



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tipo: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TEMA:

PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO REY DAVID LTDA., DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA, CANTÓN AMBATO, PERIODO 2017.

AUTORA:

ROSA MARÍA PALOMO TISALEMA

AMBATO – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la señora Rosa María Palomo Tisalema, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias
DIRECTORA

Ing. Denise Liliana Pazmiño Garzón
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Rosa María Palomo Tisalema, 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, 31 de Enero de 2019

Rosa María Palomo Tisalema

C.C. 1804054276

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mis queridos padres, Benedicto y Francisca quienes me brindaron su apoyo incondicional y supieron sembrar en mis valores que me formaron como una persona responsable y luchadora.

A mi querido hijo, Mateo quien es el motivo para crecer como persona y profesionalmente y ser un ejemplo a seguir.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por abrirme sus puertas y permitir formarme en sus aulas como profesional.

A mis maestros, quienes con su formación y paciencia me impartieron su conocimiento académico, permitiendo alcanzar mi meta estudiantil.

A mi Directora del Trabajo de Titulación Sonia Guadalupe y al Miembro del mismo Denise Pazmiño, por haber servido de apoyo y guía para culminar con éxito el desarrollo del trabajo.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
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	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
2.2.1 Administración	8
2.2.2 La empresa.....	13
2.2.3 Cooperativa.....	13
2.2.4 Calidad.....	14
2.2.5 Plan de mejora continúa	16
2.2.6 Atención al cliente	21
2.3 IDEA A DEFENDER	29
2.4 VARIABLES	30

2.4.1	Variable Independiente	30
2.4.2	Variable Dependiente	30
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		31
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	31
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	33
3.4.1	Métodos	33
3.4.2	Técnicas	33
3.4.3	Instrumentos	33
3.5	RESULTADOS.....	34
3.5.1	Resultados de la Guía de Observación	34
3.5.2	Resultados de la Entrevista.....	36
3.5.3	Resultados de la Encuesta.....	39
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		52
4.1	TITULO	52
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	52
4.2.1	Datos generales.....	52
4.2.2.	Diagnostico	56
4.2.2	Desarrollo de un Plan de Mejora Continua	58
CONCLUSIONES		70
RECOMENDACIONES.....		71
BIBLIOGRAFÍA		72
ANEXOS		75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Metodología para llegar a crear un plan de mejora	19
Tabla 2: Métodos de mejora continua.....	20
Tabla 3: Guía de observación.	34
Tabla 4: Pregunta 1	36
Tabla 5: Pregunta 2	36
Tabla 6: Pregunta 3	37
Tabla 7: Pregunta 4	37
Tabla 8: Pregunta 5	37
Tabla 9: Pregunta 6	37
Tabla 10: Pregunta 7	38
Tabla 11: Pregunta 8	38
Tabla 12: Pregunta 9	38
Tabla 13: Pregunta 10	38
Tabla 14: Distribución interna de las instalaciones de la Cooperativa.	40
Tabla 15: Señalética de la Cooperativa.....	41
Tabla 16: Los productos y/o servicios que ofrece la Cooperativa	42
Tabla 17: Capacitación de personal	43
Tabla 18: Tiempo de espera para la atención	44
Tabla 19: Demora en la atención	45
Tabla 20: Calificación de los servicios financieros.	46
Tabla 21: La Cooperativa cuenta con un buzón de reclamos y sugerencias.....	47
Tabla 22: Da a conocer su malestar a la Cooperativa.....	48
Tabla 23: Tiempo de respuesta para solucionar los problemas	49
Tabla 24: Calificación del desempeño del personal.	50
Tabla 25: Otro servicio que espera recibir el socio	51
Tabla 26: Datos generales de la institución	52
Tabla 27: Matriz FODA.....	55
Tabla 28: Modelo Operativo.....	58
Tabla 29: Acciones correctivas	60
Tabla 30: Plan de ampliación de servicios/productos.....	64
Tabla 31: Plan de Marketing y Publicidad.....	64

Tabla 32: Plan de capacitación periódica	65
Tabla 33: Plan motivacional	65
Tabla 34: Indicadores.....	67
Tabla 35: Ficha de verificación-Anterior.....	68
Tabla 36: Ficha de verificación-Actual	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proceso administrativo	11
Gráfico 2: Círculo de Deming o Círculo de Calidad de Shewhart	18
Gráfico 3: Ciclo de vida del servicio	25
Gráfico 4: Triangulo de Servicio de Karl Albrecht	25
Gráfico 5: Distribución interna de las instalaciones de la Cooperativa	40
Gráfico 6: Señalética de la Cooperativa	41
Gráfico 7: Los productos y/o servicios que ofrece la Cooperativa.....	42
Gráfico 8: Capacitación de personal	43
Gráfico 9: Tiempo de espera para la atención	44
Gráfico 10: Demora en la atención	45
Gráfico 11: Calificación de los servicios financieros.	46
Gráfico 12: La Cooperativa cuenta con un buzón de reclamos y sugerencias.	47
Gráfico 13: Da a conocer su malestar a la Cooperativa.....	48
Gráfico 14: Tiempo de respuesta para solucionar los problemas	49
Gráfico 15: Calificación del desempeño del personal.	50
Gráfico 16: Otro servicio que espera recibir el socio	51
Gráfico 17: Organigrama estructura	56
Gráfico 18: Diagrama de Ishikawa	59
Gráfico 19: Señalética.....	66
Gráfico 20: Buzón de quejas y reclamos	66
Gráfico N°. 21: Prevención de recurrencia del problema.....	69

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista	75
Anexo 2: Encuesta	78

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad elaborar un plan de mejora continua en atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda., de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato. Considerando que se recopiló información en las instalaciones de la Cooperativa para conocer de forma general como se realiza el procedimiento en la atención al cliente en las diferentes áreas que integran la misma. Mediante la observación se pudo conocer cómo se desarrollan cada una de las actividades con respecto a la atención al cliente, mientras que la entrevista aplicada a los jefes de cada área permitió conocer de qué forma incide internamente que no se cuente con un plan de mejora continua, finalmente, la encuesta permitió conocer el nivel de satisfacción que tienen los socios con respecto al servicio que se presta en la misma, ya que en la actualidad las instituciones compiten por la agilidad y rapidez con que realizan las transacciones para que el cliente se sienta satisfecho. La mayoría de la población nunca da a conocer cuando lo atendieron deficientemente, esta tendencia se incrementa ya que casi nadie pone en conocimiento de las autoridades de la Cooperativa el malestar que sienten, influyendo a que este problema persista y no lleguen a solucionarlo. En el marco propositivo se desarrolló un modelo de mejora continua basado en el círculo de Deming, permitiendo establecer las acciones necesarias en la institución para mejorar la atención al cliente ya que permite evaluar de forma periódica los resultados de la aplicación de las acciones propuestas con el propósito de medir su efectividad y de ser necesario adoptar nuevas medidas que contribuyan a brindar una atención basada en la calidad. Además se recomienda revisar el buzón de quejas y reclamos de forma periódica con el propósito de atender oportunamente los problemas suscitados con los socios y brindar una solución eficiente y oportuna a los mismos.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<ATENCIÓN AL CLIENTE> <MEJORA CONTINUA> <OPORTUNIDAD DE LA INFORMACIÓN> <CÍRCULO DE DEMING> <PLAN DE MEJORA CONTINUA>
<CALIDAD> < AMBATO (CANTÓN)>

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The objective of the following investigation is to make a plan for a continuous improvement of the customer service in “Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda.” (trade union), in Tungurahua province, Ambato canton. All the information gathered was collected in the facilities of this trade union in order to have a general knowledge about the customer service procedures in the different areas of this establishment. Through observation, the authors could find out how all the activities concerning customer service work. In the same way, an interview was applied to every area manager which gave us the opportunity to access how the lack of a plan for a continuous improvement impacts internally. Also, the interview applied allowed to know the satisfaction level of the partners concerning the customer service provided in this trade union. This is a key factor, due to the fact that nowadays these institutions compete for the readiness and speed of the transactions in order to have a satisfied customer. Most people never complain when they are inefficiently treated, this tendency increases because the trade union’s authorities never get to know these issues. This way, this problem goes on and is never solved. Within the proactive framework a continuous improvement model based on the Deming Circle was developed. This allowed to establish the necessary measures in the institution to improve customer service because the results of the actions implemented can be assessed periodically. In such a way, the effectiveness of the procedures applied can be assessed and new actions adopted if necessary, to provide a customer service based on quality. Also, it is recommended periodically check the complaints box in order to deal with the problems stated by the partners and give a proper response to them.

Key words: <ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, < CUSTOMER SERVICE>, < CONTINUOUS IMPROVEMENT>, <TIMELY INFORMATION>, <DEMING CIRCLE>, <CONTINUOUS IMPROVEMENT PLAN >, <QUALITY>, <AMBATO (CANTON) >.

INTRODUCCIÓN

En el mundo competitivo de hoy es de gran importancia que, en las entidades, sean públicas o privadas se brinde una excelente atención y un servicio de calidad, ya que los clientes son el motor del crecimiento económico de las mismas, promoviendo su crecimiento o declive. De allí la importancia que tiene que un cliente tenga una buena experiencia cuando acude a la empresa a solicitar o adquirir un producto, bien o servicio, ya que si se encuentra satisfecho con la atención recibida probablemente regresara y podrá hacer un hábito de compra, caso contrario, si recibió una mala atención no regresara e incluso emitirá criterios negativos sobre la empresa. De este modo, el esquema capitular del presente trabajo investigativo es el siguiente:

Capítulo I: Se realiza el planteamiento y delimitación del problema investigado, se especifica el qué, por qué y cómo se lo va a realizar justificando la investigación, finalmente se plantea los objetivos que se buscan alcanzar.

Capítulo II: En este capítulo se desarrolla el marco teórico fundamentando de forma teórica cada una de las variables en estudio (Plan de Mejora Continua, Atención al Cliente. Se plantea la idea a defender y se especifica las variables del tema de investigación.

Capítulo III: En este epígrafe se describe la modalidad de investigación, el tipo de investigación, la población y muestra a analizar, los métodos, técnicas e instrumentos que se emplearon para recopilar la información sobre el tema investigado, para presentar de forma puntual los resultados obtenidos por medio de los instrumentos utilizados.

Capítulo IV: En este capítulo se elabora la propuesta para dar solución al problema planteado, en este caso se ha desarrollado un plan de mejora continua en base al círculo de Deming, para mejorar la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda.

Finalmente se elaboran las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se elaboran en base a los objetivos planteados y las recomendaciones en base a las conclusiones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

Plan de mejora continua de la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda., de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, periodo 2017.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la última década las Cooperativas de Ahorro y Crédito han tenido un gran crecimiento a nivel nacional, consolidándose como entes financieros en la economía nacional, considerando que las políticas de Economía Popular y Solidaria, buscan establecer los parámetros necesarios para que estas instituciones crezcan y se mantengan en el mercado.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda., fue reconocida legalmente en la Dirección Nacional de Cooperativas de la ciudad de Riobamba y aprobada en la ciudad de Quito el 03 de Abril del año 2000 con el número de acuerdo ministerial No. 0287, desde la fecha de aprobación queda con el nombre antes mencionado, estuvo ubicada en la comunidad de Santa Rosa prestando atención en las instalaciones de la Iglesia Evangélica Curi Sisa. La Cooperativa brinda servicio a las comunidades indígenas de la Zona de Santa Rosa, en el año 2008 en el mes de junio por las varias reuniones se decide establecer la oficina matriz a la ciudad de Ambato, y se ubican en la av. 12 de Noviembre y Montalvo. A la fecha la institución cuenta con 10 empleados legalmente asegurados a nivel de las tres agencias.

Sin embargo, existen aspectos internos en organización que detiene su crecimiento, dado que, la administración no elabora planes de mejora continua para brindar un excelente servicio al cliente, provocando insatisfacción en los socios, y en situaciones extremas que el cliente retire sus fondos y acuda a otra institución, además debe considerarse que esto podría provocar que se disminuya el nivel de liquidez en la cooperativa y se deba reducir personal.

Se ha evidenciado la insatisfacción que tienen los socios de la Cooperativa, debido a las quejas y/o reclamos que varios clientes presentan en Talento Humano, por lo que, la administración debe adoptar medidas que permitan brindar un mejor servicio que satisfaga las expectativas del socio y consoliden su fidelidad.

1.1.1 Formulación del Problema

¿La ausencia de un plan de mejora continua afecta la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda., de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, periodo 2017?

1.1.2 Delimitación del Problema

Campo: Administración.
Área: Talento humanos.
Aspecto: Plan de mejora continua.

Límite espacial: La presente investigación se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda., ubicada en la Av. 12 de Noviembre y Montalvo, de la ciudad de Ambato.

Límite temporal: La presente investigación se realizará de diciembre 2017 a mayo 2018.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La mejora continua es el objetivo permanente de toda institución, más que una estrategia es una razón de ser y una obligación ineludible para todas las instituciones sin importar su actividad económica, puesto que se puede subsanar errores, reforzar aciertos y mejorar en definitiva el rendimiento operativo de la entidad.

En este contexto, es importante desarrollar la presente investigación, ya que tiene la finalidad de determinar si la ausencia de un plan de mejora continua afecta la atención que se brinda al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda., y de este modo poder establecer los parámetros necesarios para elaborar un plan que sirva de apoyo

para que se mejore la atención que actualmente se brinda a los socios de esta institución. Así se contribuirá a incrementar el número de socios satisfechos y captar nuevos clientes.

El impacto que tendrá el desarrollo de esta investigación es positivo, puesto que se busca contribuir a mejorar la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda., por medio del desarrollo de un Plan de Mejora Continua. Por otra parte, esta investigación servirá de base y como fuente de consulta para futuras investigación respecto al tema, del mismo modo la propuesta que se pretende realizar en esta investigación.

Es viable realizar esta investigación, considerando que se cuenta con el tiempo necesario, la información pertinente y sobre todo con la colaboración de todos quienes laboran en la Cooperativa, además se contribuirá con un documento elaborado de forma técnica que servirá de base para el desarrollo de futuras investigaciones.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un plan de mejora continua de la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda., de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, periodo 2017.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el proceso actual de atención al cliente identificando los puntos críticos para adoptar medidas correctivas.
- Aplicar una encuesta a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda., para medir su nivel de satisfacción por la atención percibida.
- Proponer el diseño de un plan de mejora continua en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda., que permita brindar un servicio al cliente con calidad y eficiencia.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Antes de presentar el marco teórico referente al tema en estudio, es pertinente citar trabajos que servirán de apoyo para el desarrollo de la investigación, como tesis y artículos científicos:

Carlón (2015), en su trabajo de posgrado denominado: Plan de mejora en el servicio al cliente para UNIDEP La Paz, señala que se debe trabajar conjuntamente con el talento humano con el que cuenta la entidad, identificando la formación que poseen y la que se necesita para poder realizar las tareas asignadas; en si deben asegurarse que el personal sea competente en cuanto a habilidades, actitudes y experiencia para aprovechar el potencial de cada integrante.

Pero para que un plan de mejora logre realmente ser útil a una institución, es recomendable que todo el personal se identifique con el objetivo del mismo, que entiendan la importancia que representa alcanzar un nivel de calidad superior y que para lograrlo se requiere de un esfuerzo colectivo y no solo de los involucrados en cada actividad clave sino de todos los miembros del equipo que conforman la entidad. (Carlón, 2015)

Además, debe considerarse que ninguna empresa puede crecer, avanzar o permanecer vigente si cada una de sus partes o áreas funcionales trabaja de manera aislada, sin un fin común. En este caso es necesario que se entienda que una institución cooperativa es un sistema abierto, un ente dinámico que se retroalimenta tanto del interior como del exterior, por ello todas sus partes son tan importantes unas como las otras y requieren su debida atención.

Por su parte Duque (2013), en su trabajo de titulación denominado: Incidencia de un plan de mejora continua en la fidelización del cliente en Almacenes Multihogar de la ciudad de Salcedo, señala que para efectuar con éxito la implementación de un Plan de Mejora continua, se debe considerar cuidadosamente que los clientes se sienten satisfechos al conseguir satisfacer sus necesidades y cumplir con sus expectativas, llegando alcanzar la fidelidad del cliente; por lo que es necesario analizar las mejores estrategias para emplearlas en un plan de mejora continua. Se debe tomar en cuenta y poner en práctica los factores como: precio, buena atención, calidad del producto, servicios adicionales entre otros, por ser importantes a la hora de comprar, en los se debe aplicar un mejoramiento que origina confianza en los clientes.

