



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL**

**TEMA:**

PLAN DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD EN EL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA LA COOPERATIVA SAN FRANCISCO LTDA., SUCURSAL EL PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA

**AUTORA:**

JHOSELIN NELLY ALVARADO GUTIÉRREZ

PUYO - ECUADOR

2016

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado por la señorita: Jhoselin Nelly Alvarado Gutiérrez, el mismo que ha sido revisado en su totalidad y cumple con todos los aspectos normales, técnicos y reglamentarios establecidos ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su publicación.

Dr. Rodrigo Gabriel Abarca Carrasco  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

Ing. Gabriel Alejandro Granizo Peñafiel  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Jhoselin Nelly Alvarado Gutiérrez, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 15 febrero del 2016

Jhoselin Nelly Alvarado Gutiérrez  
1600612186

## **DEDICATORIA**

A ti Dios que me diste la oportunidad de vivir.

A mis padres con mucho amor y cariño les dedico todo mi esfuerzo sacrificio y trabajo puesto para la realización de esta tesis, gracias por todo papá y mamá por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles lejos, siempre han estado apoyándome siempre y brindándome todo su amor, por todo este les dedico este triunfo que es suyo.

Los quiero con todo mi corazón y este trabajo que me llevo un año hacerlo es para ustedes, por ser uno de sus hijos esto es lo que ustedes me brindaron, solamente les estoy devolviendo lo que ustedes me dieron en un principio.

A mis hermanos, gracias por estar conmigo y apoyarme siempre, y consentirme tanto. Los quiero, son un pilar fundamental en mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios

Que me ha regalado salud, fortaleza y perseverancia para culminar una etapa más en mi vida, por darme el privilegio de estar vivo, por acompañarme todos los días y bendecirme con su sabiduría.

A mis Padres

Que me apoyaron y ayudaron al momento que decidí continuar con mis estudios y confiaron en mí plenamente, me supieron aconsejar de la mejor manera para sacar adelante esta carrera, gracias por su apoyo confianza y cariño, gracias por darme la oportunidad de hacer realidad este sueño compartido, por alentarme hacer lo que quiero, y ser como soy, por ser unos padres excepcionales dios los bendiga, los adoro y los admiro.

A mis hermanos.

Porque desde la distancia estuvieron conmigo a cada paso que daba siempre los tenía en mi corazón y en mi mente los quiero mucho.

A la Universidad

Por ser mi casa durante varios años y darme todas las facilidades para crecer, a todos los profesores que ahora hacen de mí una mejor persona.

# ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Indice general.....	vi
Indice de cuadros .....	ix
índice de gráficos .....	x
Resumen ejecutivo .....	xi
Executive abstract .....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema. ....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo General .....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	7
2.2.1 Plan de mejoramiento.....	7
2.2.1.1 Definición de plan de mejoramiento .....	8
2.2.1.2 Importancia del mejoramiento continuo .....	8
2.2.1.3 Actividades Básicas de Mejoramiento .....	9
2.2.1.4 Pasos del proceso de mejora .....	12
2.2.1.5 Beneficios del mejoramiento continuo.....	12
2.2.1.6 El Diagnóstico .....	13
2.2.2 Calidad .....	13
2.2.2.1 Círculo de Calidad.....	14

2.2.2.2	Los beneficios que aportan los Círculos de Calidad .....	14
2.2.2.3	Características de los Círculos de Calidad .....	15
2.2.3	Calidad total en la atención al cliente .....	17
2.2.3.1	Todos somos clientes .....	17
2.2.3.2	Definición de servicio y atención al cliente .....	17
2.2.3.3	El cliente.....	17
2.2.3.4	Tipos principales de clientes .....	18
2.2.4	Los trabajadores y la atención al cliente .....	21
2.2.5	La importancia del servicio al cliente .....	22
2.2.6	Características del servicio al cliente .....	22
2.1.7	Administración de las relaciones con el cliente .....	23
	<b>MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>26</b>
	<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>28</b>
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	28
3.1.1	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	29
3.1.1.1	Investigación Analítica.....	29
3.1.1.2	Descriptiva .....	29
3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	29
3.2.1	Población.....	29
3.2.2	Muestra.....	30
3.2.2.1	Tipos de muestreos.....	30
3.2.2.2	Cálculo estadístico del tamaño de la muestra .....	31
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	32
3.3.1	Métodos.....	32
3.3.2	Técnicas de Investigación .....	33
3.3.2.1	Diseño de la encuesta .....	34
3.4	RESULTADOS .....	34
3.4.1	Análisis de la Entrevista realizada. ....	34
3.4.2	Análisis de la Encuesta realizada .....	37
3.5	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	46
	<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....</b>	<b>48</b>
4.1	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	48
4.1.1	Datos Informativos.....	48

4.1.2	Diagnóstico de la situación actual con respecto al servicio al cliente.....	49
4.1.3	Antecedentes de la propuesta. ....	50
4.1.4	Estructura Organizacional .....	51
4.1.4.1	Organigramas .....	51
4.1.5	ANÁLISIS FODA.....	52
4.2	CONTENIDO DE PROPUESTA .....	53
4.3	OBJETIVOS .....	54
4.3.1	Objetivos .....	54
4.3.2	Objetivos específicos .....	54
4.4	CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	55
4.4.1	Marco legal del Departamento de atención al cliente. ....	55
4.4.2	Direccionamiento y estrategias de la organización .....	56
4.4.2.1	Misión .....	57
4.4.2.2	Visión .....	57
4.4.2.3	Valores .....	58
4.5	BENEFICIOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO .....	58
4.6	MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD DE SERVICIO.....	59
4.6.1	Factores claves de la Calidad de servicio.....	60
4.6.2	Elementos de la mejora continúa de la Calidad de servicio. ....	61
4.6.3	Calidad en el servicio. ....	63
4.6.4	Satisfacción del cliente.....	65
4.7	ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS.....	66
4.7.1	Estrategia I.- procedimiento de control de correspondencia.....	66
4.7.2	Estrategia II.- buzón de quejas y sugerencias. ....	67
4.7.3	Estrategia III.- procesos de capacitación.....	72
	CONCLUSIONES .....	82
	RECOMENDACIONES.....	83
	BIBLIOGRAFÍA .....	84
	ANEXOS .....	86



## ÍNDICE DE CUADROS

TABLA N°: 1 Poblacion en Estudio.....	30
TABLA N°: 2 Atencion del personal de la Cooperativa San Francisco Ltda .....	37
TABLA N°: 3 Informacion Tecnica de los departamentos .....	38
TABLA N°: 4 Tiempo que demora despachar un tramite .....	39
TABLA N°: 5 Actitud que demuestra el personal.....	40
TABLA N°: 6 Practica de Relaciones Humanas .....	41
TABLA N°: 7 Practica de Valor del Respeto .....	42
TABLA N°: 8 Personal Capacitado en Atencion al Cliente.....	43
TABLA N°: 9 Personal Motivado .....	44
TABLA N°: 10 Calidad de Servicio .....	45
TABLA N°: 11 Fortalecimiento organizacional de la “San Francisco Ltda.” .....	78

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°: 1 Atencion del Personal de la Cooperativa San Francisco Ltda.....	38
GRÁFICO N°: 2 Informacion Tecnica de los departamentos .....	39
GRÁFICO N°: 3 Tiempo que se demora en despachar el tramite.....	40
GRÁFICO N°: 4 Actitud que demuestra el Personal .....	41
GRÁFICO N°: 5 Practica de Relaciones Humanas .....	42
GRÁFICO N°: 6 Practica del Valor del Respeto.....	43
GRÁFICO N°: 7 Personal Capacitado en Atencion al Cliente.....	44
GRÁFICO N°: 8 Personal Motivado .....	44
GRÁFICO N°: 9 Calidad de Servicio.....	46
GRÁFICO N°: 10 Organigrama estructural de la Cooperativa San Francisco Ltda .....	51
GRÁFICO N°: 11 Analisis FODA de la Cooperativa San Francisco Ltda .....	52
GRÁFICO N°: 12 Proceso para las quejas o sugerencias .....	70
GRÁFICO N°: 13 Factores externos que influyen en el comportamiento de las personas en las empresas. ....	75
GRÁFICO N°: 14 Proceso del plan de capacitación .....	79

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de investigación tiene por objetivo establecer un plan de mejoramiento de calidad en el servicio y atención al cliente, el mismo que garantiza la calidad de servicio al usuario, y la mejora de la imagen institucional de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, para este propósito se determinan las estrategias administrativas y que fue posible cuantificarlas por medio de técnicas y herramientas de investigación de campo como son la entrevista realizada al gerente de la institución y la encuesta aplicada a los usuarios. La investigación realizada aportó al desarrollo de las estrategias propuestas de Atención al Cliente el mismo contiene alternativas para el óptimo desempeño del personal a quien va dirigido.

El trabajo contiene el planteamiento del problema a investigar, justificación y los objetivos. El desarrollo del marco teórico y las definiciones conceptuales se basan en libros, tesis e internet. En la metodología se mencionan el tipo, métodos, técnicas e instrumentos de investigación utilizadas, lo cual nos permitió obtener la información real de los aspectos investigados.

En el capítulo IV se desarrolla la propuesta, donde se presenta un plan mejoramiento de calidad en el servicio y atención al cliente a ser aplicadas para lograr un servicio de calidad.

Palabras claves: Atención al cliente, estrategias, plan de mejoramiento, cooperativa.

Dr. Rodrigo Gabriel Abarca Carrasco  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

## EXECUTIVE ABSTRACT

This research Project aims to establish a quality improvement plan in customer care and service, the same that guarantees the quality of customer care and the image improvement of the Cooperative “San Francisco Limited”, branch located in Puyo, Pastaza Province. For this purpose, administrative strategies were determined through techniques and field research tools, the same which were possible to quantify like the interview applied to the manager of the institution and the survey to customers.

The research contributed to the development of the proposed strategies of customer care, it contains alternatives for the optimal performance of staff in which the research is addressed.

The research contains the problem statement, justification and objectives. The development of the theoretical framework and conceptual definitions are based on books, theses and the internet. In methodology is mentioned the type of methods, techniques, and research tools used, which allowed to get real information of research aspects.

In Chapter IV the proposal is developed, where a quality improvement plan which will be applied is presented in customer care and service in order to achieve a quality service.

**Keywords:** customer care, strategies, improvement plan, cooperative.

## INTRODUCCIÓN

En cualquier sector del mercado, el cliente exige ser escuchado, comprendido y reconocido. Sólo a través de la calidad, las empresas podrán estar preparadas para satisfacer estas exigencias e, incluso para superar las expectativas del cliente, única vía para que cada una de ellas resulte realmente competitiva en el mercado.

En este panorama en el que la calidad constituye una estrategia empresarial, el servicio al cliente ocupa un lugar relevante, dando lugar a nuevas filosofías de gestión empresarial “enfocadas al cliente o dirigidas al cliente”

Las cooperativas de ahorro y crédito tiene nuevos retos y cambios estructurales, debido a la gran cantidad de competidores del sector financiero y, por tal motivo, se dificulta la creación de nuevos productos y/o servicios que identifiquen a uno del otro, esto se debe a que los productos y/o servicios son, esencialmente, los mismos, uno de los elementos identificadores es la calidad en el servicio y atención que se le brinda al cliente, por ende, sus productos.

Teniendo la idea básica que la calidad en el servicio es un elemento de importancia esencial para marcar la diferencia en el sector financiero, en este trabajo de investigación se presenta la propuesta de un plan de mejoramiento de calidad de servicio y atención al cliente basado en estrategias. El cliente es quién percibe la calidad en el servicio y/o producto cuando se satisface su necesidad y se supera en el momento, en el lugar y con los recursos adecuados.

El plan de mejoramiento la calidad de servicio al cliente no servirá solamente, para captar clientes nuevos, sino, también, ayudará a fidelizar a los clientes ya existentes y de esta manera crecer con el mercado de la provincia del Pastaza, lo que contribuirá a tener una mejor cobertura en el sector y crecimiento de la cooperativa de ahorro y crédito como institución financiera.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

La Cooperativa San Francisco Ltda., es una entidad jurídica de derecho privado, que se rige por las disposiciones de la Ley de Cooperativas. En el Ecuador, lleva muchos años en el mercado con excelente posicionamiento y recordación dentro del sistema financiero. Acorde a la información de superintendencia de bancos la entidad en sí, cuenta con reconocimiento nacional en cuanto a sus estados financieros, y muchas de sus políticas de servicio y ventas se fundamentan en las establecidas por la Casa Matriz de Ambato, la institución dispone de un departamento de servicio al cliente que permite establecer indicadores para la calidad del servicio y los niveles de satisfacción.

Mediante la observación directa, se ha podido identificar una deficiente atención al cliente así como también la inexistencia de un plan de mejora de atención al cliente dando como resultado un elevado número de quejas y reclamos los cuales ha ido en aumento durante el último año (2015) alcanzando un incremento del 19%, por tal razón, se considera importante conocer la percepción actual de los clientes con el fin de proponer estrategias que permitan consolidar la imagen en el mercado, retener a los clientes actuales y atraer nuevos clientes.

De esta manera surge la necesidad de planear y ejecutar una evaluación del servicio, con la finalidad de, establecer los estándares de calidad, identificar las necesidades de los clientes y definir una metodología, para en base a esto establecer nuevos indicadores de satisfacción, retroalimentar la percepción del cliente, diseñar estrategias de promoción comprometer a las directivas y secretarias de la organización en el mejoramiento de la atención y el servicio, todo esto en pro del crecimiento de la cooperativa, igualmente, una evaluación del servicio permitirá que se identifiquen debilidades a fin de proponer mejoras y permita además que se identifiquen necesidades a nivel interno en cuanto a capacitación de los empleados y secretarias y la definición de indicadores de calidad en la atención a los clientes.

La mencionada evaluación permitirá dar un primer paso para mejorar la calidad del servicio mediante la generación de una propuesta encaminada a superar debilidades en

el mismo, y de esta manera estar a la vanguardia de los conceptos administrativos orientados en captar y retener clientes mediante la calidad en la atención. La evaluación de la calidad del servicio y definición de los estándares de satisfacción será aplicada a los clientes de la Ciudad del Puyo para la empresa objeto de estudio, utilizando principalmente herramientas para obtener información primaria como es la observación y las encuestas.

### **1.1.1 Formulación del problema.**

¿Con el plan de mejoramiento de calidad en el servicio y atención al cliente para la Cooperativa “San Francisco” Ltda., sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, se logrará mejorar el servicio al cliente tanto interno como externo de esta institución?

### **1.1.2 Delimitación del problema.**

**Campo:** Administrativo

**Área:** departamento de servicio y atención al cliente

**Aspecto:** Plan de mejora de atención al cliente.

**Delimitación Espacial:** Esta investigación se realizará en la Cooperativa “San Francisco” Ltda., sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, ubicada en la calles Atahualpa y 27 de Febrero.

**Delimitación Temporal:** La presente investigación se realizará en el Período 2015.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La competitividad cada día se torna más agresiva y genera la necesidad a las organizaciones de renovar, crear y desarrollar nuevos programas que no solo permita conquistar nuevos mercados sino garantizar la fidelidad de sus clientes, quienes tienen mayor poder y oportunidad de elección y de ser más selectivos y cambiar su fidelidad acorde a sus necesidades. Las estrategias de enfoque hacia el cliente requieren que los líderes organizacionales alineen la cultura de sus empresas para que la conducta de sus empleados se vincule con las estrategias y los objetivos planteados por cada organización.

La labor que realizan el personal administrativo, deben estar enmarcada en cuanto a desarrollar sus destrezas y habilidades así como también en mejorar significativamente su desempeño profesional, el aspecto más relevante de este análisis y estudio se relacionará con el problema de no contar con un plan de mejoramiento de atención al cliente, direccionando a estudiar a fondo el tema del servicio al cliente y en base a este estudio determinar los lineamientos de la mejora continua que se constituirá en una herramienta estratégica importante que servirá de gran ayuda para lograr el servicio y atención al cliente basados en altos estándares de calidad.

El presente trabajo de investigación está orientado a establecer estrategias para mejorar la calidad en la atención al cliente que brinda la Cooperativa “San Francisco” Ltda., sucursal el Puyo; situación que se presenta por la falta de orientación en el servicio a los clientes, que es el eje central de las operaciones.

Los beneficiarios del presente trabajo investigativo serán la Cooperativa “San Francisco” Ltda. y la gran población del cantón Pastaza que acuden día a día en busca de un servicio de calidad, lo que permitirá el fortalecimiento del desarrollo organizacional con la mejora de su imagen corporativa y sobre todo se alcanzará un servicio de atención al cliente de calidad y calidez que hoy en día es el motor de toda organización sea esta pública o privada.

Finalmente la investigación que se propone se justifica por la factibilidad que tiene para su realización, debido a que cuenta con el apoyo de los directivos de la Cooperativa “San Francisco” Ltda., de Pastaza, sucursal el Puyo, los cuales brindarán las facilidades necesarias para recopilar la información del trabajo de campo, además es importante recalcar que existe la disponibilidad de material bibliográfico suficiente y actualizado, que proporcionarán la información necesaria para sustentar la información científica para la ejecución de este trabajo de investigación.



