



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Modelo de Gestión de Calidad de Servicio con enfoque al cliente aplicado a
la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, Agencia
Montalvo año 2014.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Escobar López, María del Carmen.

DIRECTORA: Jijon Gordillo, Elaine Raquel, Msc.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2014

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Master.

Elaine Raquel Jijon Gordillo

DOCENTE DE LA TITULACION

De mis consideraciones:

En el presente trabajo de titulación, denominado: “Modelo de Gestión de Calidad de Servicio con enfoque al cliente aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada, Agencia Montalvo año 2014” realizado por María del Carmen Escobar López, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2013

Msc. Elaine Raquel Jijon Gordillo

DIRECTORA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo María del Carmen Escobar López declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación “Modelo de Gestión de Calidad de Servicio con enfoque al cliente aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada, Agencia Montalvo año 2014”, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial siendo Msc. Elaine Raquel Jijon Gordillo director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen, con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Ing. María del Carmen Escobar López
C.I. 1205815218

DEDICATORIA

A mi papito, que hace doce años emprendió un largo viaje,
dejando este mundo y convirtiéndose en mi ángel de la
guarda.

A mi querida y abnegada madrecita que me apoyo
INCONDICIONALMENTE, quien es modelo de madre,
esposa y mujer, a quien le debo todo lo que soy y lo que se,
quien con su ejemplo me ha convertido en una mujer de
bien.

A mis hermanos, a mi tía, a mis sobrinos y a todos los que
de alguna manera me apoyaron con sus palabras de
aliento.

Con mucho amor dedico este trabajo a mi esposito bello
que con su amor, paciencia y dedicación me anima siempre
a luchar por mis sueños, para poder alcanzar el futuro que
tanto anhelamos.

AGRADECIMIENTO

Al Señor Jesús, por iluminar el sendero de mi vida,
encaminándome a la superación personal y profesional,
brindándome la oportunidad de contar con el apoyo de
ángeles maravillosos en el cielo y en la tierra quienes de
alguna forma me ayudaron a cumplir este maravilloso
sueño.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE CUADROS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
MARCO CONTEXTUAL	5
Planteamiento del problema	5
Justificación	6
Objetivos	7
Objetivo General	7
Objetivos Específico	7
Hipótesis	7
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1. Antecedentes de la investigación	10
1.2. Fundamentación Teórica	11
1.2.1. La gestión de la calidad	11
1.2.1.1. Modelos de Gestión de Calidad	12

1.2.1.1.1.	El ciclo de mejora PDCA (Planifique, haga, verifique y actúe)	12
1.2.1.1.2.	El modelo Baldrige	14
1.2.1.1.3.	El modelo europeo de excelencia EFQM (European Foundation for Quality Management)	16
1.2.1.1.4.	La mejora continua	19
1.1.2.	Satisfacción al cliente	20
1.1.2.1.	El enfoque a los Clientes: Calidad de servicio	21
1.1.2.1.1.	El triángulo del servicio.	23
1.1.2.1.1.1.	Cliente Satisfecho:	27
1.1.2.2.	Elementos de satisfacción al cliente	28
1.3.	Fundamentación Legal	30
1.3.1.	Ley Orgánica de la economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.	30
1.3.2.	Reglamento general a la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.	30
1.4.	Teoría Situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José”	31
1.4.1.	Descripción	31
1.4.2.	Productos y servicio que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José”	31
1.4.3.	Servicios que ofrece la Cooperativa	31
1.4.4.	Análisis financiero de la cooperativa	33
1.4.4.1.	Número de socios y clientes	41
1.4.4.2.	Monto de la cartera	42
CAPÍTULO II	MARCO METODOLÓGICO	
2.1.	Diseño de la Investigación	45
2.2.1.	Métodos Investigativos	45
2.2.2	Variables a ser analizadas	46
2.2.3.	Población y Muestra	46

2.2.4.	Técnica e instrumento de recolección de datos	47
2.2.5.	Procedimiento.	47
2.2.6.	Procesamiento	47
CAPITULO III ANÁLISIS DE RESULTADOS		
3.1.	Análisis de la encuesta	50
3.2.	Análisis de las entrevistas	65
3.3.	Discusión de resultados	67
CAPITULO IV PROPUESTA		
4.1.	Presentación	70
4.2.	Objetivo	70
4.3.	Descripción de la propuesta	71
4.3.1.	Liderazgo	72
4.3.1.1.	Filosofía corporativa	73
4.3.2.	Planificación estratégica	74
4.3.2.1.	Análisis FODA	74
4.3.2.2.	Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)	75
4.3.2.3.	Matriz Interna y Externa (IE)	77
4.3.2.4.	Plan de acción	96
4.3.2.5.	Presupuesto anual del plan	100
4.4.	Comprobación de la Hipótesis	101
CONCLUSIONES		108
RECOMENDACIONES		110
BIBLIOGRAFÍA		112
ANEXOS		114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura # 1	El ciclo PDCA	13
Figura # 2	Proceso del ciclo de mejora	14
Figura # 3	El modelo baldrige	15
Figura # 4	Modelo europeo de excelencia EFQM	17
Figura # 5	El triángulo del servicio.	24
Figura # 6	Participación por línea de crédito	33
Figura # 7	Tendencia del crecimiento de adquisiciones	41
Figura # 8	Socios y clientes	42
Figura # 9	Tendencia de crecimiento de la cartera de crédito	43
Figura # 10	Modelo de gestión y calidad	72
Figura # 11	Matriz Interna y Externa (IE)	77
Figura # 12	Definición de la hipótesis	107

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro # 1	Estado de situación financiera	34
Cuadro # 2	Estado de resultados	35
Cuadro # 3	Análisis horizontal del estado de situación financiera	37
Cuadro # 4	Análisis horizontal del estado de resultados	39
Cuadro # 5	Propiedades y equipo	40
Cuadro # 6	Número de socios y clientes	41
Cuadro # 7	Monto de la cartera	43
Cuadro # 8	Matriz de Evaluación de Factores internos (MEFI)	75
Cuadro # 9	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	76
Cuadro # 10	FODA Estratégico	78
Cuadro # 11	Programas	81
Cuadro # 12	Presupuesto de capacitación anual para las áreas de servicio al cliente	82
Cuadro # 13	Variable independiente	103
Cuadro # 14	Variable dependiente	103
Cuadro # 15	Resumen de variables	104
Cuadro # 16	Frecuencias absolutas	104
Cuadro # 17	Valor de la chi cuadrado	107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1	Minutos de espera	50
Gráfico # 2	Demora en la atención	51
Gráfico # 3	Señalización adecuada	52
Gráfico # 4	Existe buzón de reclamos y sugerencias	53
Gráfico # 5	Percepción sobre las instalaciones	54
Gráfico # 6	Calificación del servicio que brinda la entidad financiera	55
Gráfico # 7	El servicio cumple las expectativas	56
Gráfico # 8	Otros servicios que espera recibir	57
Gráfico # 9	Se cumple con el compromiso del servicio cooperativo	58
Gráfico # 10	Percepción del cliente de la atención	59
Gráfico # 11	Calificación del desempeño de los empleados	60
Gráfico # 12	Calificación del trato que tiene el empleado con el cliente	61
Gráfico # 13	Calificación del resultado del servicio obtenido	62
Gráfico # 14	Comunicación adecuada de los empleados con el cliente	63
Gráfico # 15	Personal de la cooperativa está capacitado	64

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO DE ENCUESTAS

ANEXO II ENTREVISTAS

RESUMEN

El objetivo del presente estudio es diseñar un modelo de Gestión con enfoque al cliente aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, Agencia Montalvo que cubra las expectativas de los clientes, para lograrlo fue necesario analizar los diferentes enfoques teóricos sobre la Gestión de Calidad de Servicio, identificar las necesidades insatisfechas actuales de los clientes, examinar las mejores prácticas y herramientas modernas para la gestión de las relaciones con el cliente. Es importante que los directivos de la Cooperativa conduzcan a la organización de manera exitosa aplicando los principios de calidad que conlleven a mejorar el desempeño. El estudio presenta un diseño de investigación que permite identificar las causas y los efectos de la problemática; las técnicas utilizadas orientaron a la comprobación de la hipótesis, sus resultados revelaron que la percepción de los clientes sobre las instalaciones no son tan favorables para la Cooperativa, así como el servicio que se brinda al cliente, determinando que el desarrollo de un modelo de Gestión de Calidad de Servicio satisface las necesidades no atendidas de los clientes.

Palabras claves: Gestión de calidad - Servicio al cliente – Satisfacción de necesidades

ABSTRACT

The objective of this study is to design a model of management with focus the customer applied to limited savings and credit "San José", Montalvo Agency covering the expectations of customers, to achieve this it was necessary to discuss different theoretical approaches on the management of quality of service, identify the current unmet needs of customers, examine best practices and modern tools for the management of relations with the client. It is important that the directors of the cooperative lead the organization successfully applying the principles of quality that lead to improved performance. The study presents a research design that allows to identify the causes and effects of the problem; the technique used they aimed at testing the hypotheses, their results revealed that the perception of customers of the facilities are not so favorable for the cooperative, as well as the service provided to the client, determining that the development of a model of service quality management satisfies the unmet needs of customers.

Keywords: Quality Management - Customer Service - Satisfaction of needs

INTRODUCCIÓN

Siendo parte de la mercadotecnia intangible, el objetivo del servicio al cliente es el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas, logrando de esta manera un valor percibido hacia lo que se ofrece, considerando que el valor es la diferencia entre los beneficios y los costos percibidos por el cliente, que incluyen no sólo lo que le cuesta monetariamente el producto o servicio, sino el costo del tiempo que le lleva adquirirlo, qué tanto del proceso de servicio realiza el cliente y qué tanto realiza la empresa.

El cliente podrá percibir si los beneficios que obtuvo son mayores a los costos que le erogaron, dependiendo de cómo se lleven a cabo estas acciones del proceso, luego de lo cual podrá tomar la mejor decisión de qué empresa elegir.

La productividad y la calidad con la que un negocio ofrece sus productos y servicios son el sustento del valor, en tanto la calidad percibida del servicio es el resultado de un proceso de evaluación, en el cual los clientes comparan sus percepciones de la prestación del servicio recibido con lo que ellos esperaban del mismo, es decir sus expectativas.

En este contexto se establece la importancia de brindar un servicio de calidad que satisfaga las necesidades del cliente, encaminada a desarrollar una gestión de calidad que sobrepase las expectativas y que conlleve al éxito de la empresa. Bajo este enfoque, el presente estudio tiene por objetivo diseñar un modelo de Gestión con enfoque al cliente aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Limitada, Agencia Montalvo que cubra las expectativas de los clientes.

El estudio está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I. Marco teórico. Este capítulo se refiere a la fundamentación teórica que orienta el estudio, se analizaron los modelos de gestión de calidad de una organización, con el objeto de establecer un marco de referencia en la solución del problema determinado, se planteó la mejora continua como un proceso a seguir por la organización para lograr los objetivos, se definió la satisfacción al cliente que deben surgir de los bienes y servicios que ofrecen las organizaciones, ajustan o exceden a las necesidades y expectativas que el cliente recibe.

Capítulo II. Marco metodológico. Se relaciona al diseño de la investigación, se aplicó el estudio descriptivo, con el tipo de investigación documental - bibliográfico y de campo. Los métodos utilizados fueron: el inductivo y deductivo con el objeto de determinar las causas que inciden en el problema. La población objeto de estudio son los clientes o socios de la cuenta "Ahorro a la Vista" generada para efectuar depósitos y retiros en efectivo, cheque, o a través de ventanillas compartidas. Las técnicas utilizadas fueron las entrevistas y las encuestas.

Capítulo III. Análisis e interpretación de resultados. Representa el análisis de las técnicas e instrumentos aplicados en el estudio. Se midieron las variables para correlacionarlas entre sí, estableciendo que es necesario implementar estrategias para alcanzar la calidad del servicio, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes.

Capítulo IV. La propuesta. Se refiere a la solución del problema, como es proponer un modelo de gestión de Calidad de Servicio con enfoque al cliente, aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Limitada, Agencia Montalvo año 2014

MARCO CONTEXTUAL

Planteamiento del problema

El principal problema identificado en esta institución es la presencia de un número considerable de competidores que brindan similares servicios en el Cantón, entre ellos están; la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, el Banco de Pichincha y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tungurahua Limitada. Se debe tener en cuenta que el Cantón Montalvo es pequeño en su extensión y que el movimiento comercial no es muy activo. Es por ello que surge la necesidad de realizar un Modelo de Gestión enfocado al cliente con la finalidad de concienciar en los empleados de esta institución, la importancia de mantener satisfechos a los clientes y que la calidad es una ventaja competitiva que de alguna manera asegura la permanencia en el mercado y mejora las utilidades. Mediante un estudio se ha descubierto que transformar a un cliente en un cliente fiel es cinco veces menos costoso que atraer nuevos clientes. Por ese motivo, una gran cantidad de empresas diseñan sus estrategias centradas en servicios para sus clientes.

La investigación tiene alcance descriptivo, se medirá la variable “Gestión de calidad” como el conjunto de elementos relacionados y que interaccionan con el objeto de fijar políticas y objetivos que promuevan la satisfacción del cliente. El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), proporciona el marco de referencia para la mejora continua de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, Agencia Montalvo en el servicio que se brinda al cliente. Se analizará la situación actual de la Cooperativa con relación al servicio que presta a sus clientes, identificando las necesidades insatisfechas actuales, con el objeto de aplicar las mejores prácticas y herramientas en la Cooperativa “San José LTDA.” para una efectiva gestión de las relaciones con el cliente.

La viabilidad del estudio está avalada porque se cuenta con el recurso humano, técnico, económico y el acceso a la información, como también el tiempo previsto en el cronograma de trabajo que garantiza el logro de los objetivos.

El aporte de esta investigación es el complemento teórico a estudios con similares características en lo que se refiere a la Gestión de Calidad de Servicio con enfoque al cliente, su utilidad práctica está dada en las soluciones concretas al problema identificado. La aplicación del modelo de Gestión de Calidad de Servicio, permite satisfacer las necesidades de los clientes externos, estableciendo un cambio cultural entre sus miembros, con el objeto

de alcanzar los propósitos corporativos, operativos y administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, Agencia Montalvo.

El estudio tiene gran importancia, porque proporciona a la Cooperativa los instrumentos para desarrollar desde el interior de la organización, un conjunto de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características presentes en el servicio cumplan con los requisitos exigidos por el cliente, es decir, sea de calidad y tenga la posibilidad de captar una mayor demanda de clientes.

El Modelo de Gestión de Calidad de Servicio con enfoque al cliente aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, Agencia Montalvo, es trascendente, debido a que sus resultados están dirigidos a las actividades asociadas con la calidad del servicio, encaminado a la mejora continua de los procesos y los métodos de trabajo se encuentran implícitos en el Reglamento General a la Ley del Sistema Ecuatoriano de la calidad, que promueve y protege la calidad del servicio, en busca de la eficiencia, el mejoramiento de la competitividad; el incremento de la productividad; y, el bienestar de los consumidores y usuario.

Justificación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” LTDA, es una institución financiera, forma parte de una de las siete agencias, con más de seis años prestando sus servicios en el Cantón Montalvo, de la Provincia de Los Ríos, su sede se encuentra ubicada en el Cantón Chimbo, perteneciente a la provincia Bolívar, entre sus actividades principales se pueden destacar la captación de recursos de socios o clientes, y la colocación de créditos que van en favor de actividades como la agricultura, artesanía, consumo, comercio, vivienda, y microempresa. Su principal fuente de ingresos y sostenimiento son los clientes o socios que con sus aportaciones y la confianza puesta en esta institución, han logrado clasificarla como la mejor entre las 30 cooperativas del segmento; su buena administración de riesgos, así como los destacados niveles de solvencia y liquidez la catapultaron al primer lugar, en el Ranking Anual de Gestión de las cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” LTDA, en los últimos 3 años ha tenido solamente el 2% de incremento de clientes en el producto ahorro a la vista que ofrece al mercado, en el producto “Ahorrando Ando” que es una cuenta de ahorro a la vista para adolescentes y jóvenes de 13 a 24 años de edad, que tiene como propósito fomentar la cultura del ahorro y brindar charlas educativas gratuitamente sobre micro finanzas integradas, no ha habido un aumento como se esperaba, y que solamente el 1,5% se registra como nuevos

clientes. En el producto “Cuenta Sueñitos” que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” LTDA, como una cuenta de ahorro a la vista para niños y niñas menores a 12 años de edad, el incremento de clientes ha sido del 1%. Cómo se puede evidenciar existe la necesidad de aplicar un sistema de gestión de calidad de servicio con el objeto de incrementar la demanda y fidelizar al cliente.

Se considera que el aporte de un modelo de gestión con enfoque al cliente beneficiará a esta institución, ya que se desea crear una ventaja competitiva real mediante la identificación de los factores claves de éxito que se pueda desarrollar y potencializar a favor de la organización, para convertirla en una empresa excelente y efectiva; es decir dejar a un lado la clásica administración con mitos estigmatizados por parte de las empresas de servicios, que sólo buscan satisfacer momentáneamente una necesidad de servicio pero no aplican una adecuada gestión de relaciones con el cliente.

Objetivos

Objetivo General:

Determinar un modelo de gestión, mediante el estudio sistemático que satisfaga las necesidades no atendidas de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, Agencia Montalvo

Objetivos Específico:

- Diagnosticar la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José LTDA” referente a los servicios que brinda a los clientes.
- Identificar las necesidades de los clientes en relación a los servicios que presta la Cooperativa
- Determinar un modelo de gestión por servicios construido bajo un plan estratégico de gerencia de servicio.

Hipótesis

En la presente investigación se plantea la hipótesis de la implementación del Modelo de gestión con enfoque al cliente, como la posible solución a la inadecuada gestión de la calidad del servicio de la Cooperativa San José LTDA que incide en el incremento de la captación de clientes.

La hipótesis que se plantea es la siguiente:

¿Con el desarrollo de un modelo de Gestión de Calidad de Servicio en Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada se satisface las necesidades no atendidas de los clientes?

Hipótesis Complementarias

¿Con el diagnóstico de la situación de la Cooperativa referente a los servicios que brinda a los clientes, se logrará determinar que estos no cumplen con los requerimientos de los usuarios?

¿Con la identificación de las necesidades de los clientes en relación a los servicios que presta la Cooperativa se podrán establecer estrategias que permita adaptarse a las necesidades y deseos de los clientes?

¿Con la determinación de un modelo de gestión por servicios bajo un plan estratégico de gerencia de servicio se satisface las necesidades del cliente?

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

Las metas principales del sistema de calidad es la satisfacción de los clientes, cubrir sus expectativas, y necesidades. La fijación de objetivos y estrategias tienen al cliente como referencia más importante. Las empresas diseñan y elaboran un producto, prestan servicios, los mismos que están dirigidos a sus clientes, actuales y futuros. El enfoque de la organización hacia la satisfacción de sus clientes, es la práctica que actualmente está mejor fundamentada en las organizaciones para conseguir una ventaja competitiva.

La Gestión de Calidad enseña que comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes es lo único que a la larga lleva al éxito en los negocios. Se puede decir que una fuerte ventaja competitiva se caracteriza porque la organización está dirigida por los deseos y necesidades de los clientes.

En lo que se relaciona a la Gestión de Calidad de Servicio, se han realizado investigaciones para el problema planteado en este estudio, como es la inadecuada gestión de calidad del servicio de la Cooperativa “San José LTDA, esto trae consigo la insatisfacción de las necesidades del cliente y una actitud negativa frente al servicio que utiliza y más aún limita y obstruye su crecimiento en cuanto a la demanda.

Estudios similares realizados en el país, como el de “La calidad del servicio y su impacto en el incremento de captación de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopindigena Ltda.”, (Chango Mazabanda, 2013), tuvo por objeto identificar como incide la calidad del servicio en los clientes de la Cooperativa, concluyendo que la falta de un mejor modelo de atención al cliente es el principal inconveniente con el que la empresa se ha encontrado en los últimos años, motivo por el cual sus empleados muestran una completa predisposición para ajustarse a los nuevos modelos tanto en métodos como en atención al cliente, los cuales ayuden a la empresa a ser más competitiva en el mercado.

Otros estudios sobre el cliente satisfecho y su verdadero impacto en las organizaciones, (Pérez, 2012), tuvo por objeto identificar como la gestión de la satisfacción del cliente es la mejor estrategia que se puede utilizar para lograr una organización exitosa, mostrando como el diseño de un buen sistema de calidad, en el cual la organización plasma sus objetivos y metas, puede ser el arma más poderosa para el éxito de un negocio. Como se observa anteriormente, habido antecedentes de investigación, los cuales pueden ser un referente propuesto en la presente investigación, que tiene por objeto el diseño de un modelo de

Gestión con enfoque al cliente aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, Agencia Montalvo, con el fin de que cubra las expectativas de los clientes.

1.2. Fundamentación Teórica

1.2.1. La gestión de la calidad

La retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio es el fundamento de la gestión de calidad, cuya deficiencia se vuelve crítica cuando se trata de recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos (Días & Pons, 2009, pág. 17)

Desde el primer contacto con cliente, la calidad tiene que ser un compromiso, siguiendo con la venta y manteniéndola en cualquier relación que se establezca después de la misma, esto es, en los servicios relacionados con la pre-venta, venta y la post-venta.

Estudios sobre la gestión de la calidad en los servicios indica que “se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente” (Covey, 2006, pág. 23)

Otros estudios sobre la gestión de la calidad en los servicios señala que “la diferencia que existe entre las expectativas del cliente, que es lo que éste espera obtener como consecuencia de la prestación del servicio, y lo que en realidad obtiene: (calidad = expectativa - realidad).” (Teran, 2008, pág. 98)

Los modelos de gestión de calidad de una organización permiten establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico organizacional, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse sus esfuerzos de la organización, siendo un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

La utilización de un modelo de referencia se basa en que:

- Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
- Permite disponer de un marco conceptual completo.
- Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos

- ampliamente contrastados.
- Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
- Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

Diversos modelos se puede aplicar en una cooperativa de ahorro y crédito, como la de “San José” Limitada, Agencia Montalvo.

1.2.1.1. Modelos de Gestión de Calidad

1.2.1.1.1. El ciclo de mejora PDCA (Planifique, haga, verifique y actúe)

El ciclo de mejora PDCA fue desarrollado por Shewhart y perfeccionado por Deming, el primer experto en calidad norteamericano que enseñó la calidad en forma metódica a los japoneses, en cuya contribución se encuentran los ya conocidos 14 puntos de Deming, así como el ciclo de Shewart conocido también como PDCA, Planifique, haga, verifique y actúe. (García, Quispe, & Ráez G. , 2003, pág. 32)

Cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente son parte del modelo:

P.- PLAN (PLANEAR): establecer los planes.

D.- DO (HACER): llevar a cabo los planes.

C.- CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

A.- ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

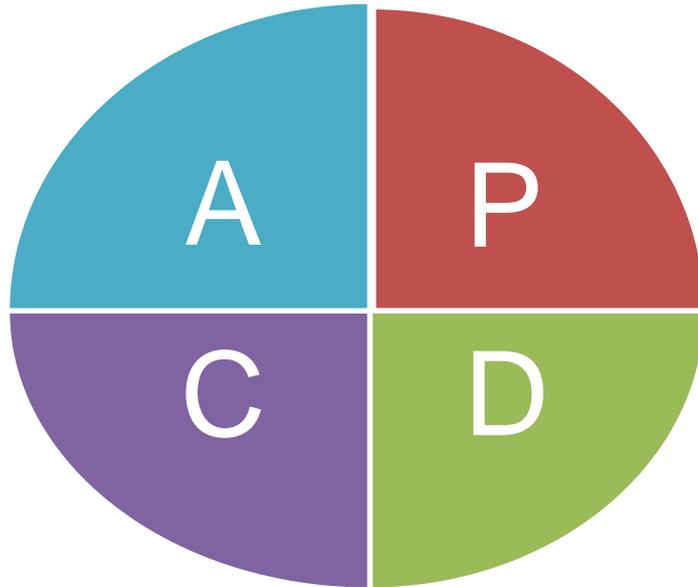


Figura # 1 El ciclo PDCA: Planifica, Hacer, Verificar, Actuar
Fuente: (García, Quispe, & Ráez G. , 2003, pág. 32)
Elaborado por: Ing. María Del Carmen Escobar

Planificar, Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora.

Desarrollar (hacer), implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas, controlando los efectos y aprovechando sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. Será oportuno en muchos casos empezar con un proyecto piloto fácil de controlar para obtener experiencia antes de abarcar aspectos amplios de la organización o de los procesos.

Comprobar, Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente, verificando si las actividades se han resuelto bien y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos.

Actuar, aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos.

El proceso se reinicia una vez cubierto el ciclo de mejora, puesto que siempre habrá posibilidades para mejorar.

Se debe de planificar antes de poner en marcha cualquier proyecto; luego se desarrollan las actividades, para posteriormente actuar, tomando mediante correctoras, ajustándolo a lo planificado. Al final se comprueba si las acciones que se han aplicado y sus resultados están acorde a lo planificado.

EL CICLO PDCA

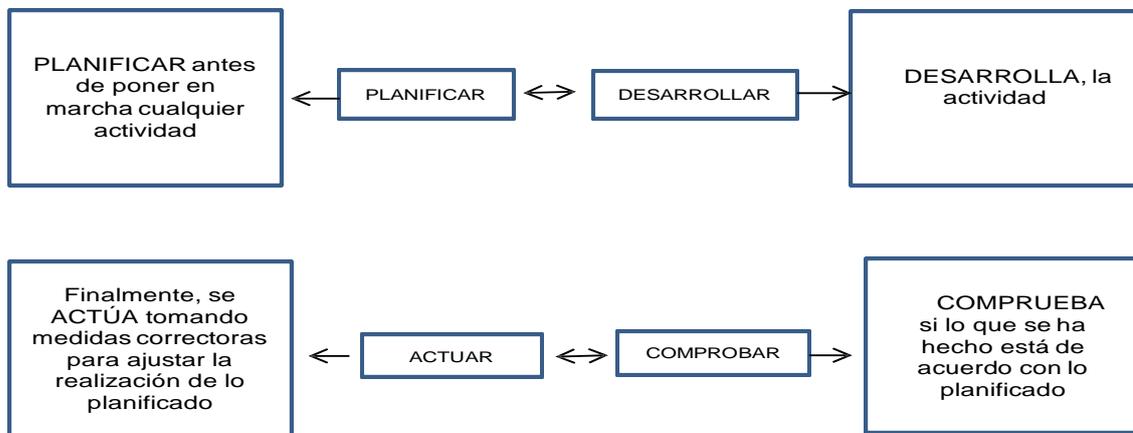


Figura # 2 Proceso del ciclo de mejora
Fuente: (García, Quispe, & Ráez G. , 2003, pág. 32)
Elaborado por: Ing. María Del Carmen Escobar

1.2.1.1.2. El modelo Baldrige

El modelo Malcolm Baldrige, que lleva el nombre de su creador, está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad: (Nieto & Ros, 2006, pág. 87)

- Calidad basada en el cliente.
- Liderazgo.
- Mejora y aprendizaje organizativo.
- Participación y desarrollo del personal.
- Rapidez en la respuesta.
- Calidad en el diseño y en la prevención.
- Visión a largo plazo del futuro.
- Gestión basada en datos y hechos.
- Desarrollo de la asociación entre los implicados.
- Responsabilidad social.
- Orientación a los resultados.

