



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título  
de Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “Plan de Mejoramiento Continuo del  
Talento Humano y la Calidad de Servicio en la  
Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-  
PELILEO”.**

**Autor: Alex Daniel Molina Alcívar**

**Tutor: Dra. Jenny Gamboa.**

**AMBATO – ECUADOR  
Noviembre 2012**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Jenny Gamboa, con C.I # 180228932-0, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema " Plan de mejoramiento continuo del talento humano y la calidad de servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito indígena SAC-PELILEO." , desarrollado por Molina Alcívar Alex Daniel, estudiante de la carrera de Ingeniería en Organización de Empresas, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad de Tesis de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Por lo tanto, autorizó la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, septiembre 2012

TUTOR

Dra. Jenny Gamboa

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo, Molina Alcívar Alex Daniel, con C.I 180403232-2, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “Plan de mejoramiento continuo del talento humano y la calidad de servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito indígena SAC-PELILEO.”, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta Investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autor (a) y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, noviembre de 2012

AUTOR

Molina Alcívar Alex Daniel

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “Plan de mejoramiento continuo del talento humano y la calidad de servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito indígena SAC-PELILEO.”, elaborado por Molina Alcívar Alex Daniel, estudiante de la carrera de Organización de Empresas, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, noviembre de 2012

Para constancia firma

---

Dr. Carlos Fuentes

CALIFICADOR

---

Dr. Néstor Muñoz

CALIFICADOR

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de ésta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de ésta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Autor.

Alex Daniel Molina Alcívar

## **DEDICATORIA**

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mi madre Alexandra, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaste. Mamá gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto te lo debo a ti.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios que gracias a él, pude guiar mi vida cada día, y culminar esta tesis; a mi madre por su amor, y apoyo incondicional. A la Ing. Gamboa Tutora de Tesis por su paciencia y colaboración en la realización de este trabajo. A Paola Santamaría que estuvo junto a mí ayudándome en la elaboración de este trabajo.

El Autor

Alex Daniel Molina Alcívar

# INDICE GENERAL DE CONTENIDO

## A. PÁGINAS PRELIMINARES

Título de la portada .....	i
Aprobación del Tutor .....	ii
Autoría del trabajo de graduación .....	iii
Aprobación del tribunal de grado .....	v
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento.....	vii
Índice general de contenidos .....	viii
Índice general de tablas .....	viii
Índice general de gráficos.....	x
Resumen Ejecutivo .....	1

## **CAPITULO I.....4**

### **EL PROBLEMA.....4**

1.1 TEMA .....	4
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2.1 Contextualización .....	4
• Contexto macro .....	4
• Contexto meso.....	4
• Contexto micro.....	5
1.2.2 Análisis Crítico .....	5
• Árbol de Problemas .....	5
1.2.3 Prognosis.....	6
1.2.4 Formulación del Problema.....	7
1.2.4.1 Variable independiente .....	7
1.2.4.2 Variable dependiente .....	7
1.2.5 Interrogantes.....	7
1.2.6 Delimitación del objeto .....	7
1.3 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA .....	8



1.4	OBJETIVOS .....	9
1.4.1	Objetivo General.....	9
1.4.2	Objetivos Específicos .....	9
<b>CAPITULO I.....</b>		<b>11</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>		<b>11</b>
2.1	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	11
2.2	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	12
2.3	FUNDAMENTACION LEGAL .....	13
2.4	CATEGORIAS FUNDAMENTALES .....	16
	Formulación del problema .....	16
2.4.1	Visión dialéctica de conceptualizaciones .....	16
2.4.1.1	Marco Conceptual Variable Independiente.....	16
2.4.1.1	Marco Conceptual Variable Dependiente .....	28
2.4.2	Gráficos de Inclusión Interrelacionales.....	32
2.5	HIPÓTESIS.....	34
2.6	ELEMENTOS .....	34
<b>CAPITULO III.....</b>		<b>35</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>		<b>35</b>
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.1.1	Investigación de campo.....	35
3.2	NIVEL O TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.2.1	Investigación de exploratoria.....	36
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	37
3.3.1	Población.....	37
3.4	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	38
3.4.1	Operacionalización de la variable independiente .....	38
3.4.2	Operacionalización de la variable Dependiente .....	39
3.5	PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	40
3.6	PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN .....	41

<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>42</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADO .....	42
4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	68
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>73</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>73</b>
5.1. CONCLUSIONES.....	73
5.2. RECOMENDACIONES .....	74
<b>CAPITULO VI .....</b>	<b>75</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>75</b>
6.1 DATOS INFORMATIVOS .....	75
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	75
6.3 JUSTIFICACIÓN .....	76
6.4 OBJETIVOS .....	76
6.4.1 Objetivo General.....	76
6.4.2 Objetivo Específicos .....	77
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	77
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	78
6.7 METODOLOGÍA.....	78
6.8 ADMINISTRACIÓN .....	98
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXOS.....	103

## ÍNDICE GENERAL DE TABLAS

Tabla 1. Población .....	37
Tabla 2. Infraestructura .....	43
Tabla 3. Equipos usados par atención.....	44
Tabla 4. Interés en brindar atención .....	45
Tabla 5. Trato brindado por el personal.....	46
Tabla 6. Asertividad de servicios .....	47
Tabla 7. Desempeño del personal.....	48
Tabla 8. Respuesta ante un problema.....	49
Tabla 9. Disposición del personal.....	50
Tabla 10. Nivel de confianza .....	51
Tabla 11. Disposición del personal.....	52
Tabla 12. Disposición del personal.....	54
Tabla 13. Disposición del personal.....	55
Tabla 14. Infraestructura .....	56
Tabla 15. Equipos usados para atención .....	57
Tabla 16. Interés en brindar atención .....	58
Tabla 17. Trato brindado por el personal .....	59
Tabla 18. Asertividad de servicios .....	60
Tabla 19. Desempeño del personal .....	61
Tabla 20. Respuesta ante un problema.....	62
Tabla 21. Disposición del personal.....	63
Tabla 22. Nivel de confianza .....	64
Tabla 23. Nivel de confianza .....	65
Tabla 24. Nivel de confianza .....	66
Tabla 25. Nivel de confianza .....	67
Tabla 26. Tabla de Contingencia.....	70
Tabla 27. Tabla de Observaciones Esperadas .....	70
Tabla 28. Prueba de Chi-Cuadrado .....	71
Tabla 29. Indicadores y brechas.....	80
Tabla 30. Indicadores y brechas.....	81

Tabla 31. FODA COAC – SAC PELILEO.....	82
Tabla 32. Relaciones Fortalezas – Oportunidades COAC – SAC PELILEO.....	83
Tabla 33. Estrategias de Ataque .....	84
Tabla 34. Relaciones Debilidades – Amenazas COAC – SAC PELILEO.....	85
Tabla 35. Estrategias de Defensa .....	86
Tabla 36. Ponderación de Estrategias.....	87
Tabla 37. Identificación de prioridades .....	90
Tabla 38. Programa de mejora de empatía .....	92
Tabla 39. Programa de mejora de capacidad de respuesta .....	93
Tabla 40. Programa de mejora de confiabilidad.....	94
Tabla 41. Programa de mejora de elementos tangibles .....	95
Tabla 42. Presupuesto .....	96
Tabla 43. Proyección de impacto .....	97
Tabla 44. Recursos no financieros .....	99
Tabla 45. Recursos Financieros .....	100

## ÍNDICE GENERAL DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Árbol de Problemas .....	5
Gráfico 2. Proceso del Marketing .....	24
Gráfico 3. Elementos del Marketing Mix .....	27
Gráfico 4. Infraestructura .....	43
Gráfico 5. Equipos usados para atención .....	44
Gráfico 6. Interés en brindar atención.....	45
Gráfico 7. Trato brindado por el personal.....	46
Gráfico 8. Asertividad de servicios .....	47
Gráfico 9. Desempeño del personal.....	48
Gráfico 10. Respuesta ante un problema.....	49
Gráfico 11. Disposición del personal.....	50
Gráfico 12. Nivel de confianza .....	52
Gráfico 12. Nivel de confianza .....	53
Gráfico 14. Nivel de confianza .....	54
Gráfico 15. Nivel de confianza .....	55
Gráfico 16. Infraestructura .....	56
Gráfico 14. Equipos usados para atención .....	57
Gráfico 15. Interés en brindar atención. ....	58
Gráfico 16. Trato brindado por el personal .....	59
Gráfico 17. Asertividad de servicios .....	60
Gráfico 18. Desempeño del personal.....	61
Gráfico 19. Respuesta ante un problema.....	62
Gráfico 20. Disposición del personal.....	63
Gráfico 24. Nivel de confianza .....	65
Gráfico 25. Nivel de confianza .....	66
Gráfico 26. Nivel de confianza .....	67
Gráfico 27. Nivel de confianza .....	68
Gráfico 28. Organigrama COAC – SAC PELILEO.....	99



## INTRODUCCION

El desarrollo del presente proyecto tiene como propuesta la realización de un plan de mejoramiento continuo del talento humano con el fin de optimizar la calidad de servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-PELILEO.

Para cumplir con lo expuesto se recogió información de libros y proyectos enfocados en las mismas temáticas que la presente investigación, además de la realización de encuestas para la obtención de información.

El capítulo I hace relación con el planteamiento del problema, describiendo en su totalidad sus causas y efectos con lo cual se plasma los objetivos.

El capítulo II trata sobre el fundamento legal, teórico e investigativo necesario para el diseño de la propuesta, basado en teorías y conceptos presentados por varios autores para el desarrollo de las categorías fundamentales de las variables dependiente e independiente y definir la hipótesis correspondiente.

El capítulo III define la metodología utilizada para la elaboración del presente proyecto enfocándonos en una investigación de campo, además se determina la población, así como también las técnicas e instrumentos usados para la recolección de datos.

En el capítulo IV se analizan e interpretan los resultados obtenidos a través de las encuestas y se presentan los resultados gráficamente, a continuación se hace la verificación de la hipótesis propuesta.

El capítulo V expone las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado mediante el desarrollo de la investigación, y que permitieron elaborar el plan de mejoramiento continuo propuesto.

Finalmente en el Capítulo VI, se desarrolla a la propuesta planteada en el presente trabajo de investigación, estructurado con los datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación científica del plan de mejoramiento continuo propuesto para la cooperativa.

**Palabras Clave**

- Mejoramiento Continuo
- Calidad y Servicio
- Capacitación



## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad las cooperativas del estado se encuentran en un proceso de transición que tiene por objetivo brindar a los ciudadanos servicios de calidad, dejando atrás la anterior imagen del servidor público ineficiente y carente de empatía por el trabajo que desempeña.

El mejoramiento continuo parte del principio de que todo proceso a cualquier nivel puede ser perfeccionado, nace de la filosofía kaisen concepto japonés que dicta que siempre es posible mejorar cualquier tarea que se realice.

La calidad del servicio se define como el nivel de satisfacción que brinda un producto o servicio a las necesidades de los clientes, siendo así que mientras más expectativas se cumplan a los clientes, más calidad tendrá un producto o servicio.

La importancia que el mejorar continuamente tiene sobre la calidad de los servicios radica en que mientras mejor se realice una tarea mejor será el producto o servicio final que se brinde, logrando elevar el nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes, por lo tanto, aumentar la calidad de los mismo, fidelizando a los clientes actuales y atrayendo a nuevos clientes.

El presente documento se enfoca en su totalidad a la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC-PELILEO, y la calidad de servicios que brinda la misma a sus clientes, para lo cual se analizaron los niveles de satisfacción actuales de los clientes y la situación de la cooperativa.

Con la investigación se propuso un Plan de mejoramiento continuo para el personal de la cooperativa, a fin de elevar su nivel competitividad, por lo tanto, mejorando la calidad del servicio que brinda la institución.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

“Plan de mejoramiento continuo del talento humano y la calidad de servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito indígena SAC-PELILEO.”

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización**

- **Contexto macro**

El talento humano es necesario en toda actividad, se refleja con mayor objetividad cuando este se halla involucrado en actividades de servicio al cliente. El proceso de atención al público requiere de personas con altísima calidad humana, considerando que en sus manos está el prestar atención cuando el usuario acude a las instalaciones para beneficiarse de sus servicios.

- **Contexto meso**

Desde hace algún tiempo el talento humano que trabaja en atención al cliente ya sea en Instituciones públicas, como en privadas y en un caso pertinente Instituciones financieras, no ha manifestado un correcto rendimiento del que se obtiene un vacío, este vacío que se produce en el ideal de una persona y en la realidad en la que se desenvuelve con los usuarios, permite que se torne mecánico y

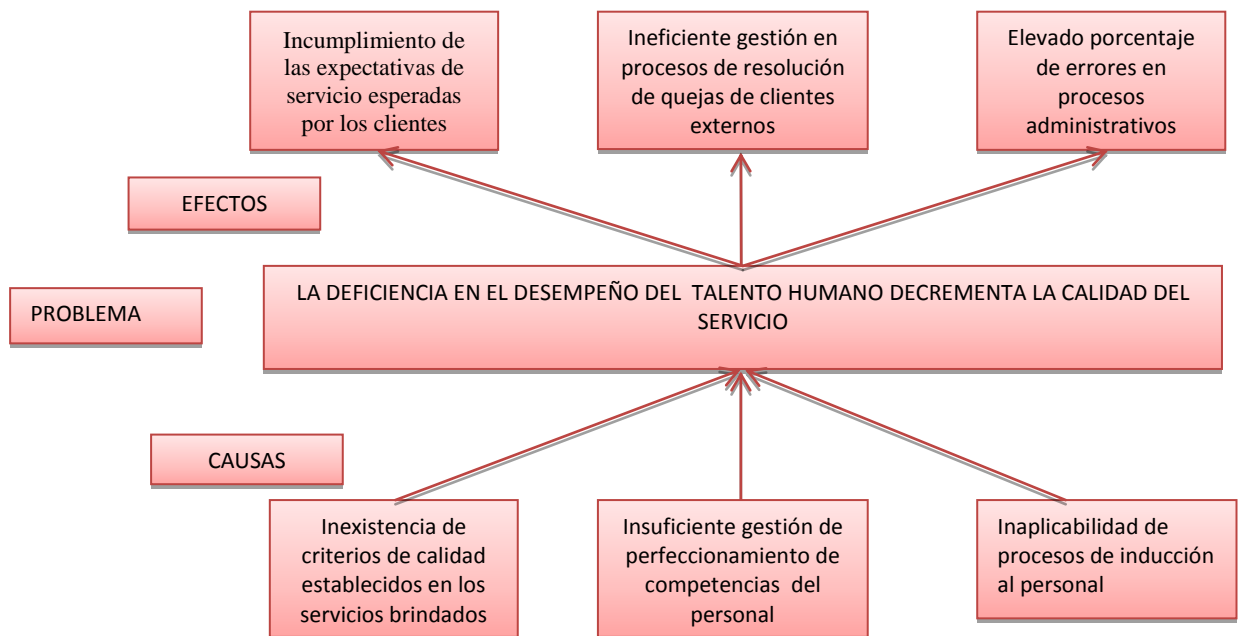
hasta monótono, descargando una energía negativa que se evidencia en el trato.

- **Contexto micro**

Las responsabilidades específicas y el detrimento en la atención al cliente, son producto de una inadecuada selección de personal, y de deficientes procesos de inducción y capacitación del personal ya existente, que produce mala calidad en los servicios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-PELILEO.

### 1.2.2 Análisis Crítico

- **Árbol de Problemas**



**Gráfico 1. Árbol de Problemas**

- **Relación causa-efecto**

Luego de haber analizado el problema encontramos las siguientes relaciones causa-efecto:

La deficiente atención a los clientes, es el resultado de la mala calidad de las gestiones internas en cuanto a procedimientos de inducción y capacitación, tanto para los nuevos colaboradores como a quienes ya tienen planes de carrera profesional en la misma, resultando que los empleados no puedan crear valor agregado ni cumplir con las expectativas de los clientes de la Cooperativa.

Deficiencia en la resolución de quejas y problemas de clientes externos, pues el personal que trabaja en la Cooperativa no se encuentra capacitado adecuadamente para prestar una correcta atención, ni siquiera para poder informar de una manera eficaz a sus usuarios.

### **1.2.3 Prognosis**

El sistema de Cooperativismo financiero y muy específicamente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC- PELILEO, podría resultar perjudicada en cuanto al crecimiento de sus socios, pues la mala atención al cliente por parte de sus trabajadores, genera inconformidad en los clientes, generando desconfianza en los mismos, lo que incide directamente en el rendimiento económico (captación de créditos y captación de capital) de la misma, comprometiendo el crecimiento de la Institución, la falta del mejoramiento continuo del talento humano que trabaja para la Cooperativa de Ahorro y Crédito indígena SAC-PELILEO puede instigar a un mal manejo del patrimonio de los socios, acarreando responsabilidades de carácter legal al directorio de la Cooperativa.

## **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Cómo incide la falta de un plan de mejoramiento continuo del talento humano en la calidad del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-PELILEO?

### **1.2.4.1 Variable independiente**

El Plan de mejoramiento continuo

### **1.2.4.2 Variable dependiente**

Calidad del Servicio

## **1.2.5 Interrogantes**

- ¿Qué criterios son necesarios para elaborar un plan de mejoramiento continuo del talento humano que se ajuste a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y crédito Indígena SAC-PELILEO?
- ¿Qué factores inciden en el deterioro en la atención al cliente de los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-PELILEO?

## **1.2.6 Delimitación del objeto**

### **Límite de Contenido**

- **Campo:** Administración de empresas
- **Área:** Gestión del talento humano
- **Aspecto:** Mejoramiento Continuo

## **Límite espacial**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-PELILEO ubicada en la Provincia de Tungurahua, en la ciudad de Pelileo en las calles Padre Chacón y Calicuchima.