### **1.3 OBJETIVOS.**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Establecer un plan de mejoramiento de calidad en el servicio y atención al cliente para la Cooperativa “San Francisco” Ltda., sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza a fin de alcanzar la satisfacción total de sus clientes.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los procesos de atención al cliente establecidos en la Cooperativa “San Francisco” Ltda., sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza.
- Analizar las falencias existentes en la atención y servicio al cliente.
- Establecer los requerimientos de los clientes internos y externos para desarrollar nuevas estrategias de atención y servicio al cliente que ayuden a perfeccionar el profesionalismo y la calidad de atención y servicio al cliente.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

El cooperativismo surge de la mano de las necesidades de los seres humanos, necesidades básicas y necesidades de interrelación con su misma especie, originando que en las comunidades primitivas se hayan evidenciado actividades de cooperación.

Los servicios de intermediación financiera es una actividad que ha aumentado durante el transcurso de los últimos años, uno de los indicadores para demostrar esta realidad se puede ver en la gran cantidad de personas que poseen tanto cuentas de ahorro como cuentas corrientes en diferentes instituciones financieras, por medio de las cuáles se puede acceder a créditos en determinadas oportunidades.

A partir de 1937, año en el cual se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista.

En los últimos años, se han multiplicado a nivel local experiencias comunitarias que han rescatado y revalorizado dichas prácticas ancestrales de ayuda mutua, con la finalidad de propiciar la recuperación de la autoestima, la dignidad y la autonomía de los pueblos marginados, así como su participación activa en la sociedad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco” Ltda., sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza se ha posesionado como un centro financiero responsable, Institución de honestidad, solidaridad y disciplina; con cobertura nacional plasma su progreso con características inconfundibles manteniendo su alta categoría de líder en el sistema cooperativo de nuestro país pero al mismo tiempo se ha visto envuelto en la hegemonía de la globalización situación que le invita a ser más competitivo y sobretodo satisfacer las necesidades cada día más exigentes de sus clientes basados en altos estándares de calidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco” Ltda., sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza con el pasar de los años, ha identificado varias deficiencias, con respecto al servicio al cliente cabe señalar que es importante que las organizaciones que buscan la excelencia en el servicio al cliente desarrollen estrategias que les permite conocer mejor quiénes son sus clientes, para establecer una relación duradera y rentable con ellos.

La calidad de atención al cliente, es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, y precisamente muchos funcionarios de turno identifican la complejidad de llevar una excelente organización financiera, pero hasta hoy no se ha evidenciado un estudio relacionado un plan de mejoramiento de calidad en el servicio y atención al cliente para la Cooperativa “San Francisco” Ltda., sucursal el Puyo, que coadyuve a mejorar sustancialmente no solo la imagen institucional sino también a buscar soluciones idóneas de servicio al cliente, razón por lo cual se buscara diagnosticar el proceso actual de atención al cliente, para con ello, observar las fortalezas, debilidades, acciones y estrategias para la atención a los clientes.

Finalmente sería importante recalcar que la institución financiera deberá cimentar sus accionar, administración y gestión de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado, como parte complementaria de la economía planificada. Su intención debe ser en hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos sus clientes.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Plan de mejoramiento**

Para el siguiente autor (Harrington, 1993). El mejoramiento debe adjudicarse como un proyecto a corto, mediano y largo plazo y debe también planificarse de una manera apropiada y acertada. El plan radica en la delineación de una sucesión de pasos orientados a eliminar, en lo posible, las debilidades del sistema con el cual funciona actualmente una institución.

El plan de mejoramiento tiene como plataforma los resultados de la evaluación realizada, dentro del marco de referencia de la entidad encargado de la elaboración de los mismos,

el objetivo es orientar las gestiones demandadas para eliminar las debilidades determinadas y sus causas, sin afectar las fortalezas conseguidas.

El marco de referencia en que se cimenta el plan de mejoramiento, priorizará el tratamiento de las necesidades señaladas por la evaluación y las causas o condiciones que las propician es decir eliminarlas por completo y nos permita evidenciar que el plan fue eficaz.

#### **2.2.1.1 Definición de plan de mejoramiento**

Según (Guarenas, Miranda, Venezuela, 2009). Los Planes de mejoramientos son aquellos que consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos del Control Fiscal, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.

Por lo tanto el Plan de Mejoramiento es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos en una determina organización.

#### **2.2.1.2 Importancia del mejoramiento continuo**

Según (Grupo Kaizen, 2011) La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y consolidar las fortalezas de la empresa, para lograr ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización.

Para llevar a cabo este proceso de Mejora miento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta;

y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

### **2.2.1.3 Actividades Básicas de Mejoramiento**

Según (Harrington, 1993) existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

#### **1. Compromiso de la Alta Dirección:**

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

2. **Consejo Directivo del Mejoramiento:**

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

3. **Participación Total de la Administración:**

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

4. **Participación de los Empleados:**

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

5. **Participación Individual:**

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

6. **Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):**

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

#### **7. Actividades con Participación de los Proveedores:**

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

#### **8. Aseguramiento de la Calidad:**

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

#### **9. Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:**

#### **10. Sistema de Reconocimientos:**

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

Es importante enfatizar que a través del mejoramiento se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, en nuestro caso; ser más competitivos y más productivos dentro de todos los servicios financieros en general y dentro del medio en que se desenvuelve, es decir deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de un plan de mejoramiento se lograra que la organización crezcan dentro del mercado y llegaran a ser líderes enfocados en parámetros y estándares de atención al cliente muy llevados.

#### **2.2.1.4 Pasos del proceso de mejora**

Según (Grupo Kaizen, 2011) identifica e incluye los siguientes pasos en el proceso de mejora:

- La identificación de posibles oportunidades para mejorar el sistema de gestión de la calidad.
- El análisis y la justificación (coste/beneficio) de implementar una acción de mejora.
- La determinación de la disponibilidad de los recursos necesarios.
- La decisión de implementar la mejora.
- La implementación de la mejora.
- La medición de la repercusión de la mejora.

#### **2.2.1.5 Beneficios del mejoramiento continuo**

Para el autor (Guarenas, Miranda, Venezuela, 2009). El proceso de mejoramiento continuo aporta importantes beneficios a toda la organización entre ellos tenemos:

- El esfuerzo y el compromiso se canaliza en los ámbitos organizativos para concentrarlos en la realización de procedimientos puntuales.
- Permite mejorar la imagen corporativa de la empresa.
- Los resultados del proceso al ser aplicado eficientemente son visibles a corto plazo.
- El cliente se beneficia al recibir los productos o servicios de una empresa que maneja estándares óptimos de calidad, y propende a mejorar constantemente.
- Al reducir la insatisfacción del cliente, porque recibe un producto o servicio de alta calidad, se produce una reducción en los costos, como resultado de un mejor manejo de los recursos de la empresa.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la Competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.



### **2.2.1.6 El Diagnóstico**

(Fernández, 2001). El autor afirma que: “Es entendido como la búsqueda e identificación de problemas, oportunidades y objetivos, así como el análisis y evaluación de las necesidades de información y mantenimiento del programa, además de planes de mejoramiento y planes de contingencia”

Acorde a enunciado por el autor se puede concluir que un diagnostico significa un análisis detallado que en nuestra caso permitirá identificar las posibles causas del problema y mediante esta identificación nos admitirá tomar decisiones adecuadas de solución que garantizara un estudio eficaz del problema en detalle.

### **2.2.2 Calidad**

(Kotler Philip y Gary Amstrong, 2008), El autor admite que la calidad es un concepto subjetivo, y el término proviene del latín. La calidad está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición. La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, un cumplimiento de requisitos.

( Kleyman Nude, 2009) El autor se refiere a la calidad de vida de las personas de un país, la calidad del agua que bebemos o del aire que respiramos, la calidad del servicio prestado por una determinada empresa, o la calidad de un producto en general. Como el término tiene muchos usos, su significado no es siempre una definición clara y objetiva. También podemos colocar como ejemplo, la calidad de esta enciclopedia. En este caso, si se elige un tema o palabra para definir y se escriben muchas cosas, alguna de ellas puede tener algún error. El tiempo que pasa hasta corregir ese error es inversamente proporcional a la calidad del sitio web. Cuanto mejor sea la calidad, menor será ese tiempo.

La calidad, en relación a los productos y/o servicios, tiene varias definiciones, como que el producto se ajuste a las exigencias de los clientes, el valor añadido, algo que no tienen los productos similares, la relación coste/beneficio, etc. Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se

había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

Otro ejemplo de calidad es, la calidad de los datos, la falta de calidad de los datos es uno de los principales problemas a los que se enfrentan los responsables de sistemas de información y las empresas en general, pues constituye uno de los problemas "ocultos" más graves y persistentes en cualquier organización en el mundo.

Existe también el control de calidad, la garantía de calidad y la gestión de calidad son conceptos que están relacionados con la calidad en la industria y los servicios. Estos conceptos se utilizan en diversas áreas a través de indicadores de calidad, como los estándares o normas de calidad, por ejemplo, ISO 9000, ISO 14000, y otros, definidos por la Organización Internacional de Normalización desde 1947.

#### **2.2.2.1 Círculo de Calidad**

(Cobra, 2001), el autor identifica al círculo de calidad como un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.

Los círculos de calidad son un instrumento que utiliza la Dirección cuando su filosofía es participativa y cree en el concepto de "calidad total", es decir, en la idea de que la calidad se mejora ininterrumpidamente en el lugar de trabajo.

#### **2.2.2.2 Los beneficios que aportan los Círculos de Calidad**

Para el autor (Blaauboer Bahamonde, 2006), los círculos de calidad generan en las personas un sentimiento de satisfacción y pueden proporcionarles el reconocimiento de sus logros. Estos se deben a tres razones:

- Una mayor conciencia del trabajo en equipo.

- En aumento en la participación de los individuos.
- Mejoras en el modo de realizar tareas y, por lo tanto, el aumento de la calidad.
- El fomento del espíritu de equipo mediante los Círculos de Calidad puede tener un efecto extraordinario en el ambiente de toda la organización.
- La comunicación también mejora enormemente con los Círculos de Calidad. Naturalmente la comunicación entre ambos miembros del grupo mejora, pero también se beneficia la comunicación horizontal entre círculos dedicados a campos de trabajo diferentes y la comunicación vertical entre la fábrica y la dirección.
- Al nivel de trabajadores, los Círculos de Calidad pueden juntar a personas que, aunque hayan estado trabajando en la misma rama, apenas se hayan llegado a conocer; con la ayuda del Círculo, no sólo discuten cosas juntos, sino que también obran de común acuerdo.
- Y en cuanto a la comunicación vertical, los Círculos de Calidad hacen una gran aportación a favor de la compensación por parte de la dirección del propio personal.
- Los directores quedan muchas veces sorprendidos ante el entusiasmo y conocimientos de sus empleados, y los empleados disfrutan de la oportunidad de emplear sus capacidades y ver que se hace buen uso de ellas.
- Los círculos de control de calidad son grupos que se reúnen voluntariamente de modo regular, con el fin de identificar y resolver los problemas relacionados con el trabajo y llevar a la práctica las soluciones oportunas, con el debido consentimiento de la dirección.

### **2.2.2.3 Características de los Círculos de Calidad**

(Cobra, 2001), el autor señala algunas de las características más sobresalientes de los círculos de calidad:

- La participación en el Círculo de Calidad es voluntaria.

- Son grupos pequeños, de 4 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 12 en talleres grandes.
- Los miembros del Círculo de Calidad realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente, es decir, suelen formar parte de un equipo que tiene objetivos comunes.
- Los Círculos de Calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe.
- Cada Círculo de Calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del Círculo. Dicho jefe es, por lo general, un supervisor que recibe formación especial relativa a las actividades del Círculo.
- La junta de gobierno de la dirección establece los objetivos, política y pautas de las actividades de los Círculos de Calidad, y sustenta el sistema de los Círculos mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.
- Todo aquel que participa en un programa de Círculos de Calidad recibe formación o información acorde con el grado de participación que tenga en el sistema.
- Deben participar diversas categorías laborales.
- El círculo de calidad no tiene relación jerárquica de autoridad y dependencia, los miembros son igualitarios.
- El objetivo es el deseo común de mejorar la técnica del trabajo, resolviendo los problemas comunes.
- El líder es elegido por los miembros y puede ir cambiando según el grupo.
- Con respecto a los miembros del grupo, es normal que haya más voluntarios de lo necesario, por lo cual se establece normalmente una lista de espera que se ha de seguir en orden riguroso, para que entren a participar aquellos que vayan pudiendo incorporarse, debido a las bajas de los anteriores.
- Las primeras sesiones se dedican a preparar a todos los miembros en los métodos de trabajo de los círculos de calidad, incidiendo en el carácter participativo de todos los

miembros; no es el trabajo sobresaliente de un individuo lo que destaca, sino el esfuerzo combinado y acumulativo de todo el equipo.

- Debe empezarse con programas sencillos, que faciliten la familiaridad de los miembros con las técnicas y ambiente nuevo del círculo al que no están acostumbrados.

### **2.2.3 Calidad total en la atención al cliente**

#### **2.2.3.1 Todos somos clientes**

Con el criterio del autor Albrecht y Bradford (1990). El cliente representa el papel más importante en el tema de la calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados. Se trata de la persona que recibe los productos o servicios en el intento que hace la empresa de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende su permanencia en el mercado.

#### **2.2.3.2 Definición de servicio y atención al cliente**

Diferentes autores lo definen de la siguiente manera:

Según Williams Estrada Vera (2007), afirma “El servicio y atención al cliente es inherente a todos los procesos de interacción entre personas y por lo tanto es el elemento central, es la acción que efectuamos en beneficio de nuestros clientes, mostrando interés y brindando una atención especial.”

Para el autor (Blanco M. 2001), La atención al cliente es el “conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes”

#### **2.2.3.3 El cliente**

Es definido por ( Kleyman Nude, 2009), como la razón de existir de nuestro negocio. Entonces se entiende que es la persona que paga por recibir a cambio un producto o un

servicio. Esta es la razón por la cual las empresas dirigen sus políticas, productos, servicios y procedimientos a la satisfacción de sus expectativas.

De acuerdo con el grado de satisfacción que manifiestan los clientes por el servicio recibido, se plantean diferentes niveles de intensidad en las relaciones entre el cliente y la organización. De esta forma se entenderá que haya compradores, clientes frecuentes y clientes fidelizados.

**Los compradores:** constituyen la relación más débil. Un comprador acostumbra a adquirir uno o dos de los servicios, pero aún no tiene el hábito de utilizarlos de forma regular: No recurren a la organización en busca de servicios adicionales ni sienten que exista una relación especial con los proveedores o la organización en sí misma.

**Los clientes frecuentes** constituyen el tipo normal de relación. Los clientes utilizan el servicio ofrecido y se sienten cómodos al regresar por ayuda. Los clientes ya han formado el hábito de utilizar dichos servicios. En caso de que la organización incurra en un error, éstos se mostrarán dispuestos a darles otra oportunidad si el mismo es resuelto de forma correcta.

Los clientes fidelizados constituyen el nivel más alto en la relación de negocios.

No sólo acuden a la organización para recibir un servicio o comprar un producto sino que se sienten identificados con la empresa, hablan con sus amigos y familiares sobre la empresa y les agrada recomendar nuevos clientes.

No obstante, en la calidad de servicio, cuando se habla de cliente no se incluye únicamente aquel que compra un producto. En una empresa que proporciona excelencia en la atención al cliente, todos son productos, todos son clientes, todos son proveedores; por lo tanto, todas las personas que la conforman son la base de la satisfacción dentro de la calidad y servicio.

#### **2.2.3.4 Tipos principales de clientes**

Según (Pérez Torres, 2006) lo clasifica de la siguiente manera:

## **Los clientes externos**

Son aquellas personas que adquieren los productos y servicios ofrecidos. Son extraños o ajenos a la empresa y son la fuente de ingresos que sostienen las operaciones. Sin embargo, si consideramos a los clientes de una empresa como un concepto más amplio e integral, podríamos decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo

Para medir el nivel de satisfacción de los clientes externos, se pueden utilizar las siguientes propiedades:

- Trabajadores: trato, amabilidad, celeridad, responsabilidad, etc.
- Producto: variedad, cantidad, precio, tamaño, etc.
- Empresa: imagen, higiene, orden, estado técnico, comodidad, etc.

Estos tres tipos de atributos se consideran los fundamentales que condicionan el nivel de satisfacción de los clientes.

## **Los clientes internos**

Son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de bienes o servicios. Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos. De ahí que cuando las personas de una organización solicitan un servicio, lo que están pidiendo es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les brinde lo que necesitan.

En la mayoría de las empresas no se tiene en cuenta la opinión del cliente interno, esto es, de sus trabajadores, y para que la atención al cliente posea calidad hay que tener en cuenta a todos los empleados y verlos como el aspecto.

Para el análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos, se pueden emplear como indicadores el contenido del trabajo, la motivación, el trabajo en equipo y las condiciones de trabajo. El contenido del trabajo se refiere al atractivo que presenta el

puesto de trabajo, el nivel de retroalimentación de los resultados que posibilita, el significado social conferido o el nivel de autonomía que permite.