Siete grandes criterios que aparecen recogidos en el gráfico siguiente tiene el modelo que se utiliza para la autoevaluación:



Figura # 3 El modelo Baldrige
 Fuente: (Nieto & Ros, 2006, pág. 92)
 Elaborado por: Ing. María Del Carmen Escobar

Liderazgo:

El Liderazgo alude a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. El liderazgo incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.

Planificación Estratégica:

Se refiere a como la organización plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.

Enfoque al Cliente:

Se refiere a como la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado y en qué proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.

Información y Análisis:

Realiza un examen de la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y su rendimiento.

Enfoque al Recurso Humano:

Examina como la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano está alineado con los objetivos organizacionales.

Proceso Administrativo:

Examina factores claves de producción, entrega y procesos de soporte, y como son diseñados estos procesos, cómo se administran y como mejoran.

Resultados del negocio:

Hace un examen del rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional, así como la organización funciona en relación con sus competidores. (Nieto & Ros, 2006, pág. 102)

1.2.1.1.3. El modelo europeo de excelencia EFQM (European Foundation for Quality Management)

En la Unión Europea se está implantando el modelo EFQM de Excelencia, que surge en la década de los 80 ante la necesidad de ofrecer a los clientes productos y servicios de mayor calidad como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y Estados Unidos.

En 1992 se crea el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas, utilizando los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total. Estos criterios están divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados; los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización. (Rodríguez Marín & Gómez Gras, 2003, pág. 48)

ESTRUCTURA DEL NUEVO MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD



Figura # 4 Modelo europeo de excelencia EFQM
 Fuente: (Rodríguez Marín & Gómez Gras, 2003, pág. 54)
 Elaborado por: Ing. María Del Carmen Escobar

El modelo europeo EFQM se basa en que un equipo (liderazgo) actúa sobre unos agentes facilitadores para generar unos procesos cuyos resultados se reflejarán en las personas de la organización, en los clientes y en la sociedad en general.

Concibe al liderazgo como la influencia que se ejerce o se puede ejercer sobre una colectividad para motivarla y ayudarla a trabajar con entusiasmo por alcanzar unos objetivos. Es también la capacidad de conseguir que otros quieran hacer lo que tú quieres que hagan.

El proceso es el conjunto de actividades que se desarrollan para los objetivos propuestos, mientras que los resultados son los logros alcanzados.

El Modelo EFQM de Excelencia ayuda a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Se trata de un marco de trabajo que se sustenta en ciertos conceptos que sirven de base al modelo:

1. Orientación hacia los resultados. Apunta al equilibrio y la satisfacción de todos los grupos o sectores relacionados con la organización: personal de la organización, proveedores, clientes externos, sociedad en general, accionistas, etc.
2. Orientado al cliente. Siendo el cliente el árbitro final de la calidad del producto o del servicio, la mejor forma de mantenerlo y ampliar la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia sus necesidades actuales y futuras.
3. Liderazgo y constancia en los objetivos. Un liderazgo eficaz crea en la organización seguridad en el funcionamiento, claridad en los objetivos, confianza en las metas, etc.
4. Gestión por procesos y hechos. Cuando las actividades se coordinan y las decisiones se toman a partir de información fiable con la participación de los grupos afectados el funcionamiento de la organización es más efectivo.
5. Desarrollo e implicación de las personas. Cuando se comporten valores, existe una cultura de confianza y se asumen las responsabilidades que le corresponden, el potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor.
6. Aprendizaje, innovación y mejora continuos. Rendimiento. Cuando se gestionan y comparten conocimientos dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos, la organización alcanza su máximo rendimiento.
7. Desarrollo de alianzas. La organización opera más efectivamente cuando establece alianzas con otras organizaciones, creando unas relaciones basadas en la confianza, en compartir conocimientos y en la integración.
8. Responsabilidad social. Adoptar un enfoque ético es el mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran. (Rodríguez Marín & Gómez Gras, 2003, pág. 51)

Este sería el modelo más indicado para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Limitada, Agencia Montalvo desarrolle un sistema de Gestión de Calidad de Servicio debido a que contiene un conjunto de principios y conceptos de gestión en todos y cada uno de los diferentes niveles y actividades.

Los principios sobre los que se fundamenta este modelo son los tres siguientes:

- Enfoque sobre los clientes.
- Participación y trabajo en equipo.
- La mejora continua como estrategia general.

1.2.1.1.4. *La mejora continua*

El proceso de mejora continua para lograr la excelencia implica un compromiso de mejora en todos los campos, abarcando las capacidades del personal, la eficiencia de los procesos, las relaciones con los clientes, entre los miembros de la organización y con la sociedad, es decir todo aquello que pueda mejorarse en una organización y redunde en una Mejora de la Calidad del producto o servicio

Estudios sobre gestión estratégica organizacional determina que:

Es una filosofía de vida que busca la excelencia, caminando en una actitud de permanente estado de alerta, que le permite a quien la práctica obtener un aprendizaje de la experiencia presente, para ello es necesario desprenderse de los estigmas del pasado y del futuro, concentrando la atención en la tarea que nos ocupa **(Prieto Herrera, 2012, pág. 19)**

En una empresa que presta servicio como es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, Agencia Montalvo, la mejora deberá estar orientada a la formación y capacitación del personal en los métodos y herramientas del servicio que brinda, pues el personal capacitado puede afrontar los cambios y mejorar sus funciones y responsabilidades, Además de brindar confort en sus instalaciones, porque de ello depende también la calidad de servicio que el cliente percibe.

Investigaciones sobre la mejora continua establecen que “la mejora continua debe ser un Objetivo para cada Individuo de la cooperativa en lo que se refiere a procesos, procedimientos, formatos e instructivos”. (Guerra-Lopez, 2007, pág. 23)

La cooperativa deberá fijar periódicamente nuevas metas y objetivos que mejoren los resultados anteriores, basándose en análisis de datos y experiencias previas, mediante la retroalimentación de las mejoras, de modo que las experiencias obtenidas sean comunicadas, difundidas y comprendidas por todo el personal, tomando en cuenta que la mejora continua contribuye a superar las debilidades y afianzar las fortalezas.

La mejora continua depende del conocimiento de hacia dónde vamos, y el monitor o continuo de nuestro curso para poder llegar desde donde estamos hacia donde queremos estar, y en definitiva centra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales, consigue mejoras en un corto plazo y resultados visibles, incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, contribuyendo a la adaptación de los procesos y a los avances tecnológicos.

1.1.2. Satisfacción al cliente

Si el concepto de satisfacción del cliente refiere “al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio”. (Vivas Márquez, 2008, pág. 25)

Entonces la lógica indicará que, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento, lo que nos conduce a definir a la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de un individuo, que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas.

Estudios sobre la satisfacción total del cliente determina que:

La satisfacción del cliente es la medida en que una empresa ha resuelto sus problemas, de los cual se deduce que el objetivo de mantener satisfecho al cliente es primordial para cualquier empresa, pues es más fácil y barato volver a vender algo a un cliente habitual que conseguir un nuevo cliente. (Rico, 2007, pág. 61)

Por lo tanto, la satisfacción de los clientes surge de ofrecer los bienes y servicios que se ajustan o exceden a sus necesidades y expectativas, conocidas como "calidad esperada", es decir la que el cliente asume que debería recibir del producto o servicio.

La calidad esperada es identificada por el producto, quien diseña el producto transformando la calidad esperada en especificaciones que reflejarán, en mayor o menor grado, la calidad esperada.

En investigaciones sobre negocio y economía, se establece que la satisfacción del cliente:

Es un concepto inherente al ámbito del marketing y que implica como su denominación nos lo anticipa ya, a la satisfacción que experimenta un cliente en relación a un producto o servicio

que ha adquirido, porque precisamente el mismo ha cubierto en pleno las expectativas depositadas en el al momento de adquirirlo (Setó Pamies, 2008, pág. 17)

Resumiendo, es la conformidad del cliente con el producto o servicio que compró ya que cumplió satisfactoriamente con la promesa de venta.

Estudio sobre mercadotecnia, relacionado a la satisfacción del cliente se establece que "el nivel del estado de ánimo de una persona resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (Kotler, 2005, pág. 32)

Hay tres grandes beneficios resultantes de lograr la satisfacción del cliente:

- Primer Beneficio: Puesto que el cliente satisfecho por lo general vuelve a comprar, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- Segundo Beneficio: Como el cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- Tercer Beneficio: Dado que el cliente satisfecho deja de lado a la competencia, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

Sintetizando, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y 3) una determinada participación en el mercado.

1.1.2.1. El enfoque a los Clientes: Calidad de servicio

Tomando en cuenta que un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado, el cliente es el único juez de la calidad del servicio, el que determina el nivel de excelencia del servicio.

Por lo tanto, si la empresa quiere ganar dinero y distinguirse de sus competidores debe gestionar la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad

del servicio y las expectativas del cliente, buscando que las promesas se transformen en normas de calidad cuya ejecución requerirá de una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

Publicaciones realizadas sobre la calidad del servicio se establece que se “mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por él tras forjarse una impresión del servicio, también se entiende que calidad del servicio es una medida de satisfacción del cliente” (Briceño de Gomez, 2007, pág. 54)

Por su parte en una publicación sobre calidad el servicio como estrategia se señala que “la calidad de servicio es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionadas con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos de un producto del servicio principal.” (Larrea, 2011, pág. 32)

Se puede indicar entonces, que la calidad del servicio se halla cuando la Cooperativa de ahorro y crédito “San José” Limitada, Agencia Montalvo, satisfaga las necesidades de los clientes. Hay que considerar que el servicio es un bien intangible y la Cooperativa debe satisfacerlo con el objeto de tener clientes leales. La calidad aporta valor al cliente, se debe ofrecer un servicio superior a las que el cliente espera recibir, ya que la calidad es entregarle no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería, sobrepasar sus expectativas, deseos y/o percepciones.

En otras obras sobre la calidad de servicio, se determina que “la filosofía de calidad de servicio está fundamentada en un enfoque corporativo en el cliente, cultura y sistema de direcciones” (Colunga, 2006, pág. 71)

Este objetivo de lograr la satisfacción del cliente requiere de todo un proceso que va desde la preparación y mejoramiento de la organización hasta las estrategias corporativas.

En el libro comunicación con la clientela, se afirma que:

La calidad de servicio que ofrece una empresa está en relación directa con el ambiente interno de su organización, el cual salpica a los clientes, como consecuencia de su proximidad psicológica y física. Cuando los empleados tienen la impresión de que su organización está muy orientada a los servicios, los clientes evalúan mejor el servicio recibido. (López Capel, 2007)

Hay una relación directa entre la gestión de recursos humanos y la calidad del servicio, basada en dos conclusiones sobre los servicios:

- La separación entre las organizaciones de servicios y sus clientes es fina y permeable.
- El ambiente o la cultura de la empresa deben destacar la calidad de los servicios en toda la organización.

Dado que los servicios se producen y consumen simultáneamente es imposible hacer un control de calidad después de la producción, lo que significa que el entorno de total del puesto de trabajo tiene que engendrar, literalmente, calidad.

Cualquier organización tiene 4 metas claves:

- Satisfacer a sus clientes.
- Alcanzar un grado de satisfacción más alto que sus competidores.
- Retener el máximo tiempo a sus clientes.
- Ganar cuota de mercado.

Para lograrlo, la organización debe dar más valor a sus clientes haciendo que todas las actividades se centren en las señales del mercado y que todo el personal trabaje en el cumplimiento de los estándares definidos para los procesos de mejora.

La calidad en el servicio debe ser considerada como una herramienta más de venta así como un atributo que determine la competitividad y la supervivencia del negocio a largo plazo.

Los consumidores utilizan al servicio que reciben como el nuevo parámetro que utilizan para juzgar el desempeño de una empresa, de lo cual nace la obligación de crear una estrategia de servicio de excelencia.

El triángulo de los servicios muestra claramente la relación de la calidad en el servicio con la satisfacción del cliente.

1.1.2.1.1. *El triángulo del servicio.*

Formando por la empresa de servicio, sus empleados, los clientes y las relaciones establecidas entre ellos, la gestión del triángulo del servicio es un esquema diseñado para

cada empresa acorde a las necesidades de los clientes con el objetivo de brindarles servicios de calidad.



Figura # 5 El triángulo del servicio.
Fuente: (Albrecht, 1992., pág. 34)
Elaborado por: Ing. María Del Carmen Escobar.

La estrategia de servicio:

Definida como la fórmula característica para la prestación de un servicio; la estrategia de servicio establece la posición competitiva real de la organización en el mercado.

En escritos sobre el cliente satisfecho y su verdadero impacto en las organizaciones se determina que:

La estrategia de servicio se caracteriza por la preocupación de adaptar la oferta de la empresa a las necesidades y deseos del cliente, por el ajuste de los productos para que se adapten o anticipen a las expectativas de los clientes y por obtener la máxima calidad en la atención al cliente preocupándose de recibir una retroalimentación constante de los consumidores y usuarios” (Pérez, 2012)

Una estrategia eficaz permitiría a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” adaptarse a las necesidades y deseos de los clientes, captando nuevos y manteniendo a los actuales.

Publicaciones sobre el servicio invisible, fundamentado en un buen servicio al cliente, estipula que “la calidad es la habilidad que posee un sistema para operar de manera fiable y sostenida en el tiempo a un determinado nivel de desempeño”. (Domínguez, 2000, pág. 18)

Se puede entonces considerar que la calidad se define, como la eficiencia y eficacia en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

En estudios sobre marketing de los servicios se indica que “un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es especialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico” (Grande, 2005, pág. 26)

Pero ¿qué es un cliente? publicaciones sobre la calidad en el servicio al cliente, incorpora “el cliente es la persona que, teniendo la necesidad de adquirir un producto, actúa en una acción de compra para satisfacer esa necesidad, de manera directa o indirecta, o bien de forma inmediata o aplazada” (Vértice, 2008, pág. 39)

El primer paso para crear una estrategia de servicio es definir que es para la cooperativa la calidad en el servicio, definición que marcará la pauta del diseño de su estrategia y será parte determinante en el éxito o fracaso de la organización. Por ello es importante que la estrategia esté alineada con las expectativas y necesidades que tienen los clientes.

El siguiente paso es la visión, teniendo en cuenta que el tipo de consumidor va cambiando a través de los años y las cosas que considera satisfactorias el día de hoy, mañana ya no lo serán, por lo cual las organizaciones no sólo deben plasmar en su visión donde quieren estar en el futuro, sino expresar donde están el día de hoy y cuáles van a ser las acciones que logran llevar a la organización a la meta anhelada.

La estrategia debe expresar el valor de la naturaleza esencial de la experiencia de servicio que se ofrece al cliente, teniendo en cuenta que el valor recibido del servicio lo va determinar el cliente. El valor que se ofrece debe estar enfocado en cumplir cabalmente todas las necesidades del cliente.

Identificar las operaciones claves a las cuales se les dará prioridad es una de las razones fundamentales de la estrategia de servicio, teniendo en cuenta que aunque toda la experiencia de servicio es importante, si se invierte en todas de la misma manera el costo del servicio

sería mayor que lo que los clientes estarían dispuestos a pagar. Por ello, hay que determinar cuáles operaciones impactan más en la satisfacción de los clientes y enfocarse en ellas.

Un sistema de servicio:

Es todo el mecanismo físico y procedimental que tiene a su disposición la organización que presta un servicio para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Lo primero que hay que hacer para lograr un sistema de servicios exitoso es el diseño del servicio, el cual debe ser un método para proyectar el sistema total de tal manera que se maximice su eficiencia, determinando todos los elementos que integran el servicio, ya que aunque no todos interactúan con el cliente, todos tienen un impacto en la experiencia de servicio.

Para crear sistemas amables con los clientes es fundamental que el empleado se ponga en el lugar del cliente cuando ofrece el servicio, que busque la comodidad y facilidad para el cliente, así como para la gente que está trabajando en el sistema.

Si el diseño de un sistema de servicio efectivo es aquel que vuelva realidad las prioridades del servicio que se determinaron en la estrategia, el sistema de servicio debe reflejar las necesidades y expectativas del cliente, explicando claramente cuál es la metodología de trabajo a seguir para que todo se cumpla, explicando también el paquete de servicios, los principales y los secundarios.

Los servicios principales son aquellos que reflejan el valor del servicio, la lógica de la estrategia, en tanto que los secundarios son aquellos que apoyan a los principales para lograr una experiencia de servicio satisfactoria. (Vértice, 2008, pág. 65)

Clientes Vs empleados.

Tendrá serias consecuencias en la decisión del cliente de volver o no a utilizar el servicio el impacto de la relación entre el cliente y todos los empleados de la organización que estén en contacto con él, pues el cliente hace una evaluación mental del servicio en la cual pondera el servicio recibido (su percepción de tu servicio) y le resta lo esperado. Si esta resta es positiva definitivamente habrá un cliente satisfecho.

Habrá que considerar cada encuentro entre el cliente y el empleado que pueda ser considerado como un momento de la verdad (es el momento en el cual el cliente determina si la interacci3n con el empleado fue satisfactoria o no), tomando en cuenta que la suma de las evaluaciones globales determina si la calificaci3n es positiva o negativa. Vale recordar que un s3lo momento de la verdad negativo muchas veces es más poderoso que muchos positivos.

Muchas organizaciones al momento de seleccionar y contratar personas se guían más por su historial laboral que en la necesidad de evaluar si la persona tiene el gusto de servir, pues todo lo referente al servicio puede ser enseñado y entendido, pero si una persona no tiene el gusto de servir no será posible que se lo capacite en la parte de interacci3n con el cliente.

1.1.2.1.1.1. *Cliente Satisfecho:*

Cumplir con la satisfacci3n de los clientes ha ido cambiando de algo extra que algunas compa as ofrecían, a una necesidad básica de supervivencia de las empresas, pues cuando pocas organizaciones compartían el mercado de los servicios, la satisfacci3n de los clientes no era su mayor prioridad, dado que tenían tal dominio del mercado con lo que las opciones para los clientes estaban muy limitadas. Hoy en día un consumidor más educado puede favorecer o castigar a las empresas.

Las organizaciones fracasan porque al momento de evaluar los costos que implica dar el servicio, aquellos relacionados a la satisfacci3n del cliente no son tomados en cuenta con el mismo peso que otros, debido a que la empresa no ve un retorno inmediato de rendimiento y normalmente quienes las dirigen viven de los resultados inmediatos. Esto provoca que tomen decisiones pensando solamente en el presente y no el impacto que tendrá a futuro.

Por ello los aspectos necesarios para la satisfacci3n de un cliente se deben determinar cuidadosamente al momento de diseñar el modelo de calidad en el servicio. La  nica forma de ver a un cliente satisfecho es analizarlo como un activo real de la organizaci3n, que generar  rendimiento a largo plazo y beneficios como la lealtad de su clientela y la preferencia del mercado, constituyendo una ventaja competitiva real ante los competidores.

Entre los múltiples beneficios que se obtienen del cliente satisfecho están la lealtad, publicidad gratuita y alto reconocimiento de tu mercado, pero lo más importante son aquellos que impactan en las finanzas, pues los estudios demuestran que 100 clientes satisfechos no s3lo serán leales al servicio si no también generaran 25 nuevos clientes. Los costos de mantener un cliente satisfecho son 80 % menores que lo que se invierte en generar nuevos clientes.

Un cliente satisfecho también se obtiene cuando el usuario siente que ha recibido una buena atención, la misma que se orienta a:

- La cortesía: Cuando no hay cortesía se pierde muchos clientes. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- Atención rápida: Al cliente le incomoda esperar. Si llega un cliente se debe de dirigir a él en forma sonriente y hacerle notar que pronto lo atenderá.
- Atención personal: La atención personalizada hace que el cliente se sienta importante.
- Personal bien informado: El cliente espera recibir de los empleados una información completa de lo requerido.
- Simpatía: Responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad

1.1.2.2. Elementos de satisfacción al cliente

La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos que son:

- 1) El Rendimiento Percibido: Alude al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio, siendo el resultado que el cliente percibe que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el rendimiento percibido puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el cliente.

- 2) Las Expectativas: Son las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- Promesas que ofrecen los competidores.

La empresa debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas, pues si son demasiado bajas no se atraen suficientes clientes, pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

La disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios, sino que en muchos casos es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia.

Vargas Quiñones (2006) señala que es muy importante monitorear regularmente las expectativas de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si está dentro de lo que la empresa puede proporcionarle.
- Si está a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

3) Los Niveles de Satisfacción: Tras realizar la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de estos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: Ocurre cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: Ocurre cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Por el nivel de satisfacción del cliente es posible conocer el grado de lealtad hacia la empresa, considerando que un cliente insatisfecho cambiará de proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa), mientras que el cliente satisfecho se mantendrá leal, pero, tan sólo hasta que encuentre otra empresa que tenga una oferta mejor

(lealtad condicional). Por el contrario, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional), razón por la cual las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes prometiéndoles sólo lo que pueden entregar o entregar más de lo que prometieron. (Colunga, 2006)

1.3. Fundamentación Legal

1.3.1. Ley Orgánica de la economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

La ejecución de la presente investigación tiene su fundamento en la Ley de Economía Popular y Solidaria, emitida en abril del 2011, la misma que señala en el art.13 que:

Las formas de organización de los sectores cooperativista, son sociedades de personas, con derecho privado, finalidad social, que ejercen actividades económicas, como empresas auto gestionadas por sus asociados o socios y diferenciadas de las empresas públicas y privadas, en cuanto a sus relaciones internas, fines y normas jurídicas aplicables

El art. 4 de la Ley determina los principios que:

Deben regir a las personas y organizaciones amparadas en esta normativa, entre ellos está la búsqueda del buen vivir y del bien común, la prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales; y la responsabilidad social y la solidaridad.

La responsabilidad social que debe tener la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, Agencia Montalvo como determina esta Ley, consiste en satisfacer las expectativas de sus clientes tanto internos como externos.

1.3.2. Reglamento general a la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

El presente Reglamento General contiene la normativa para una adecuada aplicación de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, con el objeto de viabilizar y facilitar la investigación y aplicación de las normas y reglamentos técnicos, que promueven y protegen la calidad de bienes y servicios, en busca de la eficiencia, el mejoramiento de la competitividad; el incremento de la productividad; y, el bienestar de los consumidores y usuarios.

Artículo 19 determina el control, en favor de los consumidores y usuarios, en el mercado nacional.

1.4. Teoría Situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José”

1.4.1. Descripción

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JOSE LTDA” es una entidad Financiera que fue controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros desde diciembre 22 de 2004, según resolución N SBS-0943, y a partir de Enero del 2013 pasó al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la oficina Matriz se encuentra domiciliada en el cantón San José de Chimbo, cuenta con seis agencias operativas ubicadas en los cantones de Guaranda, Chillanes, San Miguel, Montalvo, Ventanas y Quito. La Cooperativa se ha hecho acreedora a proyectos o programas para el fortalecimiento institucional, logrando asistencia técnica y fondeo, aspectos que transforman la estructura orgánica funcional, iniciando un crecimiento sostenido enfocado hacia los socios/as.

1.4.2. Productos y servicio que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José”

Productos que brinda la Cooperativa

- 1) Cuenta ahorro
- 2) Créditos
 - Crédito de Consumo
 - Microcrédito
 - Crédito de Vivienda

1.4.3. Servicios que ofrece la Cooperativa

- 1) SOAT:

Es un seguro obligatorio de accidentes de tránsito, que contratan todos los ciudadanos propietarios de un vehículo, para cumplir con el reglamento expedido, cubre a todas las víctimas que intervienen en un accidente de tránsito.

2) Pago del Bono de Desarrollo Humano y Bono de Desnutrición Cero:

El Bono de desarrollo humano, es un beneficio monetario mensual de \$50 que está condicionado al cumplimiento de requisitos establecidos por el Programa de Protección Social. El Bono de Desnutrición Cero tiene como meta mejorar la situación de la salud y combatir la desnutrición desde el vientre materno, hasta el primer año de vida del niño o niña.

3) SPI (Sistema de Pagos Interbancarios.):

El Sistema de Pagos Interbancarios permite a nuestros socios(as) recibir los recursos por concepto de sueldos, cancelación de facturas, dietas, viáticos, pensiones alimenticias y comisiones para acreditar a su cuenta de ahorros con un costo de 30 centavos la transacción.

4) Remesas:

Recibe y envíe dinero seguro a todas partes del mundo, realiza sus transacciones con integridad y confidencialidad sea o no socio de la institución.

5) Seguro de Vida:

Por su confianza: Todo socio que haya completado la base en su cuenta de certificados de aportación recibirá el seguro de vida "Totalmente gratis y sin límite de edad". A partir de los 65 años de edad el seguro de vida cubre el 50%.

6) Recaudaciones tributarias y por matriculación:

Realiza los trámites en todas las oficinas operativas y Recaudaciones tributarias

La institución financiera "San José" Ltda., de acuerdo a su desarrollo sostenible, labora comprometida con la comunidad ecuatoriana, impulsada por el cambio con una actitud innovadora, un manejo técnico y profesional. Con Responsabilidad Social, utilizando modelos de gestión basados en los principios cooperativos, fortaleciendo así el compromiso de transparencia y aporte para la construcción de una sociedad solidaria.

Como se ha podido observar la razón de ser de la Cooperativa es ofrecer productos y servicios financieros de calidad, cuyo recurso humano está orientado a la eficiencia en la gestión. Por lo tanto es necesario que la Cooperativa cuente con un Modelo de Gestión de Calidad de Servicio con enfoque al cliente con el objeto de obtener ventajas competitivas y diferenciales en el mercado financiero.

1.4.4. Análisis financiero de la cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José es una entidad financiera que ofrece tres líneas de crédito que son, créditos de consumo, créditos de vivienda y créditos para la microempresa, de los cuales los créditos correspondientes a diciembre del 2013 para la micro empresa tienen la mayor participación con el 60,19 %, seguidos de los créditos de consumo con un 57,61 % y finalmente con la menor participación la línea de créditos de vivienda con un 4,23 %.

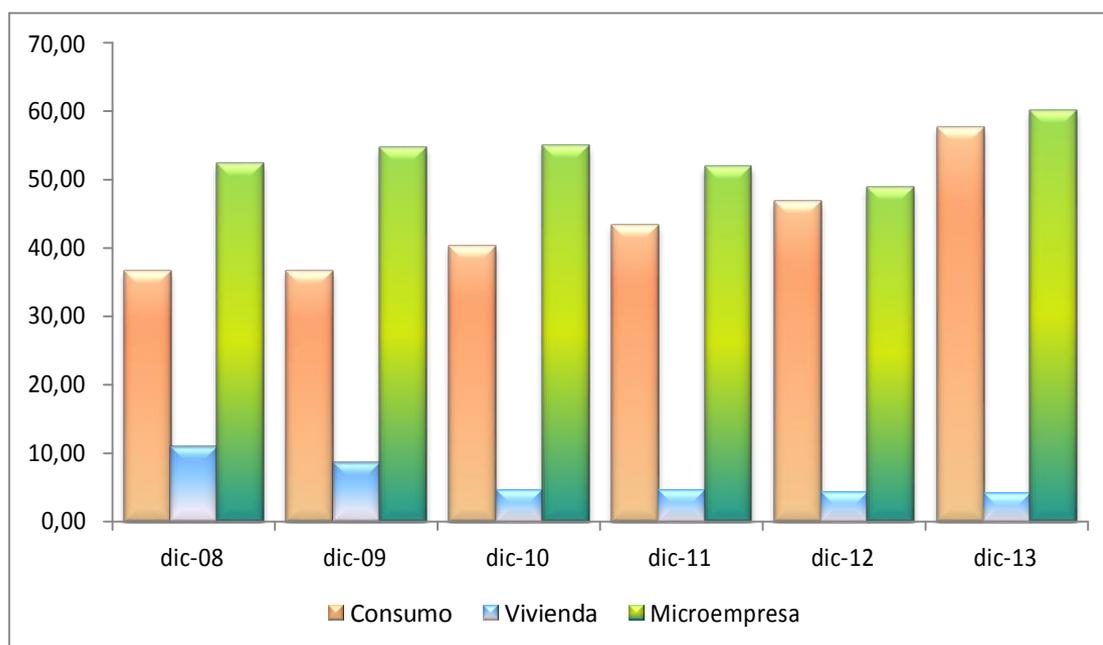


Figura # 6 Participación por línea de crédito
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José, 2014
Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar López

Al 31 de diciembre del 2013, el estado de situación financiera presenta un monto total de activos de \$ 78.516.980,26; en lo que respecta a sus obligaciones suman un total de \$ 69.195.534,79 y un patrimonio total de \$ 9.321.445,47.