## **Límite Temporal**

Octubre de 2012

### **1.3 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA**

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

Es necesario comprender que parte de un correcto manejo de una empresa depende de la manera en como se gestione adecuadamente el potenciamiento de competencias del personal, especialmente de aquellos que tendrán un trato directo con los clientes, de esto se puede decir que a medida de que el personal conoce cuales son sus funciones y atribuciones, puede proporcionar un mejor servicio para los usuarios. Sucede lo mismo en Instituciones financieras, en el caso pertinente, el Sistema Cooperativo del Ecuador, haciendo referencia en particular a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-PELILEO, que es una Cooperativa que fue creada con la finalidad de trabajar exclusivamente con el sector productivo indígena, suministrando créditos dirigidos hacia la agricultura, ganadería, microempresa, entre otras actividades propias del sector campesino, de la misma manera brindando servicios ahorros ya sea en cuenta personal o en pólizas a corto o largo plazo; Sin embargo, la institución no cuenta con un plan que permita mejorar las competencias sus colaboradores en cuanto a cómo debe manejar y atender a los usuarios, es importante una ejemplar atención para el crecimiento y

evolución del mercado meta a nivel sectorial y posteriormente a nivel local y nacional.

La investigación a realizarse tendrá un gran impacto, puesto que nos encontramos en un momento preciso en el que depende de todo el personal que los usuarios sigan beneficiándose de los servicios que presta la Cooperativa, ya que necesita un crecimiento de socios antes que una baja de los mismos, para cumplir con las metas anuales que dirige la Cooperativa.

La investigación puede seguir su trayectoria gracias a la facilidad de ingreso y participación tanto con el personal como con los socios y usuarios, para de esta forma proporcionar asistencia a todos quienes se benefician de la existencia y solvencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-PELILEO.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan de mejoramiento continuo del talento humano para mejorar la calidad de los servicios que brinda en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-PELILEO.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la calidad en el servicio que actualmente brinda la COAC SAC-PELILEO a sus clientes.
- Analizar las estrategias de servicio adecuadas que permitan mejorar la atención al cliente de la COAC SAC PELILEO

- Proponer el diseño de un plan de mejoramiento de calidad de servicio que permitan mejorar el proceso de atención al cliente de la COAC SAC-PELILEO.



## CAPITULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

*FLORES, J. (2005). La planeación estratégica como herramienta para mejorar la calidad de servicio en el Banco Sudamericano de la ciudad de Guaranda. Facultad Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato.*

#### **Objetivos**

Diagnosticar la situación actual de la organización.

Establecer planes de acción que conlleve al mejoramiento del servicio que presta el Banco Sudamericano

Elaborar un plan estratégico.

#### **Conclusiones.**

A través de las encuestas realizadas se pudo notar que los empleados no tienen claro las funciones básicas de su área, debido a una falta de capacitación por parte de sus superiores y a su vez no permita desarrollo personal y profesional del empleado que es quien dé la cara de la empresa y quien refleja la identidad de cada una de las personas de la organización.

Existe demora en atender las quejas de los socios lo cual ha provocado molestias a los mismos.

CAMPAÑA, V. (2005) Plan estratégico de marketing para satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa Girasoles & Girasoles. Facultad de Ciencias Administrativas UTA

### **Objetivos**

Analizar en detalle la importancia del cliente y su valor en las organizaciones dentro de los contextos actuales

Describir las técnicas y las herramientas que intervienen para el desarrollo de la publicidad y promoción dentro de las expectativas del cliente.

### **Conclusiones**

Se justifica la creación de un Plan Estratégico de Marketing ya que permitirá una fuente de información para los empleados y además servirá como guía para corregir errores en la atención al cliente.

Brindar respuestas a los empleados de cómo manejar la relación entre empleados y clientes dentro de una organización.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

El enfoque de esta investigación se basa a través del modelo critico-propositivo, pues se requiere determinar el problema y sus causas para luego proponer alternativas que permitan mejorar la calidad de vida y bienestar económico de un grupo determinado de personas, permitiendo un gran desarrollo en su manera de realizar sus trabajos particulares.

Ontológicamente el talento humano posee un esquema de operación intrínsecamente relacionado con el puesto, por lo que se precisa de entes dinámicos y adaptables, que puedan centrarse en habilidades que posean acorde a sus conocimientos

Epistemológicamente como resultado, el empresario tiene la responsabilidad de impartir y capacitar al personal que trabaja bajo su dependencia, de una manera eficaz para que puedan cumplir con las metas trazadas por la institución.

Axiológicamente, es responsabilidad de la institución brindar la mejor atención posible a sus usuarios, de acuerdo a códigos éticos y de urbanidad que se manejan dentro de nuestra sociedad, pues esto refleja el alto grado de correcto comportamiento de su personal.

Metodológicamente, la presente investigación se realizará con la finalidad de proporcionar tanto al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-PELILEO, conocimientos amplios y suficientes de manejo de usuarios, en cuanto a trato y atención, y por otro lado a los usuarios para que sean atendidos correctamente al ser parte primordial de la subsistencia de la Cooperativa.

### **Mejoramiento Continuo**

La filosofía del mejoramiento continuo basada en la búsqueda continua de mejoramiento de la calidad a través del perfeccionamiento de los procesos. Las bases filosóficas del mejoramiento continuo se basan en el concepto japonés llamado kaisen el cual afirma que cualquier aspecto de una operación puede perfeccionarse y que las personas que participan de estos procesos son los más adecuados para identificar los cambios que deben realizarse.

## **2.3 FUNDAMENTACION LEGAL**

El presente proyecto se sustenta legalmente en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

TITULO I

DEL ÁMBITO DE LA LEY

ARTICULO 2. - Para los propósitos de esta ley, son instituciones financieras privadas los bancos, las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público. Los bancos y las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo se caracterizan principalmente por ser intermediarios en el mercado financiero, en el cual actúan de manera habitual, captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente, en operaciones de crédito e inversión.

Las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda son instituciones cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de la vivienda, la construcción y al bienestar familiar de sus asociados, que deberá evidenciarse en la composición de sus activos.

Las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo no podrán realizar las captaciones previstas en la letra a) ni las operaciones contenidas en la letra g) del artículo 51 de esta ley.

Las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, no podrán efectuar las siguientes operaciones:

- a) Las mencionadas en las letras j), m), t) y v) del artículo 51 de esta ley; y,
- b) Las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación con el público, quedan prohibidas de realizar las operaciones constantes en las letras i) y q) del artículo 51 de esta ley

ARTICULO 36. - Sin perjuicio del cumplimiento de otras obligaciones legales y estatutarias, el representante legal de una institución del sistema financiero estará obligado a:

a) Informar al Directorio, al menos mensualmente, de las operaciones de crédito, inversiones y contingentes realizadas con una misma persona o firma vinculada, que sean superiores al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico de la institución. Una copia de tal informe se archivará con el acta de la respectiva sesión del Directorio; y,

b) Poner en conocimiento del Directorio, en la próxima reunión que éste celebre, toda comunicación de la Superintendencia que contenga observaciones y cuando así lo exija, dejando constancia de ello en el acta de la sesión en la que constará, además, la resolución adoptada por el Directorio. Copia certificada se remitirá a la Superintendencia dentro de los ocho días siguientes de realizada la sesión.

## CAPITULO II

### FUNCIONAMIENTO Y ATENCIÓN AL PÚBLICO

ARTICULO 55. - Toda institución financiera notificará a la Superintendencia la fecha de inicio de sus operaciones; y no podrá suspender o poner término a la atención al público sin previa notificación a la Superintendencia, con al menos quince días de anticipación.

La Superintendencia fijará, por resolución de carácter general, el horario mínimo obligatorio de atención al público de las instituciones del sistema financiero que operen en el país.

Las instituciones financieras podrán prestar sus servicios fuera de dicho horario mínimo obligatorio, debiendo notificar sobre este particular a la Superintendencia y al público antes de iniciar el servicio en horario extendido. La atención al público en este horario extendido, será obligatoria y no podrá suspenderse o modificarse sin previo conocimiento de la Superintendencia y del público.

## **2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES**

### ***Formulación del problema***

¿Cómo incide la falta de un plan de mejoramiento continuo del talento humano en el servicio al cliente que ofrece el personal de la Cooperativa de Ahorro y crédito Indígena SAC-PELILEO?

Variable independiente: Plan de Mejoramiento continuo

Variable dependiente: Servicio al cliente

### **2.4.1 Visión dialéctica de conceptualizaciones**

#### **2.4.1.1 Marco Conceptual Variable Independiente**

##### **Administración de Empresas**

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

(Reyes, 2005)

##### **Administración del Talento Humano**

La Administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que

colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto o servicio, y todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización.

(Dona & Schuler, 2007)

Las funciones principales de la administración del Talento Humano son:

- La planificación del talento humano
- El análisis de puestos de trabajo
- La cobertura de las necesidades de personal de la organización
- El aumento del potencial y desarrollo del individuo
- La evaluación de la actuación de los empleados
- La retribución de los empleados
- La gestión de la salud e higiene en el trabajo.

### **Capacitación**

Es un conjunto de actividades de la gestión del talento humano cuyo propósito es mejorar su rendimiento del talento humano presente y futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

(Dona & Schuler, 2007)

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

a) Inducción

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de Recursos Humanos establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

b) Entrenamiento:

Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

c) Formación básica:

Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro.

d) Desarrollo de Lideres

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia. Deberían difundirse temas como la



administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, y otros.

En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo alineamiento.

### **Plan de Mejoramiento Continuo**

Es un proceso de conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

(Acuña, 2005)

### **Fases del Plan de mejoramiento continuo**

A continuación se describen los principales pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras:

#### **1. Identificar el área de mejora**

Como primer paso se debe realizar un diagnóstico a fin de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en relación al entorno que la envuelve, a fin de identificar los aspectos más importantes del área a mejorar.

#### **2. Detectar las principales causas del problema**

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proceso a mejorar, el siguiente paso es identificar las causas que lo origina, a fin de entender mejor el problema y plantear las acciones de mejora correspondientes.

#### **3. Formular el objetivo**

Una vez se han identificado las principales áreas de mejora y se conocen las causas del problema, se han de formular los objetivos y fijar el período de tiempo para su consecución.

#### **4. Seleccionar las acciones de mejora**

Lo siguiente es proponer y seleccionar todas las posibles alternativas de mejora. Se propone la utilización de una serie de técnicas como por ejemplo una árbol de problemas para facilitar la determinación de las acciones a llevar a cabo.

#### **5. Realizar una planificación**

Una vez determinadas las acciones a realizar, es necesario realizar una planificación de las mismas. Es, por lo tanto, imprescindible conocer el conjunto de restricciones que condicionan su viabilidad. Establecer el mejor orden de prioridad no es tan sencillo como proponer, en primer lugar, la realización de aquellas acciones asociadas a los factores más urgentes, sino que se deben tener en cuenta otros criterios en la decisión.

#### **6. Seguimiento del plan de mejoras**

El siguiente paso es la elaboración de un cronograma para el seguimiento e implantación de las acciones de mejora, con el fin de determinar el cumplimiento de los objetivos del plan. En el mismo, se dispondrán de manera ordenada las prioridades con los plazos establecidos para el desarrollo de las mismas.

#### **Importancia del Mejoramiento Continuo**

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

(Súarez, 2007)

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

## **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO**

### **Ventajas**

Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.

Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles

Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.

Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.

Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

Permite eliminar procesos repetitivos.

### **Desventajas**

Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.

## **Marketing**

Marketing es un sistema total de actividades mercantiles, encaminada a planear, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores potenciales.

(Quintana, 2005)

El marketing involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, etc. Frecuentemente se confunde este término con el de publicidad, siendo esta última solo una herramienta de la mercadotecnia.

El mercadeo tiene como objetivo principal favorecer el intercambio entre dos partes que ambas resulten beneficiadas. Según Philip Kotler, se entiende por intercambio «el acto de obtener un producto deseado de otra persona». Para que se produzca, es necesario que se den cinco condiciones:

Debe haber al menos dos partes.

Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.

Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.

Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.

Cada parte debe creer que es apropiado.

Si por algún motivo, alguna de las partes implicadas en el intercambio no queda satisfechas, evitará que se repita de nuevo dicho intercambio.

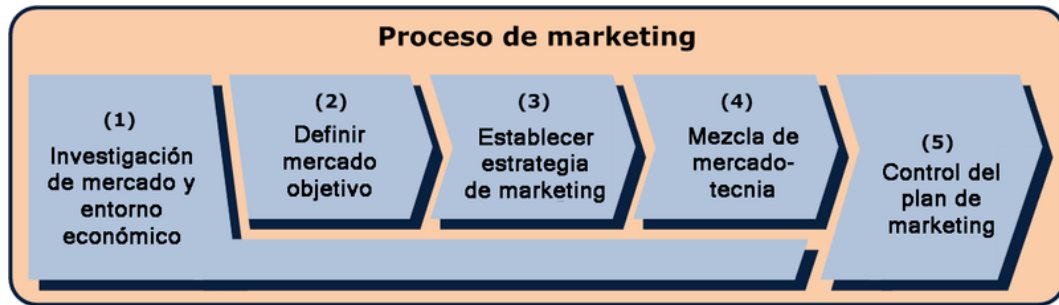
Como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

El marketing es la orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Así mismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor,

Para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización.

El vocablo marketing se refiere también a una función o área funcional de la organización: el área de marketing, área comercial, el departamento de marketing, etc. Otra forma de definir este concepto es considerar marketing todo aquello que una empresa puede hacer para ser percibida en el mercado (consumidores finales), con una visión de rentabilidad a corto y a largo plazo.

Una organización que quiere lograr que los consumidores tengan una visión y opinión positivas de ella y de sus productos, debe gestionar el propio producto, su precio, su relación con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, la propia publicidad en diversos medios y soportes, la presencia en los medios de comunicación (relaciones públicas), etc. Todo eso es parte del marketing.



**Gráfico 2. Proceso del Marketing**

El proceso de marketing consta de varias fases:

Primera fase: marketing estratégico

La dirección marca las pautas de actuación. Antes de producir un artículo u ofrecer algún servicio, la dirección debe analizar las oportunidades que ofrece el mercado; es decir, cuáles son los consumidores a los que se quiere atender (mercado meta), qué capacidad de compra tendrían a la hora de adquirir, el producto o servicio, y si éste responde a sus necesidades. Además, también tienen que detectar cuáles son sus posibles competidores, qué productos están ofreciendo y cuál es su política de mercadeo, cuales son los productos sustitutos y complementarios ofrecidos en el mercado, las noticias y probabilidades respecto al ingreso de nuevos competidores y los posibles proveedores.

(Villacorta, 2010)

También deben realizar un análisis interno de la empresa para determinar si realmente cuenta con los recursos necesarios (si dispone de personal suficiente y calificado, si posee el capital requerido, etc.). Por último se debe analizar qué política de distribución es la más adecuada para que el producto o servicio llegue al consumidor. Con todos los datos, la empresa realiza un diagnóstico. Si éste es positivo, se fijan los objetivos y se marcan las directrices para alcanzarlos, determina a qué clientes se quiere dirigir y qué clase de producto quiere. El proceso estratégico se

materializa en la creación de una propuesta de valor, donde la empresa configura óptimamente su oferta, enfocándola a su grupo meta a través de un proceso adecuado de segmentación de mercado.

Segunda fase: marketing mix (de acción)

El marketing es la estrategia que hace uso de la psicología humana de la demanda [cita requerida], que de esta forma representa un conjunto de normas a tener en cuenta para hacer crecer una empresa. La clave está en saber cómo, dónde y cuándo presentar el producto u ofrecer el servicio. La publicidad es un aspecto muy importante, pero sin un plan de marketing esta sería insulsa y poco atractiva al público, lo cual significaría un gasto más para la empresa. La mercadotecnia es un factor imprescindible en los negocios y muchas veces de ella depende si la empresa triunfa o no, por lo que es un aspecto que ningún empresario debe olvidar.

En el caso ideal, el marketing se vuelve una filosofía de negocios de forma que en la organización todas las áreas (y no sólo la de marketing) son conscientes de que deben responder a las auténticas necesidades de los clientes y consumidores. Es toda la empresa o entidad la que debe actuar de acuerdo con este principio, desde la telefonista o recepcionista, hasta los contables, secretarías y demás empleados. Es así como los clientes recibirán el trato que esperan, por lo cual confiarán en esa organización también en cuanto a sus productos o servicios.

Tercera fase: ejecución del programa de marketing

Finalmente, se le asigna al departamento correspondiente la ejecución de las acciones planeadas y se fijan los medios para llevarlas a cabo, así como los procedimientos y las técnicas que se utilizarán. Igualmente deben crearse mecanismos que permitan evaluar los resultados del plan establecido y determinar cuán efectivo ha sido.

Cuarta fase: control

Supone establecer aquellos mecanismos de retroalimentación y evaluación con los que se puede comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos y establecer las correcciones a las que haya lugar. Algunos de los controles son:

- control de plan anual
- control de rentabilidad
- control de eficiencia
- control estratégico

### **Marketing Mix**

Son las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía.

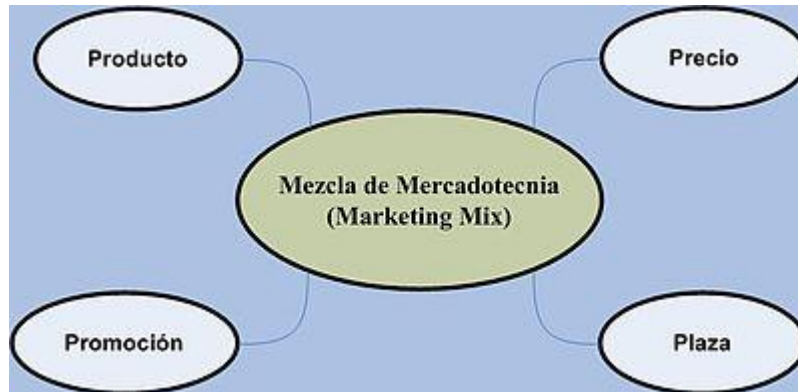
Para que una estrategia de marketing sea eficiente y eficaz, ésta debe tener coherencia tanto entre sus elementos, como con el segmento o segmentos de mercado (ver segmentación de mercado) que se quieren conquistar, el mercado objetivo de la compañía.