El trabajo en grupo está relacionado con el grado en que el trabajo permite que se realice trabajo en equipo, lo que produce participación y satisfacción de las necesidades sociales de afiliación. La motivación hace referencia a la satisfacción laboral que perciben los empleados en cuanto al clima laboral, horario de trabajo y remuneración recibida. Es importante que estén vinculados a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados por los trabajadores.

Las condiciones de trabajo conciernen al grado en que el ambiente de trabajo resulta seguro, higiénico, cómodo y agradable. Los clientes externos se suelen identificar con bastante facilidad, en cambio, reconocer a los clientes internos es una tarea más difícil. Los clientes internos son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la misma empresa e incluso con el cliente externo.

La participación de ambas formas de clientes, unida por un ambiente de trabajo de buenas relaciones y donde cada persona se esmera por brindar servicios excelentes, permite el logro de la calidad en todos los niveles de la organización.

Existen otras clasificaciones de clientes que podemos destacar. De esta forma también es posible entender la existencia de cliente final, cliente intermedio, público objetivo y cliente potencial atendiendo al uso que hacen del producto.

**El cliente final:** (Laura Fisher y Jorge Espejo, 2003) el autor lo define como “aquella persona que utilizará el producto o servicio adquirido a la empresa y se espera que se sienta complacida y satisfecha. También se denomina usuario final o beneficiario. Se corresponde con el cliente externo”.

**El cliente intermedio:** es el distribuidor que hace posible que los productos o servicios que provee la empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario.

**El público objetivo:** es aquel que no se interesa de forma particular en el servicio o el producto que la empresa ofrece, pero al cual la empresa dirige su publicidad para captarle. Finalmente, el cliente potencial es aquel que muestra interés por los productos o servicios de la empresa, pero aún no se ha decidido a comprar o utilizar los servicios



#### **2.2.4 Los trabajadores y la atención al cliente**

Para ( Kleyman Nude, 2009), en una organización dirigida al cliente, ésta constituye la base para definir el negocio, que existe para brindarle sus servicios y atender sus Necesidades. De esta forma, el personal responsable de su atención se convierte en un elemento fundamental para conseguir este objetivo.

Los directivos de las organizaciones deben estimular y ayudar a los empleados para que mantengan su atención centrada en las necesidades del cliente, logrando que adquieran un buen nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, y que infundan en los clientes el deseo de contar su experiencia a otras personas y de volver por la empresa. El propósito de la organización dirigida hacia el cliente es ser el soporte de los esfuerzos que deben realizar los empleados para cumplir con la calidad de servicio exigida. Las personas aportan la diferencia, es decir, el factor humano es el recurso más importante para brindar una excelente atención, se requiere que los trabajadores pongan en práctica habilidades personales que permitan establecer una óptima comunicación con sus clientes, como base para fomentar prósperas relaciones humanas con ellos para que el cliente se sienta bien atendido, es importante escucharle, hablarle correctamente y demostrarle empatía y respeto. Además, para brindar un excelente servicio, se requiere que pongan en práctica habilidades técnicas relacionadas con su trabajo, como el conocimiento de los productos y servicios que se oferten, el entorno de trabajo, procesos, procedimientos, manejo de los equipos y herramientas que se utilizan. En las empresas orientadas al cliente los trabajadores ponen en práctica ambas habilidades, tanto las personales como las técnicas.

Esto permite que la atención y el servicio sean un solo proceso. El cliente espera calidad en la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Las necesidades se satisfacen con productos y servicios excelentes que deben conocer con detalle los trabajadores que los ofrecen (habilidad técnica). Las expectativas se satisfacen con el trato que se les ofrece (habilidad interpersonal). El mayor reto de las empresas es superar las expectativas, de esta forma se brinda un valor agregado tanto de la atención como del servicio al cliente. En esta fase del proceso, la atención y el servicio al cliente son un todo indisoluble.

### **2.2.5 La importancia del servicio al cliente**

El siguiente autor ( Kleyman Nude, 2009). Determina que la calidad en los servicios ofrecidos al cliente provee un valor agregado a la organización; se debe invertir recursos para conocer las necesidades de los clientes y así poder satisfacerlas, un buen servicio al cliente es aquel que se basa en la empatía con él, ¿y qué significa esto? "ponerse en los zapatos del cliente". A nadie le gusta que le hablen de mala manera, le entreguen productos o servicios mal hechos, en un empaque o en unas instalaciones en mal estado, o que el empleado tenga mal aspecto o no conozca la información necesaria para dar la confianza que el cliente necesita.

El servicio al cliente es parte de la mercadotecnia intangible, su objetivo es el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido de los servicios recibidos. Por lo que el manejo de este tipo de mercadotecnia requiere de esfuerzos diferentes a la mercadotecnia de un producto que es tangible.

### **2.2.6 Características del servicio al cliente**

El autor Cobra, M. (2001) lo resume en las siguientes:

- El servicio al cliente es un producto intangible. Es eminentemente perceptivo, así tenga algunos elementos objetivos.
- Es perecedero. Se produce y consume instantáneamente.
- Es continuo. Quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- Es integral. En la producción del servicio es responsable toda la organización, Por ello, todos los colaboradores de la empresa son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio, que genera la satisfacción o insatisfacción de los clientes.
- La oferta del servicio promesa básica es el estándar para medir la satisfacción de los clientes. "El cliente siempre tiene la razón cuando exige que cumplamos lo que prometemos".
- Por ende, el foco del servicio es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.

- La prestación integral del servicio genera valor agregado, el cual asegura la permanencia y lealtad del cliente. El, en los nuevos mercados, compra valor agregado.

### **2.1.7 Administración de las relaciones con el cliente**

El autor (Pérez Torres, 2006) afirma que:

Una empresa va ganándose la lealtad del cliente al crear confianza y al administrar efectivamente las relaciones e interacciones con los clientes, por medio de los empleados que están en contacto con él.

En los servicios la satisfacción o la falta de satisfacción del cliente ocurren durante los momentos de verdad. Cada una de las instancias en las cuales un cliente entra en contacto con algún empleado de la empresa. Los momentos de verdad pueden ser contactos directos con representantes de clientes o con personal de servicio, o cuando los clientes leen cartas, facturas y otra correspondencia de la empresa.

Aparecen problemas provenientes de promesas no cumplidas, de no dar un servicio completo, de un servicio no efectuado cuando era necesario, de manera incorrecta o incompleta, o por omitir la transmisión de información correcta. En los momentos de verdad, los clientes se forman una percepción de la calidad del servicio, al comparar sus expectativas con los resultados reales.

Una administración excelente de las relaciones con el cliente dependerá de cuatro aspectos:

- Compromisos con los clientes
- Estándares de servicio enfocados al cliente
- Capacitación y delegación de autoridad
- Administración efectiva de las quejas

A lo que señala este autor podría añadir que al hablar de Clientes, se trata de la personas que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien los provee, por lo que será necesario poner día a día énfasis en la satisfacción total sin dejar brechas de promesas incumplidas lo cual significara un servicio al cliente de mala calidad.

## **Consejos útiles para lograr una excelente atención**

(Pérez Torres, 2006) El autor señala que el comercio al menudeo dirigido directamente al consumidor final, es muy diferente hoy a lo que era hace cinco o diez años atrás. La competencia es cada vez más feroz, muchos comercios manejan los mismos productos o similares, los grandes supermercados venden prácticamente “de todo” y los sitios de venta directa a través de Internet van en aumento, todo esto conjugado con consumidores cada vez más educados y exigentes buscando calidad, servicio y precio. El problema estriba en que desde el punto de vista del cliente, comprarle a usted o a su competencia es prácticamente lo mismo, no hay ninguna diferencia. Sin embargo para usted, perder un cliente ante un competidor representa toda la DIFERENCIA, ya que sin ventas, no hay negocio que subsista. Así que tenemos que buscar diferenciarnos de las demás opciones y una de las cosas que realmente puede influir es usted. Es USTED quien puede hacer de su empresa o comercio algo especial; un lugar al que los clientes siempre desearán volver y que recomendarán a otros, cuando tengan la necesidad del tipo de producto que usted vende. Para ello, el SERVICIO que ofrece al cliente y sus habilidades de comunicación son la clave.

El autor ( Kleyman Nude, 2009) presenta 7 consejos para diferenciarse de su competencia al mejorar el SERVICIO que brinda a su clientela:

### **1. Busque la satisfacción total en cada cliente**

Aunque nada fácil de lograr, usted debe conducirse bajo la premisa de que cada cliente que haga negocio con usted salga 100% satisfecho. Tenga presente que son los clientes la única razón por la que abrimos las puertas cada día. No existe nada más importante que un cliente. Las tareas administrativas...todas pueden esperar, pero un cliente no debe esperar. Por esta razón, un cliente nunca debe ser visto como una interrupción.

### **2. Deje su vida personal en casa**

Todos nosotros tenemos días en que nos sentimos estupendamente, y días en lo que querríamos escondernos bajo la alfombra. Usted no debe permitir que su propio humor personal afecte la manera en que trata a un cliente. Todos esperan ser atendidos rápida y cortésmente. El cliente que entra no tiene por qué pagar las consecuencias de que se haya descompuesto su automóvil camino al trabajo o de la última pelea con su pareja. El punto

está en que el cliente no debiera ser capaz de notar alguna diferencia en el servicio que recibe, no importando que no sea su día de suerte. Un ejemplo de esto sucede en el mundo del espectáculo cuando se utiliza la frase: “It’s show time”. Al comenzar el espectáculo, el artista se olvida de todos su vida personal y se concentra únicamente en el papel que está interpretando, cambiando completamente sus emociones. De igual forma, al tratar con un cliente usted debe esforzarse por brindar “su mejor show”.

### **3. Salude a cada cliente**

Sin importar si el negocio está lleno o hay poco movimiento, todo cliente que entra debe ser recibido con algunas palabras de bienvenida. Un simple saludo como “buenos días” bastará y aunque parece una cosa sin importancia en realidad estará logrando dos cosas: la primera y la más importante... le está permitiendo saber que hay alguien ahí que puede asistirlo y que usted está contento de que haya entrado a su negocio. Y en segundo lugar, se crea un efecto colateral: saludar al cliente es también un resguardo contra el robo de mercancía. La gente está menos inclinada a robar mercaderías si saben que hay alguien que está atento a su presencia.

### **4. Nunca califique a sus clientes por su apariencia**

Dicen por ahí que “como te ven te tratan” y si usted actúa de esta forma con sus clientes, seguramente está perdiendo negocio. Es decir, simplemente por el hecho de que una persona no luzca como un posible comprador no implica que no pueda hacerlo. Sí lo vemos de manera objetiva, es prácticamente imposible predecir si la persona va a comprar o no basándose en su apariencia física. Atienda a toda persona como si fuera el mejor de sus clientes, porque posiblemente este o algún recomendado de este podría serlo. Cambie esta forma de actuar y le aseguro que se llevará gratas sorpresas.

### **5. Deje que el cliente tenga su espacio**

Todos tenemos una cierta medida de "espacio personal" que necesitamos para poder sentirnos cómodos. Algunos clientes van a ser muy amigables y abiertos desde un principio, mientras que otros se sentirán incómodos si usted trata de acercarse demasiado.

### **6. No interrumpa, ¡escuche al cliente!**

Usted no debe interrumpir al cliente mientras habla. Muchas veces un vendedor detendrá a un cliente en medio de una oración, para decir algo que siente que es importante. Independientemente de cuán ansioso esté usted para exponer ese aspecto que sabe que el cliente simplemente va a adorar, espere hasta que haya terminado de hablar. Recuerde, "cuando el cliente está hablando, el cliente está comprando".

## **7. Baile al ritmo del cliente**

Adapte su estilo al cliente. Un tono más relajado, más sencillo puede ser apropiado para algunos clientes, mientras que otros responderán mejor a uno más formal. Un buen vendedor no tiene solamente un estilo, sino que "sabe bailar al compás de todo tipo de música". Hay muchas maneras de hacer que la experiencia de compra en su comercio sea más placentera para su cliente. Lo que es importante recordar es que USTED puede hacer la diferencia. Hasta pronto.

## **MARCO CONCEPTUAL**

**Atención al Público:** Es la satisfacción de los requerimientos de los usuarios en base a la eficiencia, gestión, disciplina, servicio y cumplimiento de las actividades encomendadas.

**El plan de mejora:** es un buen instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional.

**Cooperación:** Consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de empleados de la organización hacia un objetivo compartido.

**Calidad:** Se designa con el término de calidad a aquella propiedad o al conjunto de ellas que están presentes en las personas o en las cosas y que son las que en definitivas cuentas nos permitirán apreciarlas y compararlas con respecto a las restantes que también pertenecen a su misma especie o condición.

**Eficiencia:** Es realizar bien el trabajo poniendo todo el esfuerzo y voluntad. Nadie es indispensable y otra persona podría desempeñar mejor esa labor.

**Eficacia:** Se refiere al grado en que se logra un objetivo; esto es, en qué medida, las metas responden a las propuestas.

**Organización:** sistema social conformado por individuos y grupos de individuos, que dotados de recursos y dentro de un determinado contexto, desarrolla regularmente un conjunto de tareas orientadas por valores comunes hacia la obtención de un determinado fin.

**Institución:** cuerpos normativos, jurídicos y culturales, conformados por un conjunto de ideas, creencias, valores y reglas que condicionan las formas de intercambio social.

**La comunicación:** es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora. La entidad emisora se considera única, aunque simultáneamente pueden existir diversas entidades emisoras transmitiendo la misma información o mensaje. Por otra parte puede haber más de una entidad receptora. En el proceso de comunicación unilateral la entidad emisora no altera su estado de conocimiento, a diferencia del de las entidades receptoras.

**Solicitud de información:** Es toda aquella información requerida por el cliente acerca de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa “San Francisco” Ltda.

**Queja:** Es aquella comunicación que pretende poner en evidencia una falla, equivocación o error cometido por alguna de las secretarías de la cooperativa con el cliente, en el servicio o en el estado de un producto. El cliente manifiesta una inconformidad vinculada al servicio. Estas situaciones no afectan directamente el patrimonio del cliente.

**Competencia del personal:** El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

**Préstamo o Crédito:** Contrato o convenio según el cual una de las partes entrega a otra cierta cantidad de dinero bajo el compromiso de que éste sea restituido luego de un cierto plazo, adicionándole los intereses correspondientes.

**Concesiones:** Es el otorgamiento del derecho de explotación por un lapso de tiempo determinado de bienes y servicios por parte de una empresa a otra, generalmente privada.

**Contrato:** En términos generales, es definido como un acuerdo privado, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser exigidas.

**Cuota a pagar:** Cantidad que debe pagar el solicitante del préstamo a la entidad financiera en las condiciones periódicas que haya pactado. El importe de la cuota se divide en dos: intereses y amortización de capital.

**Garantía:** Las garantías son muy importantes para los consumidores. Permiten tener la certeza de que, en caso de vicios o defectos que afecten el correcto funcionamiento del producto, los responsables se harán cargo de su reparación para que la cosa vuelva a reunir las condiciones óptimas de uso.

**Interés fijo:** Es un tipo de interés conocido previamente y es el mismo durante toda la vida de la operación. En el caso de préstamos, existe la denominación “préstamos a tipo de interés fijo”.

**Procesos Estratégicos:** Estos procesos dan orientación al negocio. Por ejemplo, "Planificar estrategia", "Establecer objetivos y metas".

**Proceso de Soporte:** Estos procesos dan soporte a los procesos centrales. Por ejemplo, “contabilidad”, “Servicio técnico”.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Bibliográfica – Documental**



Se manejó para obtener información precisa y necesaria para la elaboración del marco teórico, lo que me permitió seleccionar la información relacionada al plan de mejora de atención al cliente, utilizando como instrumento folletos, libros, manuales, revistas y páginas web a través del internet.

## **Campo**

A través de esta modalidad se estará en contacto directo con las personas involucradas en el problema, que en este caso son las autoridades, personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, para conocer la realidad de esta entidad financiera y conocer de cerca el problema objeto de estudio.

### **3.1.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución del presente proyecto investigativo se utilizó las siguientes tipos de investigación:

#### **3.1.1.1 Investigación Analítica**

Se utilizará este tipo de investigación debido a que me permitirá establecer la comparación de variables objeto de estudio.

#### **3.1.1.2 Descriptiva**

El objetivo de esta investigación es describir situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos, las causas y los problemas que afectan el servicio al cliente.

### **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.2.1 Población**

La Población es el conjunto de elementos con características comunes, en un espacio y tiempo determinados, en los que se desee estudiar un hecho o fenómeno.

Para realizar este trabajo se tomará en cuenta la totalidad del universo, según datos de departamento del servicio al cliente la Cooperativa “San Francisco” Ltda., sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza disponen registrados en la base de datos un total de 890 socios que residen en la ciudad del Puyo, la misma está identificada en el siguiente cuadro:

**TABLA N°: 1**

**POBLACIÓN EN ESTUDIO**

<b>No</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>CANTIDAD</b>
1	Clientes de la Cooperativa “San Francisco” Ltda., sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza	890
	<b>Total</b>	<b>890</b>

**Fuente:** Cooperativa “San Francisco”  
**Elaborado por:** Jhoselin Alvarado

**3.2.2 Muestra**

La elaboración de la muestra instituyó el paso más importante en la exploración de la información primaria relacionado al estudio. En el presente estudio el cuadro N° 2 manifiesta la población total, en donde también consideramos no solo al personal administrativos sino también al cliente externo, debido a que prácticamente representan los beneficiarios finales de los servicios que oferta el Departamento de atención al cliente de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, además se obtendrá información relevante del cómo se encuentra actualmente la atención al cliente, información que nos permitirá alinear el plan de mejora de atención al cliente para el personal administrativo de la Cooperativa “San Francisco Ltda”. Existen diferentes tipos de muestreo que es preciso conocerlos.