De estos datos se puede analizar que las obligaciones hacia terceros, que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José representan un 88% de los activos, sin embargo, al ser una institución dedicada a actividades financieras, ese alto porcentaje se justifica, puesto que los depósitos que realizan los clientes se registran en la cuenta de los pasivos, como se puede observar en el siguiente cuadro del Estado de situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José, el mismo que está expresado en miles de dólares.

Cuadro # 1 Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (en miles de dólares)						
Cuenta	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVO						
FONDOS DISPONIBLES	2.559,37	4.204,73	4.308,56	6.108,39	9.169,88	12.538,66
INVERSIONES	1.871,31	3.887,34	2.794,94	4.584,83	4.573,24	5.808,43
CARTERA DE CREDITOS	18.639,32	19.955,18	31.073,71	39.098,23	46.972,43	57.586,87
CUENTAS POR COBRAR	216,72	282,71	365,82	458,84	595,68	818,93
PROPIEDADES Y EQUIPO	471,58	502,92	516,32	788,67	994,25	1.378,69
OTROS ACTIVOS	120,64	177,75	143,55	176,63	343,95	385,41
TOTAL ACTIVO	23.878,95	29.010,63	39.202,90	51.215,59	62.649,44	78.516,98
PASIVO						
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	16.052,98	19.457,31	28.985,88	38.628,30	50.179,23	62.014,14
<i>Depósitos a la vista</i>	7.728,41	9.607,55	14.273,62	16.700,73	20.749,92	24.436,86
<i>Depósitos a plazo</i>	5.827,21	7.865,03	12.700,21	19.666,80	27.022,30	34.991,68
<i>Depósitos restringidos</i>	1.984,73	2.012,05	2.260,77	2.273,42	2.407,02	2.585,61
CUENTAS POR PAGAR	555,47	670,08	967,24	1.073,00	1.577,25	1.921,67
OBLIGACIONES FINANCIERAS	3.652,02	4.762,19	3.953,36	4.392,13	2.576,07	4.811,34
OTROS PASIVOS	197,77	71,84	532,35	850,45	588,49	448,38
TOTAL PASIVO	20.458,24	24.961,42	34.438,82	44.943,87	54.921,04	69.195,53
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	1.359,45	1.421,04	1.586,38	2.557,81	3.256,39	3.853,82
RESERVAS	448,71	709,14	2.406,77	2.940,57	3.426,76	4.172,63
OTROS APORTES PATRIMONIALES	1.283,24	1.476,36	231,29	231,29	231,29	231,29
SUPERAVIT POR VALUACIONES	5,83	5,83	5,83	55,85	60,55	60,55
RESULTADOS	323,48	436,84	533,81	486,19	753,41	1.003,16
TOTAL PATRIMONIO	3.420,71	4.049,21	4.764,08	6.271,71	7.728,40	9.321,45
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	23.878,95	29.010,63	39.202,90	51.215,59	62.649,44	78.516,98

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José, 2014
 Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar López

En lo que concierne a los gastos e ingresos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José, éstos se demuestran en el cuadro de Estado de Resultados, en el que se puede observar que para el año 2013, los ingresos alcanzan un monto de \$ 9.507.985,43; con un total de gastos de \$ 8.504.829,51, de lo que resulta una utilidad de \$ 1.512.257,13. No obstante, este resultado considera los impuestos que son \$ 509.101,21, como consecuencia la utilidad neta

fuera de impuestos que la cooperativa obtiene el año 2013 es de \$ 1.003.155,92; como se muestra en el siguiente cuadro representado en miles de dólares.

Cuadro # 2 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS (en miles de dólares)						
<i>Cuenta</i>	2008	2009	2010	2011	2012	2013
TOTAL INGRESOS	3.322	3.675	5.061	6.585	8.186	9.508
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	3.060	3.409	4.471	6.185	7.533	9.138
<i>Depósitos</i>	36	53	46	56	77	93
<i>Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores</i>	131	138	165	182	256	273
<i>Intereses y descuentos de cartera de créditos</i>	2.894	3.218	4.260	5.947	7.200	8.772
INTERESES CAUSADOS	950	1.110	1.658	2.385	2.995	3.750
<i>Obligaciones con el público</i>	690	815	1.335	2.100	2.793	35.220
<i>Obligaciones financieras</i>	260	295	323	285	202	230
MARGEN NETO INTERESES	2.110	2.300	2.813	3.800	4.538	5.388
INGRESOS POR SERVICIOS	27	47	84	93	114	123
MARGEN BRUTO FINANCIERO	2.137	2.347	2.897	3.893	4.652	5.510
PROVISIONES	512	276	499	731	796	682
MARGEN NETO FINANCIERO	1.625	2.071	2.398	3.162	3.856	4.828
TOTAL DE GASTOS	1.099	1.502	1.941	2.448	2.891	3.435
<i>Gastos de personal</i>	491	668	914	1.093	1.400	1.617
<i>Honorarios</i>	41	61	54	70	65	118
<i>Servicios varios</i>	246	346	443	557	692	799
<i>Impuestos, contribuciones y multas</i>	135	148	250	398	383	473
<i>Depreciaciones</i>	45	96	78	125	120	167
<i>Amortizaciones</i>	34	29	34	33	35	44
<i>Otros gastos</i>	107	154	166	172	197	216
MARGEN DE INTERMEDIACION	526	569	457	714	965	1.393
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	0	0	1	1	1	2
MARGEN OPERACIONAL	527	569	459	716	966	1.395
OTROS INGRESOS	234	218	505	307	538	245
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	248	131	134	284	366	128
GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	513	657	830	738	1.137	1.512
IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	189	220	296	252	384	509
GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO	323	437	534	486	753	1.003

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José, 2014
Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar López

Además en el estado de resultados se puede apreciar que la cuenta OTROS INGRESOS en el año 2012 ocupa el nivel más alto en relación a los demás periodos de análisis, esto se debe a que dicha cuenta está conformada por dos subcuentas que son: Utilidad en venta de acciones y participaciones y Recuperaciones de activos financieros, en donde la primera no logra incidencia en el aumento de los ingresos siendo así que la recuperación de activos financieros es la que provoca el crecimiento de dichos ingresos.

Los datos no fueron extraídos del sitio web de la SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS <http://www.sbs.gob.ec> y los ingresos aumentan porque el incremento en las ventas.

Por otro lado, al analizar horizontalmente el Estado de Situación Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José, se puede observar que dentro de los activos, los FONDOS DISPONIBLES del año 2008 al año 2009 tuvieron un incremento muy alto de \$ 2.559.366,70 a \$ 4.204.731,91 que representa el 64%, de aquello se interpreta que hubo una gran inyección de dinero en el transcurso de dichos periodos por el crecimiento de CAJA y BANCOS. En el año 2010 no se ve mayor incremento de en los fondos disponibles y aquí este sólo sufre una variación del 2% contrario a lo que ocurre en el año 2011 que el incremento es del 42% alcanzado un monto en los fondos fijos de \$ 6.108.385,29 y para los años posteriores se mantiene un crecimiento de 50% y 37% alcanzando en el 2013 \$ 12.538.655,78.

Por otro lado, la cuenta de INVERSIONES también sufre una gran variación ya que en el año 2009 se incrementa en un 108% de \$ 1.871.313,23 a \$ 3.887.341,85. Esto ocurre debido a que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José ha aumentado el número de inversiones destinadas para negociar con entidades del sector privado y el sector público. No obstante, el número de inversiones para el año 2010 disminuye un 28% con un monto de \$ 2.794.940,55, este valor se incrementa en el año 2011 en un 64%, en el 2012 no se aprecia mayor variación y para el año 2013 se observa un incremento del 27% alcanzando un monto de \$ 5.808.427,16.

Cuadro # 3 Análisis horizontal del estado de situación financiera

ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
Cuenta	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVO					
FONDOS DISPONIBLES	64%	2%	42%	50%	37%
INVERSIONES	108%	-28%	64%	0%	27%
CARTERA DE CREDITOS	7%	56%	26%	20%	23%
CUENTAS POR COBRAR	30%	29%	25%	30%	37%
PROPIEDADES Y EQUIPO	7%	3%	53%	26%	39%
OTROS ACTIVOS	47%	-19%	23%	95%	12%
TOTAL ACTIVO	21%	35%	31%	22%	25%
PASIVO					
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	21%	49%	33%	30%	24%
<i>Depósitos a la vista</i>	24%	49%	17%	24%	18%
<i>Depósitos a plazo</i>	35%	61%	55%	37%	29%
<i>Depósitos restringidos</i>	1%	12%	1%	6%	7%
CUENTAS POR PAGAR	21%	44%	11%	47%	22%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	30%	-17%	11%	-41%	87%
OTROS PASIVOS	-64%	641%	60%	-31%	-24%
TOTAL PASIVO	22%	38%	31%	22%	26%
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	5%	12%	61%	27%	18%
RESERVAS	58%	239%	22%	17%	22%
OTROS APORTES PATRIMONIALES	15%	-84%	0%	0%	0%
SUPERAVIT POR VALUACIONES	0%	0%	858%	8%	0%
RESULTADOS	35%	22%	-9%	55%	33%
TOTAL PATRIMONIO	18%	18%	32%	23%	21%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José, 2014
 Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar López

En cuanto a la cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José, está conformada de tres líneas de crédito que son de consumo, de vivienda y destinados a la microempresa. En esta cuenta se observa que el 2009 sólo tuvo un aumento del 7% de \$ 18.639.319,95 a \$ 19.955.180,89, de lo que se entiende hubo poco aumento en la generación de créditos a los clientes; es posible que la empresa no esté usando buenas estrategias crediticias, falta de promociones o se esté realizando un mal servicio al cliente, sin embargo para el año siguiente la cartera se incrementa en un 56% alcanzando un monto de \$ 31.073.705,82 y para el año 2011, 2012 y 2013 se mantiene un crecimiento con poca

variabilidad de 26%, 20% y 23% respectivamente hasta conseguir un monto final de \$ 57.586.871,38.

Respecto a las propiedades y equipos en el año 2008 se aprecia un total de activos tangibles de \$ 471.581,69 que para el año 2009 y 2010 no representa mayor incidencia, sin embargo para el año 2011 se efectuó una adquisición de propiedad y equipos que representa el 53% con un monto de \$ 788.670,53 de lo que se puede deducir que la empresa ha invertido en expansión, ya que al comparar con los gastos en el estado de resultado que se podrá ver que los gastos de personal en este año también se han incrementado. En los años siguientes años de análisis también se puede observar un incremento de 26% y 39% alcanzando un monto de \$ 1.378.687,25 en el año 2013, y es evidente pensar una expansión generara un mayor número de gastos tanto en sueldos y salarios como en gastos por pago de servicios básicos suministros de oficina, etc.

En este análisis horizontal, también se puede observar que en la cuenta de pasivo, las obligaciones con el público, que son depósitos captados por la institución, conformadas de depósitos a la vista, depósitos a plazo y depósitos restringidos, se manifiestan con un incremento sostenido en los periodos de análisis, pero en el año 2010 es notorio el aumento de esta cuenta ya que éste es del 49% al subir de \$ 19.457.311,78 a \$ 28.985.875,28, lo que indica que la entidad financiera percibió un porcentaje de clientes o depositantes con respecto al año anterior.

En el caso de las obligaciones financieras que son las deudas adquiere la empresa para poder solventar sus actividades financieras sufren un incremento en el año 2009 de \$ 3.652.016,45 a \$ 4.762.191,65 que representa un 30%, para poder cumplir los créditos requeridos por los clientes, sin embargo en el año 2010 se puede observar que esta cuenta sufre un decremento de 17% alcanzado un monto de \$ 3.953.355,85, esto indica que la cooperativa tiene una mayor cantidad de recursos económicos para solventar sus actividades. Para el año siguiente la empresa requiere un monto mayor de financiamiento y se eleva a \$ 4.392.130,67 que representa un 11%, en el año 2012 esta cuenta vuelve a reducirse un 41% y alcanza un monto de \$ 2.576.071,08 hasta llegar al 2013 que nuevamente sube un 87% con un monto de \$ 4.811.340,35. Este fenómeno de variabilidad porque el nivel de necesidad de recursos financieros son proporcionales a la demanda de créditos que tienen la empresa. Con respecto al Patrimonio, esta cuenta mantienen un crecimiento equilibrado que fluctúa entre el 18% al 32% en los periodos de estudio empezando en el año 2008 con \$ 3.420.711,28 y culminando en el 2013 con \$ 9.321.445,47.

Por otra parte, los ingresos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José, que son determinados por los intereses y descuentos ganados, se mantienen en un crecimiento variable en los años de evaluación, empezando por el año 2008 con un monto de \$ 3.321.709,77 que se incrementa en el año 2009 a \$ 3.675.223,81 provocando un crecimiento del 11%, pero para el año 2010 el incremento se eleva al 38% y alcanza un monto de \$ 5.061.035,26, para los años 2011, 2012 y 2013 el crecimiento de los ingresos es del 30%, 24% y 16% respectivamente con consiguiendo un monto final de \$ 9.507.985,43.

Cuadro # 4 Análisis horizontal del estado de resultados

ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS					
Cuenta	2009	2010	2011	2012	2013
TOTAL INGRESOS	11%	38%	30%	24%	16%
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	11%	31%	38%	22%	21%
INTERESES CAUSADOS	17%	49%	44%	26%	25%
MARGEN NETO INTERESES	9%	22%	35%	19%	19%
INGRESOS POR SERVICIOS	76%	77%	11%	23%	7%
MARGEN BRUTO FINANCIERO	10%	23%	34%	19%	18%
PROVISIONES	-46%	81%	47%	9%	-14%
MARGEN NETO FINANCIERO	27%	16%	32%	22%	25%
GASTOS DE OPERACION	37%	29%	26%	18%	19%
MARGEN DE INTERMEDIACION	8%	-20%	56%	35%	44%
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	-59%	653%	-10%	-18%	80%
MARGEN OPERACIONAL	8%	-19%	56%	35%	44%
OTROS INGRESOS	-7%	131%	-39%	75%	-54%
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	-47%	2%	112%	29%	-65%
GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	28%	26%	-11%	54%	33%
IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	16%	34%	-15%	53%	33%
GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO	35%	22%	-9%	55%	33%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José, 2014

Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar López

Analizando los egresos se puede apreciar que el año en que se eleva el índice de crecimiento de los gastos es en el 2008 puesto que pasa de \$ 1.098.843,12 a \$ 1.501.682,92 que representa un 37%, como se había mencionado, analizando el Estado de Situación Financiera, es posible que la empresa se haya expandido en este año, puesto que se elevan los gastos de personal de lo que se deduce un aumento del recurso humano y por ende los demás gastos también se incrementaron. De ahí en adelante se observa un crecimiento de 29% en el 2010, 26% en el 2011, 18% en el 2012 y finalmente 19% en el 2013 alcanzado un monto de \$ 3.435.326,03 respecto a los gastos. Para concluir se puede observar que existe una ganancia en todos los años de análisis, sin embargo en el año 2011 la tasa de

variación baja un 9% con \$ 486.186,14 pero para el siguiente año vuelve a subir un 55% alcanzado un monto de \$ 753.407,27 y en el año 2013 se obtiene una ganancia de \$ 1.003.155,92

Propiedades y equipo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José en el año 2013 cuenta con un total de activos fijos de \$ 1.378.687,25 considerando las respectivas depreciaciones tal como muestra el cuadro de propiedades y equipo.

Cuadro # 5 Propiedades y equipo

PROPIEDADES Y EQUIPO	
<i>Terrenos</i>	123,871.20
<i>Edificios</i>	916,778.99
<i>Construcciones y remodelaciones en curso</i>	101,732.08
<i>Muebles, enseres y equipos de oficina</i>	472,895.50
<i>Equipos de computación</i>	276,133.95
<i>Unidades de transporte</i>	65,068.18
<i>Otros</i>	185,674.43
<i>(Depreciación acumulada)</i>	-763,467.08
<i>(Edificios)</i>	-295,338.15
<i>(Muebles, enseres y equipos de oficina)</i>	-178,669.00
<i>(Equipos de computación)</i>	-208,171.63
<i>(Unidades de transporte)</i>	-36,955.88
TOTAL	1,378,687.25

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José, 2014
Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar López

Desde el año 2008 hasta el año 2010 la cooperativa no ha realizado adquisiciones representativas, pero en el año 2011 la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José realiza grandes adquisiciones, de esto se puede analizar que en este año la cooperativa se ha expandido con nuevas sucursales o a su vez ha mejorado su infraestructura. Además, para los años 2012 y 2013 las propiedades y equipos han aumentado en un 26 % y 39% respectivamente.

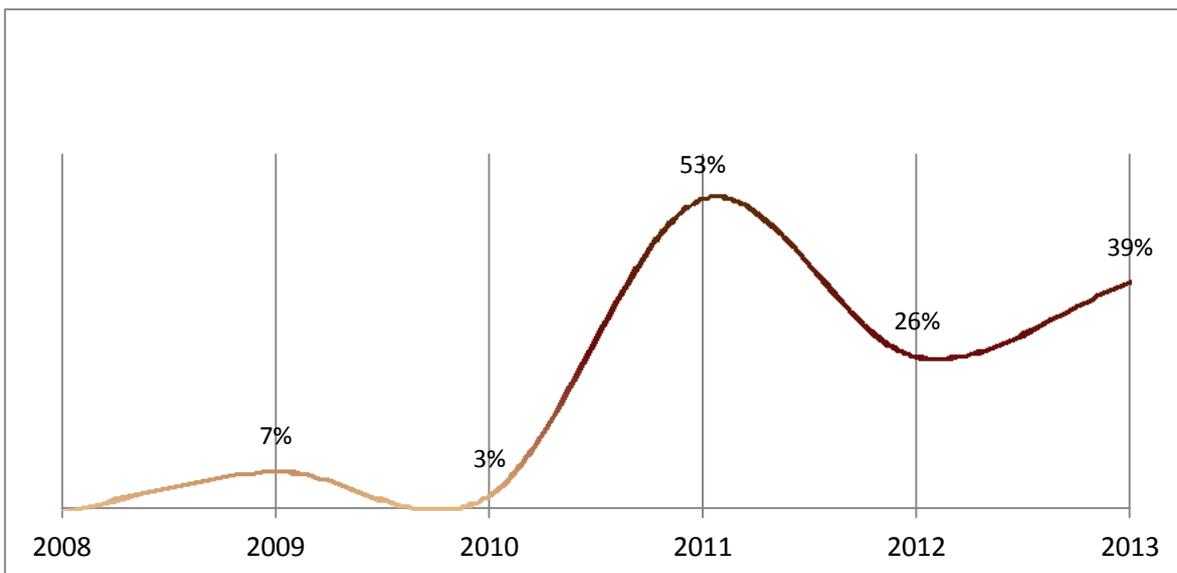


Figura # 7 Tendencia del crecimiento de adquisiciones
 Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José, 2014
 Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar López

1.4.4.1. Número de socios y clientes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José en el año 2013 llegó a tener un total de 89.597 socios y 30.202 clientes. Por consiguiente esta institución financiera tiene un mayor número de socios en relación a sus clientes. Al analizar la variación porcentual del número de socios y clientes de la cooperativa desde el año 2008 hasta el año 2013, se puede observar que, en el caso de los socios, este número no tiene gran variación del 2008 al 2009, ya que tan sólo tuvo un incremento del 7%, sin embargo para el siguiente año aumenta un 56%, y es en este año que se da el porcentaje de incremento más alto hasta la actual fecha, de igual forma, sigue incrementándose el número de socios en un 26 %, 20% y 23% para los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente.

Cuadro # 6 Número de socios y clientes

Años	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nº de Socios	29.000	31.047	48.346	60.831	73.082	89.597
% de incremento	0%	7%	56%	26%	20%	23%
Nº de Clientes	7.818	9.476	14.116	18.812	24.438	30.202
% de incremento	0%	21%	49%	33%	30%	24%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José, 2014
 Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar López.

Es notorio el incremento de socios y clientes dentro del Estado de Situación Financiero ya que es este año se produjo un aumento del 49% en las obligaciones con el público que representa los depósitos que ha captado la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José.

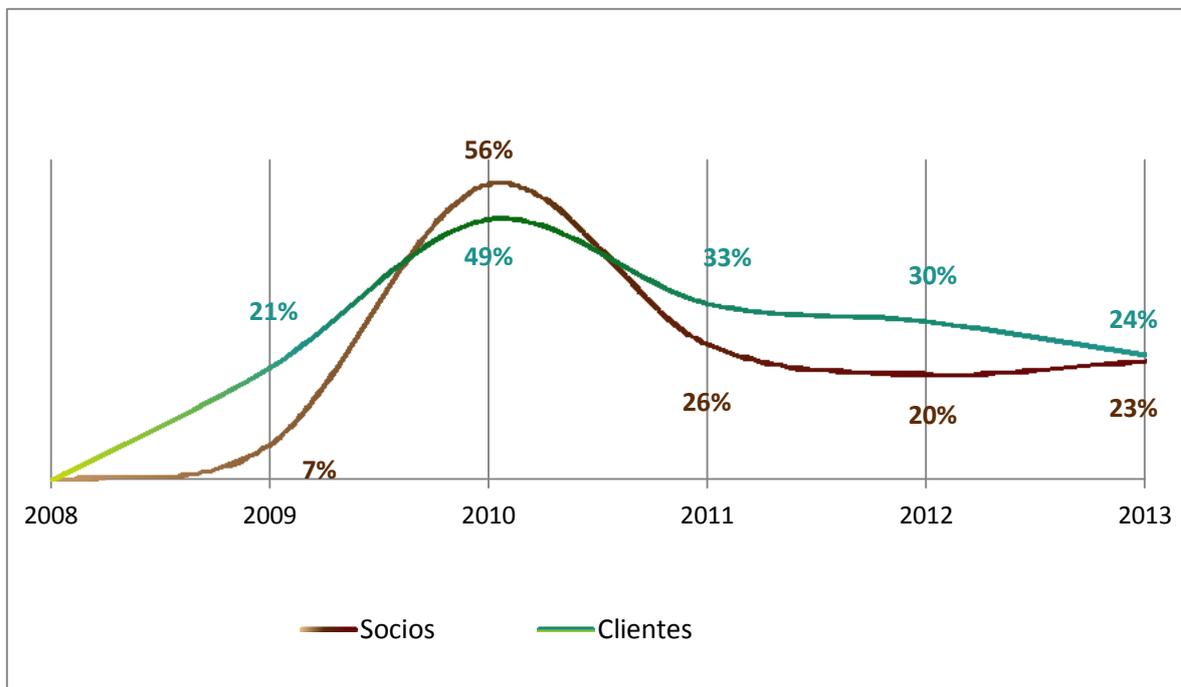


Figura # 8 Socios y clientes
 Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José, 2014
 Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar López.

En el mismo sentido, la cantidad de clientes que recibe la Cooperativa de Ahorro y Crédito lleva un orden ascendente, siendo así, que para el año 2009 aumenta un 21% desde 7.818 a 9.476 clientes. En el 2010 ocurre un evento similar al incremento del número de socios ya que de similar manera el índice de crecimiento alcanza un 49% llegando a acoger un número de 14.116 clientes (datos extraídos de la cooperativa). En los años siguientes se mantiene el crecimiento de clientes un 33%, 30% y 24% para los años restantes consecutivos.

1.4.4.2. Monto de la cartera

Para el estudio de la cartera de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San José se han tomado 6 años de referencia, desde el año 2008 al 2013, el mismo que muestra un incremento porcentual en sus tres líneas de créditos que se han mencionado en puntos anteriores. Este incremento alcanza un monto total en la cartera de créditos para el año 2013 de \$ 57.586.871,38, con un 23% respecto al año anterior.

Cuadro # 7 Monto de la cartera

Años	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CARTERA DE CREDITOS	18.639,32	19.955,18	31.073,71	39.098,23	46.972,43	57.586,87
% de Incremento		7%	56%	26%	20%	23%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José, 2014
 Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar López

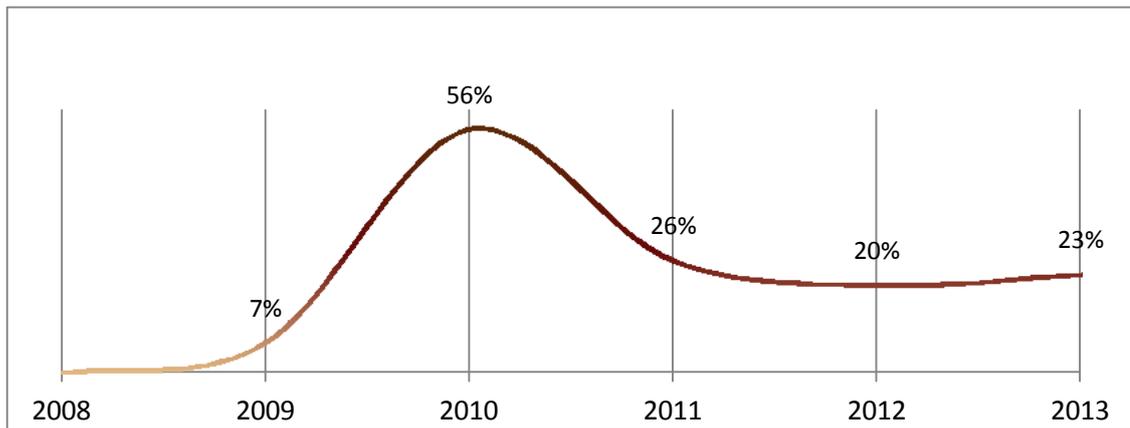


Figura # 9 Tendencia de crecimiento de la cartera de crédito
 Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José, 2014
 Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar López.

Se puede observar que para el año 2009 sólo se produce un aumento porcentual del 7%, sin embargo para el año 2010, este porcentaje se eleva a un 56%, si esta cifra se relaciona con el gráfico de los socios y clientes, puede deducir fácilmente que esto se debe al aumento de clientes para este año, sin embargo, para los años siguientes, 2011, 2012 y 2013, el incremento de volumen de créditos no se mantiene, lo contrario, disminuye a un 26%, 20% y 23% respectivamente. A pesar de que en año 2011 se hizo una gran adquisición de propiedades y equipos, no representó un incremento mayor en socios y clientes de la cooperativa.

No baja la rentabilidad, lo que baja es la línea de tendencia de crecimiento de la cartera de crédito, el 26% y el 20% son indicadores positivos y expresan el incremento el monto de la cartera con respecto al año anterior, no significa que haya un decrecimiento

El gráfico muestra la tendencia que tiene la cartera por medio de una tasa de crecimiento, y que baje la línea de tendencia no significa que debe reducirse el nivel de la cartera sino que la variación de la tasa es menor al año anterior.