Es importante escuchar a las personas, ya que identificar qué es lo que desea el cliente es primordial, porque los clientes son la “razón de ser de la empresa” cuyas decisiones de todas estas personas determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo y mirar muy de cerca a la competencia, que nos permitirá ser más competitivos. Por ello, se debe capacitar y motivar al personal para elevar sus conocimientos, habilidades y actitudes permitiendo diversificar sus responsabilidades y obtener el mayor beneficio de un personal calificado y mejor desenvolvimiento en su área de trabajo como la atención al cliente, información y asesoramiento para brindar un servicio de calidad. (Duque, 2013)

En el mismo contexto, es fundamental disponer de mayor información sobre los gustos y preferencias de los clientes con el objetivo de satisfacer sus necesidades cumpliendo con sus expectativas y atender sus sugerencias para llegar a optimizar la relación empresa/cliente. (Duque, 2013)

De forma resumida, para efectuar una eficiente implementación de un plan de mejora continua y obtener mejores resultados la dirección de la institución debe socializar los objetivos, procesos, procedimientos y actividades que se deberán desarrollar para brindar una atención de excelencia a todos los clientes que tiene la institución y poder satisfacer sus necesidades de tal manera que se pueda lograr su fidelidad.

Coello (2014), en su trabajo investigativo: “Calidad del servicio financiero y su incidencia en la satisfacción de clientes de la Cooperativa San Francisco Ltda., de Ambato”, posterior al análisis realizado recomienda a la institución implementar un balcón de servicios, para mejorar el servicio y alcanzar a cumplir las perspectivas de los clientes y socios, brindando un servicio de calidad, bajo lineamientos que rijan una atención personalizada, con el objetivo de cumplir con cada una de las necesidades presentadas por los clientes.

Se debe impulsar la utilización de los diversos servicios financieros que oferta la Cooperativa, para incrementar el monto de capital de giro de negocio, creando confianza en los clientes, para que inviertan su dinero por períodos largos de tiempo, siempre enfocados en satisfacer sus necesidades y de esta forma incrementar su nivel de satisfacción. Dar pleno conocimiento de los servicios que presta la cooperativa a todos los socios y clientes mediante trípticos, de esta manera le estaremos facilitando a cada uno la información pertinente de todos aquellos servicios financieros que presta la cooperativa. (Coello, 2014)

Asimismo, se debe implementar más informativos dentro de la cooperativa dando a conocer a sus clientes y socios todos los servicios financieros que presta la cooperativa de la misma manera dar a conocer los beneficios y ventajas que presta cada uno de ellos, los mismos que ayudarán a mantener y mejorar la atención al cliente, y de la misma manera poder fidelizar a los ya existentes, aumentando las posibilidades de captar nuevos clientes, demostrando confiabilidad, estabilidad y seguridad. (Coello, 2014)

De la misma forma se debe dar constante capacitación sobre calidad del servicio al personal que elabora dentro de la cooperativa para que de esta manera el cliente o socio se sienta satisfecho, puesto que hoy por hoy nuestros socios y clientes en este caso ya no solo busca el trato, confianza que se le puede otorgar, lo que busca también son respuestas ágiles y precisas. Todo va de la mano para que se logre brindar un servicio de calidad. (Coello, 2014)

Realizar charlas para que de esta manera los clientes y socios estén informados de todo lo que está pasando dentro de la cooperativa con el fin de recibir una retroalimentación y poder mejorar sus defectos. Implementar lugares de espera cómodos y confortables para

el usuario, para que de esta manera obtener una organización sólida, en la que se refleje estabilidad, procurando que el cliente o socio se convierta en el eje central de la cooperativa, induciendo a la búsqueda de sus necesidades, para incrementar su nivel de satisfacción. (Coello, 2014)

El diseño de estrategias para mejorar la atención en el sistema cooperativo permitirá que los socios y el personal administrativo obtengan una visión clara de los aspectos de la institución en la cual el socio decida solicitar algún servicio, válidos para la toma de decisiones acertadas, respecto de la inversión actual como para inversiones futuras, también tener su información financiera organizada de manera oportuna y clara, además de contar con un adecuado control interno que le permitirá el logro de los objetivos y un correcto manejo de los riesgos para la protección de sus recursos, que lo llevará a un crecimiento sostenido y sustentable.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Administración

De acuerdo a Torres (2014), la administración “es el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los de recursos disponibles para alcanzar los objetivos trazados” (p. 18). En otras palabras, este proceso concentra el esfuerzo y los recursos que conforman una entidad para obtener resultados positivos en base a una adecuada planificación, organización, dirección y control.

De la misma manera Luna (2015), afirma que la administración es “el proceso que consiste en aplicar con efectividad la planeación, la organización, dirección y control en las empresas, utilizando los recursos adecuados, para lograr los propósitos fijados” (p. 32). En base a la aplicación de este proceso la dirección, conjuntamente con los miembros que forman la empresa logran obtener mejores resultados y alcanzar los objetivos a corto y largo plazo.

Con sus propios terminos Ramírez C. y Ramírez M. (2016), sostienen que “la administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados (...) al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p. 23). Se debe considerar que la ejecución eficiente de las actividades de todos y cada uno de los miembros de una empresa contribuye en el manejo efectivo de cada una de las áreas que la conforman, empleando de mejor manera los recursos que posee.

En base al criterio de las definiciones anteriores se puede concluir que la administración es el conjunto de técnicas y principios que figuran una teoría una ciencia o un arte que el ser humano aplica para el desarrollo de las actividades de planificar, organizar, dirigir y controlar, con la finalidad de alcanzar los objetivos que desea alcanzar una empresa.

2.2.1.1 Características de la administración

De acuerdo a Torres (2014), independiente de como sea clasificada por los epistemólogos, se puede decir que la administración tiene las siguientes características:

- ✓ Es universal
- ✓ Es interdisciplinaria
- ✓ Es sistémica
- ✓ Es intemporal
- ✓ Es humana y social
- ✓ Es una técnica y un arte

Por su parte, Luna (2015) indica que en la administración se identifican las siguientes características que la hacen diferente de otros conocimientos:

- ✓ Universalidad
- ✓ Especificidad o propósito
- ✓ Unidad temporal
- ✓ Unidad jerárquica o amplitud del ejercicio
- ✓ Interdisciplinaria

- ✓ Valor instrumental
- ✓ Flexibilidad

Considerando las características señaladas por los autores citados, se puede afirmar que la administración tiene las siguientes características:

- ✓ La administración existe y puede ser aplicada dentro de cualquier grupo social.
- ✓ La administración constituye un medio para lograr un fin.
- ✓ La administración es un proceso dinámico en el que todas sus fases o etapas existen en forma simultánea.
- ✓ La administración puede ser aplicada a todos los sistemas o subsistemas de la organización.
- ✓ Los principios administrativos deben adaptarse a las condiciones propias de cada empresa.
- ✓ La administración es flexible.

2.2.1.2 Proceso Administrativo

Tomando en cuenta el criterio de Blandez (2014), el proceso administrativo es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una empresa, considerando que los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la misma llevar a cabo los siguientes procesos:

Gráfico 1: Proceso administrativo



Fuente: Blandez (2014)
Elaborado por: Rosa Palomo

De acuerdo a Luna (2015), el proceso administrativo debe responder a las siguientes preguntas:

1. Planeación: ¿Qué se va a hacer?, establecer los objetivos, políticas, diagnóstico, programas y presupuestos.
2. Organización: ¿Cómo se dividirá el trabajo? unidades de mando y procedimientos.
3. Dirección: ¿Cómo se debe hacer?, nivel de autoridad, mando, toma de decisiones, supervisión, delegación, instrucciones y comunicación.
4. Control: ¿Cómo se hizo?, comprende la evaluación, comparación, determinación de las desviaciones, corrección de fallas y retroalimentación.

Por su parte, Blandez (2014) describe el proceso administrativo de la siguiente forma:

1. Planeación: Consiste en determinar los objetivos y cursos de acción.
2. Organización: En esta fase se procede a distribuir el trabajo entre el grupo, para establecer las relaciones y la autoridad necesaria.
3. Dirección: A continuación, se debe conducir el talento y el esfuerzo de los demás para alcanzar los resultados esperados.

4. Control: Finalizando con el proceso se revisa lo planeado y lo logrado implica determinar las actividades que necesitan ser controladas y los medios de control a emplear.

Este proceso permite que en la empresa se fijen los objetivos a alcanzar y qué acciones se deben emplear (planificación), se distribuye el trabajo para cada uno de los colaboradores y las responsabilidades que estos deben cumplir en cada área (organización), se direcciona al talento humano y el esfuerzo que este debe concentrar en cada una de las actividades a realizar (dirección), finalmente se debe revisar lo que se planificó versus lo que se logró para identificar las falencias y tomar medidas correctivas (control).

2.2.1.2.1 Planeación

Planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos, partiendo de una previsión, para que la entidad cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo. (Luna, 2014)

2.2.1.2.2 Organización

Organización es agrupar, estructurar y ordenar con base en el tamaño y giro de la empresa, el trabajo, la departamentalización, la autoridad, los equipos y grupos para que se cumplan con eficiencia y eficacia los planes definidos. (Aranda y Ramírez, 2014)

2.2.1.2.3 Dirección

Es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planeado, organizado y de esta forma lograr los objetivos de la empresa. (Blandez, 2014)

2.2.1.2.4 Control

Es el proceso que consiste en medir, valorar y evaluar la planeación, organización, integración y dirección, con la finalidad de corregir y retroalimentar las variaciones para alcanzar lo que pretende la empresa. (Caraballo, 2013)

2.2.2 La empresa

Para Rodríguez (2017), la empresa es una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines de lucro” (p. 8). “Por tanto la empresa es un ente económico que consta de varias áreas diferenciadas, a la vez que los objetivos de cada una de estas áreas contribuyen a un objetivo común, que es el de maximizar los resultados.

Según el criterio de Luna (2015), la empresa “es la unidad productiva o de servicios que, constituida por aspecto práctico o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos” (p. 7). Es un ente con fines de lucro que a través del empleo de recursos económicos y humanos elabora productos y/o servicios para satisfacer las necesidades del consumidor o usuario.

En sí, una empresa es una entidad integrada por uno o varias personas que unen sus recursos y esfuerzos para producir bienes o servicios, mediante un orden normativo, señalando rangos de autoridad, sistemas de planeación, comunicación, información y controles coordinados, con eficiencia, con una existencia relativamente continua en un medio y cuyas actividades se encuentran encaminadas hacia el logro de un fin determinado.

2.2.3 Cooperativa

Según Izquierdo (2014), “una cooperativa coadyuva a que se combata todo acto especulativo y monopólico en defensa del núcleo económicamente débil” (p. 62). Mediante el cooperativismo se pretende acercar a los hombres y crear lasos de cooperación entre ellos, en sí pretende eliminar la existencia de explotadores y

explotados, además que se pretende realizar el bien común con la única finalidad de mejorar las condiciones de vida de un grupo vulnerable.

Por su parte Caraballo (2013), afirma que “las cooperativas son un tipo de organización empresarial sin ánimo de lucro, estas son conformadas libremente por sus miembros, llamados socios” (p.2). Las Cooperativas de Ahorro y crédito son organizaciones sin fines de lucro cuyos propietarios son sus socios a diferencia de las organizaciones con fines de lucro cuyos propietarios son unas cuantas personas o un grupo reducido de individuos. Las cooperativas de ahorro y crédito se enfocan en ayudar a sus socios a ahorrar, obtener préstamos y recibir servicios financieros accesibles.

2.2.4 Calidad

Para Cuatrecasas (2013), la calidad significa en la actualidad entregar productos y servicios funcionalmente correctos, pero además no puede eludir otras nuevas exigencias en aras de la competitividad que están marcando la tendencia en la administración de la calidad en este siglo. Por lo tanto, la calidad puede definirse como “el conjunto de características que posee un servicio obtenidos de un sistema productivo, así como la capacidad de la satisfacción de los usuarios” (p. 16).

Por su parte González y Arciniegas (2016) definen la calidad como “el conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas” (p. 15). Es decir, la calidad se basa en el cumplimiento de los requerimientos que tiene un cliente o usuario de un producto o servicio, además de cumplir a cabalidad con los requerimientos mínimos.

2.2.4.1 Calidad Total

La Calidad Total ha venido evolucionando conforme el avance tecnológico y la ideología de varios autores, de esta manera para conocer de forma clara el aporte que tubo cada uno de ellos en la historia se los ha dividido de la siguiente forma:

Los americanos: Destacan por la efectividad con la cual introdujeron el cambio en la industria japonesa, partiendo por el control estadístico de procesos. Los llamados “gurús americanos” son: Edward Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum.

Los japoneses: Destacan por: el aporte de herramientas y metodologías sencillas, la formación masiva a todo nivel en la empresa y el trabajo en equipo. Los llamados “gurús japoneses” son: Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi, Shigeo Shingo.

La nueva ola occidental: Se centraron en la toma de conciencia de la importancia de la calidad, en conceptos tales como: “Cero defectos”, orientación al cliente, y la importancia de los recursos humanos. Los llamados “gurús occidentales” son: Phillip Crosby, Tom Peters y Claus Moller.

Destacando el aporte a la administración de la calidad Edward Deming quien afirma que “La calidad es una responsabilidad de la dirección”. “Un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo, y adecuado al mercado.” “Es lo que el cliente desea y necesita”. “La productividad mejora cuando la variabilidad disminuye”. “El control de la calidad es la aplicación de principios y técnicas estadísticas en todas las etapas de producción para lograr una manufactura económica con máxima utilidad del producto por parte del usuario”.

Sus aportes más conocidos son: The Joiner Triangle, Plan de Mejora Círculo de Deming (ciclo PDCA), aunque por justicia se debería llamar ciclo Shewhart, por ser quien lo inventó. Los 14 principios para la Dirección, para mejorar la calidad y la productividad. Los Siete Pecados.

De acuerdo a Luna (2015) la calidad total “es la suma de las calidades, expresa el cumplimiento pleno de los requisitos establecidos por los clientes” (p. 333). En otras palabras, la calidad total es el cumplimiento de todas las especificaciones y requerimientos del mercado al cual está enfocado el producto o servicio, además de estar sujeto a mejoras continuas.

La calidad total o Total Quality Management (TQM) es un enfoque que busca mejorar la calidad y desempeño, de forma de ajustarse o superar las expectativas del cliente, esto puede ser logrado integrando todas las funciones y procesos relacionados con la calidad en una compañía.

La Administración de la Calidad Total (ACT) o Total Quality Management (TQM) por sus siglas en inglés, es un enfoque organizacional relativamente nuevo que busca mejorar la calidad de un producto o servicio para así sobrepasar las expectativas del cliente. Esto puede ser logrado integrando todas las funciones y procesos relacionados con la calidad en una compañía. (Aranda y Ramírez, 2014)

Para Aranda y Ramírez (2014), las principales características del enfoque de la calidad total son:

- ✓ Atención intensa al cliente: Se basa en el argumento de que el cliente es quien impone y define la calidad. La calidad del producto o servicio que note el cliente hará aumentar su satisfacción y, posteriormente, la demanda.
- ✓ Interés por la mejora continua: Mantener la calidad de un producto o servicio se traduce a mantener una posición competitiva en el mercado.
- ✓ Mejoramiento en la calidad de todo lo que la organización hace: Esto comprende exigir el trabajo coordinado de todos los departamentos que participan en el diseño, la fabricación, la instalación y el mantenimiento postventa del producto o servicio, hasta obtener la satisfacción del cliente.