**3.2.2.1 Tipos de muestreos**

Antes de conocer los diferentes tipos de muestreo, primeramente es necesario definir el término de muestreo:

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. El error que se comete debido al hecho de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de sólo una parte de ella, se denomina error de muestreo. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos.

### **Ventajas y desventajas del muestreo**

El trabajo con una muestra implica eficiencia, pues significa ahorro de recursos, esfuerzos y tiempo. Con el uso del muestreo se pueden obtener resultados razonablemente más precisos que el estudio de todo el universo, pues para el estudio de solo una muestra, el personal mínimo necesario puede ser mejor preparado para recoger información más detallada y elaborada.

Como desventaja se debe mencionar el error de muestreo, producto de variabilidad íntima que poseen los elementos de todo universo o población. El termino error no debe entenderse como sinónimo de equivocación. También suelen introducirse errores por otras vías, los cuales se denominan errores sistemáticos. Los cuales son: Imputables al observador, Imputables al método de observación o medición e Imputables a lo observado (unidad de muestreo).

### **3.2.2.2 Cálculo estadístico del tamaño de la muestra**

En nuestra investigación utilizaremos el tipo de muestra de Aleatorio Simple en la que todos los miembros de la población tendrán la oportunidad a ser elegidos o tomados como muestra, con lo que nos permitirá obtener conclusiones en la muestra e inferir lo que pudiera ocurrir, a partir de ésta, en la población, con un elevado grado de pertinencia.

Se aplicara una encuesta a la muestra seleccionada y también la entrevista al Gerente de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal del Puyo.

Se obtuvo el cálculo de la muestra utilizando la fórmula que a continuación se detalla, donde se utilizó un grado de confianza del 95% y un grado de incertidumbre del 5%.

**Fórmula a aplicar:**

$$n = \frac{N}{e^2(N - 1) + 1}$$

**DONDE TENEMOS:**

**N** = Población

**e** = Error admisible (entre 0,01 a 0.10)

**n** = Muestra de la población

**N = 890**

**e = 0,05**

**n** = Muestra de la población

$$n = \frac{890}{0,05^2(890-1)+1}$$

El tamaño de la muestra, representado por n, un número natural, es el número de entidades individuales pertenecientes a la población en estudio en este caso realizado los cálculos matemáticos nos da el siguiente resultado al cual aplicaremos una encuesta para determinar la inferencia de los variables en estudio.

**n = 276**

Inmediatamente al realizar el cálculo de la muestra se determina que se debe efectuar un total de 276 encuestas en toda la población objeto de estudio.

### **3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.3.1 Métodos**

##### **Inductivo**

Por medio de este método se adquirirá la información y encontrará la forma más eficaz de explicar los fenómenos, debido a que se parte de lo general a lo particular y se extraerá conclusiones.

Este método describe en analizar los argumentos específicos de la trayectoria, de la institución lo cual será importante para el servicio y atención al cliente.

### **Deductivo**

Este método permitirá partir del planteamiento del problema en forma general, en el cual se irá derivando las diferentes causas y efectos por las cuales se evidencia una mala atención al cliente del personal administrativo de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza”. Y por ende como esto influye en la imagen institucional de la organización.

## **3.3.2 Técnicas de Investigación**

### **Observación**

Es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; mediante la cual apoya a la investigación en la obtención del mayor número de datos. Es una técnica que permite obtener conocimientos sobre el fenómeno o hecho, adquirir información y utilizarla ya sea, en su etapa inicial, como en el diagnóstico del problema.

### **Entrevista**

Consiste en la recopilación de la información en forma oral de una conversación entre dos partes el (entrevistado y entrevistador) en forma directa, esta entrevista se ejecutó al Gerente de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza”, Lcdo. Edwin Oswaldo Zúñiga Calderón el cual es de gran importancia en el tema investigativo. (VER ANEXO 1).

### **Encuesta**

Esta técnica se aplicará a la muestra obtenida de la población en estudio el cual nos permitirá conocer diferentes criterios respecto al servicio y atención al cliente del personal administrativo de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de

Pastaza. Es una técnica que recopila información a través de un cuestionario, para obtener datos que le interesan al investigador, Esto será útil para la obtención del resultado.

### **3.3.2.1 Diseño de la encuesta**

Esta técnica se lo efectuara a los clientes externos, el cual nos permitirá conocer diferentes criterios respecto a la atención al cliente que actualmente se lo lleva en la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza.

Con la elaboración de la encuesta alcanzaremos de manera ordenada la información, sobre todas las variables que intervienen en la actual investigación; de acuerdo con lo anteriormente presentado se tiene previsto realizar una investigación concluyente de tipo descriptiva con un diseño trasversal simple en donde se utilizará como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. (VER ANEXO 2)

### **Aplicación de la encuesta a la muestra**

El objetivo de la encuesta al ser aplicada es verificar las falencias que se derivan el no contar con un plan de mejoramiento de calidad de atención al cliente de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, con el fin de obtener una información confiable y directa. La encuesta definitiva se aplicó del 16 al 21 de noviembre del 2015 a la muestra elegida.

## **3.4 RESULTADOS**

De acuerdo a las técnicas establecidas en la matriz de operacionalización de variables se derivan a presentar los resultados obtenidos tanto en la entrevista como en la encuesta; éstas gravitaron a la investigación orientándonos en el problema que mantiene el departamento de atención al cliente de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, el no contar con un plan de mejora de atención al cliente para el personal interno y externo.

### **3.4.1 Análisis de la Entrevista realizada.**

La técnica de la entrevista fue dirigida hacia el Gerente de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, Lcdo. Edwin Oswaldo Zúñiga Calderón.

**OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:** Establecer las falencias que tiene al no contar con un plan de mejoramiento de calidad en el servicio y atención al cliente para el personal interno y externo de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza.

**ENTREVISTA:** fue realizada al Gerente de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, Lcdo. Edwin Oswaldo Zúñiga Calderón. A continuación se expone los resultados más relevantes obtenidos en cada una de las preguntas:

**1. ¿CONOCE O HA INVESTIGADO SOBRE HÁBITOS DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE?**

El Gerente de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, Lcdo. Edwin Oswaldo Zúñiga Calderón manifestó, que tiene conocimientos sobre atención y servicio al cliente, pero que en el Departamento por diversas razones no se toma con seriedad el hábito de las buenas costumbres, explica que el personal a veces no practica el buen trato, el saludo, la amabilidad, las relaciones humanas, etc. Lo que provoca malestar a algunos visitantes, pero admite que no todo el personal actúa de esa manera, y que sería importante un plan de mejora de atención al cliente para el personal interno y externo de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”.

**2 ¿EN QUÉ FALLAS INCURREN LA MAYORÍA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA “SAN FRANCISCO LTDA.”, SUCURSAL EL PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA, CUANDO SE ESTÁ ATENDIENDO A UN CLIENTE?**

El Lcdo. Edwin Oswaldo Zúñiga Calderón, manifestó que parte del personal, no todos, no saben escuchar o comprender lo que el cliente tanto interno como externo desea al momento de su petición, lo cual genera un ambiente tenso. También comenta que algunos comportamientos como de molestia o frigidéz por parte del personal hacen que los visitantes se sientan incómodos y de mal humor

- 3 ¿USTED PIENSA QUE TODAS LAS PERSONAS INTEGRANTES DE UNA ORGANIZACIÓN DEBEN EMPAPARSE DE LAS TÉCNICAS DEL MANEJO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE O SÓLO LOS EMPLEADOS QUE PERTENECEN A ESTE DEPARTAMENTO?**

El gerente afirmó que es de vital importancia para la institución financiera adquirir este tipo de conocimiento a nivel global porque todos están en contacto con los clientes internos y externos que visitan la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, ya que de ello depende la buena imagen institucional y que proyección se deja en el cliente al momento de satisfacer sus necesidades.

- 4 ¿QUÉ CLAVES DEBEMOS TENER EN CUENTA PARA QUE EL TRABAJO QUE DESARROLLAMOS EN EL DEPARTAMENTO SEA MÁS EFICIENTE Y COMPETITIVO? EN ESTE PUNTO, ¿CUÁL ES EL APORTE DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE? AL MOMENTO DE PERSUADIR A UN CLIENTE SEA ESTE INTERNO O EXTERNO?**

El Gerente de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, el Lcdo. Edwin Oswaldo Zúñiga Calderón manifestó que están adquiriendo conocimientos más profundos de lo que son las relaciones humanas, para lograr técnicas que enfatizan una atención personalizada y de calidad, ser persuasivos, pero sin olvidar el respeto y la calidad humana al instante de relacionarse con el cliente, tratar a los clientes internos como externos de manera amable y cordial, y hacerles sentir en un ambiente tranquilo y lograr satisfacer sus expectativas.

- 5 ¿SE CONOCE QUE LOS DIRECTIVOS SON LAS PERSONAS IDÓNEAS Y LÍDERES EN UNA INSTITUCIÓN. ELLOS SON LOS LLAMADOS A TRANSMITIR TODAS LAS DIRECTRICES A LOS EMPLEADOS PARA PRESTAR UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE. ¿QUÉ DEBEN TENER EN CUENTA ESTAS PERSONAS PARA CONVENCER A SUS EMPLEADOS?**

El Lcdo. Edwin Oswaldo Zúñiga Calderón explicó que es importante tener al personal en un ambiente cordial, tratar de incentivarlos con talleres de cómo tratar



un cliente, avalando su interés por los mismos y además formular en base a esto estrategias de servicio al cliente de maneras idóneas y claras.

En base a esta pregunta se nota que el Gerente como máxima autoridad de esta área busca mejorar continuamente y tiene claramente identificado su misión.

### **3.4.2 Análisis de la Encuesta realizada**

La recopilación de datos de la encuesta se presenta en graficas estadísticas que permitió valorar porcentualmente los resultados de las preguntas evaluadas en el cuestionario.

**PREGUNTA 1.- ¿Cuál fue la primera impresión que tuvo sobre la atención del personal de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”.**

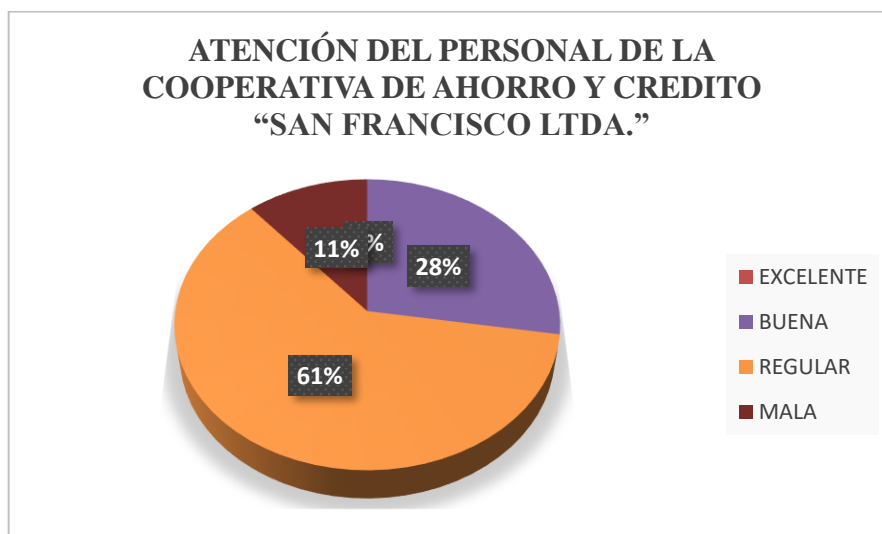
**TABLA N°: 2**  
**ATENCIÓN DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA “SAN FRANCISCO LTDA.”**

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
BUENA	76	28%
REGULAR	169	61%
MALA	31	11%
TOTAL	276	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

**GRÁFICO N°: 1**



**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

**Análisis:** El 61% de los encuestados considera que la atención es regular, el 28% manifiesta que es buena, mientras que el 11% sostiene que es mala; no se presenta dato alguno en el ítems excelente.

**Interpretación:** En base a las respuestas obtenidas en esta pregunta, se manifiesta que el personal que labora en la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, no da una buena impresión al momento de atender al usuario, lo que incide en la imagen y prestigio de la institución financiera.

**PREGUNTA 2.-** ¿cómo es la forma en que recibe la información técnica de la cooperativa “San Francisco Ltda.”?

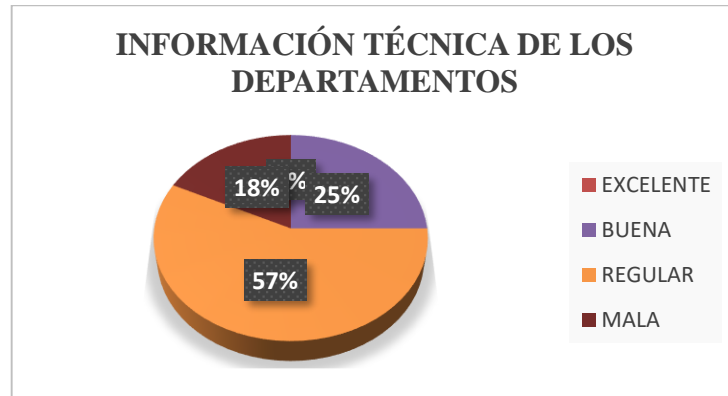
**TABLA N°: 3**

**INFORMACIÓN TÉCNICA DE LOS DEPARTAMENTOS**

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
BUENA	69	25%
REGULAR	158	57%
MALA	49	18%
TOTAL	276	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

**GRÁFICO N°: 2**



**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

**Análisis:** El 57% de los encuestados considera que la atención es regular, el 25% considera que es buena, mientras que el 18% dice que es mala; no se presenta dato alguno en el ítems excelente.

**Interpretación:** En base a las respuestas obtenidas en esta pregunta, se manifiesta que el personal que labora en la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, no da una buena información al momento de que el usuario necesita de información de los trámites presentados en la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, lo que conlleva a no sentir satisfacción en el usuario.

**PREGUNTA 3.- ¿Cómo es el tiempo que se demora en despachar el trámite en de la Cooperativa “San Francisco Ltda.?”**

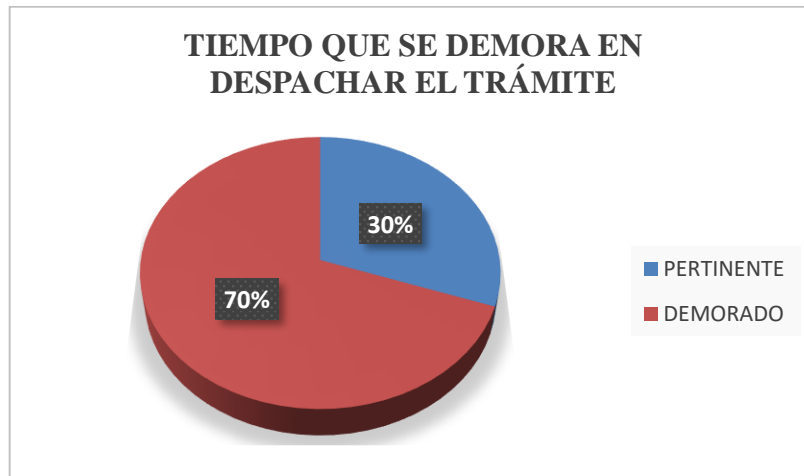
**TABLA N°: 4**

**TIEMPO QUE DEMORA DESPACHAR UN TRÁMITE**

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PERTINENTE	84	30%
DEMORADO	192	70%
TOTAL	276	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

**GRÁFICO N°: 3**



**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

**Análisis:** El 70% de los encuestados considera que el tiempo en despachar un trámite es demorado, mientras que el 30% manifiesta que es pertinente.

**Interpretación:** En base a las respuestas obtenidas en esta pregunta, se manifiesta que el personal que atiende en la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, no despacha con agilidad los trámites, lo que causa molestias en el usuario.