(Ardura, 2006)

Por ejemplo, una estrategia de vender productos de lujo en tiendas de descuento tiene poca coherencia entre el producto ofertado y el canal de distribución elegido.

A largo plazo, las cuatro variables tradicionales de la mezcla pueden ser modificadas pero a corto plazo es difícil modificar el producto o el canal de distribución. Por lo tanto, a corto plazo los responsables de mercadotecnia están limitados a trabajar sólo con la mitad de sus herramientas.





**Gráfico 3. Elementos del Marketing Mix**

Los elementos de la mezcla original son:

**Producto o servicio:** En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras. Cabe decir que el producto tiene un ciclo de vida (duración de éste en el tiempo y su evolución) que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia y que se dibuja en forma de curva en el gráfico. Las fases del ciclo de vida de un producto son:

- Lanzamiento
- Crecimiento
- Madurez
- Declive

**Precio:** Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito

(directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc. Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento del mix de Marketing que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costos. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto (así como su exclusividad).

**Plaza o Distribución:** En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma.

**Promoción:** Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa=comunicación activa; cómo se percibe la empresa=comunicación pasiva). La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad, Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva.

La mezcla original demostró ser insuficiente con el desarrollo de la industria de los servicios y sectores sociales, es así como se le agregan tres elementos adicionales:

#### **2.4.1.1 Marco Conceptual Variable Dependiente**

##### **Calidad en el Servicio**

Es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades

Como resultado de investigaciones, tanto bibliográficas como de mercado, hemos podido entender que todos los clientes evaluamos el servicio que recibimos a través de la suma de las evaluaciones que realizamos a cinco diferentes factores, a saber.

(Vargas, 2006)

1. Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

No son pocos los clientes del ramo industrial que con sólo visitar la planta manufacturera o conociendo su sistema de cómputo, se deciden a realizar su primer pedido. Ni qué decir de las empresas del sector comercio: Una exhibición adecuada de los productos que comercializa influye en un cliente potencia.

De la misma forma, si su empresa es del sector servicios, también logrará un beneficio con el buen uso de los elementos tangibles, como es el caso de los nuevos talleres automotrices (franquiciados), que revoluciona nuestra costumbre de ver talleres para autos con demasiada grasa y muy descuidados: asesores e instalaciones limpias invitan a más de un cliente, día con día, a experimentar con dicha organización.

Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial con nosotros, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a comprar.

2. Cumplimiento de promesa: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si usted prometió entregar un pedido de 30 toneladas de materia prima a su cliente industrial el viernes de las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8 de la mañana 20 toneladas es incumplimiento, lo mismo que entregar las 30 toneladas el sábado.

Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.

El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.

3. Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente-

Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

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

Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas

en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

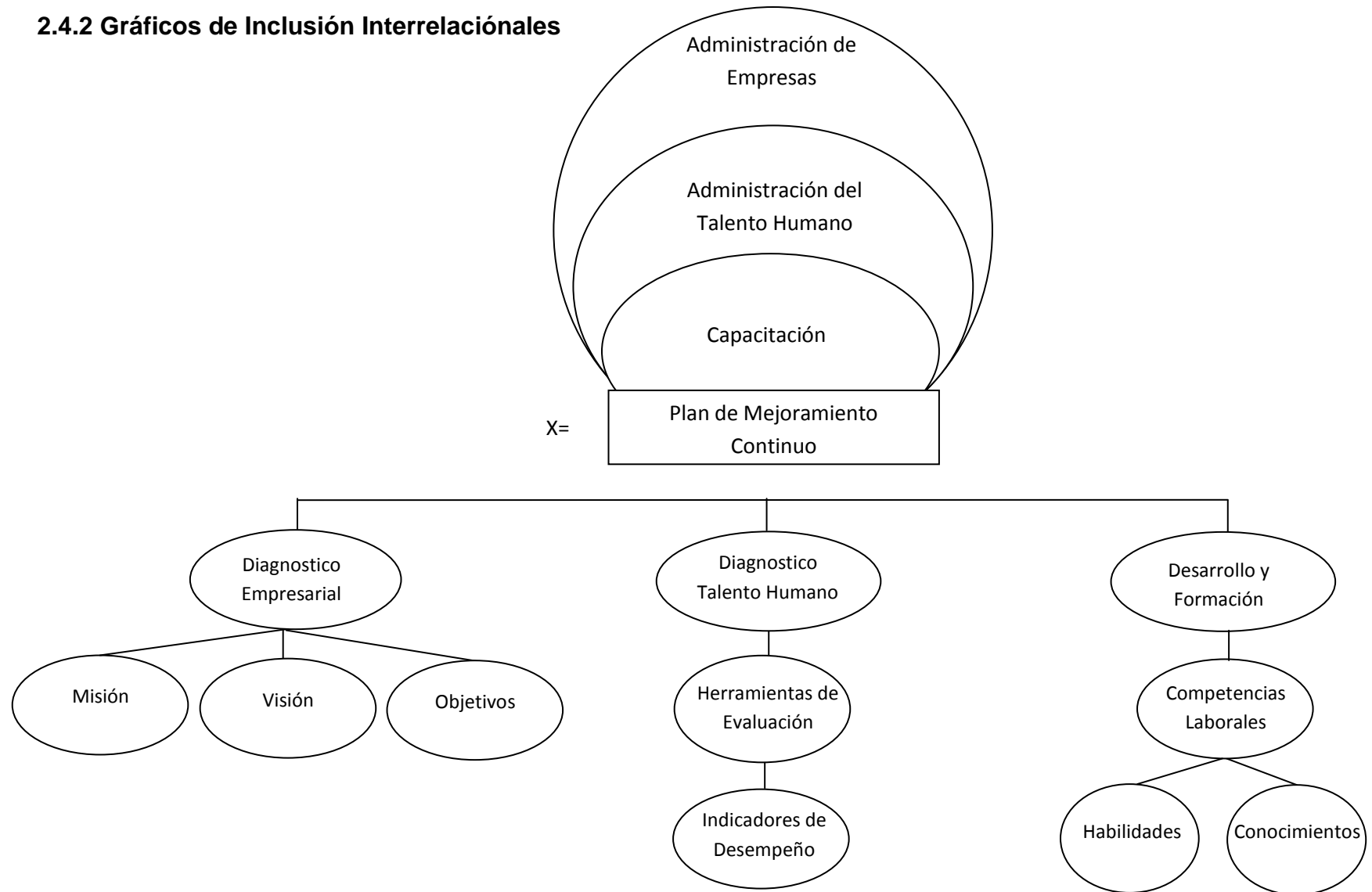
5. Empatía: Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales de televisión), nosotros hemos obtenido de parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:

- Facilidad de contacto: ¿Es fácil llegar hasta su negocio? ¿Cuándo llaman a sus vendedores o empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie pueden ayudarlo?

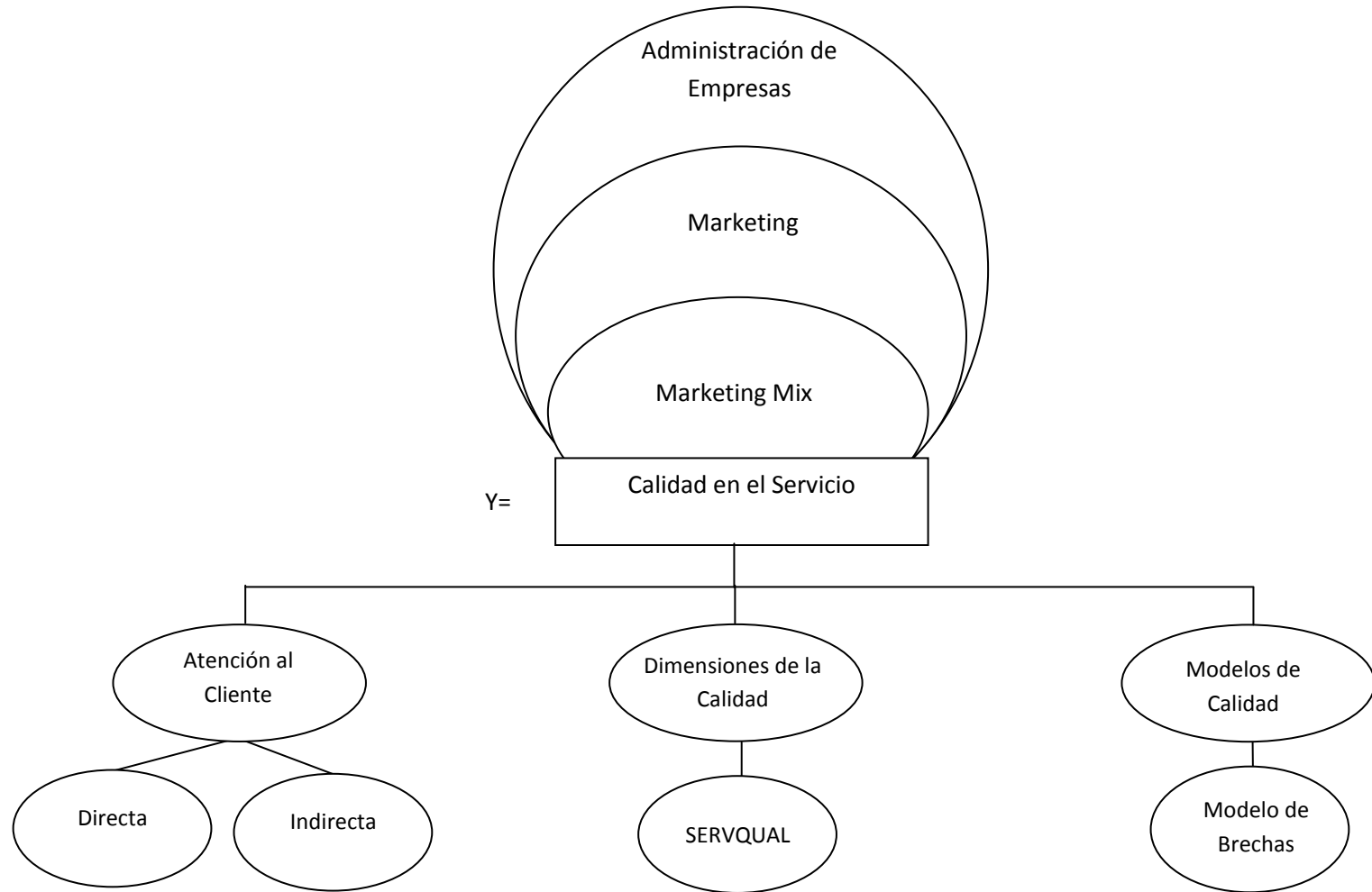
- Comunicación: Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.

- Gustos y necesidades: El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y - ¿por qué no? Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.

## 2.4.2 Gráficos de Inclusión Interrelacionales



# CATEGORIZACION



## 2.5 HIPÓTESIS

¿Cómo incide la falta de un plan de mejoramiento continuo del talento humano en el personal de la Cooperativa de Ahorro y crédito Indígena SAC-PELILEO, en el deterioro en la atención al cliente?

La implementación de un plan de mejoramiento continuo el talento humano en el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-PELILEO permite un servicio eficaz a los clientes y socios de la Cooperativa.

## 2.6 ELEMENTOS

### **Variable Independiente**

X = Plan de mejoramiento continuo      variable cualitativa

### **Variable Dependiente**

Y = Servicio al cliente      variable cualitativa



## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

De conformidad con el paradigma Critico Propositivo seleccionado para describir filosóficamente el presente proyecto investigativo, corresponde ahora determinar el enfoque, mismo que será utilizado por las siguientes razones:

Enfoque critico propositivo.

Este enfoque está orientado hacia la comprensión del problema objeto de estudio, es decir, a recabar la mayor cantidad de información sobre el mejoramiento continuo y su relación con la calidad en el servicio, permitiendo analizar en su totalidad las variables objeto de estudio y ofrecer una alternativa de solución más acertada a dicho problema.

##### 3.1.1 Investigación de campo

La **investigación de campo** que es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

Según **Camilo Vásquez (Internet: 2008)**. La investigación de campo hace referencia, al trabajo que se desarrolla por parte del investigador dentro del campo que se quiere investigar, es decir; el trabajo directo de la investigación y hacerse partícipe, permite en la recolección de los datos recurrir a las fuentes primarias para investigar la importancia de los sistemas de gestión del talento humano y su relación con el rendimiento laboral.

En este caso nos permite entrar en contacto con el problema mediante la recolección de la información que es obtenida de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC-PEILEO, ubicada en la provincia de Tungurahua, al proporcionar ayuda e información de suma importancia para la investigación realizada.

### **3.2 NIVEL O TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Investigación de exploratoria**

Raramente será posible dividir el estudio cualitativo en fases tan claras como las que son comunes en el trabajo cuantitativo, en un análisis de datos empíricos, se podrían distinguir dos fases, pero éstas se solapan. Estas fases serían:

- Simplificación de observaciones
- Interpretación de resultados ( "resolver el enigma")

En la fase de simplificación, el material es inspeccionado desde el punto de vista teórico del proyecto de estudio, y sólo los puntos pertinentes desde este ángulo se toman en cuenta. Los detalles que difieren de un individuo a otro de forma aleatoria se omiten o se ponen de lado de forma que las líneas generales de los datos puedan ser discernidas más fácilmente.

La segunda fase consiste en una clasificación de las observaciones: el investigador intenta observar si existe algún común denominador en los datos y procede a dar forma a una regla que gobierna todas las observaciones. Esta estructura general se pudiera tratar en los rasgos típicos de un cierto individuo o en una comparación o clasificación de individuos o casos, o en su desarrollo. Todas estas aproximaciones al problema serán explicadas más tarde bajo los encabezamientos correspondientes.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población

La población y muestra se la tomara de clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC-PELILEO conforme el siguiente cuadro:

**Tabla 1. Población**

COMPOSICIÓN	POBLACIÓN
Usuarios	3000
Empleados	16
<b>TOTAL</b>	<b>3016</b>

Debido a la cantidad de población finita para la presente investigación, se procederá a obtener una muestra, lo cual explicaremos a continuación en base de la siguiente fórmula.

Las encuestas se han aplicado a los socios de la cooperativa a través de la siguiente formula

$$\frac{Z^2PQN}{Z^2PQ+Ne^2}$$

### 3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### 3.4.1. Operacionalización de la variable independiente

Variable Independiente: Plan de mejoramiento continuo

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEM	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>El Mejoramiento Continuo</p> <p>Es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas en el mercado de la oferta y la demanda.</p>	Objetivos	Generales	¿Cuál son los objetivos generales para llegar al cumplimiento del plan operativo?	Encuestas
		Específicos	¿Cuáles son los objetivos específicos para llegar al cumplimiento del plan operativo?	Encuesta
	Estrategias	Capacitación	¿En qué área es prioritaria la capacitación?	Entrevista
		Bienestar socio-económico	¿Están cubiertas las necesidades económicas de los trabajadores?	Encuesta

Fuente:COAC SAC-PELILEO

Elaborado por: Daniel Molina

### 3.4.2 Operacionalización de la variable Dependiente

Variable dependiente: Calidad del servicio

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEM	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Atención al usuario</p> <p>Es un concepto de trabajo y una forma de hacer las cosas que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los Usuarios externos como en la forma de atender a los Usuarios Internos de diversas áreas de la propia Institución.</p>	<p>Usuarios Externos</p> <p>Usuarios Internos</p>	<p>Trámites despachados</p> <p>Consultas atendidas</p> <p>Quejas recibidas</p> <p>Adaptabilidad</p> <p>Trabajo en grupos</p> <p>Tiempos y movimientos</p>	<p>¿El cliente se siente atendido cuando es debido y como es debido?</p> <p>¿La solicitud de información realizada fue despacha con eficacia?</p>	<p>Encuestas y cuestionarios a los usuario externos</p> <p>Encuesta y cuestionario a los clientes internos</p>

Fuente:COAC SAC-PELILEO

Elaborado por: Daniel Molina

### 3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

#### PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
2. ¿De qué persona?	Clientes externos COAC SAC-PELILEO
3. ¿Sobre qué aspecto?	Calidad del servicio
4. ¿Quién?	Investigador: Daniel Molina Alcívar
5. ¿Cuándo?	Octubre de 2011 hasta julio de 2012
6. ¿Dónde?	Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC-PELILEO
7. ¿Cuántas veces?	Durante el periodo de octubre 2011 hasta julio 2012
8. ¿Qué técnica de recolección?	Encuestas
9. ¿Con qué?	Cuestionarios estructurados
10. ¿En qué situación?	Metodología del plan de mejoramiento continuo.

Elaborado por: Daniel Molina Alcívar

Las técnicas de investigación que se han utilizado para recolectar información en la presente investigación son: bibliográfica ya que se consultó en libros, revistas, periódicos e Internet y la investigación de campo que se llevara a cabo por medio de encuestas (cuestionario).

**Encuesta** se enfoca a la misma como un método que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa; es decir a los socios de la cooperativa.

Complementando ésta definición, cabe mencionar que según el autor Malhotra, el método de encuesta es un cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica de los entrevistados

### **3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN**

- Análisis, revisión, clasificación de la información.
- Analizar y tabular los datos obtenidos. La tabulación se realizará de forma manual, según variables de hipótesis y objetivos.
- Elaboración de cuadros estadísticos que permitan interpretar los resultados tabulados de las encuestas.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADO**

En el presente capítulo se exponen los resultados de la aplicación de la metodología en el cual el objetivo es obtener información para de esta manera validar la relación existente entre la satisfacción del cliente y el plan de mejora continua.

La investigación de campo realizada se basa en las encuestas realizadas a 341 clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC-PELILEO más 16 encuestas realizadas al personal que labora en la Cooperativa, una vez aplicados los instrumentos de recolección de información, se procede a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la información proyectará e indicará las conclusiones a las cuales llega el presente trabajo con el objetivo de aplicar un plan de mejora continua que permita alcanzar la satisfacción de los clientes anteriormente mencionados.