CAPÍTULO II
MARCO METODOLÓGICO

2.1. Diseño de la Investigación

El estudio es descriptivo, el mismo que proporciona información sobre la calidad de servicio que prestan los empleados de la Cooperativa "San José LTDA y permite conocer la satisfacción que tienen los clientes al recibir el servicio que brinda esta institución financiera, con el objeto de relacionarlas entre sí. El tipo de investigación que se emplea en el estudio serán: la investigación documental - bibliográfica y la investigación de campo.

La investigación documental – bibliográfica, se emplea en el proceso de recolección de información para la construcción de un modelo de gestión de calidad de servicio con enfoque al cliente aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José", este tipo de investigación ocupa un lugar importante, ya que garantiza la calidad de los fundamentos teóricos del estudio que admiten redescubrir hechos, sugerir problemas, en conjunto, orientan el estudio de la investigación.

Investigación de Campo.- El empleo de la investigación de campo se orienta al estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen los acontecimientos. Tomando contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del estudio. En la investigación de campo se utilizarán las técnicas para la recolección de datos, dirigidas a los clientes internos y externos de la Cooperativa San José LTDA.

2.2.1. Métodos Investigativos

Método inductivo: El método inductivo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual. El empleo de este método se encausa a la observación de los hechos para su registro, su clasificación y su estudio, a la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una conclusión mediante el razonamiento inductivo.

La aplicación de este método, es con el objeto de observar las causas y efectos particulares que inciden en el problema planteado, como es la falta de un modelo de Gestión de Calidad de Servicio en la Cooperativa para la satisfacer al cliente.

El método deductivo: La aplicación de este método, encamina a observar el efecto que tendrá el modelo de gestión de calidad de servicio con enfoque al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José", con el fin de comprobar la hipótesis planteada.

2.2.2 Variables a ser analizadas

Calidad de servicio

Se orienta a la percepción que tiene el cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionadas con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos de un producto del servicio principal.

Satisfacción de la necesidad

Se refiere al nivel de conformidad de los clientes cuando utiliza el servicio. La lógica indica que, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a convenir servicios en la misma empresa.

2.2.3. Población y Muestra

El universo a estudiar fueron los 3.200 clientes o socios de la cuenta "Ahorro a la Vista". Esta es una cuenta generada para efectuar depósitos y retiros en efectivo, cheque, o a través de ventanillas compartidas. El motivo de escoger a este segmento para el estudio es que los clientes están constantemente haciendo uso del servicio que ofrece la Cooperativa.

Fórmula para extraer la muestra de la población

Su fórmula es:

$$n = \frac{N(p.q)}{(N-1) \left(\frac{e}{2} \right)^2 + p.q}$$
$$n = \frac{3.200 (0,5.0,5)}{(3.199) (0,000625) + 0,25}$$
$$n = \frac{800}{2,249375}$$

n= 356

Lo que implica que nuestra muestra probabilística sería 356 clientes.

2.2.4. Técnica e instrumento de recolección de datos

Las técnicas a utilizarse en la investigación son las entrevistas y las encuestas.

Las entrevistas estarán dirigidas a tres empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” que consta del gerente, cajero y jefe de servicio al cliente con el objeto de obtener información sobre la aplicación de un modelo de gestión de calidad dirigido a los clientes y la encuesta se la realizará a los clientes que consumen el servicio que brinda la entidad financiera, con el objeto de medir la variable “satisfacción del cliente”

2.2.5. Procedimiento.

El procedimiento de la investigación se llevó a cabo de acuerdo al desarrollo del estudio, siguiendo los siguientes pasos:

- Se planteó el problema de estudio
- Se seleccionó el tema de la investigación
- Se recolectó la información bibliográfica
- Se procedió a elaborar el marco teórico
- Se preparó la documentación para la recolección de datos
- Se aplicó las entrevistas y las encuestas para recolectar la información en las fechas de lunes 22 al viernes 26 de septiembre de 2014. Llevando a efecto un total aproximado de 70 encuestas diarias, garantizando la efectividad del trabajo investigativo.
- Se analizaron e interpretaron los resultados.

2.2.6. Procesamiento

Una vez realizada la recogida de datos a través de los cuestionarios descritos, se clasifican los datos referentes a cada variable objetivo de estudio y su presentación conjunta. Se procedió a realizar 4 pasos para el análisis de datos.

1) Validación y Edición

2) Codificación

3) Introducción de datos

4) Tabulación y análisis estadísticos.

- Validez: Es el grado hasta el cual lo que se supone que se está midiendo, se mida realmente. Se verificarán las encuestas.
- Introducción de datos: Una vez que el cuestionario se ha validado, editado y codificado, se introducen de datos en el programa de Excel.
- Tabla de frecuencia en un sólo sentido: Se tabula mediante la tabla de frecuencia de un sólo sentido, que muestra el número de encuestas que dieron una posible respuesta a cada pregunta.
- Representación gráfica de los resultados: Las representaciones de los resultados se llevan a cabo mediante tablas y gráficos para presentar los resultados de la investigación.

CAPITULO III
ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Análisis de la encuesta

Calidad del servicio

Pregunta 1. ¿Cuántos minutos espera usted para ser atendido en la Cooperativa?

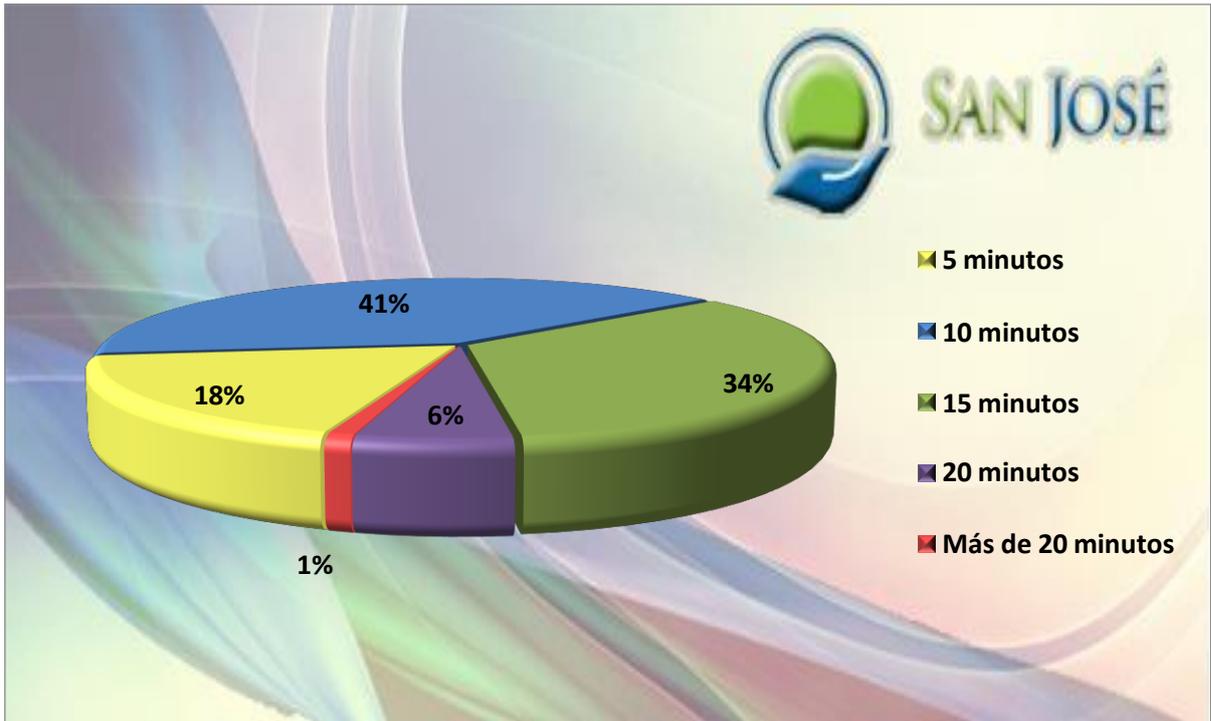


Gráfico # 1 Minutos de espera

Fuente: Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Agencia Montalvo

Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

Análisis: Se observa en el gráfico que el 41% de los encuestados manifestó que esperan 10 minutos para ser atendido en la Cooperativa, el 34% establece que espera 15 minutos y el 18% indica que espera 5 minutos. De acuerdo a la observación directa se pudo establecer que en la atención de la mañana existe en la cola un promedio de 20 clientes por hora en espera de ser atendidos en caja, si consideramos que cada persona espera 10 minutos, para atender a las 20 personas una caja se demora 3 horas con 20 minutos, esto indica que el servicio en atención al cliente no es de calidad debido al tiempo de espera de los usuarios.

Pregunta 2 ¿Considera usted que hay demora en la atención?

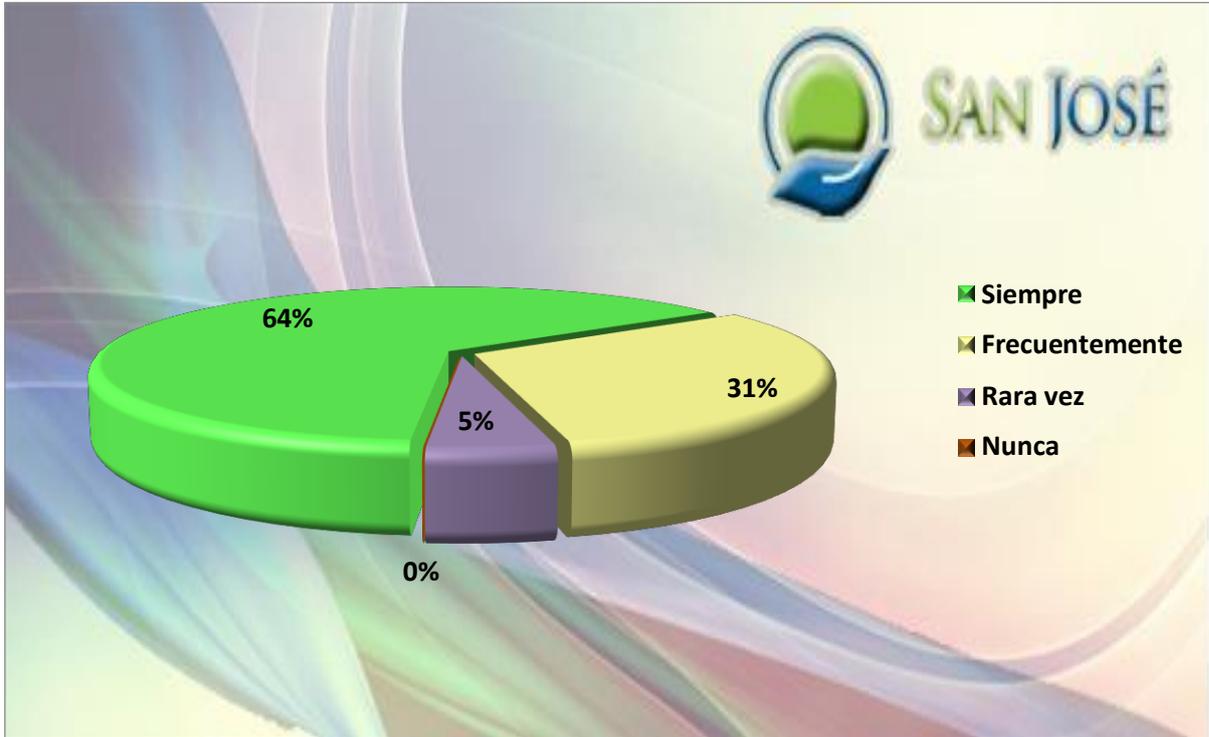


Gráfico # 2 Demora en la atención

Fuente: Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Agencia Montalvo

Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

Análisis: Las organizaciones lentas en atender los requerimientos de los clientes están simplemente erosionando su propia estabilidad y poniendo en peligro la supervivencia. En el presente caso, la encuesta muestra un alarmante grado de descuido, puesto que el 64% de los clientes se queja de que "siempre" sufre demoras en ser atendido y el 31% señala que esta deficiencia ocurre "frecuentemente". La respuesta anterior guarda relación con la percepción que tiene el cliente en cuanto a la demora, consideran que los 10 o 15 minutos que deben de esperar para ser atendidos en caja tiene impacto en un mal servicio al cliente. Una omisión tan grave se debe a una mala selección del personal, a la falta de controles de la administración, a una desmotivación de los empleados, a salarios inadecuados o a un cúmulo de todos esos factores, lo que nos está indicando que hay que analizar las causas con urgencia para corregirlas con seriedad si es que no se quiere poner en peligro la estabilidad de la organización.

Pregunta 3 ¿La Cooperativa cuenta con la señalización adecuada para que el cliente identifique las áreas para hacer sus trámites?

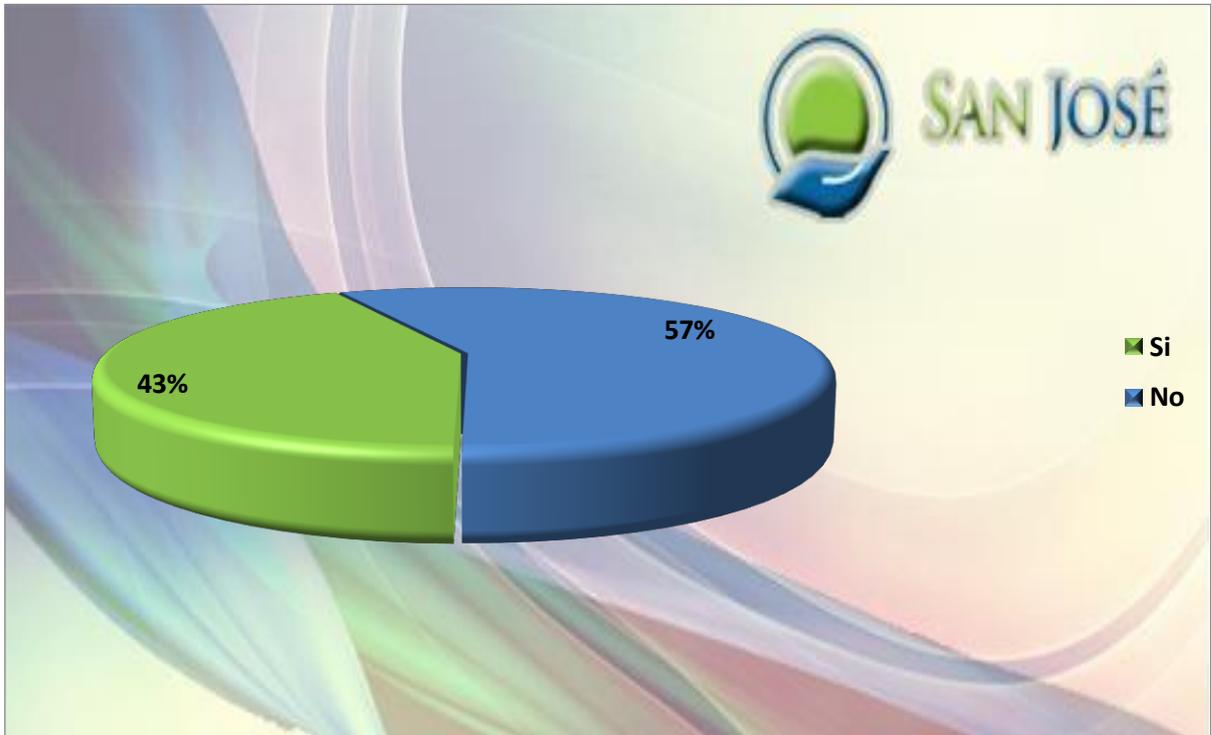


Gráfico # 3 Señalización adecuada

Fuente: Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Agencia Montalvo

Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

Análisis: Este es otro factor que causa la insatisfacción de los clientes. Una mayoría, el 57%, se queja de que no existe una adecuada señalización que oriente al cliente interesado tramitar sus asuntos dentro de la cooperativa. Aparte de que es una causa de molestias, refleja un inaceptable descuido de los administradores, quienes deberían reflexionar acerca de todos los factores que pueden causar confusión y desagrado entre la clientela. La calidad de la atención al cliente está en detalles como éstos.

Pregunta 4 ¿La Cooperativa tiene buzón de reclamos y sugerencias?

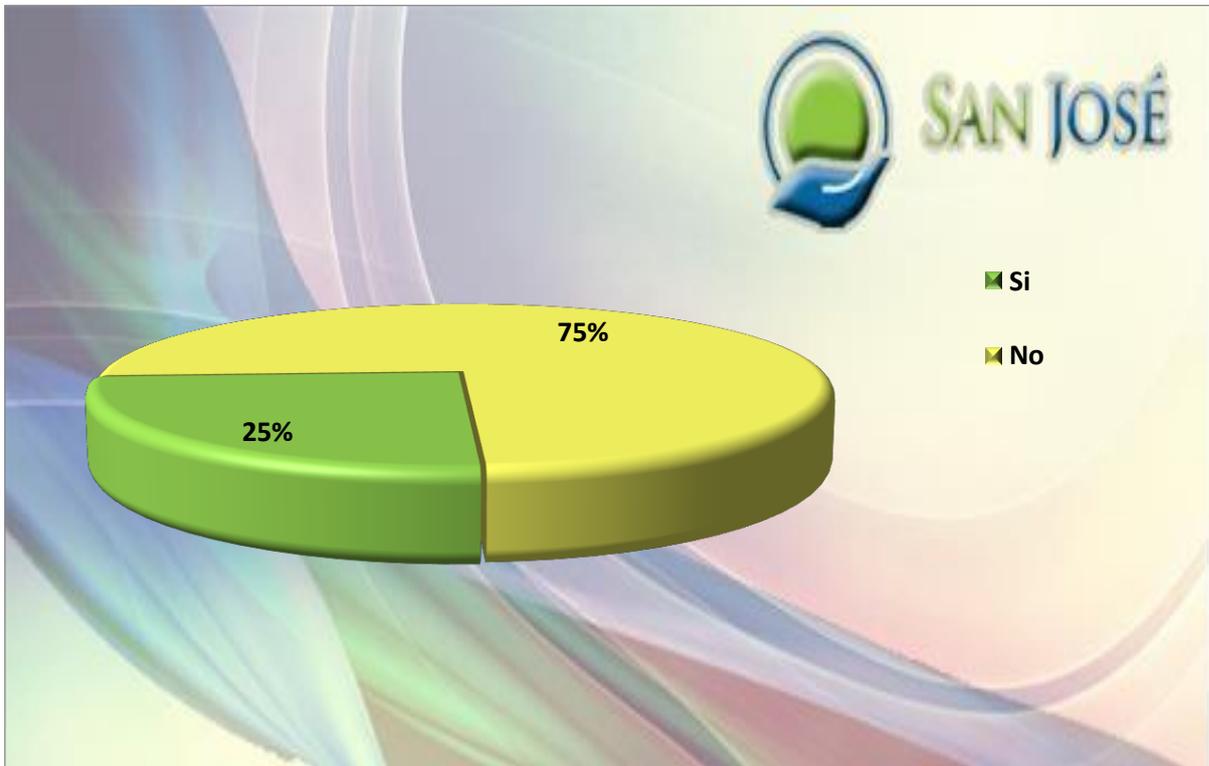


Gráfico # 4 Existe buzón de reclamos y sugerencias
Fuente: Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Agencia Montalvo
Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

Análisis: Esta debe ser una de las causas por las cuales los administradores de la cooperativas ignoran los problemas que causan la insatisfacción del cliente. Los usuarios de los servicios advierten que no tienen dónde colocar sus inquietudes. Las entidades financieras modernas no sólo que tienen buzones de recolección de las quejas de los clientes, sino que han instalado en las ventanillas pequeños instrumentos electrónicos mediante los cuales se invita al cliente a calificar la calidad de la atención que han recibido del empleado en ese mismo instante. Esta es una forma de medir constantemente el desempeño del personal y el grado de satisfacción o insatisfacción de la clientela.

Pregunta 5 ¿Cuál es la percepción que usted tiene sobre las instalaciones de la Cooperativa?

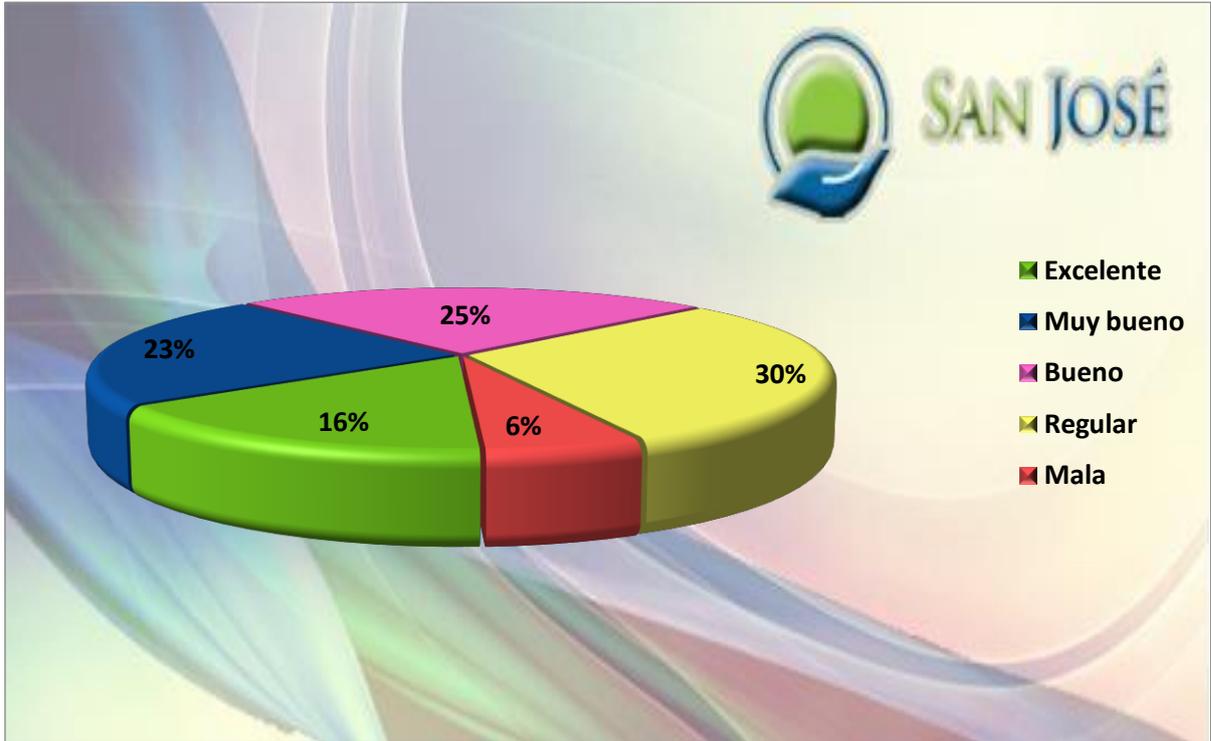


Gráfico # 5 Percepción sobre las instalaciones

Fuente: Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Agencia Montalvo

Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

Analisis: Este es un factor que ha merecido una calificación relativamente favorable de la mayoría de las personas encuestadas, aunque solo el 16% califica de "excelente" a las instalaciones y un preocupante 36% lo hace entre regular y mala. Una forma de conquistar a la clientela es atenderla en un ambiente escrupulosamente limpio y agradable, con aire acondicionado, plantas ornamentales, asientos cómodos para la espera, sistemas de numeración en la atención de acuerdo con la llegada del cliente y aparatos de televisión con programas que eviten el aburrimiento. Todos estos elementos deben ser constantemente evaluados y mejorados para conquistar el agrado del cliente e incrementar el número de nuevos usuarios de los servicios financieros de la cooperativa. La mejor forma de crecer es conquistar al cliente brindándole un trato excelente.

Pregunta 6 ¿Cómo califica el servicio que brinda la entidad financiera cuando usted realiza alguna transacción?

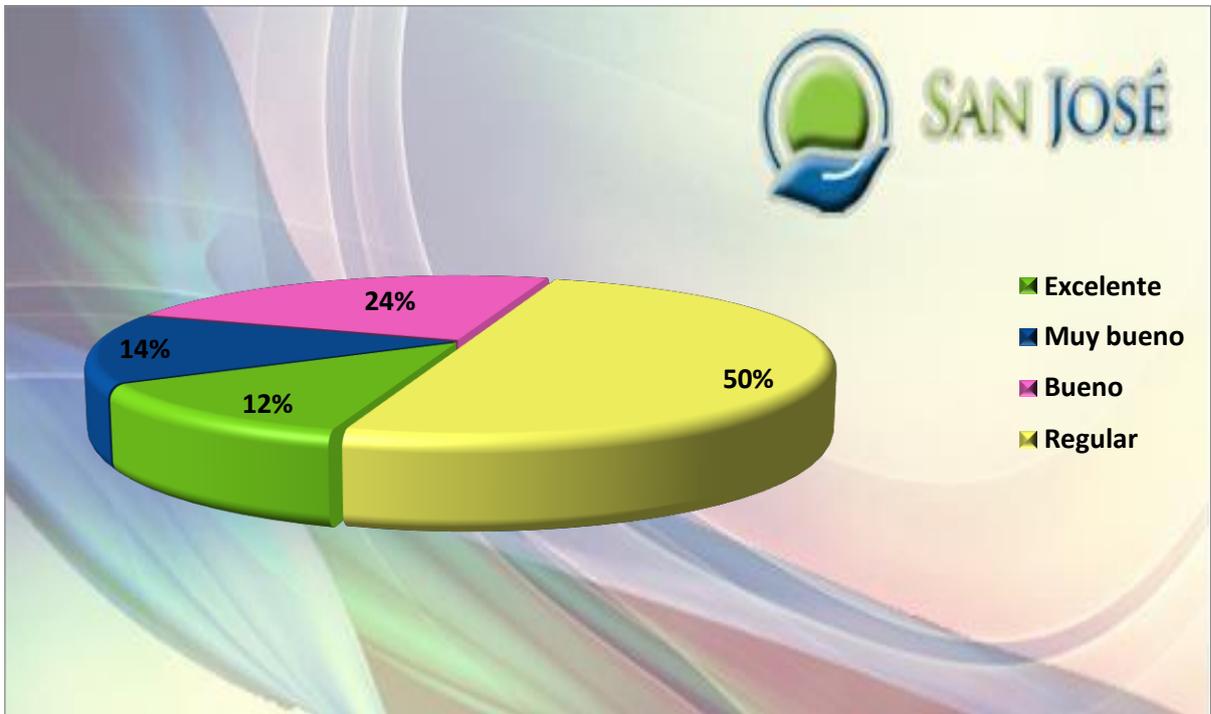


Gráfico # 6 Calificación del servicio que brinda la entidad financiera
Fuente: Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Agencia Montalvo
Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

Análisis: Que solo el 12% de los clientes califique de “excelente” el servicio que recibe cuando realiza transacciones en la cooperativa es un indicador alarmante. Que tan solo el 14% califique al servicio de “muy bueno” revela que la cooperativa tiene mucho que corregir. En los tiempos actuales de intensa competencia el esfuerzo de las organizaciones debe apuntar a otorgar a los clientes un servicio de calidad óptima, en materia de servicio significa “excelente”, nada por debajo de este nivel. Lograrlo requiere la decisión de invertir en la tecnificación y automatización de los servicios, mejora de las instalaciones, rapidez y amabilidad en la atención, eficacia del personal, para lo cual debe seleccionarse a los empleados entre gente cultural y psicológicamente adecuada y capacitarlos con frecuencia y constancia. Sólo entonces la clientela podrá estar completamente satisfecha de los servicios que la cooperativa le brinda.

Pregunta 7 ¿El servicio que brinda la Cooperativa cumple con sus expectativas?