**PREGUNTA 4.- ¿Cómo es la actitud demostrada por el personal al momento de atender al usuario?**

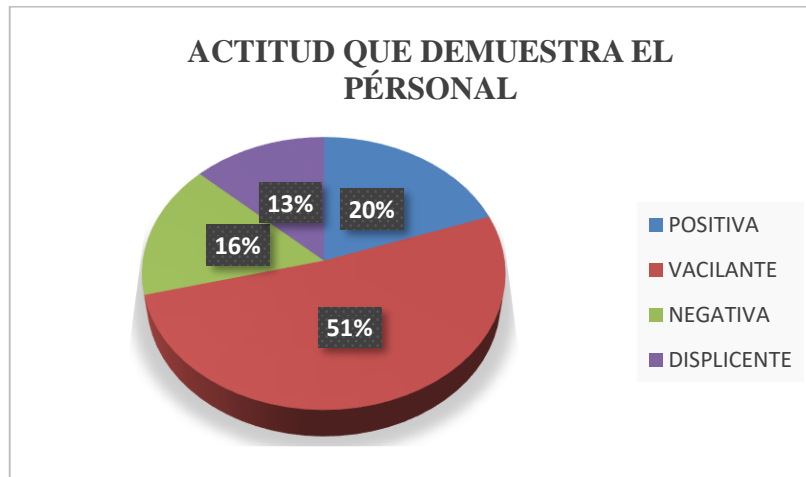
**TABLA N°: 5**

**ACTITUD QUE DEMUESTRA EL PERSONAL**

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POSITIVA	54	20%
VACILANTE	142	51%
NEGATIVA	44	16%
DISPLICENTE	36	13%
TOTAL	276	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

**GRÁFICO N°: 4**



**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

**Análisis:** El 51% de los encuestados considera que la actitud al momento de atender es vacilante, el 20% manifiesta que es positiva, mientras que el 16% sostiene que es negativa; y el 13% considera que es displicente.

**Interpretación:** En base a las respuestas obtenidas en esta pregunta, se manifiesta que el personal que labora en la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, tiene una actitud vacilante al momento de atender, lo que perjudica la interrelación con los usuarios.

**PREGUNTA. 5.-** ¿El personal de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, practica relaciones humanas con los usuarios?

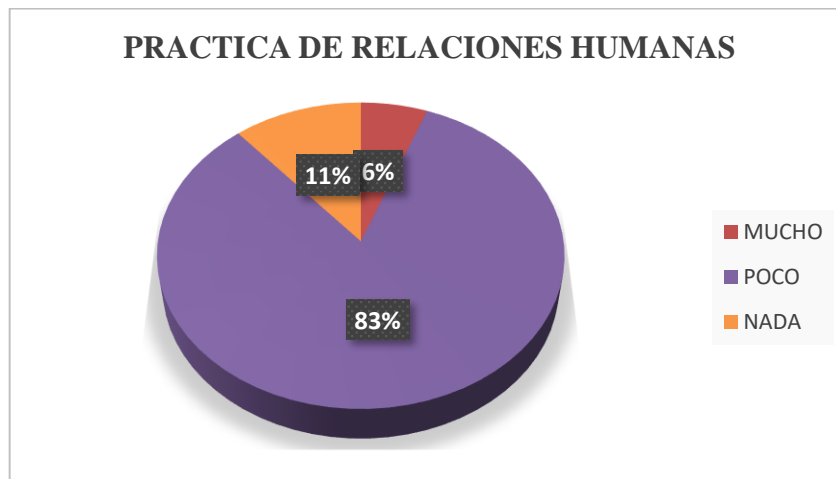
**TABLA N°: 6**

**PRÁCTICA DE RELACIONES HUMANAS**

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	16	6%
POCO	229	83%
NADA	31	11%
TOTAL	276	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

**GRÁFICO N°: 5**



**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

**Análisis:** El 83% de los encuestados considera que no se practica las relaciones humana, el 11% manifiesta que en nada se practica, mientras que el 6% sostiene que es mucho lo que si se practica.

**Interpretación:** En base a las respuestas obtenidas en esta pregunta, se manifiesta que el personal que labora que labora en la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, no practica las relaciones humanas afectando el proceso interpersonal tanto con los usuarios como con el personal.

**PREGUNTA. 6.- ¿se practica el valor del respeto en el personal de la cooperativa “San Francisco Ltda.”?**

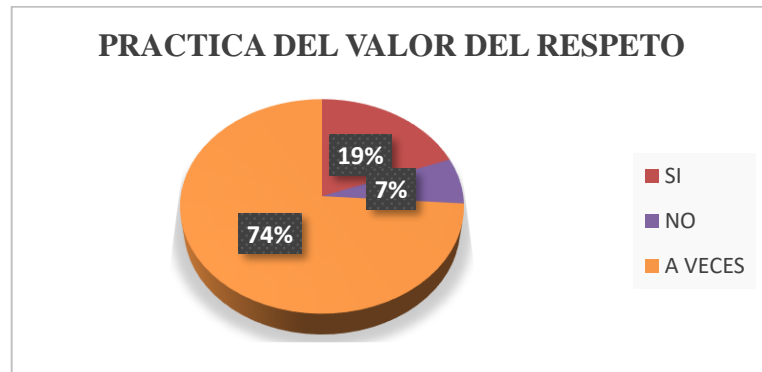
**TABLA N°: 7**

**PRÁCTICA DE VALOR DEL RESPETO**

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	53	19%
NO	19	7%
A VECES	204	74%
TOTAL	276	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

**GRÁFICO N°: 6**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

**Análisis:** El 74% de los encuestados considera que a veces se practica el valor del respeto, el 19% manifiesta que si se practica, mientras que el 7% dice que no se practica.

**Interpretación:** En base a las respuestas obtenidas en esta pregunta, se manifiesta que el personal que labora en la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, a veces practica el valor fundamental en el trabajo que es el respeto, lo que afecta la imagen corporativa de la Institución financiera.

**PREGUNTA 7.- ¿Cree usted que el personal de la cooperativa “san francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza está capacitado en atención al usuario?**

**TABLA N°: 8**

**PERSONAL CAPACITADO EN ATENCIÓN AL CLIENTE**

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	30%
NO	207	70%
TOTAL	276	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

**GRÁFICO N°: 7**



**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

**Análisis:** El 91% de los encuestados considera que el personal no está capacitado en atención al cliente, mientras que el 9% si está capacitado.

**Interpretación:** En base a las respuestas obtenidas en esta pregunta, se manifiesta que el personal que labora en la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, no está capacitado en lo que es Atención al cliente, lo que afecta en la eficacia que se debe tener en el servicio al cliente y la vinculación con los socios de la entidad financiera.

**PREGUNTA 8.- ¿el personal demuestra estar motivado para realizar el trabajo con calidez y eficiencia?**

**TABLA N°: 9**  
**PERSONAL MOTIVADO**

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	46	17%
NO	73	26%
A VECES	157	57%
TOTAL	276	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

**GRÁFICO N°: 8**





**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

**Análisis:** El 57% de los encuestados considera que el personal a veces está motivado para atender en el trabajo, el 26% manifiesta que no está motivado, mientras que el 17% dice que si está motivado.

**Interpretación:** En base a las respuestas obtenidas en esta pregunta, manifiesta que el personal que labora en la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, a veces está motivado para atender con calidad y eficiencia, lo que denota que se debe mejorar la motivación laboral.

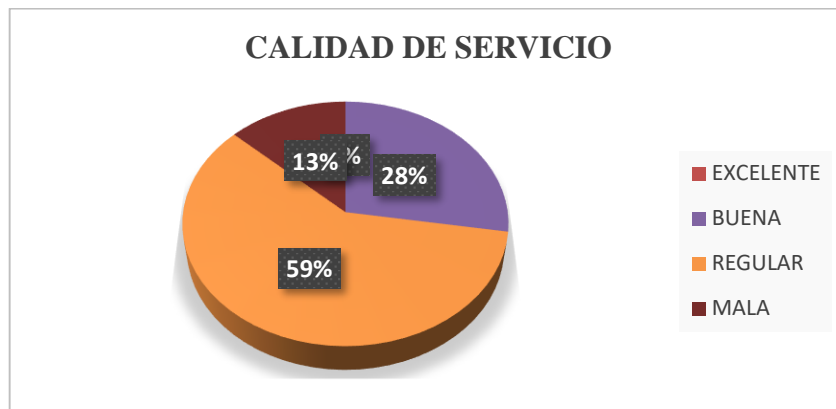
**PREGUNTA 9.- ¿Cómo califica la calidad del servicio al usuario de la Cooperativa de “San Francisco Ltda.”?**

**TABLA N°: 10**  
**CALIDAD DE SERVICIO**

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
BUENA	65	25%
REGULAR	141	57%
MALA	28	18%
TOTAL	276	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

## GRÁFICO N°: 9



**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

**Análisis:** El 59% de los encuestados considera que la atención es regular, el 28% manifiesta que es buena, mientras que el 13% sostiene que es mala; no se presenta dato alguno en el ítems excelente.

**Interpretación:** En base a las respuestas obtenidas en esta pregunta, se manifiesta que el personal que labora en la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, no da una buena calidad de servicio al momento de atender al usuario, lo que denota que se debe mejorar la calidad del servicio.

### 3.5 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

El plan de mejoramiento de calidad en el servicio y atención al cliente para la cooperativa San Francisco Ltda., sucursal el Puyo, provincia de Pastaza, se sustenta en las preguntas 1, 3, y 5 de la encuesta aplicada, las mismas que en un porcentaje notorio respaldan la idea propuesta y a ser defendida, y a esta se le presentan los siguientes argumentos:

#### 1.- Aliados

- Mediante la entrevista aplicada al Gerente de la Cooperativa San Francisco Ltda. sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, Lcdo. Edwin Oswaldo Zuñiga Calderón se evidenció un apoyo incondicional a la implementación del plan de mejoramiento para el personal administrativo del departamento con la finalidad de dar una mejor atención al cliente interno y externo.

- Los colaboradores del departamento de atención al cliente tienen toda la predisposición para participar dentro del Plan de mejoramiento a la atención al cliente para el personal administrativo de la Cooperativa San Francisco Ltda. sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, el cual les permita mejorar la atención al cliente interno y externo.
- El Plan de mejoramiento a la atención al cliente para el personal interno y externo de la Cooperativa San Francisco Ltda. sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza dispone de los recursos humanos necesarios para poner en marcha su implementación.

## **2.- Oponentes**

- La falta de capacitación en lo referente a la atención al cliente.
- El departamento de atención al cliente no cuentan con capacitación técnica que permita implementar un plan de mejoramiento a la atención cliente para el personal interno y externo.
- Se evidencia la ausencia de estrategias de atención al cliente el cual ayudara al personal administrativo a mejorar el servicio.

## **3.- Oportunidades**

- El incremento de socios permite la entrega de créditos como también la firma de convenios con Ministerios entidades regionales estatales y privadas en el manejo de pagos de sueldo y otros servicios, captación de fondos extranjeros a interés reducido.
- Diseño y manejo de unidades de producción como son el manejo de créditos por parte de la Corporación financiera nacional (CFN), como también la implementación o creación de una tarjeta de débito en convenio con bancos o instituciones afines.
- Disponibilidad de tiempo, espacio y conocimiento de los socios en actividades productivas y de servicios, esto será un mejoramiento de ingresos de los socios.
- Formación empresarial para mejoramiento económico social del socio.

#### **4.- Riesgos**

- El departamento de servicio al cliente de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo Provincia del Pastaza. es un componente de servicio al cliente, departamento que forma parte de la Administración financiera. Apoya a las políticas determinadas en los planes de desarrollo para la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, en general.
- Constantemente debe estar examinando políticas de atención al cliente claras y aprovechar las mejores condiciones que brinde cada uno de estas y solicitar personal con experiencia en atención al cliente en función de la calidad, cantidad, de acuerdo a los procedimientos legales e internos establecidos.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

Propuesta de un plan de mejoramiento de calidad en el servicio y atención al cliente para la cooperativa “San Francisco Ltda., sucursal el Puyo, provincia de Pastaza.

#### **4.1.1 Datos Informativos**

**Institución:** COOPERATIVA “SAN FRANCISCO” LTDA., SUCURSAL EL PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA.

**Beneficiarios:**

Los beneficiados directos serán los clientes internos y externos, funcionarios administrativos y población en general de toda la Provincia de Pastaza.

**Ubicación:**

**Provincia:** Pastaza

**Cantón:** Pastaza

**Ciudad:** El puyo

**Dirección:** Ubicada en la calles Atahualpa y 27 de Febrero.

**Teléfonos:** 2885408

**Responsable de la investigación:** Jhoselin Nelly Alvarado Gutiérrez.

**Periodo de ejecución:** Año 2015

#### **4.1.2 Diagnóstico de la situación actual con respecto al servicio al cliente**

Hoy en día nos vemos en un mundo lleno de permutaciones e incertidumbres. Lo que ayer fue verdad hoy es historia. La globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de la tecnología, la aparición de la revolución en las telecomunicaciones, están destruyendo las barreras tradicionales. Parece que estamos llegando al final de la geografía. Ya los negocios no tendrán las barreras geográficas y territoriales del pasado. Como consecuencia vendrá la desregularización de las economías, la homogenización de los productos.

Para realizar este diagnóstico en el cual se encuentra la cooperativa de ahorro y crédito san francisco Ltda., sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza se basara en la encuestas realizadas de acuerdo a los resultados obtenidos se evidenció que actualmente el departamento de servicio al cliente, no cuenta con una línea especializada que Brinde información oportuna e inmediata a las inquietudes de los clientes; en sus años que se encuentra brindado sus servicio a la gran población del Pastaza no ha realizado ninguna evaluación de la calidad del servicio ofrecido y por lo tanto no se han tomado ningún tipo de correctivos a las situaciones indeseables que se pueden presentar en un determinado momento.

Aparentemente el problema surge desde el interior de la organización debido a que no existe una cultura, ni un proceso eficiente de comunicación para prevenir las reclamaciones antes de corregirlas.

Los anteriores puntos no sólo resumen la problemática de la Cooperativa San Francisco Ltda., sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, respecto al proceso de evaluación de la calidad del servicio, sino al origen del mismo, pues de mejorarse los procesos de medición de la calidad estas reclamaciones automáticamente deben disminuir generando un alivio en la circulación de información y mayor satisfacción en los clientes.

Cualquier organización sea esta privada o pública debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de utilizar un servicio, renuncian su decisión de adquirirlo debido a falencias de información, de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los clientes, ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, que no solo tenga una idea de un servicio, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va establecer una relación de servicio en esta importante Institución financiera oferta.

#### **4.1.3 Antecedentes de la propuesta.**

Al aplicar la encuesta a los clientes externos, se determinó que la falta de estrategias administrativas, disminuye la calidad del servicio de atención al cliente, lo que genera preocupación por el deterioro de la imagen financiera de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal El Puyo, Provincia de Pastaza. Los resultados demuestran que la falta de capacitación al personal Administrativo incrementa falencias en el comportamiento actitudinal del personal, lo que crea inconformismos en los usuarios externos.

El desarrollo de esta investigación, basados en los resultados evidenciados en el capítulo tres, exigen una propuesta que solucione las diferentes dificultades encontradas, planteadas a partir del plan estratégico administrativo para el mejoramiento del servicio de atención al cliente y que llegará a fortalecer la Imagen financiera de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”.

#### **4.1.4 Estructura Organizacional**

##### **4.1.4.1 Organigramas**

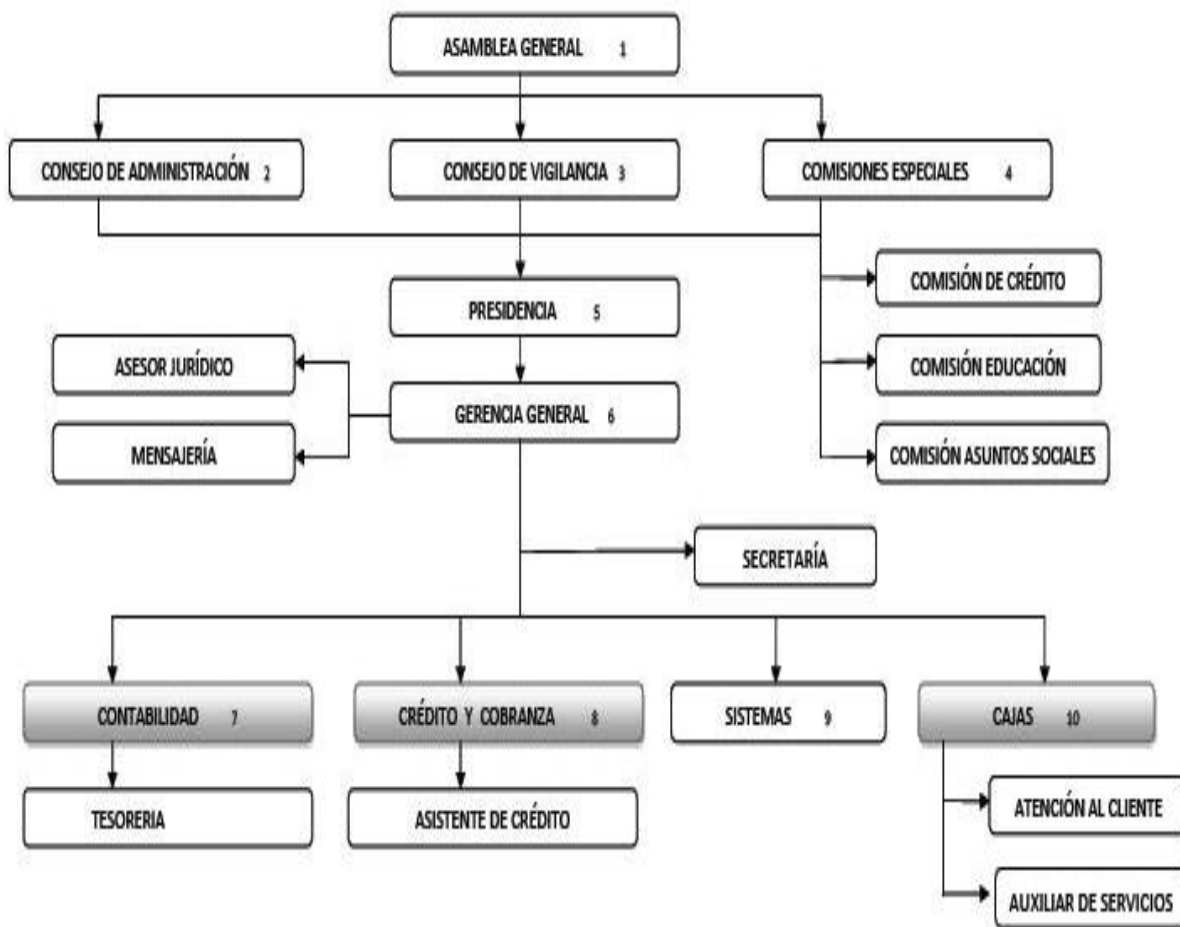
Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna del departamento de servicio al cliente de la Cooperativa San Francisco Ltda., sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, sus relaciones y niveles de jerarquía.