A continuación procedemos a desplegar la información en forma ordenada, estableciendo porcentajes estadísticos, los cuales nos ayudarán a percibir de una mejor manera los datos obtenidos, y de este modo realizar un breve comentario en el que se explicará cual fue el resultado final obtenido del cuestionario realizado.



## Encuesta realizada a clientes externos

### Pregunta N°1

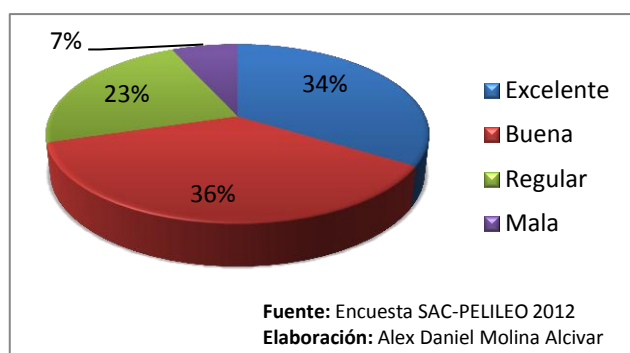
¿La infraestructura con la que cuenta la Cooperativa es?

**Tabla 2. Infraestructura**

Percepción Infraestructura Cooperativa		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	115	34%
Buena	125	37%
Regular	78	23%
Mala	23	7%
<b>Total</b>	<b>341</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcivar



**Gráfico 4. Infraestructura**

### ANÁLISIS:

En cuanto a la calificación sobre la infraestructura y su contribución a la calidad del servicio ofrecido de las personas entrevistadas el 34% manifestaron que es excelente, el 36% que es buena, el 23% que es regular y un 7% manifiesta que la infraestructura es mala.

### INTERPRETACIÓN:

La percepción que los clientes tienen respecto de la infraestructura que posee la cooperativa es mayoritariamente favorable, lo cual indica que la imagen que tiene el cliente de la institución es buena, por lo tanto, su nivel de confianza es alto.

## Pregunta N°2

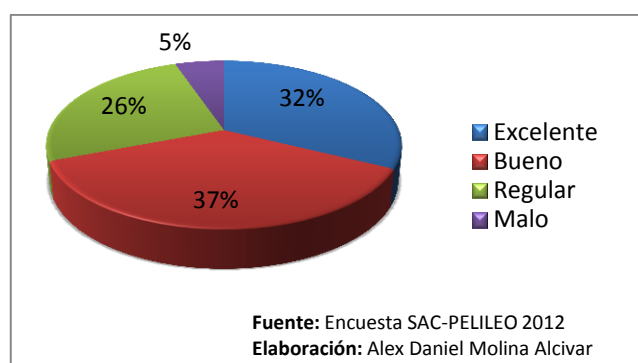
¿Los equipos que utiliza para brindar atención son?

**Tabla 3. Equipos usados para atención**

Percepción Equipos - Atención		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	110	32%
Bueno	126	37%
Regular	87	26%
Malo	18	5%
<b>Total</b>	<b>341</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar



**Gráfico 5. Equipos usados para atención**

### ANÁLISIS:

En cuanto a los equipos usados en la Cooperativa SAC – PELILEO el 32% indicó que son excelentes, seguido del 26% con una calificación de buenos, a continuación el 26% manifestó que son regulares y por último el 5% lo señalaron como malos.

### INTERPRETACIÓN:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC-PELILEO cuenta con equipos eficientes para brindar atención a sus clientes, motivo por el cual la mayor parte de clientela manifestó que estos equipos son buenos; sin embargo

la institución deberá aplicar correctivos para mejorar la percepción de los clientes que señalaron que los equipos son deficientes.

### Pregunta N° 3

¿El interés que muestra el personal al atenderle es?

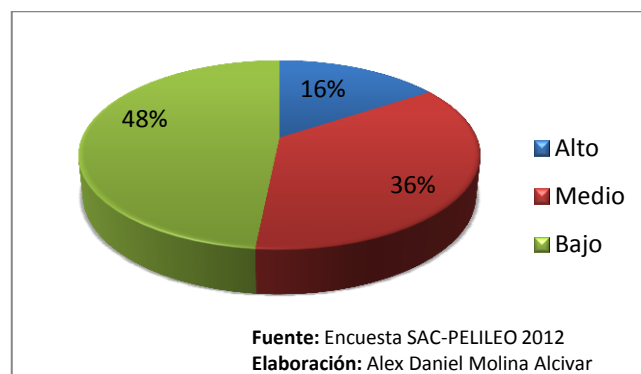
**Tabla 4. Interés en brindar atención**

Interés del personal en la atención al cliente

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	54	16%
Medio	123	36%
Bajo	166	48%
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar



**Gráfico 6. Interés en brindar atención.**

### ANÁLISIS:

En cuanto al interés que el personal demuestra al brindar atención a los usuarios encuestados; el 16% indicaron que el interés al brindar atención es alto, seguidos del 36% indicó que el interés es medio y un porcentaje menor del 16% indicó que el interés es alto.

## INTERPRETACIÓN:

En esta ocasión la percepción de la mayoría de clientes es que el personal no cuenta con la debida intención de brindarle un buen servicio, lo cual repercutirá de forma negativa en la percepción que el cliente tiene respecto de la Cooperativa.

### Pregunta N° 4

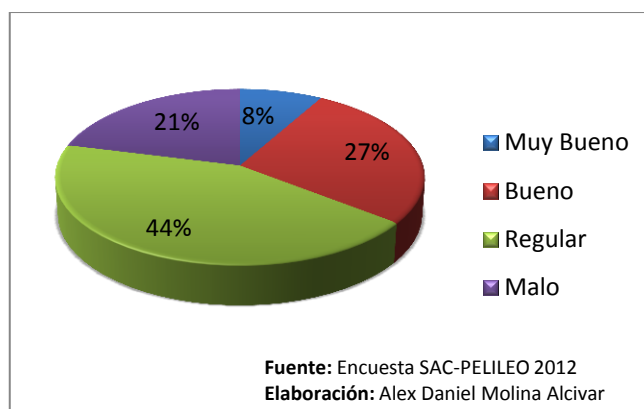
¿El trato que le ha brindado el personal de la cooperativa es?

**Tabla 5. Trato brindado por el personal**

Trato brindado por el personal		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	28	8%
Bueno	93	27%
Regular	148	43%
Malo	72	21%
<b>Total</b>	<b>341</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar



**Gráfico 7. Trato brindado por el personal**

## ANÁLISIS:

En cuanto al trato brindado a los clientes, las personas encuestadas, el 8% señalaron que fue muy bueno, el 27% indicó que el trato fue bueno, el 44% manifestó que el trato fue regular y por último el 21% indicó que el trato fue malo.

## INTERPRETACIÓN:

En este aspecto la percepción que tiene el cliente respecto del trato recibido por parte del personal, se encuentra que la mayoría de clientes la percibe como regular y mala, mientras que un pequeño porcentaje percibe que el trato fue bueno.

### Pregunta N° 5

**¿Los servicios que presta la cooperativa son presentados correctamente desde la primera vez?**

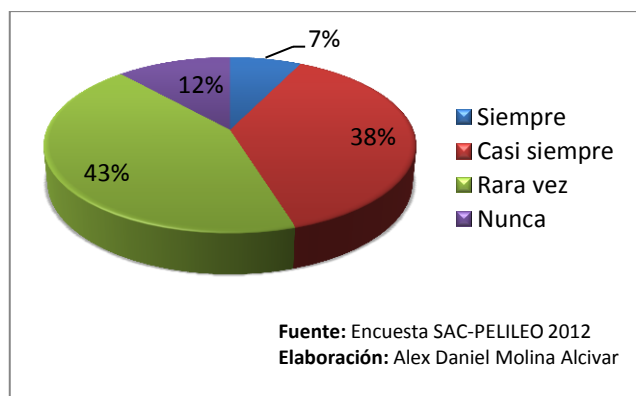
**Tabla 6. Asertividad de servicios**

**Servicios prestados correctamente**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	7%
Casi siempre	129	38%
Rara vez	147	43%
Nunca	40	12%
<b>Total</b>	<b>341</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar



**Gráfico 8. Asertividad de servicios**

## ANÁLISIS:

En cuanto a la asertividad desde la primera vez, el personal al resolver problemas de los clientes, el 7% indicó que siempre sucede así, el 12%

indico que casi siempre resulta de esta manera, el 38% indicó que rara vez el personal resuelve un problema a la primera vez y un 43% indicó que el personal nunca resuelve un problema a la primera vez.

### INTERPRETACIÓN:

Debido a que la relación diaria entre el trabajador y los clientes es indispensable que se capacite al personal, pues de acuerdo a la encuesta la gran mayoría de clientes indicó que el personal no se desenvuelve correctamente al resolver un problema que tenga un cliente.

### Pregunta N°6

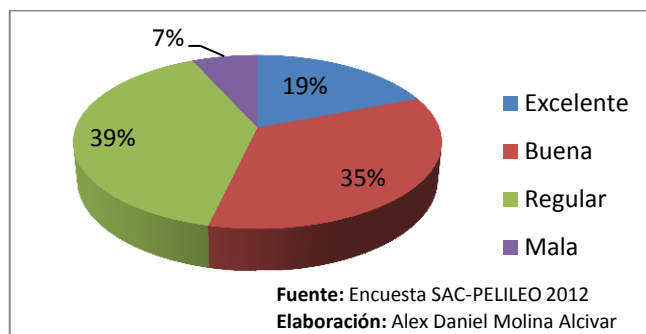
¿El desempeño que el personal de la cooperativa le ha demostrado es?

**Tabla 7. Desempeño del personal**

Desempeño del personal		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	65	19%
Buena	118	35%
Regular	135	40%
Mala	23	7%
<b>Total</b>	<b>341</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar



**Gráfico 9. Desempeño del personal**

## ANÁLISIS:

En cuanto al desempeño mostrado por el personal a los clientes, el 19% indica que el desempeño es excelente, el 7% indicó que es buena, un 39% manifiesta que el desempeño es regular y un 35% indica que el desempeño es mala.

## INTERPRETACIÓN:

En cuanto al desempeño demostrado, un pequeño porcentaje de la clientela indica que el desempeño es bueno, sin embargo, la mayoría de clientes indica que el desempeño no es el deseado por el mismo.

### Pregunta N°7

**¿Cuándo se le presenta algún problema, la respuesta del personal de la cooperativa para resolverlo ha sido?**

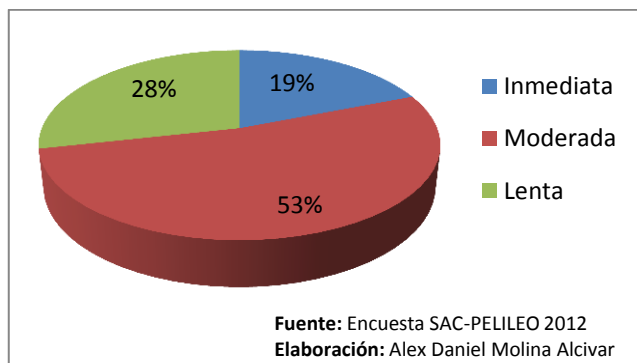
**Tabla 8. Respuesta ante un problema**

Res puesta del personal frente un problema

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Inmediata	65	19%
Moderada	179	52%
Lenta	97	28%
<b>Total</b>	<b>341</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar



**Gráfico 10. Respuesta ante un problema**

### ANÁLISIS:

La velocidad de respuesta que demuestra el personal ante un problema de acuerdo a un 19% de clientes es inmediata, un 28% manifiesta que la respuesta es moderada, y finalmente un 53% indica que la respuesta por parte del personal es lenta.

### INTERPRETACIÓN:

La evaluación de la capacidad de respuesta indica que la respuesta del personal ante los inconvenientes es mayoritariamente lento, y solo en un porcentaje mayor resulta eficiente

### Pregunta N°8

**¿El personal de la cooperativa se encuentra dispuesto a atenderle y ayudarle?**

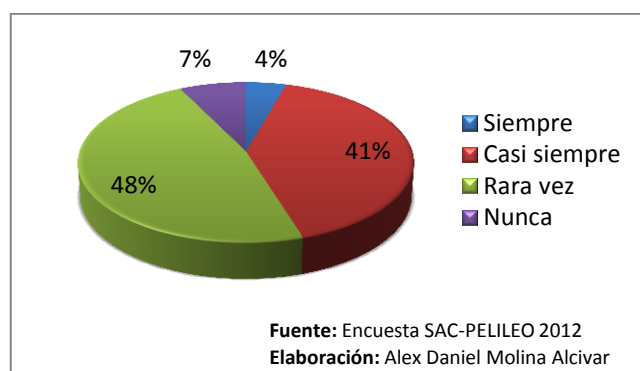
**Tabla 9. Disposición del personal**

Disposición del personal

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	4%
Casi siempre	139	41%
Rara vez	162	48%
Nunca	25	7%
<b>Total</b>	<b>341</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar



**Gráfico 11. Disposición del personal**



### **ANÁLISIS:**

En cuanto a la percepción que tiene el cliente externo sobre la disposición del personal para atenderle, el 4% indica que siempre se encuentran dispuestos a tenderle, un 41% manifiesta que casi siempre, el 48% indica que rara vez y finalmente un 7% indica que nunca.

### **INTERPRETACIÓN:**

La percepción general de los clientes respecto de la disposición que tiene el personal al momento de brindar atención, se encuentra relativamente equilibrado, pues poco menos de la mitad indica que el personal se encuentra casi siempre dispuesto a atenderle, sin embargo, la otra mitad de los clientes indican que el personal rara vez y nunca están dispuestos a atenderle, por lo que habrá que tomar medidas para cambiar esta situación.

### **Pregunta N° 9**

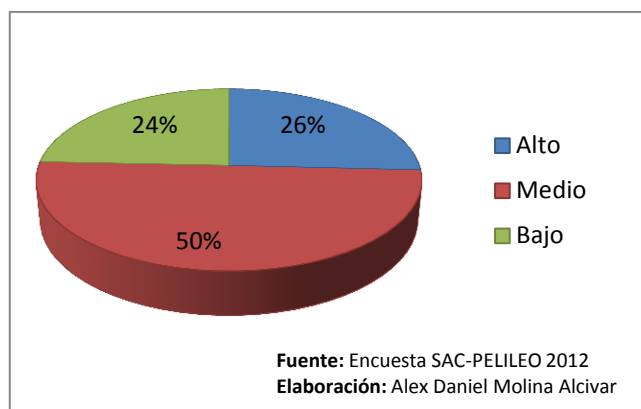
**¿El nivel de confianza que tiene es nuestra institución es?**

**Tabla 10. Nivel de confianza**

<b>Nivel de Confianza</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Alto	88	26%
Medio	170	50%
Bajo	83	24%
<b>Total</b>	<b>341</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta SAC-PELILEO 2012

**Elaboración:** Alex Daniel Molina Alcívar



**Gráfico 12. Nivel de confianza**

**ANÁLISIS:**

En cuanto al nivel de confiabilidad, el 50% de los clientes manifiesta tener una confianza media, un 26% dice tener una confianza alta mientras que el 24% manifiesta una confianza baja en la cooperativa.

**INTERPRETACIÓN:**

En cuanto a confianza, la mitad de los clientes encuestados manifiesta tener una confianza media, mientras q una pequeña parte indica tener una confianza baja en la cooperativa, siendo lo óptimo para la misma contar con el 100% de confianza alta, se tendrán que tomar medidas para cambiar esta realidad.

**Pregunta N° 10**

**¿La integridad del personal que trabaja en la cooperativa es?**

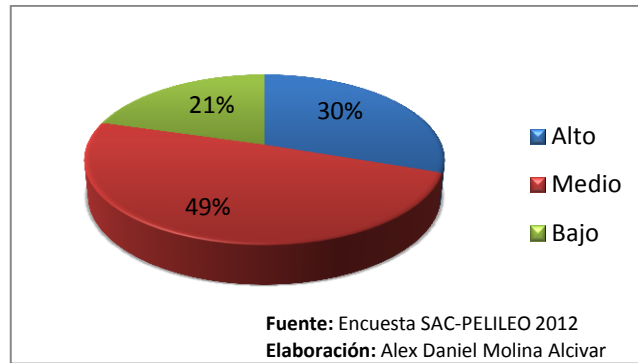
**Tabla 11. Disposición del personal**

**Integridad del personal**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	103	30%
Medio	168	49%
Bajo	70	21%
<b>Total</b>	<b>341</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta SAC-PELILEO 2012

**Elaboración:** Alex Daniel Molina Alcívar



**Gráfico 13. Nivel de confianza**

### **ANÁLISIS:**

En nivel de integridad que perciben los clientes de los empleados de la cooperativa, para un 30% de clientes la integridad del personal es alta, mientras que un 49% indica que la integridad percibida es únicamente y un 21% manifiesta que la integridad es baja.

### **INTERPRETACIÓN:**

Este es uno de los aspectos más importantes para la cooperativa, pues de la integridad de que los clientes perciban dependerá gran parte de la imagen que los mismos tengan de la institución, siendo lo óptimo que se perciba un 100%, sin embargo, los resultados obtenidos están muy a debajo de lo deseado, por lo que habrá que tomar medidas para corregir esta situación.