2.2.5 Plan de mejora continúa

Según Alayo y Becerra (2013), “la mejora continua es una estrategia de acción y utilización de recursos para la productividad de un proceso”(p. 1). En otras palabras, la mejora continua significa que el indicador más fiable de la mejora de la calidad de un servicio sea el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente. Por lo que Berna (2015), afirma que la mejora continua es uno de los pilares fundamentales sobre los que se asienta la calidad total. Por otro lado Gutierrez (2013) sostiene que la mejora continua también llamada KAIZEN, busca mejorar de manera continua la maquinaria, los materiales, el uso de la mano de obra, los métodos de producción,

mediante la aplicación de sugerencias a los equipos de las compañías, en sí, el enfoque más amplio está en comprender y lograr lo que el cliente quiere (entregas a tiempo de producto, calidad, servicio entre otras.).

El plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas. El Plan de Mejora Continua (PMC) es una herramienta de planeación que dirige acciones para la mejora del servicio. (Marin, Bautista, & García, 2014)

Esto se resume, en que se debe planear y realizar un proceso administrativo eficiente en cada empresa, puesto que es fundamental realizar todos los procedimientos con calidad y en base a una metodología técnica, con el fin de buscar una mejora continua en sus procesos y así la satisfacción de los clientes, transformado en un buen servicio, y calidad en el producto o servicio que ofertan.

Pérez (2016), manifiesta que la mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado.

2.2.5.1 Objetivos del plan de mejora continúa

Según el criterio de Marin, Bautista, y García (2014), un plan de mejora continua tiene los siguientes fines:

- ✓ Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- ✓ Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- ✓ Analizar su viabilidad.
- ✓ Establecer prioridades en las líneas de actuación.

- ✓ Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.
- ✓ Negociar la estrategia a seguir.
- ✓ Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- ✓ Motivar a la comunidad universitaria a mejorar el nivel de calidad.

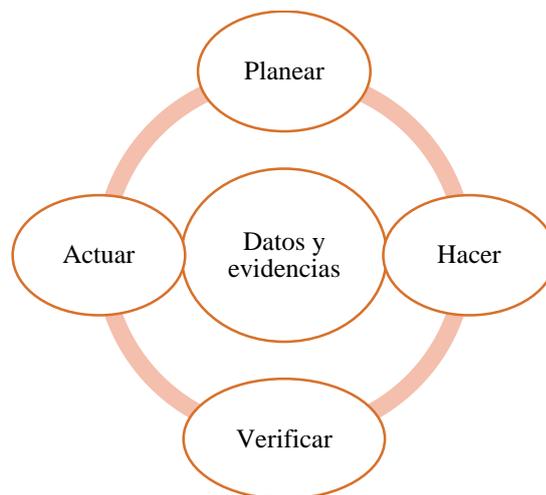
Además Villalba (2013), sostiene que el Kaizen o mejoramiento continuo es uno de los pilares que considera que las quejas de los clientes son oportunidades para poder demostrar la responsabilidad y compromiso que tienen cada uno de las organizaciones para alcanzar la satisfacción de sus clientes. La estrategia de mejoramiento es útil para:

- ✓ Registrar y analizar cada incidente de queja a fin de determinar la causa original.
- ✓ Implementar contramedidas o mejoras para evitar que se repita la queja.

2.2.5.2 Ciclo de la mejora continúa

Según Alcaide (2013), el ciclo de la mejora continua consta de cuatro etapas, y se basa en el círculo de Deming o Círculo de Calidad de Shewhart:

Gráfico 2: Círculo de Deming o Círculo de Calidad de Shewhart



Fuente: (Alcaide, 2013, p. 22)
Elaborado por: Rosa Palomo

A continuación, se describe el ciclo de mejora continua:

1. **Planificar:** Primero se estudia el estado de la empresa y se identifica los problemas u oportunidades de mejora, se identifican las soluciones posibles y se seleccionan aquellas que mejor se adaptan a los objetivos fijados.
2. **Hacer:** Se forma al equipo humano y se realizan las acciones planificadas para la superación de problemas o para las acciones de mejoras.
3. **Verificar:** Se comprueba si los resultados obtenidos coinciden con los esperados.
4. **Actuar:** Una vez probado el buen funcionamiento de las mejoras, se aplica los cambios necesarios a toda la organización. (Alcaide, 2013, p. 22)

El círculo de la calidad se transforma en un proceso continuo de mejora, una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlo estableciendo y no dejar de planear, hacer, verificar y actuar hasta resolver la problemática.

Tomando como referencia el criterio de García y Gisbert (2015), en el siguiente cuadro se propone una metodología para llegar a crear un plan de mejora, que destaca la necesidad de, no sólo de iniciar el proceso definiendo y priorizando los problemas de calidad, sino además de seleccionar y utilizar adecuadamente las herramientas para cada uno de los pasos indicados.

Tabla 1: Metodología para llegar a crear un plan de mejora

Pasos	Qué hacer?	Qué herramientas utilizar?
I	Definir y priorizar un problema de calidad.	Lluvia de ideas Diagrama de Pareto
II	Analizar las causas que originan el problema.	Diagrama causa-efecto (Ishikawa). Diagrama de flujo
III	Diseñar medidas de solución de problemas.	Manuales de procedimientos y organización
IV	Verificar y controlar las acciones implantadas.	Diagrama de control Indicadores

Fuente: (García y Gisbert, 2015)

Elaborado por: Rosa Palomo

2.2.5.3 Métodos de mejora continua

De acuerdo al análisis efectuado por Pérez Y. (2016), existen cinco métodos de mejora continua que se ajustan a las necesidades de diversas instituciones, en la siguiente tabla se describe brevemente en que consiste cada uno de ellos:

Tabla 2: Métodos de mejora continua

MÉTODO	DESCRIPCIÓN
EFQM	Se basa en la premisa de que los resultados excelentes con respecto al rendimiento, clientes, personal y sociedad se logran a través del liderazgo, el personal, la política y estrategia, las alianzas de los recursos y los procesos.
Deming o PDCA	Crear un sistema organizativo que fomente la cooperación interna y externamente, así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión de procesos.
Kaizen	Busca cambiar para mejorar continuamente la vida personal, familiar, social y de trabajo, es decir un mejoramiento continuo que involucra a todos, gerentes y trabajadores por igual. Bajo la premisa de que no habrá ningún proceso si se continúan haciendo las cosas de la misma manera.
Seis-sigma	Conocer y comprender los procesos con la opción que puedan ser modificados al punto de reducir el desperdicio u errores generados en ellos. Lo cual se verá reflejado, en la reducción de los costos de hacer las cosas y a su vez le permitirá asegurar que el precio de los productos o servicios sean competitivos en el mercado.
Philip Crosby	Crear una cultura administrativa para enfatizar que todos los miembros de la empresa entiendan la responsabilidad personal en las actividades desarrolladas para el funcionamiento de esta.

Fuente: (Pérez Y. , 2016)

Elaborado por: Rosa Palomo

2.2.6 Atención al cliente

En cualquier empresa y muy especialmente en aquellas cuyo objeto de su actividad es la venta de productos y servicios, la productividad se mide en términos de satisfacción del cliente, y el grado de esta satisfacción va más allá de la calidad del servicio, pues en su valoración entra en juego un factor dominante: La atención al cliente, de esta manera Altuzarra (2017), afirma que es el servicio proporcionado por una empresa con el fin de relacionarse con los clientes y anticiparse a la satisfacción de sus necesidades. Es una herramienta eficaz para interactuar con los clientes brindando asesoramiento adecuado para asegurar el uso correcto de un producto o de un servicio.

La atención al cliente es el nexo de unión de tres conceptos: Servicio al cliente, satisfacción del cliente, y calidad en el servicio. Mediante el esmerado trato en la prestación del servicio, el cuidado de los detalles, la disposición de servicio que manifiestan los empleados, el cumplimiento de servicios, se logra complacer y fidelizar al cliente. Es una filosofía que no tiene resultados inmediatos, pero es un objetivo permanente de toda la empresa y de todo el personal.

Para García M. (2014), la atención al cliente se puede entender como todo aquel servicio que proporcionan las empresas (tanto las que prestan servicios como las que comercializan productos) a sus clientes, cuando estos necesitan:

- ✓ Realizar quejas, reclamos y sugerencias.
- ✓ Expresar inquietudes o dudas sobre el producto o servicios adquirido.
- ✓ Requerir información adicional.
- ✓ Hacer uso del servicio técnico.

2.2.6.1 Clientes

Para Bernal (2014), un cliente es una persona o grupo de personas que recibe el trabajo que se realiza. Este trabajo puede ser un producto o un servicio. El cliente que recibe el producto o servicio puede ser interno o externo.

1. Cliente interno: Es alguien que trabaja en la empresa y que depende del trabajo de otros empleados para hacer su propio trabajo.
2. Cliente externo: Es alguien que no trabaja para la organización, pero que recibe o es impactado por sus productos o servicio.

De acuerdo a Duque (2013), los clientes internos son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de bienes y 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. En la mayoría de las empresas no se tiene en cuenta la opinión del cliente interno, esto es, de sus trabajadores, para que la atención del cliente posea calidad hay que tener en cuenta a todos los empleados y verlo como el aspecto importante.

Los clientes externos son aquellas personas que adquieren los productos y servicios ofrecidos. Son extraños y 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.

2.2.6.2 Singularización de los clientes

Según la perspectiva de Carlón (2015), existen 4 tipos de clientes:

- ✓ El cliente sumiso
- ✓ El cliente agresivo
- ✓ El cliente abusivo
- ✓ El cliente quejumbroso crónico

El cliente sumiso: Este tipo de personas es tímido, reticente y opuesto a quejarse. En virtud de que puede sentirse intimidado por pensar en quejarse, generalmente sufre en silencio. Estos clientes constituyen aquel grupo que no brindan la oportunidad para hacer las cosas bien, sino que tranquilamente se va hacia la competencia. Para abordar este

cliente se debe ser muy insistente y persuasivo para lograr información de los inconvenientes que ha tenido con el servicio y/o producto. (Carlón, 2015)

El cliente agresivo: Este tipo se queja fácilmente, con frecuencia en voz alta y por largo tiempo. Si bien es difícil tratar con él, por lo menos no tenemos que adivinar qué fue lo que salió mal desde el punto de vista del cliente. Lo peligroso con estos clientes es que el empleado que lo atiende puede perder la cordura y trezarse en un combate con él, lo mejor con ellos es permitirles desahogarse sin contradecirlo, pero tampoco dándole razón si no la tiene. (Carlón, 2015)

El cliente abusivo: Hay una pequeña minoría de clientes cuya misión en la vida es violentar nuestros negocios. Ellos son los que ponen en tela de juicio las garantías de los productos e inventar malos tratamientos por parte de los empleados. Su meta es tanto hacer que se resuelva su queja como también “ganar” para obtener algo a lo que no tiene derecho. Algo que va más allá de los límites de una compensación adecuada y sensata por un producto que falló o un servicio no satisfactorio. En estos casos podría ser mejor aceptar el hecho de que cuando nos convertimos en una organización orientada hacia el cliente, nos volvemos más vulnerables a este tipo de clientes. (Carlón, 2015)

El cliente quejumbroso crónico: Estos nunca están satisfechos, siempre hay algo malo con el producto o servicio que han recibido. Su misión en la vida es quejarse. A pesar de todo esto, ellos también son clientes, no se pueden desechar, por frustrante que sea su trato. Con el quejumbroso parece que todos los esfuerzos por solucionar los reclamos son inútiles. Con ellos hay que armarse de gran paciencia y tratar de resolver la inquietud con la mejor de las simpatías. (Carlón, 2015)

Puede que aparte de los clientes anteriormente descritos existan otros más que formen parte del portafolio de clientes en su compañía, pero el común denominador para tratar con todos es una gran dosis de paciencia, una capacitación sólida en formas de tratar con los clientes y, además, sobre los productos que se representan, y una disposición a escuchar atentamente sus reclamos sin importar el tono utilizado por ellos y resolver las inquietudes de manera clara, sincera y comprometida.

2.2.6.3 Servicio al cliente

Es el de momento de verdad, referido a todas aquellas situaciones en las que un cliente toma contacto con cualquier aspecto de una organización y se forma una impresión sobre ésta. (López, 2013)

Así, el maltrato de un cajero, una larga espera, un producto defectuoso, un dato impreciso, una cuenta mal calculada o, por el contrario, una sonrisa oportuna, una atención eficiente, el producto adecuado, la información esperada, o las cuentas en orden, pueden ayudar a construir respectivamente lo peor o lo mejor de las imágenes acerca del servicio prestado.

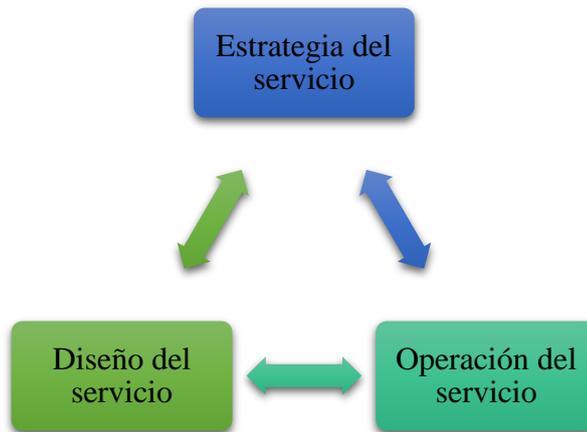
Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción. (Lovelock, Reynoso, D Andrea, & Huete, 2014)

El cliente, además de valorar el producto en sí, su utilidad, precio y rendimiento técnico, valorará la atención prestada. Corresponde a la empresa en cada caso definir sus prioridades en base a las expectativas de sus clientes y optar por una determinada política a aplicar antes, durante y después de la venta del producto.

2.2.6.4 Ciclo del servicio al cliente

El ciclo de vida del servicio es un enfoque integral de la gestión del servicio: La búsqueda del entendimiento de su estructura, las interconexiones entre todos sus componentes, y como los cambios en cualquier área afectaran a todo el sistema y a sus partes integrantes a lo largo del tiempo. En sí es un marco de trabajo organizativo diseñado para obtener un rendimiento sostenible.

Gráfico 3: Ciclo de vida del servicio

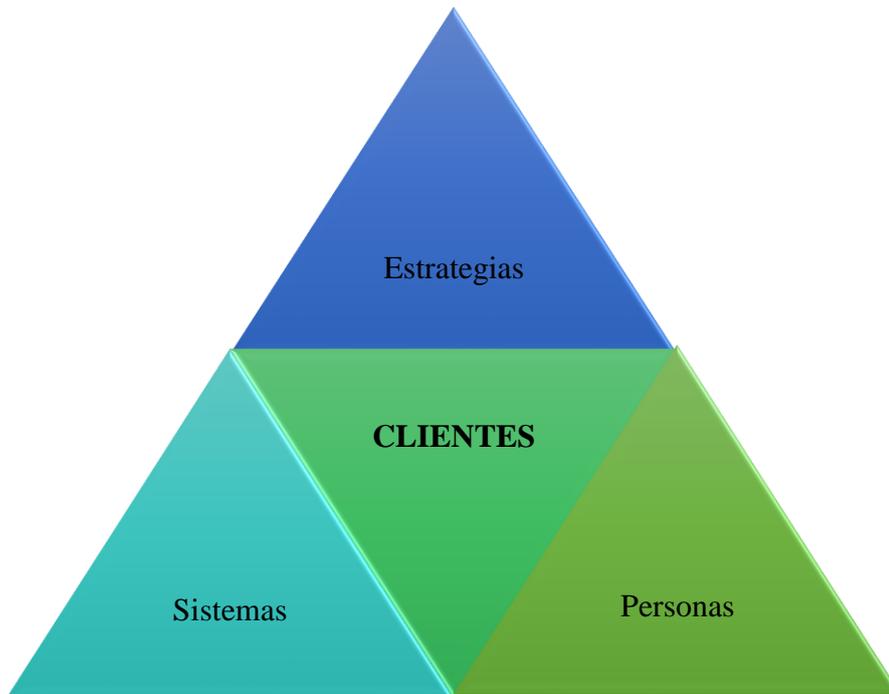


Fuente: (Solórzano & Aceves, 2013)
Elaborado por: Rosa Palomo

2.2.6.5 Triángulo del servicio al cliente

En la siguiente figura se observa el triángulo del servicio al cliente:

Gráfico 4: Triángulo de Servicio de Karl Albrecht



Fuente: (Siebold, 2017)
Elaborado por: Rosa Palomo

En la parte superior del triángulo está la Estrategia de Servicio, la cual está determinada por la enunciación de Estándares de Servicio y la Descripción de Funciones del Personal de Servicio. Los estándares de servicios y la descripción de funciones juegan un papel importantísimo en el proceso de evaluación de desempeño de los empleados.

