



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

**Incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente en
la cooperativa COOMCAFE R.L., municipio de San Rafael del
Norte, en el segundo semestre del año 2021**

**Trabajo de seminario de graduación para optar
al grado de
Licenciado en Administración de Empresas**

Autores/ Autoras

Dariana Lourdes Aráuz Flores

Angie Gabriela Úbeda Andino

Víctor Manuel Zeas López

Tutor

MSc. Reynaldo Gómez García

Estelí, 23 de Enero del 2022



DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerzas para continuar con este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A nuestros padres, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo nos han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, ellos que han inculcado en nosotros el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer a las adversidades porque somos capaces de llegar a cumplir lo que nos proponemos.

A nuestra familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de nosotros una mejor persona y de una u otra manera nos acompañaron en el cumplimiento de nuestros sueños y metas.

AGRADECIMIENTO

Al culminar la investigación, nos es grato manifestar nuestro más profundo agradecimiento: A Dios por darnos los medios suficientes que han permitido dar el esfuerzo diario en nuestra vida, por ser la guía de nuestros pasos, él es el encargado de darnos sabiduría y fuerzas para lograr nuestras metas.

A nuestros padres por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a su apoyo hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

A nuestros hermanos(as) por estar siempre presentes, acompañándonos y por el apoyo moral que nos brindaron a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos con nosotros.

A nuestros tutores de tesis, por guiarnos en la elaboración de este trabajo de titulación y por brindarnos apoyo y conocimientos para desarrollarnos profesionalmente y seguir cultivando nuestros valores.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

2022: “Vamos por más victorias educativas”

Estelí, 23 de enero de 2022

CONSTANCIA

Por este medio estoy manifestando que la investigación **Incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L. municipio de San Rafael del Norte, en el segundo semestre del año 2021**, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Los autores de este trabajo son Dariana Lourdes Araúz Flores Carnet No. 17509696, Angie Gabriela Úbeda Andino Carnet No. 17509355, Víctor Manuel Zeas López Carnet No. 17505120; y fue realizado en el II semestre del año 2021, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que cumple con un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para la carrera de Administración de Empresas, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

Reynaldo José Gómez García
ORCID No: 0000-0002-2854-0389
FAREM-Estelí, UNAN-Managua

Cc/Archivo.

RESUMEN

La presente investigación tiene por título: “Incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L., municipio de San Rafael del Norte en el segundo semestre del año 2021”. El objetivo general de esta investigación, es analizar la incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L., centrándose en el tema de la tostaduría, la cual ha sido una innovación que se ha realizado. La fundamentación teórica contempla información que sirve de base para el desarrollo de la investigación como son: cooperativa, proceso administrativo servicio al cliente y estrategias. La investigación es de tipo mixta, es decir cualitativa- cuantitativa. Se aplicó entrevista al gerente y encuestas a clientes de la cooperativa COOMCAFE R.L., así como una guía de observación. Dichas encuestas fueron procesadas en SPSS 25. Los resultados muestran que los clientes reciben un buen servicio con agilidad, cortesía y posee un proceso administrativo el cual tiene debilidades que afectan a la cooperativa y al servicio al cliente provocando malos entendidos entre cliente- cooperativa. Se plantean propuestas de estrategias empresariales de relevancia social para el bienestar, desarrollo de la cooperativa y sus clientes en general como son: Ofrecer becas de estudio a los trabajadores para que aumenten su conocimiento y mejoren el servicio al cliente ofrecido a los socios inconformes; con la creación de un plan estratégico a base de un buen control, se puede disminuir la inconformidad de los socios respecto a la volatilidad del precio del café; contratar a una persona encargada solo de servicio al cliente para recepción de inquietudes.

Palabras claves: cooperativa, proceso administrativo, servicio al cliente, estrategia.

ABSTRACT

The present investigation is entitled: "Incidence of the administrative process in customer service in the COOMCAFE R.L. cooperative, municipality of San Rafael del Norte in the second semester of the year 2021". The general objective of this research is to analyze the incidence of the administrative process in customer service in the cooperative COOMCAFE R.L., focusing on the subject of roasting, which has been an innovation that has been carried out. The theoretical foundation includes information that serves as a basis for the development of research such as: cooperative, administrative process, customer service and strategies. The research is of a mixed type, that is, qualitative-quantitative. An interview was applied to the manager and surveys to clients of the cooperative COOMCAFE R.L., as well as an observation guide. These surveys were processed in SPSS 25. The results show that customers receive good service with agility, courtesy and has an administrative process which has weaknesses that affect the cooperative and customer service causing misunderstandings between customer-cooperative. Proposals are made for business strategies of social relevance for the welfare, development of the cooperative and its clients in general, such as: Offer study scholarships to workers so that they increase their knowledge and improve the customer service offered to dissatisfied members; With the creation of a strategic plan based on good control, the dissatisfaction of the partners with respect to the volatility of the price of coffee can be reduced; hire a person in charge only of customer service to receive concerns.

Keywords: cooperative, administrative process, customer service, strategy.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ANTECEDENTES.....	4
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
3.1. Caracterización del problema.....	7
3.2. Preguntas problema.....	9
4. JUSTIFICACIÓN.....	10
5. OBJETIVOS.....	12
5.1. Objetivo general.....	12
5.2. Objetivos específicos.....	12
6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	13
6.1. Cooperativa.....	13
6.1.1. Definición de cooperativa.....	13
6.1.2. Los valores cooperativos.....	13
6.1.3. Los principios cooperativos.....	14
6.1.4. Diferencias entre la empresa cooperativa y la empresa lucrativa.....	16
6.1.5. Ley general de cooperativas.....	17
6.1.6. Tipos de cooperativas.....	18
6.2. Proceso administrativo.....	19
6.2.1 concepto.....	19
6.2.2. Principios.....	19
6.2.3. Planeación.....	20
6.2.4. Organización.....	23
6.2.5. Integración de personal.....	25

6.2.6. Dirección	26
6.2.7. Control.....	27
6.3. Servicio al cliente	29
6.3.1. Concepto de servicio al cliente.....	30
6.3.2. Tipos de servicios al cliente	30
6.3.3. Características de los servicios.....	31
6.3.4. Importancia del servicio al cliente:.....	32
6.3.5. Procesos del servicio al cliente.....	33
6.3.6. La producción de conceptos	34
6.3.7. Beneficios del servicio al cliente	34
6.3.8. Técnicas de servicio al cliente	35
6.3.9. Elementos del servicio al cliente	36
6.4. Estrategias.....	37
6.4.1. Concepto.....	37
6.4.2. Tipos de estrategias	37
6.4.3. Características:.....	38
6.4.4. Objetivo de la estrategia	39
6.4.5. Importancia de las estrategias.....	39
6.4.6. Componentes de estrategia	40
6.4.7. Proceso de la estrategia.....	40
6.4.8. Formulación de estrategias	41
6.4.9. FODA	42
6.4.10. Matriz FODA.....	46
6.4.11. Implantación de la estrategia	48
6.4.12. Ventajas de las estrategias	50

6.4.13. Desventajas de las estrategias.....	50
6.4.14. Jerarquía de las estrategias	51
6.4.15. Las estrategias competitivas	51
6.4.16. Administración estratégica	52
7. HIPÓTESIS O SUPUESTO DE INVESTIGACIÓN.....	53
7.1. Planteamiento de supuestos.	53
7.2. Variables.....	53
8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	54
9. DISEÑO METODOLÓGICO	57
9.1. Tipo de investigación	57
9.2. Área de estudio	59
9.3. Población y muestra	61
9.3.1. Calculo de muestra	61
9.3.2. Tipo de muestreo	62
9.3.3. Criterios de selección:	63
9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	63
9.5. Etapas de la investigación	64
9.5.1. Investigación documental.....	64
9.5.2. Elaboración de instrumentos.	65
9.5.3. Trabajo de campo	65
9.5.4. Elaboración del informe final.....	65
10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	67
10.1. Describir el proceso administrativo en la cooperativa COOMCAFE R.L.	67
10.2. Identificar los factores del proceso administrativo que intervienen en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L.....	77

10.3. Proponer estrategias que contribuyan a la mejora del servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L.	108
11. CONCLUSIONES.....	104
12. RECOMENDACIONES	109
13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
14. ANEXOS	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Calificación de la organización.....	72
Gráfico N° 2 Servicios recibidos	77
Gráfico N° 3 Valoración del servicio	78
Gráfico N° 4 Instalaciones de la cooperativa	79
Gráfico N° 5 Valoración de la cortesía.....	80
Gráfico N° 6 Agilidad de los servicios.....	81
Gráfico N° 7 Proceso de pago	82
Gráfico N° 8 Confianza generada.....	83
Gráfico N° 9 Disponibilidad de los servicios	84
Gráfico N° 10 Papeleo del servicio	85
Gráfico N° 11 Relación de la Cooperativa	86
Gráfico N° 12 Satisfacción del servicio	87
Gráfico N° 13 Probabilidad de recomendar la cooperativa.....	88
Gráfico N° 14 Conocimiento de las políticas	89
Gráfico N° 15 Toma en cuenta de la opinión	90
Gráfico N° 16 Debilidades observadas en la cooperativa	141
Gráfico N° 17 Sugerencias	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Debilidades observadas por el cliente	91
Tabla 2 Sugerencias del cliente	93
Tabla 3 Edad.....	135
Tabla 4 Sexo	135
Tabla 5 Ocupación de los clientes	136
Tabla 6 Tipo de servicios recibidos	136
Tabla 7 Valoración del servicio.....	136
Tabla 8 Adecuación de las instalaciones	137
Tabla 9 Valoración de la cortesía	137
Tabla 10 Agilidad del servicio.....	137
Tabla 11 Proceso de pago.....	138
Tabla 12 Nivel de confianza en la cooperativa.....	138
Tabla 13 Disponibilidad del servicio.....	138
Tabla 14 Optimización del papeleo	139
Tabla 15 Relación con la cooperativa.....	139
Tabla 16 Satisfacción del servicio	139
Tabla 17 Probabilidad de recomendar la cooperativa	140
Tabla 18 Calificación de la organización	140
Tabla 19 Políticas conocidas por clientes.....	140
Tabla 20 Toma en cuenta de la opinión.....	141

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo comprende la incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L., teniendo como principal objetivo analizar la incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L., municipio de san Rafael del Norte, en el segundo semestre del año 2021.

La Cooperativa Multisectorial “Café de Alturas” R.L., conocido por las siglas COOMCAFE R.L., es una organización de pequeños productores, con domicilio en el municipio de San Rafael del Norte, departamento de Jinotega, Nicaragua, concebida como una organización de carácter privado, autónoma, de primer grado, sin fines de lucro, de responsabilidad limitada, duración indefinida, de capital variable y número ilimitado de asociados.

Como empresa cooperativa realiza sus operaciones económicas en el mismo ámbito que las empresas de capital, concurren a los mismos mercados y se ven afectados por las mismas oportunidades y amenazas provenientes del entorno y del sector de la economía al que pertenecen.

Esta actividad ha permitido la organización de los caficultores en la cooperativa, para solidarizar sus operaciones a través de la asistencia técnica y financiera que proporciona a sus asociados, esto como parte del servicio al cliente dentro de la cooperativa COOMCAFE R.L.

Esta investigación representa una herramienta para verificar si el proceso administrativo incide de manera adecuada en el servicio al cliente que ofrece la cooperativa COOMCAFE R.L., ya que ambos ámbitos se encuentran relacionados entre sí para el desarrollo de sus actividades, ambos son pilares fundamentales, pero para poder llevar una mejor organización de sus actividades, es necesaria la implementación de un proceso administrativo que ordene cada una de las actividades que se realicen dentro de una cooperativa, dicho proceso está permanentemente sometido a revisiones para resolver cualquier inconveniente interno.

Esta investigación cuenta trece capítulos los cuales contienen información necesaria para el desarrollo del tema en cuestión. A continuación, se hará una breve reseña de lo que aborda cada uno de los ellos.

Capítulo I: introducción, en la cual se aborda parte del tema y su principal objetivo que es: Analizar la incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L., municipio de San Rafael del Norte, en el segundo semestre del año 2021, además cuenta con trece capítulos de cada parte que conforma la investigación.

Capítulo II: antecedentes: muestran las diferentes fuentes o investigaciones realizadas con anterioridad de temas que tienen relación con proceso administrativo y servicio al cliente, estas tienen origen internacional y local.

Capítulo III: planteamiento del problema, en el cual se refleja el principal problema y las características que lo vuelven problema, así como las preguntas que servirán de guía para una mejor aclaración del tema.

Capítulo IV: justificación comprende información sobre cliente y un mayor acaparamiento de lo que es la cooperativa CCOMCAFE R.L., dentro del municipio y la importancia que ésta ha adquirido a lo largo del tiempo entre sus clientes (socios). Además, dentro de la justificación se plantea la importancia que tendrá la investigación para futuras investigaciones sobre proceso administrativo y servicio al cliente.

Capítulo V: objetivos de la investigación, estos representan de forma general y específica lo que se espera obtener de con la investigación y de esta manera proporcionar estrategias que sirvan de refuerzo

Capítulo VI: fundamentación teórica en ella se encuentran plasmados los cuatro ejes que aborda la investigación, como lo son: cooperativa, proceso administrativo, servicio al cliente y estrategias, cada uno es base fundamental para la sustentación de la investigación

Capítulo VII: supuestos de la investigación, dentro de los supuestos, se encuentran las posibles soluciones al problema las cuales se obtendrán del análisis de los datos para saber si estos realmente se cumplen.

Capítulo VIII: operacionalización de variables, en donde se partirá de los objetivos específicos y los elementos derivados de ellos, los cuales, son de mayor relevancia para la formulación de preguntas dentro de la entrevista, encuesta y guía de observación.

Capítulo IX: diseño metodológico, está integrado por el tipo de investigación, área de estudio, población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos, así como las etapas de las que consta la investigación, entre otros que proporcionan lineamientos necesarios para recopilar y presentar los resultados obtenidos y proponer estrategias apropiadas para el buen funcionamiento de la cooperativa.

Capítulo X: análisis y discusión de resultados, en este punto se obtendrá la información de las preguntas realizadas al gerente y clientes de la cooperativa COOMCAFE R.L., así como la información obtenida de la guía de observación, cada una de estas respuestas son analizadas con el fin de saber si los objetivos se cumplen de acuerdo a lo planteado.

Capítulo XI: conclusiones, las cuales son obtenidas a partir del análisis realizado, plasmando cada uno de los elementos y partes que se obtuvieron a lo largo de la investigación y que además dan salida a los objetivos investigativos.

Capítulo XII: recomendaciones que serán proporcionadas a la cooperativa COOMCAFE R.L., para el mejoramiento de su proceso administrativo y servicio al cliente y que ayudarán a obtener mejores relaciones clientelares.

Capítulo XIII: referencias bibliográficas y anexos utilizados como parte de las bases de la investigación, es decir, evidencias como fotografías, tablas y figuras obtenidas durante la recolección de información.

2. ANTECEDENTES

Es pertinente mencionar algunos antecedentes investigativos similares y que por su temática aportan información a este trabajo, estos son de origen nacional e internacional, encontrados en bibliotecas físicas y virtuales, que a continuación se detallan:

Un primer estudio encontrado en el portal web de la Universidad Nacional del Centro de Perú, ciudad de Huancayo-Perú, para para obtener el título profesional de Licenciado en Administración, elaborado por Arhuis y Campos (2016), cuyo tema es: Influencia de la calidad de servicio en la satisfacción de los clientes de la empresa automotriz San Cristóbal – Huancayo 2015. Tiene por objetivo: Determinar de qué manera la calidad de servicio influye en la satisfacción de los clientes de la empresa Automotriz San Cristóbal - Huancayo 2015. Esta se centra en cómo la calidad del servicio influiría en la satisfacción de los clientes de la empresa automotriz de manera directa. El tipo de investigación utilizada es de tipo descriptivo-explicativo, se llegó a la conclusión que la calidad de servicio influye directamente en la satisfacción de los clientes (Arhuis & Campos, 2016).

Un segundo estudio encontrado en la biblioteca virtual Urania Zelaya para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas, elaborada por: Centeno; González y Rugama, (2020) que se titula: Gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz municipio de La Concordia departamento de Jinotega año 2019. Su objetivo es: Analizar la gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones de la Cooperativa de mujeres Blanca Aráuz municipio de La Concordia departamento de Jinotega, año 2019. La cooperativa enfrenta dificultades en la gestión del proceso administrativo, llegando a la conclusión que existen factores que intervienen en dicho proceso, dándole salida a recomendaciones que ayuden el en funcionamiento de esta cooperativa (Centeno, González, & Rugama , 2020).

Un tercer estudio encontrado en la biblioteca Urania Zelaya para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas, elaborada por: Aguirre; Lanuza y López (2020) que se titula: Incidencia del proceso administrativo en el crecimiento empresarial de la empresa Llantasa

S, A en la ciudad de Estelí, en el primer semestre del año 2019. El presente trabajo tiene como objetivo analizar el proceso administrativo en el crecimiento de la empresa Llantasa S, A. Se debe destacar que esto ha tenido una gran influencia en su crecimiento debido a que se planea estrictamente cualquier actividad desde su punto de partida hasta el final para evitar errores, esto le ha permitido mantener su posición en el mercado y fidelizar a sus clientes debido a los servicios de calidad que brinda la empresa. Esta investigación es de carácter cualitativo (Aguirre, Lanuza, & López, 2020).

Un cuarto estudio encontrado en la biblioteca Urania Zelaya de FAREM Estelí, para optar al grado de licenciado en Administración de Empresas, elaborada por: Vázquez, Mairena y Rivera (2019) la cual tiene por título: Funcionamiento del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) para la atención al cliente de la empresa HARD BAR, en la ciudad de Estelí en el periodo 2017-2018. Este estudio fue elaborado en el año 2019, teniendo como principal objetivo analizar el funcionamiento del proceso administrativo para el mejoramiento en la atención al cliente de la empresa HARD BAR en Estelí, periodo 2017-2018, según los autores la problemática de dicha tesis, son fallas en el proceso administrativo por falta de comunicación Se realizó un estudio cuantitativo, el cual dio como resultado que este no afecta negativamente la adecuada atención al cliente, dándole salida a 5 estrategias (Vásquez , Mairena, & Rivera, 2019).

Un quinto estudio encontrado en la biblioteca virtual Urania Zelaya para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas, elaborada por: Zeledón (2018), titulada: Servicio al Cliente de las Cooperativas de Taxis en el casco urbano de la Ciudad de Estelí en el segundo semestre 2017. Su objetivo es: Valorar la calidad en el servicio que brindan las Cooperativas de Taxis del casco urbano de la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2017, el problema es que los cadetes contratados en dicha cooperativa no brindan un buen servicio a la población. Se concluyó que la empresa si brinda un buen servicio al cliente, quedando satisfechos la mayoría de sus usuarios (Zeledón, 2018).

A partir de la revisión de los antecedentes se puede comprobar que se realizaron investigaciones sobre proceso administrativo y servicio al cliente, pero no existe un estudio

específico que se enfoque en el tema de Incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente en una cooperativa, por lo tanto, se convierte en el primer tema de investigación para la empresa y universidad.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

3.1. Caracterización del problema

La calidad del servicio ofrecido por las empresas poco a poco toma una gran importancia puesto que el cliente siempre exige lo mejor, es por ello que la calidad en el servicio es un requisito para el éxito.

Se sabe que el contacto directo con el cliente es fundamental, la actitud lo que lo determina y la eficiencia con que se realicen las cosas son parte de ello.

Por lo tanto, el servicio ofrecido por la cooperativa COOMCAFE R.L., posee elementos importantes que influyen de manera directa en la satisfacción del cliente, no es solo escuchar sus quejas y sonreír ante ellos, es buscar alternativas que mejoren cada vez más el servicio brindado.

El proceso de atención al cliente juega un papel muy importante ya que este es quien lleva consigo aspectos que hacen que el cliente se sienta satisfecho, como el tiempo que este invierte en recibir su servicio y la facilidad con que lo recibe.

El objeto en estudio es COOMCAFE R.L., esta es una cooperativa multisectorial de café de altura, sus servicios son la compra de café, así como la exportación de este, que beneficia a sus socios de distintas maneras.

Sus actividades se ven situadas sobre todo en la compra de café, la cual se basa en realizar análisis de las diferentes variedades con fines de alcanzar un resultado de calidad, es decir estar dentro de las calificaciones de excelencia, luego este café es procesado con fines de exportación, pasando por los estándares que son requisitos para que un producto pueda ser vendido al exterior.

Actualmente han surgido innovaciones dentro de ella que permiten que los socios se beneficien mejor, no solo sus socios sino la población en general, ya que han introducido como parte de sus servicios un local de tostadería y laboratorio de café.

Como toda cooperativa o ente financiero la Cooperativa Multisectorial “Café de Altura” COOMCAFE R.L., tiene un proceso administrativo el cual le permite que todas sus actividades se realicen de la mejor manera, cada área dentro de ella debe estar equilibrada y en funcionamiento óptimo, si una de las partes de este proceso se descuida la cooperativa podría tener un problema, tal es el caso que en la parte de gestión administrativa ésta se está viendo afectada debido a que las actividades que se están realizando no le están aportando a sus clientes una mejor satisfacción por el tiempo en que demora el poder adquirir el servicio.

Siendo la tostadería uno de los servicios que ofrece COOMCAFE R.L., esta se encuentra a unos metros de distancia de la cooperativa cruzando la calle, es por ello que el cliente se somete a un proceso más tardío para realizar el respectivo papeleo, como es el recibo del pago del producto, emitido por la responsable de caja, esta persona encargada de la factura no se encuentra dentro de la tostadería, sino, en el local de la cooperativa, lo que representa un riesgo para los clientes y un retraso para obtener la factura y el servicio.

3.2. Preguntas problema

Pregunta general

¿Cómo incide el proceso administrativo en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L.?

Preguntas específicas

¿Cómo se da el funcionamiento del proceso administrativo en la cooperativa COOMCAFE R.L.?

¿Qué factores del proceso administrativo intervienen en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L.?

¿Qué estrategias contribuyen a un mejor servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L.?

4. JUSTIFICACIÓN

El servicio al cliente se ha convertido en el eje sobre el que giran todos los departamentos de una organización, disponer de un servicio de atención especializada es la mejor estrategia para conseguir clientes satisfechos y captar nuevos. El cliente es el factor principal para el éxito de la organización por lo cual es importante obtener la confianza del mismo satisfaciendo con una buena atención y servicio, asegurando su retorno.

Se ha elegido como objeto de estudio la cooperativa COOMCAFE R.L., teniendo en cuenta que esta es una de las más grandes del municipio de San Rafael del Norte y la cuál por ser una cooperativa de acopio de café tiene gran relevancia entre sus asociados, además de haberse fundado por productores de café los que a lo largo de la historia han venido buscando soluciones y proyectos de mejora para la cooperativa, por ende para quienes la integran, mejorando la calidad de vida de quienes en ella se encuentran, de la mano de distintas organizaciones internacionales que al igual brindan su ayuda para que ésta cooperativa beneficie a sus socios.

Esta investigación será de mucha ayuda para la cooperativa ya que les permitirá ver sus puntos débiles y la forma de cambiarlos para que sean de provecho para ella misma, logrando que esta brinde el mejor servicio, el que como cooperativa es necesario que ofrezca a sus socios y clientes en general.

De esta manera contribuir en la disminución del proceso que se emplea en cuanto al servicio al cliente dentro de esta, ya que el cliente es la fuente de ingreso de la organización, por tanto, es muy importante invertir en la mejora del servicio que se ofrece para poder conseguir la satisfacción del mismo e incrementar los ingresos económicos y continuar con la estabilidad de ella y de sus colaboradores.

Para potenciar y fundamentar la investigación se hizo uso de técnicas como entrevistas como primera instancia y de encuestas, las cuales servirán para conocer más a fondo la problemática y darle una solución óptima.

Además de aportar información y estrategias a la cooperativa, se pretende que esta investigación sea de utilidad para nuevos estudios que se realicen en las diferentes carreras del ámbito económico y administrativo, que se encuentran inmersos en temas de servicio al cliente de los diferentes negocios que surgen cada día en el país.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo general.

Analizar la incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFÉ R.L., municipio de San Rafael del Norte, en el segundo semestre del año 2021.

5.2. Objetivos específicos.

Describir el proceso administrativo en la cooperativa COOMCAFE R.L.

Identificar los factores del proceso administrativo que intervienen en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L.

Proponer estrategias que contribuyan a la mejora del servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L.

6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Este capítulo permite conocer los conceptos básicos necesarios para el entendimiento y desarrollo de la investigación, el cuál además proporciona una idea más clara acerca del tema. Se encontrarán los ejes teóricos más importantes y complementarios del tema en estudio, tales como: cooperativa; proceso administrativo; servicio al cliente y estrategias.

6.1. Cooperativa

6.1.1. Definición de cooperativa

La Alianza Cooperativa Internacional (Martínez, 2016, pág. 17), define la cooperativa como “una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”.

Las cooperativas son una organización de mucho valor en la economía de un país, pues estas ayudan al crecimiento individual de sus socios, es solidaria con la comunidad, genera empleos, mejorando la calidad de vida de muchas familias y de esta manera ayuda al desarrollo del país.

6.1.2. Los valores cooperativos

Los establecimientos de los valores cooperativos hacen referencia a ciertos acuerdos acerca del comportamiento ético apropiado para esta forma alternativa de asociación humana. Entre los años 1990 y 1992 algunos miembros de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), junto con investigadores independientes, mantuvieron extensos debates sobre la naturaleza de los valores cooperativos.

