v14n2a09.pdf>
- Grupo RADAR (s. f.), Técnicas cuantitativas, recuperado el 14 de diciembre de 2020 de <https://www.gruporadar.com.uy/01/tecnicas-cuantitativas/>
- Hamui Sutton, A., y Varela Ruiz, M. (2013), La técnica de grupos focales, *Investigación en Educación Médica*, 2(5), 55-60, recuperado el 17 de diciembre de 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733230009.pdf>
- Hernández, C. (2009), La evaluación cuantitativa y cualitativa, recuperado el 17 de diciembre de <http://wlwchhhh.blogspot.com/2009/04/la-evaluacion-cuantitativa-y.html>

- Hernández, L. (s. f.), *Calidad en el servicio*, cuaderno de trabajo del participante, Consejo para el Diálogo de los Sectores Productivos, recuperado el 17 de diciembre de https://centropymeslp.org.mx/Capacitacion/Documento_37.pdf
- ISEE (2014), Estrategias de fidelización del cliente, recuperado el 10 de diciembre de 2020, de http://www.ccichonduras.org/website/Descargas/presentaciones/2014/FIDELIZACION_DE_CLIENTES.pdf
- Martínez, G., y Pérez, M. (2016), Instrumentos de mercadeo de servicios para lograr la captación de nuevos clientes: proporcionarles valor, retención y fidelización, tesis para obtener el título de licenciadas en Mercadotecnia, Managua, Facultad de Ciencias políticas/ Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/154178167.pdf>
- Mayorga Lemus, C. M., y Herrera, R. (17 de marzo de 2012), *Modelo Fidelización de Clientes*, Bogotá, Universidad Piloto de Colombia, recuperado el 2 de diciembre de 2020 de <http://35.227.45.16/bitstream/handle/20.500.12277/2517/00000729.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mora, C. (2011), La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor, *REMark - Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), pp. 146-162. Recuperado el 16 de diciembre de 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747525008.pdf>
- Profesionistas.org.mx. (19 de abril de 2016), Entrevista de panel, recuperado el 17 de diciembre de 2020 de <https://profesionistas.org.mx/entrevista-de-panel/>
- Quecedo, R., y Castaño, C. (2002), Introducción a la metodología de investigación cualitativa, *Revista de Psicodidáctica*, (14), 5-39, recuperado el 16 de diciembre de 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>

-
- Robles, B. (2011), La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico, *Cuicuilco*, 18(52), 39-49, recuperado el 17 de diciembre de 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>
- Rojas Crotte, I. R. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica, *Tiempo de educar*, 12(24), 277-297, doi:issn: 1665-0824, recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>
- Schettini, P., y Cortazzo, I. (coords.) (s. f.), *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa*, Buenos Aires, Editorial de la Universidad de la Plata/Facultad de Trabajo Social, recuperado el 13 de diciembre de 2020 de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/53686/Documento_completo_---%20Cortazzo%20CATEDRA%20.pdf-PDFA.pdf?sequence=1
- Trusted Shops (2019), ¿Qué es el marketing de recomendación y cómo usarlo en tu negocio?, recuperado el 18 de diciembre de 2020 de <https://business.trustedshops.es/blog/marketing-de-recomendacion/>



Carrera
Técnico Superior
Universitario en
**Asesor Financiero
Cooperativo**