### **Pregunta N° 11**

**¿La calidad de los servicios que le brinda la cooperativa es?**

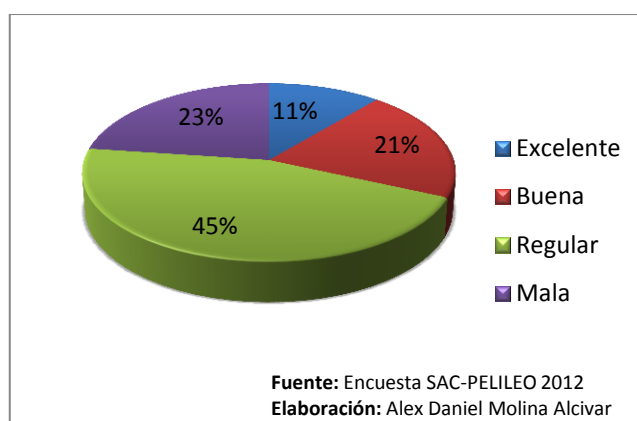
**Tabla 12. Disposición del personal**

**Calidad del Servicio**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	38	11%
Buena	70	21%
Regular	155	45%
Mala	78	23%
<b>Total</b>	<b>341</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar



**Gráfico 14. Nivel de confianza**

**ANÁLISIS:**

En cuanto a la calidad de los servicios que brinda la cooperativa, se evidencia que un 11% de clientes opina que la calidad es excelente, un 21% opina que la calidad es buena, mientras que un 45% cree que la calidad es regular y un 23% indica que la calidad es mala.

**INTERPRETACIÓN:**

La calidad percibida por el cliente se encuentra mayoritariamente manifiesta como regular y mala, y una pequeña fracción indica que es buena y excelente, lo cual indica que la cooperativa debe mejorar rápidamente si desea mantenerse en el tiempo.

## Pregunta N° 12

¿Considera que mejorar continuamente las capacidades del personal es necesario para brindarle un mejor servicio?

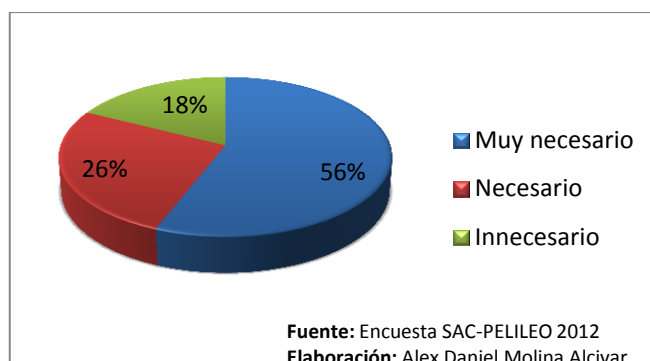
**Tabla 13. Disposición del personal**

Mejorar continuamente capacidades del personal

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy necesario	191	56%
Necesario	90	26%
Innecesario	60	18%
<b>Total</b>	<b>341</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar



**Gráfico 15. Nivel de confianza**

### ANÁLISIS:

En el aspecto de mejora del personal, un 56% de los clientes indica que es muy necesario, mientras que un 26% indica que es necesario y finalmente un 18% considera que es innecesario.

### INTERPRETACIÓN:

En esta pregunta se evidencia la sentida necesidad del cliente por mejorar las capacidades del personal que labora en la cooperativa, por lo que habrá que tomar acciones a fin de mejorar la calidad del servicio.

## Encuesta realizada a clientes internos

### Pregunta N°1

¿La infraestructura con la que cuenta la Cooperativa es?

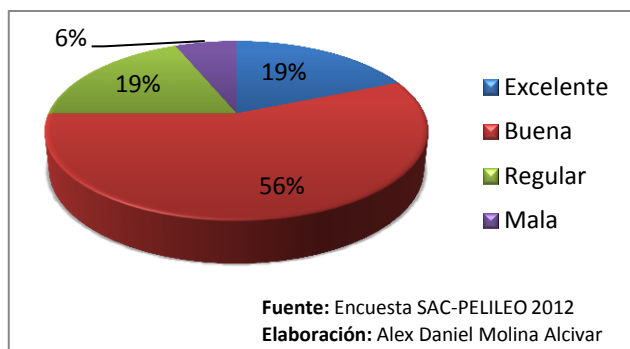
**Tabla 14. Infraestructura**

Percepción Infraestructura Cooperativa

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	19%
Buena	9	56%
Regular	3	19%
Mala	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar



**Gráfico 16. Infraestructura**

### ANÁLISIS:

En cuanto a la calificación sobre la infraestructura con que cuenta la cooperativa, el 19% del personal manifestó que es excelente, un 56% indicó que es buena, el 19% asegura que es regular y un 6% manifiesta que la infraestructura es mala.

## INTERPRETACIÓN:

La percepción que el personal tiene respecto de la infraestructura que posee la cooperativa es mayoritariamente favorable, lo cual indica que la el institución ofrece la infraestructura adecuada para que el personal cumpla con su trabajo.

### Pregunta N°2

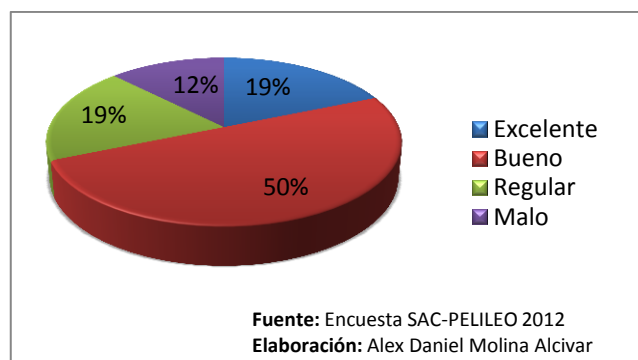
¿Los equipos que utiliza para brindar atención son?

**Tabla 15. Equipos usados para atención**

Percepción Equipos - Atención		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	19%
Bueno	8	50%
Regular	3	19%
Malo	2	13%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar



**Gráfico 17. Equipos usados para atención**

## ANÁLISIS:

En cuanto a los equipos usados en la Cooperativa, el 19% del personal indicó que son excelentes, seguido del 50% con una calificación de buenos, a continuación un 19% manifestó que son regulares y por último el 12% lo señalaron como malos.

## INTERPRETACIÓN:

La Cooperativa cuenta con equipos eficientes para el correcto desenvolvimiento del personal, motivo por el cual la mayor parte de clientela manifestó que estos equipos son buenos.

### Pregunta N° 3

¿El interés que usted demuestra para atender a los clientes es?

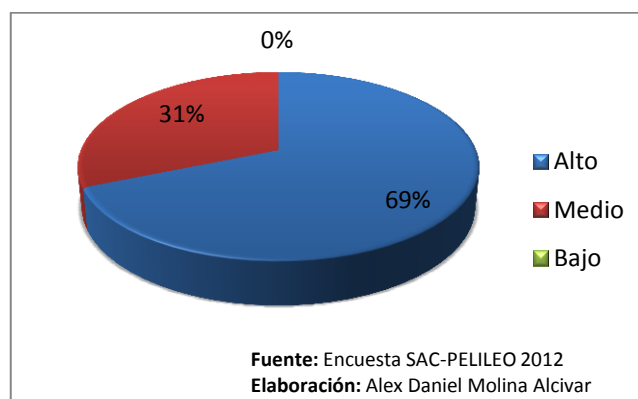
**Tabla 16. Interés en brindar atención**

Interés del personal en la atención al cliente

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	11	69%
Medio	5	31%
Bajo	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar



**Gráfico 18. Interés en brindar atención.**

## ANÁLISIS:

En cuanto a la percepción que tiene el personal respecto del interés que demuestra al brindar atención a los usuarios; el 69% indicaron que el interés al brindar atención es alto, seguidos del 31% indicó que el interés es medio.



## INTERPRETACIÓN:

La percepción de la mayoría de clientes es que el personal no cuenta con la debida intención de brindarle un buen servicio, lo cual repercutirá de forma negativa en la percepción que el cliente tiene respecto de la Cooperativa.

### Pregunta N° 4

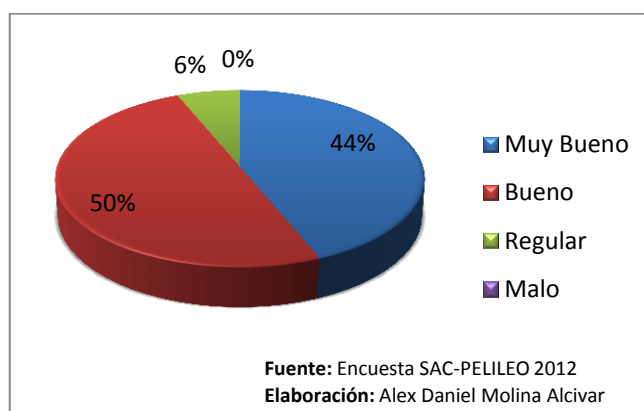
¿El trato que usted brinda a los clientes de la cooperativa es?

**Tabla 17. Trato brindado por el personal**

Trato brindado por el personal		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	7	44%
Bueno	8	50%
Regular	1	6%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar



Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar

**Gráfico 19. Trato brindado por el personal**

## ANÁLISIS:

En cuanto al trato que el trato brinda a sus clientes, el 44% del personal afirma que es muy bueno, el 50% indico que el trato fue bueno y el 6% manifestó que el trato fue regular.

## INTERPRETACIÓN:

En este aspecto la percepción que tiene el personal respecto del trato que brinda al cliente, se encuentra que la mayoría de empleados indica brindar un buen trato al cliente, mientras que un porcentaje menor dice haber brindado en ciertas ocasiones un trato regular.

### Pregunta N° 5

**¿Los servicios que usted presta a los clientes son presentados correctamente desde la primera vez?**

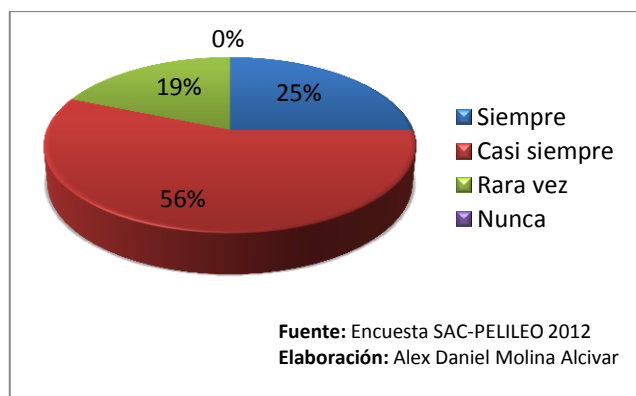
**Tabla 18. Asertividad de servicios**

**Servicios prestados correctamente**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	25%
Casi siempre	9	56%
Rara vez	3	19%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar



**Gráfico 20. Asertividad de servicios**

## ANÁLISIS:

En cuanto a la asertividad desde la primera vez, el personal al resolver problemas de los clientes, el 7% indicó que siempre sucede así, el 12%

indico que casi siempre resulta de esta manera, el 38% indicó que rara vez el personal resuelve un problema a la primera vez y un 43% indicó que el personal nunca resuelve un problema a la primera vez.

### INTERPRETACIÓN:

Debido a que la relación diaria entre el trabajador y los clientes es indispensable que se capacite al personal, pues de acuerdo a la encuesta la gran mayoría de clientes indicó que el personal no se desenvuelve correctamente al resolver un problema que tenga un cliente.

### Pregunta N°6

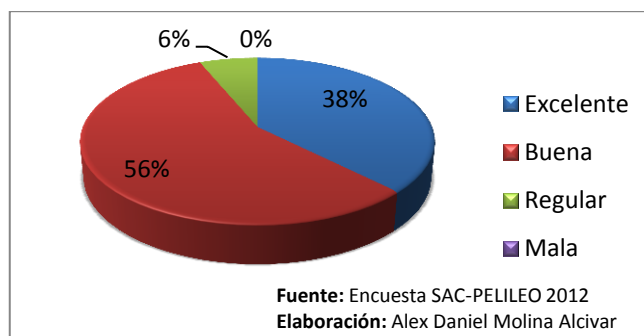
¿El desempeño que usted demuestra a los clientes es?

**Tabla 19. Desempeño del personal**

Desempeño del personal		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	38%
Buena	9	56%
Regular	1	6%
Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar



**Gráfico 21. Desempeño del personal**

### ANÁLISIS:

En cuanto a la percepción de desempeño del personal, el 38% indica que su desempeño es excelente, el 56% indicó que demuestra un buen

desempeño y un 6% manifiesta que su desempeño en ocasiones es regular.

### INTERPRETACIÓN:

En cuanto al desempeño demostrado, un pequeño porcentaje de la clientela indica que el desempeño es bueno, sin embargo, la mayoría de clientes indica que el desempeño no es el deseado por el mismo.

### Pregunta N°7

**¿Cuándo a un cliente se le presenta algún problema, su respuesta para resolverlo ha sido?**

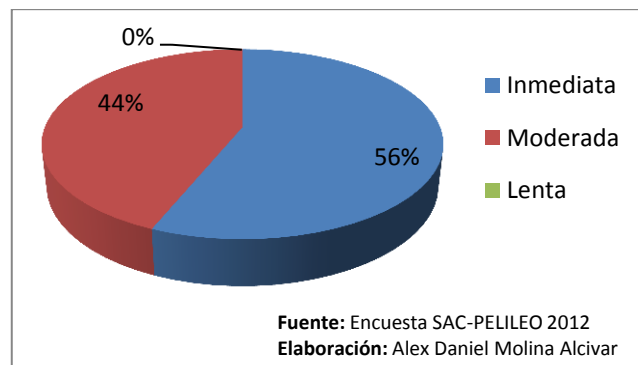
**Tabla 20. Respuesta ante un problema**

Res puesta del personal frente un problema

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Inmediata	9	56%
Moderada	7	44%
Lenta	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar



**Gráfico 22. Respuesta ante un problema**

### ANÁLISIS:

De acuerdo con las respuestas brindadas por el personal a esta pregunta, el 56% manifiesta que su respuesta es inmediata mientras que un 44% manifiesta que la respuesta es moderada.

### INTERPRETACIÓN:

La evaluación de la capacidad de respuesta indica que la percepción de la misma por parte del personal se encuentra en un nivel elevado y moderado.

### Pregunta N°8

¿Usted se encuentra dispuesto a atender y ayudar al cliente?

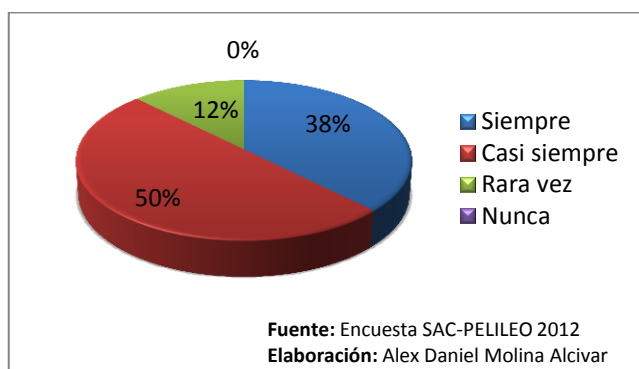
**Tabla 21. Disposición del personal**

Disposición del personal

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	38%
Casi siempre	8	50%
Rara vez	2	13%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar



**Gráfico 23. Disposición del personal**

### **ANÁLISIS:**

En cuanto a la percepción que tiene el personal sobre su propia disposición para atender a los clientes externos, el 37% indica que siempre se encuentran dispuestos a atender, un 50% manifiesta que casi siempre y un 13% indica que en ocasiones tiene problemas para atender al cliente.

### **INTERPRETACIÓN:**

La percepción general del personal respecto de la disposición que manifiestan al momento de brindar atención se encuentra alta, pues la mayoría del personal indica que siempre y casi siempre se encuentran prestos a brindar atención, mientras que una minoría manifiesta tener problemas para atender al personal, se deberá determinar porque se presentan estos problemas y tomar medidas de solución.

### **Pregunta N° 9**

**¿Según su criterio, el nivel de confianza que el cliente tiene en nuestra institución es?**

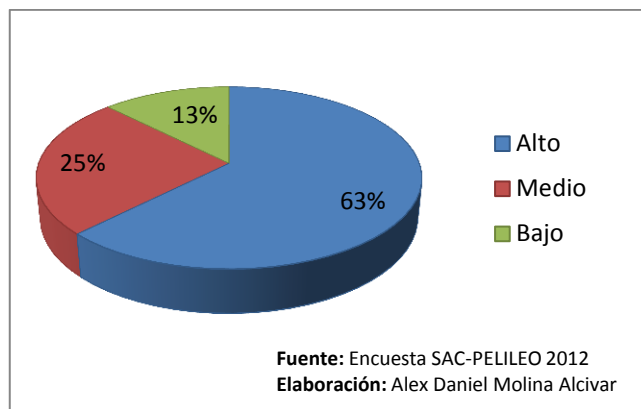
**Tabla 22. Nivel de confianza**

Nivel de Confianza

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Alto	10	63%
Medio	4	25%
Bajo	2	13%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta SAC-PELILEO 2012

**Elaboración:** Alex Daniel Molina Alcívar



**Gráfico 24. Nivel de confianza**

**ANÁLISIS:**

En cuanto a la percepción de confiabilidad, el 62% del personal opina que la confianza del cliente en la cooperativa es alta, un 25% dice percibir una confianza media, mientras que el 13% manifiesta una confianza baja en la cooperativa.

**INTERPRETACIÓN:**

En cuanto a confianza, más de la mitad del personal indica que percibe una confianza alta del cliente en la institución, mientras que un pequeño porcentaje manifiesta que la confianza debe ser media o baja por parte del cliente.

**Pregunta N° 10**

**¿La integridad que usted ha demostrado a nuestros clientes es?**

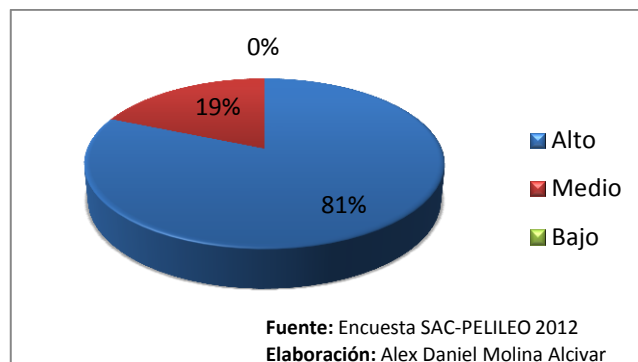
**Tabla 23. Nivel de confianza**

Integridad del personal

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	13	81%
Medio	3	19%
Bajo	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar



**Gráfico 25. Nivel de confianza**

### **ANÁLISIS:**

En nivel de integridad que manifiesta el personal sobre sí mismo en este caso es, en un 81% la integridad del personal es alta, mientras que un 19% indica que la integridad percibida es media debido a varios inconvenientes.