La primera referencia a estos valores realizada en la declaración de 1995 dice que los valores cooperativos son los siguientes (Chiappetta , y otros, 2016, págs. 30-32):

- Autoayuda y Autorresponsabilidad: Se funda en la creencia de que cualquier persona puede y debe esforzarse por controlar su propio destino.
- Democracia: la cooperativa debe ser gestionada de manera democrática, es decir, con la plena participación de sus asociados, con voz y voto en las asambleas y a través del Consejo de administración cuando la asamblea no se encuentra reunida.
- Igualdad: Todos los asociados tienen iguales posibilidades de participar, de ser informados, de elegir y ser elegidos, de tomar decisiones, de exponer sus puntos de vista sobre la política que debería seguir la cooperativa y de ejercer algún cargo el Consejo de Administración o la Sindicatura.
- Equidad: Se refiere a la distribución de los excedentes de la cooperativa. No debe confundirse equidad con igualdad.
- Solidaridad: Es el valor esencial de cooperativismo. La solidaridad inclina al hombre a sentirse unido a sus semejantes en cooperación con ellos.
- Honestidad: Sus esfuerzos destacaron en el mercado porque insistían en los pesos y medidas exactas, la buena calidad y los precios justos.
- Apertura: Las cooperativas tradicionalmente han tendido a poner en conocimiento de los asociados, del público y los gobiernos información importante sobre sus operaciones.
- Responsabilidad social y preocupación por los demás: intentan esforzarse por ser socialmente responsables en todas sus actividades.

6.1.3. Los principios cooperativos

Son una serie de lineamientos generales por los que se rigen las cooperativas y constituyen la base filosófica del movimiento cooperativo.

Desde el punto de vista de la Alianza Cooperativa Internacional, los principios cooperativos son los siguientes (Martines, 2016, págs. 55-77):

- Adhesión voluntaria y abierta: Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación de sexo, social, racial, política, o religiosa.
- Gestión democrática por parte de los socios: Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática.
- Participación económica de los socios: Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos una parte de ese capital es normalmente propiedad común de la cooperativa. Usualmente, los socios reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para ser socio. Los socios asignan los excedentes a todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de su cooperativa, posiblemente mediante el establecimiento de reservas, parte de las cuales por lo menos serían irrepetibles; el beneficio de los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios.
- Autonomía e independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.
- Educación, formación e información: Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

- Cooperación entre cooperativas: Las cooperativas para servir mejor a los intereses de sus miembros y sus comunidades, deben colaborar por todos los medios con otras cooperativas a los niveles local, nacional e internacional.
- Interés por la comunidad: Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

6.1.4. Diferencias entre la empresa cooperativa y la empresa lucrativa

Luego de analizar el concepto de cooperativa, sus rasgos distintivos y de sus valores y principios que orientan su accionar. La empresa cooperativa y la empresa lucrativa pueden sistematizarse en torno a cuatro aspectos principales (Chiappetta , y otros, 2016, págs. 48-51):

- Su razón de ser.
- El mecanismo de toma de decisiones.
- La propiedad de los bienes.
- La distribución de los bienes.

La primera diferencia es su razón de ser: que refiere a la razón o fin que origina su creación: las empresas lucrativas tienen por objeto maximizar las ganancias por sí misma, es decir, el lucro, en cambio las cooperativas se crean con el objeto de satisfacer necesidades compartidas (sociales, culturales, económicas), a través de la provisión de un servicio.

La segunda diferencia es la toma de decisiones: En las cooperativas los asociados toman decisiones a través de un mecanismo fuertemente democrático de organización interna, asentado en un principio fundamental y fundacional de movimiento cooperativo: la igualdad, es decir, “un hombre un voto” esto significa que no importa la cantidad de capital de cada asociado haya aportado. Todas las decisiones tendrán un rango de prioridad con las de los demás.

Por otro lado, en las empresas lucrativas el capital otorga derechos diferenciales a la hora de decidir, a mayor capital aportado, mayor capacidad de decisión.

La tercera diferencia refiere a la propiedad de las organizaciones: en donde la cooperativa tiene sus bienes en propiedad conjunta, es decir, es de todos los asociados, en igualdad de condiciones, sin considerar cual ha sido su aporte de capital. Por esta razón todos los asociados tienen el mismo derecho a participar en la toma de decisiones, es decir, en el gobierno de la cooperativa. Con respecto a la empresa lucrativa esta diferencia es importante debido que la propiedad y, por ende, la participación y el derecho a decidir, guarda relación directa con la proporción de capital aportado.

La cuarta diferencia: es la distribución económica esta se da cuando las organizaciones cierran, sus ejercicios económicos anuales deben realizar un balance, que podrá arrojar un resultado económico positivo o negativo. En la organización cooperativa si el resultado es positivo quiere decir que ha logrado generar excedentes económicos, la distribución del excedente repartible debe realizarse en forma equitativa, es decir, en proporción a la utilización de los servicios prestados por la cooperativa.

En la empresa lucrativa contrasta radicalmente la forma de distribuir el excedente. Donde el accionista con mayor capital invertido es el que recibe mayor proporción de ganancias.

6.1.5. Ley General de Cooperativas

En Nicaragua se cuenta con una ley que rige a las cooperativas, siendo esta la ley 499 Ley General de Cooperativas, que fue aprobada el 29 de septiembre de 2004 y publicada en La Gaceta, Diario Oficial N°. 17, el 25 de enero de 2005, por el presidente de la república de Nicaragua y la asamblea general de la república de Nicaragua.

Esta ley cuenta con el título preliminar y 4 títulos los cuales están divididos la forma de constitución, la integración, las relaciones con el estado y las disposiciones transitorias y finales.

La ley tiene por objeto promover, regular y proteger la organización mediante los artículos establecidos en esta.

6.1.6. Tipos de cooperativas

En el artículo 14 de la ley 499 Ley General de Cooperativas de Nicaragua establece que, de acuerdo a las disposiciones de la presente ley, podrán organizarse cooperativas de todo tipo. Cuando una cooperativa abarque por lo menos dos sectores de actividad económica, será una cooperativa multisectorial, cuando cumpla con dos o más funciones serán multifuncionales. Las cooperativas pueden ser de los tipos (Asamblea Nacional, 2005, págs. 4-5):

- Cooperativas de consumidores y usuarios, para defender sus derechos y acceder a productos de calidad.
- Cooperativas de viviendas, que tienen por objeto el acceso de los socios a autopromociones de viviendas para obtener precios más asequibles.
- Cooperativas agroalimentarias, dedicadas sobre todo a la comercialización de productos de la actividad agrícola y ganadera.
- Cooperativas de explotación comunitaria de la tierra, también en el ámbito del sector primario, en las que los recursos productivos se ponen en común y en las que los socios trabajan conjuntamente.
- Cooperativas de servicios, constituidas para prestar servicios de toda índole a los socios.
- Cooperativas del mar, en las que los titulares de explotaciones dedicadas a actividades pesqueras se asocian bien para la producción o bien para vender sus productos;
- Cooperativas de transportistas, utilizadas en el sector del transporte por carretera para agrupar distintas empresas, de personas físicas o jurídicas, para obtener más prestaciones y mejores servicios en su actividad.
- Cooperativas de seguros, cuyo objeto es proporcionar un servicio de seguro a los socios.
- Cooperativas sanitarias, que desarrollan su actividad en el área de la salud.

- Cooperativas de enseñanza, formadas para desarrollar actividades docentes.
- Cooperativas de crédito, constituidas para satisfacer las necesidades de financiación de sus socios y también de terceros.
- Cooperativas de trabajo asociado.

6.2. Proceso administrativo

6.2.1 Concepto

La administración según Fayol (1987) “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (p. 23).

Otros conceptos de proceso administrativo por Ponce (2007) “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social” (p. 14).

De manera resumida se da a entender que la gestión administrativa es todo el proceso que se da desde planificar hasta controlar cada proceso en la empresa y no solo en ella.

6.2.2. Principios

Según Chiavenato los principios de eficiencia (2005, pág. 56):

- Trazar un plan bien definido, de acuerdo con objetivos.
- Establecer el predominio del sentido común.
- Ofrecer orientación y supervisión competentes.
- Mantener la disciplina.
- Imponer honestidad en los acuerdos, es decir, justicia social en el trabajo.
- Llevar registros precisos, inmediatos, y adecuados.
- Fijar la remuneración proporcional al trabajo.

- Establecer normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
- Determinar normas estandarizadas para las operaciones.
- Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
- Dar instrucciones precisas.
- Establecer incentivos atractivos para aumentar el rendimiento y la eficacia.

6.2.3. Planeación

6.2.3.1. Concepto

La definición de planeación según Ponce (2007), consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc. Necesarias para su realización (p. 27).

6.2.3.1. Pasos de la planeación

Los pasos prácticos según Koontz, Weilhrich y Cannice (2012, págs. 113-117): Atención a las oportunidades: Aun cuando precede a la planeación real, por tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, al estar atentos a las oportunidades en los entornos externo e interno de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación.

Establecer objetivos: El segundo paso de la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y el largo plazo.

Desarrollo de premisas: El siguiente paso lógico de la planeación es establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. Las premisas son supuestos en los que se desarrollara el plan.

Determinar cursos alternativos: El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables: a menudo la menos obvia demuestra ser la mejor.

Evaluar cursos alternativos: Después de buscar cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos sopesándolos a la luz de premisas y metas

Seleccionar un curso: Este es el paso en que se adopta el plan, el verdadero punto de la decisión. En ocasiones un análisis y una evolución de los cursos alternativos revelaran que dos o más son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios en lugar del mejor.

Formular planes derivados: Cuando se toma una decisión rara a veces la planeación está completa y se requiere un séptimo paso: casi siempre se necesitan planes derivados para apoyar el plan básico.

Cuantificar los planes mediante presupuestos: Si se calculan bien, los presupuestos se convierten en medios para sumar los diversos planes y establecer estándares importantes contra los cuales puede medirse el progreso de planeación.

6.2.3.2. Características

La planeación según Moreno & Rodríguez (2017) se caracteriza por (pág. 39):

- Por la planeación de los planes.
- La originalidad organizacional en su diseño.
- Ser un proceso claro y simple.
- Tener expectativas realistas, se considera como un instrumento y no una panacea.

6.2.3.3. Tipos de planes

Propósitos o Misión afirma Moreno Moreno & Rodríguez González (2017): El propósito de una organización es su papel primario, tal como lo define la sociedad en que opere. Por lo tanto, este término es amplio y se aplica no solo a una organización dada sino a todas las empresas de su mismo tipo de la sociedad (p. 43).

Objetivos según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012): Los objetivos o metas (ambos términos se usan indistintamente en esta obra) son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no solo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control (p. 110).

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objetivo orientar la acción, dejando el campo a los jefes para las decisiones que les corresponde tomar; por ello, sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas (Ponce, 2007, pág. 249).

Estrategias como afirma Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) “Se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos” (p. 111).

Procedimientos según Ponce (2007) “son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa” (p. 255).

Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 113).

Según Moreno Moreno y Rodríguez González (2017) “Una regla requiere que se tome o no una acción determinada y específica con respecto a determinada situación, representa una guía de acción, pero no define la secuencia en el tiempo para que se dé un procedimiento” (p46).

Los presupuestos son la definición de los recursos financieros que se separan para las actividades específicas, dentro de un plazo dado; son, primordialmente, instrumentos para controlar las actividades de la organización y, por tanto, son un componente importante de los programas y proyectos (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 324).

6.2.4. Organización

6.2.4.1. Concepto

Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (Ponce, 2007, pág. 277).

6.2.4.2. Propósito

Según Ponce (2007) “La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe de ser una empresa” (pág. 277).

6.2.4.3. Estructura organizacional

Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo,

departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización (Robbins & Coulter, 2005, pág. 234).

6.2.4.4. Departamentalización

El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denomina departamentalización. Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales afirma (Robbins & Coulter, 2005):

La departamentalización funcional agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas. Este enfoque se puede usar en todos los tipos de organizaciones, aunque las funciones cambian para reflejar el propósito y el trabajo de la organización. La departamentalización de productos agrupa los trabajos por línea de productos. En este enfoque, cada área importante de productos se coloca bajo la autoridad de un gerente que es responsable de todo lo que tiene que ver con esa línea de productos.

La departamentalización geográfica agrupa los trabajos con base en el territorio o la geografía, como las regiones del sur, medio oeste o noroeste, o quizá las regiones estadounidense, europea, latinoamericana y de Asia y el Pacífico.

La departamentalización de procesos agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes. En este enfoque, las actividades de trabajo siguen un flujo de procesamiento natural de productos o incluso de clientes.

Por último, la departamentalización de clientes agrupa los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes, los cuáles se pueden atender mejor al tener especialistas para cada uno ellos.

6.2.5. Integración de personal

6.2.5.1. Concepto

La función gerencial de integración de personal o staffing según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) se define:

Como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia (p. 284).

6.2.5.2. Integración de personas

Los pasos para la integración de personas con base en la Universidad Mariano Galvez (2015, pág. 63):

- Reclutamiento: búsqueda de candidatos a ocupar plazas en la empresa.
- Selección: escoger entre los distintos candidatos.
- Introducción: articular y armonizar al nuevo elemento.
- Desarrollo: desenvolvimiento de las cualidades innatas que tiene la persona

Fuentes de abastecimiento: Universidades, centros de capacitación, centros de educación, otras empresas, oficinas de contratación, oficinas de empleo, centros de reunión, el sindicato, el personal recomendado por los actuales trabajadores, la puerta de la calle.

6.2.5.3. Medios de reclutamiento:

- Masivos: radio, prensa, boletines, volantes.
- Sindicatos

- Asociaciones o agrupaciones.

Formas concretas de reclutamiento: Solicitudes escritas, formularios específicos.

Selección de personal: Consiste en calificar a la persona que llene los requisitos, es decir, lo más adecuado para el puesto que se necesita llenar.

Pasos de la selección de personal: Solicitud escrita, llenar formulario, acompañar expediente (currículo). Con lo anterior se hace una evaluación preliminar (seleccionar a los mejores) para después:

- Entrevista preliminar
- Investigación discreta de antecedentes

6.2.6. Dirección

6.2.6.1. Concepto

Koontz, Weihrich, y Cannice (2012), sugiere: “La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (pág. 386).

6.2.6.2. Comunicación

Se entenderá por comunicación el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 575).

La diferencia entre una comunicación efectiva y otra inefectiva puede radicar en el grado en que las partes que se comunican manejen debidamente cuatro aspectos del proceso de la comunicación: las diferencias de percepción, las emociones, las incongruencias entre la comunicación verbal y la no verbal y la confianza (o desconfianza) previa de las partes.

Las negociaciones son un proceso de comunicación muy importante. Forman parte del quehacer de cualquier gerente, en su papel interpersonal, según las categorías de Mintzberg.

6.2.6.3. Liderazgo

Según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) “Liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo” (pág. 413).

6.2.6.3.1 Componentes del liderazgo

- La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
- La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
- La capacidad de inspirar.
- La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

6.2.7. Control

6.2.7.1. Concepto

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 610).

6.2.7.2. Importancia

Es importante porque cierra el ciclo de la administración, de hecho, los controles son medios de previsión. Debe darse en los otros elementos de la administración, sirven a los administradores para verificar el cumplimiento de lo planeado, caso contrario, tomar las decisiones que vengán a corregir las desviaciones existentes (Ponce, 2007, pág. 441).

6.2.7.3. Proceso

El proceso de control en base a (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 661):

Establecer normas y métodos para medir el rendimiento. En un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límite específicas.

Medir los resultados. Al igual que todos los demás aspectos del control, la medición es un proceso constante y repetitivo. La frecuencia con la que se mida dependerá del tipo de actividad que se mida.

Determinar si los resultados corresponden a los parámetros. En muchos sentidos, éste es el paso más fácil del proceso de control. Las dificultades, presuntamente, se han superado con los dos primeros pasos.

Tomar medidas correctivas. Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.

6.2.7.4. Tipos

El control se presenta en 3 tipos (Robbins & Coulter, 2005, pág. 468):

Control de alimentación anticipada, el tipo de control más deseable, el control de alimentación anticipada, evita los problemas previstos, ya que se lleva a cabo antes de la actividad real.

El control concurrente, como su nombre lo indica, ocurre mientras se lleva a cabo una actividad. Cuando el control se ejerce mientras se realiza el trabajo, la gerencia puede corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos.

En el control de retroalimentación, el control se lleva a cabo después de realizar una actividad. Los controles de retroalimentación sí tienen dos ventajas. En primer lugar, la retroalimentación proporciona a los gerentes información significativa sobre qué tan eficaces fueron sus esfuerzos de planeación. La retroalimentación que indica poca variación entre el estándar y el desempeño real es una evidencia de que la planeación se desarrolló según lo previsto.

6.3. Servicio al cliente

Para conocer el concepto de servicio al cliente, es necesario conocer quién es el cliente, es por ello que se presentará información sobre ello.

Según Lira Mejía, (2009) “Cliente es aquella persona que adquiere un producto o servicio de una organización a cambio de una remuneración económica para la empresa” (pág. 22).

Según Estrada Vera (2007), “Cliente es una persona impulsada por un interés personal y que tiene la opción de recurrir a nuestra organización en busca de un producto o servicio, o bien de ir a otra institución” (pág. 15).

A esta persona no solo se le encuentra en el campo comercial, empresarial o institucional, sino también, en la política, en la vida diaria, cuando somos pasajeros, estudiantes, pacientes, ellos son los clientes o público usuario según sea el caso, que buscan satisfacer una necesidad.

6.3.1. Concepto de servicio al cliente

Vera (2007), asegura que el servicio al cliente: “Es la acción que efectuamos en beneficio de nuestros clientes/público usuario, mostrando interés y brindando una atención especial” (pág. 11).

Para Rodríguez (2012), el servicio al cliente es: “Conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”.

Por otra parte, el servicio al cliente es un punto clave e integrador pues está presente en la satisfacción del cliente, la satisfacción o la falta de ella es la diferencia en como espera el cliente que lo traten y cómo percibe que le están tratando.

6.3.2. Tipos de servicios al cliente

Dentro del concepto de servicio se pueden clasificar dos tipos básicos, según sea servicio de productos o de servicios (Rodríguez Pérez, 2012, págs. 31-32):

Servicio de productos: Es el servicio que se realiza de bienes tangibles y que a su vez está integrado por dos componentes: El grado de despreocupación y el valor añadido para el cliente.

Servicio de servicios: Son intangibles y por tanto pueden ser subjetivos, solo existen como experiencias vividas, en este tipo de servicio el primer contacto reviste una importancia fundamental, está integrada por dos dimensiones: la prestación que buscaba el cliente y la experiencia que vive en el momento de hacer uso del servicio.

6.3.3. Características de los servicios.

Las características del servicio pueden ser varias, como las que a continuación describe (Mejía, 2009, pág. 16):

- Disponibilidad: El grado con que un servicio está disponible, siempre que los clientes necesitan.
- Accesibilidad: El grado con que los clientes en general consiguen contactar al proveedor en el período en que está disponible.
- Cortesía: El grado con que el prestador del servicio demuestra un comportamiento cortés y profesional.
- Agilidad: El grado con que una unidad de atención rápidamente satisface la solicitud de los clientes.
- Confianza: El grado con que el prestador del servicio demuestra poseer las habilidades para prestar el servicio prometido, de manera precisa y confiable.
- Competencia: El grado con que el prestador del servicio demuestra poseer las habilidades y los conocimientos necesarios para prestar el servicio.
- Comunicación: El grado con que el personal se comunica con sus clientes, compañeros, público, etc. a través de un lenguaje, simple, claro y de fácil entendimiento.

Además de las características antes mencionadas, existen otras, como las estudiadas por (Rodríguez Pérez, 2012, págs. 32-33):

Intangibilidad: No se puede tocar ni apreciar físicamente. Es necesario, por lo tanto, evidenciar la calidad del servicio que se va a prestar, por medio de promociones que incentiven su uso.

Inseparabilidad: Cliente y proveedor hacen parte de la prestación del servicio y la actitud o disposición de cada uno afectara a la forma en que se desarrolle la interacción. Ambos agentes del servicio están juntos en el desarrollo del mismo.

Variabilidad: Derivada de quién, cuándo y dónde se proporcionará el servicio. Es importante por lo tanto determinar la calidad del servicio que se va a solicitar y es fundamental en las empresas, capacitar al personal que se va a encargar de la prestación del mismo para satisfacer totalmente al consumidor.

Imperdurabilidad: Los servicios no se pueden almacenar, su prestación es inmediata y una vez realizado, ya ha pasado y no se puede volver atrás.

Nivel de complejidad: Hay algunos servicios cuyo desarrollo es sencillo y otros son más complejos para aquellos consumidores o usuarios inexpertos, que requerirán la ayuda del personal.

Grado de riesgo: En este caso resultara importante contar con personal de contacto con el cliente bien capacitado, que no solo se comporte con calma y tacto cuando se enfrenta a clientes molestos (o difíciles), sino, que también pueda trabajar para resolver el problema con la mayor rapidez posible.

6.3.4. Importancia del servicio al cliente:

El servicio al cliente ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras más exista, los clientes tienen mayor oportunidad de decidir donde adquirir el producto o servicio que están requiriendo, es aquí donde radica dicha importancia de irlo perfeccionando y adecuando a las necesidades de los clientes, ya que estos mismos son quienes tendrán la última palabra para decidir (Parra, 2013, pág. 4).

La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos primordiales que se deben de cumplir dentro de cada una de las empresas; sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, deben de demostrar la capacidad que tienen para desempeñarse en esta área, ya que al ser la primera imagen que se da a los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos y si se llega a alterar puede convertirse en una amenaza.

De acuerdo con Tigani (2006, pág. 10): “Sin servicio no hay atractivo” Esta frase hace alusión a que:

El 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan, simplemente se van y nunca vuelven. Los clientes muy satisfechos, transmiten su satisfacción a 3 o menos personas.

Los clientes insatisfechos, transmiten su insatisfacción a 9 o más personas, porque siempre una mala experiencia será un buen motivo de conversación.

Cuesta hasta 5 veces más conseguir un nuevo cliente que venderle a un cliente. Porque para venderle a un desconocido tengo que hacer publicidad, promoción, descuentos, regalos, etc.

El cliente tiene un valor de por vida, que es todo lo que el cliente pueda consumir, de lo que nosotros vendemos, durante toda su vida. Perder una venta es insignificante comparado con perder un cliente.

6.3.5. Procesos del servicio al cliente

El servicio al cliente asume el enfoque de gestión por procesos, en donde los resultados se obtienen de manera más productiva, eficiente y eficaz, ya que las actividades se gestionan con visión integradora, sin la presencia de compartimentos estancos e instancias innecesarias y aún más las “importancias” bloqueadoras del trabajo, que a veces merodean de manera permisiva en las empresas (Bermúdez, 2016, págs. 68-69):

Los procesos se desarrollan como un sistema, mediante la creación y entendimiento de una red de procesos y sus interacciones, por ejemplo, almacén, talento humano, mantenimiento.

Esta orientación introduce la gestión vertical, horizontal y transversal, de los procesos, cruzando las barreras burocráticas entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia los objetivos de la organización y la satisfacción del cliente.

En general, los procedimientos y trámites que materializan el servicio al cliente interno están centrados en actividades relacionadas con:

6.3.6. La producción de conceptos

La evacuación de diferentes tipos de solicitudes, como: pagos, ajustes, salarios, licencias, permisos, pedidos, mantenimiento, soportes, presupuestos, archivos, etc. Acompañamientos, soporte técnico, Recibo y entrega de inventarios, Auditorias, Seguridad, Transportes, Autorizaciones, Llamadas telefónicas, Asesorías, Recibo y entrega de bienes materiales, Asistencia legal, Entrega de documentos, Investigaciones y estudios.

6.3.7. Beneficios del servicio al cliente

Los beneficios de la calidad del servicio al cliente, se pueden resumir en la siguiente lista (Tschohl, 2012, pág. 21):

- Los clientes se vuelven más leales, lo que incrementa la participación de mercado y los niveles de rentabilidad en relación con las ventas.
- Se incrementan las ventas y los beneficios.
- Se hacen ventas más frecuentemente. Ventas más grandes. El monto de los pedidos se incrementa. Mayor repetición de pedidos.
- Clientes de mayores volúmenes de compra y más clientes nuevos.
- Ahorros en los presupuestos de marketing, publicidad y promoción de ventas.
- Menos quejas en un entorno receptivo a las mismas. Más quejas atendidas y resueltas. Mayor retención de clientes.
- Reputación positiva para la empresa.
- Diferenciación.
- Mejor moral en los empleados e incremento de la productividad, dado que los clientes responden positivamente a sus iniciativas.

- Mejora de las relaciones entre los empleados: las personas hablan entre sí porque comparten un mejor estado de ánimo haciendo un trabajo con el que disfrutan la mayor parte de las veces.
- Menor rotación del personal.

6.3.8. Técnicas de servicio al cliente

Las técnicas de servicio adecuadas pueden tener un gran impacto en la satisfacción al cliente, estas son algunas de las técnicas más importantes que cada representante de servicio debe dominar (Opzeeland, 2017):

Técnica de explicación: explicar es una parte crucial de cualquier prestación de servicios, esta se basa en observar y detectar las características de la solicitud por parte del cliente, nos lleva a pensar en las características del servicio o producto que mejor le servirá. Después se muestran las ventajas que existen de adquirir ese producto o servicio con tu empresa.

Técnica de empatía: La empatía es la capacidad de entender o sentir lo que otra persona está experimentando. Mostrar empatía en atención al cliente es esencial porque muestra al cliente que te interesa. Saltar directamente a la parte de arreglar el problema puede hacerte parecer frío o antipático.

Técnica de memorización de nombres: El nombre de una persona es para esa persona el sonido más dulce e importante del mundo, cuando conocemos a alguien, tendemos a concentrarnos en dar una buena impresión de nosotros mismos.

Técnica de escucha: Escuchar cuidadosamente es una de las herramientas más rápidas para lograrlo.

Técnica de interrogación: Conocer el efecto de las técnicas es un as bajo la manga en el juego de la comunicación.

6.3.9. Elementos del servicio al cliente

Al utilizar cualquier medio de contacto con el cliente, no se deben olvidar los elementos de servicios que debe tener cada uno de ellos, para garantizar un servicio de calidad (Raffino, 2020):

Contacto cara a cara: dentro de este se encuentran atributos como saludo, forma y modo de trato con el cliente, este es la esencia del servicio al cliente. El contacto cara a cara representa la primera herramienta del servicio al cliente y su estrategia.