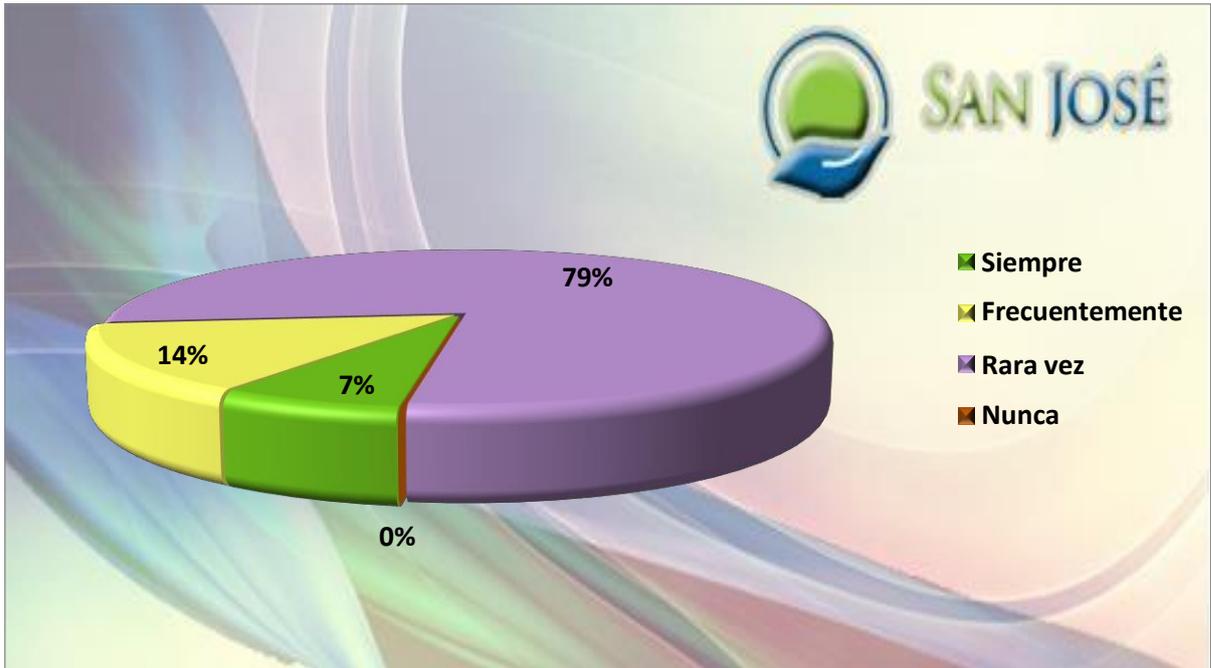


Gráfico # 7 El servicio cumple las expectativas

Fuente: Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Agencia Montalvo

Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

Análisis: ¿Qué es lo que espera un cliente? ¿Cuáles son sus expectativas? Sencillo. Que la cooperativa atienda sus requerimientos con prontitud, esmero, eficacia y amabilidad. Que el 79% de los clientes se declare frustrado en cuanto a sus expectativas de atención cuando acude a la cooperativa está mostrando una notable deficiencia en la calidad de los servicios. El resultado de la encuesta indica que la organización debe tomar en serio la necesidad de emprender en un proceso de mejoramiento continuo de la calidad de su atención a los socios, pues en los tiempos actuales de intensa competencia los clientes comparan el trato que reciben con el que ven o reciben en otras instituciones financieras. El desencanto del cliente es un peligro para la estabilidad de la entidad.

Pregunta 8 ¿Además de los servicios que recibe de la Cooperativa, que otro servicio espera recibir?

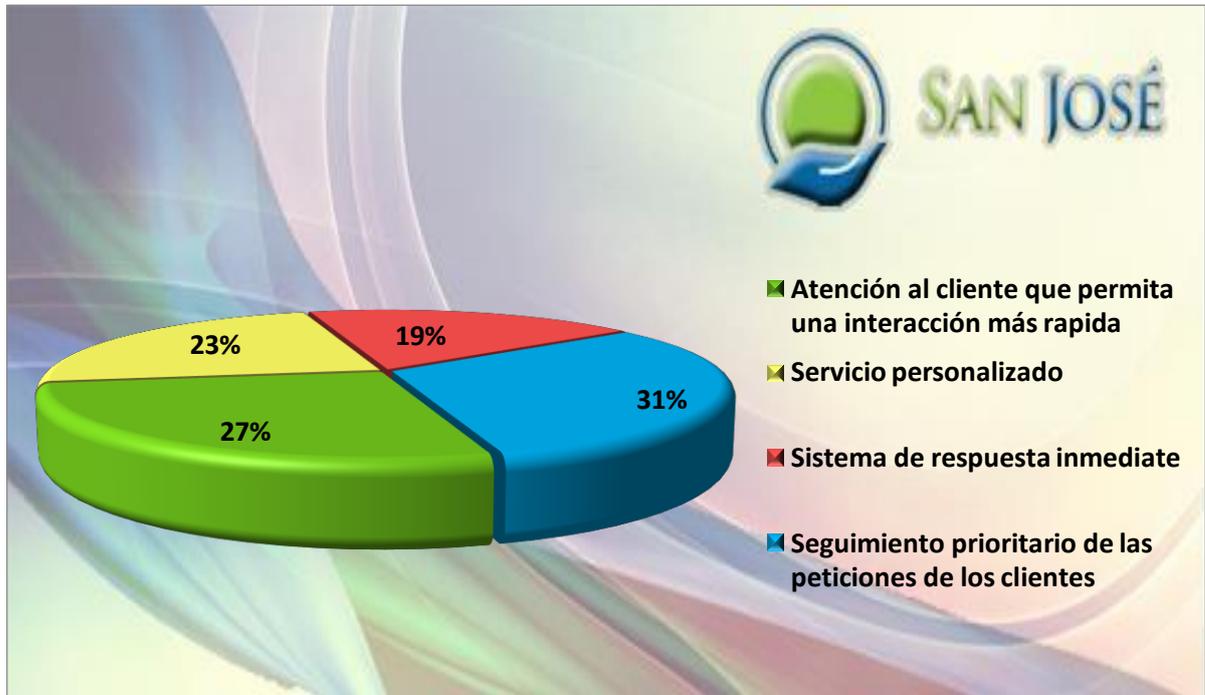


Gráfico # 8 Otros servicios que espera recibir

Fuente: Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Agencia Montalvo
Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

Análisis: Las respuestas reflejan el alto valor que los clientes otorgan a la rapidez con la que son atendidos y a la forma como se los trata. Una de las cosas que más detesta el cliente es que por falta de una adecuada organización, o por insuficiencia de personal, se le haga esperar un tiempo excesivo formando largas colas o soportando demoras que considera altamente perjudiciales. Cuando hay aglomeraciones de clientes en fila es porque la infraestructura de atención es inadecuada. En esas condiciones es muy difícil que el empleado de ventanilla o de oficina otorgue al cliente un "trato personalizado", algo que implica que el empleado se tome el tiempo debido y adopte la actitud positiva que implique el afán de atenderlo y no el deseo de deshacerse de él cuando las condiciones de trabajo son deficientes. Por supuesto, el seguimiento adecuado de las peticiones del cliente demanda que todas esas fallas sean corregidas.

Pregunta 9 ¿La empresa cumple con el compromiso del servicio cooperativo?

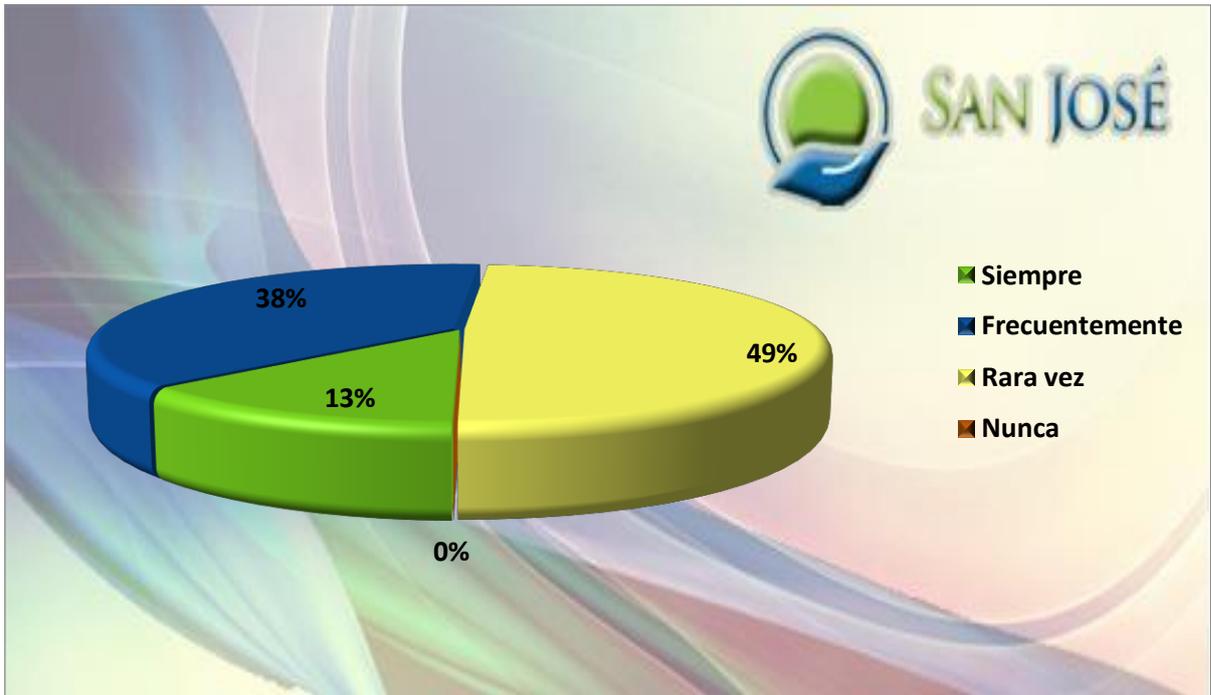


Gráfico # 9 Se cumple con el compromiso del servicio cooperativo
Fuente: Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Agencia Montalvo
Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

Análisis: En este campo también hay mucho que mejorar. El 51% de los clientes declaró que esta expectativa de los clientes es satisfecha entre “siempre” y “frecuentemente”, algo que luce positivo, pero el 49% se quejó de que ello ocurre “rara vez”. Los resultados nos muestran que hay un elevado porcentaje de gente insatisfecha, lo que corrobora la necesidad de emprender en transformaciones estructurales que mejoren la calidad de la atención, tal como lo hemos resaltado en los comentarios precedentes.

Satisfacción de las necesidades de los clientes

PREGUNTA 10 ¿Cómo usted percibe la atención que recibe en la Cooperativa?

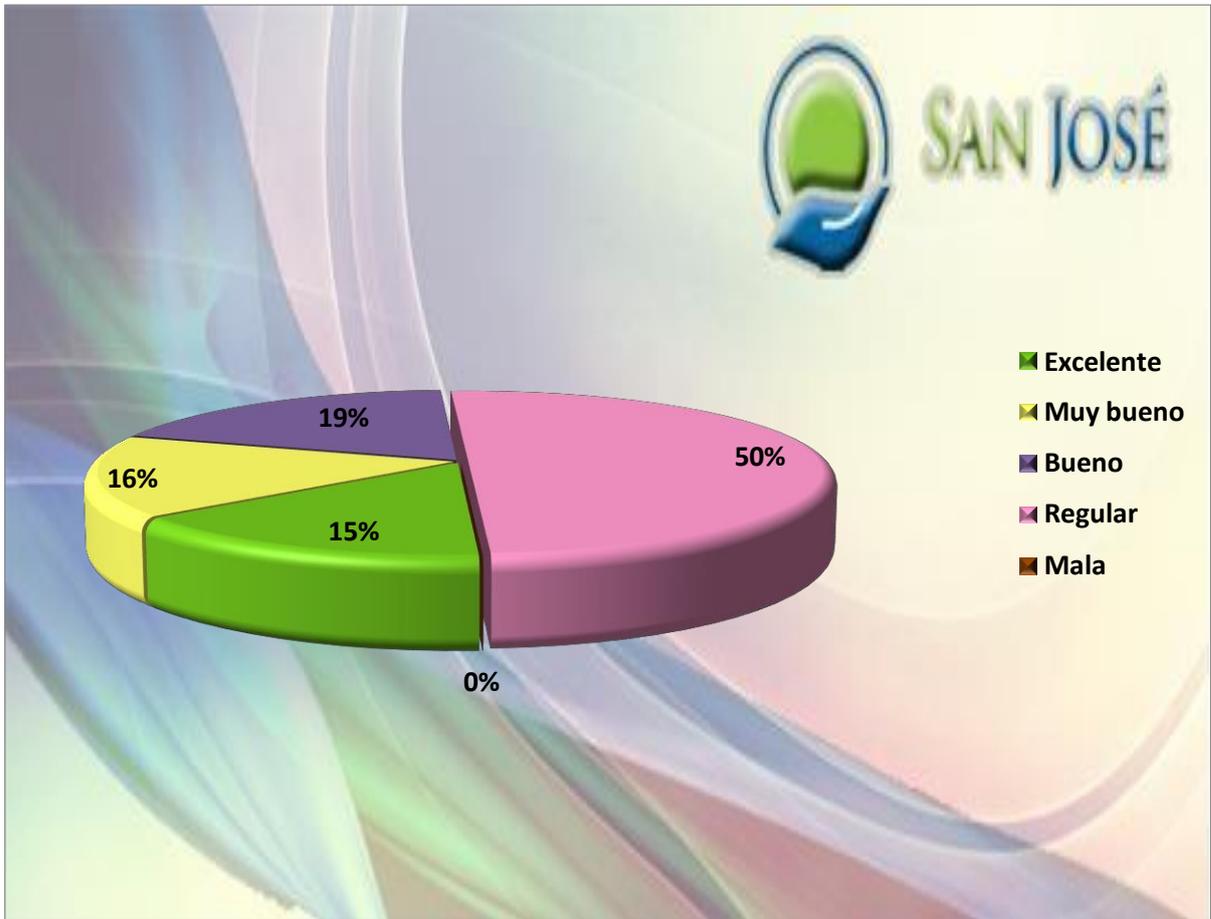


Gráfico # 10 Percepción del cliente de la atención

Fuente: Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Agencia Montalvo

Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

Análisis: Solo un 15% percibe como excelente a la atención que recibe en la cooperativa y sólo un 16% la califica de "muy buena", en tanto que un alarmante 50% dice que es "regular". ¿Qué revelan estas respuestas? Simplemente que la atención es mediocre. Una entidad que atiende mediocrementemente a su clientela no tiene un futuro promisorio, sus posibilidades de crecimiento son limitadas y corre el riesgo de que sea vencida por la competencia de entidades más eficientes y eficaces.

Pregunta 11 ¿Cómo usted califica el desempeño de los empleados en relación a la atención al cliente?

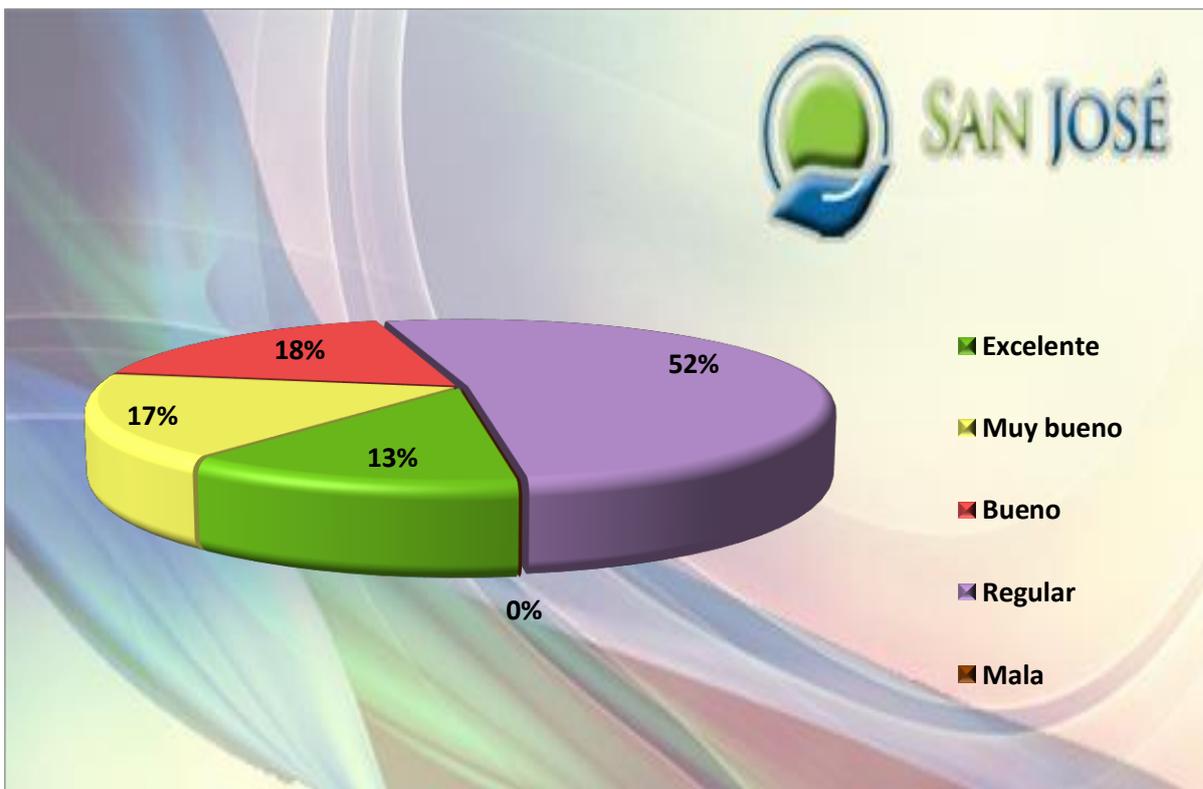


Gráfico # 11 Calificación del desempeño de los empleados
Fuente: Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Agencia Montalvo
Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

Análisis: Otras respuestas alarmantes. Solo el 13% de los clientes califica de "excelente" el trato que recibe de los empleados y 52% lo tilda de "regular". En materia de calidad de la atención, todo lo que esté por debajo de la excelencia implica mediocridad. No hay nada más molesto que ser atendido por un empleado mal encarado, inepto, negligente o altanero. La cooperativa es una entidad de servicio y una de las claves del servicio excelente es el comportamiento del personal. Gente atenta, amable y eficaz genera un alto grado de satisfacción y lealtad de la clientela, factores que pueden revertirse si ocurre lo contrario.

Pregunta 12 ¿Cómo califica el trato que tiene el empleado con el cliente?

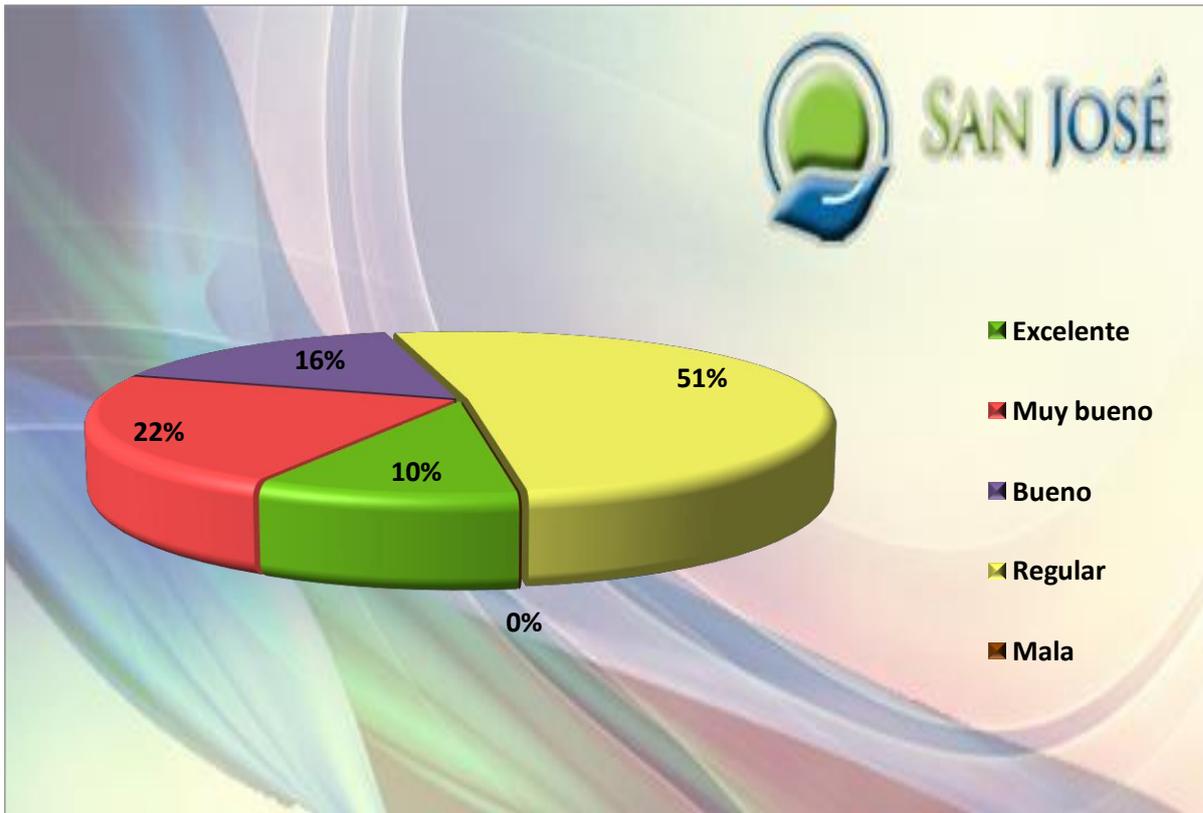


Gráfico # 12 Calificación del trato que tiene el empleado con el cliente
Fuente: Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Agencia Montalvo
Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

Análisis: Nuevamente las respuestas a esta pregunta confirman el alto grado de mediocridad que reina lamentablemente en la atención. En esta ocasión la deficiente calificación de los clientes apunta específicamente a los empleados. Las respuestas nos muestran que entre el (10%) personal o existe desmotivación, selección deficiente o muy poca capacitación. No cualquier persona es apta para prodigar un trato agradable y eficaz a los clientes. Un empleado descortés, negligente o inepto es el rostro de la cooperativa. Es la forma como la entidad como un todo es vista por los usuarios.

Pregunta 13 ¿Cómo usted calificaría el resultado del servicio obtenido por los empleados de la Cooperativa?

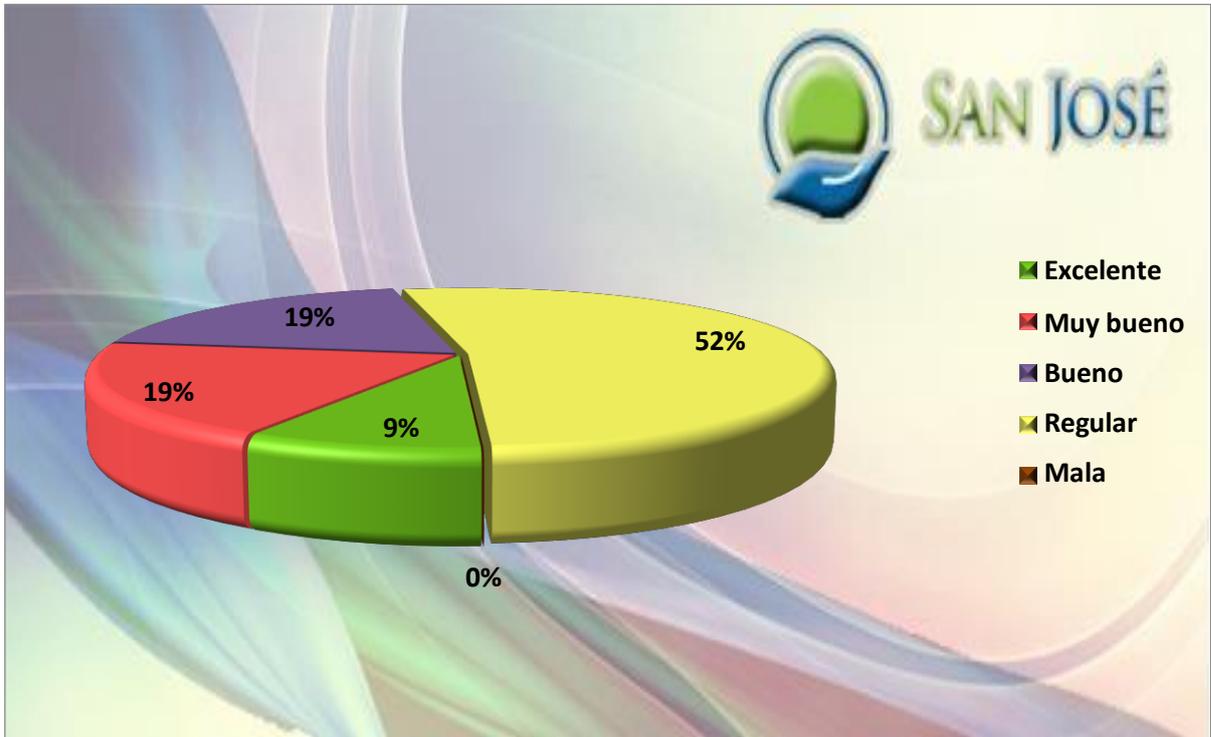


Gráfico # 13 Calificación del resultado del servicio obtenido
Fuente: Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Agencia Montalvo
Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

Análisis: Las respuestas confirman todo lo dicho anteriormente. El 52% califica de "regulares" los resultados de sus requerimientos de servicios en la cooperativa. Que una entidad financiera ofrezca resultados "regulares" a sus clientes en vez de resultados "excelentes" conlleva un campanazo de atención para que la entidad emprenda en un proceso de mejora y modernización que le garantice un crecimiento sano y perdurable.

Pregunta 14 ¿La comunicación de los empleados con el cliente es la adecuada?

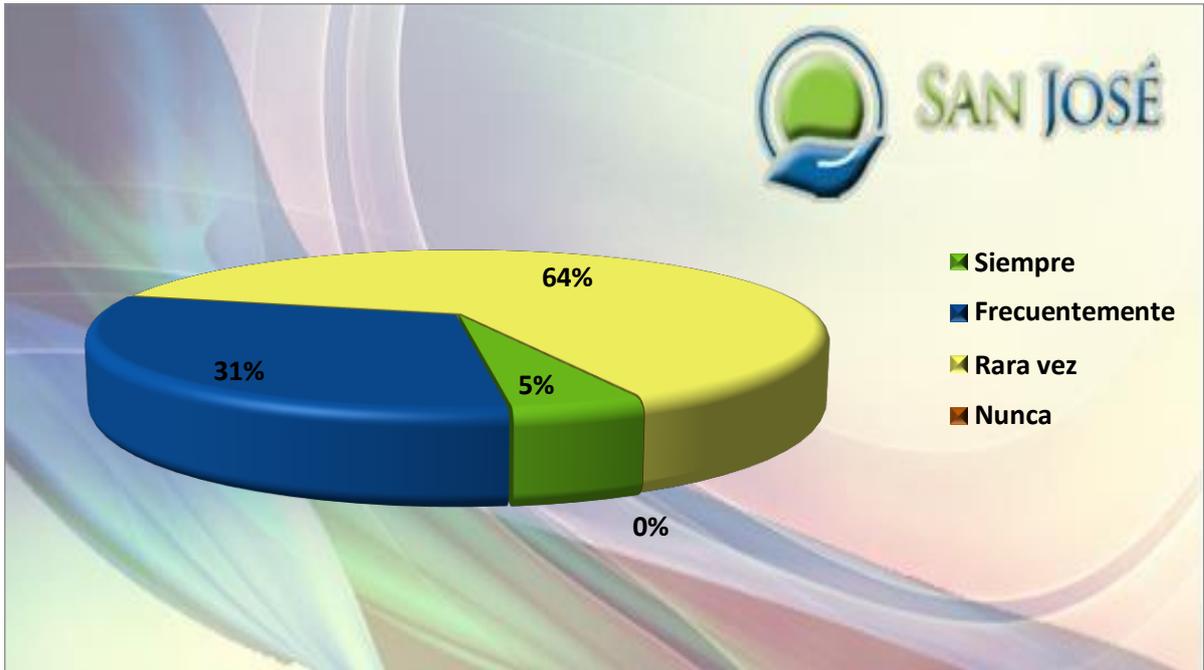


Gráfico # 14 Comunicación adecuada de los empleados con el cliente
Fuente: Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Agencia Montalvo
Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

Anàlisis: Las fallas en la comunicación de los empleados suelen ser ofensivas para los clientes. Eso de dirigirse a un cliente calificándolo de “amigo” o “amiga” es inadecuado y grotesco en vez de ser un gesto de amabilidad. Los rostros descompuestos, demostrativos de fastidio o impaciencia, son otra muestra de una comunicación defectuosa, pues en materia de servicio al cliente la comunicación gestual es tan importante como la verbal. El hecho de que el 64% de los clientes declare que solo “rara vez” la comunicación de los empleados es la adecuada revela un alto grado de insatisfacción con el comportamiento del personal.