##### **Organigrama Estructural**

El departamento de servicio al cliente forma parte de la Cooperativa “San Francisco Ltda.” y para mejor visualización se expone el siguiente gráfico.

#### **GRÁFICO N°: 10**

#### **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA “SAN FRANCISCO LTDA.” SUCURSAL DEL PUYO**



Fuente: Cooperativa "San Francisco Ltda.  
Realizado por: Jhoselin Alvarado

#### 4.1.5 ANÁLISIS FODA

Las principales Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades identificadas en la cooperativa son las siguientes:

**GRÁFICO N°: 11**  
**ANÁLISIS FODA DE LA COOPERATIVA "SAN FRANCISCO LTDA." SUCURSAL DEL PUYO**

ASPECTOS POSITIVOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES



<p>Existe aceptación en cuanto a los montos de los créditos.</p> <p>Horario de atención amplio, porque atienden hasta tarde y también los fines de semana y feriados.</p> <p>Alto compromiso por parte de sus directivos.</p> <p>Tiene productos de crédito atractivos.</p> <p>Tiene productos de captación novedosos.</p> <p>Cuentan con un sistema tecnológico acorde con el tamaño actual de la cooperativa que le permitiría crecer por un tiempo más.</p>	<p>Percepción positiva en la atención al cliente.</p> <p>Los socios tienen una percepción de cercanía del lugar de su vivienda</p> <p>Región geográfica poco atendida por parte de otras instituciones financieras.</p> <p>Existen redes que pueden ayudar a la gestión de la institución.</p> <p>Existencia de fondos que apoyan el desarrollo del sector indígena, en especial de la Amazonia.</p> <p>Tienen una cartera debidamente diversificada.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>No existe un sistema de información gerencial, que permita a Gerencia y Directivos la toma de decisiones.</p> <p>No existe una estructura organizacional clara, lo que produce duplicación de funciones o funciones operativas y poco estratégicas.</p> <p>Poca agilidad en el procesamiento de créditos (por falta de liquidez o por falta de un proceso más claro.)</p> <p>La morosidad de la Cooperativa es alta.</p> <p>Poca capacidad de captaciones dinero del mercado y de posibles inversionistas.</p>	<p>Percepción por parte de los socios de tener tasas muy altas.</p> <p>Competencia por parte de operadores grandes como Credifé, crecimiento de la competencia.</p> <p>Incremento de entidades financieras en la zona</p> <p>Falta de organización para la conformación del Consejo de Administración y Vigilancia, y de la Asamblea de Socios.</p> <p>Zona con niveles económicos bajos y con baja capacidad de ahorro.</p> <p>Leyes orientadas a la reducción de las tasas de interés, que pone en riesgo la sostenibilidad de la institución</p>
<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>	

**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

## 4.2 CONTENIDO DE PROPUESTA

En este capítulo se exponen los aspectos relacionados con la propuesta un plan de mejoramiento de calidad en el servicio y atención al cliente para la cooperativa “San Francisco Ltda., sucursal el Puyo, provincia de Pastaza. Como primera medida se plantean los beneficios de implementar actividades de servicio al cliente y posteriormente las estrategias pertinentes para lograr establecer una cultura o modelo de servicio al

cliente de la Cooperativa de Ahorros y Crédito “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza.

### **4.3 OBJETIVOS**

#### **4.3.1 Objetivos**

Mejorar la calidad total en la atención al cliente y su impacto en el desarrollo económico del cantón Pastaza y empeñarse por enriquecer el buen rol del departamento de atención al cliente y el Personal Administrativo de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza.

#### **4.3.2 Objetivos específicos**

- Valorar la importancia que tiene la calidad total en el servicio al cliente en el mundo actual y el impacto del esfuerzo adicional para el desempeño y crecimiento profesional.
- Involucrar al personal administrativo y los colaboradores a la participación de cursos, seminarios afines, porque cuanto más se amplíe el ámbito de actuación, tanto mayor y mejor deberá ser la capacitación del personal dentro del ritmo actual de las actividades administrativas y comerciales.
- Comprobar si la capacitación se desarrolla con la guía de personal idóneo, especializado en diversas temáticas de atención al cliente y una experiencia profesional amplia y concreta.
- Conocer estrategias y modelos para poder llegar al cliente y brindarle una excelente atención para contribuir a mejorar la calidad del servicio y alcanzar altos niveles de satisfacción del cliente interno y externo.

## **4.4 CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

### **4.4.1 Marco legal del Departamento de atención al cliente de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza.**

#### **Ley general de instituciones financieras**

Esta regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las entidades del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público.

Las Cooperativas que realizan intermediación financiera con el público quedarán sometidas a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a estas instituciones, en base a las normas que expida para el efecto

#### **Ley de régimen tributario interno**

El régimen tributario se regula por los principios básicos de igualdad, proporcionalidad y generalidad. Los tributos, además de ser medios para la obtención de recursos presupuestarios, servirán como instrumento de política económica general.

Las leyes tributarias estimularán la inversión, el ahorro y su empleo para el desarrollo nacional. Procurarán una justa distribución de las rentas y de la riqueza entre los habitantes del país.

La Cooperativa., debe sujetarse a la normativa vigente en cuanto a recaudaciones y declaraciones tributarias, en miras a propender el correcto manejo de los recursos del Estado.

#### **Ley de cooperativas**

Son Cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar

actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se regirán por las normas establecidas en esta ley, en el reglamento general, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo.

La Cooperativa al cumplir con todos los requisitos que establece la Ley de Cooperativas para llevar a cabo su creación, actividad y funcionamiento, está regida por la misma, lo que le faculta a continuar con sus operaciones, siempre y cuando se mantenga dentro de lo que dispone la misma.

### **Código de trabajo**

Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

La Cooperativa se sujeta a este código legal en la aplicación de todos los artículos pertinentes al recurso humano regido por esta normativa, proporcionando una guía apropiada y acertada en cuanto al trato con los trabajadores.

### **Estatutos, manuales y reglamentos para cada proceso**

La Cooperativa dispone de un estatuto interno que norma y regula las actividades dentro de la misma, lo que le permite controlar sus actividades y operaciones, evitando errores u omisiones.

#### **4.4.2 Direccionamiento y estrategias de la organización**

Transformar al cantón en un espacio geográfico desarrollado en todos los aspectos, con la finalidad de que sus habitantes puedan vivir y trabajar con dignidad, bajo el principio

de honestidad y solidaridad, comprometidos con todas las organizaciones, nacionalidades, instituciones y ciudadanía en general.

#### **4.4.2.1 Misión**

Una institución financiera cimentada en principios cooperativos, orientada a ofrecer servicios financieros y no financieros ejecutados con calidad, para contribuir al bienestar de nuestros socios, clientes y la sociedad.

#### **4.4.2.2 Visión**

Ser el mejor aliado DE NUESTROS SOCIOS, generando soluciones financieras integrales de calidad, basadas en prácticas éticas, transparentes y rentables.

#### **ADN de la Visión de la cooperativa “San Francisco Ltda.”:**

**Aliado.-** Lograr que nuestros socios nos consideren un amigo dentro de la gestión cotidiana.

**Soluciones financieras integrales de calidad.-** Anticiparnos a las necesidades de nuestros socios no sólo en la parte financiera sino también en la contraparte social.

**Ética.-** Ser y parecer.

**Transparencia.-** Como parte de una gestión equilibrada sin privilegios, honrada. Cuando uno no es transparente se pierde la credibilidad, lo cual origina caos, tanto personal como empresarial.

**Rentabilidad.-** Como rol principal de la Cooperativa es el negocio financiero, y es nuestra obligación la generación de una utilidad que permita nuestro crecimiento patrimonial, estructural y de cobertura.

**Principios Cooperativos.-** Gestión empresarial que debe tener como base los principios cooperativos.

**Bienestar.-** Tomando en el sentido de prosperidad tanto en el aspecto social como económico – financiero de nuestros socios.

**Liderazgo.-** Para ser el mejor aliado también debemos ser los mejores y tener un liderazgo que genere orgullo para nuestros socios y clientes. Que seamos un modelo positivo a seguir. Ser una entidad innovadora, que durante el tiempo tomen la delantera en algún ámbito.

#### **4.2.2.3 Valores**

**Responsabilidad social.-** La responsabilidad de la cooperativa es con toda la sociedad y especialmente con nuestros socios y clientes, quienes son la razón de la existencia de la Cooperativa, respondiendo de esta manera al principio de la Universalidad.

**Ética.-** Ser y parecer.

**Confianza.-** La confianza que dispone cada funcionario en relación a sus responsabilidades que le fueron asignadas, permitirá que la toma de decisiones sea eficaces y oportunas, y que la sociedad vea este como modelo de desarrollo.

**Transparencia.-** Es además de un valor, un deber puesto que los recursos financieros que se administran son de todos los socios, con igualdad de acceso ante la misma contingencia, de acuerdo a las normas vigentes

**Amabilidad.-** puede definirse como un comportamiento o acto que resulta solidario y afectuoso con otras personas. Por eso engloba diversas actitudes como la simpatía, la generosidad y el respeto para poder brindar un servicio de calidad hacia nuestros socios y clientes.

**Compromiso.-** firmeza inquebrantable por cumplir o hacer algo que nos hemos propuesto o debemos hacer. Por lo tanto, es actuar en consecuencia a nuestros objetivos, a nuestras metas y a nuestros valores; planeando el camino que seguiremos hasta lograr la satisfacción y bienestar de nuestros socios y clientes

## **4.5 BENEFICIOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO**

El diseño de estrategias administrativas encaminadas al mejoramiento de la calidad del servicio al cliente, presenta los siguientes beneficios:

- Fortalecer el vínculo con el cliente externo, para motivar al usuario a llegar a la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, a consultar cualquier dificultad o servicio que requiera.
- Establecer relaciones de largo plazo con los clientes externos, permitiendo escuchar sus necesidades y llegando a programar el cumplimiento de la realización para satisfacción de las mismas.
- Mejorar la calidad de los procesos externos de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, para que se cumpla con los requerimientos de los usuarios.
- El Fortalecimiento de las relaciones públicas, debe ser una estrategia para mejorar la comunicación con el cliente externo.
- Se promueve la motivación laboral y el compromiso con el personal de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”.

#### **4.6 MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD DE SERVICIO.**

La calidad busca la completa satisfacción del cliente para diferentes fines; así como también lograr por parte de los miembros de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, generar mayores estrategias de atención al cliente para mejorar la calidad que va de mano con la excelencia.

El objetivo fundamental y el motivo por la cual la calidad existe y es el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes. Se debe tener muy claro que la calidad es satisfacer al cliente, cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio, para que el nombre de la Institución posea su sello de calidad en los usuarios; por eso es necesario mejorar al personal de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, y fortalecer su liderazgo para lograr la calidad, debido a que las iniciativas son ideadas por personas de la Institución; pues es importante que el cuerpo edilicio analicen de acuerdo

a esta propuesta como organizarlos y dirigirlos para optimizar su desempeño. Es necesario que la calidad de servicio sea un objeto común de todos los niveles de la entidad, pues la clave del éxito radica en la participación y compromiso de empleados con actitud asertiva, bien capacitados, con pensamiento flexible en busca del cumplimiento de la calidad del servicio.

#### **4.6.1 Factores claves de la Calidad de servicio.**

De acuerdo a (Estrada, 2007), son los factores los que garantizan la calidad de los servicio y se manifiestan de la siguiente manera:

- **Elementos Tangibles.-** Hacen referencia a la apariencia de las instalaciones físicas de la institución financiera, sus instalaciones, tecnología financiera, la apariencia que proyecta el personal y la calidad de las representaciones físicas de la Cooperativa tales como logotipos, papelería y marcas.
- **Fiabilidad.-** Hace referencia a la realización oportuna y eficaz del servicio prestado, para lo cual la entidad debe identificar y definir claramente los procesos a la vista de los clientes que deben creer y confiar en la calidad constante de los servicios ofertados.
- **Capacidad de Respuesta.-** Las Instituciones y sus empleados deben tener predisposición para ayudar a los clientes a satisfacer sus necesidades y proveerlos de los servicios requeridos. El personal debe estar siempre dispuestos a proveer el servicio en el momento en que el cliente lo requiera y no cuando la institución lo considere conveniente.
- **Profesionalidad.-** Es importante contar con la competencia personal y su conocimiento de los servicios que presta la Institución con todas sus cualidades y diferenciaciones para estar en capacidad de resolver situaciones imprevistas, atender a los clientes y mantener relaciones armónicas con los mismos.
- **Comunicación.-** El manejo de una comunicación fluida con los clientes es uno de los objetivos principales de las Instituciones, es necesario que la misma implemente



mecanismos que le permitan conocer con claridad los deseos, necesidades y expectativas de sus usuarios así como los cambios que surjan en las tendencias de los mismos.

#### **4.6.2 Elementos de la mejora continúa de la Calidad de servicio.**

Una parte fundamental en Cooperativa “San Francisco Ltda.”, es el reto de introducir una cultura continua como medio para conseguir como parte estratégica la satisfacción del cliente, por eso es necesario tener en cuenta una serie de aspectos que son imprescindibles para tener éxito en el objetivo propuesto. Estos son los principios de gestión de calidad como estrategia que deben ser utilizados para liderar la Institución hacia el mejor desempeño laboral.

**Orientación hacia el cliente de servicio.-** Las Instituciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, se debe comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requerimientos y esmerarse en exceder sus expectativas. Un servicio centrado en los ciudadanos o clientes internos de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, tiene en cuenta las preocupaciones de ellos, sus necesidades y expectativas en cada una de las etapas de concepción y prestación del servicio. Esto significa que las necesidades y expectativas de los ciudadanos son el principio fundamental alrededor del cual se define el interés público y se articula la planificación y prestación del servicio y, por lo tanto, es imprescindible determinar y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de un servicio.

**Liderazgo.-** Es necesario recalcar que la mejora continua de los servicios y el incremento constante de la satisfacción de los clientes, tiene que ser una prioridad de la alta dirección (política y administrativa). Para tener éxito en las iniciativas que se tomen en los planes de mejora continua, se debe ejercer un liderazgo visible por el cuerpo Edificio y directivos, participando de forma activa en todas las iniciativas, proponiendo a los empleados una visión clara de la orientación de la Institución hacia la calidad, la mejora continua y la satisfacción de los usuarios y estableciendo objetivos precisos. Establece la base de una Administración financiera de Calidad; ya que se debe tener definida su posición frente a la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos que utilizan los servicios que presta, desde el marco programático de sus políticas de servicio y desde el conjunto de normas que perfila su ámbito competencial. Además, ha de saber compaginar el impulso transformador de los liderazgos políticos y directivos hacia una mejora

continua, evidenciando su compromiso con la formulación de objetivos y su planificación con valores de la calidad de su despliegue estratégico guiados a través de la misión y visión de la Institución.

**Participación del personal.-** El personal de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, a todos los niveles, es la esencia de la Institución financiera y su compromiso total posibilita que sus potencialidades seas usadas para el beneficio de la misma. La entrega, la participación, el aprendizaje constante, la innovación, la delegación de funciones, el reconocimiento del mérito y los estímulos por los logros alcanzados en el incremento de la satisfacción de los clientes, son aspectos esenciales para que los empleados puedan desarrollar su competitividad. El personal de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, está constituido por todos los empleados que trabajan en ella y que prestan servicios directa o indirectamente a los usuarios o ciudadanía en general. Es importante incentivar a las organizaciones públicas registrar directamente los resultados en las personas en lo que se refiere a la imagen que los empleados tienen de la Institución y de su misión, a las condiciones ambientales de trabajo, a la dirección de la organización y de los sistemas de gestión; al desarrollo de la carrera profesional, al desarrollo de las capacidades del personal y a los productos y servicios que presta la Institución.

**Adoptar un planteamiento de Gestión por procesos.-** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso; por esto, la aplicación de los principios de Calidad Total y de Gestión de la Calidad exige adoptar en la Institución una gestión de procesos. Todos los productos y servicios proporcionados a los usuarios son el resultado de la ejecución de uno o varios procesos, de donde se deduce la importancia de los mismos dentro de una estrategia de satisfacción de los clientes.