Relación clientelar: Una buena relación que se ofrezca, le dará más confianza para establecer lazos con la empresa y a consecuencia de ello, adquirir más frecuentemente los productos y servicios que se ofrezcan por la organización. Reforzar la relación con el cliente es clave en los servicios de atención.

Correspondencia: La correspondencia entre cliente y empresa es clave para una atención al cliente saludable, ya que fortalece la identificación entre ambos y la resolución de los problemas que se presenten, este elemento se divide en comunicación por correo y contacto telefónico.

Reclamos y cumplidos: Atender una queja sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo; un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa, debido a que éste se comunica con el no cliente y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere a éste que se aleje de ella. Por eso, una queja o un cumplido del cliente, debe ser considerado como elemento de la estrategia de servicio, que debe atenderse con prontitud ya sea en el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse.

Cien quejas recibidas en la empresa, es mejor que un cumplido, porque así será más fácil darse cuenta en qué hubo equivocación y lo que se puede hacer al respecto. El recibir quejas o cumplidos, por eso, debe contemplar una forma especial de atención, o bien para que sean

comunicadas en el personal involucrado, o bien para que fluya en la conciencia organizacional.

Instalaciones: Debe brindársele al cliente la dirección física de las instalaciones a las que puede acudir para recibir contacto cara a cara, ya que este es uno de los principales elementos del servicio al cliente, el exterior de los edificios, los patios y jardines y la recepción pueden hacer de la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible.

6.4. Estrategias

6.4.1. Concepto

Según Contreras (2013), la palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía. Así mismo, la palabra “strategos” que hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico (p. 158).

Para Castellanos (2015), la estrategia es el conjunto de acciones planificadas y coordinadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo, para lograr un determinado fin o misión (pág. 3).

Estrategia implica la elección de un conjunto coordinado de acciones destinadas a abordar los problemas identificados en el diagnóstico acerca de los principales desafíos de la empresa. Así, estrategia es una lógica impuesta a una organización para hacer algo que de otra manera no se haría (Tarziján, 2018).

6.4.2. Tipos de estrategias

En el ámbito económico y empresarial, se puede utilizar el término estrategia en los siguientes conceptos (Westreicher, 2020):

- Estrategia empresarial: Es una metodología que busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone en objetivos estratégicos para cada área funcional de la organización.
- Estrategia de negocio: Es la planificación por parte de una empresa de cara a la consecución de objetivos previamente establecidos. Se centra en el posicionamiento en el mercado y en la obtención de beneficios.
- Estrategia de marketing: Es el plan de acción dispuesto para lograr el objetivo comercial, ya sea aumentar las ventas o la participación en el mercado. Tenemos, por ejemplo, la estrategia push y la estrategia pull.
- Estrategia de inversión: Son los lineamientos que el inversionista va a seguir al momento de armar su portafolio. Por ejemplo, puede ser que decida destinar un 50% a instrumentos de renta fija y el otro 50% a renta variable.

6.4.3. Características:

Los elementos que caracterizan la estrategia, para afianzar la definición y aclarar cada vez más el concepto son (Medina, 2020):

- La Estrategia es Colectiva.
- La Estrategia es Multidisciplinaria.
- La estrategia es Entendible.
- La Estrategia es Multidimensional.
- La Estrategia es Jerárquica.
- La Estrategia es Dinámica.
- La Estrategia es Competitividad.
- La Estrategia es Proactividad.

6.4.4. Objetivo de la estrategia

Busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone en objetivos estratégicos para cada área funcional de la organización.

6.4.5. Importancia de las estrategias

La importancia de la Estrategia se puede condensar en los siguientes aspectos (Roncancio, 2019):

Crea un sentido de dirección: La estrategia comienza estableciendo el marco, la hoja de ruta para llegar desde el punto A al punto B. Sin una comprensión profunda de dónde se encuentra la organización (punto A) ni una visión clara a dónde quiere llegar, toda la organización se conducirá sin rumbo, lo cual la llevará a una posición desfavorable frente a la competencia.

Ayuda a priorizar: Las organizaciones se enfrenta a muchos retos diariamente y los ejecutivos deben tomar decisiones con la misma rapidez que se presentan. Tener una estrategia clara y aprehendida será la herramienta más útil para decir “no” a aquello (que, aunque puede ser beneficioso valioso) lo desenfoca de la hoja de ruta.

Permite cuantificar los resultados: Estar sujeto a un marco y una hoja de ruta, denominada estrategia, le facilita medir los resultados de las acciones y tácticas con las cuales ejecuta la planeación estratégica.

Evita pérdidas: Los recursos de tiempo y dinero en una empresa son limitados. La estrategia además de aunar esfuerzos humanos también contribuye a que las inversiones y diversas compras se dirijan y enfoquen hacia un objetivo principal. Por lo tanto, ayuda a que se administren los recursos de la mejor manera posible.

6.4.6. Componentes de estrategia

La estrategia tiene tres componentes básicos que podrían responder a las preguntas ¿Dónde actuar?, ¿Qué hacer?, ¿Con qué medios? (Fuentes, Bruque, & Maqueira, 2011):

El primer componente ¿Dónde actuar?, se refiere al ámbito o campo de actividad en el que la empresa desarrollara su estrategia.

El segundo componente ¿Qué hacer?, en otras palabras, qué producto (acción) y mercado (para quién), o que clientes compondrán nuestro objetivo dentro de la pugna estratégica.

El tercer componente de la estrategia responde a la pregunta: ¿Con qué medios?, es decir, cuál será el conjunto de recursos materiales o inmateriales que la organización será capaz de movilizar para conseguir los objetivos a largo plazo.

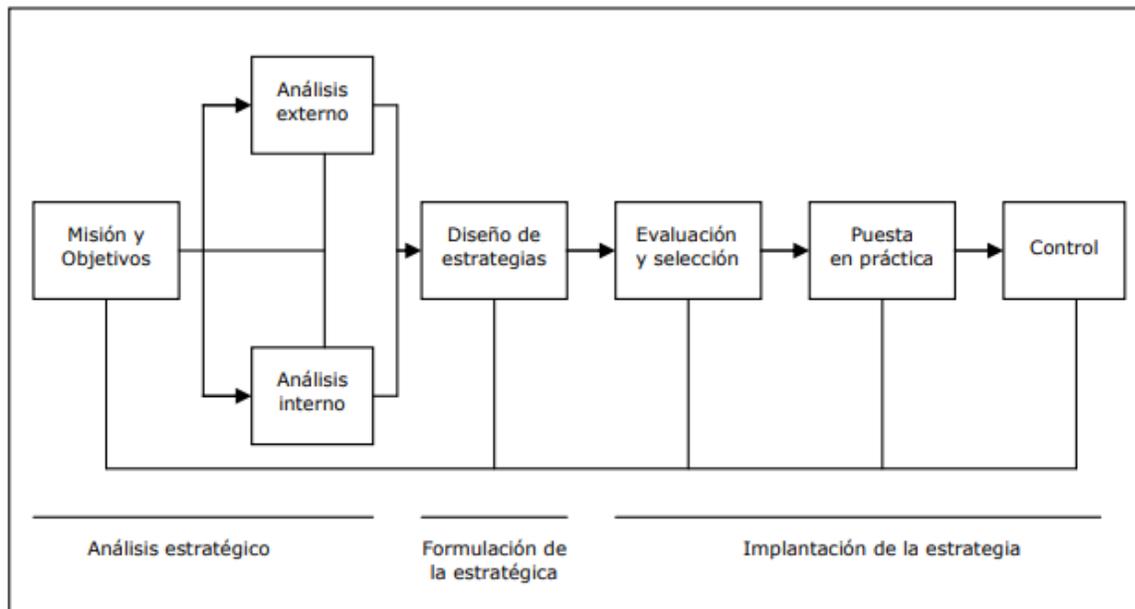
6.4.7. Proceso de la estrategia

El proceso estratégico es la serie de etapas que sigue una empresa, el cual se inicia con el análisis de la situación actual, para luego formular la visión, misión y objetivos de la empresa. El proceso finaliza con la puesta en práctica de una estrategia que permita definir la trayectoria de las acciones que debe seguir la empresa para alcanzar sus objetivos.

Ofrece una forma disciplinada que permite a los gerentes comprender el ambiente en que opera su organización y, de ahí, pasar a la dirección. En términos generales, el proceso consta de dos fases (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996):

- **Formulación estratégica:** es el nombre que solemos usar para la actividad que tiene sentido. Esto comprende tanto el proceso para establecer metas como aquél para formular estrategias.
- **Implantación de la estrategia:** es el nombre que solemos usar para las acciones basadas en este tipo de planificación. esta etapa incluye los pasos de administración y control estratégico.

Figura 1 Esquema del proceso de la estrategia.



Fuente: Tomado de Estrategia: de la visión a la acción (pág. 45), por Carrión, 2007, ESIC EDITORIAL.

La figura 1 muestra el proceso estratégico el cual contiene un análisis estratégico, formulación de la estrategia e implantación de la estrategia, todo este proceso permite determinar las oportunidades y amenazas del entorno (análisis externo), así como las fortalezas y debilidades de la organización (análisis interno).

6.4.8. Formulación de estrategias

La formulación de la estrategia constituye el desarrollo y el desglose del cómo, aunque, usualmente y para fines prácticos, en su estructuración se incluye como punto de partida, el qué se pretende lograr. De ahí que exista un consenso bastante generalizado respecto a que toda estrategia debe incluir, al menos, cuatro elementos clave (Publishing, 2007, pág. 18):

- Objetivos y metas

- Actividades y acciones que deberán realizarse para alcanzar los objetivos (planes tácticos).
- Recursos que se necesitaran para implantar las actividades y acciones (personas, recursos económicos, factores físicos, factores de gestión).
- Mecanismos que permitirán controlar la implantación de las actividades y acciones

Además, la formulación de estrategias está conformada por dos elementos importantes de la empresa como lo son:

Misión: Recoge la razón de ser de la empresa, que justifica su existencia. Es la declaración de principios. La misión es más específica que la visión y está centrada en los medio con los que la empresa competirá en el mercado (Carrión, 2007, pág. 53).

Visión: Resume en enfoque estratégico de la empresa en un objetivo inspirador, que engloba al resto y es a largo plazo. En el fondo viene a ser una declaración de intenciones acerca de la situación que se desea para la empresa en el futuro, que debe ir más allá de los objetivos financieros e involucrar a los empleados emocionalmente (Carrión, 2007, págs. 52-53).

Para la formulación de estrategias es necesario realizar un análisis en el cual se utilicen técnicas como FODA (matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), todo para la evaluación y creación de estrategias alternativas.

6.4.9. FODA

6.4.9.1. Concepto

De acuerdo con Rodríguez (2017, pág. 45), el FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc. que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una radiografía de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento.

FODA proviene del acrónimo fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de la organización (Ponce H. , 2006).

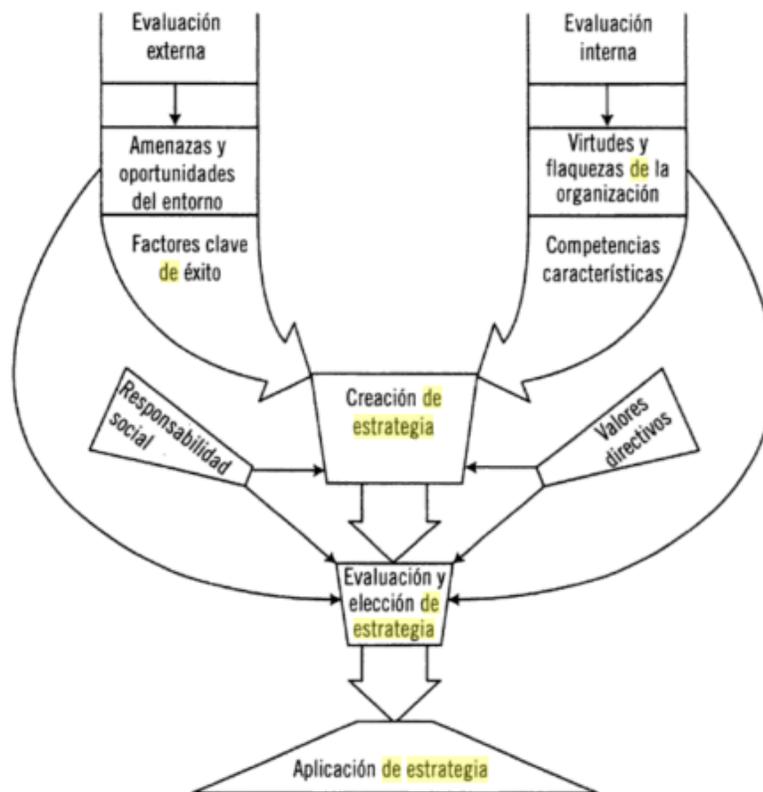
Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas: Son aquellos factores que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Figura 2 Modelo básico de la escuela de diseño.



Fuente: Tomado de SAFARI A LA ESTRATEGIA (pág. 43), por Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998, Ediciones Granica S, A.

En la figura 2 se muestra cómo el modelo pone énfasis especial en la evaluación de las situaciones externas e internas: la primera descubre las amenazas y oportunidades del entorno, mientras que la última revela las virtudes y flaquezas de la organización.

6.4.9.2. Análisis externo

Las empresas tienen grandes dificultades para entender la complejidad del entorno al que se enfrentan y prever tendencias a largo plazo. Pero aquellas que son capaces de percibir e interiorizar los cambios que se producen en el entorno tienen más éxito que las demás.

Sin duda es complicado entender el entorno en el que se mueven las organizaciones, debido a tres razones básicas. La primera es que no está muy claro que es exactamente eso del entorno, ya que es un conjunto increíblemente amplio de variables que la empresa no suele controlar. La segunda es la incertidumbre introducida por el cambio continuo. La tercera es nuestra incapacidad para entender realmente lo que está pasando y la tendencia natural al continuismo (Carrión, 2007, pág. 48).

Según Carrión (2007, pág. 48) para realizar un buen análisis externo se deben seguir cinco etapas clásicas:

1. Comprender y valorar la naturaleza del entorno.
2. El análisis del entorno general, que debe identificar los principales factores de influencia del entorno sobre la organización.
3. El análisis del entorno específico, que pretende identificar los factores clave para competir en un sector.
4. Identificar la posición competitiva de la empresa.
5. Identificar las oportunidades sobre las que fundamentar la estrategia y las amenazas que ésta debe superar.

6.4.9.3. Análisis interno

El análisis interno se encarga de investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno. A partir de su estudio, se podrán determinar con cierto rigor las fortalezas y debilidades de la organización (Carrión, 2007, pág. 98).

6.4.9.3. Objetivo

Consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto de oportunidades y amenazas.

6.4.9.3.1. Importancia

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc. en todo momento se deben tomar (Rodríguez, 2017, pág. 49)

Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución.

Por lo anterior y antes de tomar cualquier decisión las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles y las consecuencias futuras de cada elección.

Por tanto, la importancia reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones y de esta manera establecer las estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

6.4.10. Matriz FODA

Para Peña (Engy, Anielka, & Itzell, 2020), la matriz FODA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema.

Según Coelho, Chen & Morales (Engy, Anielka, & Itzell, 2020), el estudio de la matriz FODA permite identificar problemas, prever escenarios, predecir complicaciones, observar

soluciones, visualizar puntos débiles de la entidad y transformarlos en fortalezas y oportunidades.

Figura 3 Matriz FODA

	FUERZAS – F 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- ANOTAR LAS FUERZAS 6.- 7.- 8.- 9.- 10.-	Debilidades – D 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- ANOTAR LAS DEBILIDADES 6.- 7.- 8.- 9.- 10.-
OPORTUNIDADES – O 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- ANOTAR LAS OPORTUNIDADES 6.- 7.- 8.- 9.- 10.-	ESTRATEGIAS – FO 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- USAR LAS FUERZAS PARA 6.- APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES 7.- 8.- 9.- 10.-	ESTRATEGIAS – DO 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- SUPERAR LAS DEBILIDADES 6.- APROVECHANDO LAS 7.- OPORTUNIDADES 8.- 9.- 10.-
AMENAZAS - A 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- ANOTAR LAS AMENAZAS 6.- 7.- 8.- 9.- 10.-	ESTRATEGIAS – FA 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- USAR LAS FUERZAS PARA 6.- EVITAR LAS AMENAZAS 7.- 8.- 9.- 10.-	ESTRATEGIAS – DA 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- REDUCIR LAS DEBILIDADES Y 6.- EVITAR LAS AMENAZAS 7.- 8.- 9.- 10.-

Fuente: Tomado de Conceptos de Administración Estratégica (pág. 202), por David, PEARSON EDUCATION.

La figura 3 ofrece una representación esquemática de la matriz FODA, se observa que la matriz está compuesta por nueve cuadrantes; según su muestra, existen cuatro cuadrantes con factores clave, cuatro cuadrantes de estrategias y un cuadrante que permanece siempre en blanco (el cuadrante superior izquierdo). Estos cuatro cuadrantes de estrategias denominados FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de que estos se completan con factores clave, llamados F, D, O A.

De acuerdo con David (2003), los pasos para elaboración de la matriz FODA son ocho:

1. Elabore una lista de oportunidades externas clave de la empresa.
2. Elabore una lista de amenazas externas clave de la empresa.
3. Elabore una lista de fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elabore una lista de debilidades internas clave de la empresa.
5. Establezca la relación entre fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Establezca la relación entre las internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
8. Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y registre las estrategias DA resultantes.

El propósito de esta herramienta de ajuste, es crear alternativas de estrategias posibles, no seleccionar ni determinar cuáles estrategias son las mejores; por lo tanto, no todas las estrategias que se desarrollen en la matriz FODA se elegirán para su implantación.

6.4.10.1. Importancia

Un análisis riguroso de los datos recabados permitirá formular y seleccionar las estrategias a seguir. La importancia de la matriz FODA reside en que permite analizar todos los elementos que envuelven un negocio o proyecto para, de esta manera, cumplir con los objetivos planteados.

6.4.11. Implantación de la estrategia

El proceso de la estrategia no termina cuando la empresa decide la estrategia o las estrategias a seguir, sino debe haber una transición del pensamiento estratégico hacia la acción

estratégica. Esta transición es más fácil si los gerentes y empleados de la empresa entienden el negocio, se sienten parte de la empresa y a través de la participación en las actividades de formulación de la estrategia, adquieren el compromiso de colaborar con el éxito de la empresa. Sin comprensión ni compromiso, los intentos de implantación de la estrategia enfrentan grandes problemas (David, 2003).

La implantación de la estrategia afecta a una empresa desde los niveles más altos hasta los más bajos, es decir, afecta todas las áreas funcionales y de división de una empresa. El análisis de todos los conceptos y las herramientas de dirección de empresas fundamentales para la implantación de la estrategia está más allá del propósito y el alcance de este texto.

La implantación de la estrategia es muy distinta de la formulación de la estrategia y presentan los siguientes contrastes:

- La formulación de la estrategia es el posicionamiento de las fuerzas antes de la acción.
- La implantación de la estrategia es el manejo de las fuerzas durante la acción.
- La formulación de la estrategia se centra en la eficacia.
- La implantación de la estrategia se centra en la eficiencia.
- La formulación de la estrategia es sobre todo un proceso intelectual.
- La implantación de la estrategia es sobre todo un proceso operativo.
- La formulación de la estrategia requiere una buena intuición y habilidades analíticas.
- La implantación de la estrategia requiere una motivación especial y habilidades de liderazgo.

- La formulación de la estrategia exige la coordinación entre algunos individuos.
- La implantación de la estrategia exige la coordinación entre muchos individuos.

6.4.12. Ventajas de las estrategias

En concreto, el asunto más importante para llevar a cabo un plan estratégico está muy directamente relacionado con la mejora de resultados de la organización. Además, el plan estratégico permite a la organización una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones porque (Marciniak, 2013)

- Permite conocer mejor la realidad de la organización.
- Permite identificar los cambios y desarrollar que se puede esperar.
- Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas.
- Permite preparar al futuro, aunque sea impredecible.
- Permite enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo.
- Permite plantear la estrategia y pilotarla y evaluarla correctamente.
- Permite mejorar la coordinación de las actividades.
- Permite mejorar manejo de recursos.
- Permite medir el impacto futuro de las decisiones estratégicas que se toma hoy.
- Permite mantener un enfoque sistémico

6.4.13. Desventajas de las estrategias

- Dificultades de aplicación.
- Proceso que requiere mucho tiempo.
- Alto costo.

6.4.14. Jerarquía de las estrategias

En compañías grandes y diversificadas la estrategia general puede tener una forma jerárquica (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 145):

En la cima de la pirámide esta la estrategia a nivel corporativo, donde los ejecutivos preparan la estrategia general para una compañía diversificada; las decisiones se toman con respecto de las industrias en las que la compañía quiere competir y a menudo se selecciona un portafolio de empresas para alcanzar sinergias entre las unidades de negocio.

El segundo nivel de la jerarquía son las estrategias de negocio, que casi siempre desarrolla el gerente general de una unidad de negocio, después el director ejecutivo las revisa y aprueba, o bien las rechaza. La meta de la estrategia de negocio es ganar una ventaja competitiva en un área particular de una línea de productos.

En el tercer nivel jerárquico se desarrollan las estrategias funcionales o políticas, que se diseñan para los diferentes departamentos u otras unidades de la organización como finanzas, producción, marketing, servicio y personal; la meta es apoyar el negocio y las estrategias corporativas.

6.4.15. Las estrategias competitivas

De acuerdo con la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de la de una industria y la posición de la compañía dentro de ella y este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas (Hitt, Black, & Porter, 2006):

- Estrategia general de liderazgo en costo: este enfoque estratégico busca la reducción de costos, con base en la experiencia, sobre todo, así la importancia puede estar en mantener una vigilancia estrecha de los costos en áreas como investigación y desarrollo, operación, ventas y servicio. El objetivo es que una compañía tenga una

estructura de bajo costo comparada con sus competidores. Esta estrategia a menudo requiere una participación de mercado relativamente grande y una operación eficiente en costos.

- Estrategia de diferenciación: intenta ofrecer algo único en la industria en términos de productos o servicios.
- Estrategia enfocada: se centra en grupos de clientes especiales, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos que se vuelven el punto focal de sus esfuerzos. En lugar de atender todo el mercado con sus productos o servicios, puede darle importancia a un segmento específico del mercado.

6.4.16. Administración estratégica

Para Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), la administración estratégica es el proceso administrativo que entraña que la organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes.

La administración estratégica es un tipo de proceso de planeación a través del cual los administradores establecen el rumbo y los objetivos generales de la organización, formulan una estrategia específica, planean y llevan a cabo la aplicación de la estrategia y por último verifican los resultados y efectúan los ajustes necesarios (Hitt, Black, & Porter, 2006).

6.4.16.1. Enfoque de la administración estratégica

Dan Schandel & Charles Hofer (2016), crearon una definición compuesta de la administración estratégica. Esto estaba basado en el principio de que el diseño general de una organización puede describirse solo si se agrega el logro de objetivos a la política y la estrategia como factores clave en el proceso de la administración estratégica.

7. HIPÓTESIS O SUPUESTO DE INVESTIGACIÓN

7.1. Planteamiento de supuestos.

Una buena aplicación del proceso administrativo incide positivamente en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L.

La organización es un factor que interviene en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L.

La implementación de una caja en el área de tostadería es una estrategia que mejoraría el servicio al cliente de la cooperativa COOMCAFE R.L.

7.2. Variables

Variable independiente: Proceso Administrativo.

Variable dependiente: Servicio al Cliente

8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivos específicos.	Palabra clave	Definición operacional	Sub variable.	Indicadores.	Técnica de recolección de información	Escala.
Describir el proceso administrativo en la cooperativa COOMCAFE R.L.	Proceso Administrativo	De acuerdo con Ponce (2007) "es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las forma de coordinar un organismo social" (p. 14).	Planeación. Organización. Integración de personal. Dirección. Control.	Tipos de planes. Departamentalización. Estructura organizacional. Integración de personas. Comunicación. Liderazgo. Tipos de control.	Entrevista.	Gerente.
Identificar los factores del proceso administrativo	Servicio al cliente	Vera (2007) asegura que el servicio al cliente: "Es la acción que	Tipos de servicio al cliente características	Servicio de servicios. Cortesía. Agilidad. Proceso de pago.	Encuesta. Guía de observación.	Clientes

que intervienen en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L.		efectuamos en beneficio de nuestros clientes/público usuario, mostrando interés y brindando una atención especial” (pág. 11).	Procesos del servicio al cliente. Técnicas de servicio al cliente. Elementos del servicio al cliente.	Confianza. Disponibilidad. Sistema de atención al cliente. Relación clientelar Recomendación.		
Proponer estrategias que contribuyan a la mejora del servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L.	Estrategias	Según Castellanos (2015) La estrategia es el conjunto de acciones planificadas y coordinadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo, para lograr un	Tipos de estrategias. Elaboración de estrategias.	FODA Matriz FODA	Entrevista	Gerente

		determinado fin o misión. (pág. 3)				
--	--	---------------------------------------	--	--	--	--

9. DISEÑO METODOLÓGICO

9.1. Tipo de investigación

Enfoque Mixto: En un enfoque mixto el investigador utiliza las técnicas de cada uno por separado, se hacen entrevistas, se realizan encuestas para saber las opiniones de cada cual sobre el tema en cuestión, se trazan lineamientos sobre las políticas a seguir según las personas que intervengan, etc. además esas encuestas pueden ser valoradas en escalas medibles y se hacen valoraciones numéricas de las mismas, se obtienen rangos de valores de las respuestas, se observan las tendencias obtenidas, las frecuencias, se hacen histogramas, se formulan hipótesis que se corroboran posteriormente. En este enfoque mixto se integran ambas concepciones y se combinan los procesos para llegar a resultados de una forma superior (Cortés Cortés & Iglesias León, 2004, pág. 11).

Según Ramírez et al. (2021, pág. 15), una investigación documental es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos.