Pregunta 15 ¿Considera usted que el personal de la Cooperativa está capacitado para ayudarle en sus trámites?

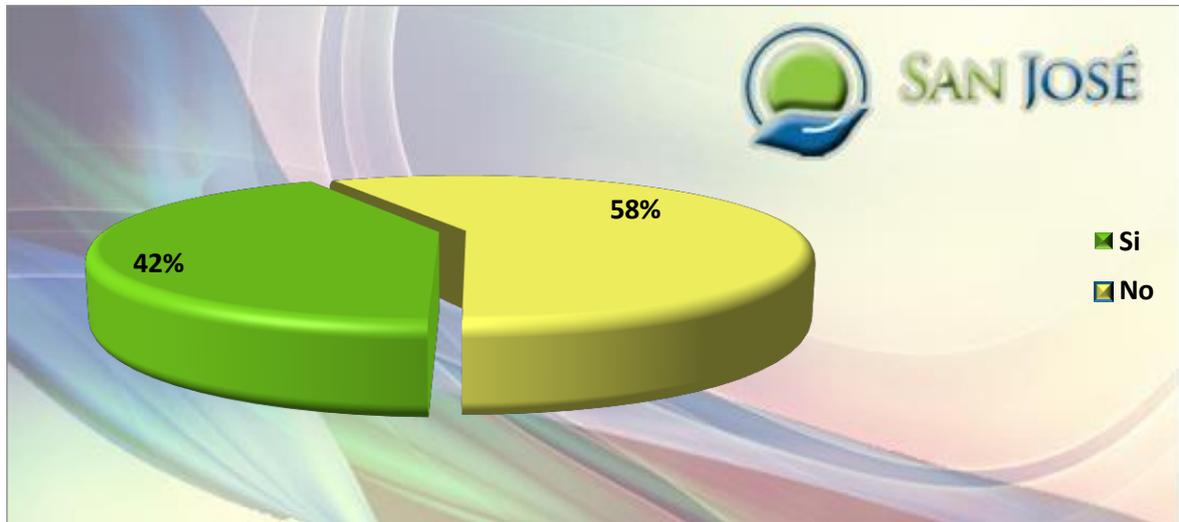


Gráfico # 15 Personal de la cooperativa está capacitado
Fuente: Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Agencia Montalvo
Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

Análisis: Estas respuestas reflejan simplemente la necesidad de que la cooperativa emprenda en un agresivo programa de capacitación de su personal. Si el 58% de los clientes declara que el personal es inepto en su trabajo de ayuda y asesoramiento eso solo muestra que en materia de servicio la cooperativa tiene gente no preparada emocional, técnica y culturalmente, algo que se debe corregir con urgencia.

3.2. Análisis de las entrevistas

Gerente

Para el gerente de la cooperativa “San José” el servicio tiene una importancia estratégica como instrumento de captación de nuevos clientes y afianzamiento de la lealtad de los clientes actuales, puesto que todo ellos aspiran a servicios completos, veloces, proporcionados con eficacia y gentileza, requisitos que forman parte de las expectativas de clientes cada vez más exigentes.

El servicio excelente es además para el gerente una garantía de supremacía competitiva frente a competidores que tratan también de conquistar y absorber cuotas de mercado satisfaciendo los requisitos de la clientela.

El Gerente aseguró que la cooperativa sí satisface las necesidades de sus clientes, pero reconoció que hay que introducir mejoras en el desempeño de los empleados, en la rapidez y eficacia que requiere la calificación del crédito y en la simplificación de los trámites relacionados con el acceso a los productos financieros de la cooperativa.

El Gerente se declaró consciente de la importancia que tiene para los empleados y los clientes un ambiente interno confortable, hospitalario y acogedor, garantía de comodidad para el proveedor de los servicios y para el cliente que acude a las instalaciones a realizar sus operaciones personales. Dijo que la cooperativa se esmera en mejorar el ambiente para proyectar una imagen de hospitalidad y confort.

El Gerente resaltó la importancia de un personal calificado para sustentar la competitividad de la cooperativa a través del servicio y la satisfacción de los requerimientos del cliente, tanto en lo que se refiere a las operaciones regulares, cuanto en lo que atañe a su capacidad para atraer nuevos clientes brindándoles una atención eficaz, oportuna y gentil. Señaló que la capacitación del personal es una prioridad de la gerencia.

El gerente respondió que el desarrollo y la práctica de una cultura de calidad responde a una clasificación estricta del personal que se contrata, a la capacitación permanente de que es objeto y al desarrollo de una visión compartida por directivos y empleados y un sentimiento de misión que es comprendido y practicado por todos los hombres y mujeres que forman parte de la entidad.

El cajero

Referente a cómo percibe el cliente o usuario la calidad del servicio que se ofrece en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito San José”, el cajero indicó que los clientes se han vuelto mucho más exigentes con la calidad del servicio, muchas veces se ha tenido que acudir al gerente para que resuelva ciertos inconvenientes que se suscitan con los clientes, más aún cuando existe un cuello de botella en la cola y los clientes deben de esperar más de lo que se ha planificado. El cajero indicó que por lo general los clientes tienen una buena percepción del servicio que se les ofrece por la actitud que muestran al despedirse.

Como ya se mencionó algunas situaciones conflictivas que se presentan con los clientes es el tiempo de espera; los clientes deben de esperar de pie, debido a la falta de una sala de espera adecuada. Hay veces que el propio sistema por diversos motivos no es ágil, no se le puede dar un trato que el cliente necesita, la dificultad más grande que se tiene es lidiar con la gerencia para mejorar el sistema y tratar que la gente entienda esa lentitud o burocracia.

Concerniente a la manera de resolver las quejas de los clientes, es explicarle lo que sucede con el sistema, aunque muchos no quedan satisfechos con el servicio brindado. Es importante que el cajero desarrolle habilidades para tratar con el cliente, se debe adquirir destrezas para manejar los conflictos que se presentan con los clientes. No se ha recibido capacitación referente al servicio al cliente, es necesario que la gerencia capacite constantemente al personal con el objeto de brindar un servicio de calidad.

El jefe de servicio al cliente

El jefe de servicio al cliente manifestó que se mide la satisfacción del cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José, analizando e interpretando adecuadamente la información recolectada a los clientes y tomar acciones pertinentes para acentuar lo que se está haciendo bien y corregir lo que está generando insatisfacción en los clientes. La medición de la satisfacción de los clientes, ha conllevado a utilizar un enfoque metodológico para no caer en subjetividades y tomar acciones no adecuadas. Se ha ubicado a los clientes para preguntarles sobre el servicio que otorga la Cooperativa, identificando los requerimientos de los clientes, con el objeto de satisfacer sus necesidades y requerimientos.

Para ir a la excelencia en el servicio, se debe efectuar constantemente un monitoreo para determinar la satisfacción del cliente, mejorar el ambiente interno con infraestructuras adecuadas, y personal capacitados. Los productos y servicios que brinda la Cooperativa, satisfacen las necesidades del cliente ya que lo mismos se diferenciándose de la competencia,

al disminuir los trámites que muchas veces son engorrosos para acceder a créditos financieros o a otros servicios que brinda la Cooperativa.

A pesar de que el departamento de Talento Humano tiene a su cargo la evaluación de los empleados y los procedimientos de Planificación, Reclutamiento, Selección e Inducción, en la cooperativa no se aplican herramientas eficaces de evaluación de los trabajadores. Por ello urge identificar y aplicar estrategias de Evaluación de Desempeño Laboral que conduzcan a resultados lo más objetivos posibles.

En relación a que si es necesario aplicar estrategias para mejorar el servicio al cliente, el entrevistado manifestó que si, las mismas que deben estar orientadas al empleo de un método para recolectar información sobre la percepción que tienen los clientes de los servicios brindados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

.3. Discusión de resultados

El cliente es el que mide la calidad del servicio, según su percepción de cómo está siendo atendido. Su evaluación ocurre a través de la interacción con el empleado, razón por la cual el servicio es una actividad casi siempre intangible. Por ello, el cliente es el único juez de la calidad del servicio, el que determina si es o no excelente, si es o no aceptable y si es o no deficiente o mediocre.

Los resultados de las encuestas revelan que la percepción que tienen los clientes sobre las instalaciones no es tan favorable para la Cooperativa, lo cual causa demora en la atención. La señalización interna es inadecuada e insuficiente, no existen buzones de recolección de las quejas de los clientes. Por ello, el servicio que presta la entidad financiera puede considerarse sólo regular.

La excelencia en el servicio implica que la Cooperativa de ahorro y crédito "San José" Limitada, Agencia Montalvo, rebase las expectativas de los clientes en materia de rapidez y amabilidad, resultados confiables y satisfactorios, comunicación clara, atención personalizada y asesoría técnica y eficaz para satisfacer los requerimientos o los problemas que plantean los usuarios cuando acuden a realizar depósitos o a buscar financiamiento.

Cualquier organización tiene metas claves, tales como: satisfacer a sus clientes, alcanzar un grado de satisfacción más alto que sus competidores, retener el máximo tiempo a los usuarios como clientes y ganar cuota de mercado.

Como una herramienta más de venta debe ser considerada la calidad en el servicio, así como un atributo que determine la competitividad y la supervivencia del negocio a largo plazo.

El hecho de que la atención y el trato que los empleados prodigan a los usuarios es deficiente en la Cooperativa puede generar desprestigio, deterioro de su imagen pública, pérdida de clientes, erosión de su rentabilidad y poner en peligro su supervivencia. En su evaluación del servicio, el cliente compara sus expectativas y la realidad del trato recibido. Si éste supera a las expectativas, el cliente quedará satisfecho y agradecido. En caso contrario, la cooperativa puede perder a los clientes decepcionados e insatisfechos.

Una de las causas de la mala calidad del servicio y del fracaso de las organizaciones en este sentido es que ven el esfuerzo de la calidad como un costo económico de retorno demorado. Por ello, los administradores suelen descuidar la inversión requerida y los esfuerzos que demanda la creación de una infraestructura eficaz de servicios a sus clientes, soslayando incluso la necesidad de capacitar con eficacia a sus empleados. El costo resultante de esta omisión resulta mucho más elevado que el costo de la inversión que supuestamente los administradores "ahorran".

CAPITULO IV

PROPUESTA

Modelo de gestión de Calidad de Servicio con enfoque al cliente, aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, Agencia Montalvo año 2014.

4.1. Presentación

El Modelo EFQM por sus siglas en inglés European Foundation for Quality Management (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) tiene como propósito para mejorar la Gestión de Calidad de Servicio con enfoque al cliente una acertada gestión del personal, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales.

La aplicación del Modelo EFQM, se orienta a la satisfacción de todos los grupos o sectores relacionados con la organización, teniendo al cliente como juez final de la calidad del servicio, el mismo que está basado en un liderazgo eficaz que crea en la organización seguridad en el funcionamiento, con una cultura de confianza orientada constantemente al aprendizaje, innovación y mejora continua.

El Modelo EFQM, proporciona a la organización una herramienta de mejora de su sistema de gestión, establecido en la situación en que se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito. En la que se pudo evidenciar según el estudio que existe demora en la atención al cliente, falta de señalización, instalaciones inadecuadas, ausencia de buzones de quejas y reclamos, no satisfaciendo por completo los requerimientos del cliente.

La propuesta se fundamenta en las necesidades que tiene la Cooperativa en brindar un buen servicio al cliente, como en lo que establece el art. 4 de la Ley Orgánica de la economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, que establece que las Cooperativas de Ahorro y Crédito deben de buscar el bien común y la responsabilidad social, uno de los factores que deben de tener todas las organizaciones amparadas en esta Ley, es que las expectativas del clientes tanto internos como externos sean satisfechas

4.2. Objetivo

Objetivo General

Proporcionar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Limitada, Agencia Montalvo una herramienta de mejoramiento a la Gestión de Calidad del Servicio, mediante estrategias que satisfagan las necesidades de los clientes.

Objetivo Especifico

1. Capacitar al recurso humano de la Cooperativa "San José" Limitada, en atención y servicio al cliente, para el desarrollo de habilidades y actitudes que garantice un servicio eficiente y eficaz.
2. Mejorar la imagen de la Cooperativa mediante la distribución de mobiliarios que brinde confort a los clientes.
3. Realizar actividades de publicidad y promoción que permita dar a conocer los servicios que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
4. Crear buzones de recomendación y sugerencias con el objeto de mejorar continuamente referente al servicio que brinda la organización.

4.3. Descripción de la propuesta

El modelo EFQM de excelencia tiene como horizonte permanente la idea de una organización eficaz, operativa, evaluable y capaz de responder a su misión.

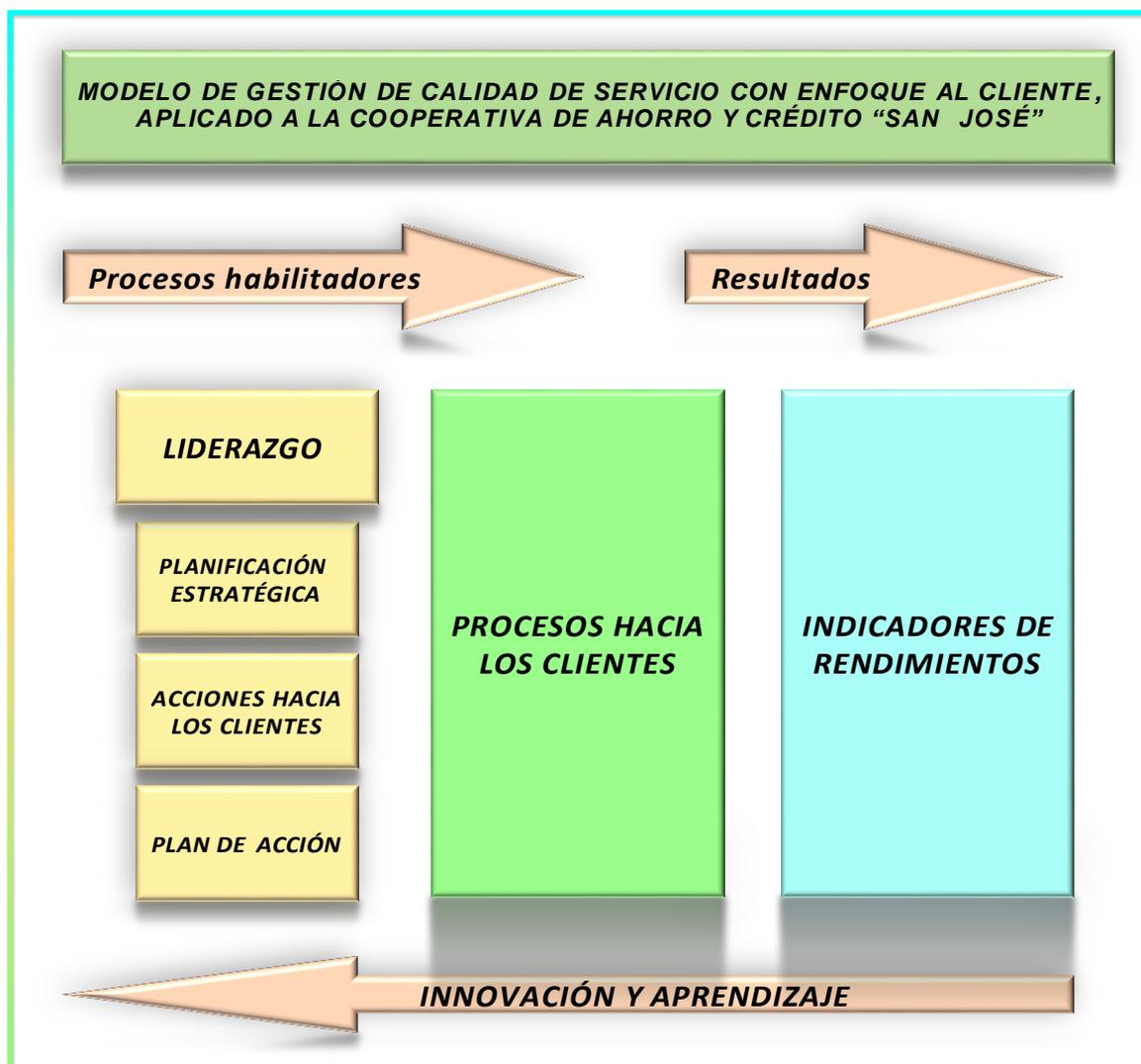


Figura # 10 Modelo de gestión y calidad
Fuente: (Rodríguez Marín & Gómez Gras, 2003, pág. 54)
Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

4.3.1. Liderazgo

El progreso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito hacia la excelencia depende de manera fundamental de cómo los directivos, como líderes direccionan las acciones hacia la misión y la visión, y desarrollan valores necesarios para alcanzar el éxito a corto y largo plazo, estableciendo en la organización actividades comportamientos adecuados, que aseguren que el sistema de gestión de la organización se desarrolla.

El desarrollo de la misión y la visión, se reflejan en el comportamiento personal, ya que son modelos de referencia dentro de la organización.

Los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José”, han llevado, a que sea acreedora a proyectos o programas para el fortalecimiento institucional, logrando asistencia técnica y fondeo, aspectos que transforman la estructura orgánica funcional, iniciando un crecimiento sostenido enfocado hacia los socios/as.

El liderazgo de los directivos ha permitido implementar políticas financieras, como decisión de cambio, actitud innovadora, con manejo técnico y profesional que han permitido a la Cooperativa dejar de ser una institución local para transformarse en una Cooperativa con cobertura a nivel nacional, con productos y servicios financieros orientados a las micro finanzas integradas.

La Cooperativa tiene como filosofía corporativa orientar el comportamiento de los directivos, estableciéndose de la siguiente manera:

4.3.1.1. Filosofía corporativa

Misión

Contribuir al progreso y bienestar de la familia ecuatoriana con productos y servicios financieros de calidad, basado en principios de solidaridad, equidad y sostenibilidad.

Visión

Consolidar el liderazgo en las Provincias de Bolívar y los Ríos, ampliando su cobertura en localidades con potencialidad en las Provincias de Pichincha y Guayas; generando desarrollo en los sectores productivos mediante un soporte tecnológico que le permita ofrecer servicios financieros en línea, recursos humanos con enfoque de calidad y eficiencia en la gestión para alcanzar una calificación de riesgo no menor a A+.

Los directivos para facilitar la consecución de la misión y la visión, ha desarrollado valores que se establecen en la organización, esto valores direccionan el comportamiento de los empleados de la Cooperativa y el sistema de gestión de la organización.

Valores

Lealtad: Hablar bien de la institución, actuar con sinceridad e informar actos que puedan afectar a la cooperativa. Hacer prevalecer el bien de la cooperativa por encima de los intereses personales o de una oficina.

Equidad: Brindar igualdad de oportunidades a todas las personas sin discriminación de género, raza, religión o condiciones tanto en la prestación de servicios como en la gestión organizacional

Solidaridad: Comprender las necesidades de los clientes y compañeros de trabajo y mantener una actitud de apoyo a la solución de sus problemas. Mantener una actitud de trabajo en equipo.

Iniciativa: Mantener una actitud hacia el cambio, el mejoramiento, el aprendizaje continuo y el liderazgo.

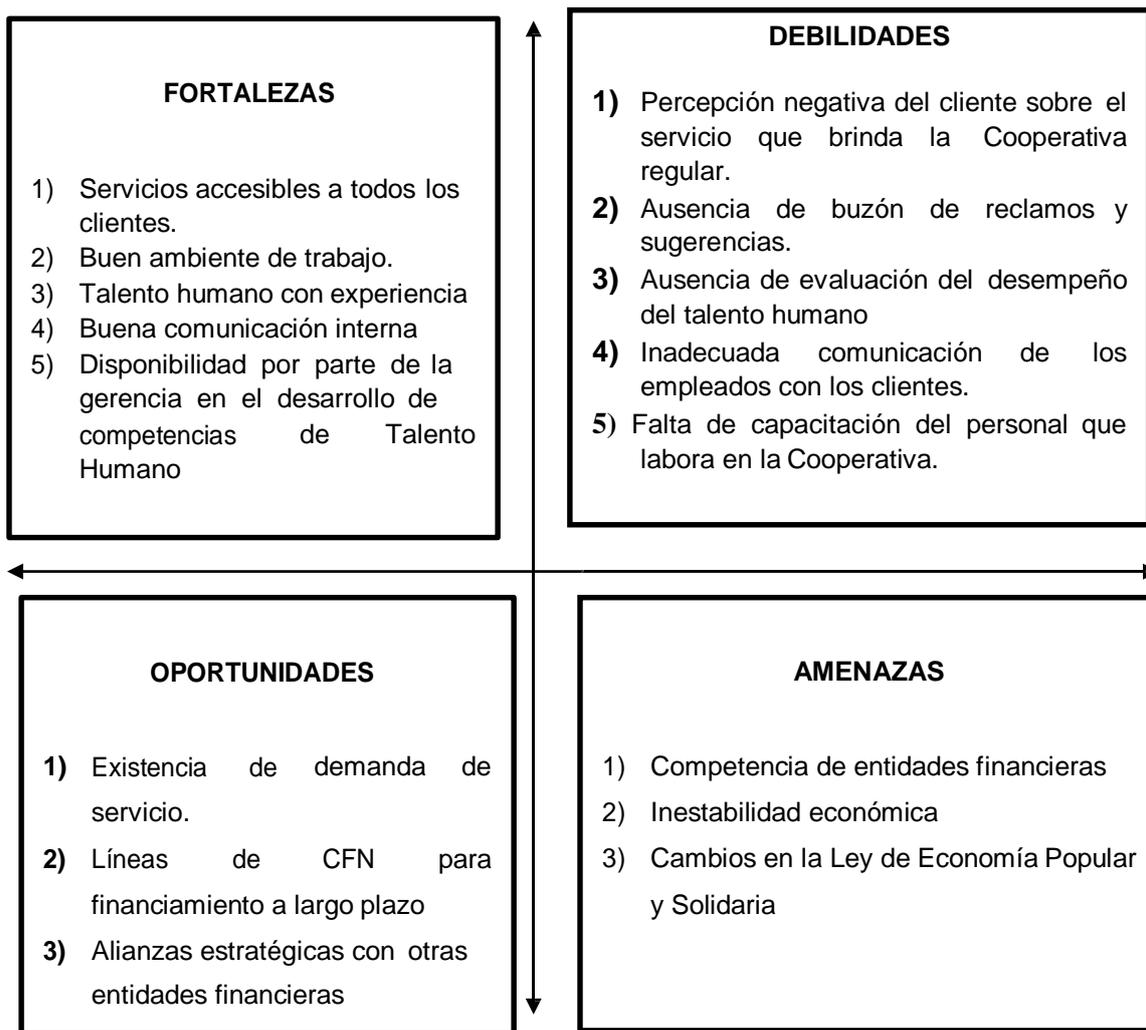
La misión, visión y los valores, muestran el comportamiento del personal, se convierten en modelos a seguir

4.3.2. Planificación estratégica

Mediante la planificación estratégica la Cooperativa de Ahorro y Crédito materializa su misión y visión, la planificación tiene su fundamento en las necesidades y expectativas de los clientes. Se construye contando con la información principal, la misma que procede de los indicadores analizados en el estudio.

4.3.2.1. Análisis FODA

Matriz FODA realiza un análisis sistemático sobre los factores internos y externos que inciden en la organización.



La

Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

4.3.2.2. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

La Matriz MEFI valora la situación interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, evalúa las debilidades y fortalezas en la organización.

Los factores internos, se orienta a que las fortalezas con que cuenta la organización son mayores que las debilidades, entre ellas están: talento humano con experiencia, servicios accesibles a todos los clientes, líneas de créditos con participación en el mercado

Cuadro # 8 Matriz de Evaluación de Factores internos (MEFI)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
Existencia de demanda de servicio.	0,8	3	0,24
Líneas de CFN para financiamiento a largo plazo	0,10	4	0,40
Alianzas estratégicas con otras entidades financieras	0,14	4	0,46
TOTAL	0,50		1,67
DEBILIDADES			
Percepción negativa del cliente sobre el servicio que brinda la Cooperativa regular	0,15	2	0,16
Alianzas estratégicas con otras entidades financieras	0,6	1	0,06
TOTAL	0,50		0,95

Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala.

Se compara el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, dando como resultado, que las fortalezas son mayores que las amenazas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, con un peso ponderado total de 1,67 de fortalezas en contra 0,95 de debilidades.

Cuadro # 9 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Existencia de demanda de servicio	0,25	4	1,00
Líneas de CFN para financiamiento a largo plazo	0,15	3	0,45
Alianzas estratégicas con otras entidades financieras	0,10	3	0,30
TOTAL	0,50		1,75
AMENAZAS			
Competencia de entidades financieras	0,15	2	0,30
Inestabilidad económica	0,23	4	0,92
Cambios en la Ley de Economía Popular y Solidaria	0,12	2	0,24
TOTAL	0,50		1,56

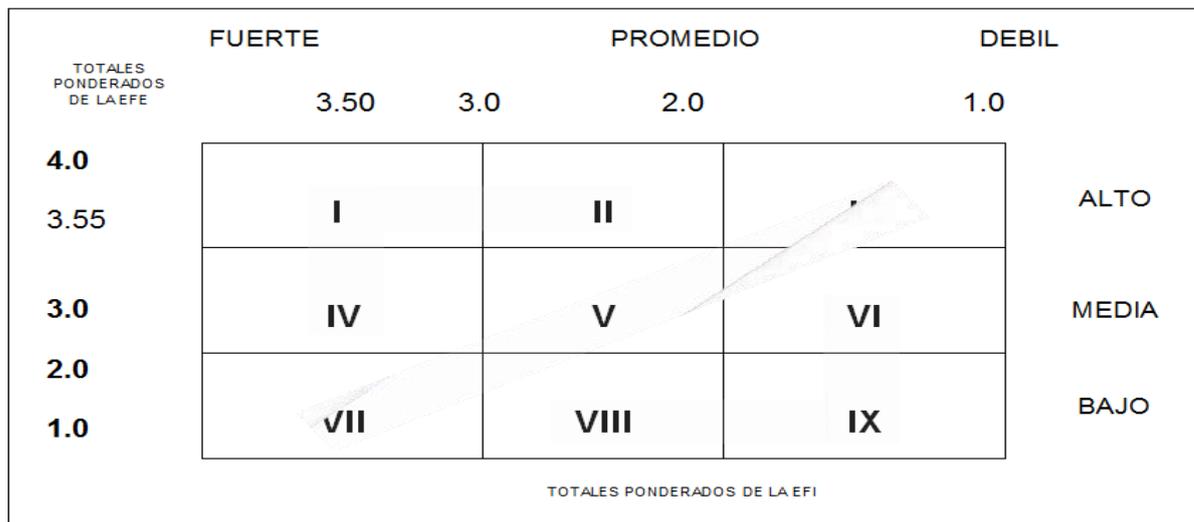
Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito, tiene un total ponderado de oportunidades de 175 esto significa que se debe aprovechar las oportunidades y minimizar los posibles efectos negativos de las amenazas ponderadas en 1,56

4.3.2.3. Matriz Interna y Externa (IE)

La matriz IE ubica las diversas divisiones de la empresa en un esquema de nueve cuadrantes. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje x, y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje y.