**Planes de mejora continua.-** Los objetivos de la mejora continua se deben integrar dentro del proceso general de planificación de actividades y objetivos de la Institución. La mejora de los servicios que proporciona la Institución, debe planificarse anualmente basándose en las necesidades, quejas y expectativas.

#### **4.6.3 Calidad en el servicio.**

La objetivo principal de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza es elevar la calidad del servicio, por lo que todo el personal debe comprometerse a responder consistentemente a las solicitudes de los usuarios, a través de una atención asertiva, respetuosa, honesta, oportuna y sobretodo profesional.

Los principales factores que determinan la calidad del servicio son:

De acuerdo a (Curay, 2003), cita a José Alberto Viveros, el cual propone que la calidad se establece en los siguientes principios:

- Hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Satisfacer las necesidades del cliente (tanto externo como interno, ampliamente)
- Buscar soluciones y no estar justificando errores.
- Ser optimista a ultranza.
- Tener buen trato con los demás.
- Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.
- Ser puntual.
- Colaborar con amabilidad con sus compañeros de equipo de trabajo.
- Aprender a reconocer los errores y procurar enmendarlos.
- Ser humilde para aprender a enseñar a otros.

- Ser ordenado y organizado con las herramientas y equipo de trabajo.
- Ser responsable y generar confianza con los demás.
- Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos.

Lo expuesto es realmente importante en la calidad ya que conlleva a un producto o servicio con calidad, al tener más calidad se puede vender más y se tiene un mejor servicio, por lo consiguiente, se genera más utilidad, que es uno de los objetivos principales de que debe buscar la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza.

### **Establecer los principios del servicio a los clientes adaptables a la Organización.**

Para esto se debe observar lo siguiente:

**Competitividad.** El diseño del servicio que se realice debe además de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, se debe garantizar la competitividad de la Institución financiera. De forma tal que pueda diferenciarse de otra organización.

**Diferenciación del servicio para los distintos tipos de clientes.** Para cada Tipo de cliente debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos que debe atender la entidad.

**Satisfacción del cliente.** Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad y tiempo.

**Racionalidad.** Lograr satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse con una excelente imagen Institucional debe hacerse sobre la base de una adecuada racionalidad en la utilización de los recursos y procesos.

**Personalización.** El servicio se brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse.

#### **4.6.4 Satisfacción del cliente.**

Es necesario destacar y de acuerdo a (Estrada, 2007), existen los Clientes Satisfechos que son los que percibieron el desempeño de la empresa o institución, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una alternativa mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.

La Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, no cuenta con una verdadera información relacionada con la satisfacción del cliente los cual se debe cambiar, esto implica implementar el desarrollo de un sistema formal de quejas que permitan identificar y determinar las necesidades, requisitos y expectativas de los usuarios externos, determinados a través de sus quejas y sugerencias. Dichas necesidades deben ser acogidas mediante un sistema de encuestas aplicadas semestralmente o por medio de un buzón.

Toda esta información debe ser procesada para ser evaluadas en las sesiones de la administración. Una vez que el cliente reciba la atención y que ha estado en contacto con el personal de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”; y luego de la evaluación se podrá tener la idea si se llenó o no las expectativas del cliente. Por eso es necesario el diseño e implementación de sistemas para determinar y medir el nivel de satisfacción de los usuarios de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza debe mantener un programa de capacitación orientada a que el personal que atiende al cliente externo, mejore sus habilidades de servicio de manera continua. A este personal se lo debe evaluar sistemáticamente con relación a sus conocimientos para la operación del programa.

Bajo este lineamiento y para optimizar el tiempo del cliente de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, se ha propuesto la implementación de un control de correspondencia.

El funcionamiento del departamento de servicio al cliente. La Institución financiera debe lograr satisfacer las necesidades de sus clientes y realizar los controles de sus procesos sin necesidad que estos últimos tengan influencia directa sobre el cliente.

Confiabilidad del servicio tanto para el cliente como para quien brinda y apoya el servicio. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la Institución, por ejemplo entrega de la información de forma eficiente y rápida para no crear falsas expectativas en el cliente.

#### **4.7 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS QUE PERMITEN A LA COOPERATIVA “SAN FRANCISCO LTDA.”, SUCURSAL EL PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA, MEJORAR EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.**

##### **4.7.1 Estrategia I.- procedimiento de control de correspondencia.**

En este procedimiento se describe los pasos para la recepción y el control de toda la correspondencia dirigida a la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, solicitando solución a diferentes problemas y necesidades y demás asuntos relacionados con los servicios que prestan. Este proceso empieza con la recepción de la documentación entregada por el cliente y concluye con el envío de los oficios recibidos y su respuesta con un tiempo prudencial que permita sentir satisfacción del servicio por parte del usuario.

Una vez que están definidas las actividades del procedimiento de Control de correspondencia, y en lo referente al registro, control, delegación y respuesta de la correspondencia remitida. El procedimiento tiene como clientes internos a todas las áreas de responsabilidad y a todos los empleados y funcionarios de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza y como clientes externos a todos los ciudadanos.

Alcance: Población del Cantón Pastaza

Inicia: Recibir y radicar la documentación que llega y sale de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza.

¿Qué hace?: Recibir, radicar, revisar y analizar correspondencia, distribuir según decisión o delegación del gerente.

Termina: Seguimiento a la respuesta de la correspondencia.

Esto se refuerza con el **PHVA**.

**Planear:** Recursos logísticos, financieros y humanos del procedimiento. La distribución del documento y el seguimiento a las respuestas.

**Hacer:** Recibir, radicar, distribuir, controlar y archivar la documentación que llega y sale de la administración en medio físico y magnético.

**Verificar:** Con la Planilla se verifica la correspondencia recibida y enviada. Se verifica la efectividad en la distribución y la respuesta.

**Actuar:** Definir estrategias de oportunidad para el mejoramiento continuo.

Vale la pena destacar que es necesario implementar el control de correspondencia acorde al formato presentado: (VER ANEXO 3)

#### **4.7.2 Estrategia II.- buzón de quejas y sugerencias.**

Esta técnica fue creada por el japonés Dr. Yoji Akao en 1972 incorpora los elementos “QUE y COMO” que pertenecen a la voz del cliente, “QUE” desea el cliente y “COMO” lo va a realizar la empresa, se parte de una relación de igualdad matemática “queja = voz del cliente”, obteniendo como resultado que los requerimientos del cliente sean escuchados de forma transversal en la empresas. La voz del cliente es un componente para la mejora continua, es lo que el cliente desea del producto o servicio, por lo tanto debe encontrarse la vía más idónea para recibirla de forma íntegra y en el tiempo real.

En el caso de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza se sugiere la implementación de un buzón de sugerencias física, el mismo que facilitará la recepción de quejas y sugerencias percibidas por los clientes, en el transcurso de su presencia dentro del mismo o luego de ser atendido.

#### **Definiciones:**

**QUEJA:** Se entiende por queja, aquella expresión que tiene por objeto, poner en conocimiento del centro cualquier irregularidad en la misión de éste.

**SUGERENCIA:** Se entiende por sugerencia, aquella propuesta que formula el cliente y que tiene por objetivo mejorar la gestión y los servicios del centro.

**FELICITACIONES:** Se entiende por felicitación, aquella manifestación al centro de la satisfacción que se experimenta con motivo de algún suceso favorable para ella.

**HOJA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS:** Impreso que cumplimenta el usuario para comunicar la irregularidad detectada.

### **Áreas de aplicación y alcance de los procesos**

Las quejas, sugerencias y felicitaciones podrán referirse a cualquiera de las actividades ofrecidas por los servicios de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza.

### **Objetivo/finalidad del proceso.**

Mediante la creación del Buzón de Quejas, Sugerencias y Felicitaciones se pretende recoger todas aquellas quejas, sugerencias o felicitaciones que los clientes deseen poner en conocimiento de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, al objeto, a su vez, de comunicárselo al responsable de la Unidad implicada para que tome las medidas necesarias para su corrección, implantación o comunicación al personal respectivamente.

De esta forma, el Buzón de Quejas, Sugerencias y Felicitaciones se establece como una herramienta más del Sistema de Garantía de Calidad del Cooperativa “San Francisco Ltda.”, que persigue la mejora continua de los servicios ofertados por la entidad, la comunicación con sus clientes/usuarios y la medida de niveles de satisfacción.

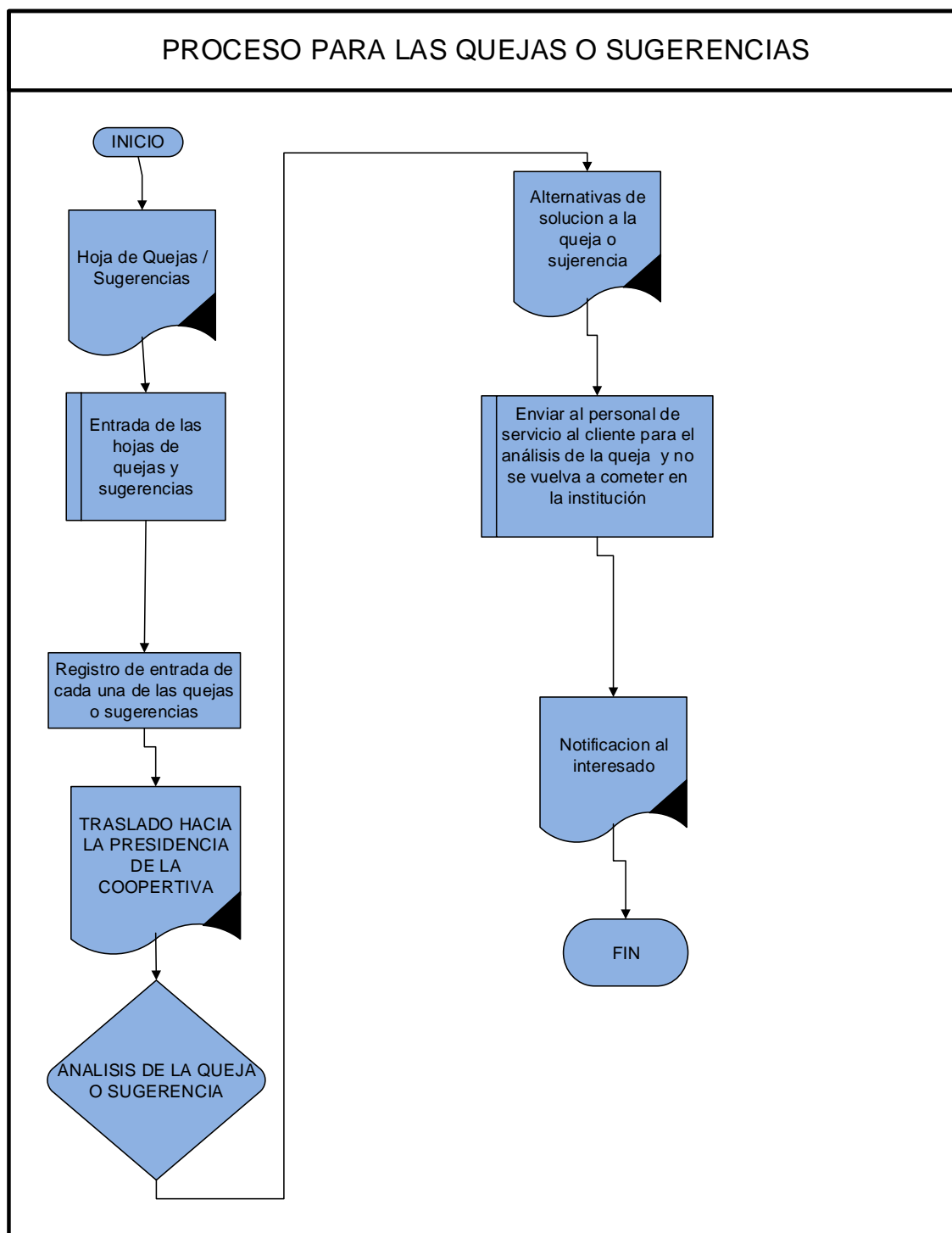
El Buzón de Quejas, Sugerencias y Felicitaciones no es un mecanismo para presentar reclamaciones formales a la Institución, para este fin deberá utilizarse el Registro General o los Registros Auxiliares de las Sedes permanentes.

### **Responsables del proceso.**



Las Autoridades del Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza será la responsable de la coordinación y seguimiento del sistema, mientras que las Áreas implicadas en las quejas, sugerencias o felicitaciones serán las responsables de gestionar en tiempo y forma las mismas.

**GRÁFICO N°: 12 Proceso para las quejas o sugerencias**



**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

A continuación tenemos el formulario que se utilizara para realizar la queja o sugerencia:

**FORMULARIO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS**

La información que se maneja en la presente es confidencial y es de uso exclusivo para la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza.

**Nombre:**.....

....

**Numero de cedula:**.....

**Correo electrónico:**.....

**Descripción de la queja o sugerencia.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Departamento en que se presentó el inconveniente**

.....  
.....  
.....

**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

### **4.7.3 Estrategia III.- procesos de capacitación.**

**La capacitación es una herramienta privilegiada para progresar**, para desarrollar y mejorar competencias, para incentivar hábitos positivos de trabajo, para pensar formas alternativas de gestionar y de resolver situaciones complejas, para descubrir maneras más eficaces de gerencia y para profundizar en el entendimiento de los procesos de la Institución financiera.

Uno de los temas que nunca debería olvidarse, es que atender bien a nuestros clientes, es una de las principales herramientas de diferenciación y una de las formas de agregar más valor a nuestra empresa.

#### **Determinación de las necesidades (cuando).**

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos futuros que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Los cambios en el ambiente externo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos; enfrentarlos de manera efectiva, hace posible las necesidades de capacitación.

En ocasiones un cambio en la estrategia en la organización puede crear una necesidad de capacitación. El lanzamiento de nuevos productos o servicios, generalmente requiere el aprendizaje de nuevos procedimientos. Lo mismo sucede frente al proceso de globalización de la empresa. La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicio, tasas inaceptables de accidentes laborales, niveles bajos de motivación, etc.

#### **Métodos de capacitación y desarrollo (como).**

Existen varios métodos de capacitación y desarrollo, pero es importante saber que cualquiera de estos puede utilizarse tanto para capacitación como para desarrollo.

Al momento de la selección de una técnica se deben considerar varios factores. Ninguna técnica es ideal, el mejor método depende de:

- la efectividad respecto al costo
- contenido deseado del programa
- preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso
- idoneidad de las instalaciones con que se cuenta
- principios de aprendizaje a emplear

### **Objetivos de capacitación y desarrollo (para que).**

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Los objetivos principales son:

- a) **productividad:** la instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar el rendimiento en sus puestos actuales.
- b) **calidad:** contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo.
- c) **plantación de los Recursos Humanos:** puede ayudar a la organización y a las necesidades futuras del personal
- d) **prestaciones indirectas:** muchos trabajadores, especialmente gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte total de remuneraciones del empleado. Esperan que la entidad pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.
- e) **salud y seguridad:** la salud mental y la seguridad física del empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. Ayudan a prevenir accidentes industriales y crear un ambiente estable.
- f) **prevención de la obsolescencia:** la obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su

trabajo. Esta puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades por parte de recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos.

### **Evaluación de los Resultados**

Permite medir el cumplimiento de los objetivos fijados. La evaluación nos brinda información sobre:

- la calidad del diseño de la organización y del desarrollo del curso
- cumplimiento de las expectativas de los participantes grado de conocimientos adquiridos, incremento en el nivel de actividades y/o generación de cambios de conductas y actitudes.

### **La Motivación de los Recursos Humanos.**

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas.

En una empresa, el comportamiento de las personas es complejo, depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo o interno, de actitudes, de emociones, de valores, etc.) y externos (derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas, etc.).

Dentro de los factores internos que influyen en el comportamiento de las personas, pueden incluirse las presiones del gerente, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios tecnológicos de la empresa, los pedidos y las presiones de la familia, los programas de capacitación y desarrollo puestos en práctica por la empresa y las condiciones ambientales (tanto físicas como sociales).

**GRÁFICO N°: 13 Factores externos que influyen en el comportamiento de las personas en las empresas.**



**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

La motivación es uno de los factores internos que merece mayor atención.

Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. Existen cuatro palabras asociadas que deberíamos considerar: motivo, motivar, motivador y motivación.

- Motivo es la palabra raíz de motivación: es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o, por lo menos, que origine una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externos (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Implica una necesidad por el deseo, que induce la acción de la persona para satisfacer la necesidad.
- Una necesidad significa un estado interno de carencia o de insatisfacción, que es capaz de crear una tensión, que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que de lograrse satisfarán a la reducción de la tensión.
- Luego los directivos tienen que incidir en sus sub ordinales para contribuir a crear en ellos significación de las necesidades de participar en todas las acciones de competencia de la cooperativa.
- Motivación significa activar, incitar, causar, impulsar, inducir, inspirar, mover, provocar, estimular.
- Motivador es el que induce la motivación. Un motivador puede ser una persona o una entidad. Como persona, el motivador puede ser un gerente que motiva al trabajador, o un trabajador que se motiva así mismo. Como entidad, un motivador puede ser cualquier razón, necesidad, deseo o motivo.
- Motivación es la condición de estar motivado. También implica ambición, deseo, empuje, inspiración, interés, anhelo, impulso, incentivo y estímulo.
- Preguntarse porque actúa de aquella o de esta manera corresponde al campo de la motivación



Por lo tanto, un motivo actúa como motivador cuando motiva a una persona para lograr la motivación.