### **INTERPRETACIÓN:**

Dentro de este importante aspecto, la mayoría del personal se autoevalúa como personas integras al momento de desarrollar su trabajo, sin embargo hay un pequeño porcentaje que manifiesta que ha existido varios inconvenientes y mal entendidos con los clientes, lo que no les ha permitido mantener un nivel alto de integridad ante los clientes.

### **Pregunta N° 11**

**¿La calidad de los servicios que usted brinda a nuestros clientes es?**

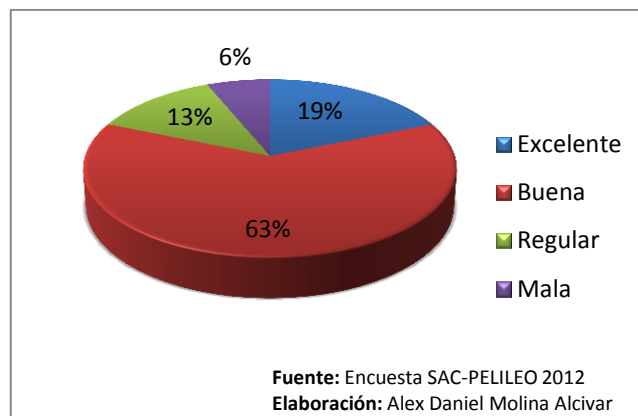
**Tabla 24. Nivel de confianza**

Calidad del Servicio		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	19%
Buena	10	63%
Regular	2	13%
Mala	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar





**Gráfico 26. Nivel de confianza**

**ANÁLISIS:**

En cuanto a la calidad de los servicios que brinda la cooperativa un 19% del personal opina que la calidad es excelente, el 62% opina que la calidad es buena, mientras que un 13% cree que la calidad es regular y un 6% indica que la calidad es mala.

**INTERPRETACIÓN:**

La percepción de la calidad que se brinda al cliente se encuentra mayoritariamente manifiesta como buena y excelente, siendo una pequeña fracción la que indica que es regular y mala.

**Pregunta N° 12**

**¿Considera que mejorar continuamente sus capacidades es necesario para que usted pueda brindar un mejor servicio?**

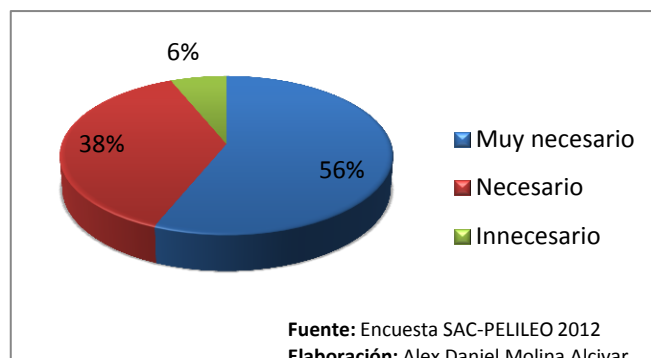
**Tabla 25. Nivel de confianza**

**Mejorar continuamente capacidades del personal**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy necesario	9	56%
Necesario	6	38%
Innecesario	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar



**Gráfico 27. Nivel de confianza**

### **ANÁLISIS:**

En el aspecto de mejora del personal, el 56% del personal considera que mejorar sus capacidades es muy necesario, mientras que un 38% indica que es necesario y finalmente un 6% considera que es innecesario.

### **INTERPRETACIÓN:**

Con las respuestas del personal, se evidencia la clara necesidad de desarrollar las capacidades del personal, a fin de que puedan responder con eficiencia a los nuevos retos que enfrentan en este momento las cooperativas a nivel nacional.

## **4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

**H<sub>0</sub>:** La implementación de un plan de mejoramiento continuo el talento humano en el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-PELILEO no permite un servicio eficaz a los clientes y socios de la Cooperativa.

**H<sub>1</sub>:** La implementación de un plan de mejoramiento continuo el talento humano en el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-PELILEO permite un servicio eficaz a los clientes y socios de la Cooperativa.

Para la comprobación de la hipótesis se utilizará la distribución de chi – cuadrado ( $\chi^2$ ).

Chi – cuadrado también permite la comparación de dos atributos para determinar si existe una relación entre ellos.

Los pasos para poder determinar el valor de Chi – cuadrado son:

La comprobación de la hipótesis se la realizó con las siguientes preguntas:

**11. ¿La calidad de los servicios que usted brinda a nuestros clientes es?**

Muy buena  Buena   
Regular  Mala

**12. ¿Considera que mejorar continuamente sus capacidades es necesario para que usted pueda brindar un mejor servicio?**

Muy necesarias  Necesarias  Innecesarias

Para corroborar que las variables mantenían relación, se procedió a elaborar la tabla de contingencia con los resultados obtenidos de las preguntas antes mencionadas.

**Tabla 26. Tabla de Contingencia**

**TABLA DE CONTINGENCIA**

Mejora Continua	Calidad de Servicios				TOTAL	%
	Excelente	Muy Buena	Buena	Mala		
Muy necesarias	18	17	112	53	200	56,02%
Necesarias	19	36	23	18	96	26,89%
Innecesarias	4	27	21	9	61	17,09%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>80</b>	<b>156</b>	<b>80</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar

A continuación se calcula la tabla de frecuencias esperadas con la siguiente fórmula

$$\begin{array}{lll}
 E = 41 \times 0,5602 & E = 41 \times 0,2689 & E = 41 \times 0,1709 \\
 \mathbf{E = 22.97} & \mathbf{E = 11.03} & \mathbf{E = 7.00} \\
 E = 80 \times 0,5602 & E = 80 \times 0,2689 & E = 80 \times 0,1709 \\
 \mathbf{E = 44.82} & \mathbf{E = 21.51} & \mathbf{E = 13.67} \\
 E = 156 \times 0,5602 & E = 156 \times 0,2689 & E = 156 \times 0,1709 \\
 \mathbf{E = 87.39} & \mathbf{E = 41.95} & \mathbf{E = 26.66} \\
 E = 80 \times 0,5602 & E = 80 \times 0,2689 & E = 80 \times 0,1709 \\
 \mathbf{E = 44.82} & \mathbf{E = 21.51} & \mathbf{E = 13.67}
 \end{array}$$

**Tabla 27. Tabla de Observaciones Esperadas**

Capacitación Continua	Calidad de Servicios			
	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Muy necesarias	22,97	44,82	87,39	44,82
Necesarias	11,03	21,51	41,95	21,51
Innecesarias	0,68	13,67	26,66	13,67

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar

Calcular la prueba de chi – cuadrado con la siguiente fórmula:

$$x^2 = \sum_{i=1}^{re} \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

$$x^2 = \frac{(18 - 22,97)^2}{22,97} + \frac{(17 - 44,82)^2}{44,82} + \frac{(112 - 87,39)^2}{87,39} + \frac{(53 - 44,82)^2}{44,82}$$

$$+ \frac{(19 - 11,03)^2}{11,03} + \frac{(36 - 21,51)^2}{21,51} + \frac{(23 - 41,95)^2}{41,95}$$

$$+ \frac{(18 - 21,51)^2}{21,51} + \frac{(4 - 0,68)^2}{0,68} + \frac{(27 - 13,67)^2}{13,67}$$

$$+ \frac{(21 - 26,66)^2}{26,66} + \frac{(9 - 13,67)^2}{13,67}$$

$$x^2 = 83,30$$

**Tabla 28. Prueba de Chi-Cuadrado**

**PRUEBA DE CHI CUADRADO**

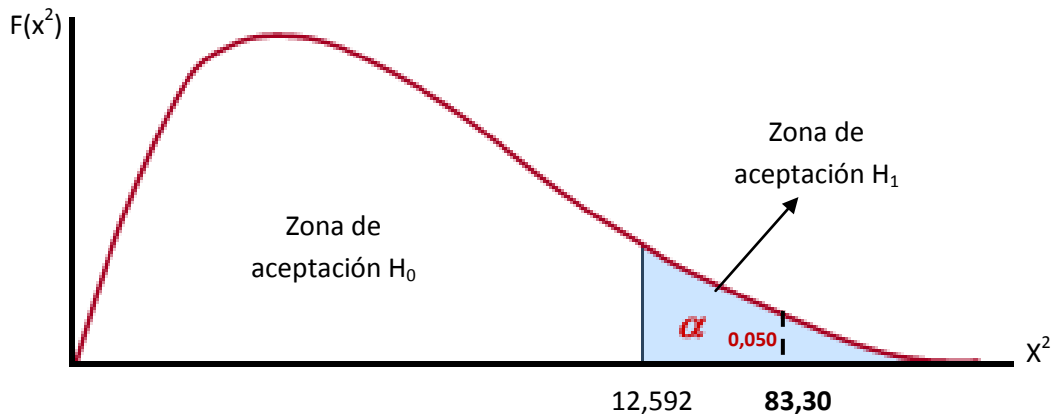
<b>Frecuencias Observadas</b>	<b>Frecuencias Esperadas</b>	<b>(O-E)<sup>2</sup>/E</b>
18	22,97	1,0750
17	44,82	17,2662
112	87,39	6,9273
53	44,82	1,4937
19	11,03	5,7684
36	21,51	9,7564
23	41,95	8,5600
18	21,51	0,5735
4	0,68	16,0933
27	13,67	13,0000
21	26,66	1,1999
9	13,67	1,5951
<b>TOTAL</b>		<b>83,3088</b>

Fuente: Encuesta SAC-PELILEO 2012

Elaboración: Alex Daniel Molina Alcívar

La prueba tiene  $(f-1)(c-1) = (3-1)(4-1) = 6$  grado de libertad. Se fija un nivel de significación de 0,050.

La regla de decisión: “No rechaza la hipótesis nula si  $x^2 \leq 12,592$   
Rechaza si  $x^2 \geq 12,592$ ”



**Figura 1. Prueba de Hipótesis con Chi - Cuadrado**

Por lo que puede concluir que existe una relación el plan de mejora continua y la calidad del servicio.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC-PELILEO cuenta con los equipos e infraestructura necesarios para brindar un servicio de calidad a sus clientes externos como internos.
- Existe una diferencia de opiniones respecto del trato brindado por parte de los empleados hacia los usuarios de la cooperativa, pues los usuarios en su mayoría indican que el trato es deficiente mientras que los empleados indican que brindan un buen trato al cliente.
- La mayoría de usuarios indica que el servicio es lento y poco eficiente, por lo que se requiere que los empleados atiendan con mayor rapidez, agilidad y amabilidad en el trato con los usuarios.
- El nivel de confiabilidad que los la mayoría de clientes manifiestan hacia la cooperativa de acuerdo con el estudio anterior es media, misma que viene motivada por las deficiencias que presenta el personal en los servicios de atención al cliente, el cual constituye gran parte de la imagen institucional.
- La calidad de los servicios generales que brinda la cooperativa de acuerdo a la mayoría de clientes es regular, a pesar de la variedad de productos financieros con que cuenta la cooperativa, la percepción de los mismos es baja debido a la baja calidad en la atención por parte del personal.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- En cuanto a equipo e infraestructura, se sugiere desarrollar un plan de mantenimiento para equipos electrónicos, a fin de mantener los equipos en buenas condiciones de operación, así como también destinar fondos para realizar un mantenimiento general de la infraestructura al menos una vez al año.
- Se sugiere organizar talleres de capacitación en relaciones humanas para el personal de la cooperativa, a fin de mejorar en ellos la atención y mejorar la percepción del cliente en cuanto al trato recibido.
- Se propone elaborar un manual de políticas de atención tomando en cuenta parámetros de calidad, a fin de normar y brindar una herramienta respecto de cómo debe manejarse el personal para brindar una correcta atención al cliente.
- Se propone iniciar una campaña de concientización para el personal de la cooperativa, a fin de elevar la autoestima del mismo, concientizar respecto de la importancia del cliente, su papel como parte de la cooperativa y así lograr mejorar la confiabilidad del cliente externo en la institución.
- Se recomienda la implementación de un proceso de mejora continua que permita al personal adquirir las competencias necesarias para mejorar la calidad en los servicios de atención al cliente.



## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

El Plan de Mejoramiento Continuo del Talento Humano y la Calidad de Servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac-Pelileo.

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Institución Ejecutora:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac-Pelileo

**Investigador:** Sr. Daniel Molina

**Beneficiarios:** Clientes Externos e Internos

**UBICACIÓN:** Provincia de Tungurahua

Ciudad: Pelileo

Dirección: Padre Chacón y Calicuchima

#### **Tiempo estimado para la ejecución:**

La fecha de inicio será en el mes de enero de 2012 y la fecha de finalización será en el mes de octubre del mismo año.

#### **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-PELILEO pretende mejorar la calidad de servicio y atención que oferta a sus clientes, mediante la medición de su grado de satisfacción.

Los productos financieros que ofrece no son suficientes, siendo el mejoramiento del factor humano interno uno de los retos que actualmente enfrenta la Cooperativa, por lo que se propone establecer el mejoramiento

continuo que permita lograr la satisfacción del cliente por medio del servicio y atención; brindando una respuesta oportuna y en el menor tiempo posible a los inconvenientes que se les presenta a los clientes.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

La realidad a la que se enfrentan las empresas actualmente hace necesario el diseño de un plan de mejoramiento a fin de contar con talento humano cada vez más capacitado para afrontar los nuevos retos que exigen los tiempos actuales.

Es necesario que los directivos consideren cada vez más en serio la adopción como políticas de empresa, elevar los estándares de eficiencia y eficacia del personal a través de planes de capacitación constantes, para así contar con talento humano capaz de brindar un servicio de calidad a los clientes, fomentando la confianza de los mismos en la institución.

Por esta razón la ejecución de la propuesta “Plan de mejoramiento continuo del talento humano y la calidad de servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-PELILEO” servirá como herramienta administrativa para mejorar el nivel de calidad del servicio, y lograr satisfacer y superar las expectativas de los clientes, tomando en cuenta que si una empresa quiere lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, debe establecer una cultura organizacional en la que el trabajo de todos los integrantes esté enfocado en satisfacer las necesidades de los clientes.

### **6.4 OBJETIVOS**

#### **6.4.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de mejoramiento continuo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-PELILEO.

#### **6.4.2 Objetivo Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de los servicios que brinda la COAC SAC PELILEO
- Determinar los fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los servicios de la COAC SAC-PELILEO
- Elaborar un plan de mejoramiento continuo de calidad del servicio para usarlo en la empresa.

#### **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

**Socio-cultural:** La sociedad actual exige cada vez más y mejores servicios, siendo un proceso adecuado de perfeccionamiento de las capacidades de respuesta del talento humano a través del desarrollo y aplicación de planes de mejoramiento continuo la respuesta a estas necesidades.

**Tecnológica:** Los retos que actualmente enfrentan las Instituciones requieren de actualizaciones constantes y permanentes de sus procedimientos de gestión y adaptarlos a los modelos vigentes y a las necesidades actuales, las cuales demandan de personal más preparado y calificado para asumir los nuevos retos que tienen las Instituciones.

**Organizacional:** La Cooperativa a través de sus directivos y colaboradores está adoptando nuevos procesos de cambio, con el fin de reunir sus esfuerzos y realizar cualquier cambio que signifique ofrecer una mejor calidad en los servicios a sus clientes.

**Económico-financiero:** La inversión económica en el plan de mejoramiento continuo se recuperara a través de la mejora en los servicios hacia los clientes, y el incremento de la confianza de los mismos. Cualquier esfuerzo financiero que se efectuó para cumplir con las expectativas de los clientes le asegura su permanencia en el mercado por un periodo razonable.

**Legal:** Legalmente en nuestro país existen leyes que promueven el ofrecimiento de servicios de calidad, pues ahora los clientes cuentan con instituciones públicas mediante las cuales se pueden realizar quejas por mal servicio ya sea de instancias privadas o públicas.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

### **Plan de mejoramiento continuo**

El plan de mejoramiento continuo es el instrumento que permite la consolidación de acciones encaminadas a perfeccionar el accionar de la empresa.

## **6.7 METODOLOGÍA**

### **PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO**

Para el presente estudio se realizara en base a los objetivos planteados en la propuesta de la presente investigación, con el fin de proponer bases técnicas para su ejecución y finalmente diseñar el plan de mejoramiento continuo.

#### **6.7.1. Diagnóstico de la situación actual de los servicios que brinda la Cooperativa Sac-Pelileo**

La metodología que se llevará a cabo para realizar un diagnóstico consistirá en analizar y comparar las percepciones de la calidad de los

servicios que brinda la cooperativa desde dos perspectivas, la del cliente interno y la del cliente externo, mediante esta comparación se pretende obtener las brechas existentes entre la calidad percibida por el cliente interno y externo, a fin de enfocarnos en las brechas que presenten mayor incidencia y en base a estos, diseñar las acciones que formaran parte del plan de mejoramiento continuo.

Los indicadores de desempeño evaluados mediante las encuestas serán 5 índices utilizados en el método SERVQUAL, mismo que nos permitirán tener un panorama global respecto de la calidad de los servicios, estos indicadores son:

- I. Elementos tangibles
- II. Empatía
- III. Confiabilidad
- IV. Capacidad de respuesta, y
- V. Seguridad.

Para realizar el presente diagnóstico, utilizaremos los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes externos, las mismas se basan en la medición de 5 indicadores anteriormente mencionados, destinando 2 preguntas de las encuestas para cada uno de los indicadores.

Para obtener un parámetro de medida, se utilizara los resultados de las encuestas en las que los clientes hayan contestado afirmativamente a los parámetros más altos de medida a cada pregunta (excelente, alto, muy bueno, Inmediato, siempre), este será nuestro promedio obtenido.