Figura # 11 Matriz Interna y Externa (IE)



Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

Se observa en el gráfico que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José”, Agencia Montalvo tiene un total ponderado de factores externos de 3,31. El peso ponderado de los factores internos es 2,62. Esto significa que tanto los factores internos y externos son fuertes para la Cooperativa.

FODA Estratégico

El diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, encausa al planteamiento de las estrategias, que trata de potencializar las fortalezas, eliminando las debilidades, disminuyendo las amenazas y aprovechando aquellas oportunidades. Las estrategias ayudaran a mejorar la calidad del servicio. Las estrategias actuaran sobre los siguientes componentes: Ofensivas (F vs. O), Defensivas (F vs. A), Adaptativas (D vs. O), y De supervivencia (D vs. A)

Cuadro # 10 FODA Estratégico

FODA Estratégico	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 Buen ambiente de trabajo F2 Servicios accesibles a todos los clientes F3 Talento humano con experiencia laboral F4 Incremento del número de socios y clientes F5 Líneas de créditos con participación en el mercado	D1 Demora en la atención D2 Señalización inadecuada D3 Ausencia de buzón de reclamos y sugerencias. D4 Instalaciones inconvenientes D5 Percepción del cliente sobre el servicio que brinda la Cooperativa regular. D6 Regular desempeño de los empleados D7 Inadecuada comunicación de los empleados con los clientes. D8 Falta de capacitación del personal que labora en la cooperativa en servicio al cliente.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1 Existencia de demanda de servicio O2 Desarrollo de las PYMES, necesidades de servicio financiero O3 Líneas de CFN para financiamiento a largo plazo O4 Alianzas estratégicas con otras entidades financieras	F4 O1 Implementar Acciones de publicidad y promoción para ofrecer servicios y productos de la cooperativa F2 O4 Realizar alianza con otras entidades financieras	D3 O1 Crear un buzón de recomendación y sugerencias, con el objeto de mejorar continuamente D7 O2 Mejorar el mobiliario para dar mejor servicio al cliente. D4 O3 Mejorar la imagen mediante la instalación de mobiliarios que brinde confort a los clientes.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1 Inestabilidad económica A2 Cambios en la Ley de Economía Popular y Solidaria A3 Competencia de entidades financieras A4 Nuevas leyes que pueden afectar a las entidades financieras	F2 A3 Implementación de procesos del servicio de mejora continua	D8 A3 Capacitar al talento humano en temas referentes a la atención al cliente y a la comunicación.

Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

Las estrategias direccionan a:

- Implementar programas integrales de capacitación de atención y servicio al cliente.
- Impacto que se espera sobre el plan de capacitación
- Realizar actividades de publicidad y promoción que permita dar a conocer los servicios que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito
- Crear un buzón de recomendación y sugerencias, con el objeto de mejorar continuamente

Implementar programas integrales de capacitación de atención y servicio al cliente, referente ha:

- Calidad de Servicio y atención al Cliente.
- Comunicación y atención al cliente.

Duración: Ocho semanas distribuidas en tres horas cada sábado

La Cooperativa de Ahorro y Crédito debe de aportar con cursos de capacitación que atiendan aspectos relacionados a la calidad de servicio, debido, a que la manera de atender al cliente refleja el servicio que da la organización. Por lo tanto la calidad del trabajo incrementa la calidad general de la empresa.

Los cursos de capacitación estarán dirigidos a los empleados que se encuentran constantemente en contactos con los clientes o socios en el que se explica la importancia del puesto de trabajo, la cultura empresarial de la Cooperativa, la atención al cliente, la comunicación con el cliente.

Es importante establecer que el éxito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito y de cualquier organización depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes.

Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene, en el negocio, ya que ellos compran un buen servicio y buena atención.

El buen servicio debe de percibirse, para ello, es fundamental considerar aspectos que deben de incluirse en la capacitación, tales como:

- Cortesía

- Atención rápida
- Confiabilidad
- Atención personal
- Suficiente información
- Simpatía

La capacitación debe estar orientada a la comunicación con el cliente, comprendiendo el conjunto de actividades que se desarrollan para informar y persuadir.

En la comunicación verbal se debe de poner énfasis en lo siguiente:

- Calidez
- Precisión
- Conocimiento
- Prudencia

En la comunicación no verbal se debe de tratar sobre la:

- Gestualidad
- Postura
- Presencia
- Seguridad
- La calidez de saludo
- El contacto visual
- La simpatía
- La gestualidad
- El dinamismo
- La atención

Los programas de capacitación están orientados a la calidad de servicio, atención al cliente y a la comunicación.

Cuadro # 11 Programas

PROGRAMAS	OBJETIVOS
Conocimientos de la comunicación efectiva	Fortalecer la identificación con la cultura dependiendo del lugar que sea el cliente para asegura el éxito de la relación intercultural.
Cómo comunicar para cumplir las expectativas del cliente	Desarrollar una adecuada cultura de servicio, como ventaja competitiva para la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
Consecuencias de un mal servicio al cliente	Conseguir la salud de la organización. Cuando una entidad goza de salud, no la percibe. Simplemente ese estado permite desarrollar sus actividades sin restricciones.
Los clientes satisfechos son el propósito de la empresa	Alcanzar el más alto valor percibido para el cliente como producto de hacer cosas superlativas y únicas para él en todas las etapas de los diferentes procesos de ,los servicios que brinda la cooperativa
Fórmula para calcular el valor de un cliente fiel	Fidelizar al cliente, midiéndolo por el número de clientes adicionales que un cliente fiel es capaz de atraer.
Satisfacción del cliente y mejora continua de la calidad	Lograr el buen funcionamiento del sistema de gestión de la calidad y alcanzar la efectividad empresarial, con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño

Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

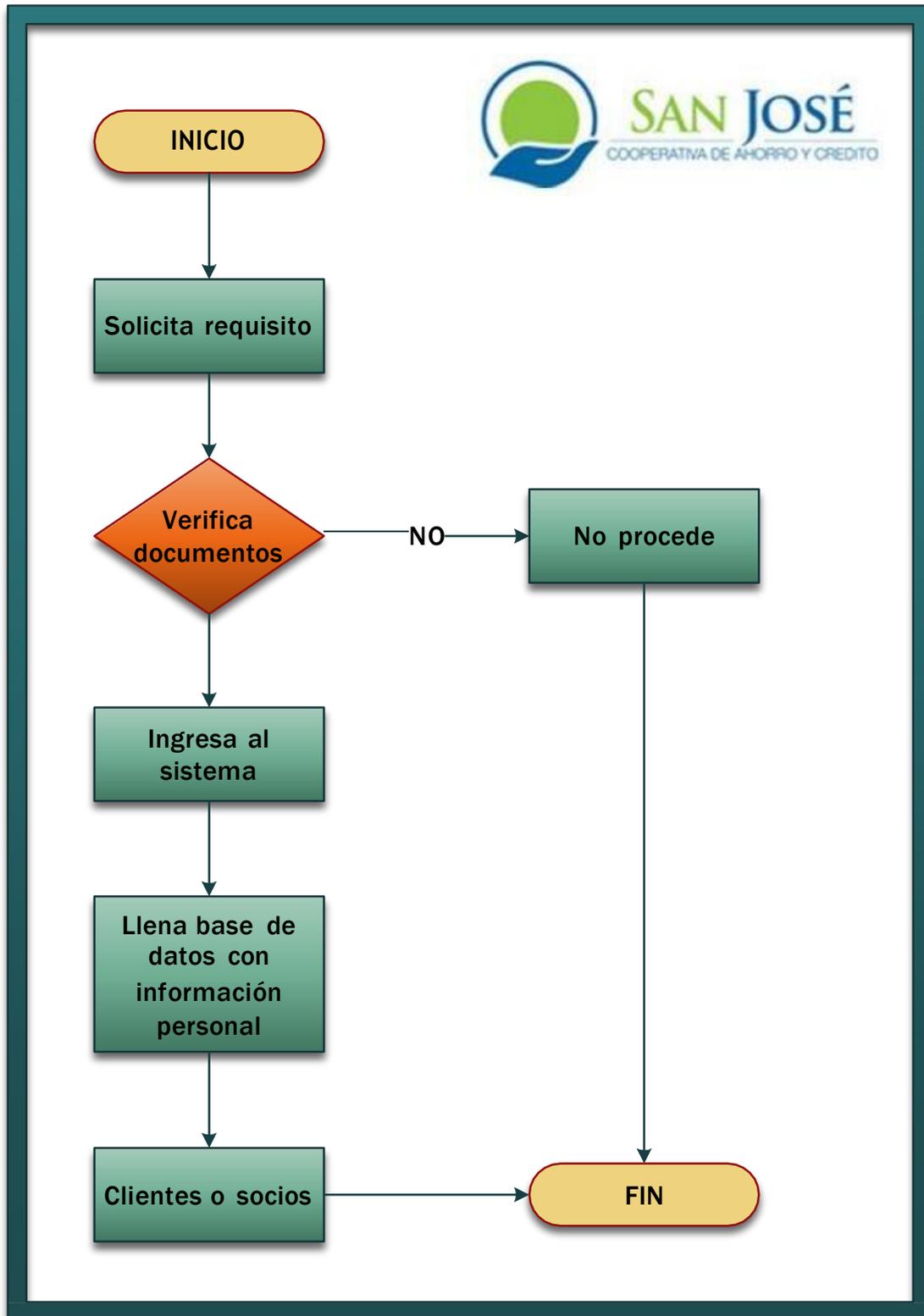
Cuadro # 12 Presupuesto de capacitación anual para las áreas de servicio al cliente

Procesos	Nº de participantes	Programas	Técnicas de aprendizaje	Tiempo en horas	Costo x hora	Total \$
Apertura de cuentas	4	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos de la comunicación efectiva 	Expositiva	6	25/u	150
Captación de dinero	8	<ul style="list-style-type: none"> Cómo comunicar para cumplir las expectativas del cliente 	Taller – grupal	9	25/u	225
Proceso de colocaciones	8					
Proceso de cobranza	8	<ul style="list-style-type: none"> Consecuencias de un mal servicio al cliente 	Ejercicios/ Casos prácticos	6	25/u	150
		<ul style="list-style-type: none"> Los clientes satisfechos son el propósito de la empresa 	Taller – grupal	12	25/u	300
		<ul style="list-style-type: none"> Fórmula para calcular el valor de un cliente fiel 	Ejercicios/ Casos prácticos	6	25/u	150
		<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del cliente y mejora continua de la calidad 	Taller – grupal	12	25/u	300
TOTAL				51		1275

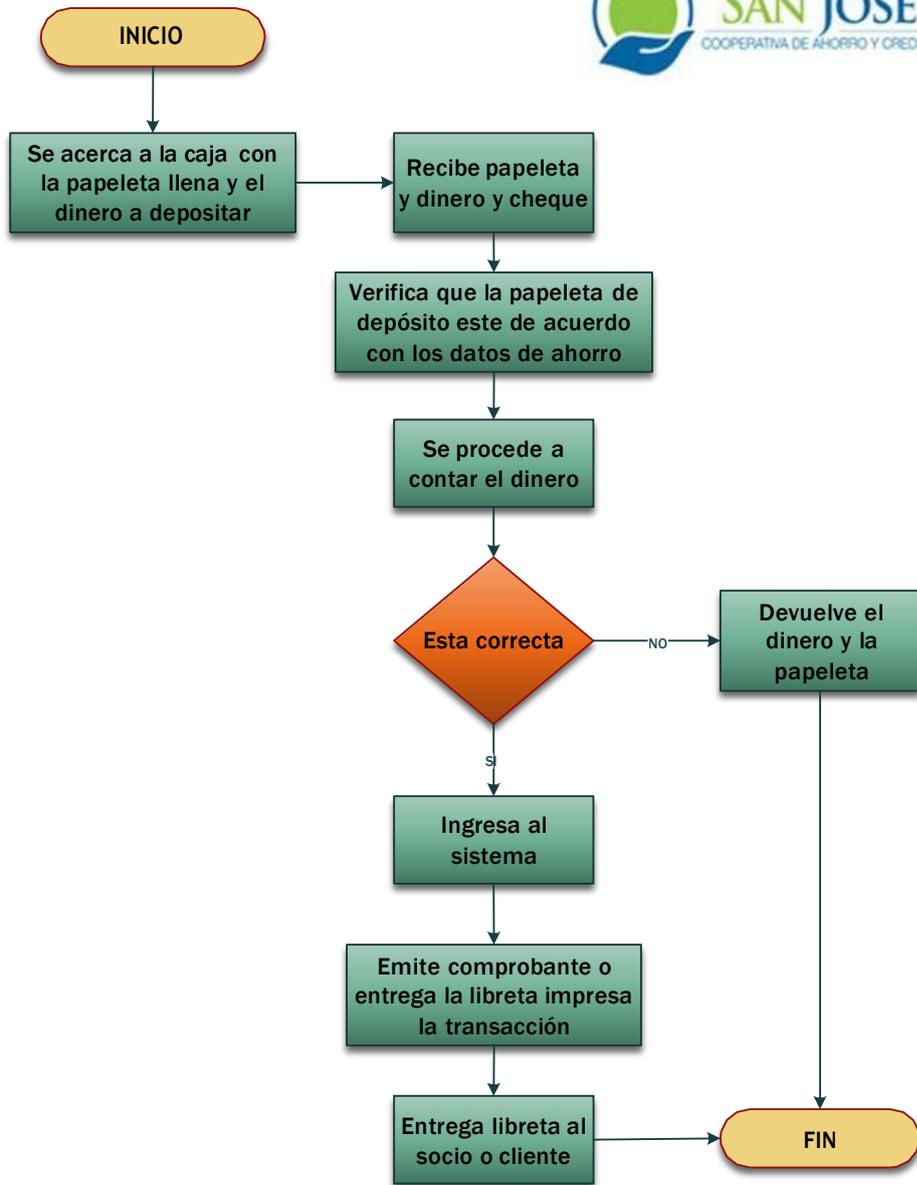
Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

La capacitación se orienta al recurso humano que está constantemente en relación directa con el cliente o usuario, y en la cual tiene que ver los procesos que se muestran en los siguientes gráficos.

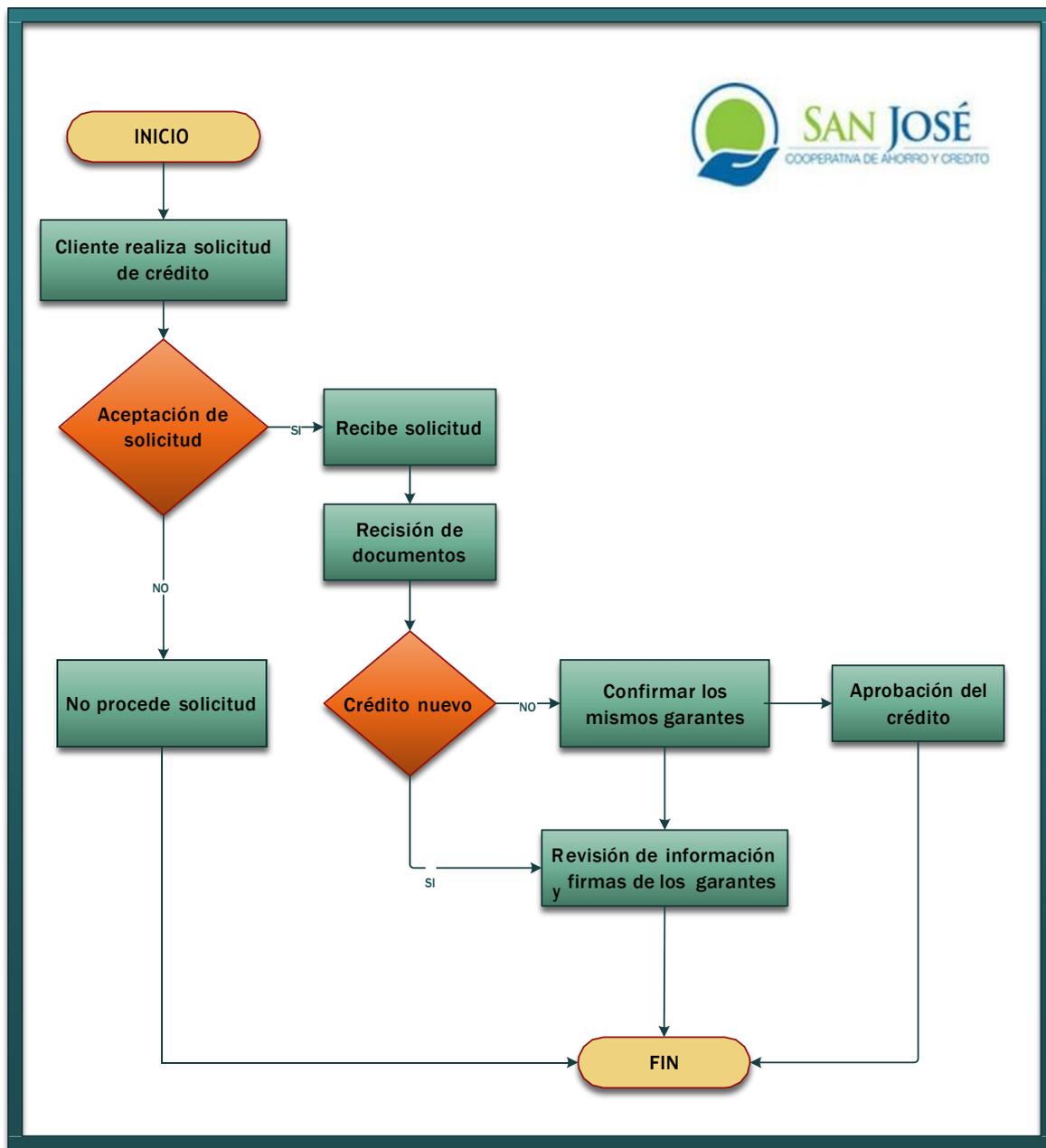
Proceso de cuentas



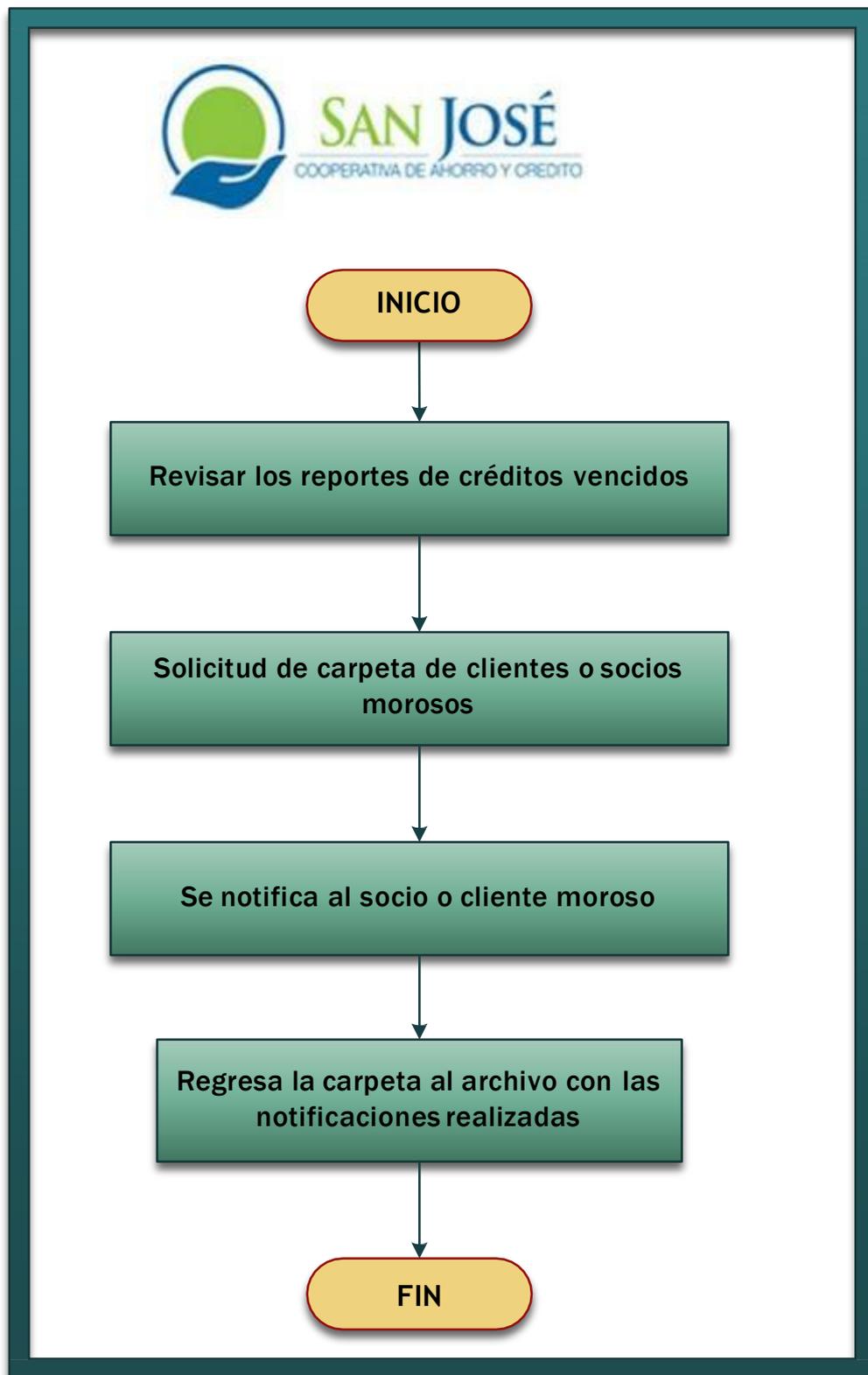
Proceso de captación de dinero



Proceso de colocaciones



Proceso de cobranza



Impacto que se espera sobre el plan de capacitación

Abordar desde un enfoque estratégico el servicio al cliente, y no sólo como un conjunto de tácticas, permitirá visualizar la gran oportunidad que una estrategia de servicio encierra y que se traduce en valor económico y sustentabilidad.

Si así se lo hace, se podrá:

- Explotar al máximo las posibilidades del servicio al cliente mirándolo de un modo estratégico.
- Ver como esenciales para la salud financiera de la organización las relaciones con los clientes actuales
- Adaptar la organización a la experiencia end-to-end del cliente mapeando esa experiencia (y no al revés) y designando a alguien para que la gestione o, al menos, la monitoree.
- No sólo para responder a los problemas y recopilar información usar el servicio al cliente, sino para medir e informar el impacto de las decisiones gerenciales en la lealtad y la rentabilidad.
- En términos de ingresos y lealtad ver cada contacto con el cliente
- Para lograr la máxima rapidez y flexibilidad, organizar los empleados de servicio, los recursos que los apoyan, y las funciones que afectan el servicio, con pocas reglas específicas, haciendo lo que es mejor para el cliente.

Mejorar la imagen mediante la distribución de mobiliarios que brinde confort a los clientes.

Para mejorar la imagen de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José es necesario realizar una redistribución del mobiliario situado en las diferentes oficinas que conforman la institución financiera. De esta manera, se ha propuesto una organización de los muebles y equipos con la finalidad de optimizar la atención al cliente.

Toda oficina deberá poseer un cuadro que contenga el logo y nombre de la entidad financiera con el propósito de introducir la imagen de la empresa en la mente de los usuarios.



Es aconsejable colocar una planta en una esquina de la oficina ya que decorar con floreros, aporta un toque de personalidad, distinción y calidez en los espacios.

Si el escritorio de la oficina no posee cajoneras integradas, es muy importante la presencia de un mueble complementario para guardar los expedientes, libros y archivos utilizados en la institución, donde se puedan ordenar los distintos documentos para facilitar la ubicación de los mismos al momento de ser requeridos por algún cliente.



Es recomendable que los documentos se encuentren ubicados al alcance del ejecutivo encargado de la oficina, para evitar desplazamientos innecesarios al momento de la búsqueda de información física de clientes en los archivos.

Los muebles deberán estar agrupados de tal manera que no obstaculice la circulación de los usuarios, una eficiente distribución de los espacios no se limita a un tema estético o arquitectónico, sino una manera de mejorar el uso el área de trabajo.



Por otro lado, no deja de ser importante la decoración de la oficina con cuadros que amenicen el ambiente, ya que la armonía de la decoración se la puede encontrar precisamente en este elemento, y debe de ir acorde con el resto de colores encontrados en la oficina, como paredes, piso, muebles, etc.

La ubicación del ejecutivo responsable de la oficina deberá siempre estar frente a la puerta de ingreso de los usuarios y clientes con el objeto de brindarles un directo recibimiento. Además, los usuarios tendrán situadas dos sillas frente al escritorio para su adecuada atención.

Uno de los puntos más importantes para la consolidación de una buena atención a los usuarios y clientes se centra en la iluminación de la oficina. Una suficiente y adecuada luminosidad en el área de trabajo, mejora la productividad, mejora el clima y ambiente laboral.



Realizar actividades de publicidad y promoción que permita dar a conocer los servicios que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Se realizará publicidad por medio de displays o visualizadores, con el objeto de mostrar información referente a los servicios que se ofrece al cliente de manera visual.

Las nuevas prácticas publicitarias crean nuevos canales de comunicación, es así que la Cooperativa de Ahorro y Crédito desea comunicar los servicios que están a disposición de socios y clientes, de acuerdo a la segmentación que utilizan los productos

En la publicidad y promoción se utilizan formas impactantes y creativas que establecen formas de contacto para difundir el mensaje publicitario.

El displays o visualizadores, se situará en la recepción o sala de espera, debido a que es el lugar dónde se decide el servicio que se va a adquirir. Se emitirá un video en el que consten las agencias, los productos y servicios que oferta esta institución financiera.



Otra forma de publicidad se realizará mediante pamfletos, tripticos y folletos expuestos en una pequeña mesa en la sala de espera, en estos medios publicitarios se encontraran las diferentes promociones que se presentan en la Cooperativa de Ahorro y Credito San José.

Esta estrategia tambien se utilizará en las diferentes oficinas de la entidad financiera, en donde los articulos publicitarios estaran colocados sobre los escritorios con el fin de que los usuarios y clientes al momento de sentarse frente al escritorio puedan acceder a su contenido publicitario.



Crear un buzón de recomendación y sugerencias, con el objeto de mejorar continuamente

El Buzón de Sugerencias es el canal donde se crea el diálogo directo e inmediato entre un cliente y la Cooperativa de Ahorro y Crédito, este canal se convierte en la solución perfecta para mejorar el servicio. Se debe implementar buzones para los servicios que recibe el cliente, esto ayudará a organizar mejor las quejas o sugerencias y poder realizar las pertinentes modificaciones de forma más rápida y concreta.