La investigación que se realiza es documental, ya que se dispone de documentos, que tienen relación con otras investigaciones, lo cual representa la base teórica de la investigación, partiendo de la lectura, análisis e interpretación de dichos documentos.

De acuerdo con Ramírez et al. (2021, pág. 15), la investigación de campo es aquella que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos (objetos de estudio), por ejemplo toma de muestras de laboratorio y otros.

Esta investigación es de campo ya que los métodos de recolección de datos serán realizados directamente en la cooperativa COOMCAFE R.L., donde se realizará una entrevista al gerente, encuesta a los clientes y una guía de observación en el segundo semestre del presente año.

Para Baena (2017, pág. 18), la investigación aplicada también llamada utilitaria, es aquella en la que se plantean problemas concretos que requieren soluciones inmediatas e iguales de específicas.

Esta investigación es aplicada porque se enfoca en un problema, el cual es el proceso administrativo en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L., del municipio de San Rafael del Norte en donde se recopila, analiza y elabora una propuesta estratégica enfocada en mejorar el servicio al cliente.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su Integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mejor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1991, pág. 534).

Basado en el alcance se determinó que es un estudio de carácter mixto ya que se evaluara el proceso administrativo y cómo influye en el servicio al cliente de COOMCAFE R.L., mediante la aplicación de instrumentos como encuesta, entrevista y guías de observación, recolectando datos tanto cuantitativos como cualitativos.

Desde el punto de vista Sakind (Bernal, 2010, pág. 113): Se considera como investigación descriptiva aquella en que se reseñan las características o rasgos de la situación fenómeno objeto de estudio.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Describen situaciones, eventos o hechos, recolectando datos sobre una serie de cuestiones y se efectúan mediciones sobre ellas, buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Estos estudios presentan correlaciones muy incipientes o poco elaboradas. (Cortés Cortés & Iglesias León, 2004, pág. 20).

Esta investigación es de tipo descriptivo puesto que el tema a investigar ya existe en otras investigaciones y está describiendo los aspectos más característicos distintivos y particulares de los ejes del tema, es decir se observará y se describirán los datos y la información que se recolecta, permitiendo descubrir la relación entre las variables, además permite conocer el lugar de estudio y el funcionamiento interno de la empresa.

Según Bernal (2010), la investigación de tipo transversal: "Son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado" (pág. 118).

La investigación de corte transversal en base a Hernández Sampieri, Collado, & Baptista Lucio (2014) "Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como "tomar una fotografía" de algo que sucede" (Pág. 154).

De acuerdo al tiempo de investigación es de corte transversal, ya que la recolección de datos se realiza en un solo momento, es decir un tiempo único en este caso dicha investigación será en el segundo semestre del 2020. Su propósito es describir las variables y su incidencia en un momento específico.

9.2. Área de estudio

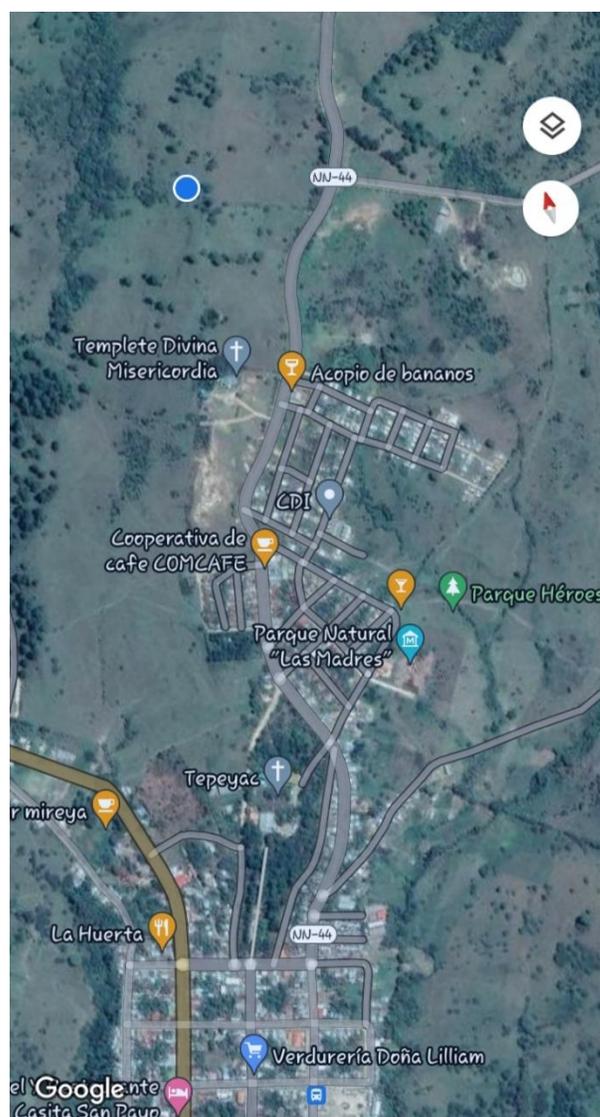
Área de conocimiento

Línea CEC-1: Desarrollo socio productivo, emprendimiento y bienestar.

Sub línea CEC-1.1: Comportamiento de unidades económicas.

Área geográfica:

La investigación se centra en el Municipio de San Rafael del Norte, extendiéndose a través de los socios que integran la cooperativa a sus comunidades aledañas, es decir en un radio de aproximadamente 50km alrededor de San Rafael del Norte. A continuación, se muestra mapa donde se ubica la cooperativa COOMCAFE R. L.



Fuente: Google Maps.

9.3. Población y muestra

Por población o universo definimos la totalidad de elementos o individuos que poseen la característica que estamos estudiando. Esta población inicial que se desea investigar es la que se denomina población objetivo. Población es una colección de elementos acerca de los cuales deseamos hacer alguna inferencia. (Cortés Cortés & Iglesias León, 2004, pág. 90)

Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Lepkowski, 2008)

Para Hernández, Collado & Baptista (1991) “La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población “.

De acuerdo con Bernal (2010), muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio (pág. 161).

La población se ha determinado de acuerdo a las características encontradas entre el conjunto de personas que son objeto de la investigación, por tanto, está dirigido a los clientes (socios) de la cooperativa COOMCAFE R.L., de San Rafael del Norte, los cuales son 174 clientes en total que forman parte de ella y que hacen uso de sus servicios.

9.3.1. Calculo de muestra

El tamaño de la muestra se calculó a partir de la cantidad de socios fundadores que tiene la cooperativa en su base de datos que son los que usan los servicios de la cooperativa al menos 1 vez al mes. Registrados en sus bases de datos tienen 174 asociados.

Fórmula de cálculo de muestra finita

$$\frac{NZ^2pq}{(N-1)e^2 + Z^2pq}$$

Confianza	Z	p	q	Error	N	Num	Denominador	n
90.0	1.645	0.5	0.5	0.1	174	117.712088	2.40650625	48.91

N	Población.
Z	Nivel de confianza
p	Probabilidad a favor (éxito)
q	Probabilidad en contra (fracaso)
e	Error de muestra
n	Muestra
Numerador	NZ^2pq
Denominador	$(N-1)e^2 + Z^2pq$

Muestra optima
49

Por tanto, la muestra que se obtuvo para la aplicación de los instrumentos como encuesta es de 49 personas, los cuales son clientes de COOMCAFE R.L. Se eligió un nivel de confianza del 90% debido a que el estudio se realizó en plena pandemia de COVID-19, con el fin de minimizar riesgos de contagio, ya que, por esa situación muchos de los clientes/asociados se limitaban a visitar el local de la cooperativa.

9.3.2. Tipo de muestreo

La forma más común para obtener una muestra representativa es la selección al azar (aleatoria) básico. Para tener la seguridad de que cada uno de los individuos de la población tiene la misma posibilidad de ser elegidos debe emplearse una tabla de números aleatorios, que se encuentran en los libros de estadística. Consisten seleccionar un grupo de n unidades

muestrales de tal manera que cada muestra de tamaño n tenga la misma oportunidad de ser seleccionada.

Hernández, Fernández y Baptista (1991), definen muestreo probabilístico como el subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

9.3.3. Criterios de selección:

Para los encuestados.

Criterio 1: Ser socio activo de la cooperativa.

Criterio 2: tener más de 3 años de trabajar como socio (cliente) de la cooperativa.

Para el entrevistado.

Criterio 1: Estar en un cargo administrativo como administrador o gerente de la cooperativa o superior.

Criterio 2: Tener como mínimo un año laborando dentro de la cooperativa.

9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

En cuanto a las técnicas que se emplearan se encuentran:

La entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. Por otro lado, la encuesta se fundamenta en un

cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. Se considera que la guía de observación cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo. (Bernal, 2010, pág. 194)

La entrevista se aplicará al gerente de COOMCAFE R.L., conformado por una guía de preguntas con el objetivo de recopilar información sobre aspectos específicos en torno al tema planteado.

Las encuestas se implementarán a todos aquellos clientes de la cooperativa COOMCAFE R.L., entre las edades de 20 a 60 años con el fin de obtener información de ellos con respecto al tema propuesto.

La guía de observación se realizará al mismo momento que se aplicará la encuesta y la entrevista para recolectar datos de COOMCAFE R.L., esta guía de observación se centrará en la atención que recibe el cliente al momento que ingresa al local, es atendido, realiza su compra, paga en caja y se retira del local, así como el proceso administrativo llevado a cabo por la cooperativa para una mejor atención.

9.5. Etapas de la investigación

9.5.1. Investigación Documental

Para dar inicio al desarrollo investigativo del tema a realizar fue necesario identificar la problemática de COOMCAFE R.L., así mismo la existencia de estudios que se relacionen con este, con el fin de tener un resultado ecuánime y positivo para que la investigación sea de carácter innovador.

Luego de definir el tema se requirió investigar y consultar por medio de diferentes plataformas y fuentes investigativas como: libros, sitios web, documentos, tesis. Lo que nos facilitó el desarrollo teórico importante y coherente para la realización de la fundamentación teórica referenciando todo el proceso investigativo.

9.5.2. Elaboración de Instrumentos.

En la investigación aplicada se requirió hacer uso de dos instrumentos esenciales para la recolección de información, de los cuales, se mencionan los siguientes:

- Entrevista.
- Encuesta.
- Guía de observación.

9.5.3. Trabajo de campo

En esta investigación realizamos la recolección de datos para obtener la información necesaria que diera respuestas a la problemática para determinar la influencia del proceso administrativo en el servicio al cliente de la cooperativa COOMCAFE R.L.

Se procedió a la recolección de dichos datos a través de los diferentes instrumentos investigativos aplicados en la empresa como objetivo de investigación.

9.5.4. Elaboración del informe final

Después de haber obtenido los resultados y la información necesaria se pudo llegar a una conclusión final, se ordenaron todos los aspectos que forman parte de la investigación documental.

En esta etapa se procesó toda la información obtenida con el programa SPSS logrando así ordenar la información recolectada por medio de tablas de contingencia, y la tabulación de

estas por medio de Excel para la presentación del análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones finales.

10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis y discusión de resultados es la parte final de la investigación, en él se va a procesar la información que se obtuvo de los instrumentos aplicados y de esta manera presentarla de forma ordenada de acuerdo a cada objetivo, llegando así a una conclusión.

10.1. Describir el proceso administrativo en la cooperativa COOMCAFE R.L.

10.1.1. Origen de la cooperativa

La Alianza Cooperativa Internacional (Martínez, 2016, pág. 17), define la cooperativa como “una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”.

Según el gerente la cooperativa se funda a finales del 2006 con 77 socios fundadores, los cuales, se agruparon para tratar de resolver problemas en común que habían en el municipio en cuanto al cultivo de café y la idea era buscar una forma de tener mejor acceso en tanto a financiamiento como a la comercialización de café de manera grupal con un organismo con PCI que es de estados unidos ellos ayudaron con la parte de cómo organizarse, cómo sacar la personalidad jurídica, les dieron un fondo semilla para que iniciaran operaciones y en 2007 prácticamente inicia la cooperativa (Jarquín Jiménez, 2021).

La cooperativa COOMCAFE R.L., es reciente, con una visión y misión que tiene como fin mejorar la calidad de vida de los productores de café, facilitando la comercialización y diversos servicios que ayuden al productor a producir café oro que se exporta a nivel internacional.

10.1.2. Planificación.

La definición de planeación según Ponce (2007), consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc. necesarias para su realización (p. 27).

El gerente menciona: “Si claro, hay un plan estratégico que se elabora lo que permite a nivel general planificar después a nivel más específico todas las actividades de la cooperativa, entonces para 2021 debimos comenzar el segundo periodo o el segundo plan y dar continuidad a las actividades de la cooperativa, entonces lo tenemos a nivel general, este año la idea era hacer un plan operativo anual que es donde está más específico basado en el plan estratégico se trabajaba el plan operativo anual que son las actividades del año” (Jarquín Jiménez, 2021).

Con base en la guía de observación realizada, en COMCAFE R.L., existe planificación dentro de la cooperativa, la directiva realiza su movimiento en base a un plan estratégico el cual se transmite de manera general gracias a la tecnología, es decir existen reuniones periódicamente en las cuales los miembros de la junta directiva exponen ideas de interés sobre los diferentes asuntos, para así de esta manera realizar una toma de decisiones en base a los acuerdos llegados. Por otra parte, dentro de la junta directiva existen desacuerdos debido a que a veces no todos participan de las reuniones para la toma de decisión, teniendo poco conocimiento de lo que se acordó.

Cabe destacar que el plan estratégico que se crea ayuda a la cooperativa a tener un mejor orden y una mayor claridad para alcanzar y finalizar de manera eficaz y eficiente las actividades de la cooperativa y los objetivos establecidos. Pero por motivos de la pandemia no se ha revisado y siguen trabajando con el que ya se ha vencido.

10.1.3. Políticas que rigen a la cooperativa COOMCAFE R.L.

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objetivo orientar la acción, dejando el campo a los jefes para las decisiones que les corresponde tomar; por ello, sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas (Ponce, 2007, pág. 249).

Jarquín Jiménez, (2021), respondió en la entrevista: los lineamientos de la cooperativa para con sus asociados, es garantizar que el asociado tenga beneficio tanto económico, sociales y ambientales, esas son las tres bases de la organización entonces en eso se basa el plan estratégico de la cooperativa.

En la guía de observación se observó que las cooperativas tienen muy buenas políticas claramente definidas y estas son la base para brindar un buen servicio al cliente a sus asociados.

La cooperativa cuenta con políticas bien definidas que son una sólida base sobre que brindar a sus asociados y clientes. Sabiendo aprovecharlas y llevarlas a cabo de una manera muy buena. Estas están basadas en sus principios con el fin de brindar el mejor servicio posible a sus clientes.

Las políticas de la cooperativa COOMCAFE R.L., son:

- Libre ingreso y retiro voluntario de los asociados.
- Voluntariedad solidaria, que implica compromiso recíproco y su cumplimiento y prácticas leales.
- Control democrático: un asociado, un voto.
- Limitación de interés a las aportaciones de los asociados, si se reconociera alguno.
- Equidad que implica la distribución de excedente en proporción directa con la participación en las operaciones.
- Respeto y defensa de su autonomía e independencia.
- Educación cooperativa.
- Fomento de la cooperación entre cooperativas.
- Solidaridad entre los asociados.
- Igualdad en derecho y oportunidad para asociados de ambos sexos.

10.1.4. Organización.

Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización (Robbins & Coulter, 2005, pág. 234).

En cuanto a la organización está definida por un organigrama, hay estatutos la cooperativa se rige por sus estatutos internos, los estatutos a la vez están basados en su mayoría en la ley general de cooperativas, la asamblea general que es la máxima autoridad de la cooperativa se rige a estos estatutos, ahí están todas las funciones he todo lo que tiene que ver con los derechos y la otra parte sobre lo que es de las obligaciones de los asociados. Luego el personal administrativo igualmente tenemos un manual de funciones en donde están detallados toda la cantidad de actividades que dependiendo del cargo tenemos el deber de cumplir aquí en la organización.

Se observó que las áreas, cargos y líneas de la parte de la gerencia hacia abajo existe una buena organización, aunque por otro lado la parte de consejo de administración de donde se desprenden tres comités, estos tienden a confundir las decisiones ya que existen muchas voces de mando y no solo una provocando un problema que afecta a la cooperativa y por tanto al cliente.

Hay una buena organización en cuanto a la instrumentación y rotulación dentro de la cooperativa que además de ser percibida por los trabajadores se observa y se siente en los clientes que son atendidos en la cooperativa. Gracias a su organización que puede ser observada y entendida de manera clara los clientes comprenden de manera natural de cómo y dónde recibir el servicio que necesita.

ORGANIGRAMA

Cooperativa Multisectoral Cafe de Altura R.L.

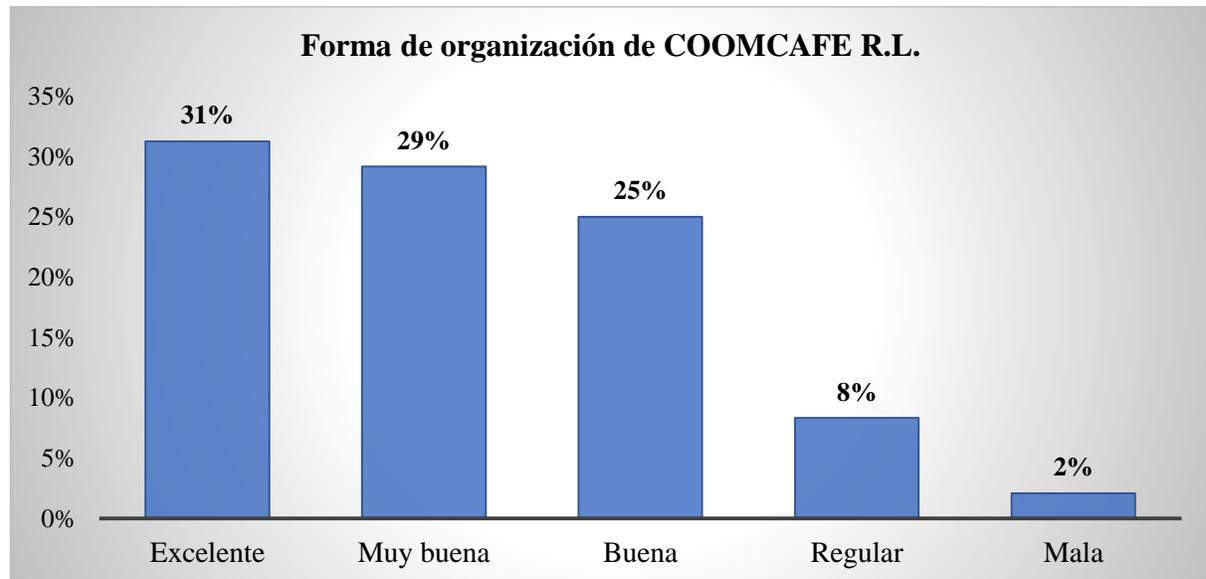
COOMCAFE R.L.



El organigrama de la cooperativa COOMCAFE R.L., debe mejorar la ubicación de sus puestos, debido a que el Consejo de Administración está integrado por comité de crédito y comité de promoción y educación, al ubicar ambos comités fuera de éste es como si no pertenecieran a él siendo uno mismo. Además, las líneas que unen cada cargo no están ubicadas de la mejor manera, por lo que se debe revisar la estructura y realizar un organigrama funcional que proporcione la información adecuada.

10.1.5. Forma de organización de cooperativa COOMCAFE R.L.

Gráfico N° 1 Calificación de la organización



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de encuesta

La forma de organización fue calificada con 31% como excelente, un 29% muy buena, el 25% la consideran buena, el 8% regular y el 2% la califican como mala.

La forma en la que se encuentra organizada la cooperativa tiene una muy buena aceptación ya que las personas que han sido encuestadas la califican como excelente, es decir sus áreas están bien organizadas de acuerdo a las actividades que se realizan, lo que facilita que sus clientes se ubiquen de mejor manera al momento de adquirir el servicio o al momento de realizar el papeleo necesario.

Se observó que la cooperativa cuenta con organigrama el cual le facilita organizarse en cada área de la mejor manera, esto es un punto clave en toda organización ya que sus actividades se desarrollan de acuerdo a la estructura plasmada dentro de la misma.

ORGANIGRAMA

Cooperativa Multisectoral Cafe de Altura R.L.

COOMCAFE R.L.



Este organigrama es de tipo vertical, debido a que su estructura va de arriba hacia abajo, es decir, el líder en este caso son los clientes (socios) de la cooperativa dentro de la asamblea general en la línea superior, luego el presidente y gerente quienes subordinan al resto de las áreas.

10.1.6. Integración de personal de cooperativa COOMCAFE R.L.

Los pasos para la integración de personas con base a la Universidad Mariano Galvez (2015, pág. 63):

- Reclutamiento: búsqueda de candidatos a ocupar plazas en la empresa.
- Selección: escoger entre los distintos candidatos.
- Introducción: articular y armonizar al nuevo elemento.
- Desarrollo: desenvolvimiento de las cualidades innatas que tiene la persona

El gerente contestó en la entrevista: primeramente, el perfil profesional porque dependiendo la plaza así se busca el candidato, pero eso de manera cualitativa o cuantitativa, pero, cuantitativamente buscamos personas proactivas personas que tengan iniciativa personas que tengan la capacidad de generar ideas. Entonces primeramente el perfil profesional pero nos interesa más la parte cualitativa toda la parte de aptitud y actitud de cada candidato (Jarquín Jiménez, 2021).

En la integración de personal no se deja claro si se siguen todos los pasos para ejecutar una adecuada integración del personal, pero si se enfocan bastante en el desenvolvimiento de las cualidades innatas que tiene la persona, buscando personas proactivas que se adapten y resuelvan con el fin de brindar un buen servicio.

Proceso de selección de personal dentro de la cooperativa:

- Divulgación del puesto de trabajo.
- Reclutamiento.
- Revisión del perfil del solicitante.
- Selección de acuerdo a las cualidades y capacidades observadas.
- Introducción a la cooperativa en donde se pondrá a prueba durante determinado tiempo.
- Realización del contrato.

10.1.7. Dirección.

10.1.7.1. Comunicación dentro de la cooperativa COOMCAFE R.L.

Se entenderá por comunicación el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 575).

Según el gerente: si es entre productores y el nivel administrativo ellos tienen toda la potestad de venir a la cooperativa a preguntar, a través del área técnica, ellos son los que se encargan de divulgar o dar información a los asociados. Si es a nivel administrativo con el consejo de administración, la asamblea general de asociados son los que tienen la obligación de ejecutar todas las actividades que mandan tanto los estatutos como la asamblea general, debajo del consejo está la gerencia y hay reuniones periódicas donde se discuten todas las actividades que hay que realizar, en conjunto con la gerencia (Jarquín Jiménez, 2021).

La comunicación es fundamental para el logro de los objetivos y gracias a las líneas de poder bien definidas y la tecnología la cooperativa COOMCAFE R.L., tiene una excelente comunicación no solo internamente sino con sus asociados y clientela que ha provocado que la cooperativa mejore.

10.1.7.2. Liderazgo utilizado dentro de la cooperativa

Según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) “Liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo” (p. 413).

El gerente menciona que: nos colocaríamos en el estilo democrático, nos gusta buscar gente que sea proactiva que tenga iniciativa yo les digo aquí no trabajamos con niños, la mayor parte del personal es gente que cumple con ese requisito o con esas actitudes si uno de los

muchachos mira que hay algo en lo que pueden aportar extra donde puede mejorar o sugerir siempre hemos estado abiertos a las sugerencias ósea no somos de decir esto es lo que se hace porque esto es lo que digo porque esto es lo que dice el consejo se hace de esta manera aunque nos digan que no es así (Jarquín Jiménez, 2021).

En la cooperativa se captan ideas, opiniones que mejoren el servicio de la cooperativa y no solo del alto mando, también de los trabajadores sino también de los clientes esto con el fin de mejorar la calidad de los servicios y beneficios que recibe el cliente.

10.1.8 Control dentro de la cooperativa.

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 610).

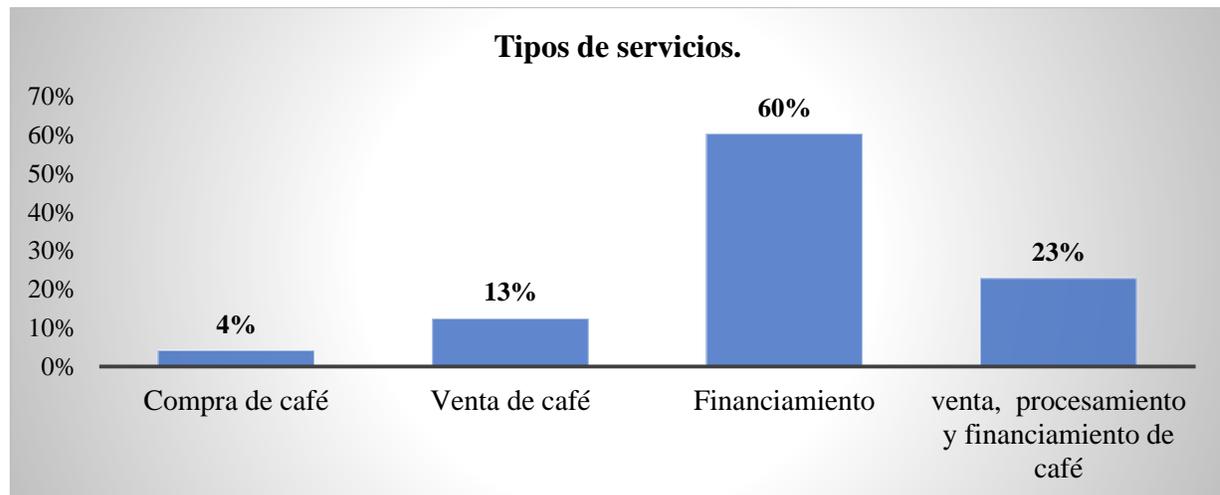
El gerente comenta el plan estratégico el ultimo ahorita está en revisión porque el anterior que teníamos vencía en 2020, entonces pero por estas cuestiones de pandemia no ha venido la persona de un organismo que estaba apoyando en ese sentido para hacer la última revisión pues y dar continuidad a las actividades de la para 2021 debimos comenzar el segundo periodo o el segundo plan estratégico que estábamos elaborando cooperativa, entonces lo tenemos a nivel general, este año la idea era hacer un plan operativo anual que es donde está más específico basado en el plan estratégico se trabajaba el plan operativo anual que son las actividades del año pero por este alboroto que ha habido los organismos no están haciendo presencia en las áreas en las cooperativas donde atienden y esto nos atrasó, esperamos para el próximo año si Dios lo permite he iniciar ya con un plan operativo para 2022.