Para tener una unidad de medida contra la que comparar estos resultados, utilizaremos una medida de 100% de respuestas afirmativas a los parámetros más altos de medida para cada pregunta como respuesta esperada y aceptable para la institución, este será nuestro promedio esperado.

Finalmente obtendremos brechas, estas brechas serán el resultado de todos los clientes que tuvieron la perspectiva de que el servicio no cumplía los máximos estándares que se calcularan mediante la diferencia del promedio esperado sobre el promedio obtenido, serán estas brechas las que determinaran las falencias que tenga la Cooperativa respecto de los indicadores evaluados, por lo tanto, serán las temáticas sobre las cuales se centrara el plan de mejoramiento continuo.

**Tabla 29. Indicadores y brechas**

Indicadores	Pregunta	Detalle	Percepción del cliente externo		Promedio Obtenido	Promedio Esperado	Brecha
Elementos tangibles	1	Excelente	34%	34%	33%	100%	67%
		Buena	37%	66%			
		Regular	23%				
		Mala	7%				
	2	Excelente	32%	32%			
		Buena	37%	68%			
		Regular	26%				
		Mala	5%				
Empatía	3	Alto	16%	16%	12%	100%	88%
		Medio	36%	84%			
		Bajo	48%				
	4	Muy Bueno	8%	8%			
		Buena	27%	92%			
		Regular	43%				
		Mala	21%				
		5	Siempre	7%			
Casi siempre			38%	93%			
Rara vez			43%				
Confiabilidad	6	Nunca	12%		13%	100%	87%
		Excelente	19%	19%			
		Buena	35%	81%			
		Regular	40%				
		Mala	7%				
Capacidad de	7	Inmedia	19%	19%	12%	100%	88%

respuesta		ta					
		Modera da	52%	81%			
		Lenta	28%				
	8	Siempre	4%	4%	96%		
		Casi siempre	41%				
Rara vez		48%					
Nunca		7%					
Seguridad	9	Alto	26%	26%	28%	100%	72%
		Medio	50%	74%			
		Bajo	24%				
	10	Alto	30%	30%			
		Medio	49%	70%			
		Bajo	21%				

**Elaborado por:** Alex Daniel Molina.

A continuación un resumen de los indicadores y sus respectivas brechas:

**Tabla 30. Indicadores y brechas**

Indicadores	Brecha
Elementos tangibles	67%
Empatía	88%
Confiabilidad	87%
Capacidad de respuesta	88%
Seguridad	72%

**Elaborado por:** Alex Daniel Molina.

Así vemos que las brechas de todos los indicadores superan al 50%, por lo tanto, se deberá poner énfasis en todos los aspectos para el plan de mejoramiento continuo, sin embargo, hay que poner un énfasis especial en las temáticas de empatía, confiabilidad y capacidad de respuesta,

siendo que el indicador de seguridad, mejorará en cuanto mejoremos la percepción de los indicadores anteriores.

### 6.7.2. Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los servicios de la COAC SAC-PELILEO

A continuación determinaremos la situación FODA actual de la Cooperativa, esto lo realizaremos a través de una matriz foda de la misma.

**Tabla 31. FODA COAC – SAC PELILEO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Variedad de Servicios que ofrece la Cooperativa</i></li> <li>• <i>Buena imagen institucional</i></li> <li>• <i>Buena cartera de clientes</i></li> <li>• <i>Instalaciones adecuadas</i></li> <li>• <i>Equipos tecnológicos actualizados</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Perfil inadecuado del personal que ejerce los puestos de trabajo.</i></li> <li>• <i>Deficiente calidad de atención al cliente externo.</i></li> <li>• <i>Falta de planes de capacitación de personal.</i></li> <li>• <i>Desconocimiento de todos los servicios que ofrece la institución por parte del talento humano</i></li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Aumento de necesidad de crédito del sector artesanal y pequeña empresa agrícola.</i></li> <li>• <i>Mayor exigencia de solidez de las instituciones por parte de los clientes externos</i></li> <li>• <i>Apoyo por parte del Estado a las COAC's por mandato constitucional (Art.311)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Incertidumbre del entorno político nacional.</i></li> <li>• <i>Aumento de competencia con la apertura de las llamadas "Corporaciones Financieras".</i></li> <li>• <i>Mal manejo de endeudamiento de los clientes externos</i></li> </ul>

**Elaborado por:** Alex Daniel Molina.

Una vez que hemos obtenido el panorama estratégico de la institución, estableceremos las estrategias de ataque y defensa.



## MATRIZ DE RELACION FORTALEZAS-OPORTUNIDADES COAC-SAC PELILEO

**Tabla 32. Relaciones Fortalezas – Oportunidades COAC – SAC PELILEO**

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS					TOTAL	
	Variedad de Servicios que ofrece la Cooperativa	<i>Buena imagen institucional</i>	<i>Buena cartera de clientes</i>	<i>Instalaciones adecuadas</i>	<i>Equipos tecnológicos actualizados</i>		
<i>Aumento de necesidad de crédito del sector artesanal y pequeña empresa agrícola.</i>	3	2	2	1	1	9	3
<i>Mayor exigencia de solidez y calidad de las instituciones por parte de los clientes externos</i>	2	3	3	2	1	11	1
<i>Cimentación de la cultura de ahorro en la ciudadanía</i>	2	3	3	2	1	11	2
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>31</b>	
	6	4	5	7	8		

**Elaborado por:** Alex Daniel Molina

CRITERIO DE PONDERACION	
3	alta
2	media
1	baja

En base al proceso de ponderación realizado con la matriz anterior, determinaremos las estrategias de ataque basadas en el análisis de fortalezas-oportunidades, mismas que determinaran las acciones básicas a realizar, desarrolladas a continuación.

## MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE ATAQUE (FO)

**Tabla 33. Estrategias de Ataque**

No.	F-O	ACCIONES
1	Mayor exigencia de solidez y calidad de las instituciones por parte de los clientes externos	Asegurar la calidad de los servicios de la institución
2	Cimentación de la cultura de ahorro en la ciudadanía	Estrategias de captación de clientes
3	Aumento de necesidad de crédito del sector artesanal y pequeña empresa agrícola.	Productos financieros adaptados a la necesidades del mercado
4	Buena imagen institucional	Charlas de concientación al talento humano respecto de mejora de posición actual de la Institución
5	Buena cartera de clientes	Promociones de fidelización para clientes

**Elaborado por:** Alex Daniel Molina.

Tan importantes como las estrategias de ataque son las estrategias de defensa, mismas que se determinan a través del análisis de relación entre las debilidades y las amenazas de la cooperativa

**MATRIZ DE RELACION DEBILIDADES-AMENAZAS COAC-SAC PELILEO**

**Tabla 34. Relaciones Debilidades – Amenazas COAC – SAC PELILEO**

AMENAZAS	DEBILIDADES				TOTAL	
	Perfil inadecuado del personal que ejerce los puestos de trabajo	Deficiente calidad de atención al cliente externo	Falta de planes de capacitación de personal.	Desconocimiento de todos los servicios que ofrece la institución por parte del talento humano		
<i>Incertidumbre del entorno político nacional</i>	2	1	0	0	3	5
<i>Aumento de competencia con la apertura de las llamadas "Corporaciones Financieras"</i>	1	3	3	2	9	1
<i>Mal manejo de endeudamiento de los clientes externos</i>	1	2	0	0	3	7
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	
	3	2	4	7		

**Elaborado por:** Alex Daniel Molina.

CRITERIO DE PONDERACION	
3	alta
2	media
1	baja

Con los datos anteriores, determinaremos las estrategias de defensa basadas en el análisis de amenazas-debilidades

## MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE DEFENSA (DA)

**Tabla 35. Estrategias de Defensa**

No.	D-A	ACCIONES
1	Aumento de competencia con la apertura de las llamadas "Corporaciones Financieras"	Mejora de los servicios de la institución
2	Deficiente calidad de atención al cliente externo	Planes de capacitación de atención al cliente
3	Perfil inadecuado del personal que ejerce los puestos de trabajo	Planes de capacitación en competencias de acuerdo al cargo para el talento humano
4	Falta de planes de capacitación de personal.	Desarrollo de planes de capacitación y evaluación en competencias laborales
5	Incertidumbre del entorno político nacional	Continuar con los objetivos planteados en el Plan Operativo Anual

**Elaborado por:** Alex Daniel Molina.

Una vez identificadas las estrategias de ataque – defensa, se determinara cual de las anteriores tiene un mayor impacto sobre las demás, a fin de identificar la estrategia global, que permita cumplir con todas las anteriores.

Para lo cual mediante la ponderación de impacto de las estrategias totales propuestas, sobre cada una de las estrategias de ataque y de defensa, se identificara la estrategia que mayor impacto tenga sobre las demás.

## MATRIZ DE PONDERACION DE ESTRATEGIAS

Tabla 36. Ponderación de Estrategias

ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS FO					ESTRATEGIAS DA					TOTAL
	Asegurar la calidad de los servicios de la institución	Estrategias de captación de clientes	Productos financieros adaptados a la necesidades del mercado	Charlas de concientación al talento humano respecto de mejora de posición actual de la Institución	Promociones de fidelización para clientes	Mejora de los servicios de la institución	Planes de capacitación de atención al cliente	Planes de capacitación en competencias de acuerdo al cargo para el talento humano	Desarrollo de planes de capacitación y evaluación en competencias laborales	Continuar con los objetivos planteados en el Plan Operativo Anual	
Asegurar la calidad de los servicios de la institución	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29
Estrategias de captación de clientes	2	3	3	3	3	2	3	3	2	1	22
Productos financieros adaptados a la necesidades del mercado	3	3	3	1	2	3	0	0	0	2	17
Charlas de concientación al talento humano respecto de mejora de posición actual de la Institución	3	3	0	3	0	3	3	2	3	2	22
Promociones de fidelización para clientes	3	3	1	1	3	3	0	0	0	1	15
Mejora de los servicios de la institución	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
Planes de capacitación de atención al cliente	3	2	0	3	0	3	3	0	0	3	8
Planes de capacitación en competencias de acuerdo al cargo para el talento humano	3	1	0	2	0	3	1	3	3	3	6
Desarrollo de planes de capacitación y evaluación	3	0	0	2	0	3	3	3	3	3	5
Continuar con los objetivos planteados en el Plan Operativo Anual	3	1	2	2	1	3	3	3	3	3	8

Elaborado por: Alex Daniel Molina.

CRITERIO DE PONDERACION	
3	alta
2	media
1	baja

Como consecuencia de este análisis se concluye que la estrategia base para el desarrollo del plan de mejoramiento continuo es la mejora de los servicios de la institución, y los indicadores clave serán los factores de mejora sobre los que trabajar para cumplir con el objetivo de la estrategia planteada.

### **6.7.3. Elaborar un plan de mejoramiento continuo de calidad del servicio para usarlo en la empresa.**

#### **PLAN DE MEJORA CONTINUA**

Plan de Mejoramiento continuo de los servicios que brinda el talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC-Pelileo.

El mismo constara del siguiente contenido:

- a) Normativa aplicable
- b) Identificación de prioridades
- c) Programa de mejora continua
- d) Recursos
- e) Impacto del plan de mejora continua

#### **a) Normativa del servicio al cliente**

La excelencia en relación con los clientes y su fidelización es uno de los pilares sobre los que debemos fundamentar nuestro éxito y diferenciarnos de posibles competidores, Los fundamentos sobre los cuales se fundamenta la normativa del servicio al cliente son:

#### **Seguridad en la satisfacción del cliente.**

- I. Identificar requerimientos y expectativas de los clientes.
- II. Mantener bases de datos actualizadas.
- III. Fortalecer las relaciones con el cliente tanto interno y externo para mejorar el desempeño de la institución.

### **Respuesta oportuna a las necesidades de los clientes.**

- I. Brindar respuesta oportuna a quejas, dudas, comentarios y sugerencias por parte de los clientes externos.
- II. Determinar claramente la responsabilidad de cada área de la institución en relación con la resolución de los problemas de los clientes.
- III. Promover y mantener altos estándares de servicio y derivados de los requerimientos de los clientes.

### **Involucramiento de todo el personal y su compromiso con la excelencia del servicio a los clientes.**

- I. Participar a todas las áreas de la institución en el establecimiento y actualización de los estándares de servicio.
- II. Empoderar al personal respecto de los estándares de servicio al cliente, retroalimentar y premiar los ejemplos exitosos.
- III. Cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por la organización.

En base a estas normativas, se establece a continuación el decálogo de políticas de servicio al cliente para la institución:

### **Políticas de servicio al cliente**

1. El cliente por encima de todo, es la razón de ser de nuestro servicio
2. Atender oportunamente toda requisición de servicio que el cliente nos solicite.
3. Cumplir con todos los ofrecimientos que se hicieren a los clientes tanto interno como externo, dentro del periodo de tiempo ofrecido para los mismos.

4. Brindar atención y trato cordial y personalizado al cliente.
5. Mantener el lugar de trabajo en buen estado, limpio y ordenado.
6. Prestar completa atención al cliente durante el periodo de entrevista con el mismo.
7. Prohibición de utilizar teléfonos celulares, contestar llamadas o responder mensajes personales durante el periodo de entrevista con cliente sea interno o externo.
8. Mantener un personal capacitado que permita responder con eficiencia a las necesidades de nuestros clientes.

**b) Identificación de prioridades.**

En base a la estrategia obtenida del análisis FODA y el análisis de los indicadores, se determinaron las prioridades para cada uno de los indicadores, los que mostraron una brecha mayor son más prioritarios, sin embargo, se tomarán acciones de mejora sobre todos los indicadores propuestos, excepto el indicador de seguridad del cliente, pues con la mejora de los demás indicadores, este subirá automáticamente.

**Base estratégica:** Mejoramiento de los servicios que brinda la institución

**Tabla 37. Identificación de prioridades**

Indicadores	Brecha	Prioridad
Empatía	88%	1
Capacidad de respuesta	88%	2
Confiabilidad	87%	3
Elementos tangibles	67%	4

**Elaborado por:** Alex Daniel Molina.



### **c) Programa de mejora continua**

Para cada prioridad, se desprende un conjunto de acciones de mejora, por tal razón, cada acción debe procurar que se mantengan las fortalezas detectadas o brindar soluciones a problemáticas de la cooperativa, debe contribuir de manera significativa al cumplimiento de la base estratégica, debe ser congruente con el diagnóstico y las prioridades y debe estar bien organizada en términos de recursos, responsables y tiempos.

Se determinarán las acciones necesarias para cada uno de los indicadores en orden de prioridad.

**Tabla 38. Programa de mejora de empatía**

**PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA**

Base estratégica: Mejoramiento de los servicios que brinda la institución														
Indicador: Empatía														
Meta: Mejorar la percepción de empatía del cliente externo al mínimo de 90% de calificación excelente														
Línea de acción	Actividad	Responsables	tiempos											
			nov-12				dic-12				ene-13			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Talleres de capacitación en relaciones humanas y atención al cliente	Identificar empresas que ofrezcan este servicio	Gerente, Jefe de Agencia	x	x										
	Organizar equipos de trabajo	Jefe de Agencia			x									
	Determinar fechas para dictar los talleres	Jefe de agencia, personal			x									
	Dictar los talleres de capacitación	Personal de agencia						x			x			
	Organizar reuniones para intercambio de experiencias	Personal de la agencia	x	x	x	x	x		x	x		x	x	
	Dar seguimiento mediante una encuesta a los clientes externos	Jefe de agencia				x					x			x

**Elaborado por:** Alex Daniel Molina.

**Tabla 39. Programa de mejora de capacidad de respuesta**

**PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA**

Base estratégica: Mejoramiento de los servicios que brinda la institución													
Indicador: Capacidad de respuesta													
Meta: Mejorar la capacidad de respuesta del personal al mínimo de 90% de calificación excelente													
Línea de acción	Actividad	Responsables	tiempos										
			nov-12				dic-12				ene-13		
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Mejoramiento de la gestión de procesos del personal	Identificación de todos los cargos existentes	Jefe de Agencia, Recursos Humanos	x	x									
	Elaboración de perfiles de cargo	Recursos Humanos			x	x	x						
	Elaboración de un manual de funciones para cada cargo	Recursos Humanos						x	x	x	x		
	Socialización del manual de recursos humanos	Personal de agencia										x	x

**Elaborado por:** Alex Daniel Molina.

**Tabla 40. Programa de mejora de confiabilidad**

**PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA**

<b>Base estratégica:</b> Mejoramiento de los servicios que brinda la institución														
<b>Indicador:</b> Confiabilidad														
<b>Meta:</b> Mejorar la percepción de confiabilidad del cliente externo al mínimo de 90% de calificación excelente														
Línea de acción	Actividad	Responsables	tiempos											
			dic-12				ene-13				feb-13			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Mejoramiento de la confiabilidad	Talleres de agilidad mental	Gerente; Recursos Humanos	x			x			x			x		
	Talleres de motivación personal	Gerente; Recursos Humanos	x		x		x		x		x		x	
	Talleres de convivencia social	Gerente; Recursos Humanos		x				x						x

**Elaborado por:** Alex Daniel Molina.

**Tabla 41. Programa de mejora de elementos tangibles**

**PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA**

<b>Base estratégica:</b> Mejoramiento de los servicios que brinda la institución														
<b>Indicador:</b> Elementos tangibles														
<b>Meta:</b> Mejoramiento de infraestructura y equipamientos de la Agencia Pelileo														
Línea de acción	Actividad	Responsables	tiempos											
			dic-12				ene-13				feb-13			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Mejoramiento de instalaciones	Mantenimiento de pintura de las instalaciones	Jefe de sucursal	x											
	Reunión de limpieza general de las instalaciones	Personal de la agencia		x			x				x			
Mejoramiento de equipos tecnológicos	Mantenimientos programados equipos de computo	Jefe de sucursal, Mantenimiento	x		x			x		x		x		
	Taller de capacitación en informática genera y prevención de virus	Jefe de sucursal, Mantenimiento				x				x				x

**Elaborado por:** Alex Daniel Molina.

#### d) Recursos

Los programas son una referencia principal tanto para orientar el conjunto de los recursos del plantel como para buscar apoyos y mecanismos de cooperación, es por eso que el siguiente paso es identificar todas aquellas actividades que requieren de inversión por parte de la cooperativa, y estimar un presupuesto, necesario a invertir con el fin de cumplir los objetivos del plan de mejoramiento continuo.