Como todo canal de comunicación interna, el buzón tendrá una fase de seguimiento y otra de evaluación. El buzón será ubicado en la sala de espera debido a que es un lugar visible, y que los usuarios deben salir y entrar por ese lugar.



El buzón será un vehículo para garantizar la comunicación y el sistema de calidad total de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Este canal precisará el tipo de sugerencias que se atenderán, tales como: aceptar quejas, sugerencias, felicitaciones, propuestas, mejoras de producto, o de procesos. Se aceptará cualquier sugerencia susceptible para mejorar el funcionamiento, especialmente en los campos de la organización y condiciones de trabajo así como de la información.

Además del buzón de recomendación físico se implementará un buzón electrónico que estará incorporado en la página web de la cooperativa San José, este medio servirá de canal interactivo entre los usuarios y la entidad financiera de modo electrónico.

El buzón estará representado por un icono de un buzón plateado que lleve el signo de arroba “@” en el costado y el logotipo de la empresa en la tapa, el mismo que será facial de reconocer en el sitio web de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José.



Este icono aparecerá en cada página que contenga el sitio web de la entidad financiera, y se establecerá en forma de hipervínculo, pues al dar un clic sobre él, este reenviara al usuario hacia un portal que contendrá un formulario estructurado por campos de información como:

- Nombre
- Número de teléfono
- Correo electrónico
- Recomendación o sugerencia

De los cuales el campo obligatorio es el de recomendación o sugerencia puesto que el usuario podrá permanecer en anonimato.

4.3.2.4. Plan de acción

Cronograma Programa: Capacitación en atención y servicio al cliente

LINEA ESTRATÉGICA / PROGRAMA		2014		2015		2016		2017		2018		2019		Responsable	Presupuesto	Fuente De Financiamiento	Prioridad	Plazo	
		1 S	2 S	1 S	2 S	1 S	2 S	1 S	2 S	1 S	2 S	1 S	2 S						
PROYECTOS	ACCIONES	1 S	2 S	1 S	2 S	1 S	2 S	1 S	2 S	1 S	2 S	1 S	2 S						
Programas integrales de capacitación de atención y servicio al cliente	Calidad de Servicio y Atención al Cliente													Área del talento humano	\$2.550	Cooperativa de ahorro y crédito	Alta	Corto y mediano	
	Comunicación y atención al cliente													Área del talento humano	\$1.225	Cooperativa de ahorro y crédito	Alta	Corto y mediano	
TOTAL:															\$3.775,00				

Cronograma: Programa distribución de mobiliarios

LINEA ESTRATÉGICA / PROGRAMA		2014		2015		2016		2017		2018		2019		Responsable	Presupuesto	Fuente De Financiamiento	Prioridad	Plazo
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2					
PROYECTOS	ACCIONES	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S					
Mejorar la imagen mediante la distribución de mobiliarios que brinde confort a los clientes.	Visibilidad del logotipo y nombre de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (cuadros)													Administración	\$480	Cooperativa de ahorro y crédito	Alto	Corto y mediano
	Colocar plantas													Administración	\$600	Cooperativa	Media	Corto y mediano
	Modulares													Administración	\$ 800	Cooperativa	Media	Corto y mediano
	Distribución del espacio													Administración	\$500	Cooperativa	Alto	Corto y mediano
TOTAL:															\$2.380			

Cronograma Programa: Actividades de publicidad y promoción

LINEA ESTRATÉGICA / PROGRAMA		2014		2015		2016		2017		2018		2019		Responsable	Presupuesto	Fuente De Financiamiento	Prioridad	Plazo
PROYECTOS	ACCIONES	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2					
Realizar actividades de publicidad y promoción que permita dar a conocer los servicios que oferta la Cooperativa	Publicidad por medio de displays													Administración	\$3000	Cooperativa	Alto	Corto mediano y largo plazo
	Panfletos, trípticos y folletos en la sala de espera													Administración	\$5000	Cooperativa	Media	Corto mediano y largo plazo
	Panfletos, trípticos y folletos en los escritorios de las diferente áreas													Administración	\$ 5000	Cooperativa	Media	Corto mediano y largo plazo
TOTAL															13.000			

Cronograma Programa: Buzones de recomendación y sugerencias

LINEA ESTRATÉGICA / PROGRAMA		2014		2015		2016		2017		2018		2019		Responsable	Presupuesto	Fuente De Financiamiento	Prioridad	Plazo
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2					
PROYECTOS	ACCIONES	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S					
Crear un buzón de recomendación y sugerencias, con el objeto de mejorar continuamente	Implementación de buzón físico													Administración	\$150	Cooperativa	Alto	Corto
	Implementación de buzón electrónico													Administración	\$200	Cooperativa	Alto	Corto
TOTAL															\$350			

4.3.2.5. Presupuesto anual del plan

PROYECTOS	2014		2015		2016		2017		2018		2019		Presupuesto	Plazo
Programas integrales de capacitación de atención y servicio al cliente													\$3.775,00	Corto y mediano
Mejorar la imagen mediante la distribución de mobiliarios que brinde confort a los clientes.													\$ 2.380,00	Corto y mediano
Realizar actividades de publicidad y promoción que permita dar a conocer los servicios que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito.													\$ 13.000,00	Corto y mediano y largo plazo
Crear un buzón de recomendación y sugerencias, con el objeto de mejorar continuamente													\$ 350,00	Corto y mediano
TOTAL													\$19.505,00	

4.4. Comprobación de la Hipótesis

Analizado e interpretado los datos estadísticos recolectados en la aplicación de la técnica de la encuesta a los clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, se hace necesario llevar a cabo la comprobación de la hipótesis, para lo cual se utiliza el método estadístico de la Chi Cuadrada, es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables.

La hipótesis planteada en el estudio es la siguiente: ¿Con el desarrollo de un modelo de Gestión de Calidad de Servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada se satisface las necesidades no atendidas de los clientes?

La variable independiente “Calidad del Servicio”, presentó siete indicadores, siendo los siguientes:

- Demora en la atención
- Señalización adecuada
- Existe buzón de reclamos y sugerencias
- Percepción sobre las instalaciones
- Calificación el servicio que brinda la entidad financiera
- El servicio cumple las expectativas
- Se cumple con el compromiso del servicio cooperativo

Esta variable mide si la gestión de calidad de servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” es la adecuada. En lo que concierne a la variable dependiente “Satisface las necesidades de los clientes”, se expusieron seis indicadores, los cuales fueron:

- Percepción del cliente de la atención
- Calificación del desempeño de los empleados
- Calificación del trato que tiene el empleado con el cliente
- Calificación del resultado del servicio obtenido
- Comunicación adecuada de los empleados con el cliente
- Personal de la cooperativa está capacitado
- Estos indicadores observaron el efecto que tiene la variable dependiente en la independiente.

Cálculo de las frecuencias absolutas esperadas para cada celda, mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

Dónde:

nie= frecuencia absoluta esperada.

Tniof= total de las frecuencias absolutas observadas en la fila.

Tnioc= total de las frecuencias absolutas observadas en la columna.

n= tamaño muestral.

Cálculo de frecuencias:

Variable Independiente

Para la celda 1

$$nie1 = (1544 \times 350) / 2451 = 220,5$$

Para la celda 2

$$nie1 = (907 \times 350) / 2451 = 129,5$$

Variable dependiente

Para la celda 1

$$nie1 = (1144 \times 350) / 2101 = 191$$

Para la celda 2

$$nie1 = (956 \times 350) / 2101 = 159$$

Cuadro # 13 Variable independiente

Variable INDICADOR	Satisfactorio	No Satisfactorio	Total
Demora en la atención	333	17	350
Señalización adecuada	199	151	350
Existe buzón de reclamos y sugerencias	262	88	350
Percepción sobre las instalaciones	125	225	350
Calificación del servicio que brinda la entidad financiera	176	174	350
El servicio cumple las expectativas	276	74	350
Se cumple con el compromiso del servicio cooperativo	172	178	350
Promedio	220,5	129,5	350

Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

Cuadro # 14 Variable dependiente

VARIABLE INDICADOR	Satisfactorio	No Satisfactorio	Total
Percepción del cliente de la atención	176	174	350
Calificación del desempeño de los empleados	181	169	350
Calificación del trato que tiene el empleado con el cliente	179	171	350
Calificación del resultado del servicio obtenido	182	168	350
Comunicación adecuada de los empleados con el cliente	223	127	350
Personal de la cooperativa está capacitado	203	147	350
Promedio	191	159	350

Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

Resumen de los promedios obtenidos en las variables independiente y dependiente

Cuadro # 15 Resumen de variables

VARIABLE	Satisfactorio	No Satisfactorio	
V. I. Calidad del Servicio	220,5	129,5	350
V. D. Satisface las necesidades de los clientes	191	159	350
TOTALES	411,5	288,5	700

Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

En la celda 1, la frecuencia absoluta esperada (nie) para la variable independiente fue de 220,5. La frecuencia esperada para la celda 2 fue de 129,5. En la celda 1, la frecuencia absoluta esperada (nie) para la variable dependiente; fue de 191, para la celda 1. La frecuencia esperada para la celda 2 fue de 159.

En el cuadro 15, se muestra que 220,5 clientes de la Cooperativa de Ahorro en estudio, tienen la percepción que se debe de satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la gestión de Calidad de Servicio. 191 clientes sienten que el servicio no es de calidad.

Para calcular el Tniof (total de las frecuencias absolutas observadas en la fila) y el Tnioc (total de las frecuencias absolutas observadas en la columna), se realiza el siguiente procedimiento.

Cuadro # 16 Frecuencias absolutas

VARIABLE	SATISFACTORIO		NO SATISFACTORIO		TNIOF
VI	nio = 220,5	nie = 411,5	nio = 129,5	nie = 288,5	700
VD	nio = 191	nie = 411,5	nio = 159	nie = 288,5	700
TNIOC	411,5		288,5		700

Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

En el cuadro se refleja que el total de las frecuencias absolutas observadas en el TNIOF es de 699 y corresponden al mismo número del total de las frecuencias absolutas observadas TNIOC.

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se procede a aplicar la fórmula para encontrar la nie (frecuencia absoluta esperada).

$$nie = \frac{(T_{niof})(T_{nioc})}{n}$$

$$nie = \frac{700 * 700}{1400}$$

$$nie = 350$$

La nie (frecuencia absoluta esperada), es 350, se procede a restar la frecuencia absoluta observada de la esperada, elevando al cuadrado esta diferencia para luego dividir ese resultado entre la frecuencia esperada.

$$X^2 = \frac{(nio - nie)^2}{nie}$$

$$X^2 = \frac{(700 - 350)^2}{350}$$

$$X^2 = \frac{700}{350}$$

$$X^2 = 2$$

$$X^2 = 2$$

Se determinó que el valor de la chi cuadrada calculada es 2. Se la compara con su valor teórico, con un nivel de confianza de 95%.

Para poder comparar el valor de chi cuadrada calculada con su valor teórico, se debe calcular el grado de libertad para cuadros 2 x 2 al 95% de confianza mediante la siguiente fórmula:

$$gl = (f-1)(c-1)$$

Donde

gl= grados de libertad

f= filas

c= columnas del cuadro

Entonces: $gl = (2-1) (2-1) = (1) (1) = 1$

$X^2 = 1$

$gl = (f-1) (c-1)$

$gl = (2-1) (2-1)$

$gl = (1) (1) = gl = 1 = 3.841$

La hipótesis nula (H_0) es la hipótesis que se supone cierta de partida, y la hipótesis alternativa (H_1) es la que reemplaza a la hipótesis nula, cuando ésta es rechazada. Por lo tanto sólo hubo una hipótesis (H_0), que fue la que se consideró para el desarrollo del estudio, no se planteó la alternativa (H_1), La hipótesis planteada (H_0) no fue rechazada, fue aceptada.

Informe sobre la Comprobación de la Hipótesis

La chi cuadrada calculada es 2, superior a la chi teórica $gl = 1 =$ al 95% $= 3.84$, por lo que se acepta la hipótesis de trabajo. Se determina que el desarrollo de un modelo de Gestión de Calidad de Servicio en Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Limitada satisface las necesidades no atendidas de los clientes.

Cuadro # 17 Valor de la chi cuadrado

Grados de libertad (GI)	Nivel de significancia 5% = 0.05
1	3.841
2	5.991
3	7.815
4	9.488
5	11.070
6	12.592
7	14.067
8	15.507
9	15.507
10	18.307

Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

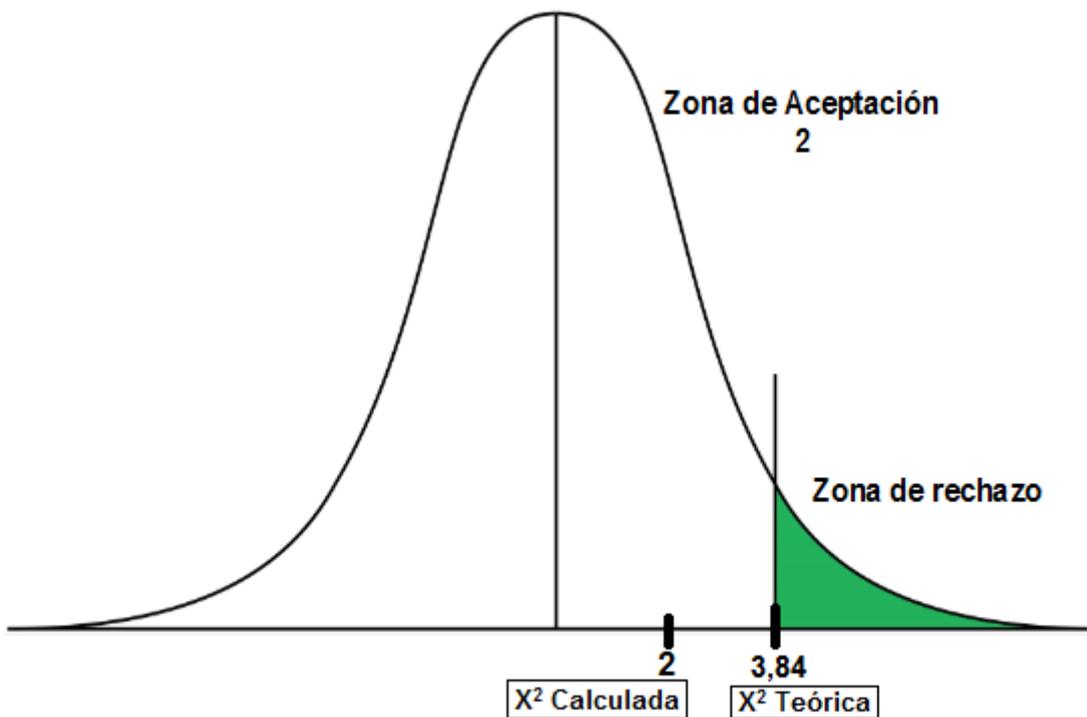


Figura # 12 Definición de la hipótesis
Elaborado por: Ing. María del Carmen Escobar

CONCLUSIONES

Al finalizar el estudio del Modelo de Gestión de Calidad de Servicio con enfoque al cliente aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Limitada, Agencia Montalvo, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Referente al diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José LTDA" se determinó que existe demora en la atención, éste factor afecta al servicio que se brinda, siendo la percepción del cliente negativo en el desempeño del personal que lo atiende.
- La señalización no es la adecuada, por lo tanto no se identifican las áreas o departamentos para que el cliente pueda realizar sus trámites sin inconvenientes ni pérdida de tiempos.
- Los clientes consideran que las instalaciones de la empresa financiera no son cómodas, los servicios que brinda la Cooperativa no cubre por completo los requerimientos de los usuarios.
- La percepción que tienen los clientes sobre los servicios que brinda la Cooperativa, se orientan a que deben de mejorar, la existencia de un mercado muy competitivo obliga a las empresas a que apliquen estrategias para lograrlo.
- Se identificaron las necesidades insatisfechas actuales de los clientes, señalando que los servicios que esperan recibir de la Cooperativa, es un seguimiento prioritario de las peticiones de los clientes, muchas veces las solicitudes de préstamos por parte de los clientes o socios se obstaculizan por lentitud de las personas que laboran en la entidad financiera, esto significa que el servicios no es el adecuado o que éstos se encontrarían mal encaminados para ofrecer una real solución.
- Los clientes consideran que la Cooperativa de Ahorro y Crédito debe mejorar el desempeño de los empleados referente a la atención al cliente en las relaciones con los usuarios y a la comunicación, para que exista una mayor comprensión y satisfacción del servicio esperado.

- El trato que da el personal que labora en la Cooperativa no es el adecuado, esto puede ser porque hay factores como la desmotivación o falta de capacitación que incide negativamente en el comportamiento de los empleados.
- La comunicación de los empleados con el cliente no es la adecuada, se necesita una atención que permita una interacción más rápida con servicio personalizado y sistemas de respuesta inmediata.
- Se determinó un modelo de gestión por servicios bajo un plan estratégico de gerencia de servicio. El modelo se encauza a la gestión de calidad con enfoque al cliente, éste propone ofrecer a los clientes servicios de mayor calidad como única forma de supervivencia ante la competencia; basa su actuación en el liderazgo que actúa para generar procesos cuyos resultados se reflejarán en los empleados de la organización, en los clientes y en la sociedad en general.
- Este modelo denominado “Modelo Europeo de Excelencia EFQM” desarrolla estrategias que permite adaptarse a las necesidades y deseos de los clientes, cuyas acciones van encaminadas a que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José preste un mejor servicio.
- Se investigaron las mejores prácticas y herramientas modernas para la gestión de las relaciones con el cliente, con el objeto de ser aplicadas en la Cooperativa, definiendo al triángulo de servicio, como instrumento que permite adaptarse a las necesidades y deseos de los clientes.
- La estrategia de servicio que se debe de emplear en la Cooperativa se orienta a las necesidades y deseos del cliente para que satisfaga sus necesidades y se anticipen a sus expectativas.

RECOMENDACIONES

- Capacitar al talento humano en la atención al cliente, con el objeto de alcanzar el más alto valor percibido por el usuario como producto de hacer cosas superlativas en todas las etapas de los diferentes procesos de los servicios que brinda la Cooperativa.
- Realizar actividades de señalización que permita dar a conocer los servicios que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito, con el fin de comunicar e informar los que están a disposición de socios y clientes.
- Mejorar las instalaciones de la empresa financiera para brindar un mejor servicio a los socios y clientes, a través de la decoración de las oficinas y la iluminación en el área de trabajo, que mejore el clima y ambiente laboral.
- Optimar los servicios que brinda la Cooperativa, mediante acciones de Responsabilidad Social Corporativa, en las que; las necesidades del talento humano, socios, clientes sean atendidas debidamente.
- Implementar estrategias para alcanzar la calidad del servicio, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes, con acciones dirigidas hacia el ambiente interno de la organización, enfocadas en la gestión del recurso humano que labora en la Cooperativa.
- Mejorar el desempeño de los empleados referente a la comunicación, mediante procesos estandarizados que asegure el desarrollo de una adecuada cultura de servicio, como ventaja competitiva para la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- Inducir al talento humano que labora en la Cooperativa para que adopten los valores corporativos y se fortalezca la identificación de la cultura organizacional, con el propósito que éstos brinden un mejor trato al socio, cliente y usuario.
- Brindar un servicio personalizado y sistemas de respuesta inmediata a los socios y clientes, con el objeto de fidelizar al cliente y alcanzar la efectividad empresarial, para conducir a la organización hacia una mejora en la comunicación.

- Aplicar el modelo de Gestión de Calidad con enfoque al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José LTDA, para mejorar los servicios que ofrece. Este modelo tiene como premisa, "la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados"; implica un compromiso de mejora que abarca las capacidades del personal y las relaciones con los clientes.

- Realizar actividades de publicidad y promoción con el objeto de dar a conocer los servicios y productos que oferta a los clientes y al mismo tiempo aumentar las ventas, estas estrategias posicionarán a la Cooperativa de Ahorro y Crédito en el mercado con ventajas competitivas.

- Crear las condiciones necesarias para poder identificar los requerimientos que tiene el cliente, mediante la instalación de buzones de quejas y sugerencias, para poder satisfacer las necesidades y mejorar con el desarrollo de acciones que coadyuven a consolidar el liderazgo como estable la filosofía corporativa de la empresa financiera.

- Consolidar el liderazgo en el mercado satisfaciendo necesidades y deseos del socio y cliente, implementando políticas que direccionen el cambio, la actitud hacia el servicio al cliente, iniciando un crecimiento sostenido enfocado hacia los socios/as

BIBLIOGRAFÍA

- Chango Mazabanda, M. (2013). *La Calidad del servicio y su impacto en el incremento de captación de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Coopindigena Ltda.* Ambato – Ecuador : Universidad Técnica de Ambato.
- Albrecht, K. (1992.). *La Revolución del Servicio. Legis Fondo.* Santafé de Bogotá: Serie Empresarial.
- Alles, M. (2011). *Desempeño por competencias* (septima ed. ed.). Buenos aires: Granica S.A.
- Briceño de Gomez, M. (2007). *Calidad del servicio* (primera ed. ed.). Barcelona: Laertes.
- Colunga, C. (2006). *Calidad del servicio* (primera ed. ed.). Barcelona: ICE.
- Covey, S. (2006). *Gestion de la calidad en los servicios.*
- Dias, Y., & Pons, R. C. (2009). *Gestión de servicios.*
- Domínguez, H. (2000). *El servicio Invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente.*
- García, M., Quispe, C., & Ráez G. , A. (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos. Serie de Normas NTP ISO 9000:2001. Rev., 8.*
- Grande, E. (2005). *Marketing de los Servicios.* Madrid- España: ESIC.
- Guerra-Lopez, I. (2007). *Evaluacion y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la Medicion y Mejora del Desempeño.* Bloomington: AuthorHouse .
- Kotler, P. (2005). *Dirección de Mercadotecnia* (octava edición ed.). México: Prentice – Hall Hispanoamericana.
- Larrea, P. (2011). *Calidad de servicio: del Marketing a la estrategia* (Segunda ed. ed.). Mèxico:.

- López Capel, F. (2007). *Comunicación con la clientela* (Primera ed. ed.). Madrid.
- Nieto, C., & Ros, L. (2006). *Comparación entre los modelos de gestión de calidad total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000*. Valencia 7 y 8 de Septiembre del 2006: X Congreso de Ingeniería de Organización.
- Pérez Torres, V. (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente*. España: Ideas propias.
- Pérez, J. (2012). *El Cliente Satisfecho y su Verdadero Impacto en las organizaciones*.
- Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: ECOE.
- Rico, R. (2007). *Total Customer Satisfaction*. NTC Business Books.
- Rodríguez Marín, & Gómez Gras, J. (2003). Implantación de un sistema de calidad en la enseñanza superior basado en el Modelo Europeo de Excelencia. *ESIC Market*, 243 - 252.
- Setó Pamies, D. (2008). *Business & Economics*. New York: McGraw.
- Teran, G. (2008). *Gestión de la calidad*.
- Vargas Quiñones, M. E. (2006). *Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas*. Bogotá: ECOE.
- Vértice. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. Barcelona: Vértice.
- Vértice, M. (2008). *Gestión del Punto de Venta*. España: Vértice.
- Vivas Márquez, G. (2008). *Satisfacción de los Clientes*. Bogota: Nuevo Horizonte.



**A
N
E
X
O
S**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

ANEXO II ENCUESTAS

DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LIMITADA, AGENCIA MONTALVO AÑO 2014.

VARIABLE INDEPENDIENTE: CALIDAD DEL SERVICIO

Pregunta 1. ¿Cuántos minutos espera usted para ser atendido en la Cooperativa?

- 5 minutos ()
- 10 minuto ()
- 15 minutos ()
- 20 minuto ()
- Más de 20 minutos ()

Pregunta 2 ¿Considera usted que hay demora en la atención?

- Siempre ()
- Frecuentemente ()
- Rara vez ()
- Nunca ()

Pregunta 3 ¿La Cooperativa cuenta con la señalización adecuada para que el cliente identifique las áreas para hacer sus trámites?

- SI ()

NO ()

Pregunta 4 ¿La Cooperativa tiene buzón de reclamos y sugerencias?

SI ()

NO ()

Pregunta 5 ¿Cuál es la percepción que usted tiene sobre la infraestructura de la Cooperativa?

Excelente ()

Muy buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

Pregunta 6 ¿Cómo califica usted el servicio que brinda la entidad financiera cuando usted realiza alguna transacción?

Excelente ()

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Pregunta 7 ¿El servicio que brinda la Cooperativa cumple con sus expectativas?

Siempre ()

Frecuentemente ()

Rara vez ()

Nunca ()

Pregunta 8 ¿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 ()

Sistemas de respuesta inmediata ()

Seguimiento prioritario de las peticiones de los clientes. ()

Pregunta 9 ¿La empresa cumple con el compromiso del servicio cooperativo?

Siempre ()

Frecuentemente ()

Rara vez ()

Nunca ()

VARIABLE DEPENDIENTE SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

Pregunta 10 ¿Cómo usted percibe la atención que recibe en la Cooperativa?

Excelente ()

Muy buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

Pregunta 11 ¿Cómo usted califica el desempeño de los empleados en relación a la atención al cliente?

Excelente ()

Muy buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

Pregunta 12 ¿Cómo califica el trato que tiene el empleado con el cliente?

Excelente ()

Muy buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

Pregunta 13 ¿Cómo usted calificaría el resultado del servicio obtenido por los empleados de la Cooperativa?

- Excelente ()
Muy buena ()
Buena ()
Regular ()
Mala ()

Pregunta 14 ¿La comunicación de los empleados con el cliente es la adecuada?

- Siempre ()
Frecuentemente ()
Rara vez ()
Nunca ()

Pregunta 15 ¿Considera usted que el personal de la Cooperativa está capacitado para ayudarle en sus trámites?

- SI ()
NO ()



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

ANEXO IIII ENTREVISTAS

Gerente

Pregunta 1 ¿Qué papel juega el servicio en la cooperativa “San José”, considerando que ésta es una empresa financiera tan competitiva en el mercado?

Pregunta 2 ¿La Cooperativa de ahorro y crédito “San José” Agencia Montalvo, satisface las necesidades de los clientes? ¿Porque?

Pregunta 3 ¿La calidad de servicio que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito está en relación directa con el ambiente interno? ¿Porque?

Pregunta 4 ¿Se evalúa el desempeño del personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José” Limitada, Agencia Montalvo?

Pregunta 5 ¿Qué acciones realiza la gerencia para implantar una cultura de calidad de servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

El cajero

Pregunta 1 ¿Cómo percibe el cliente o usuario la calidad del servicio que se ofrece en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José”?

Pregunta 2 ¿Mencione algunas situaciones conflictivas que se hayan presentado con los clientes?

Pregunta 3 ¿Cómo resuelve usted las quejas de los clientes?

Pregunta 4 ¿Cree usted que el cajero debe desarrollar habilidades para tratar con el cliente?

Pregunta 5 ¿Ha recibido capacitación referente al servicio al cliente?

El jefe de servicio al cliente

Pregunta 1 ¿Cómo mide usted la satisfacción del cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José?

Pregunta 2 ¿En el camino hacia la excelencia en el servicio, qué pasos deben efectuarse?

Pregunta 3 ¿Los servicios y productos que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José satisface a los clientes?

Pregunta 4 ¿Se evalúa al empleado en relación al servicio y atención al cliente?

Pregunta 5 ¿Considera usted que se debe de aplicar estrategias para mejorar el servicio al cliente? ¿Cuáles?