El control que hay en la cooperativa es de retroalimentación ya que en base a los planes anteriores y sus resultados se elaboran nuevos planes con el fin de lograr los objetivos anuales de la cooperativa.

10.2. Identificar los factores del proceso administrativo que intervienen en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L.

10.2.1. Tipo de servicio que recibe de la cooperativa

Gráfico N° 2 Servicios recibidos



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados

Vera (2007), asegura que el servicio al cliente “Es la acción que efectuamos en beneficio de nuestros clientes/público usuario, mostrando interés y brindando una atención especial” (pág. 11).

De los 49 encuestados el 4% expresaron que el servicio que reciben de la cooperativa COOMCAFE R.L., es la compra de café, el 13% venta de café, un 60% reciben financiamiento y el 23% de ellos recibe venta, procesamiento y financiamiento.

El gerente menciona que la cooperativa está formada por los asociados productores de café y si nosotros no le servimos a ellos no les damos beneficios a ellos donde estén satisfechos con lo que nosotros hacemos la cooperativa desaparece, nosotros como administración desaparecemos prácticamente, entonces hemos cuidado de que poquito o bastante siempre la mayor cantidad de beneficios sean dirigidos al productor, un precio preferencial en cualquier servicio para el asociado y el cliente que nos visita pues tiene un precio un poco más alto

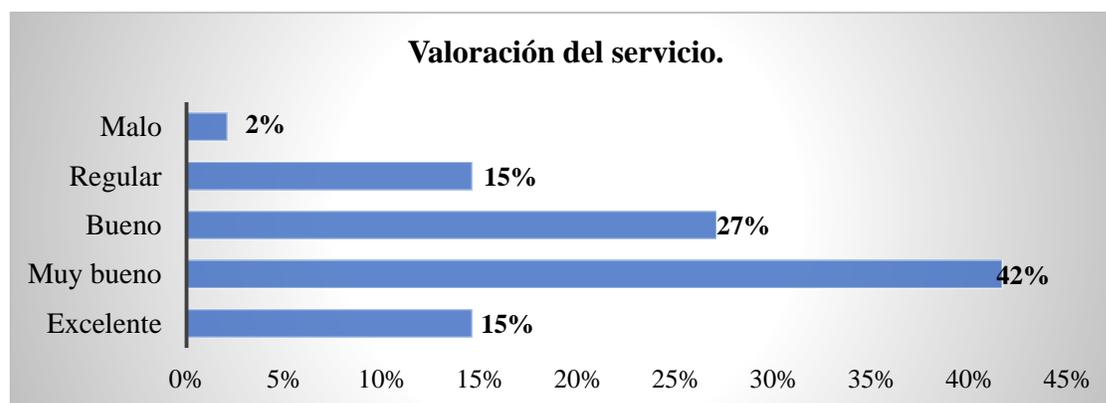
porque es parte de las políticas de la cooperativa pero al final siempre hemos tratado de cuidar, primero al asociado hay que tratar de hacer la diferencia con la competencia (Jarquín Jiménez, 2021).

Los resultados indican que la mayoría de sus clientes son socios los cuales hacen uso de la variedad de servicios que ofrece la cooperativa teniendo un mayor índice el servicio de financiamiento, seguido de la venta de café, ambos servicios son de vital importancia para la cooperativa.

10.2.2. Proceso de servicio al cliente.

10.2.2.1. Valoración del servicio recibido por COOMCAFE R.L.

Gráfico N° 3 Valoración del servicio



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

En cuanto a la valoración del servicio el 15% lo consideran excelente, un 42% lo valoran como muy bueno, el 27% bueno, el 15% lo valoraron como regular y solo un 2% lo considera malo.

El resultado anterior demuestra con un alto porcentaje que el servicio que reciben de la cooperativa es muy bueno, poniendo en buen nivel a esta, por tanto, al existir un buen servicio los clientes o las personas que observan esto, deciden incorporarse a la cooperativa para participar de las actividades y recibir los servicios que les son ofrecidos.

Se ha demostrado que la cooperativa les brinda a sus clientes (socios) un servicio muy bueno, en cuanto a la atención ellos se encuentran satisfechos, la mayor parte del tiempo son atendidos de la mejor manera, de tal forma que son resueltas en la medida de lo posible las inquietudes que ellos tienen.

10.2.3. Instalaciones de la cooperativa.

Gráfico N° 4 Instalaciones de la cooperativa



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

El 96% de los encuestados aseguran que las instalaciones son adecuadas mientras que un 4% no.

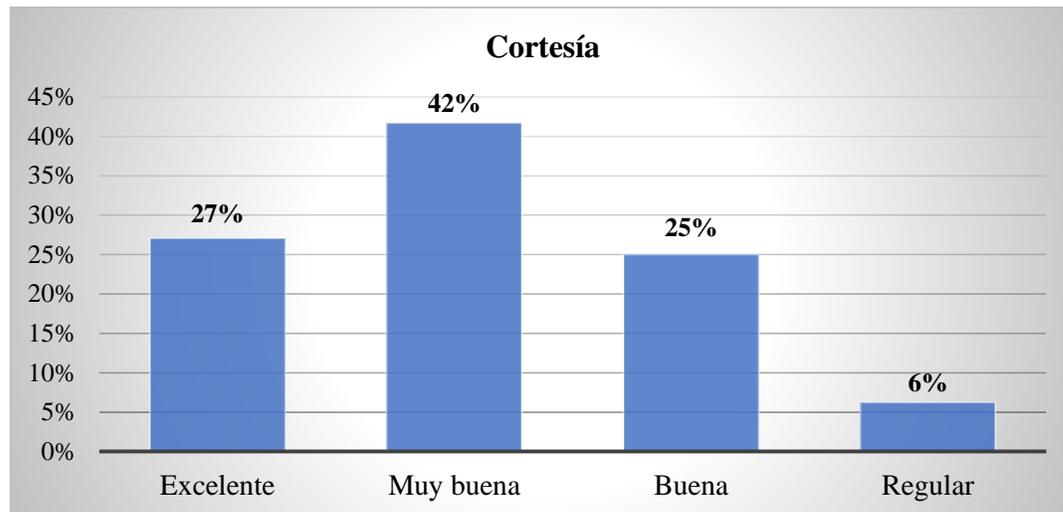
Toda empresa y en este caso cooperativa debe contar con unas excelentes instalaciones, dando seguridad a sus clientes, pudiendo constatar que sus clientes consideran que estas son las más adecuadas al momento de recibir su respectivo servicio, lo que le brinda una ventaja para mantener la fidelidad de sus clientes.

De acuerdo a lo observado, la cooperativa se encuentra debidamente distribuida es decir cuenta con las instalaciones adecuadas, donde está debidamente distribuida cada área,

señalizada, además, facilitando el acceso y visualización al cliente y de esa manera ubicarse dentro de esta.

10.2.4. Cortesía.

Gráfico N° 5 Valoración de la cortesía



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

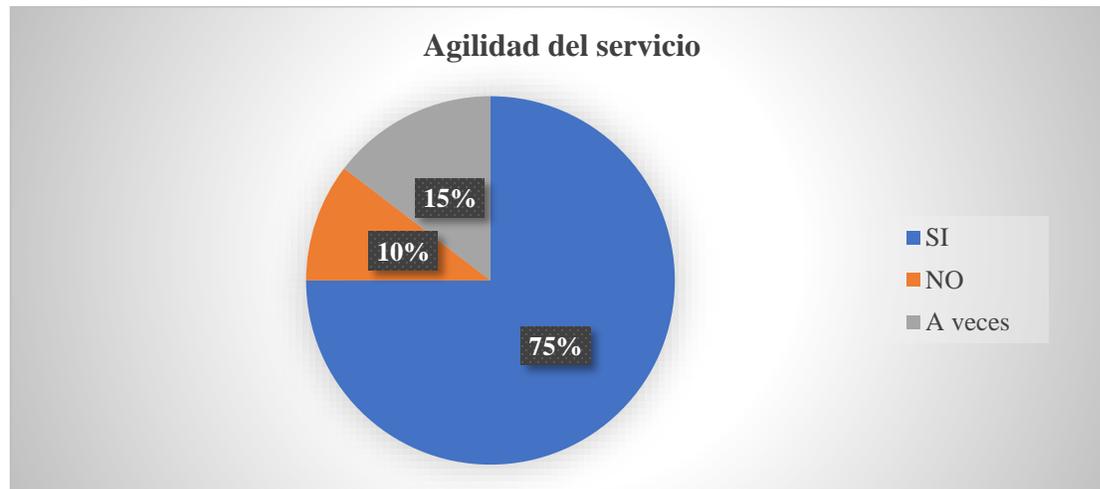
En cuanto a la cortesía dentro de la cooperativa, el 27% de los clientes la considera excelente, mientras que un 42% lo valora como muy buena, el 25% buena y solo un 6% de ellos lo valora regular.

La cortesía es un elemento clave para que un cliente regrese a un lugar, según el resultado en COOMCAFE R.L., sus clientes son atendidos con cortesía, la mayor parte de ellos al momento de ingresar a las instalaciones son tratados con respeto, lo que permite que haya una mejor relación.

Dentro y fuera de la cooperativa se mantiene una cultura de respeto y cortesía hacia el cliente, calificada como muy buena, siempre son atendidos amablemente, permanece el saludo al momento de entrar y salir de la cooperativa, los técnicos de campo siempre al momento de realizar las visitas a los clientes, estos les atienden de la mejor manera las diferentes problemáticas que les son expresadas, demostrando los buenos valores de la cooperativa.

10.2.5. Entrega del servicio

Gráfico N° 6 Agilidad de los servicios



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

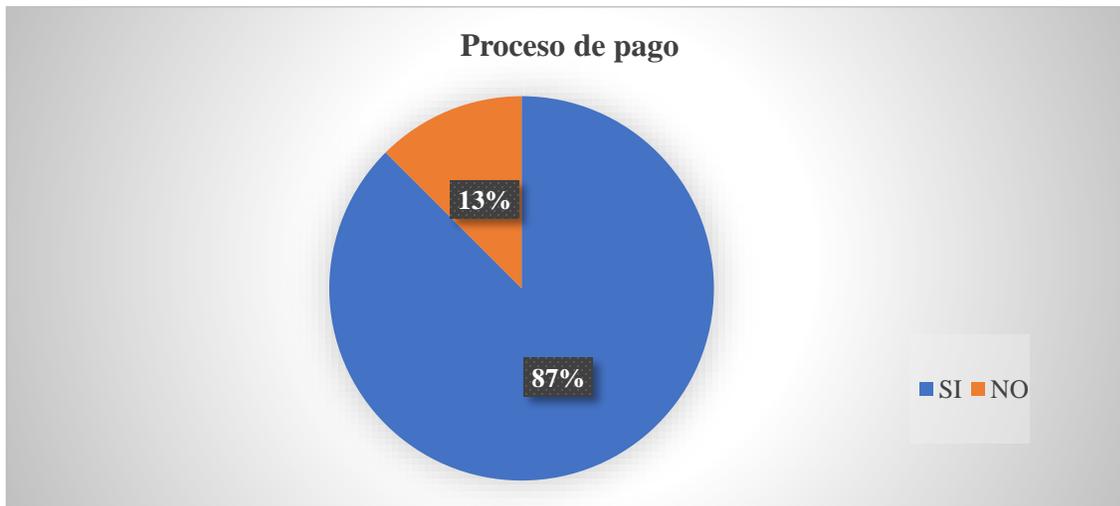
Un 75% de las personas encuestadas respondieron que el servicio es entregado con agilidad, un 10% respondieron que no y el 15% consideran que solo a veces es entregado de esta manera. Un 10% de los clientes muestra inconformidad con el tiempo que tiene que invertir para recibir un servicio dentro de la cooperativa, mientras que un 15% manifiesta que en ocasiones es ágil el proceso y en otras no, dando a entender que si es posible atender de manera rápida a los clientes pero que hay ocasiones en las que se pueden presentar factores que interfieran de manera negativa.

Dentro de la variedad de servicios que ofrece la cooperativa un porcentaje grande de los clientes perciben que reciben su servicio de manera ágil, quedando satisfechos en este aspecto. Gracias a la integración de personal capacitado, la comunicación y experiencia de los trabajadores que están enfocados en cumplir los objetivos de la cooperativa.

La mayoría de las actividades que se realizan dentro de la cooperativa son realizadas para dar al cliente una pronta respuesta, estas son entregadas con agilidad por lo que sus clientes no tienen problemas, observándose que actividades como el pago de documentos o facturas son trámites rápidos, lo cual deja al cliente con una buena imagen de la cooperativa.

10.2.6. Proceso de pago utilizado en la cooperativa COOMCAFE R.L.

Gráfico N° 7 Proceso de pago



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

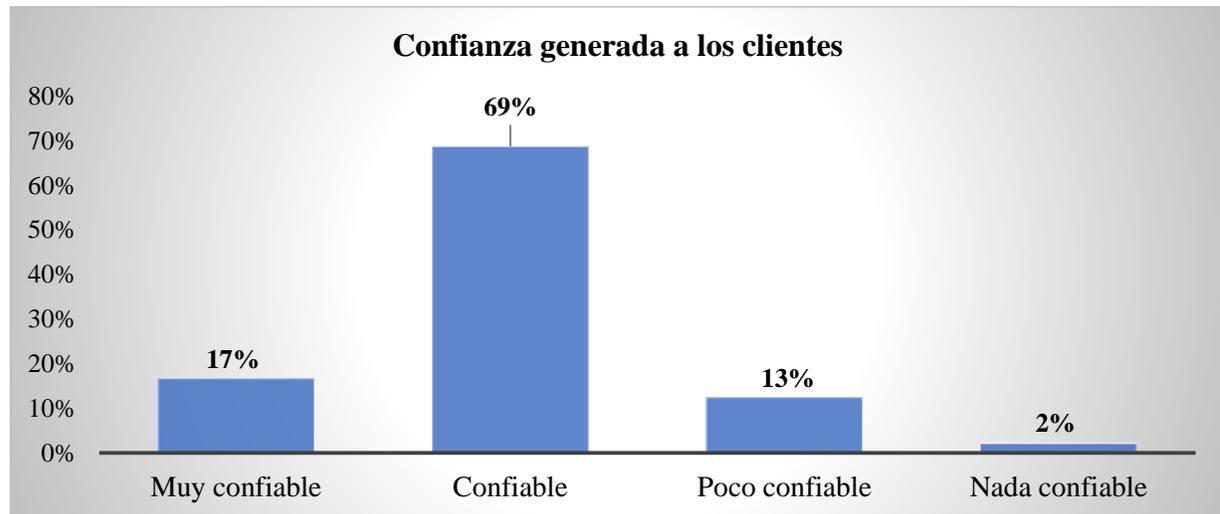
El 87% está de acuerdo con este proceso, el 13% no está de acuerdo.

Los resultados obtenidos demuestran que un alto porcentaje las personas que son clientes de la cooperativa están de acuerdo con que el proceso se realice de esa manera, mientras que un 13% no está de acuerdo con esto.

La mayoría de los clientes están conformes con las formas de pago a pesar de que en el servicio que brinda la tostadería no tiene caja propia y para pagar se tiene que cambiar de local dando a ver una logística de facturación un poco cómoda. Pero que para los servicios de financiamiento funciona bien ya que se atiende en el mismo punto.

10.2.7. Nivel de confianza que genera la cooperativa en brindar el servicio

Gráfico N° 8 Confianza generada



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

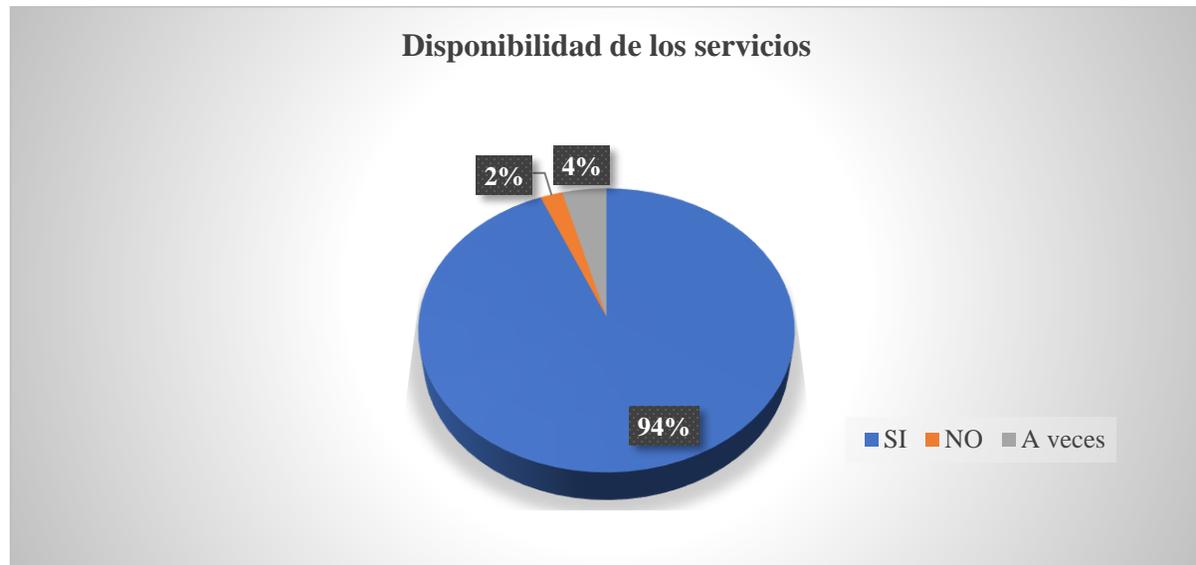
En cuanto al nivel de confianza que genera la cooperativa en sus clientes se obtuvo que el 17% lo considera muy confiable, un 69% considera que es confiable, un 13% lo considera poco confiable y un 2% nada confiable.

A partir del resultado obtenido se observa que la cooperativa presenta un alto nivel de confianza en sus clientes dado que el nivel de desconfianza es relativamente bajo, lo que llevaría a mejorar algunos aspectos que son necesarios para aumentar el nivel de confianza en sus clientes.

Según lo expresado por parte del cliente el mayor porcentaje se ubica en que es confiable debido a que como persona no debe depositar toda su confianza en algo o en alguien, es decir no se debe a ningún mal aspecto o situación que haya sucedido en la cooperativa sino en su percepción como persona.

10.2.8. Disponibilidad por parte de la cooperativa para brindar el servicio

Gráfico N° 9 Disponibilidad de los servicios



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

En cuanto a la disponibilidad de los servicios se obtuvo que un 94% expresó que siempre hay disponibilidad para brindarle el servicio, mientras que un 2% expresó cuando ha solicitado un servicio no ha habido disponibilidad o una respuesta rápida por parte de la cooperativa y un 4% dijo que solo a veces se le proporcionan los servicios que ha solicitado.

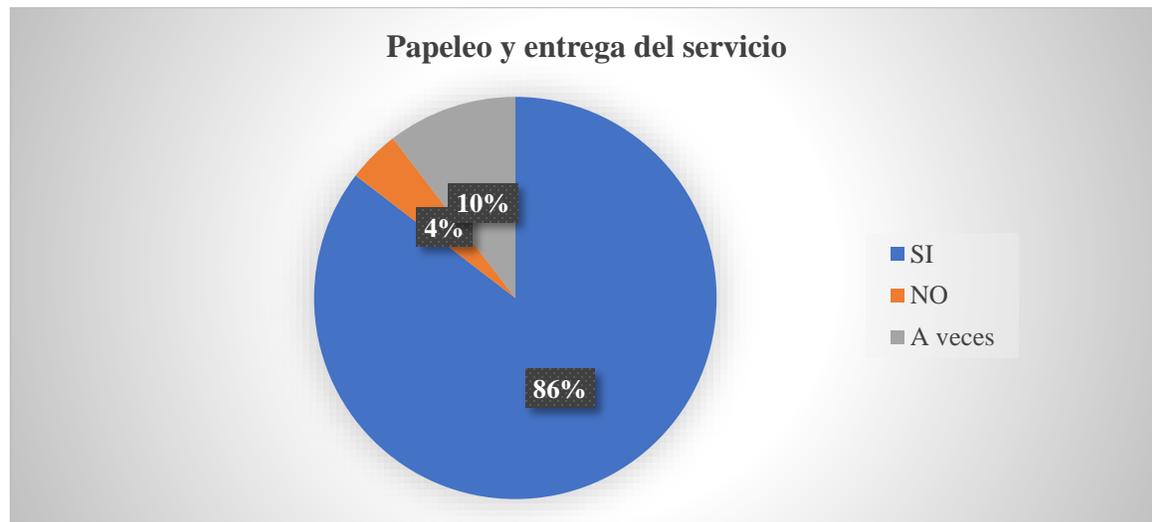
Dentro de los horarios establecidos de trabajo la cooperativa está dispuesta a brindar todos los servicios que tiene para ofrecer de la manera más ágil y cortés posible dando lugar a que la mayoría de los clientes piensan que hay gran disponibilidad por parte de la cooperativa.

La cooperativa siempre está disponible para brindarle a sus clientes el servicio que desean adquirir, cabe destacar que existen situaciones ajenas a la cooperativa las cuales en algunos momentos han dificultado que se les pueda brindar, pero siempre buscan la manera de solucionarlo de tal forma que el cliente siempre este satisfecho.

10.2.9. Técnicas de servicio al cliente.

10.2.9.1. Sistema que se utiliza dentro de la cooperativa en cuanto a papeleo y entrega del servicio

Gráfico N° 10 Papeleo del servicio



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

El 86% de los encuestados manifestaron que el sistema que se utiliza para preparar la documentación para entregarle el servicio es el más óptimo, un 4% expresó que no y el 10% de ellos manifestó que a veces.

Es necesario resaltar que el cliente busca la satisfacción con sus servicios, en este caso se puede observar que la mayoría de ellos están de acuerdo con el proceso llevado a cabo y que solo un porcentaje bajo expreso estar inconforme con esto, para ello es necesario que la cooperativa realice evaluaciones a sus clientes para así llegar a tener un alto nivel de satisfacción.

El servicio que ofrece la cooperativa a sus clientes lleva consigo cierta cantidad de documentos y facturas que son entregados al cliente como una base en la que hace constar que se realizó su pago o si este es un documento de crédito, la mayoría de ellos lo reciben

siempre y no tienen ningún inconveniente con este, se observó que el proceso llevado a cabo para el papeleo y entrega del servicio es el más óptimo y aceptado por sus clientes (socios).

10.2.10. Relación clientelar

Gráfico N° 11 Relación de la Cooperativa



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

El 31% expusieron que tienen una relación excelente con la cooperativa, el 10% la calificaron como muy buena, mientras que el 48% expresaron que tienen una relación buena, el 8% en manera regular y el 2% la consideran mala.

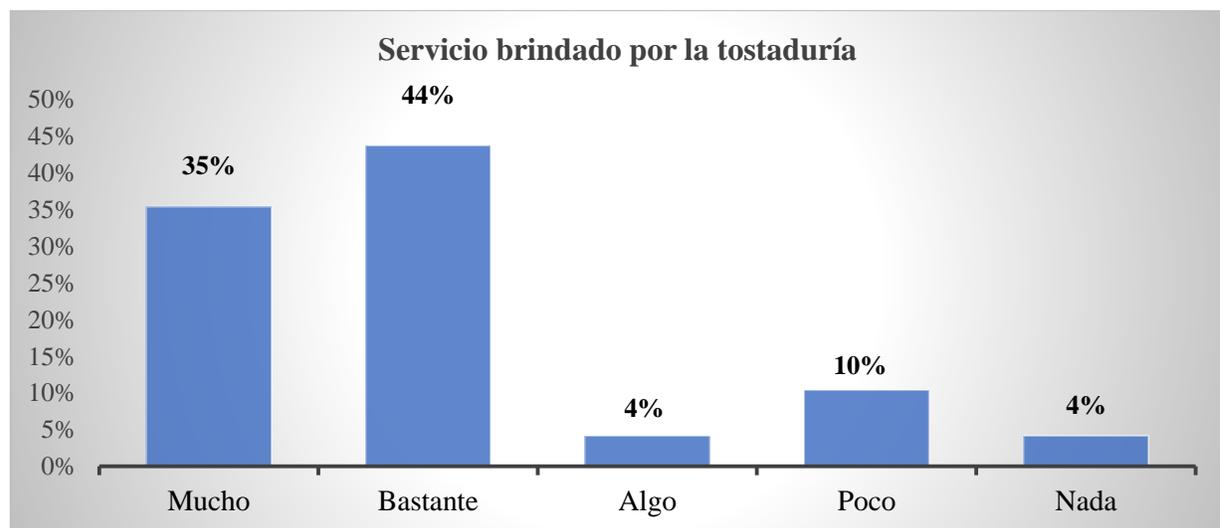
Este aspecto es importante ya que se observa que un porcentaje del 48% tienen una relación buena, lo que indica que es necesario mejorar, debido que es aquí donde se fomenta la confianza y otros aspectos que llevan a mantener los clientes satisfechos, incentivándolos a formar parte de cada uno de los proyectos que se realizan y que de una manera u otra son beneficios para el cliente y para la cooperativa, formando lazos laborales para trabajar de la mejor manera.

Se mantiene una buena relación entre cliente y cooperativa, aunque en algunos momentos existen diferencias ya que al ser una asociación de personas no todos tienen las mismas ideas a expresar llevando a inconformidades que al final la cooperativa misma, trata de solucionar

con el objetivo de mantener un ambiente en el que todos se sientan bien y que puedan recibir los mismos beneficios.