El lado derecho del triángulo representa la gente que da los servicios. Esto incluye los empleados de primera línea, el personal secundario que puede o no tener contacto con el cliente, y el personal gerencial, que supervisa la entera operación de servicio.

Una organización de servicio óptima motiva, entrena y ayuda a ese personal que da servicio para mantenerse alerta y atender las necesidades del cliente. El personal de primera línea efectivo es capaz de enfocar su atención en el cliente, adaptándose a la situación del cliente, su marco de referencia y sus necesidades. Esto lleva a un nivel de respuesta y atención que ayuda al cliente a determinar en su mente, que el servicio dado es de calidad superior.

La parte izquierda del triángulo gráfica el sistema que permite al personal dar el servicio al cliente. Este sistema debe ser amigable al cliente. Este sistema de entrega de servicio que respalda al personal, debe estar adaptado a servir al cliente y no a la organización. Las facilidades físicas, políticas, procedimientos, métodos, estándares de servicios, sistema de cómputo (incluidos puntos de venta) y el sistema de comunicaciones debe decir fuerte y claro al cliente: "este sistema está aquí para ajustarse a sus necesidades."

Finalmente, el triángulo muestra el factor más importante en el modelo: El Cliente. Es por el cliente que todos los otros factores existen. Todos ellos llegan a constituir la completa experiencia de servicio del cliente.

2.2.6.6 Gestión del servicio al cliente

Según el criterio de Pérez V. (2013), "La gestión de servicios, es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio" (p. 62). Para realizar una eficiente gestión del servicio al cliente se debe responder a las siguientes preguntas:

¿Qué necesita una empresa de servicio para tener una Gestión de la Calidad Total? Mejoramiento continuo de su calidad en los procesos para dar cumplimiento a las promesas al menor costo posible y productividad en los servicios que presta, ¿Qué es lo que permite que esta condición de excelencia se haga una práctica gerencial? El rompimiento de los paradigmas⁴⁰: La aceptación al cambio y su correcta dirección. ¿Quiénes son los responsables de que esto ocurra? Los Gerentes Líderes. (Pérez V., 2013, p. 66)

El estilo de gestión adecuado es aquel representado por quien está a cargo de la dirección de la institución que habla poco, escucha siempre a sus empleados y observa permanentemente como se ejecutan los procesos de trabajo.

2.2.6.7 Planificación de la atención al cliente

De acuerdo a Pérez V. (2013), la planificación de la atención al cliente se caracteriza principalmente por la importancia de la comunicación con los clientes en todo el proceso de prestación del servicio, incluso antes de haberlo recibido.

El contenido del plan para brindar la atención al cliente, debería incluir:

1. La definición de los servicios ofertados, es decir, los tipos de servicios ofrecidos al cliente y sus características.
 2. La demanda de cada uno de los servicios ofertados, lo que permite destinar los recursos necesarios para la ejecución del servicio ofrecido.
 3. Los indicadores del nivel de servicios que se desea alcanzar. Se establecerán parámetros que permitan conocer el nivel de calidad de los servicios.
 4. La comunicación con los clientes antes, durante y después del servicio. Para ello habrá que incluir técnicas, medios, contenidos y forma de desarrollar la comunicación.
- (Pérez V. , 2013)

La planificación de la prestación del servicio al cliente debe cubrir una serie de etapas que permitan la consecución de los objetivos de calidad propuestos por las organizaciones.

2.2.6.8 Expectativas del cliente

Según lo señala Valdivia (2015), las expectativas del cliente son los estándares o los puntos de referencia del desempeño contra los cuales se comparan las experiencias de los servicios, y a menudo se formulan en términos de lo que el cliente cree que debería suceder o que va a suceder.. En general los clientes esperan recibir:

1. Soluciones rápidas y a cargo de una sola persona.
2. Eficiencia, calidez y suma cordialidad en el trato.
3. Promesas cumplidas antes de los plazos fijados.
4. Ante situaciones de servicios insatisfechos, el cliente quiere explicaciones detalladas e indemnización.
5. Contacto oficial dentro de la organización.
6. Asesoramiento en lugar de vendedores que despachan.
7. Comunicaciones abundantes después de la operación.

Además, debe considerarse que las expectativas de los clientes son dinámicas, sujetas a constantes cambios, puesto que cada individuo piensa y percibe un servicio de diferentes formas.

2.2.6.9 Evaluación del servicio al cliente

Según sostiene Toniut (2013), el único juez del servicio es el cliente. Por lo que, la evaluación del cliente se basa en una comparación de sus expectativas con lo que ha recibido. Esta expectativa se basa en:

1. La naturaleza del servicio.
2. Las necesidades personales.
3. Las experiencias previas.
4. La imagen del proveedor.
5. La información de otras personas.
6. La comunicación.

Para evaluar la satisfacción de los clientes se puede obtener la información de dos maneras diferentes:

- ✓ En forma directa
- ✓ En forma indirecta

Con la medición directa de la satisfacción se obtiene la percepción del cliente acerca del cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. A través de la medición indirecta se consigue información relacionada con el cumplimiento de los requisitos del cliente, sin preguntarle directamente a él mismo, sino a partir de datos existentes en la propia organización. (Gonzalez, 2014)

2.2.6.10 Estrategias para mejorar la atención al cliente

Para Coello (2014), estableció las siguientes estrategias para mejorar la atención al cliente:

1. Responda rápidamente las solicitudes de información.
2. Responda rápidamente las quejas de sus clientes.
3. Responda las preguntas correctamente.
4. Cumpla lo que promete.
5. Solicite ayuda a sus clientes.
6. Nunca diga “no” a sus clientes.
7. Entrega rápida.

2.3 IDEA A DEFENDER

El desarrollo de un plan de mejora continua permitirá mejorar la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda., Periodo 2017.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Plan de mejora continúa

2.4.2 Variable Dependiente

Atención al cliente

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, puesto que esta orientación permite identificar las causas que dan origen a un problema y relacionar sus variables, de este modo se pretende explicar si la ausencia de un plan de mejora continua afecta la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda., de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, periodo 2017, para proponer una solución viable que beneficie a la institución objeto de estudio.

La modalidad de la presente investigación es de campo y bibliográfica. Es de campo, considerando que la investigadora debe acudir a las instalaciones de la Cooperativa para obtener información y conocer de forma general como se realiza el procedimiento en la atención al cliente en las diferentes áreas que integran la misma. Se dice que es bibliográfica, puesto que se tomará información de libros, artículos científicos, tesis y más fuentes secundarias que permitirán brindar sustento teórico científica a esta investigación además que la investigadora podrá ampliar su conocimiento respecto al tema en estudio y desarrollar de forma técnica un plan de mejora continua para la institución.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación aplicada es Exploratoria, Descriptiva y Explicativa, tomando en cuenta que, en primer lugar, la investigación exploratoria permite tener un acercamiento preliminar con el objeto de estudio, mientras que la investigación descriptiva, como su nombre lo indica permite describir cómo se suscitan los hechos (procesos, procedimientos, actividades) y finalmente es explicativa, ya que toda la información recopilada debe ser explicada de manera clara y concisa en el desarrollo capitular de este trabajo investigativo.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio está conformada por los 3.500 socios activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda. Por ser una población finita se calcula la muestra aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Z^2 pq + Ne^2}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

e= margen de error

z = nivel de confiabilidad

p = probabilidad de ocurrencia

q= probabilidad de no ocurrencia

N = población o universo

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 3.500}{1.96^2 * 0.5 * 0.5 + 3.500 (0.05)^2}$$

$$n = \frac{3361,4}{9,7104}$$

$$n = 347$$

La muestra a la cual se aplicará una encuesta para analizar la incidencia que tiene la inexistencia de un plan de mejora continua en la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda., es de 347 socios.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Los métodos a utilizar en esta investigación son analítico-sintético, ya que este método permite tener una visión general del objeto de estudio y viceversa, según cada uno de los aspectos que se pretenden analizar en esta investigación con respecto al plan de mejora continua y la influencia que este tiene en la atención al cliente en la institución.

3.4.2 Técnicas

Las técnicas a utilizar en esta investigación son la Observación, Entrevista y Encuesta. Puesto que, mediante la observación, la investigadora podrá conocer cómo se desarrollan cada una de las actividades con respecto a la atención al cliente en las diferentes áreas de la institución, mientras que la entrevista aplicada a los jefes de cada área permitirá conocer de qué forma incide internamente el que en la Cooperativa no cuente con un plan de mejora continua, finalmente, la encuesta permitirá conocer el nivel de satisfacción que tienen los socios con respecto al servicio que se presta en la misma.

3.4.3 Instrumentos

Los instrumentos a utilizar son una guía de Observación, una guía de Entrevista y un Cuestionario de encuesta.

- ✓ La Guía de Observación, permitirá describir cómo se desarrollan cada uno de los procesos y actividades que realiza el personal que labora en la institución para atender a sus clientes, mediante esta técnica se podrá identificar las falencias existentes en los mismos.
- ✓ La Guía de entrevista constará de preguntas que permitirá obtener información interna sobre cómo funciona actualmente la atención al cliente.
- ✓ Finalmente, a través del cuestionario de encuesta dirigido a los socios de la Cooperativa, se podrá conocer el punto de vista que tienen sobre la atención recibida y además se podrá conocer su nivel de satisfacción.

3.5 RESULTADOS

A continuación, se presenta la información primaria que se obtuvo por medio de la aplicación de la guía de observación, la entrevista y la encuesta:

3.5.1 Resultados de la Guía de Observación

Las preguntas para aplicar la guía de observación fueron tomadas de los instrumentos de investigación propuestos por Castellanos (2018):

Tabla 3: Guía de observación.

PREGUNTAS	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
Apariencia del personal			
1. Porta uniforme y gafete de identificación	x		No usan gafete
Atención a los requerimientos del cliente			
2. Habilita el área de atención al cliente, antes de iniciar el servicio:			
✓ Verifica que el área se encuentre en condiciones de orden y limpieza establecidos por la institución.	X		
✓ Prepara sus materiales y herramientas de atención.	X		
✓ Verifica las condiciones de operación del medio de comunicación a utilizar.		X	
3. Inicia el contacto con el cliente			
✓ Saluda de acuerdo al horario y lineamientos establecidos por la institución.	X		
✓ Proporcionando su nombre y puesto de trabajo de acuerdo a las políticas internas de la institución.	X		Saludos
✓ Utiliza la imagen corporativa determinada por la institución.	X		Utilizan maquillaje adecuado.
4. Identifica el tipo de atención y/o servicio requerido			
✓ Utiliza la técnica de atención acorde a la tipología del cliente.	X		
✓ Pregunta sobre el requerimiento específico solicitado al socio.	X		
✓ Identifica el tipo de servicio y/o productos de la institución relacionados con el requerimiento del cliente.		X	Al cliente se lo envía a la oficina que solicita para que ahí le informen
✓ Confirma la solicitud del usuario mediante la formulación de preguntas.	X		
5. Selecciona el medio de comunicación por el cual se atenderá al cliente			
✓ Utiliza alternativas de comunicación de acuerdo a los lineamientos establecidos en la institución y a los requerimientos del cliente.	X		
✓ Respeta las condiciones operativas y de seguridad del medio de comunicación seleccionado, de acuerdo a los lineamientos establecidos en la institución.		X	No respeta los lineamientos.
✓ Informa al cliente el medio de comunicación por el cual será atendido.		X	No dice nada

Gestionar el servicio requerido por el cliente			
6. Solicita la información para la atención de los requerimientos del cliente		X	
✓ Recopila la información proporcionada por el cliente y la específica del servicio.	X		
✓ Menciona al cliente acerca del aviso de privacidad en el manejo de información personal.		X	
7. Registra la información y/o documentos			
✓ Utiliza el medio de registro institucional establecido.	X		
✓ Utiliza el instrumento de registro institucional establecido.	X		Firmas del personal
✓ Valida los datos de registro del cliente mediante el cotejo de información del registro con la información de la fuente.			
✓ Confirma mediante cuestionamientos y/o afirmaciones que los datos registrados correspondan al requerimiento del cliente.	X		Por medio de oficios
✓ Mantiene la secuencia del registro de acuerdo a los lineamientos establecidos por la institución.	X		
8. Proporciona la información requerida por el cliente			
✓ Brinda la información de los productos y/o servicios, así como beneficios adicionales.	X		
✓ Canaliza al cliente para su atención a través de los mecanismos establecidos por la institución.	X		
9. Opera el equipo determinado por la institución			
✓ Utiliza el medio que corresponda al requerimiento a realizar.		X	Se limita a llamadas telefónicas
✓ Mantiene las medidas de seguridad establecidas por la institución.	X		
✓ Observa las medidas de aprovechamiento de recursos materiales según los lineamientos de la institución.	X		
10. Mantiene la integridad de los documentos físicos y/o electrónicos			
✓ Utiliza el proceso establecido por la institución y conservación de documentos.	X		
✓ Conserva su institución de acuerdo al requerimiento del cliente y lineamientos establecidos en la institución.	X		
Obtener la satisfacción del servicio al cliente			
11. Verifica el grado de satisfacción del cliente			
✓ Pregunta de forma oral o escrita si su requerimiento ha sido cubierto.	X		Forma oral
✓ Brinda información adicional de otros productos y/o servicios. Informando sobre el procedimiento de quejas y sugerencias		X	Solo se despide del cliente.
12. Cierra el servicio requerido del cliente			
✓ Expresa que se mantiene a su disposición para brindar apoyo o información adicional.	X		
✓ Se despide de acuerdo al horario y lineamientos establecidos.		X	La salida es las 6:30 de la tarde

Fuente: (Castellanos, 2018)

Elaborado por: Rosa Palomo

Mediante la guía de observación se puede verificar que el personal realiza su trabajo de forma correcta, pero no eficaz ni eficientemente ya que no respeta algunos lineamientos establecidos por la cooperativa, además la atención al socio no es del todo satisfactoria ya que no cubren las necesidades específicas que este solicita, a la larga esto puede

repercutir en la insatisfacción del socio y a crear una mala imagen de la cooperativa, con este monitorea la implementación de un plan de mejora continua sería el camino óptimo para el prestigio y bienestar de la Cooperativa.

3.5.2 Resultados de la Entrevista

La entrevista se aplicó a tres personas que laboran en la institución: Gerente, Contador, Secretaria/Cajera:

Tabla 4: Pregunta 1

Pregunta 1. ¿Conoce cuál es la estructura organizacional de la Cooperativa? Describirla brevemente.		
Gerente	Contador	Secretaria
1.- Asamblea general de socios.	Asamblea general de socios.	NO CONOCE
2.- Consejo de administración y vigilancia.	2.- Consejo de administración y vigilancia.	
3.- Gerencia.	3.- Gerencia.	
4.- Auditoria Externa.	4.- Auditoria Externa.	
5.- Contabilidad.	5.- Contabilidad.	
6.- Créditos y caja.	6.- Créditos y caja.	

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Rosa Palomo

Tabla 5: Pregunta 2

Pregunta 2. ¿ Cuáles son los servicios que actualmente ofrece la Cooperativa		
Gerente	Contador	Secretaria
Financieros:	Financieros:	Actualmente abarcamos los créditos al instante, ahorros a la vista, ahorro a plazo fijo, servicios básicos, y pago del bono de desarrollo humano.
Ahorro a la vista.	Ahorro a la vista.	
Plazo fijo.	Plazo fijo.	
Certificados de aportación.	Certificados de aportación.	
Microcrédito.	Microcrédito.	
NO FINANCIEROS:	NO FINANCIEROS:	
Pago servicios básicos.	Pago servicios básicos.	
Recargas.	Recargas.	
Bono de desarrollo.	Bono de desarrollo.	

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Rosa Palomo

Tabla 6: Pregunta 3

Pregunta 3. ¿Cree usted que el ambiente laboral que existe en su departamento permite interactuar de forma eficiente con el cliente?

Gerente	Contador	Secretaria
SI	SI	SI

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Rosa Palomo

Tabla 7: Pregunta 4

Pregunta 4. ¿Considera usted que existe un adecuado canal de comunicación con los socios?