La entidad más importante en el proceso de la motivación es el “motivador” cabe destacar, entonces, que en cualquier programa para fomentar la motivación los tres siguientes factores desempeñan un papel fundamental:

- Los esfuerzos y la capacidad de la gerencia para motivar a los trabajadores.
- La fuerza impulsora personal del individuo para su auto motivación.
- Un motivo o razón viable que motive al personal.

### **Temas a tratar en la capacitación**

La capacitación es una herramienta privilegiada para **progresar**, para desarrollar y mejorar competencias, para incentivar hábitos positivos de trabajo, para pensar formas alternativas de gestionar y de resolver situaciones complejas, para descubrir maneras más eficaces de gerencia y para profundizar en el entendimiento de los procesos de la propia Institución, es uno de los aspectos clave para el éxito de la propuesta.

### **Objetivo:**

Brindar a los empleados las herramientas necesarias para implementar y lograr que la institución cuente con métodos y sistemas de trabajo que permitan la fidelización de sus clientes.

En la siguiente tabla se demuestra el fortalecimiento organizacional que se seguirá en base a un programa de capacitación acorde a las actividades de la cooperativa:

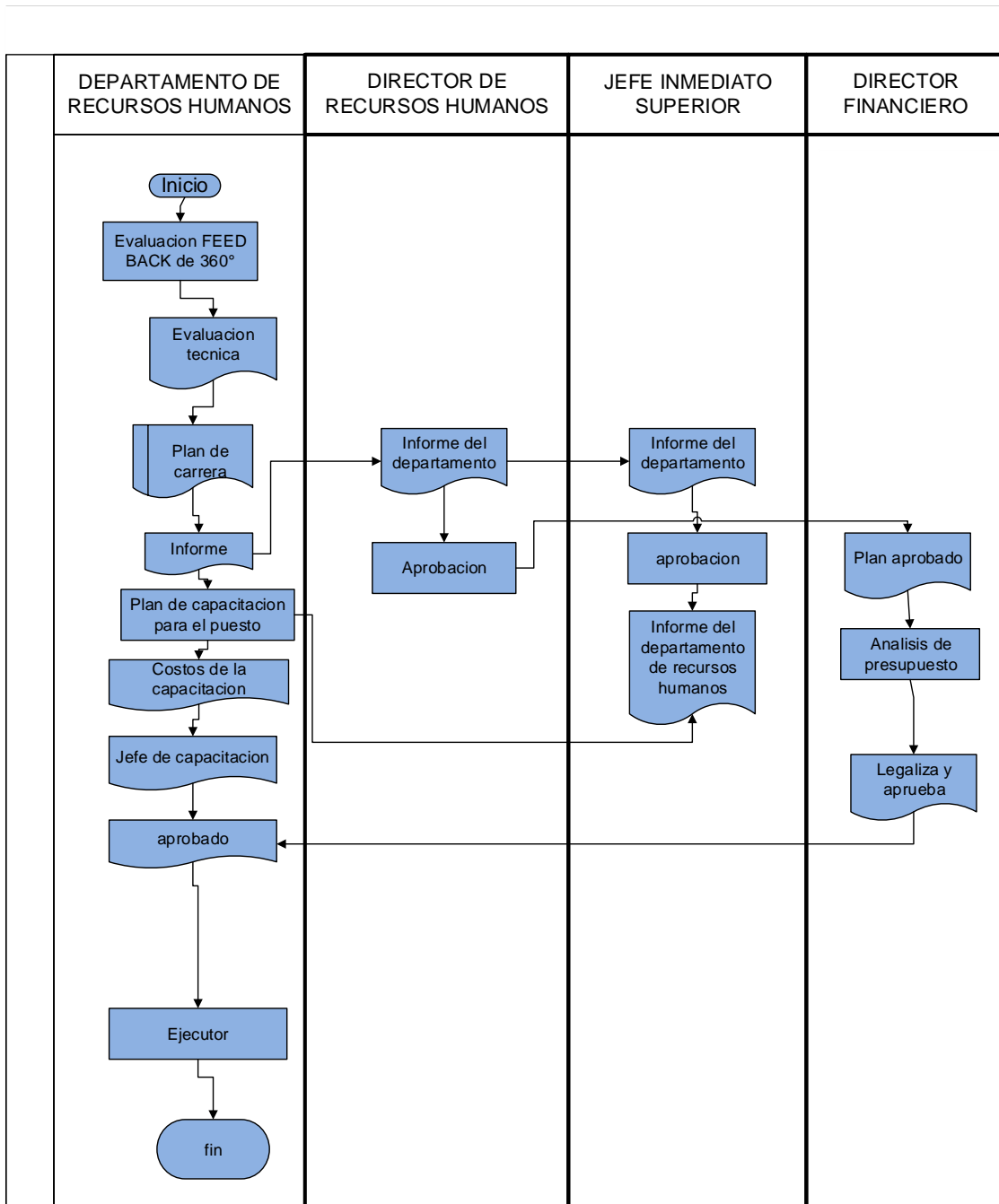
**TABLA N°: 11 Fortalecimiento organizacional de la “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo,**

<b>Tema de capacitación</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodología</b>	<b>Participantes</b>
<b>La importancia del servicio al cliente</b>	Desarrollar un plan de capacitación, que permita formar personal eficiente, proporcionando herramientas teóricas y prácticas necesarias para el trato personalizado que debe dar a sus clientes con la finalidad de prestar servicios financieros de excelencia	Metodología basada en la práctica con organizaciones en grupos de trabajo por medio de talleres que se pueda intercambiar experiencias	Personal administrativo de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza
<b>Parámetros para dar un buen servicio al cliente</b>			
<b>Principales causas de insatisfacción del cliente</b>			
<b>La comunicación efectiva y uso del teléfono</b>			
<b>Siete secretos del servicio al cliente</b>			
<b>Recursos</b>	3% del presupuesto anual		

**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

A continuación se expone la representación gráfica de la secuencia de actividades del proceso de capacitación que se sugiere para el personal administrativo de la Cooperativa “San Francisco Ltda.” Sucursal el Puyo. Además de la secuencia de actividades, el Flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas en la cadena de Administración de Personal.

**GRÁFICO N°: 14 Proceso del plan de capacitación**



Realizado por: Jhoselin Alvarado

## **Consejos útiles para lograr una excelente atención**

En base a la investigación realizada a continuación se expone los siguientes consejos para obtener una excelente atención al cliente:

- Se debe considerar es que los clientes insatisfechos son propensos a correr la voz rápidamente, aunque no tengan razón, por lo que satisfacer a los clientes es de suma importancia.
- Es preciso señalar que la forma de responder al mal comportamiento de los clientes podría hacer la diferencia entre un cliente satisfecho y uno que se va en busca de otro proveedor. El cliente siempre está quejándose de todo, que siempre encuentra un defecto hasta en el más mínimo detalle, que nunca queda satisfecho, que cree tener siempre la razón, que no le gusta que lo contradiga, y que puede hasta llegar a ponerse prepotente y agresivo. En estos casos se debe tener paciencia y mantener la calma, no caer en sus provocaciones, ni discutir con él, mostrar un genuino interés por él, escuchando atentamente sus quejas y resolviéndolas lo más pronto posible, aceptando elegantemente sus críticas, dándole la razón aunque en realidad no la tenga, satisfaciendo en lo posible sus reclamos que presenta.
- Ofrecerle un excelente servicio al cliente, de tal manera que sobrepase lo que él esperaba de la institución.
- Tener buenas habilidades de escucha hace que los clientes se sienten más comprendidos. Una gran manera de reducir los conflictos con el cliente es permitir que este exprese sus preocupaciones.
- Una disculpa puede recorrer un largo camino. Por eso es importante que cuando pasa algo no deseado con un cliente se esté dispuesto a pedir disculpas. Muchas veces, los clientes buscan recibir las disculpas, incluso cuando no corresponde. Sin embargo, disculparse es siempre importante cuando se trata de apaciguar a un cliente molesto.
- Parte del respeto mutuo consiste en valorar el tiempo del cliente. Si el tiempo es tan valioso, lo será aún más valioso para el cliente. No se debe dejar esperando en el teléfono o darle vueltas para ofrecerle una solución.

- Mantener constantemente la búsqueda de alternativas, para lo cual es necesario tener siempre en mente la satisfacción del cliente. Si bien los clientes no estarán satisfechos con todas las alternativas que le presente, siempre es importante proporcionar al menos una.

## CONCLUSIONES

Una vez culminada la investigación en la Cooperativa “San Francisco Ltda.” se llegó a las siguientes conclusiones:

- La teoría sustentada en los temas de atención al cliente fortalecen las herramientas para sustentar que en la Cooperativa “San Francisco Ltda.” Sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, no cuenta con un plan de mejoramiento a los procesos de atención al cliente externo, tomando en cuenta que el cliente por naturaleza es cada vez más exigente, por tal razón, es importante implantar nuevas estrategias.
- La Cooperativa “San Francisco Ltda.” Sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza no cuenta con una herramienta mediante la cual los clientes externos de la entidad, pueda emitir sus criterios personales de la atención y servicios recibidos en el mismo, puesto que gracias a esto es posible detectar las causas de las diversas problemáticas internas y los motivos de un deficiente servicio al cliente
- Para efectos de mejorar los indicadores de servicio y atención al cliente, se ha considerado que el mantener un empleado capacitado, motivado y con un buen nivel de comunicación dentro de la Cooperativa “San Francisco Ltda.” Sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, dará como resultado un buen servicio y atención.

## RECOMENDACIONES

- Se propone a las autoridades de la Cooperativa “San Francisco Ltda.” Sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, implementar el plan de mejoramiento y el uso adecuado del control de correspondencia desarrolladas en la presente investigación a fin de mejorar los procesos de atención a los clientes externos, a través de charlas motivacionales; de esta manera la Institución y sus colaboradores crecerán bilateralmente enfocándose al éxito institucional.
- Se recomienda a las autoridades de dicha entidad que deben considerar seriamente en la implementación de un buzón de sugerencias, con ello se estará satisfaciendo las necesidades de los clientes externos de la Cooperativa “San Francisco Ltda.” Sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, en lo que se refiere a sus necesidades y en base a la información obtenida comenzar con planes de acción encaminados en esta propuesta para revertir los inconvenientes y de esta manera lograr el objetivo de mejorar el servicio y atención al cliente.
- Se deben aplicar políticas de mejoramiento continuo en el servicio que brinda la Cooperativa “San Francisco Ltda.” Sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza, mediante programas de capacitación en temas como: atención rápida y oportuna, información adecuada, comunicaciones eficientes, dando prioridad y enfocándose a los empleados que tienen contacto con el usuario y en base a la propuesta realizada dar capacitación orientado al servicio al cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Kleyman Nude, S. (16 de 07 de 2009). *La importancia del servicio al cliente*. Recuperado el 23 de 03 de 2015, de CNNEXPANSION OPINION:  
<http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>
- Blaauboer Bahamonde, R. (06 de 08 de 2006). *Circulos de calidad*. Obtenido de gestiopolis:  
<http://www.gestiopolis.com/circulos-de-calidad/>
- Cobra, M. (2001). *Marketing de Servicios*. Colombia: Nomos S.A.
- Definicion ABC. (s. f.). *Definicion de implementar*. Recuperado el 13 de 02 de 2015, de Definicion ABC: <http://www.definicionabc.com/general/implementar.php>
- Dessler, G. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- E. Jerome McCarthy, William D. Perreault. (1997). *Marketing* (Undecima edicion ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Grupo Kaizen. (01 de 11 de 2011). *Mejoramiento continuo principio de gestión de la calidad*. Recuperado el 20 de 03 de 2015, de GestioPolis:  
<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/136.htm>
- Guarenas, Miranda, Venezuela. (05 de 02 de 2009). *Plan de mejoramiento empresarial*. Recuperado el 18 de 3 de 2015, de Gestion Administrativa:  
<http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>
- Harrington, J. (1993). *Administración Total del mejoramiento continuo*. Colombia: McGraw-Hill.
- Kotler Philip y Gary Amstrong. (2008). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson Educacion Prentice Hall.
- Laura Fisher y Jorge Espejo. (2003). *Mercadotecnia*. Bogota: Mc Graw Hill - Interamericana.
- Macero, B. (02 de 02 de 2009). *el plan de mejoramiento*. Recuperado el 01 de 05 de 2015, de Gestion Administrativa: <http://grupo3gestionadministrativa.blogspot.com/2009/02/el-plan-de-mejoramiento.html>
- Pérez Torres, V. C. (2006). *Calidad Total en la Atencion al Cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio* (1era edicion ed.). España: Ideaspropias .
- Quijano, V. (s.f.). *que es calidad en el servicio*. Recuperado el 10 de septiembre de 2014, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos28/que-es-calidad-servicio/que-es-calidad-servicio.shtml#ixzz3J9oDSf4n>



Restrepo Mariluz; Rubio Ángulo, Jaime. (1992). *Intervenir en la Organización*. Bogota: Significantes de Papel Ediciones.

Reyes Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. Mexico: Limusa.

Richard I. Levin & David S. Rubin. (1996). *estadística para administradores* (sexta ed.). Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker. (2000). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGRAW-HILL.

## ANEXOS

**ANEXO No: 1 DISEÑO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA “SAN FRANCISCO LTDA.”, SUCURSAL EL PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA.**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO**



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:** Establecer las falencias que tiene al no contar con un plan de mejora de atención al cliente para el personal administrativo del departamento de atención al cliente de la Cooperativa “San Francisco Ltda.” Sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza.

- 1. ¿CONOCE O HA INVESTIGADO SOBRE HÁBITOS DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE?**
- 2. ¿EN QUÉ FALLAS INCURREN LA MAYORÍA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA “SAN FRANCISCO LTDA.” SUCURSAL EL PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA CUANDO SE ESTÁ ATENDIENDO A UN CLIENTE?**
- 3. ¿USTED PIENSA QUE TODAS LAS PERSONAS INTEGRANTES DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA DEBEN EMPAPARSE DE LAS TÉCNICAS DEL MANEJO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE O SÓLO LOS EMPLEADOS QUE PERTENECEN A ESTE DEPARTAMENTO?**

- 4. ¿SE CONOCE QUE LOS DIRECTIVOS SON LAS PERSONAS IDÓNEAS Y LÍDERES EN UNA INSTITUCIÓN. ELLOS SON LOS LLAMADOS A TRANSMITIR TODAS LAS DIRECTRICES A LOS EMPLEADOS PARA PRESTAR UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE. ¿QUÉ DEBEN TENER EN CUENTA ESTAS PERSONAS PARA CONVENCER A SUS EMPLEADOS?**
  
- 5. ¿QUÉ CLAVES DEBEMOS TENER EN CUENTA PARA QUE EL TRABAJO QUE DESARROLLAMOS EN EL DEPARTAMENTO SEA MÁS EFICIENTE Y COMPETITIVO? EN ESTE PUNTO, ¿CUÁL ES EL APOORTE DEL EQUIPO DE SERVICIO AL CLIENTE? AL MOMENTO DE PERSUADIR A UN CLIENTE SEA ESTE INTERNO O EXTERNO?**

## ANEXO No: 2 DISEÑO DE LA ENCUESTA A SER APLICADA

### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO



### FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ESTA ENCUESTA SE REALIZA CON EL OBJETIVO DE DETERMINAR EL GRADO DE ACEPTACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA “SAN FRANCISCO LTDA.” SUCURSAL EL PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA.

#### RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

**PREGUNTA 1.- ¿Cuál fue la primera impresión que tuvo sobre la atención del personal de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”?**

**PREGUNTA 2.- ¿cómo es la forma en que recibe la información técnica de la cooperativa “San Francisco Ltda.”?**

**PREGUNTA 3.- ¿Cómo es el tiempo que se demora en despachar el trámite en de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”?**

**PREGUNTA 4.- ¿Cómo es la actitud demostrada por el personal al momento de atender al usuario?**

**PREGUNTA. 5.- ¿El personal de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, practica relaciones humanas con los usuarios?**

**PREGUNTA. 6.- ¿se practica el valor del respeto en el personal de la cooperativa “San Francisco Ltda.”?**

**PREGUNTA 7.- ¿Cree usted que el personal de la cooperativa “San Francisco Ltda.”, sucursal el Puyo, Provincia de Pastaza está capacitado en atención al usuario?**

**PREGUNTA 8.- ¿El personal demuestra estar motivado para realizar el trabajo con calidez y eficiencia?**

**PREGUNTA 9.- ¿Cómo califica la calidad del servicio al usuario de la Cooperativa de “San Francisco Ltda.”?**

**ANEXO No: 3 Formato de control de correspondencia**

REGISTRO DE CORRESPONDENCIA DE LA COOPERATIVA						
"SAN FRANCISCO LTDA."						
No. de documento	Remitente	Procedencia	Destinatario	Asunto	Anexo	Observación

**Realizado por:** Jhoselin Alvarado