10.2.11. Servicio brindado por la tostadería

Gráfico N° 12 Satisfacción del servicio



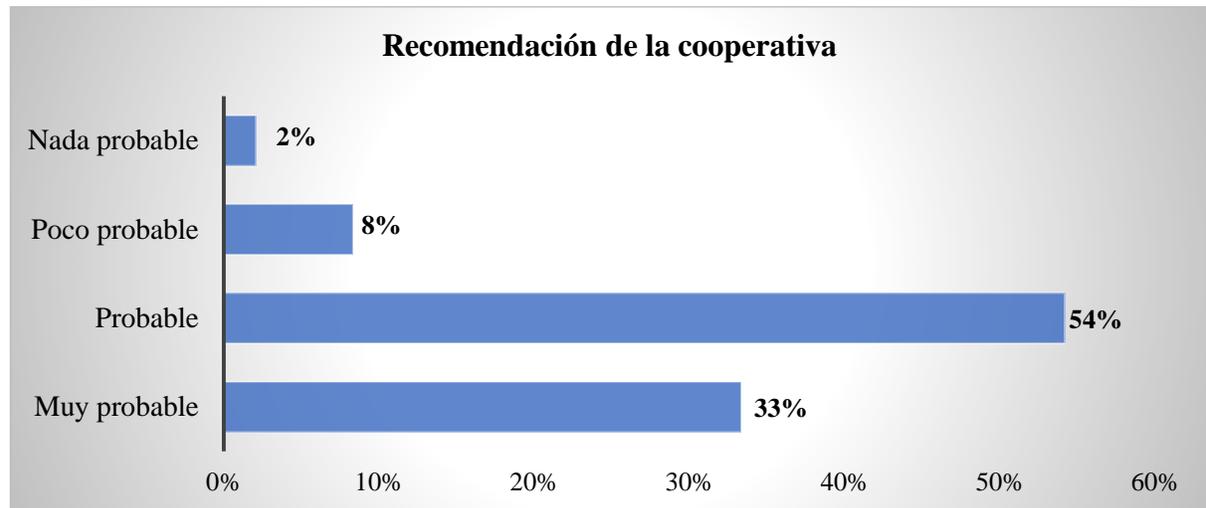
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

Un 35% respondieron que la tostadería satisface mucho sus necesidades, el 44% expresaron que bastante, el 4% manifestaron que algo, un 10% expresó que poco y por último el 4% consideran que la tostadería no satisface en nada sus necesidades.

La respuesta obtenida demuestra que el mayor porcentaje de los encuestados utilizan la tostadería, lo que les ha generado satisfacción estando de acuerdo con este proceso, el porcentaje que opino que no satisface sus necesidades en nada es debido a que su respuesta era que no hacían uso de este servicio, por otra parte hubieron quienes expresaron que dicha tostadería no le satisfacía nada ya que el cobro por utilizar este servicio no era aplicado de acuerdo a su participación como socios de la cooperativa lo que ha provocado inconformidad entre algunos de los clientes.

10.2.12. Recomendación de la cooperativa COOMCAFE R.L. a otras personas.

Gráfico N° 13 Probabilidad de recomendar la cooperativa



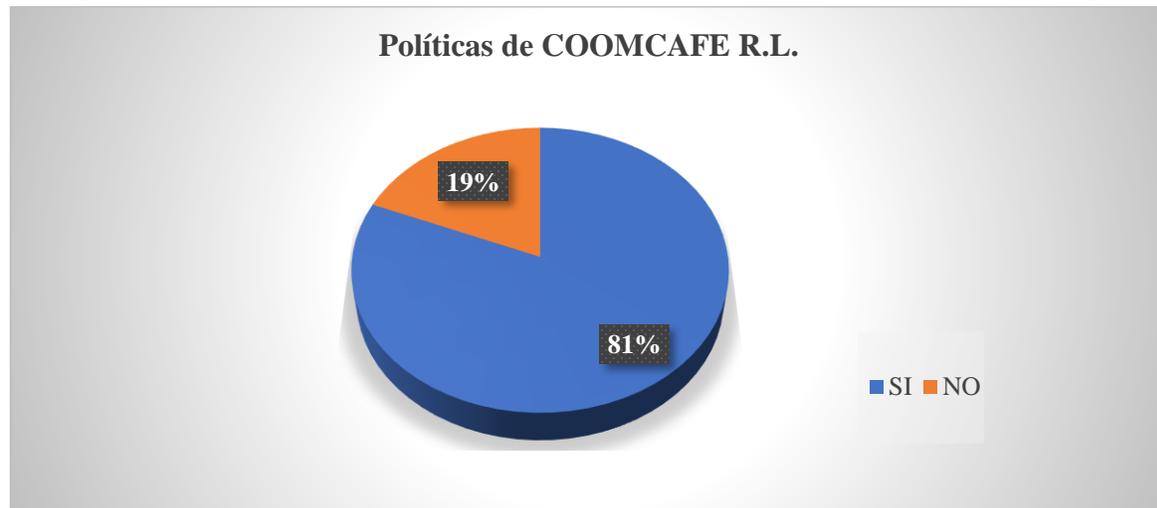
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

El 33% de los encuestados expresaron que es muy probable que recomiende la cooperativa, el 54% manifestaron que era probable que recomendaran la cooperativa a más personas interesadas en formar parte de esta, el 8% es poco probable que realicen esta acción y el 2% expresaron que no era probable que la recomendaran.

Estas respuestas obtenidas expresan que la probabilidad que los clientes recomienden la cooperativa es alta, pero en el rango de probable, es decir existen limitantes para que los clientes no lo hagan con mayor libertad, ante esto la cooperativa puede involucrarse para que esta limitante no exista y que fomente nuevas ideas de inclusión para sus clientes y así lograr la atención de más personas interesadas.

10.2.13. Políticas que utiliza la cooperativa para hacer llegar el servicio.

Gráfico N° 14 Conocimiento de las políticas



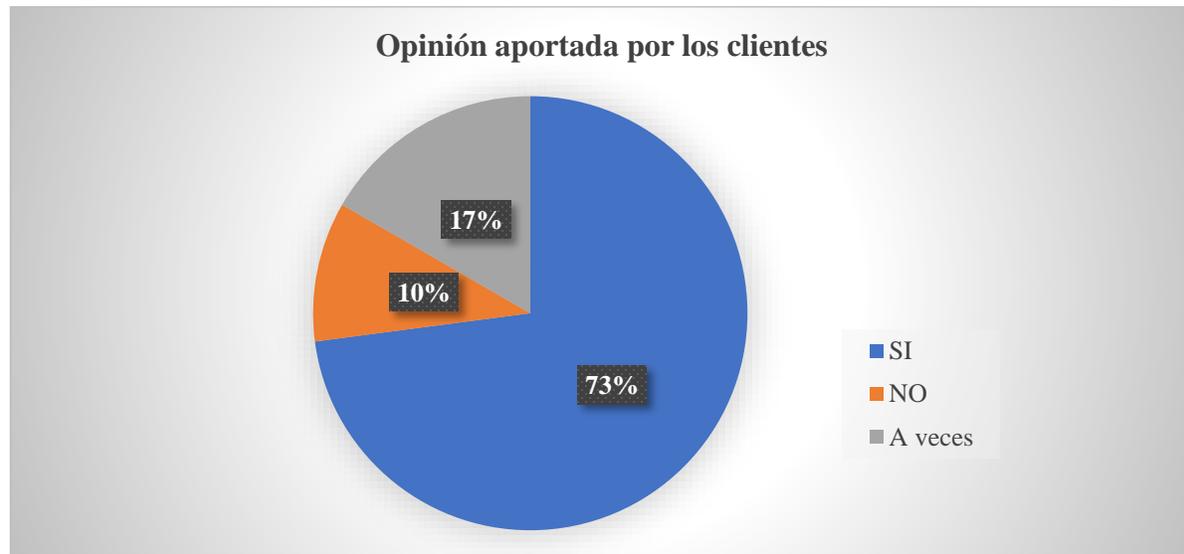
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

El 81% expresó que la cooperativa les informa de las políticas utilizadas, el 19% respondió que no.

Con base en este resultado es evidente que la cooperativa realiza un esfuerzo por hacerles llegar las políticas y reglamentos internos que se utilizan para brindarles un excelente servicio a sus clientes, lo que es bien visto por ellos, ya que, así se evitaban conflictos que traerán consigo consecuencias, mientras que las personas que manifestaron que no conocían las políticas necesitan mejores explicaciones que les dejen más claros los conceptos que son difíciles de comprender.

10.2.14. Opinión aportada por parte de los clientes.

Gráfico N° 15 Toma en cuenta de la opinión



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

El 73% expresó que sí son tomados en cuenta, el 10% dijo que no y el 17% manifestó que solo a veces.

Es necesario tomar en cuenta este punto debido a que los clientes son lo principal en todo negocio, es por ello que sus opiniones deben ser tomadas en cuenta en todo momento ya que dichas opiniones son ideas que sirven para desarrollarse o crear nuevas estrategias dentro de la cooperativa, en este caso existe un alto porcentaje que afirma que la cooperativa si toma en cuenta la mayoría de opiniones para la mejora de esta.

Los clientes de la cooperativa son tomados en cuenta en la mayoría de las actividades que se realizan dentro y fuera de ella, en cada proyecto, aunque en ciertos momentos existan inconformidades, pero al final cada cosa que se realiza es pasada a votación de ellos expresando lo que se debe cambiar o mejorar.

10.2.15. Proponer estrategias que contribuyan a la mejora del servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L.

10.2.15.1. Debilidades observadas por parte del cliente dentro de la cooperativa que afecten el servicio ofrecido

Tabla 1. Debilidades observadas por el cliente

¿Qué debilidades ha observado dentro de la cooperativa que afecta el servicio al cliente?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Falta de financiamiento en tiempo y forma	1	2.1	2.1	2.1
	Falta de financiamiento	1	2.1	2.1	4.2
	Financiamiento tardío	1	2.1	2.1	8.3
	Financiamiento tardío	1	2.1	2.1	10.4
	Financiamiento tardío	1	2.1	2.1	6.3
	Financiamiento atrasado	1	2.1	2.1	12.5
	Incumplimiento de acuerdos	1	2.1	2.1	14.6
	Incertidumbre en la fijación en la comercialización	1	2.1	2.1	16.7
	Incumplimiento de las políticas de elección de presidente de la cooperativa	2	4.2	4.2	20.8
	Mala gestión por cuestiones personales.	1	2.1	2.1	22.9

No está claro lo que se entrega en la venta de café	1	2.1	2.1	25.0
No ha observado	25	52.1	52.1	77.1
No hay financiamiento	5	10.4	10.4	87.5
No hay financiamiento	1	2.1	2.1	89.6
No hay prioridad para el productor cobran IVA	1	2.1	2.1	91.7
No se ha observado	1	2.1	2.1	93.8
Poca expresión para los socios, dependencia de la opinión del presidente	1	2.1	2.1	95.8
Presidente: agresividad	1	2.1	2.1	97.9
Respuesta lenta a solicitudes de obras sociales	1	2.1	2.1	100.0
Total	48	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

Las respuestas obtenidas por parte de los encuestados es que la mayor debilidad que se presenta dentro de la cooperativa es el financiamiento que se les da a ellos como socios y clientes. Este problema genera una inconformidad ya que al no obtener el financiamiento necesario se generan comentarios que desfavorecen a la cooperativa, por otro lado, se obtuvo un pequeño porcentaje que opino sobre la tostaduría, la cual, no satisface sus necesidades

debido a que los beneficios que reciben de esta no están en equilibrio con la aportación que ellos dan a la cooperativa

La debilidad principal es que aún no hemos alcanzado la auto sostenibilidad como organización, no hemos podido nosotros este llegar a ese punto de equilibrio la otra debilidad es que tenemos he nos heredaron una alta carga de deudas de los directivos anteriores donde la cooperativa estuvo a punto de cerrar, entonces tenemos un endeudamiento en un banco nacional que eso nos frena el crecimiento, nos toca pagar cuotas de 15mil, 18mil dólares al año por 11 años entonces esos 18mil dólares que nosotros pagamos quizás contribuyeran a que nosotros estuviéramos en mejores condiciones pero ahí vamos, otra debilidad es que hay mucha a pesar de los esfuerzos que hacemos hay poco apropiamiento de los asociados con el sistema cooperativo claro hay productores y otra debilidad que tenemos es que nos hace falta todavía acopiar más de la producción de los productores por falta de recursos económicos.

Además, muchas personas opinaron que la falta de organización interna por parte de los colaboradores y junta directiva afecta de manera negativa a los clientes, ya que surgen limitantes que no permiten del todo un involucramiento por parte de los clientes.

10.2.16. ¿Qué sugerencias tiene para que la cooperativa mejore su servicio?

Tabla 2. Sugerencias del cliente

¿Qué sugerencias tiene para que la cooperativa mejore su servicio?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buscar financiamiento	3	6.3	6.3	6.3
	Buscar financiamiento	1	2.1	2.1	8.3
	Buscar financiamiento que apoyen la causa	1	2.1	2.1	10.4
	Cambiar directiva	1	2.1	2.1	12.5

Cambiar la dirección	1	2.1	2.1	14.6
Cambiar la directiva	1	2.1	2.1	16.7
Cambiar la directiva, nuevas opiniones	1	2.1	2.1	18.8
Cambio de la dirección.	1	2.1	2.1	20.8
Cambio del presidente	1	2.1	2.1	22.9
Clasificar mejor los productos respecto a la fijación	1	2.1	2.1	25.0
Mejor trato.	1	2.1	2.1	27.1
Mejor organización de la dirección	1	2.1	2.1	29.2
Poner caja en la tostadería	1	2.1	2.1	31.3
Reelegir la directiva para evitar problemas	1	2.1	2.1	33.3
Reestructurar directiva, cumplir promesas sobre el financiamiento	1	2.1	2.1	35.4
Se dé un mejor servicio a los socios	1	2.1	2.1	37.5
Sin opinión	28	58.3	58.3	95.8
Situar una caja en la tostadería	1	2.1	2.1	97.9
Unión de socios y administradores	1	2.1	2.1	100.0
Total	48	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

La mayor parte de los encuestados no dieron una sugerencia para que mejore la cooperativa, en cambio el porcentaje que si dio su opinión la mayoría sugería que se realizara un cambio en la dirección actual de la cooperativa, cambiar al presidente actual dar más financiamientos en tiempo y forma y poner una caja en la zona de la tostaduría.

10.2.17. ¿Qué estrategias utiliza la cooperativa para brindar un buen servicio al cliente?

Para Castellanos (2015), la estrategia es el conjunto de acciones planificadas y coordinadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo, para lograr un determinado fin o misión (pág. 3).

Según el gerente: la comercialización de café que es lo más difícil, hemos trabajado en calidad en campo, hemos trabajado en la parte de mejorar la productividad la calidad del café en campo, hemos tratado que esa calidad que viene de campo cuidarla aquí en el acopio y garantizarla en el beneficio seco donde compramos el servicio y eso nos ha permitido mejorar esa calidad y que el comprador el importador que está en Europa o en Norte América pueda apreciar el café y nos pueda pagar un sobreprecio, aparte también hemos trabajado con las certificaciones nosotros tenemos dos certificaciones una que se llama COMERCIO JUSTO y una que se llama ORGÁNICO tenemos un grupo de productores orgánicos y estos nos permite que el comprador nos pague un extra por esas certificaciones lógicamente que el productor tiene que ser un trabajo en su finca tiene que ambientar en materia ambiental en materia social pero al final eso permite hacer una diferencia, el financiamiento la tasa de interés que tenemos nosotros aquí es relativamente bajo con respecto a las financieras nosotros no somos una financiera nosotros aquí tenemos un 20%.

La cooperativa busca dar los mejores servicios posibles a sus clientes para eso está la administración que toma decisiones para buscar certificaciones que den más valor al cliente y grano que vende. Además, busca apoyo de otras organizaciones que faciliten los financiamientos a los clientes que se ha logrado gracias a la planeación y organización que tienen.

10.2.18. FODA

La elaboración de la matriz corresponde a los puntos débiles y fuertes con los que cuenta la cooperativa COOMCAFE R.L., desde el punto de vista interno y externo.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ F1. Productores con café de calidad ➤ F2. Infraestructura adecuada ➤ F3. Experiencia en la cadena de valor del café ➤ F4. Experiencia en gestión y ejecución de proyectos ➤ F5. Presencia en los eslabones de la cadena de valor ➤ F6. Producción y exportación de café de calidad. ➤ F7. Creación de planes estratégicos anuales ➤ F8. Calidad presentada en cuanto al café. ➤ F9. Se cuenta con certificaciones. ➤ F10. Existe una buena planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O1. Reconocimiento de la cooperativa a nivel nacional e internacional. ➤ O3. Obtener nuevas certificaciones. ➤ O4. Organismos involucrados en el mejoramiento del café. ➤ O5. Posibles alianzas con ONG para el mejoramiento de la calidad de vida de los clientes de la cooperativa. ➤ O6. Desarrollar trabajadores a través de becas. ➤ O7. Fomentación y uso de las TIC. ➤ O8. Elaborar un manual del servicio al cliente. ➤ O9. Captar la atención de nuevos clientes. ➤ Crear variedad en sus servicios como venta de café de menor

<ul style="list-style-type: none"> ➤ F11. Se contrata personal calificado para brindar el servicio. ➤ F12. Existe un control concurrente dentro de la empresa. ➤ F14. Servicio al cliente competente que cumple con la mayoría de los elementos del servicio al cliente. 	<p>calidad al público con menor poder adquisitivo.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ D1. Falta de financiamiento. ➤ D2. Dependencia únicamente de los clientes (socios) de la cooperativa. ➤ D3. Alta carga de deudas ➤ D4. Poca conciencia de parte de los clientes. ➤ D5. Falta de recursos económicos. ➤ D6. Incumplimiento de las políticas de elección de la directiva. ➤ D7. Poca agilidad del servicio y pago en tostaduría. ➤ D8. Falta de estrategias administrativas. ➤ D9. Deficientes habilidades gerenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A1. Competencia alta dentro del municipio de San Rafael del Norte. ➤ A2. Volatilidad de precios internacionales del café. ➤ A3. Inconformidad por parte de los socios. ➤ A4. Acuerdos internacionales. ➤ A5. Pandemia del COVID-19. ➤ A6. Legislación que rige a las cooperativas. ➤ Mejor servicio en otras cooperativas de acopio de café.

<p>➤ D10. No cuentan con un organigrama bien definido.</p>	
--	--

10.2.19. Matriz FODA de la cooperativa COOMCAFE R.L.

	Fortalezas	Debilidades
<p>COOMCAFE R.L.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ F1. Productores con café de calidad ➤ F2. Infraestructura adecuada ➤ F3. Experiencia en la cadena de valor del café ➤ F4. Experiencia en gestión y ejecución de proyectos ➤ F5. Presencia en los eslabones de la cadena de valor ➤ F6. Producción y exportación de café de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ D1. Falta de financiamiento. ➤ D2. Dependencia únicamente de los clientes (socios) de la cooperativa. ➤ D3. Alta carga de deudas ➤ D4. Poca conciencia de parte de los clientes. ➤ D5. Falta de recursos económicos. ➤ D6. Incumplimiento de las políticas de elección de la directiva.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ F7. Creación de planes estratégicos anuales ➤ F8. Calidad presentada en cuanto al café. ➤ F9. Se cuenta con certificaciones. ➤ F10. Existe con una buena planificación ➤ F11. Se contrata personal calificado para brindar el servicio. ➤ F12. Existe un control concurrente dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ D7. Poca agilidad del servicio y pago en tostadería. ➤ D8. Falta de estrategias administrativas. ➤ D9. Deficiente habilidades gerenciales. ➤ D10. No cuentan con un organigrama bien definido,
OPORTUNIDADES	Estrategia FO	Estrategia DO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ O1. Reconocimiento de la cooperativa a nivel nacional e internacional. ➤ O3. Obtener nuevas certificaciones. ➤ O4. Organismos involucrados en el 	<p>F1, F6, F7:O1, O2. Creación de un plan de marketing que promueva la calidad de la producción de sus socios y de esta manera satisfacer las necesidades financieras de estos.</p> <p>F3:O4 Aprovechamiento de la presencia en la cadena de valor para adquirir mayores asociaciones con más organismos que ayuden en el</p>	<p>D1:O4, O5 Adquisición de financiamientos por parte de los organismos que apoyan a la cooperativa para ofrecerlos a los clientes (socios).</p> <p>D2, D3, D4:O2 Poder de decisión ante las situaciones que involucran temas de desarrollo de la cooperativa,</p>

<p>mejoramiento del café.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ O5. Posibles alianzas con ONG para el mejoramiento de la calidad de vida de los clientes de la cooperativa. ➤ O6. Desarrollar trabajadores a través de becas. ➤ O7. Fomentación y uso de las TIC. ➤ O8. Elaborar un manual del servicio al cliente. ➤ O9. Captar la atención de nuevos clientes. ➤ D10. Crear variedad en sus servicios como venta de café de menor calidad al público con menor poder adquisitivo. 	<p>desarrollo de la cooperativa y sean beneficiados los clientes (socios).</p> <p>F4:O5 Creación de proyectos alternos derivados del negocio del café que generen más ingresos tanto a la cooperativa como a sus clientes (socios).</p> <p>O6. F3. Ofrecer becas de estudio a los trabajadores para que aumenten su conocimiento y mejoren el servicio al cliente ofrecido a los socios inconformes.</p>	<p>para que los socios estén al tanto de lo que sí es viable, lo que no y así evitar malas decisiones.</p> <p>D5, O3 Obtener más certificaciones que aumente el valor del café y así tener más ganancias para ambos.</p> <p>O7. D4. Implementar estrategia sobre el uso de TICS para mejorar la relación y comunicación ofrecido por la cooperativa.</p> <p>D10:O7: O8. Hacer uso de las herramientas tecnológicas para la modificación de la estructura organizacional y de esta manera incluirlo en el manual de servicio al cliente, para que cada cliente (socio) pueda analizar bajo quien está cada cargo.</p>
--	--	--

AMENAZAS	Estrategia FA	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ A1. Competencia alta dentro del municipio de San Rafael del Norte. ➤ A2. Volatilidad de precios internacionales del café. ➤ A3. Inconformidad por parte de los socios. ➤ A4. Acuerdos internacionales. ➤ A5. Pandemia del COVID-19. ➤ A6. Legislación que rige a las cooperativas. ➤ A7. Mejor servicio en otras cooperativas de acopio de café 	<p>F1:F6: A1 Implementación de ideas que innoven y permitan adquirir más clientes y acaparar gran parte de café del municipio.</p> <p>F6:F7: A2 Crear un plan de contingencia ante la cambiabilidad de precios en el extranjero, lo cual proporcione más ganancias y menos deudas.</p> <p>F1:A3 Dar a los socios recompensas de acuerdo a su participación y cumplimiento de producción.</p> <p>F10. F12. A3. Con la creación de un plan estratégico a base de un buen control, se puede disminuir la inconformidad de los socios respecto a la volatilidad del precio del café.</p> <p>A7:F14. Contratar a una persona encargada solo de servicio al cliente para recepción de inquietudes.</p>	<p>D1:D3: D5:A2 Abrir cuenta de cobertura en la bolsa de valores para mejorar los niveles de los precios de venta para mantener siempre la fidelidad de sus clientes (socios).</p> <p>D2:D4; A1:A3 Realizar contratos de fijación con los clientes de mayor fidelidad y responsabilidad para alcanzar mejores precios.</p>

10.3 Propuesta de estrategias

Estrategia #1: FO.	Estrategia #2: DO.
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un plan de marketing que promueva la calidad de la producción de sus socios y de esta manera satisfacer las necesidades financieras de estos. • Aprovechamiento de la presencia en la cadena de valor para adquirir mayores asociaciones con más organismos que ayuden en el desarrollo de la cooperativa y sean beneficiados los clientes (socios). • Creación de proyectos alternos derivados del negocio del café que generen más ingresos tanto a la cooperativa como a sus clientes (socios). • Ofrecer becas de estudio a los trabajadores para que aumenten su conocimiento y mejoren el servicio al cliente ofrecido a los socios inconformes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de financiamientos por parte de los organismos que apoyan a la cooperativa para ofrecerlos a los clientes (socios). • Poder de decisión ante las situaciones que involucran temas de desarrollo de la cooperativa, para que los socios estén al tanto de lo que sí es viable, lo que no y así evitar malas decisiones. • Obtener más certificaciones que aumente el valor del café y así tener más ganancias para ambos. • Implementar estrategia sobre el uso de TICS para mejorar la relación y comunicación ofrecido por la cooperativa. • Hacer uso de las herramientas tecnológicas para la modificación de la estructura organizacional y de esta manera incluirlo en el manual de servicio al cliente, para que cada cliente (socio) pueda analizar bajo quien está cada cargo.
Estrategia #3: FA	Estrategia #4: DA.

<ul style="list-style-type: none">• Implementación de ideas que innoven y permitan adquirir más clientes y acaparar gran parte de café del municipio.• Crear un plan de contingencia ante la cambiabilidad de precios en el extranjero, lo cual proporcione más ganancias y menos deudas.• Dar a los socios recompensas de acuerdo a su participación y cumplimiento de producción.• Con la creación de un plan estratégico a base de un buen control, se puede disminuir la inconformidad de los socios respecto a la volatilidad del precio del café.• Contratar a una persona encargada solo de servicio al cliente para recepción de inquietudes.	<ul style="list-style-type: none">• Abrir cuenta de cobertura en la bolsa de valores para mejorar los niveles de los precios de venta para mantener siempre la fidelidad de sus clientes (socios).• Realizar contratos de fijación con los clientes de mayor fidelidad y responsabilidad para alcanzar mejores precios.
---	--

11. CONCLUSIONES

En base con los resultados obtenidos en la investigación se concluye qué: La cooperativa lleva alrededor de 15 años de existencia y presencia en el mercado, esta cuenta con un grupo importante y grande de clientes, por lo que a medida del tiempo ha creado políticas encaminadas al servicio del cliente, en pro de la fidelización, recomendación y preferencias de estos.