Gerente	Contador	Secretaria
Sí, porque tenemos páginas web, internet, celulares, cuentas bancarias para hacer depósitos.	SI	SI

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Rosa Palomo

Tabla 8: Pregunta 5

Pregunta 5. ¿El personal que labora en la institución está capacitado para brindar una excelente atención al cliente? ¿Por qué?

Gerente	Contador	Secretaria
SI, Porque para crecer día a día , también para crear nuevos productos o servicios a la comunidad.	SI, Porque recibimos la capacitación cada trimestre.	SI, Porque recibimos capacitaciones mensualmente sobre como brindar un excelente servicio.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Rosa Palomo

Tabla 9: Pregunta 6

Pregunta 6. ¿Cree usted que se brinda una adecuada atención a los clientes? ¿Por qué?

Gerente	Contador	Secretaria
SI, Porque como segmento cuatro ofrecemos microcrédito Para que el cliente satisfaga su necesidad.	SI, Porque si hay una adecuada atención al cliente no crece la morosidad.	SI, Porque los socios van satisfechos con la atención que brindamos en esta institución

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Rosa Palomo

Tabla 10: Pregunta 7

**Pregunta 7. ¿Existen quejas por parte de los clientes, sobre la atención recibida?
¿Cuáles son las quejas más comunes que recibe en su departamento?**

Gerente	Contador	Secretaria
SI, Por ejemplo demanda de juicios	NO	NO

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Rosa Palomo

Tabla 11: Pregunta 8

Pregunta 8. ¿Cuándo reciben las quejas y/o reclamos del socio que proceso sigue?

Gerente	Contador	Secretaria
Sigue el proceso de evaluar al personal o a la persona que brindo el servicio al cliente	No responde	No responde

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Rosa Palomo

Tabla 12: Pregunta 9

Pregunta 9 ¿Desde su punto de vista ¿cuáles deberían ser las prioridades para mejorar la atención al cliente?

Gerente	Contador	Secretaria
Con una buena capacitación al personal de la empresa, informativos, trípticos.	Capacitación continua.	Atender mínimo 5 minutos por socio.No hacer esperar mucho tiempo a los clientes.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Rosa Palomo

Tabla 13: Pregunta 10

Pregunta 10 ¿Cree que es necesario implementar un plan de mejora continua que permita mejorar la atención al cliente, por qué?

Gerente	Contador	Secretaria
SI, Porque siempre tenemos que actualizar a los clientes a través de internet, páginas web que se informen, ya que por miedo o recelo no pueden acercarse la institución.	Sí, porque para captar nuevos socios, por otro lado para la credibilidad de los socios.	SI, Porque con un plan de mejora continua mejoraríamos la atención al cliente mucho más que la que se brinda hoy en día.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Rosa Palomo

Según la entrevista realizada a los jefes de área de la cooperativa se puede evidenciar que solo el gerente y el contador conocen la estructura de la empresa, y que consideran que si están preparados y capacitados para atender a los clientes de una manera correcta, pero que un plan de mejora continua les otorgaría un posicionamiento a un mejor del que ya tienen, pues se brindará al cliente un mejor trato que satisfaga sus necesidades, captaran nuevos socios y la credibilidad de la empresa mejorará.

3.5.3 Resultados de la Encuesta

La encuesta estuvo dirigida a los socios, con el fin de conocer evaluar el nivel de satisfacción que tienen por la atención recibida en la Cooperativa:

Pregunta 1.- ¿Considera usted que la distribución interna de las instalaciones de la Cooperativa es amplia y acogedora para realizar las actividades financieras de forma satisfactoria?

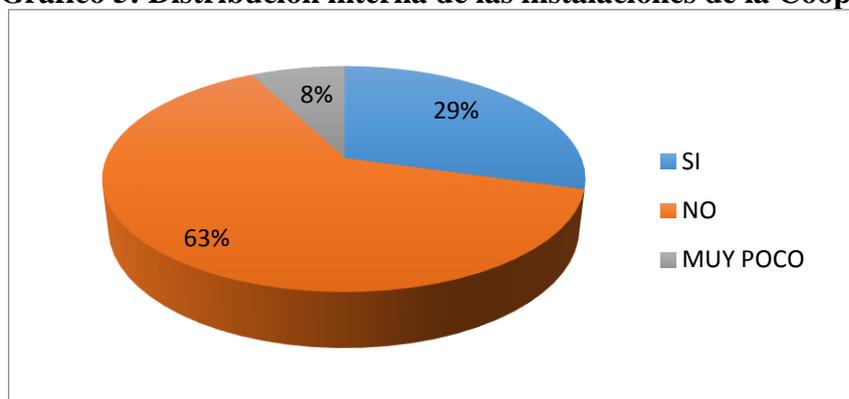
Tabla 14: Distribución interna de las instalaciones de la Cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	102	29%
NO	219	63%
MUY POCO	26	7%
TOTAL	347	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Palomo

Gráfico 5: Distribución interna de las instalaciones de la Cooperativa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Palomo

Análisis

Del total de socios encuestados, el 63% afirmó que la cooperativa no cuenta con una distribución adecuada de las instalaciones y que además no es amplia ni acogedora para realizar sus actividades financieras, mientras que el 29 % cree que, si cuenta con una buena logística, y el 7% restante considera que es poco adecuada.

Interpretación

Según se evidencia en el grafico anterior, la mayoría de encuestados opina que la Cooperativa no cuenta con una buena distribución para satisfacer sus necesidades, y considera que las instalaciones deben ser más amplias y acogedoras para que al momento de acercarse a realizar sus transacciones financieras puedan sentirse cómodos y seguros, con ello la Cooperativa garantiza la satisfacción del socio.

Pregunta 2.- ¿La Cooperativa cuenta con la señalización adecuada para que el cliente identifique las áreas a las cuales debe acudir para realizar sus trámites?

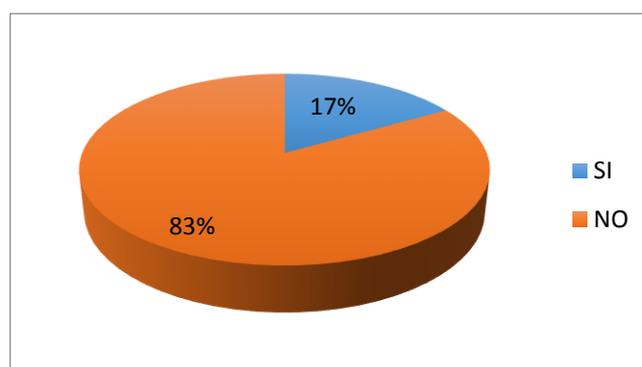
Tabla 15: Señalética de la Cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	58	17%
NO	289	83%
TOTAL	347	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Palomo

Gráfico 6: Señalética de la Cooperativa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Palomo

Análisis:

De los 347 socios encuestados, el 83% considera que la Cooperativa no cuenta con una señalización adecuada para que el cliente identifique las áreas a las cuales debe acudir para realizar sus trámites, mientras que el 17% afirma que si tiene una correcta señalética.

Interpretación

Como se evidencia en el gráfico 6 la mayoría de la población considera que la Cooperativa no cuenta con una señalización adecuada dentro de las instalaciones, motivo por el cual no pueden identificar las áreas donde desean acudir a realizar los trámites que necesitan, provocando malestar y pérdida de tiempo para los socios.

Pregunta 3. ¿Los productos y/o servicios que ofrece la Cooperativa se ajustan a sus necesidades?

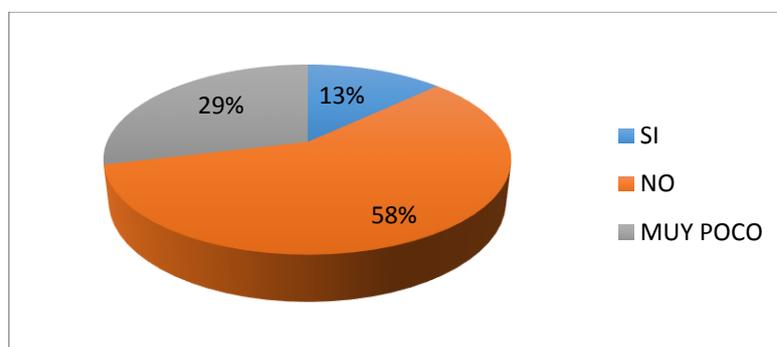
Tabla 16: Los productos y/o servicios que ofrece la Cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	45	13%
NO	202	58%
MUY POCO	100	29%
TOTAL	347	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Palomo

Gráfico 7: Los productos y/o servicios que ofrece la Cooperativa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Palomo

Análisis

De la muestra de socios encuestados, el 58% afirma que la Cooperativa no cuenta con productos y/o servicios necesarios para la satisfacción de sus necesidades, mientras que el 29% considera que los productos y/o servicios si cubren estas necesidades, y el 13% restante admite que se ajustan muy poco.

Interpretación

Como se puede observar en el gráfico anterior la mayoría de socios encuestados afirman que los productos y/o servicios que la Cooperativa ofrece no se ajustan a sus necesidades, esto se convierte en un problema muy grave considerando la competencia que existe actualmente en la rama financiera ya que el socio si no se encuentra satisfecho puede tomar la decisión de retirarse.

Pregunta 4.- ¿Considera usted que el personal que labora en la Cooperativa está capacitado para ayudarle a realizar sus trámites en forma oportuna?

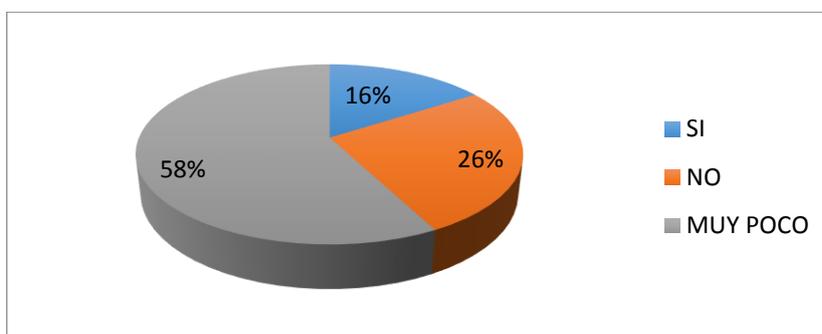
Tabla 17: Capacitación de personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	55	16%
NO	92	27%
MUY POCO	200	58%
TOTAL	347	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Palomo

Gráfico 8: Capacitación de personal



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Palomo

Análisis

Del total de la población encuestada, el 58% afirma que el personal no está en capacidad para ayudarle a realizar los trámites en forma oportuna, mientras que el 26% manifiesta que, si están en capacidad de ayudarlo, y el 16 % restante opina que están muy poco capacitados para brindar ayuda.

Interpretación

Según el gráfico anterior, la mayoría de encuestados considera que el personal de la Cooperativa no cuenta con una buena capacitación para solucionar los problemas, repercutiendo en la insatisfacción del socio.

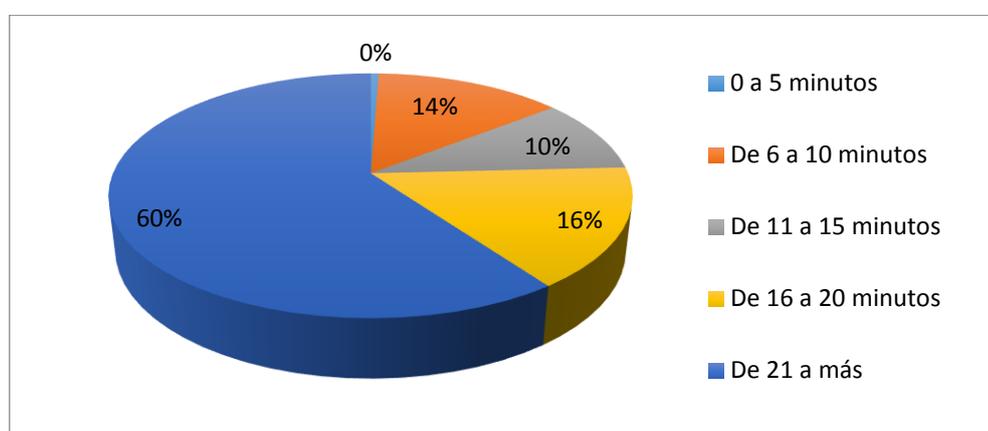
Pregunta 5.- ¿Cuántos minutos espera usted para ser atendido en la Cooperativa?

Tabla 18: Tiempo de espera para la atención

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
0 a 5 minutos	2	1%
De 6 a 10 minutos	48	14%
De 11 a 15 minutos	34	10%
De 16 a 20 minutos	55	16%
De 21 a más	208	60%
TOTAL	347	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rosa Palomo

Gráfico 9: Tiempo de espera para la atención



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rosa Palomo

Análisis

Del total de socios encuestados, el 60% afirma que espera más de 21 minutos para ser atendidos, el 16% indicó que en ocasiones han tenido que esperar de 16 a 20 minutos, el 10% de 11 a 15 minutos, el 14% de 6 a 10 minutos y el 1% menos de 5 minutos.

Interpretación

Según se expresa en el gráfico anterior, los socios deben esperar mucho tiempo para ser atendidos por el personal de la Cooperativa, ya que la mayoría debe esperar más de 20 minutos para realizar sus trámites, sintiéndose perjudicando en el factor tiempo, pues en la actualidad las instituciones compiten por la agilidad y rapidez con que realizan las transacciones para que el cliente se sienta satisfecho.

Pregunta 6.- ¿Considera usted que existe demora en la atención?

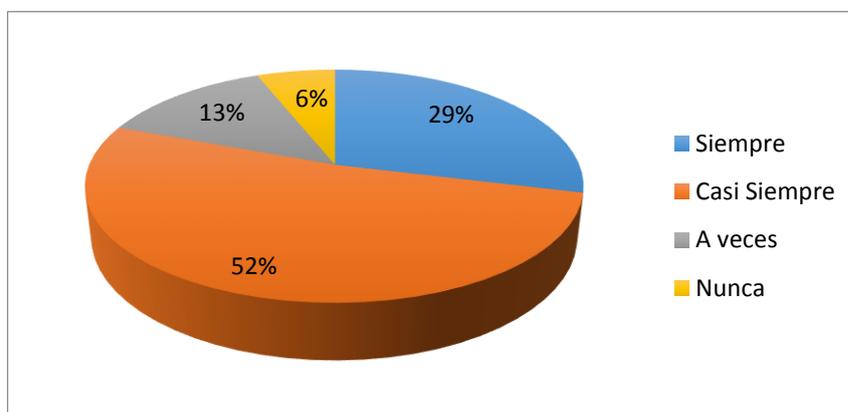
Tabla 19: Demora en la atención

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
Siempre	100	29%
Casi Siempre	180	52%
A veces	46	13%
Nunca	21	6%
TOTAL	347	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Palomo

Gráfico 10: Demora en la atención



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Palomo

Análisis

De los 347 encuestados, el 52% de la población considera que casi siempre existe demora en la atención que recibe, el 29% cree que siempre hay demora, el 13% afirma que a veces se demoran en atender y el 6% restante admite que nunca se demoran en brindar atención a los clientes.

Interpretación

Como se puede observar en el gráfico anterior, la mayoría de encuestados opina que casi siempre se demoran en brindar atención a los clientes, trayendo como consecuencia un problema de insatisfacción que repercute en el crecimiento de la Cooperativa.

Pregunta 7.- ¿Cómo califica usted los servicios financieros que presta la cooperativa?