**Tabla 42. Presupuesto**

Línea de acción	Actividad	Recursos Humanos	Recursos Materiales	Características	Costo
Talleres de capacitación en relaciones humanas	Dictar los talleres de capacitación	16	Equipos de computo,	Quality consultores( 2 cursos de 12 horas)	\$ 1.350,00
	Dar seguimiento mediante una encuesta a los clientes externos	1	Materiales de oficina	Copias encuesta	\$ 6,82
Mejoramiento de la confiabilidad	Talleres de agilidad mental	16	Materiales de oficina	Materiales de oficina	\$ 5,92
	Talleres de motivación personal	16	Materiales de oficina	Materiales de oficina	\$ 5,92
	Talleres de convivencia social	16	Materiales de oficina	Materiales de oficina	\$ 5,92
Mejoramiento de instalaciones	Mantenimiento de pintura de las instalaciones	Externo	Pintura	Pintura de 400 m2 aprox.	\$ 800,00
Mejoramiento de equipos tecnológicos	Mantenimientos programados equipos de computo	Externo	ninguno	Mantenimiento 8 maquinas	\$ 800,00
	Taller de capacitación en informática genera y prevención de virus	Externo	ninguno	-	\$ 320,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 3.294,58</b>

**Elaborado por:** Alex Daniel Molina.

## e) Impacto del plan de mejora continua

**Tabla 43. Proyección de impacto**

Indicadores	Promedio Obtenido	Brecha Actual	Meta	Nueva Brecha
Elementos tangibles	33%	67%	100%	0%
Empatía	12%	88%	90%	10%
Confiabilidad	13%	87%	90%	10%
Capacidad de respuesta	12%	88%	90%	10%
Seguridad	28%	72%	93%	7%

El impacto que tendrá el plan de mejoramiento continuo se detalla a continuación:

- **Elementos tangibles**

La percepción de los clientes en cuanto a los elementos tangibles (infraestructura y tecnología) el 100% de clientes percibirán que la cooperativa cuenta con instalaciones perfectamente mantenidas y equipos de última tecnología, lo que influirá directamente en la imagen que los clientes tienen de la institución.

- **Empatía**

Con un personal capacitado y motivado, al menos el 90% de los clientes percibirán que el trato hacia ellos es cordial y que brinda toda la ayuda necesaria para cumplir sus expectativas.

- **Confiabilidad**

Una vez que el personal se encuentre capacitado técnicamente para cumplir con sus puesto, estará mejor motivado al ser capaz de resolver con eficacia y eficiencia las necesidades de los clientes, aumentando en estos, su percepción general de calidad de los mismos.

- Capacidad de respuesta

Teniendo las tareas que cada persona debe realizar, el personal se sentirá más cómodo al desenvolverse en su puesto de trabajo, por lo tanto, desempeñarse mejor y más rápidamente, brindando atención oportuna a los clientes.

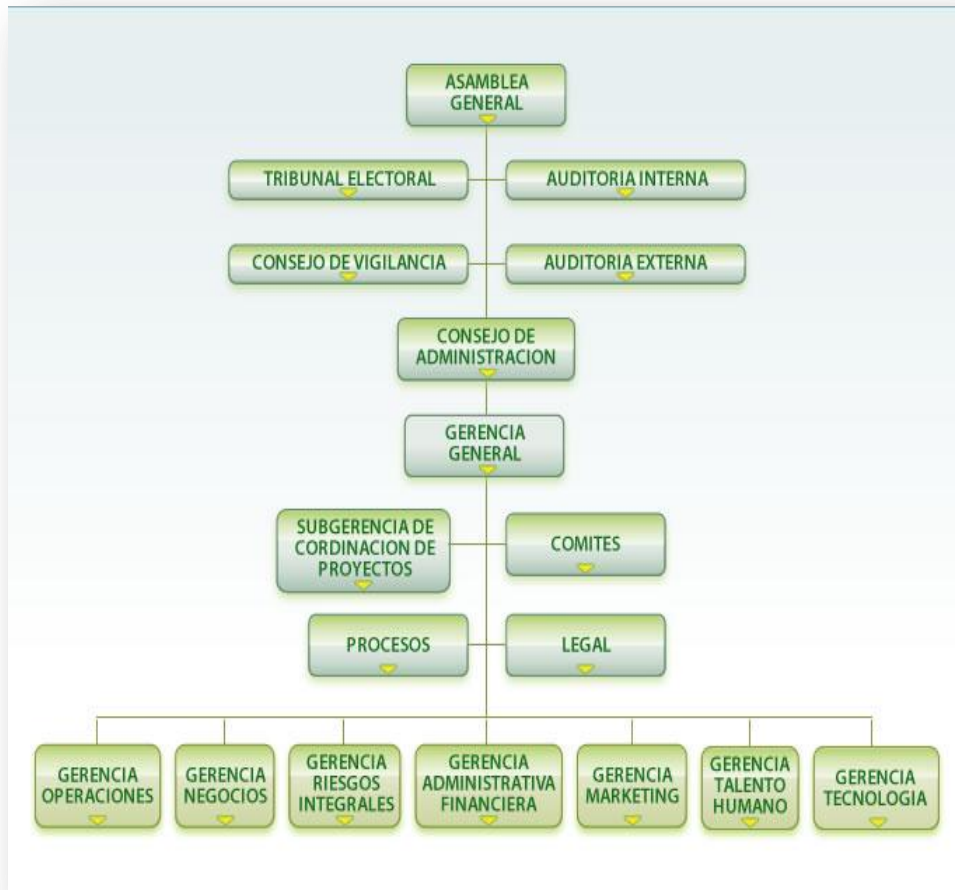
- Seguridad

Mejorando los indicadores anteriores, la percepción de seguridad que brinda a los clientes la cooperativa como institución que brinda la confianza de cuidar su dinero y cumplir con sus expectativas y necesidades, aumentara radicalmente, fidelizando a los clientes actuales y captando la atención de nuevos clientes.

## **6.8 ADMINISTRACIÓN**

Con la aplicación del plan de mejoramiento continuo el personal de la COAC SAC-Pelileo, tendrá conocimiento del nivel de calidad en el servicio que deben alcanzar para lograr los objetivos y metas de la institución. El desarrollo efectivo del plan de mejoramiento continuo debe ser de alta prioridad para el cargo administrativo, teniendo en cuenta que éste no es un fin sino un medio que ayuda a alcanzar el mejor nivel de desempeño. El éxito de este proceso dependerá mucho del personal y del jefe de línea que permitan identificar aquellos puntos fuertes y débiles que en materia de Talento Humano se presenten





**Gráfico 28. Organigrama COAC – SAC PELILEO**

Elaborado por: COAC – SAC PELILEO

## RECURSOS

Los recursos necesarios para ejecutar el plan de mejoramiento continuo comprenden varios ítems, entre los cuales tenemos:

### Recursos no financieros:

**Tabla 44. Recursos no financieros**

RECURSOS	COSTOS
Humanos	\$ 15,00
Materiales	\$ 20,00
Tecnológicos	\$ 20,00
TOTAL	\$ 55,00

En el caso de recursos financieros, el presupuesto establecido es el siguiente:

**Tabla 45. Recursos Financieros**

RECURSOS	COSTOS
Suministros	\$ 150,00
Materiales	\$ 100,00
Alimentacion	\$ 50,00
TOTAL	\$ 300,00

**Elaborado por:** Alex Daniel Molina.

### 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PREGUNTAS	EXPLICACION
¿Por qué evaluar?	Porque nos permite comprender su utilidad y sus Principales enfoques.
¿Qué evaluar?	La calidad del servicio de la COAC SAC PELILEO
¿Cómo evaluar?	Con una encuesta activa que permita tomar decisiones
¿Quién evalua?	Gerente de la Cooperativa y Jefe de Sucursal

**Elaborado por:** Alex Daniel Molina.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, J. (2005). *Mejoramiento de la Calidad, un enfoque a los servicios*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Ardura, I. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: UOC.
- Dona, S. C., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- Quintana, M. (2005). *Principios del Marketing*. España: Deusto.
- Reyes, A. (2005). *Administración de empresas, Teoría y Práctica*. Mexico: Noriega Editores.
- Súarez, M. (2007). *El Kaizen, la filosofía de mejora continua*. México, D.F: Panorama.
- Vargas, M. (2006). *Calidad y servicio, conceptos y herramientas*. Bogotá: ECOE.
- Villacorta, M. (2010). *Introducción al Marketing Estratégico*. San Francisco.
- DELGADO, M. y otros (2006). *Gestión de Recursos Humanos del análisis teórico de la solución*. Editorial Prentice Hall. Madrid.
- DOLAN, S. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos*. 2ª Edición. Editorial McGraw Hill. Madrid.
- MARIÑO, H. (1993) *Planeación Estratégica de Calidad Total*.
- LOPEZ, M. y LOBATO, F: (2006, P. 28) *Operaciones de Venta*. Thompson Editores Spain. Madrid España.
- CRAVENS, D. y Piercy, N. *Marketing estratégico*. 8va. Edición

GURIERREZ, H. (2010), *Calidad Total y Productividad*. Tercera Edición  
McGRAW-HILL.

# ANEXOS

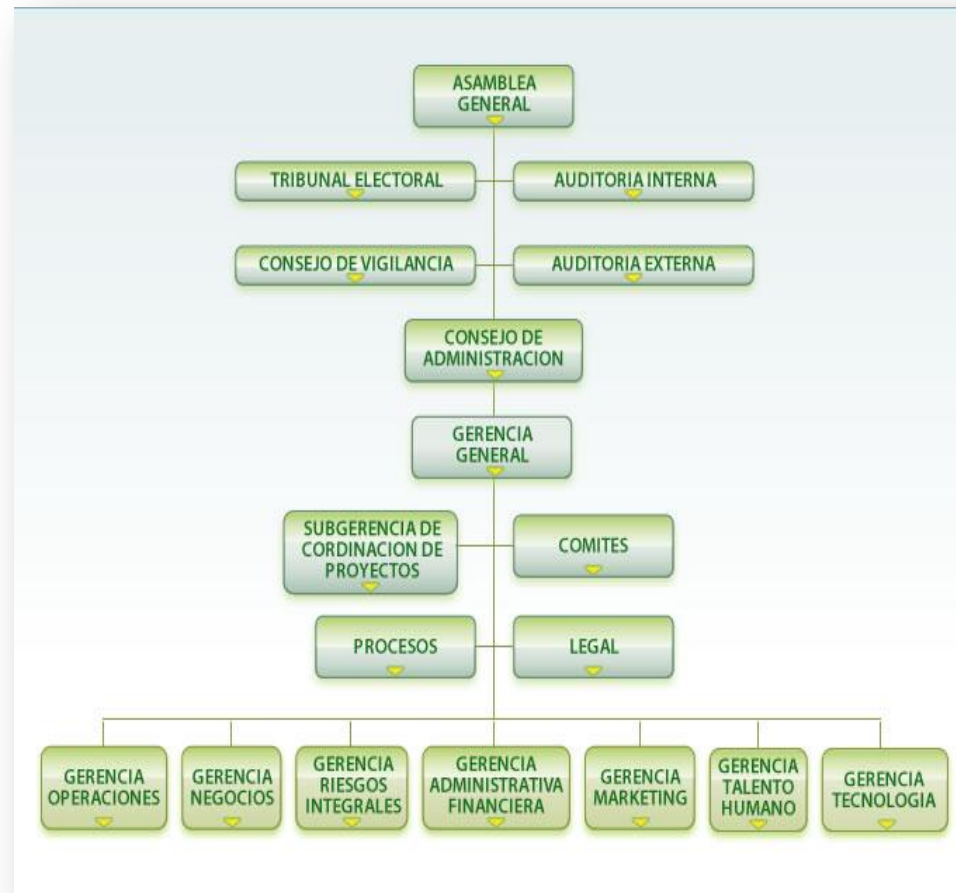
ANEXO 1

CROQUIS DE UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INDIGENA SAC-PELILEO



ANEXO 2

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INDIGENA SAC





**ANEXO**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CUESTIONARIO DE ENCUESTA**



**Dirigido a: Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-PELILEO**

**INSTRUCCIONES**

- Sírvase completar la siguiente encuesta objetivamente.
- Marque con una X la respuesta que considera apropiada (solo una opción)
- Esperamos responda con sinceridad ya que sus respuestas son muy importantes para alcanzar el objetivo planteado.

**ASPECTOS ESPECÍFICOS**

- ¿La infraestructura con la que cuenta la Cooperativa es?**  
Excelente  Regular   
Buena  Malo
- ¿Los equipos que utiliza para brindar atención son?**  
Excelente  Regular   
Buena  Malo
- ¿El interés que usted demuestra para atender a los clientes es?**  
Alto  Bajo   
Medio
- ¿El trato que usted brinda a los clientes de la cooperativa es?**  
Muy bueno  Regular   
Bueno  Malo
- ¿Los servicios que usted presta a los clientes son presentados correctamente desde la primera vez?**  
Siempre  Rara vez   
Casi siempre  Nunca
- ¿El desempeño que usted demuestra a los clientes es?**  
Excelente  Regular   
Buena  Malo
- ¿Cuándo a un cliente se le presenta algún problema, su respuesta para resolverlo ha sido?**  
Inmediatas  Lenta   
Moderada
- ¿Usted se encuentra dispuesto a atender y ayudar al cliente?**  
Siempre  Rara vez   
Casi siempre  Nunca
- ¿Según su criterio, el nivel de confianza que el cliente tiene en nuestra institución es?**  
Alto  Bajo   
Medio
- ¿La integridad que usted ha demostrado a nuestros clientes es?**  
Alto  Bajo   
Medio
- ¿La calidad de los servicios que usted brinda a nuestros clientes es?**  
Excelente  Regular   
Buena  Malo
- ¿Considera que mejorar continuamente sus capacidades es necesario para que usted pueda brindar un mejor servicio?**  
Muy necesarias  Necesarias   
Innecesarias

**GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN**





**ANEXO**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CUESTIONARIO DE ENCUESTA**



**Dirigido a: Clientes o socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-PELILEO**

**INSTRUCCIONES**

- Sírvase completar la siguiente encuesta objetivamente.
- Marque con una X la respuesta que considera apropiada (solo una opción)
- Esperamos responda con sinceridad ya que sus respuestas son muy importantes para alcanzar el objetivo planteado.

**ASPECTOS ESPECÍFICOS**

- 1 ¿La infraestructura con la que cuenta la Cooperativa es?**
- |           |                          |         |                          |
|-----------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> |
| Buena     | <input type="checkbox"/> | Malo    | <input type="checkbox"/> |
- 2 ¿Los equipos que utiliza para brindar atención son?**
- |           |                          |         |                          |
|-----------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> |
| Buena     | <input type="checkbox"/> | Malo    | <input type="checkbox"/> |
- 3 ¿El interés que muestra el personal al atenderle es?**
- |       |                          |      |                          |
|-------|--------------------------|------|--------------------------|
| Alto  | <input type="checkbox"/> | Bajo | <input type="checkbox"/> |
| Medio | <input type="checkbox"/> |      |                          |
- 4 ¿El trato que le ha brindado el personal de la cooperativa es?**
- |           |                          |         |                          |
|-----------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Muy bueno | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> |
| Bueno     | <input type="checkbox"/> | Malo    | <input type="checkbox"/> |
- 5 ¿Los servicios que presta la cooperativa son presentados correctamente desde la primera vez?**
- |              |                          |          |                          |
|--------------|--------------------------|----------|--------------------------|
| Siempre      | <input type="checkbox"/> | Rara vez | <input type="checkbox"/> |
| Casi siempre | <input type="checkbox"/> | Nunca    | <input type="checkbox"/> |
- 6 ¿El desempeño que el personal de la cooperativa le ha demostrado es?**
- |           |                          |         |                          |
|-----------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> |
| Buena     | <input type="checkbox"/> | Malo    | <input type="checkbox"/> |
- 7 ¿Cuándo se le presenta algún problema, la respuesta del personal de la cooperativa para resolverlo ha sido?**
- |            |                          |       |                          |
|------------|--------------------------|-------|--------------------------|
| Inmediatas | <input type="checkbox"/> | Lenta | <input type="checkbox"/> |
| Moderada   | <input type="checkbox"/> |       |                          |
- 8 ¿El personal de la cooperativa se encuentra dispuesto a atenderle y ayudarlo?**
- |              |                          |          |                          |
|--------------|--------------------------|----------|--------------------------|
| Siempre      | <input type="checkbox"/> | Rara vez | <input type="checkbox"/> |
| Casi siempre | <input type="checkbox"/> | Nunca    | <input type="checkbox"/> |
- 9 ¿El nivel de confianza que tiene es nuestra institución es?**
- |       |                          |      |                          |
|-------|--------------------------|------|--------------------------|
| Alto  | <input type="checkbox"/> | Bajo | <input type="checkbox"/> |
| Medio | <input type="checkbox"/> |      |                          |
- 10 ¿La integridad del personal que trabaja en la cooperativa es?**
- |       |                          |      |                          |
|-------|--------------------------|------|--------------------------|
| Alto  | <input type="checkbox"/> | Bajo | <input type="checkbox"/> |
| Medio | <input type="checkbox"/> |      |                          |
- 11 ¿La calidad de los servicios que le brinda la cooperativa es?**
- |           |                          |         |                          |
|-----------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> |
| Buena     | <input type="checkbox"/> | Malo    | <input type="checkbox"/> |
- 12 ¿Considera que mejorar continuamente las capacidades del personal es necesario para brindarle un mejor servicio?**
- |                |                          |            |                          |
|----------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Muy necesarias | <input type="checkbox"/> | Necesarias | <input type="checkbox"/> |
| Innecesarias   | <input type="checkbox"/> |            |                          |

**GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN**