Para dar salida al primer objetivo se encontró que:

1. El proceso administrativo es llevado a cabo mediante la implementación de cada uno de sus pilares, pero en algunos momentos este proceso se ve afectado, como la planeación en este caso, esta se divide en planes estratégicos y operativos que son ideados por la asamblea general y el consejo de administración conformada por los socios o productores, dichos planes a veces no cuentan con una estructura sólida con conocimientos que muchas veces no se someten a votación, creando un beneficio a corto plazo lo que en el futuro puede ocasionarle un problema a la cooperativa. Además, se está presentando un incumplimiento de las políticas como el cambio de la directiva, ya que la persona en el cargo de presidente tiene ya un tiempo de ejercer este puesto, lo que produce molestia en los demás socios, porque esta persona no toma en cuenta sus aportaciones y realiza actividades sin realizarse una votación antes.

En cuanto a la organización, cuentan con un organigrama que permite conocer el puesto de cada persona dentro de la cooperativa, por otro lado, este organigrama no se encuentra formado o graficado correctamente, sus líneas no conectan adecuadamente cada puesto, además algunos de los puestos se encuentran separado uno del otro siendo este un mismo como lo es: consejo de administración, junta de vigilancia, comité de crédito y comité de promoción y educación.

La integración de personal tiene una base sólida puesto que, se realiza un proceso formal en el cuál, se analiza el perfil de cada candidato de acuerdo al puesto que se ofrece, eligiendo a

la persona más idónea, con conocimientos que aporten al crecimiento de la cooperativa de manera adecuada.

La dirección de la cooperativa COOMCAFE R.L., cuenta con una comunicación adecuada es decir, actualmente por problemas de la pandemia de COVID- 19, se realiza por medio de WhatsApp en forma de difusión y así cada miembro de la cooperativa como el responsable de caja, crédito, contabilidad etc. se entera de las actividades que se deben realizar, por otra parte existe el problema de comunicación entre los miembros de la asamblea que son los clientes socios, ya que estos poseen ideas u opiniones diferentes lo que a veces provoca malos entendidos.

La parte del liderazgo es democrático, creando un mayor compromiso entre los clientes, pero siempre abiertos a nuevas ideas que beneficien a la cooperativa.

Con relación al control la administración cuenta con un gerente capacitado, pero en su mayoría el consejo está integrado por productores quienes poseen conocimientos empíricos sobre algunos temas y como consecuencia de esto no hay un buen control que permita tomar las mejores decisiones y que además permitan analizar posibles futuros que beneficien el servicio que brindan.

2. De acuerdo al segundo objetivo el servicio al cliente de la cooperativa en este caso el nuevo proyecto de tostadería con el que cuentan, es visto como un buen servicio, pues al encontrarse dentro del municipio se convierte en una ventaja para la cooperativa, teniendo más clientes que hagan uso de este.

Los factores del proceso administrativo que intervienen en el servicio al cliente son la planeación, organización, integración de personal y dirección. En la parte de planeación se centra al incumplimiento de las políticas que se crearon al momento de fundación de la cooperativa, lo cual está provocando una mala relación clientelar.

Al no existir un organigrama que este bien definido, los clientes tienden a confundirse y no saber a quién realmente acudir cuando se presenta un inconveniente.

Dentro de lo que tiene que ver con la integración de personal cuentan con un personal capacitado que pueda brindar el servicio con cortesía, por otra parte, no cuentan con un claro sistema de atención al cliente, es decir no hay una persona que se encargue solamente de esta actividad.

Además, debido al control que se ha tenido por problemas ajenos a la cooperativa como ha sido el COVID- 19, cambios en la bolsa de valores en el extranjero, no se han podido concretar ventas y exportaciones de café lo que también provoca una mala relación con sus clientes.

El servicio de financiamiento que ofrece COOMCAFE R.L., no satisface debido a que la cooperativa no tiene liquidez para dar una respuesta inmediata a sus clientes (socios), es por ello que el servicio al cliente se ve afectado de tal manera que muchos de los socios están optando por retirarse y buscar una oportunidad en otras cooperativas, pues no están satisfaciendo las necesidades de los socios.

Por ende, la investigación dio como resultado que el principal problema que afecta a la cooperativa y a sus clientes es el financiamiento, pilar clave para el desarrollo de las actividades diarias, esto en algunos momentos provoca inconformidad entre los clientes, quienes cada vez exigen más de la cooperativa y que ésta aun teniendo estas limitantes busca siempre la manera de crear una estrategia o solución para darles respuestas

La incidencia que tiene el proceso administrativo en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L., es que si esta no cuenta con una buena planeación que le proporcione planes a largo plazo entonces se ocasionaran problemas sobre el rumbo de la cooperativa, además al existir una organización débil es decir que no tengan claro cómo organizarse para crear una sola idea que brinde una ventaja para la cooperativa entonces, la unión que se ha hecho desde la fundación de esta se debilitará, una baja dirección y control de las situaciones

que ocurren dentro de la cooperativa ocasionará que los clientes (socios) no se sientan satisfechos y decidan renunciar a esta.

Por tanto, mantener un proceso administrativo que se mejore cada vez más con las aportaciones del cliente hará que la cooperativa supere las limitantes con las que actualmente cuentan y sus clientes se sientan familiarizados con ella, de tal manera que sean reconocidos sus esfuerzos, su producción y como recompensa un excelente servicio al cliente.

Partiendo de la información de los dos primeros objetivos, se realizó la propuesta de estrategias que servirán como una guía para la mejora de los aspectos en los que se está fallando en la cooperativa estas son:

- Implementar estrategia sobre el uso de TICS para mejorar la relación y comunicación ofrecido por la cooperativa.
- Con la creación de un plan estratégico a base de un buen control, se puede disminuir la inconformidad de los socios respecto a la volatilidad del precio del café.
- Contratar a una persona encargada solo de servicio al cliente para recepción de inquietudes
- Hacer uso de las herramientas tecnológicas para la modificación de la estructura organizacional y de esta manera incluirlo en el manual de servicio al cliente, para que cada cliente (socio) pueda analizar bajo quien están cada cargo.

El primer supuesto planteado en la investigación se cumple, ya que, si se realiza un organigrama mejor estructurado, así como políticas más claras, un mejor liderazgo, un mejor control, se verán resultados que mejoren el servicio al cliente.

El segundo supuesto también se cumple, debido a que en la parte organizativa es donde se debe de dejar claro que cargo debe mantener cada miembro de la cooperativa, así como realizar un manual de cómo realizar una buena atención y servicio al cliente para que cada colaborador lo implemente al momento de realizar dicha actividad.

El tercer supuesto de implementar una caja en el área de tostaduría se cumple pues este ayudaría a reducir la logística, construyendo un proceso más rápido, es decir, mejoraría la agilidad con la que se da el servicio.

12. RECOMENDACIONES

Ya concluida esta investigación con base en la información y a los resultados obtenidos, se considera enunciar las siguientes recomendaciones:

A la cooperativa COOMCAFE R.L.

Crear un plan estratégico más definido y actualizado de acorde a la situación actual y pensando en los posibles futuros.

Crear estatutos que garanticen una rotación de personal en los cargos de la directiva para poder obtener nuevas ideas y nuevos puntos de vista para la mejora continua de la cooperativa.

Elaborar un organigrama que represente bien lo que se quiere dar a entender, conectando de manera ordenada los cargos y líneas para reflejar la información correcta.

Interactuar más con los socios para saber de primera mano las inconformidades que ellos tienen y así dar oportunidad a la comunicación para nuevas ideas de manera que sean productivas y que beneficien a los clientes (socios) y a la cooperativa.

Dar seguimiento a los colaboradores de la cooperativa para que haya un mejor funcionamiento de las actividades que se realizan y para que además haya una mejor organización de la misma.

Informar de manera entendible a sus clientes (socios), los detalles de todas las actividades económicas que se realizan y que los incluye directamente, como los pagos, deudas entre otros, para así evitar malos entendidos.

Aprovechar las oportunidades que poseen, para convertirlas en fortalezas y que de esta manera la cooperativa pueda crecer económicamente y pueda satisfacer las necesidades de sus clientes (socios).

A clientes (socios) de COOMCAFE R.L.

Deben tener en cuenta que como miembros de la cooperativa deben mantenerla calma, ya que en algunos momentos la cooperativa no puede solucionar de manera inmediata algunos problemas, debido a situaciones ajenas a esta.

Anticiparse e informarse de todas las actividades que se realicen y que se traten de inversión, para que de esta manera se puedan evitar malos entendidos con la cooperativa.

Involucrarse más en las actividades y especialmente en las reuniones de la cooperativa para estar informados.

A FAREM- Estelí:

Seguir formando profesionales de calidad con valores, motivándolos a realizar investigaciones que fortalezcan sus conocimientos y su desarrollo profesional.

Impulsar campañas de capacitación a estudiantes, para que compartan sus conocimientos con sus familiares para que estos puedan implementar buenas acciones en sus negocios y de esta manera apoyar el desarrollo de las MIPYMES.

A los estudiantes:

Realizar investigaciones sobre el proceso administrativo resaltando la importancia de realizarlo de la mejor manera para que las empresas por muy pequeñas que sean logren salir adelante bajo la implementación de este.

Tomar la debida importancia al servicio al cliente, el cual es una de las herramientas de mayor uso para sostener una empresa, ya que los clientes son quienes tienen potestad para dar las armas para crecer.

Investigar y conocer más sobre las cooperativas las cuales causan un gran impacto en la economía, generando empleos, atrayendo programas para la mejora de vida en las familias y contribuyendo al desarrollo de las comunidades.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre Castillo, E. B., Lanuza Pastran, A. S., & López Lazo, I. Y. (2020). *Incidencia del proceso administrativo en el crecimiento empresarial de la empresa Llantasa S,A en la ciudad de Estelí en el primer semestre del año 2019*. Estelí: Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí.
- Anónimo. (07 de 05 de 2004). 267965_07. Obtenido de 267965_07: http://132.248.9.195/pdbis/267965/267965_07.pdf
- Arhuis Aponte , F., & Campos Veliz, A. Y. (2016). *Influencia de la calidad del servicio en la satisfacción de los clientes de la empresa automotriz San Cristobal- Huancayo 2015*. Obtenido de tesis- Repositorio.uncp.edu.pe.: <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1269/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Asamblea Nacional. (2005). Ley General de Cooperativas. En A. Nacional. Managua Nicaragua: la gaceta.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editoril Patria.
- Bermúdez, R. M. (2016). *Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogota D.C.: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Centeno, M., González, S., & Rugama , M. (2020). *Gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones de la coopeativa de mujeres Blanca Aráuz municipio de La Concordia departamento de Jinotega año 2019*. Estelí: Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí.
- Chiappetta , C., Mora, S., Glavón, A., Ladizesky, M., Roffinelli, G., Silberstein, S., & Soto, C. (2016). *Sin Fin de Principios*. California: Ediciones Idelcoop.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. Santa Fe: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cortés Cortés, M. E., & Iglesias León, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la investigación*. Campeche: Universidad Autónoma del Carmen.

- Fuentes, J., Bruque, S., & Maqueira, J. (2011). *Administración un enfoque teórico-práctico*. Madrid: Pearson Education.
- GEDESCO. (s.f.). Obtenido de <https://www.gedesco.es/blog/que-es-una-cooperativa-y-como-funciona/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. C., & Baptista Lucio, M. D. (1991). *Metodología de la investigación*. Santa Fe: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Education.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva Global y empresarial*. Santa Fe: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EITORES S.A. DE C.V.
- Marciniak, R. (22 de agosto de 2013). *10 ventajas de realizar un plan estratégico*. Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/08/22/10-ventajas-de-realizar-un-plan-estrategico>
- Martínes, A. (2016). *La Cooperativa y su Identidad*. Dykinson.
- Medina, J. (24 de abril de 2020). *Características de una estrategia*. Obtenido de <https://gestión.pensemos.com/características-de-una-estrategia-exitosa>
- Mejía, M. C. (2009). *Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio a clientes*. México: Talleres de Edición Nacional de la Industria.
- Moreno, K., & Rodríguez, O. (2017). *Administración I Manual del Participante*. Estelí: FAREM-Estelí.
- Opzeeland, P. V. (10 de mayo de 2017). *20 técnicas de servicio al cliente*. Obtenido de 20 técnicas de servicio al cliente: <https://www.userlike.com/es/blog/técnicas-de-atención-al-cliente>
- Parra, M. E. (2013). *El buzón de Pacioli*. Obregón: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Ponce, A. R. (2007). *Administración Moderna*. México: LIMUSA S.A. de C.V.
- Publishing, M. (2007). *Estrategias de crecimiento*. -: Editorial Diaz de Zantos.
- Raffino, M. (4 de Julio de 2020). *Servicio al cliente concepto, elementos e importancia*. Obtenido de Servicio al cliente concepto, elementos e importancia.: <https://concepto.de/servicio-al-cliente/>

- Ramírez, J, Castillo Herrera, B., Benavides Fuentes, J., Peralta Calderón, Y. I., Lanuza, F., Moncada, H., . . . Manzanares, J. (2021). *Dossier base (Metodología de la Investigación)*. Estelí: FAREM.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education de México, S.A. de C.V.
- Rodríguez, M. D. (2012). *Calidad de servicios y Atención al Cliente*. Málaga: Interconsulting Burea S,L.
- Roncancio, G. (20 de Diciembre de 2019). *Para qué sirve la estrategia*. Obtenido de <https://gesti'on.pensemos.com/para-que-sirve-la-estrategia>
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Tigani, D. (2006). *Excelencia en servicio*. -: Liderazgo 21.
- Tschohl, j. (2012). *Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Guatemala: Service Quiality Institute Latin America.
- Universidad Mariano Galvez . (2015). *Teoria administrativa I*. Guatemala: UNIVERSIDAD MARIANO GALVEZ .
- Vásquez , W., Mairena, M., & Rivera, A. (2019). *funcionamiento del proceso administrativo(planeación, organización, dirección y control) para la atención al cliente de la empresa HARD BAR, en la ciudad de estelí en el periodo 2017-2018*. Estelí: Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí.
- Westreicher, G. (6 de Agosto de 2020). *Estrategia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>
- Zeledón, F. (2018). *Servicio al Cliente de las Cooperativas de Taxis en el casco urbano de la Ciudad de Estelí en el segundo semestre 2017* . Estelí: Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí.

14. ANEXOS



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Entrevista

Buenos días (o tardes). Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas en la FAREM Estelí y estamos realizando una investigación sobre la incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L. Por esa razón solicitamos su colaboración con el siguiente cuestionario. Sus repuestas serán tratadas de forma confidencial y la información que nos proporcione será utilizada para fines académicos.

Dirigida a

Gerente: _____

¿Existe planificación dentro de la cooperativa?

¿Qué políticas rigen la actividad de la cooperativa?

¿Existe una estructura organizacional donde se dé a conocer las funciones que se van a desempeñar?

¿Qué aspectos son tomados en cuenta en el proceso de selección de personal?

¿Qué tipo de capacitación reciben los nuevos colaboradores de la cooperativa?

¿Cómo es la comunicación dentro de la cooperativa?

¿Qué factores son tomados en cuenta al momento de tomar una decisión sobre la cooperativa?

¿Qué servicios ofrece la cooperativa?

¿Qué importancia tiene el servicio al cliente para la cooperativa?

¿Qué estrategias son utilizadas por la cooperativa para el cumplimiento de los objetivos?

¿Qué estrategias utiliza la cooperativa para brindar un buen servicio al cliente?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Entrevista a Gerente General de COOMCAFE R.L.

Buenos días (o tardes). Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas en la FAREM Estelí y estamos realizando una investigación que tiene como objetivo: Analizarla incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L, municipio de San Rafael del Norte. Por esa razón solicitamos su colaboración con el siguiente cuestionario. Sus repuestas serán tratadas de forma confidencial y la información que nos proporcione será utilizada para fines académicos.

Dirigida a

Gerente: Bismarck Antonio Jarquín Jiménez

¿Cómo nace la cooperativa?

Bueno la cooperativa se funda a finales del 2006 he con 77 socios fundadores he los cuales se agruparon verdad se agruparon para tratar de resolver problemas en común que habían en el municipio en cuanto al cultivo de café y la idea era buscar he para tener mejor acceso en tanto a financiamiento como a la comercialización de café de manera grupal ya que esto ha sido un problema verdad en muchos años donde hay intermediarios donde hay trasnacionales que vienen en ese momento pagaban los precios que ellos querían a los productores que el financiamiento era muy difícil de conseguir entonces eso fue lo que he hizo que estos 77 productores buscaran con un organismo con PCI que es de estados unidos he ellos les ayudaron a con la parte de cómo organizarse como sacar la personalidad jurídica les dieron un fondo semilla allí para que iniciaran operaciones y en 2007 prácticamente inicia la cooperativa.

¿Existe planificación dentro de la cooperativa?

Si claro, hay un plan estratégico que se elabora verdad he esto es lo que permite a nivel general planificar después a nivel más específico todas las actividades de la cooperativa, entonces el plan estratégico el ultimo ahorita está en revisión porque el anterior que teníamos vencía en 2020, entonces para 2021 debimos comenzar el segundo periodo o el segundo plan estratégico que estábamos elaborando pero por estas cuestiones de pandemia no ha venido la persona de un organismo que estaba apoyando en ese sentido para hacer la última revisión pues y dar continuidad a las actividades de la cooperativa, entonces lo tenemos a nivel general, este año la idea era hacer un plan operativo anual que es donde está más específico basado en el plan estratégico se trabajaba el plan operativo anual que son las actividades del año pero por este alboroto que ha habido los organismos no están haciendo presencia en las áreas en las cooperativas donde atienden y esto nos atrasó, esperamos para el próximo año si Dios lo permite he iniciar ya con un plan operativo para 2022.

¿Qué políticas rigen la actividad de la cooperativa?

Bueno si te referis a cuales son los lineamientos de la cooperativa para con sus asociados, bueno lo primero y principal es garantizar que el asociado tenga beneficio tanto económico, sociales y ambientales, esas son las tres bases de la organización entonces en eso se basa el plan estratégico de la cooperativa entonces por ejemplo los pilares fundamentales de la cooperativa o las acciones, los servicios que la cooperativa da a sus asociados están basados en financiamiento, comercialización de café principalmente, en gestión y ejecución de proyectos productivos y sociales, diversificación porque estamos trabajando siempre en café pero buscando como dar valor agregado al sacar subproductos del café y en la parte ambiental porque estamos trabajando con certificaciones socio ambientales en donde los compradores que también están certificados pagan un plus para que el productor pueda hacer acciones en pro del medio ambiente en sus fincas pero que también he socialmente ellos puedan tener un desarrollo tanto en la parte de salud como en la educación como mejoras en la calidad de vida.

¿Existe una estructura organizacional donde se dé a conocer las funciones que se van a desempeñar?

Si, ósea está definido he, hay un organigrama, hay estatutos la cooperativa se rige por sus estatutos internos, los estatutos a la vez están basados en su mayoría en la ley general de cooperativas, entonces de la ley general de cooperativas salen los estatutos he y prácticamente la asamblea general que es la máxima autoridad de la cooperativa se rige a estos estatutos, ahí están todas las funciones he todo lo que tiene que ver con los derechos y la otra parte sobre lo que es de las obligaciones de los asociados he está determinado por los estatutos de la cooperativa. Luego el personal administrativo igualmente tenemos un manual de funciones en donde están detallados toda la cantidad de actividades que dependiendo del cargo tenemos el deber de cumplir aquí en la organización.

¿Qué aspectos son tomados en cuenta en el proceso de selección de personal?

Bueno primeramente el perfil verdad el perfil profesional porque dependiendo la plaza el perfil de plaza entonces así se busca verdad el candidato, he pero eso de manera cualitativa o cuantitativa pero cuantitativamente, pero si buscamos personas proactivas personas que tengan iniciativa personas que tengan la capacidad de generar ideas yo aquí tengo un dicho que le digo a los compañeros aquí buscamos gente que nos venga a ayudar con los problemas que tenemos no que nos venga a causar más problemas de los que tenemos. Entonces primeramente el perfil profesional, pero nos interesa más la parte cualitativa toda la parte de aptitud y actitud de cada candidato.

¿Cómo es la comunicación dentro de la cooperativa?

Bueno si es entre productores y el nivel administrativo ellos tienen toda la potestad de venir a la cooperativa a preguntar, a través del área técnica también como los técnicos son los que están más en comunicación en campo entonces ellos son los que se encargan de divulgar o dar información a los asociados. Si es a nivel administrativo con el consejo de administración porque en el organigrama después de la asamblea general de asociados esta lo que es el consejo de administración que es compuesto por productores verdad y son los que tienen la obligación de ejecutar todas las actividades que manda tanto los estatutos como la asamblea

general, entonces el consejo debajo del consejo está la gerencia, y hay reuniones periódicas por lo menos una vez al mes hay una sesión ordinaria del consejo de administración donde se discuten donde se ven todas las actividades que hay que realizar en el momento esta reunión se hace en conjunto con la gerencia se deja un acta de cada sesión y después la gerencia dependiendo de la actividad hay coordinación con el área si es algo de pago se ve se coordina con contabilidad si es de crédito se ve con Erasmo que es el de crédito si es una actividad de campo con asistencia técnica se coordina con los técnicos entonces de esa manera.

¿Qué estilo de liderazgo es utilizado dentro de la cooperativa?

Específicamente en que se refiere.

Víctor: en el liderazgo digamos usted en este caso del gerente según lo que se nos dio a nosotros está el liderazgo democrático que usted es como que a tomo tu idea y lo ayudamos entre todos, el autoritario que usted es el que impone o es de los líderes que son como reservados que usted dejan que ellos hagan se y usted está simplemente como calladito oyendo y no les dice mucho, tiene esas tres opciones que son autoritario, democrático o introvertido por decirlo así.

Bueno aquí nos colocaríamos en el estilo Democrático lo que pasa eso tiene que ver con lo anterior que le decía yo aquí he lo que nos gusta es buscar gente que sea proactiva que tenga iniciativa yo les digo aquí no trabajamos con niños, a un niño es el que hay que andar ahí o a un ancianito hay que andar de la mano diciéndoles hace esto no hagas esto entonces aquí hemos tenido la suerte quizá la mayor parte del personal es gente que cumple con ese requisito o con esas actitudes y a mí siempre me ha gustado ser como poniendo el ejemplo de un campo de juego donde está el mánayer un juego de béisbol por ejemplo el mánayer le tira la señal y les tira las funciones a cada uno de sus jugadores y cada jugador sabe cuál es su responsabilidad pero no solamente su responsabilidad lo que dice el contrato si de repente uno de los muchachos mira que hay algo en lo que pueden aportar extra donde puede mejorar o sugerir siempre hemos estado abiertos a las sugerencias ósea no somos de decir esto es lo que se hace porque esto es lo que digo porque esto es lo que dice el consejo se hace de esta manera aunque nos digan que no es así .7.1. Por ejemplo, en la primera línea de los que lo mandan a usted, su superior ¿el mismo trato de liderazgo desde la primera base? La cooperativa ha venido resurgiendo porque la cooperativa tubo un problema en el 2011 2012

que estaba otro tipo de gente y quizá del 2012 para acá la cooperativa resurgió y hemos llegado a un nivel talvez no optimo pero estamos en la lucha pero creo que ese tipo de comunicación y ese tipo de jerarquía ese tipo de ejecución o administración de la cooperativa ha tenido que ver con esto por ejemplo yo me reúno con el consejo de administración y ellos no se limitan o no me dan una orientación así de tajo esto vas hacer porque esto es lo que nosotros somos los dueños, no ellos me llaman y entre ambas partes ellos me dicen que decís vos de esto podemos hacerlo aquí, o hay veces que ellos dicen vamos hacer tal y tal cosa y me dan la potestad de sugerirles “miren no creen ustedes que si lo hacemos de esta manera puede ser mejor” entonces llegamos a un consenso donde se trata de tomar la mejor decisión y esto ha ayudado mucho no hay un ego de decir porque soy el consejo de administración, que porque soy el presidente o porque yo soy el gerente se va hacer lo que yo diga entonces se respeta, se aceptan sugerencias he y se le agradece al personal de que sea proactivo y que paren ideas si usted se ha fijado yo muy poco hablo con los muchachos incluso hemos tomado la modalidad usando la tecnología a través del WhatsApp a Mynor, a Janeth, a los muchachos “miren hay que hacer tal y tal cosa” entonces yo me quedo tranquilo porque yo sé que las cosas se van hacer, si doy un poco de seguimiento pero la tecnología ha venido a mejorar muchas cosas a agilizar yo no soy de las personas que quizás antes por falta de tecnología había mucha reunión o hay empresas que acostumbran que todos los lunes hay reunión que por cada cosita hay que reunirse con el personal, para mí eso no es recomendable ni es tan válido porque se pierde mucho tiempo también y se diluye mucho uno en reuniones, entonces ahora con un personal malo pues quizá sea necesario reuniones pero cuando ya cada quien sabe lo que tiene que hacer un menaje y se hace, ahora cuando ya hay actividades especiales por ejemplo cuando vienen las asambleas, tenemos visita de un comprador, de una personalidad de un organismo ahí si nos reunimos y planificamos lo que vamos hacer, ahorita entre menos contacto físico haya cercanía entre los trabajadores es mejor y yo creo que la tecnología ahí ha jugado un papel muy bueno porque a través principalmente de correos, de email y de WhatsApp nosotros nos comunicamos y las cosas se hacen.

¿Qué importancia tiene el servicio al cliente para la cooperativa?