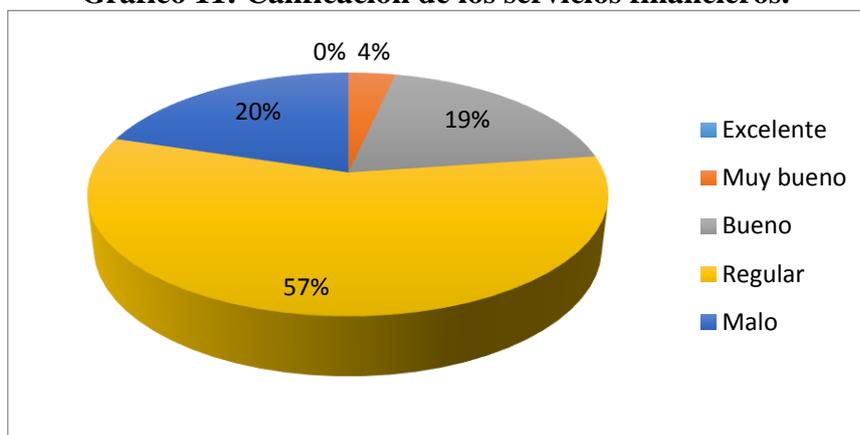
Tabla 20: Calificación de los servicios financieros.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
Excelente	0	0%
Muy bueno	12	3%
Bueno	67	19%
Regular	198	57%
Malo	70	20%
TOTAL	347	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Palomo

Gráfico 11: Calificación de los servicios financieros.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Palomo

Análisis

De la muestra seleccionada el 57% de la población afirma que los servicios financieros que presta la Cooperativa es regular, el 20% considera que estos servicios son malos, el 19% indica que son buenos, el 3% opina que son muy buenos y nadie considera que los servicios sean excelentes.

Interpretación

Según el gráfico anterior queda demostrado que los servicios financieros de cooperativa tienden de regulares a malos, pues en la mayoría de entidades los servicios financieros cumplen un papel muy importante, si el socio no se siente atraído por estos servicios bien puede acudir a otra institución donde encuentre satisfacción en sus necesidades.

Pregunta 8.- ¿La Cooperativa cuenta con un buzón de reclamos y sugerencias?

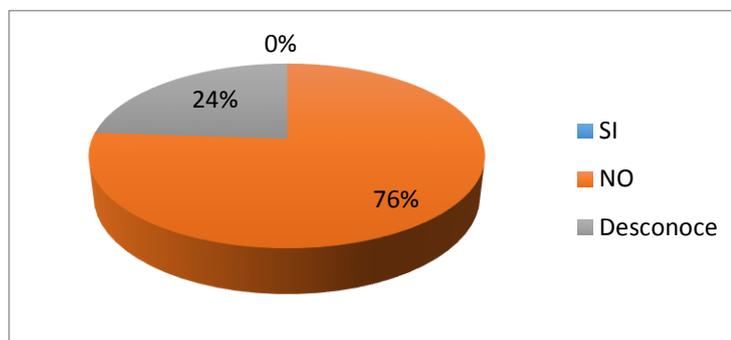
Tabla 21: La Cooperativa cuenta con un buzón de reclamos y sugerencias.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	0	0%
NO	264	76%
Desconoce	83	24%
TOTAL	347	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Palomo

Gráfico 12: La Cooperativa cuenta con un buzón de reclamos y sugerencias.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Palomo

Análisis

Del total de la muestra encuestada el 76% afirma que la Cooperativa no cuenta con un buzón de reclamos y sugerencias, mientras que el 24 % desconoce si existe o no el buzón.

Interpretación

Como lo demuestra el gráfico 12 los socios de la Cooperativa afirman que no existe un buzón para colocar los reclamos y/o sugerencias que pueden tener, consideran que sería bueno que exista un lugar donde puedan dar a conocer las inquietudes, con ello la Cooperativa conocería a fondo las necesidades y expectativas de los socios, para que puedan mejorar la calidad de atención al cliente.

Pregunta 9.- ¿Cuándo usted siente que fue atendido de una manera deficiente, hace saber su malestar?

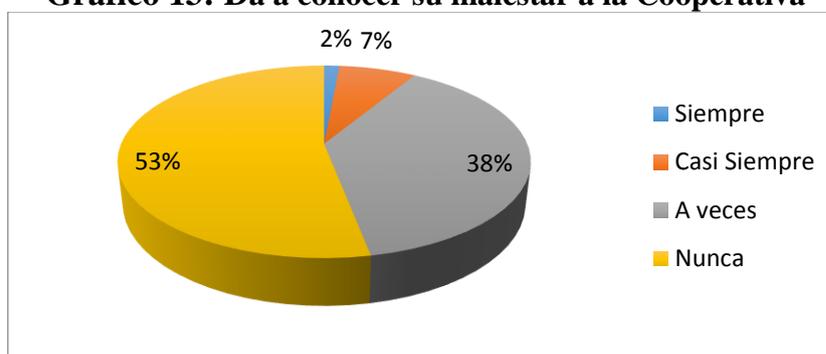
Tabla 22: Da a conocer su malestar a la Cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
Siempre	5	1%
Casi Siempre	25	7%
A veces	133	38%
Nunca	184	53%
TOTAL	347	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Palomo

Gráfico 13: Da a conocer su malestar a la Cooperativa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Palomo

Análisis

Del total de los socios encuestados el 53% de la población afirma que nunca da a conocer a la Cooperativa cuando fue atendido de una manera deficiente, el 38% indica que a veces lo indica, el 7% manifiesta que a veces lo da a conocer, mientras que el 2% restante siempre avisa cuando lo atendieron mal.

Interpretación

Según el gráfico anterior, la mayoría de la población nunca da a conocer cuando lo atendieron deficientemente, esta tendencia se incrementa ya que casi nadie pone en conocimiento de las autoridades de la Cooperativa el malestar que sienten, influyendo a que este problema persista y no lleguen a solucionarlo.

Pregunta 10.- ¿El tiempo de respuesta para que solucionen un problema o una inquietud de su parte es?

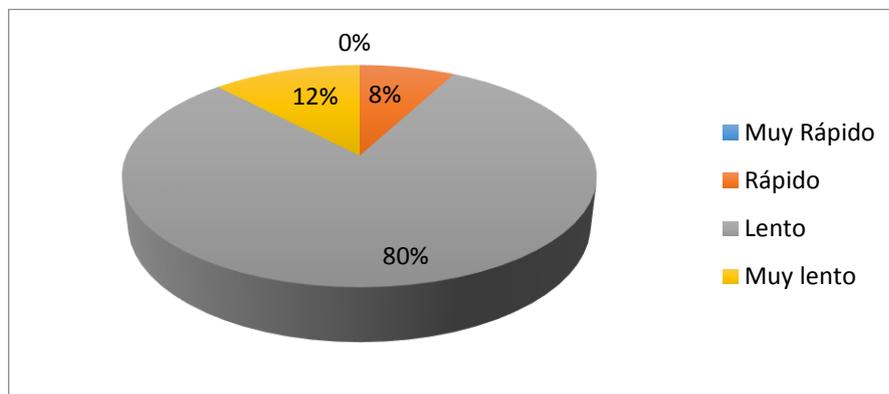
Tabla 23: Tiempo de respuesta para solucionar los problemas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
Muy Rápido	0	0%
Rápido	27	8%
Lento	278	80%
Muy lento	42	12%
TOTAL	347	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Palomo

Gráfico 14: Tiempo de respuesta para solucionar los problemas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Palomo

Análisis

De la muestra analizada el 80% opina que el tiempo de respuesta para que solucionen un problema o una inquietud es lento, el 12% afirma que es muy lento, el 8% considera que es rápido, mientras que nadie piensa que el tiempo que se toman para solucionar los problemas sea muy rápido.

Interpretación

Según el gráfico 14 la mayoría de encuestados afirman que el tiempo de respuesta para que solucionen un problema es lento, provocando malestar e incomodidad en los socios, ya que la mayoría de instituciones financieras se caracterizan por brindar una solución rápida y oportuna a dichos inconvenientes, con ello garantizan la fidelidad y confianza del socio.

Pregunta 11.- ¿Cómo califica usted el desempeño de quienes laboran en la Cooperativa?

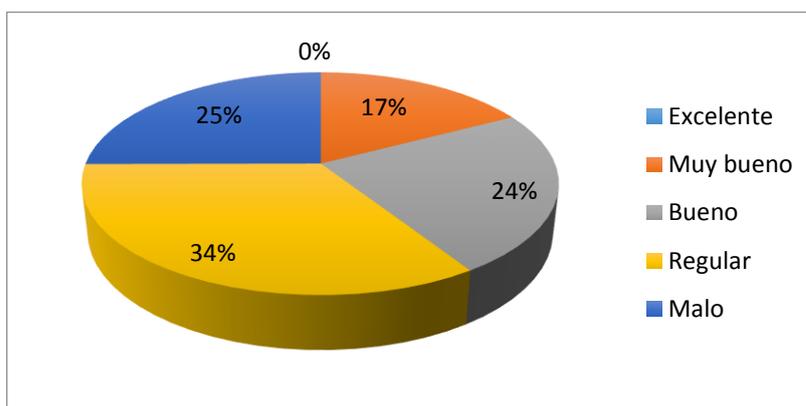
Tabla 24: Calificación del desempeño del personal.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
Excelente	0	0%
Muy bueno	60	17%
Bueno	82	24%
Regular	118	34%
Malo	87	25%
TOTAL	347	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Palomo

Gráfico 15: Calificación del desempeño del personal.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Palomo

Análisis

De la muestra seleccionada el 34% indica que el desempeño de quienes laboran en la Cooperativa es regular, el 25% cree que es malo, el 24% piensa que es bueno, mientras que el 17% opina que es muy bueno, pero nadie considera que el desempeño sea excelente.

Interpretación

Según demuestra el gráfico anterior, la mayoría de socios considera que el desempeño de quienes laboran en la Cooperativa es regular, ya que la falta de capacitación es una desventaja al momento de tratar de solucionar los problemas del cliente, por ende el bajo desempeño del personal ante las inquietudes diarias de los socios.

Pregunta 12.- ¿Además de los servicios que recibe de la Cooperativa, que otro servicio espera recibir?

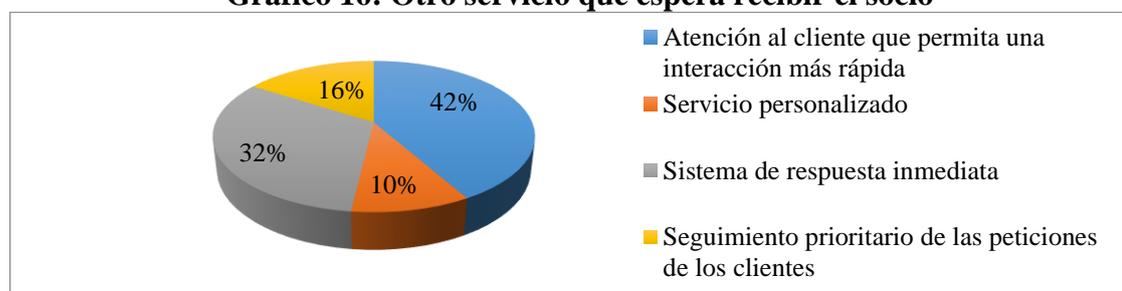
Tabla 25: Otro servicio que espera recibir el socio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
Atención al cliente que permita una interacción más rápida.	145	42%
Servicio personalizado.	35	10%
Sistema de respuesta inmediata.	112	32%
Seguimiento prioritario de las peticiones de los clientes.	55	16%
TOTAL	347	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Palomo

Gráfico 16: Otro servicio que espera recibir el socio



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rosa Palomo

Análisis

De los socios encuestados la mayoría con un 42% opina que a más de los servicios que la Cooperativa brinda, busca también una atención que permita una interacción más rápida, el 32 % busca un sistema de respuesta inmediata, el 16% necesita un seguimiento prioritario de las peticiones de los clientes, mientras que el restante 10% busca un servicio personalizado.

Interpretación

Según el gráfico anterior, la mayoría de socios busca que la atención recibida les permita tener una interacción más rápida y oportuna para la solución de los problemas y busca un sistema de respuesta inmediata para cualquier inquietud que tenga, ya que la Cooperativa está inmersa en un mundo competitivo que exige una mejora continua en cada uno de sus aspectos, para que el cliente se sienta satisfecho al momento de realizar cualquier transacción.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

Diseño de un plan de mejora continua en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Datos generales

Tabla 26: Datos generales de la institución

	
DATOS	DETALLE
Organización	Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda.
Tipo Organización	Cooperativa de Ahorro y Crédito
Clase	Ahorro y Crédito
Cantón	Ambato
Dirección	Av. 12 de Noviembre y Montalvo
Provincia	Tungurahua
Parroquia	Matriz
Teléfono	032426886
Email	franciscotisalema76@gmail.com
Número Resolución	SEPS-ROEPS-2013-000657
Representante Legal	Segundo Francisco Tisalema Poaquiza
Presidente Consejo de Administración / Junta Directiva	Tocalema Tisalema Segundo Nicolás
Estado Jurídico	Activa

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Rey David Ltda.”, (2018)

Elaborado por: Rosa Palomo

4.2.1.1 Reseña histórica

Entre los años 1999– 2000 un grupo de personas de la Parroquia Santa Rosa Comunidad de Apatug Alto, por la exclusión social y económica que sufrían como emigrantes en la ciudad de Ambato, proponen crear una Caja de Ahorro y Crédito denominado “Fondo Rotativo”, con el afán de ayudarse mutuamente y trabajar en forma conjunta con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida.

Desde su constitución hasta el año 2003, la Cooperativa desarrolló actividades encaminadas al desarrollo comunal de la Parroquia Santa Rosa; con esta intervención la cooperativa pudo ejecutar varios proyectos de desarrollo social entre los principales: Proyecto de Ganadería, Producción Textil, Producción de Especies Menores, Asesoría a distintas Cajas Comunes de Ahorro y Crédito. Este esfuerzo tuvo resultados positivos desde el punto de vista de desarrollo integral; sin embargo, el no especializarse en una sola área fue su debilidad.

A partir de este año y debido a la migración de casi un 80% de la población de Santa Rosa hacia las principales ciudades del país, los directivos de esta cooperativa proponen reformar su estatuto y razón social a Cooperativa de Ahorro y Crédito, mejorar su estructura administrativa y operativa e inician su ampliación de cobertura proponiendo instalar agencias y sucursales en principales ciudades de mayor concentración migratoria de la población indígena del Ecuador, estableciendo la oficina matriz en la ciudad de Ambato, ubicándose en la av. 12 de Noviembre y Montalvo. A la fecha la institución cuenta con 10 empleados legalmente asegurados a nivel de las tres agencias.

4.2.1.2 Misión

Es una institución financiera privada con inspiración cristiana y visión social, que apoya el desarrollo local e integral de la población marginada de la provincia en las áreas rurales y urbanas, a través de la prestación de los productos y servicios financieros de calidad, y contribuyendo a reducir la pobreza, crear esperanza, justicia, paz y condiciones de vida más humana.

4.2.1.3 Visión

“Ser una institución financiera sólida, en permanente crecimiento e innovación, y prestando productos y servicios de calidad, logrando la satisfacción e involucramiento de nuestros socios, clientes, colaboradores y aliados estratégicos”.

4.2.1.4 Valores

- ✓ Liderazgo
- ✓ Seguridad
- ✓ Crecimiento
- ✓ Honestidad
- ✓ Interculturalidad

4.2.1.5 Productos y Servicios

✓ Productos



Ahorro a la vista



Ahorro a plazo fijo



Certificados de Aportación



Crédito para toda necesidad



Crédito de Consumo



Crédito de Vivienda

✓ **Servicios**



4.2.1.6 Matriz FODA

Tabla 27: Matriz FODA

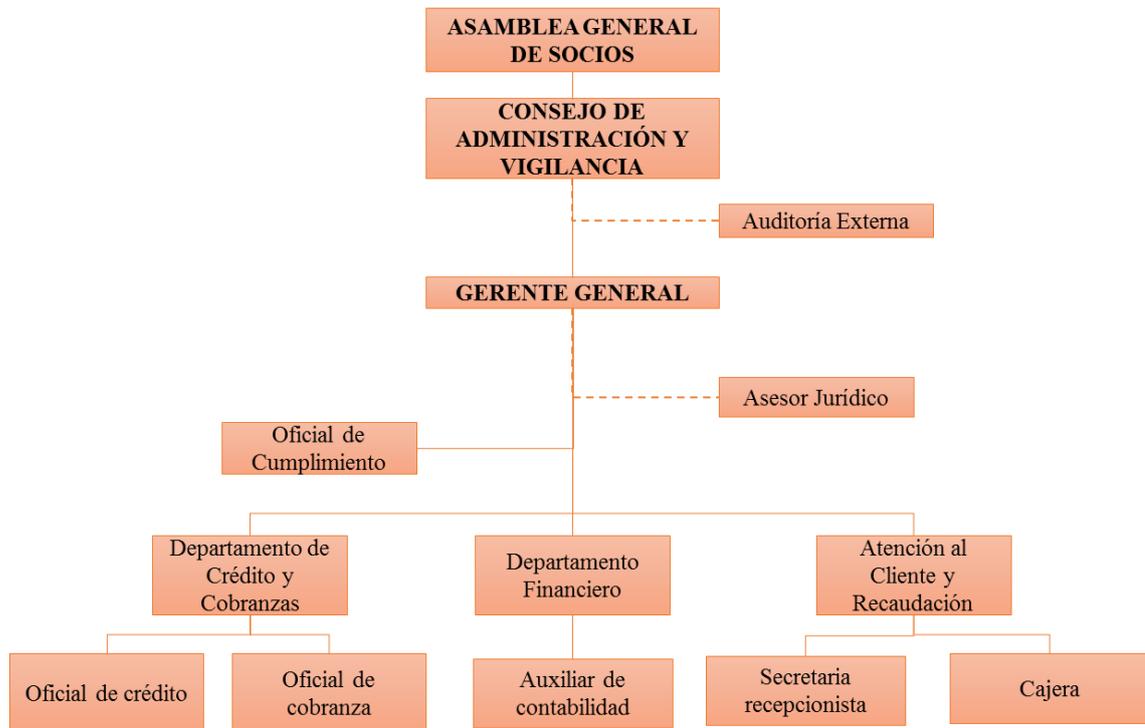
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Legalmente constituida. ✓ Tasa de interés competitivas en el mercado. ✓ Está amparada en la ley de economía popular y solidaria. ✓ Bajo nivel de morosidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento de la demanda de microcréditos en las zonas rurales. ✓ Aumento de interés por parte de las entidades de gobierno en el desarrollo de las economías populares y solidarias.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carecen de infraestructura física propia. ✓ No están implementadas políticas ni existe un sistema de control interno. ✓ Falta de planes de marketing y publicidad. ✓ Falta de innovación en la creación de nuevos productos dentro del mercado Falta de sistema tecnológico acorde a las necesidades contables de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proliferación de cooperativas en el lugar con más productos y servicios. ✓ Sobreendeudamiento por parte del socio que llega a la cooperativa. ✓ Nuevas leyes y regulaciones. ✓ Eliminación de comisiones y límites a tasas de interés activas que limitan los excedentes.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Rey David Ltda.”, (2018)

Elaborado por: Rosa Palomo

4.2.1.7 Organigrama estructural

Gráfico 17: Organigrama estructura



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda.

Elaborado por: Rosa Palomo

4.2.2. Diagnostico

Mediante la guía de observación se puede verificar que el personal realiza su trabajo de forma correcta, pero no eficaz ni eficientemente ya que no respeta algunos lineamientos establecidos por la cooperativa, además la atención al socio no es del todo satisfactoria ya que no cubren las necesidades específicas que este solicita, a la larga esto puede repercutir en la insatisfacción del socio y a crear una mala imagen de la cooperativa, con este monitorea la implementación de un plan de mejora continua sería el camino óptimo para el prestigio y bienestar de la Cooperativa.

Según la entrevista realizada a los jefes de área de la cooperativa se puede evidenciar que solo el gerente y el contador conocen la estructura de la empresa, y que consideran que si están preparados y capacitados para atender a los clientes de una manera correcta, pero que un plan de mejora continua les otorgaría un posicionamiento a un mejor del que ya

tienen, pues se brindará al cliente un mejor trato que satisfaga sus necesidades, captaran nuevos socios y la credibilidad de la empresa mejorará.

Por medio de la aplicación de la encuesta a los socios de la institución se logró identificar las siguientes falencias:

- ✓ La Cooperativa no cuenta con una buena distribución para satisfacer sus necesidades, y considera que las instalaciones deben ser más amplias y acogedoras para que al momento de acercarse a realizar sus transacciones financieras puedan sentirse cómodos y seguros.
- ✓ No cuenta con una señalización adecuada dentro de las instalaciones, motivo por el cual no pueden identificar las áreas donde desean acudir a realizar los trámites que necesitan, provocando malestar y pérdida de tiempo para los socios.
- ✓ Los productos y/o servicios que la Cooperativa ofrece no se ajustan a sus necesidades, además de ser muy pocos, convirtiéndose en un problema muy grave tomando en cuenta que la competencia que existe actualmente en la rama financiera.
- ✓ La mayoría de encuestados considera que el personal que labora en la Cooperativa no cuenta con una buena capacitación para solucionar los problemas.
- ✓ Los socios que acuden a la institución para efectuar una transacción o solicitar un servicio en varias ocasiones deben esperar mucho tiempo para ser atendidos por el personal de la Cooperativa, ya que la mayoría debe esperar más de 20 minutos para realizar sus trámites, sintiéndose perjudicando en el factor tiempo.
- ✓ No existe un buzón para colocar los reclamos y/o sugerencias que pueden tener.
- ✓ La mayoría de socios nunca da a conocer sus quejas y/o reclamos.
- ✓ Los socios consideran que el tiempo de respuesta para que solucionen un problema es lento.

4.2.2 Desarrollo de un Plan de Mejora Continua

Con la finalidad de contribuir con la mejora en la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda., se propone el desarrollo y aplicación de un Plan de Mejora Continua en base al círculo de Deming o Círculo de Calidad de Shewhart, aplicando el siguiente modelo operativo:

Tabla 28: Modelo Operativo

FASE	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS
Planificar	Identificar los problemas u oportunidades de mejora.	La Investigadora	Humanos
Hacer	Ejecutar los procesos definidos en la fase anterior	La Investigadora El gerente Empleados de la Institución.	Humanos Económicos materiales
Verificar	Comprobar los resultados obtenidos.	La Investigadora El Gerente	Humanos Materiales
Actuar	Aplicar los cambios necesarios a toda la institución.	La Investigadora El Gerente	Humanos Materiales Económicos

Elaborado por: Rosa Palomo

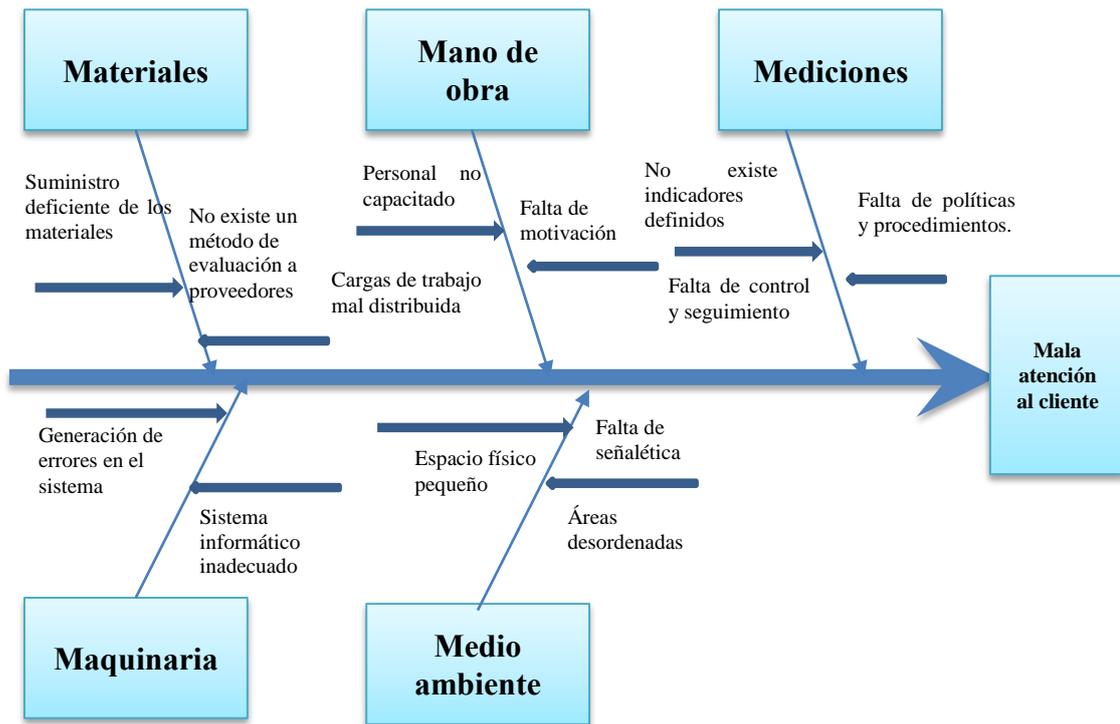
4.2.2.1 Planificar

4.2.2.1.1 Identificar el proceso que se debe Mejorar

De la investigación de campo realizada, se determinó que, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Cía. Ltda., posee un alto nivel de clientes que no están satisfechos con la atención que reciben en la institución y con los productos/servicios que brinda la misma, tanto a nivel administrativo, de mandos medios y operativo, enfocándose específicamente en el departamento de atención al cliente a fin de buscar las posibles causas y proponer medidas de corrección.

Se hizo necesario identificar claramente cuáles son las causas y posibles efectos a través del diagrama de Ishikawa de una mala atención al cliente, de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 18: Diagrama de Ishikawa



Elaborado por: Rosa Palomo

4.2.2.1.2 Medidas de corrección

Al analizar cada una de las causas, se toma en cuenta una serie de acciones para corregirlas y así eliminar los problemas relacionados con la mala atención al cliente en la institución:



“REY DAVID LTDA.”
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
No somos uno más... Sino su alternativa

Tabla 29: Acciones correctivas

ACCIONES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO
Manual de políticas y procedimientos.	✓ Establecimiento de políticas y procedimientos para ofrecer una atención de calidad.	Investigadora Jefes de Área/Gerente	1 mes
Ampliación de servicios/productos.	✓ Ampliar el portafolio de productos/servicios que oferta la Cooperativa, con el fin de captar más socios.	Jefes de Área/Gerente	3 meses
Plan de Marketing y Publicidad.	✓ Dar a conocer los productos/servicios actuales y nuevos: <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la página Web • Flyers informativos 	Jefes de Área/Gerente	6 meses
Plan de capacitación periódica.	✓ Realizar mínimo dos programas de capacitación a los empleados. El primero, con temáticas del área en la cual desarrolla sus funciones y el segundo referente a la atención y servicio al cliente.	Jefes de Área/Gerente	1 mes

Establecimiento de planes motivacionales.	✓ Establecer como mínimo un plan motivacional que mantenga el entusiasmo del empleado en el desarrollo de sus funciones.	Jefes de Área/Gerente	1 mes
Colocación de señalética.	✓ Colocar la señalética que identifica cada una de las áreas de la institución con el fin que el socio sepa a donde debe acudir para solicitar el producto/servicio.	Jefes de Área/Gerente	1 semana
Colocación de un Buzón de quejas y Reclamos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colocar un Buzón de quejas y reclamos, el cual debe ser revisado de forma mensual. ✓ Comunicar las principales quejas y reclamos a gerencia. ✓ Adoptar medidas correctivas para mejorar la atención al socio. 	Gerente	1 semana
Establecimiento de Indicadores de Gestión	✓ Establecer indicadores que permitan medir el nivel de satisfacción del socio con respecto a la atención y el servicio percibido.	Jefes de Área/Gerente	1 mes

Elaborado por: Rosa Palomo

Una vez empleadas las medidas de corrección se procede a ejecutar los procesos definidos en el paso anterior que se analizan a continuación:

4.2.2.2 Hacer

4.2.2.2.1 Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior

Se aprecia que los principales problemas relacionados con la calidad en la atención al cliente son por la falta de capacitación al personal, falta de control y seguimiento, falta de políticas y procedimientos para abordar al socio, generación de errores durante el uso del sistema informático, entre otros;

Políticas para mejorar la atención al cliente

1.- Apariencia del personal

- El personal que labora en la institución deberá portar uniforme y gafetes de identificación.

2.- Atención a los requerimientos del cliente

- El personal debe habilitar el área de trabajo antes de iniciar sus labores diarias, es decir el empleado debe verificar que el área donde desarrolla sus funciones se encuentre en condiciones de orden y limpieza.
- Todo el personal debe prepara sus materiales y herramientas de atención, y además debe verifica las condiciones de operación del medio de comunicación a utilizar, teléfono, equipo de cómputo, impresora.

3.- Contacto con el cliente

- El personal deberá saludar cordialmente y de acuerdo al horario y lineamientos establecidos por la institución. (Buenos días/buenas tardes, Abigail le saluda, en que le puedo ayudar).

- El personal deberá atender al socio y según su requerimiento debe encaminar al área solicitada para que reciba el servicio solicitado.
- Brindar la información de los productos y/o servicios, así como beneficios adicionales que posee la institución.
- Gestionar para que se brinde con rapidez el servicio requerido por el cliente.

4.- Medio de comunicación

- Utilizar las herramientas de comunicación de acuerdo a los lineamientos establecidos en la institución y según los requerimientos del cliente.
- Respetar las condiciones operativas y de seguridad del medio de comunicación seleccionado, de acuerdo a los lineamientos establecidos en la institución.

5.- Registro de la información y/o documentos

- El área de recepción debe facilitar toda la información que el cliente requiera y de no poseerla, dará encaminar al área pertinente.
- El registro de datos de los clientes debe efectuar cumpliendo los parámetros establecidos por la institución.

6.- Satisfacción del cliente

- Preguntar al cliente de forma oral o escrita si su requerimiento ha sido cubierto.
- Brindar información adicional de otros productos y/o servicios.
- Revisar de forma periódica el buzón de quejas y reclamos, e informar a su superior sobre las mismas para adoptar acciones que solucione las mismas.

Ampliación de servicios/productos

En la siguiente tabla se puede observar cómo se deberá desarrollar la ampliación de los productos y/o servicios:

Tabla 30: Plan de ampliación de servicios/productos

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FEC HA	META
Incrementar el número de productos y servicios.	Incrementar el nivel de satisfacción con los productos/servicios ofertados.	Realizando una encuesta a los socios de la cooperativa. Identificar las necesidades de los socios. Analizar los servicios que oferta la competencia. Implementar los servicios y productos considerando las necesidades de los socios y la capacidad de la institución.	Gerente de Marketing	Agosto y septiembre del 2018	Incrementar en un 10% el nivel de ingresos y rentabilidad de la institución.

Elaborado por: Rosa Palomo

Plan de Marketing y Publicidad

En la siguiente tabla se puede observar cómo se deberá desarrollar el plan de marketing para que la institución dé a conocer sus actuales y nuevos productos/servicios:

Tabla 31: Plan de Marketing y Publicidad

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FEC HA	META
Desarrollar un programa de publicidad para dar a conocer los actuales y nuevos productos/servicios.	Dar a conocer los productos/servicios que la institución oferta.	Mejora de la página Web. Elaborar Flyers informativos.	Gerente de Marketing. Asesor de Crédito	Septiembre del 2018	Incrementar el número de socios satisfechos en un 10%.

Elaborado por: Rosa Palomo

Plan de capacitación periódica

En la siguiente tabla se puede observar el plan de acción a seguir por parte de la institución para desarrollar capacitaciones en la institución:

Tabla 32: Plan de capacitación periódica

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FEC HA	META
Elaborar un programa de capacitación, actualización y motivación del talento humano.	Mejorar el rendimiento laboral del Talento Humano.	<p>Aplicación de evaluación del desempeño RRHH.</p> <p>Identificar las falencias que puedan existir en el personal respecto a su nivel de conocimiento sobre las funciones que realiza en su área.</p> <p>Definir las necesidades de capacitación del Talento Humano de la institución.</p> <p>Realizar un cronograma del horario de capacitación.</p> <p>Evaluar de forma periódica el desempeño del Talento Humano.</p>	Gerente Jefe de Recursos humanos.	Octubre del 2018	Mejorar el nivel de conocimiento del Talento Humano que labora en la institución para mejorar su rendimiento laboral.

Elaborado por: Rosa Palomo

Establecimiento de planes motivacionales

En la siguiente tabla se establece el plan motivacional sugerido para incentivar el mejor desempeño del Talento Humano de la institución:

Tabla 33: Plan motivacional

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FEC HA	META
Establecimiento de planes motivacionales	Establecer como mínimo un plan motivacional que mantenga el entusiasmo del empleado en el desarrollo de sus funciones.	<p>Establecer un incentivo económico según la cantidad de colocaciones.</p> <p>Desarrollar actividades de convivencia entre los empleados en fechas especiales. (cumpleaños, día de la madre, día del padre, navidad)</p>	Gerente Jefe de Recursos humanos.	Octubre del 2018	Mejorar el rendimiento laboral del Talento Humano.