Mira aquí vos sabes que son asociados y ellos aquí la cooperativa está formada la cooperativa son los asociados los productores de café y si nosotros no le servimos a ellos no les damos

beneficios a ellos donde estén he satisfechos con lo que nosotros hacemos la cooperativa desaparece nosotros como administración desaparecemos prácticamente, entonces hemos cuidado de que poquito o bastante siempre la mayor cantidad de beneficios sean dirigidos al productor si tenemos clientes por ejemplo con esto del valor agregado que vendemos café molido, principalmente la venta de insumos lógicamente siempre hay una diferenciación en precios, un precio preferencial en cualquier servicio para el asociado y el cliente que nos visita pues tiene un precio un poco más alto porque es parte de las políticas de la cooperativa pero al final siempre hemos tratado de cuidar si ustedes se fijan aquí no hay lujos, hay organizaciones que hacen lo contrario primero el lujo, primero el salario, el vehículo, el viaje al exterior y al asociado lo que sobra si es que sobra, aquí lo hacemos al revés primero al asociado hay que tratar de hacer la diferencia con la calle con la competencia y nosotros tratamos de sobrevivir con lo que sobre con lo que podemos conseguir o con lo que podemos dejar de todos los servicios que hacemos aquí.

¿Qué estrategias utiliza la cooperativa para brindar un buen servicio al cliente?

casualmente eso que te explicaba, si hablamos de comercialización de café que es lo más difícil he hemos trabajado en calidad en campo, vos sabes que el café tiene una cadena de valor que viene desde lo que es la producción en campo hasta lo que es la exportación de café entonces es una cadena verdad si vos descuidas un eslabón prácticamente puedes estar haciendo esfuerzo en el resto de eslabones pero si descuidas uno no funciona la cosa entonces hemos tratado de cubrir todo los eslabones de la cadena, hemos trabajado en la parte de mejorar la productividad la calidad del café en campo, hemos tratado que esa calidad que viene de campo cuidarla aquí en el acopio y garantizarla en el beneficio seco donde compramos el servicio y eso nos ha permitido mejorar esa calidad y que el comprador el importador que está en Europa o en Norte América pueda apreciar el café y nos pueda pagar un sobreprecio, aparte también hemos trabajado con las cómo se llama con certificaciones nosotros tenemos dos certificaciones una que se llama COMERCIO JUSTO y una que se llama ORGÁNICO tenemos un grupo de productores orgánicos y estos nos permite que el comprador nos pague un extra por esas certificaciones lógicamente que el productor tiene que ser un trabajo en su finca tiene que ambientar en materia ambiental en materia social pero al final eso permite hacer una diferencia verdad si hablamos de financiamiento la tasa

de interés que tenemos nosotros aquí es relativamente bajo con respecto a las financieras nosotros no somos una financiera verdad nosotros aquí tenemos un 20% anual y una financiera anda por el 30 el 35 o hasta el 50% o muchas financieras te dicen no es el 18% anual pero después cuando firmas el contrato te suman asistencia técnica te suman he un montón de cosas que te viene hacer el 30, 35 o 40%.

Dariana: nos puede hablar un poco sobre el laboratorio que al igual aporta valor.

Claro porque el laboratorio ha sido unas de las principales herramientas y de las principales estrategias que hemos utilizado nosotros para mercadear el café entonces he se muestrea cada productor en la cosecha y entonces en el laboratorio allí se mira que calidad tiene cada productor y eso nos ha permitido he identificar café de calidad café de excelente calidad café de buena calidad, nos ha permitido identificar productores que tienen mala calidad porque no todo es bueno entonces nosotros podemos separar este regular este café de estos productores es bueno este es excelente y así de esta manera nosotros ofertamos a los compradores (Dariana: y así obtener un mejor precio) es correcto entonces este que tiene una taza o un puntaje de 84 es 15 20 dólares más caro el quintal que este que es de 83 y este de 83 es quizás 5 10 dólares más caro que el de 81 que es un café bueno no excelente pero es algo normal entonces he esto de la gestión y ejecución de proyectos productivos esto nos ha ayudado mucho porque es un plus al café entonces he muchos productores dicen mi café me salió a tanto si pero quizá de repente se le dio una despulpadora a mitad de precio sucedida por un proyecto o pago el 25% de una despulpadora hace dos años que dimos una maquinaria con NICADAPTA que es un proyecto gubernamental, despulpadoras que valían 18mil córdobas en ese momento el productor pago un 25% hablando de 4500 córdobas entonces ese tipo de cosas he son la parte de las estrategias que buscamos no solo la parte del precio de tu café sino por la parte que podamos conseguir extra va directo para ellos porque al final la cooperativa son ellos y si se formó esta organización es para llevarles un beneficio a ellos no para que quede en los trabajadores ni en los que están en los órganos de dirección verdad de la cooperativa. Dariana: cuando por ejemplo los que menos recursos tienen uno de ellos me decía que les dan ayudas como canastas básicas o algo así) si ósea todo ese tipo de cosas he esto por ejemplo hay un organismo que presta nos financia dinero o ahora con esto del covid han venido apoyos también porque nosotros trabajamos con tanto compradores como organismos que nos financian dinero son organismos que tienen un organismos que tienen

un fin social entonces he por ejemplo el año pasado que vino un fondo de PERCAPITA he venia un fondo directamente para los productores que se diera un unas canastas con productos básicos pero también nos gustó mucho que también traía un beneficio para los trabajadores porque esa es la otra cosa hay veces que hay organismos que trabajan mucho basado en los productores pero también el personal que estamos a cargo creo que somos parte también del sistema verdad (para el buen funcionamiento para que el trabajador se motive) es correcto la certificación Comercio Justo hace 2- 3 años metió un requisito más y es que parte del premio que pagan los compradores por esta certificación tiene que darse un poquito a los trabajadores también porque nosotros trabajamos nosotros gestionamos la exportación y la comercialización de café se hace por el trabajo de nosotros estamos dentro del sistema estamos dentro de la cadena entonces de esa manera todo mundo está contento verdad.

Víctor: Bueno para la siguiente pregunta voy hacer una aclaración nosotros nos toca realizar un FODA este solo para darle mención de que fortalezas y debilidades son aspectos internos de la empresa y oportunidades y amenazas son aspectos externos de la empresa entonces la primera pregunta de estas es:

¿Cuáles fortalezas observa dentro de la cooperativa?

Fortalezas las principales es que tenemos productores con áreas de café de calidad esa es una te puedo mencionar otra y es que tenemos por lo menos ya tenemos infraestructura tenemos un personal he tenemos una estructura organizativa y administrativa ya formada y con experiencia en lo que es la cadena de valor del café otra fortaleza que te puedo mencionar es que ya tenemos experiencia en ejecución en gestión y ejecución de proyectos he qué se yo tenemos como cooperativa ya un historial de acopio de producción y exportación de café de calidad he qué otra cosa te puedo decir dentro de las fortalezas bueno que estamos ya casi en todos los eslabones de la cadena de valor desde la parte productiva tenemos financiamiento tenemos he exportación tenemos acopio lo único que nos falta es procesamiento he de café verde pero ya ahorita vamos a entrar ya con un pilotaje para para secar y trillar café nosotros café de exportación es lo único que nos hacía falta vamos a entrar ya creo que el próximo año ya estaríamos completos (Víctor: esa ya entraría como una oportunidad o ya está dentro) no porque he ya prácticamente está dentro es parte de nosotros ya tenemos un poco de experiencia lo que nos hacía falta era como un empujoncito verdad de la de alguna

cooperación para que pudiéramos hacer pero como fortaleza es que ya estamos casi en toda la cadena de valor del café.

¿Qué debilidades presenta la cooperativa?

Debilidades bueno la debilidad principal es que aún no hemos alcanzado la auto sostenibilidad como organización y está relacionado con lo que hablábamos ahora pues nosotros he primero tratamos de que los productores queden satisfechos con los servicios que damos y nosotros buscamos la manera cómo sobrevivir administrativamente quizá lo ideal sería que a lo mejor hacer ambas cosas que el productor este he contento y que la organización tenga auto sostenibilidad pero en estos momentos por una amenaza que es la competencia no hemos podido nosotros este llegar a ese punto de equilibrio la otra debilidad es que tenemos he nos heredaron quizá diciéndolo de esa manera he una alta carga de deudas de los directivos anteriores que fue lo que les comentaba yo en 2011 que esta cooperativa estuvo a punto de cerrar nos dejaron un he deudas entonces tenemos un endeudamiento ahí en un banco nacional que eso nos frena también el crecimiento nosotros nos toca pagar cuotas de 15mil 18mil dólares al año por 11 años entonces esos 18mil dólares que nosotros pagamos quizás contribuyeran a que nosotros estuviéramos en mejores condiciones ve pero ahí vamos, otra debilidad es que hay mucha a pesar de los esfuerzos que hacemos he hay mucha como te dijera hay poco apropiamiento de los asociados con el sistema cooperativo claro hay productores buenos hay productores que se mantienen en la membrecía que si hay que aportar aportan si hay que perder están dispuestos a perder pero hay unos que no hay unos que solo les gusta ganar y ganar mucho y si ya no les diste lo que ellos quieren entonces ya se van andan hablando cosas en la calle entonces eso es un poco como de falta de apropiamiento hay unos que ven a la cooperativa como que fuera un comprador como que ellos no se sienten parte de la cooperativa sino que dicen es que la cooperativa no me pago bien es que la cooperativa me robo es que en la cooperativa no me dan tal cosa entonces hombre si vos sos socio y sos parte de la cooperativa estas apropiado de eso no deberías de hablar así aparte que se les aclara que esta es una empresa y que ellos son parte que si hay que ganar ganan todos y si hay que perder pues ni modo tienen que perder todos, si he y otra debilidad que tenemos es que nos hace falta todavía acopiar más de la producción de los productores por falta de recursos económicos esas las miraría como las principales yo.

¿Qué oportunidades se le han presentado a la cooperativa?

Bueno la oportunidad es que al ser una organización que ahora es reconocida a nivel nacional e internacional porque hay mucha gente que nos conoce ahora, hace 8 años atrás nadie conocía COOMCAFE por lo menos afuera he pero ahora hay mucha nos buscan muchos organismos para ejecutar proyectos ha esa es una oportunidad he otra oportunidad es que nos hemos dado a conocer con la calidad del café fuera y eso nos permite que muchos compradores nos busquen he qué otra cosa, las certificaciones y ese tipo de plus que ayuda a que el precio del café tenga un sobre precio esa es otra oportunidad pues la presencia de certificación certificadoras he y organismos que trabajan en la mejora del café nos permite ser competitivos verdad he y poder sobrevivir en estos momentos

¿Qué amenazas enfrenta la cooperativa?

La principal es la que te mencionaba la competencia la dura competencia he aquí nosotros san Rafael tiene la fama de que el café de aquí es de una de las mejores del país pero eso no a nosotros administrativamente al productor es una ventaja porque aquí el café es uno de los lugares donde más caro se vende se compra pues hablándolo de como competencia pero administrativamente nosotros si es una amenaza porque a la haber una alta competencia de trasnacionales principalmente que tienen ahora las mismas he condiciones de una cooperativa porque ahora también estas trasnacionales tienen certificaciones igual que las cooperativas entonces se nos convierte en una competencia desleal porque nosotros somos relativamente pequeños una trasnacional nosotros acopiamos que se yo 7mil quintales oro una trasnacional te puede acopiar 50mil 100mil quintales oro sus costos de operación al tener volúmenes altos prácticamente son bajos y sus costos fijos sus costos variables y entonces he eso nos mete en problemas porque ellos vienen tirando precios relativamente más altos y nosotros tenemos que competir con ellos entonces eso nos deja en desventaja porque las utilidades se reducen al haber una competencia desleal, la otra amenaza es el clima verdad esto del cambio climático ahora hay mucha zozobra de repente se espera que una cosecha un ciclo sea bueno pero de repente hay una sequía viene un huracán viene una helada y eso nos mete a problemas y nos boia totalmente las proyecciones he por ejemplo este año se esperaba una cosecha súper buenísima pero lo que estamos viendo ahora que parece que no va ser tan buena va ser similar a la del ciclo pasado y esto tiene que ver con el clima, otra amenaza es la alta volatilidad del

precio internacional del café eso nos mete a problemas también porque este prácticamente he hace una semana estaba en 200 dólares el café ya ahorita está en 185 no hemos nos ha dado miedo fijar porque no sabemos si dentro de una semana dentro de 15 días el precio se va elevar más alto ve entonces este esa esa volatilidad que es manejada prácticamente por gente que está en Nueva York donde está el centro mundial del comercio de café eso es un problema para nosotros y es con eso que tenemos que lidiar todo el tiempo verdad no todo está escrito en precios del café nadie se las sabe todas y hay que ser muy cuidadoso en esta parte porque a como uno puede salir arriba una mala decisión también puede desaparecer una organización.

Víctor: Si eso es todo muchas gracias por regalarnos de su tiempo sabemos que estaba ocupado gracias por darnos la oportunidad de hacerle esta entrevista esto nos va ayudar mucho eso sería todo.

No y si hay algo que se faltó ahí pues no importa ahí usted está viniendo aquí hay solo me pasa y lo complementamos

Muchas gracias.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Encuesta.

Buenos días (o tardes). Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas en la FAREM Estelí y estamos realizando una investigación sobre la incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R.L. por esa razón solicitamos su colaboración con el siguiente cuestionario. Sus repuestas serán tratadas de forma confidencial y la información que nos proporcione será utilizada para fines académicos.

1. Edad:

1.1. 20 - 29

1.2. 30 - 39

1.3. 40 - 49

1.4. 50 - 59

1.5. 60 +

2. Sexo:

2.1. Masculino

2.2. Femenino

3. Ocupación:

3.1. Agricultor

3.2. Maestro

3.3. Doctor

3.4. Ama de casa

Marque con una X la respuesta que considere conveniente.

4. Tipo de servicio que recibe de la cooperativa

4.1. Compra de café _____

4.2. Venta de café _____

4.3. Procesamiento del café _____

5. En relación a la respuesta anterior ¿Cómo es el servicio que recibe de la cooperativa?

5.1. Excelente _____

5.2. Muy bueno _____

5.3. Bueno _____

5.4. Regular _____

5.5. Malo _____

6. ¿Las instalaciones de la cooperativa son las más adecuadas de para recibir su servicio?

6.1. Sí _____

6.2. No _____

7. ¿El servicio es entregado a usted con cortesía?

7.1. Sí _____

7.2. No _____

8. ¿La entrega del servicio es realizada con agilidad?

8.1. Sí _____

8.2. No _____

9. ¿Está de acuerdo con el proceso de pago utilizado en la cooperativa COOMCAFE?

9.1. Sí _____

9.2. No _____

10. Califique el nivel de confianza que genera la cooperativa en brindar el servicio:

10.1. No confiable___

10.2. Confiable___

11. ¿Siempre hay disponibilidad por parte de la cooperativa para brindarle el servicio?

11.1. Sí _____

11.2. No _____

12. ¿El sistema que se utiliza dentro de la cooperativa en cuanto a papeleo y entrega del servicio es el más óptimo?

12.1. Sí _____

12.2. No _____

13. ¿Cómo es la relación que tiene con la cooperativa?

13.1. Muy buena _____

13.2. Buena _____

13.3. Mala _____

14. ¿El servicio brindado por la tostaduría satisface sus necesidades?

14.1. Sí _____

14.2. No _____

15. ¿Cuál es la probabilidad de que recomiende la cooperativa COOMCAFE RL?

15.1. Lo recomiendo___

15.2. Es muy probable___

15.3. Poco probable___

16. ¿Cómo calificaría la forma en la que se encuentra organizada la cooperativa?

16.1. Muy buena _____

16.2. Buena _____

16.3. Mala _____

17. ¿Es de su conocimiento las políticas que utiliza la cooperativa para hacerle llegar el servicio?

17.1. Sí _____

17.2. No _____

18. ¿Su opinión es tomada en cuenta para la mejora del servicio que le es brindado?

18.1. Sí _____

18.2. No _____

18.3. A veces _____



Guía de observación

Nombre de la cooperativa	
Observador	
Fecha	

Objetivo: Identificar los factores del proceso administrativo que intervienen en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE, R.L.

Escala:

1. Excelente 2. Muy bien 3. Bien 4. Regular 5. Mal

Aspectos a observar	1	2	3	4	5
¿Las áreas dentro de la cooperativa están bien definidas?					
¿La misión y visión se encuentran a la vista de clientes y colaboradores?					
¿La cooperativa cuenta con un manual de políticas?					
Proceso de servicio al cliente					
Cortesía					
Agilidad					

Sistema de atención al cliente					
La relación cliente – cooperativa.					



Guía de observación

Nombre de la Cooperativa	Cooperativa Multisectorial café de Altura
Observador	Dariana Lourdes Aráuz Flores
Fecha	Del 01 de septiembre hasta el 12 de septiembre

Objetivo: Identificar los factores del proceso administrativo que intervienen en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE, R.L.

Escala:

1. Excelente 2. Muy bien 3. Bien 4. Regular 5. Mal

Aspectos a observar	1	2	3	4	5
¿Cómo es la planeación dentro de la cooperativa?		x			
¿Las áreas dentro de la cooperativa están bien definidas?		x			
¿La misión y visión se encuentran a la vista de clientes y colaboradores?			x		
¿La cooperativa cuenta con un manual de políticas?		x			
Proceso de servicio al cliente		x			
Cortesía	x				
Agilidad		X			
Sistema de atención al cliente		X			
La relación cliente – cooperativa.			X		

¿La comunicación dentro de la cooperativa es la más adecuada?			X	
¿Siempre hay disponibilidad por parte del colaborador para brindar el servicio al cliente?		X		
Relación entre colaboradores				X

Tabla 3 Edad

Edad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	21-30	5	10.42	10	10.4
	31-40	8	16.67	16.7	27.1
	41-50	13	27.08	27.1	54.2
	51-60	17	35.42	35.4	89.6
	61-+	5	10.42	10.4	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

Tabla 4 Sexo

Sexo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	38	79.2	79.2	79.2
	Femenino	10	20.8	20.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

Tabla 5 Ocupación de los clientes

¿Cuál es su ocupación?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Agricultor	39	81.3	81.3	81.3
	Maestro	1	2.1	2.1	83.3
	Ama de casa	7	14.6	14.6	97.9
	Comerciante	1	2.1	2.1	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

Tabla 6 Tipo de servicios recibidos

Tipo de servicio que recibe de la cooperativa.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Compra de café	2	4.2	4.2	4.2
	Venta de café	6	12.5	12.5	16.7
	Financiamiento	29	60.4	60.4	77.1
	venta, procesamiento y financiamiento de café	11	22.9	22.9	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

Tabla 7 Valoración del servicio

¿Cómo valora el servicio que recibe de la cooperativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	7	14.6	14.6	14.6
	Muy bueno	20	41.7	41.7	56.3
	Bueno	13	27.1	27.1	83.3
	Regular	7	14.6	14.6	97.9
	Malo	1	2.1	2.1	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

Tabla 8 Adecuación de las instalaciones

¿Las instalaciones de la cooperativa son las más adecuadas para recibir su servicio?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	46	95.8	95.8	95.8
	NO	2	4.2	4.2	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

Tabla 9 Valoración de la cortesía

¿Cómo valora la cortesía?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	13	27.1	27.1	27.1
	Muy buena	20	41.7	41.7	68.8
	Buena	12	25.0	25.0	93.8
	Regular	3	6.3	6.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

Tabla 10 Agilidad del servicio

¿La entrega del servicio es realizada con agilidad?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	36	75.0	75.0	75.0
	NO	5	10.4	10.4	85.4
	A veces	7	14.6	14.6	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

Tabla 11 Proceso de pago

¿Está de acuerdo con el proceso de pago utilizado en la cooperativa COOMCAFE?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	42	87.5	87.5	87.5
	NO	6	12.5	12.5	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

Tabla 12 Nivel de confianza en la cooperativa

Califique el nivel de confianza que genera la cooperativa en brindar el servicio					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy confiable	8	16.7	16.7	16.7
	Confiable	33	68.8	68.8	85.4
	Poco confiable	6	12.5	12.5	97.9
	Nada confiable	1	2.1	2.1	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

Tabla 13 Disponibilidad del servicio

¿Siempre hay disponibilidad por parte de la cooperativa para brindarle el servicio?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	45	93.8	93.8	93.8
	NO	1	2.1	2.1	95.8
	A veces	2	4.2	4.2	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

Tabla 14 Optimización del papeleo

¿El sistema que se utiliza dentro de la cooperativa en cuanto a papeleo y entrega del servicio es el más óptimo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	41	85.4	85.4	85.4
	NO	2	4.2	4.2	89.6
	A veces	5	10.4	10.4	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

Tabla 15 Relación con la cooperativa

¿Cómo es la relación que tiene con la cooperativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	15	31.3	31.3	31.3
	Muy buena	5	10.4	10.4	41.7
	buena	23	47.9	47.9	89.6
	Regular	4	8.3	8.3	97.9
	Mala	1	2.1	2.1	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

Tabla 16 Satisfacción del servicio

¿El servicio brindado por la tostadería satisface sus necesidades?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucho	17	35.4	36.2	36.2
	Bastante	21	43.8	44.7	80.9
	Algo	2	4.2	4.3	85.1
	Poco	5	10.4	10.6	95.7
	Nada	2	4.2	4.3	100.0
	Total	47	97.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.1		
Total		48	100.0		

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

Tabla 17 Probabilidad de recomendar la cooperativa

¿Cuál es la probabilidad de que recomiende la cooperativa COOMCAFE R.L.?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy probable	16	33.3	34.0	34.0
	Probable	26	54.2	55.3	89.4
	Poco probable	4	8.3	8.5	97.9
	Nada probable	1	2.1	2.1	100.0
	Total	47	97.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.1		
Total		48	100.0		

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

Tabla 18 Calificación de la organización

¿Cómo califica la forma en que se encuentra organizada la cooperativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	15	31.3	32.6	32.6
	Muy buena	14	29.2	30.4	63.0
	Buena	12	25.0	26.1	89.1
	Regular	4	8.3	8.7	97.8
	Mala	1	2.1	2.2	100.0
	Total	46	95.8	100.0	
Perdidos	Sistema	2	4.2		
Total		48	100.0		

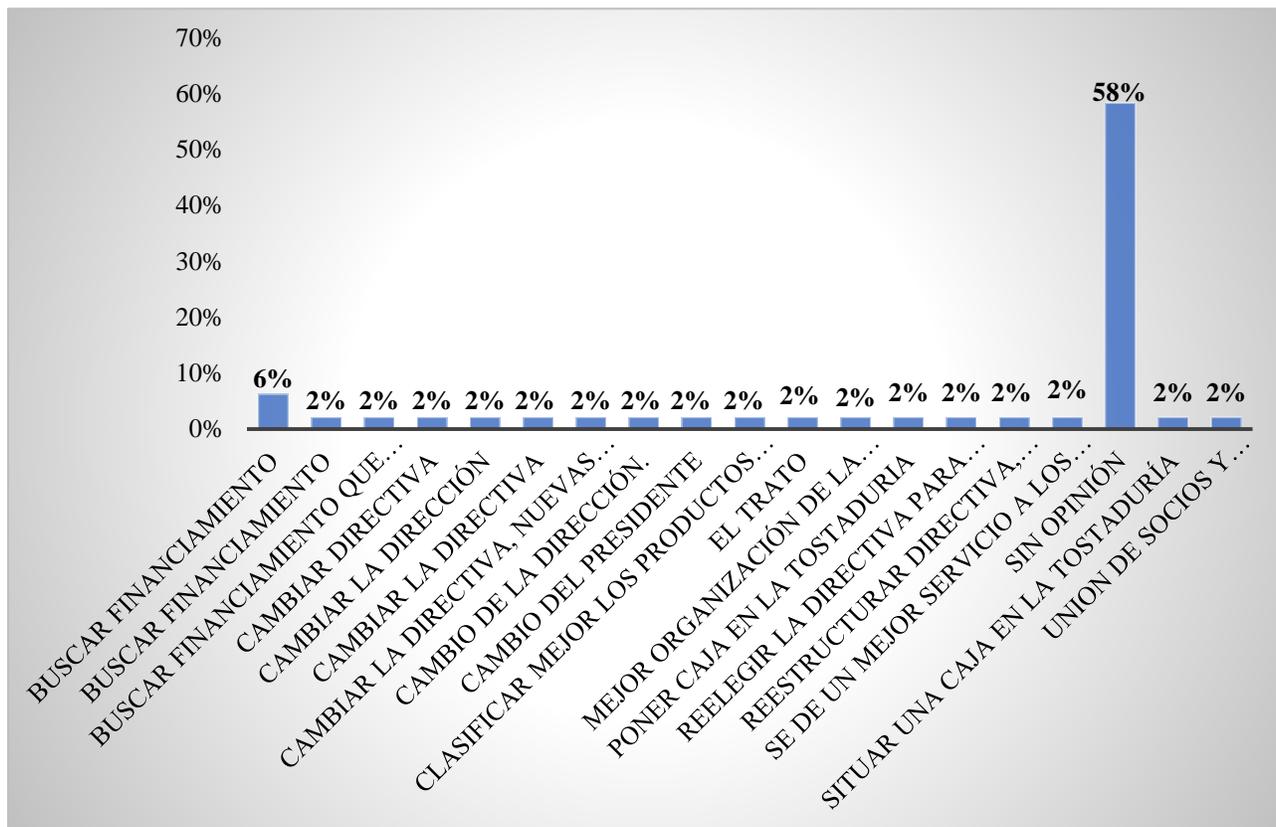
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

Tabla 19 Políticas conocidas por clientes

¿Es de su conocimiento las políticas que utiliza la empresa para hacerle llegar el servicio?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	39	81.3	81.3	81.3
	NO	9	18.8	18.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

Gráfico N° 17 Sugerencias



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas.

Fotografías

Fotografía 1 Entrada a la cooperativa COOMCAFE R.L.



Fuente: Elaboración propia.

Fotografía 2 La tostaduría



Fuente: Elaboración propia.

Fotografía 3 La Tostadora



Fuente: Elaboración propia.

Fotografía 4 Inauguración de proyecto.



Fuente: Elaboración propia.

Fotografía 5 Colaboradores de la Cooperativa.



Fuente: Elaboración propia.

Fotografía 6 Logo de COOMCAFE R.L.



Fotografía 7 Variedad de café molido vendidos por COOMCAFE R.L.