Elaborado por: Rosa Palomo

Colocación de señalética

Actualmente la institución no cuenta con señalética que dirija a los socios, por lo cual se sugiere colocar los siguientes:

Gráfico 19: Señalética



Colocación de un Buzón de quejas y Reclamos

Para conocer los problemas y quejas que los socios tienen sobre la atención percibida y los servicios solicitados en la institución, se sugiere colocar un buzón, el cual debe ser revisado periódicamente:

Gráfico 20: Buzón de quejas y reclamos



Elaborado por: Rosa Palomo

Indicadores de gestión

Además, se considera que, al utilizar el mejoramiento continuo en la atención al cliente, se puede emplear indicadores que midan el resultado de todos y cada uno de los procesos relacionados en la búsqueda de la satisfacción del cliente, para lo cual se propone:

Tabla 34: Indicadores

	
ÍNDICE	FÓRMULA
Índice de Crecimiento	$\frac{\text{Número de deserción de socios}}{\text{Número de clientes nuevos}}$
Índice de Atención del Cliente	$\frac{\text{Número de Socios Satisfechos}}{\text{Número de Socios Atendidos}}$
Índice de Quejas y Reclamos	$\frac{\text{Número de quejas y reclamos de Socios}}{\text{Número de Clientes Atendidos}}$

Elaborado por: Rosa Palomo

Luego que se ha ejecutado los procesos y se ha empleado un indicador que mida el resultado del proceso de medición de la satisfacción del cliente, se procede hacer la verificación a continuación:

4.2.2.3 Verificar

4.2.2.3.1 Revisar resultados obtenidos

Con la aplicación de una técnica de la estadística como lo es la hoja de verificación, se podrá comparar las situaciones anteriores con las situaciones del futuro, dicho procedimiento se debería realizarlo periódicamente y de esta manera reflejar con claridad los cambios realizados y mantener o mejorar la calidad en el servicio.

Modelo de hoja de verificación:

El presente modelo al momento de implementarlo nos va ayudar a comparar la evolución y mejoramiento continuo de los procesos aplicados con relación al servicio que se brinda y que se debería brindar y así obtener calidad en la atención al cliente.

Tabla 35: Ficha de verificación-Anterior

 “REY DAVID LTDA.” COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO <i>No somos uno más... Sino su alternativa</i>					
FECHA	ÁREA	FUNCIONARIO	ACTIVIDAD	COMPORTAMIENTO	OBSERVACIONES/ SOCIO
	Caja	Rosa Mazabanda	Información al cliente	Poco cordial	Desconocimiento sobre varios aspectos.
			Brindar el servicio/producto al cliente		Falla en el sistema.
	Créditos	Manuel Tisalema	Información al socio	Poco cordial	Demora en la atención.
			Colocación del crédito		Errores en el registro.

Elaborado por: Rosa Palomo

Tabla 36: Ficha de verificación-Actual

 “REY DAVID LTDA.” COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO <i>No somos uno más... Sino su alternativa</i>					
FECHA	ÁREA	FUNCIONARIO	ACTIVIDAD	COMPORTAMIENTO	OBSERVACIONES/ SOCIO
	Caja	Rosa Mazabanda	Información al cliente	Cordial y amable	Dominio de la información.
			Brindar el servicio/producto al cliente		Ágil y oportuno.
	Créditos	Manuel Tisalema	Información al socio	Cordial y Amable	Rápida y oportuna.
			Colocación del crédito		Tiempo adecuado.

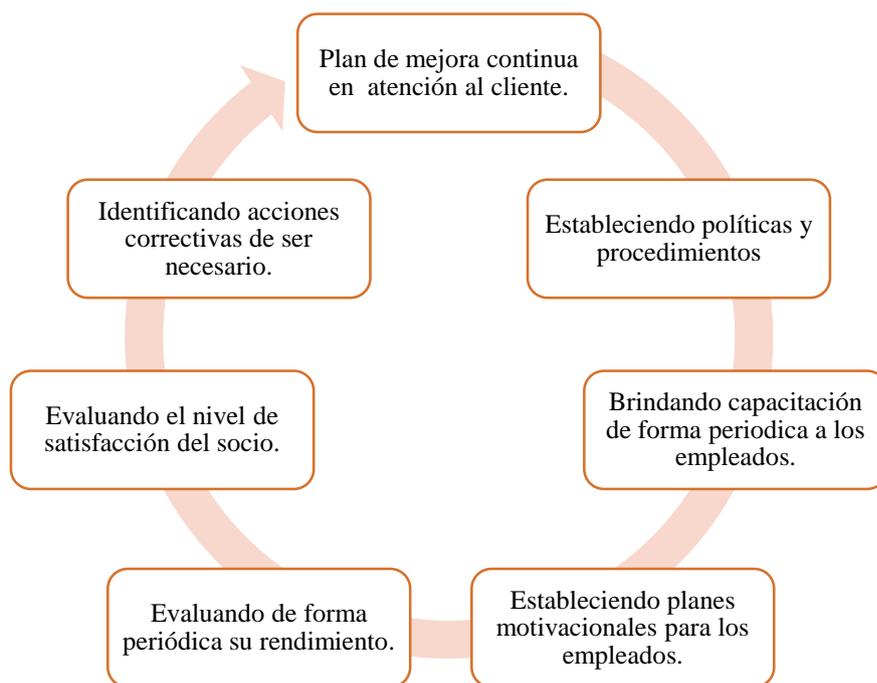
Elaborado por: Rosa Palomo

4.2.2.4 Actuar

4.2.2.4.1 Prevenir la recurrencia del problema

A través de este elemento se propone que la cooperativa prevenga la recurrencia del problema:

Gráfico N°. 21: Prevención de recurrencia del problema



Elaborado por: Rosa Palomo

CONCLUSIONES

- Mediante la guía de observación se puede verificar que el personal realiza su trabajo de forma correcta, pero no eficaz ni eficientemente ya que no respeta algunos lineamientos establecidos por la cooperativa, además la atención al socio no es del todo satisfactoria ya que no cubren las necesidades específicas que este solicita. Según la entrevista realizada a los jefes de área de la cooperativa se puede evidenciar que solo el gerente y el contador conocen la estructura de la empresa, y que consideran que si están preparados y capacitados para atender a los clientes de una manera correcta. La Cooperativa no cuenta con una buena distribución para satisfacer sus necesidades, y considera que las instalaciones deben ser más amplias y acogedoras para que al momento de acercarse a realizar sus transacciones financieras puedan sentirse cómodos y seguros. Los productos y/o servicios que la Cooperativa ofrece no se ajustan a sus necesidades, además de ser muy pocos, convirtiéndose en un problema muy grave tomando en cuenta que la competencia que existe actualmente en la rama financiera.
- Los socios que acuden a la institución para efectuar una transacción o solicitar un servicio en varias ocasiones deben esperar mucho tiempo para ser atendidos por el personal de la Cooperativa, según lo expuesto por los socios no se encuentran satisfechos con la atención percibida, sin embargo, la mayoría de ellos nunca da a conocer sus quejas y/o reclamos, y quienes los hacen consideran que el tiempo de respuesta para que solucionen un problema es lento.
- Con la finalidad de contribuir con la mejora en la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda., se propone el desarrollo y aplicación de un Plan de Mejora Continua en base al círculo de Deming o Círculo de Calidad de Shewhart, que permitirá a la institución adoptar acciones para solucionar la problemática en contexto.

RECOMENDACIONES

- Implementar el modelo de mejora continua desarrollado en el presente trabajo investigativo, puesto que brinda las directrices necesarias para planear, hacer, verificar e implantar las acciones que permitirán a la institución mejorar la atención al cliente.
- Revisar el buzón de quejas y reclamos de forma periódica con el propósito de atender oportunamente los problemas suscitados con los socios y brindar una solución oportuna a los mismos.
- Evaluar de forma periódica los resultados de la aplicación de las acciones propuestas con el propósito de medir su efectividad y de ser necesario adoptar nuevas medidas que contribuyan a brindar una atención basada en la calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Alayo, R. & Becerra, A.** (2013). *Elaboración e implementación de un plan de mejora continua en el área de producción de agroindustrias kaizen*: Recuperado de: http://www.usmp.edu.pe/PFII/pdf/20132_1.pdf
- Alcaide, P.** (2013). *Calidad*. Madrid: Paraninfo.
- Altuzarra, M.** (2017). *Manual de calidad del servicio y atención al cliente*. Recuperado de: http://www.portaldocomerciante.gal/Archivos/ArchivosImpBiblioteca/atencion_cliente.pdf
- Aranda, M. & Ramírez, D.** (2014). *Administración de la Calidad: Nuevas Perspectivas*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Berna, M.** (2015). *Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Bernal, D.** (2014). *Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Blandez, M.** (2014). *Proceso Administrativo*. México D.F.: Editorial Digital UNID.
- Caraballo, A.** (2013). *Evaluación de la gestión administrativa, financiera y comercial de las cooperativas asociadas a CONFECOOP Caribe*. Recuperado de: https://www.uv.mx/personal/a.caraballo/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
- Carlón, C.** (2015). *Plan de mejora en el servicio al cliente para UNIDEP La Paz*. La Paz: Tecnológico Nacional de México.
- Castellanos, J.** (2018). *Gestión de Calidad al Cliente*. Recuperado de <http://4c-consultoria.org/Instrumento%20de%20investigacion%20servicio%20al%20cliente.pdf>
- Coello, O.** (2014). *Calidad del servicio financiero y su incidencia en la satisfacción de clientes de la Cooperativa San Francisco Ltda. (Trabajo de pregrado, Universidad Técnica de Ambato)*. Recuperado de: <http://www.repositorio.utc.edu.ec/ksle/qjersy/14058/1/sisarchivesp.pdf>.
- Cuatrecasas, L.** (2013). *Gestión de la calidad total*. Bogotá: Díaz de Santos.
- Duque, G.** (2013). *Incidencia de un plan de mejora continua en la fidelización del cliente en Almacenes Multihogar de la ciudad de Salcedo*. (Título de pregrado,

Universidad Técnica de Ambato), Recuperado de:
<http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/6472>

- García, A. & Gisbert, V.** (2015). *Estudio de la implantación de la mejora continua en Pymes*. México: Panorama editorial.
- García, M.** (2014). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. Madrid: IC editorial.
- Gonzalez, H.** (2014). *Calidad y Gestión*. Recuperado de <https://calidadgestion.wordpress.com/2014/09/15/como-medir-la-satisfaccion-del-cliente/>
- González, O. & Arciniegas, J.** (2016). *Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gutierrez, H.** (2013). *Calidad Total y productividad*. México: Pearson Educación.
- Izquierdo, M. (2014). *Las cooperativas como alternativa económica*. Madrid: Dykimson, S.L.
- López, M.** (2013). Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente. *El Buzón de Pacioli- Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora*, 1-36.
- Lovelock, C.** (2014). *Administración de Servicios: Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos*. México D.F.: Pearson Educación.
- Luna, A.** (2014). *Proceso Administrativo*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Luna, A.** (2015). *Proceso Administrativo*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Marin, J.** (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. *Redalyc*, 584-618.
- Pérez, V.** (2013). *Calidad total en la atención al cliente*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Pérez, Y.** (2016). *La mejora continua de los procesos en una organización fortalecida mediante el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones*. *Latindex*. Recuperado de: http://art_cient_Pérez_y_La_Mejora_Continua_De_Los_Procesos_En_Una_Organizacion_Fort_5580335
- Ramírez, C.** (2016). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rodríguez, V.** (2017). *La empresa y el empresario (Empresa y Administración)*. Madrid: Editex.
- Siebold, M.** (14 de Noviembre de 2017). *Mercadeo en Línea*. Recuperado de http://www.mercadeo.com/01_admsrv.html

- Solórzano, G. & Aceves, J.** (2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente. El buzón de Pacioli/Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas, publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora.*
- Toniut, H.** (2013). *La medición de la satisfacción del cliente.* Recuperado de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Gesti%C3%B3n%20de%20Calidad%20en%20los%20Servicios.pdf>
- Torres, Z.** (2014). *Teoría General de la Administración.* México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Valdivia, J.** (2015). *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios.* Madrid: IC Editorial.
- Villalba, R.** (2013). *Plan de Mejora Continua del sistema de calidad existente en el área de servicios automotriz.* (Título de Pregrado, Universidad técnica Particular de Loja). Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/14058/1/sisarchivesp.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE ÁREA

Nombre del entrevistado/a:

Cargo:

Entrevistador:

Fecha:

Lugar:

Objetivo: Definir si es necesario el desarrollo de un plan de mejora continua permitirá mejorar la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda., Periodo 2017.

Preguntas:

1. ¿Conoce cuál es la estructura organizacional de la Cooperativa? Describirla brevemente.

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

2. ¿Cuáles son los servicios que actualmente ofrece la Cooperativa?

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

3. ¿Cree usted que el ambiente laboral que existe en su departamento permite interactuar de forma eficiente con el cliente?

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

4. ¿Considera usted que existe un adecuado canal de comunicación con los socios?

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

5. ¿El personal que labora en la institución está capacitado para brindar una excelente atención al cliente? ¿Por qué?

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

6. ¿Cree usted que se brinda una adecuada atención a los clientes? ¿Por qué?

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

7. ¿Existen quejas por parte de los clientes, sobre la atención recibida? ¿Cuáles son las quejas más comunes que recibe en su departamento?

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

8. ¿Cuándo reciben las quejas y/o reclamos del socio que proceso sigue?

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

9. ¿Desde su punto de vista ¿cuáles deberían ser las prioridades para mejorar la atención al cliente?

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

10. ¿Cree que es necesario implementar un plan de mejora continua que permita mejorar la atención al cliente, por qué?

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

Anexo 2: Encuesta



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO REY DAVID LTDA.

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción que tienen los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda., de la ciudad de Ambato sobre el servicio percibido en la institución.

Instrucciones:

Marque con una X la respuesta que usted crea conveniente:

1. ¿Considera usted que la distribución interna de las instalaciones de la Cooperativa es amplia y acogedora para realizar las actividades financieras de forma satisfactoria?

SI _____

NO _____

Muy poco _____

2. ¿La Cooperativa cuenta con la señalización adecuada para que el cliente identifique las áreas a las cuales debe acudir para realizar sus trámites?

SI _____

NO _____

3. ¿Los productos y/o servicios que ofrece la Cooperativa se ajustan a sus necesidades?

Si _____

No _____

Muy Poco _____

4. ¿Considera usted que el personal que labora en la Cooperativa está capacitado para ayudarle a realizar sus trámites en forma oportuna?

SI _____

NO _____

Muy poco _____

5. ¿Cuántos minutos espera usted para ser atendido en la Cooperativa?

0 a 5 minutos _____

De 6 a 10 minutos _____

De 11 a 15 minutos _____

De 16 a 20 minutos _____

De 21 a más _____

6. ¿Considera usted que existe demora en la atención?

Siempre _____

Casi Siempre _____

A veces _____

Nunca _____

7. ¿Cómo califica usted los servicios financieros que presta la cooperativa?

Excelente _____

Muy bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

8. ¿La Cooperativa cuenta con un buzón de reclamos y sugerencias??

SI _____

NO _____

Desconoce _____

9. ¿Cuándo usted siente que fue atendido de una manera deficiente, hace saber su malestar?

Siempre _____

Casi Siempre _____

A veces _____

Nunca _____

10. ¿El tiempo de respuesta para que solucionen un problema o una inquietud de su parte es?

Muy Rápido _____

Rápido _____

Lento _____

Muy lento _____

11. ¿Cómo califica usted el desempeño de quienes laboran en la Cooperativa?

Excelente _____

Muy bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

12. ¿Además de los servicios que recibe de la Cooperativa, que otro servicio espera recibir?

Atención al cliente que permita una interacción más rápida _____

Servicio personalizado _____

Sistema de respuesta inmediata _____

Seguimiento prioritario de las peticiones de los clientes _____