

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

"PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA FORTALECER LA FIDELIDAD DE LOS SOCIOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE PASTAZA".

Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención en Marketing.

Línea de Investigación:

Talento Humano y Desarrollo Organizacional

Autor(a):

ANDREA VANESSA GARCÍA VELASCO

Director (a):

ING. Mgs. AMPARITO DEL ROCIO PÉREZ BARRIONUEVO.

Ambato – Ecuador

Diciembre 2013

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA FORTALECER LA FIDELIDAD DE LOS SOCIOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE PASTAZA".

Línea de Investigación:

Talento Humano y Desarrollo Organizacional

Autor(a):

ANDREA VANESSA GARCÍA VELASCO

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo. Ing. Mgs. f. _____

CALIFICADORA

Walter Ramiro Jiménez Silva Dr. MBA. f. _____

CALIFICADOR

Daniela Judith Bermúdez Santana Ing. f. _____

CALIFICADORA

Andrea del Carmen González Bucheli Ing. f. _____

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA f. _____

Ambato – Ecuador

Diciembre 2013

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Andrea Vanessa García Velasco portadora de la Cédula de Identidad No. 160056994-9 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones, y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de redacción de éste documento son y serán de mi sola y exclusivamente responsabilidad legal y académica.

Andrea Vanessa García Velasco

C.I.: 160056994-9

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por su misericordia y gracia para conmigo, por haberme dado salud, sabiduría y fortaleza para culminar mis estudios con empeño, esfuerzo y dedicación, así como también al pilar fundamental de mi vida, mi familia, quienes con sus sabios consejos me ayudaron a ser fuerte y a no rendirme ante las adversidades, enseñándome que nada es fácil en la vida y que todo significa sacrificio.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, en especial a mis maestros, por haberme permitido ser parte de la Escuela de Administración de Empresas, donde constantemente fui adquiriendo conocimientos, viviendo experiencias inolvidables con mis compañeros que permanecerán en mi corazón por siempre.

A todas y cada una de las personas que de una u otra forma estuvieron pendientes de mi desarrollo profesional.

Andrea Vanessa García Velasco

DEDICATORIA

La presente investigación se la dedico con todo mi cariño a Dios, porque me dió la inteligencia necesaria para culminar este gran camino, a mis Padres, quienes con su infinito amor y comprensión me supieron guiar y brindar su apoyo incondicional para no rendirme, al amor más grande de mi vida mi Hermano quién con su cariño y amor me ayudó a salir adelante.

A mis profesores, quienes supieron brindarme sus conocimientos con paciencia y dedicación para seguir por el camino correcto, y cada una de las personas que estuvieron pendientes de mi persona durante mi larga carrera universitaria y con sus consejos ayudaron a que no me rindiera.

Andrea Vanessa García Velasco

RESUMEN

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día, dicho proceso debe ser progresivo, continuo e incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que permiten ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes. La mejora continua deber ser el objetivo permanente de la organización, ya que 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 a lo largo del tiempo y lograr una cultura de mejoramiento permanente. En este sentido un plan de mejoramiento continuo ayuda a detectar puntos débiles y plantear soluciones al problema. El objetivo primordial se cumplirá si en la organización el mejoramiento continuo no se concentra en un área específica, debido a que se perdería la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa, impidiendo ser más productivos y competitivos en el mercado, lo que crearía desconfianza en los socios. Con el diseño de la propuesta los principales resultados serán mejorar la atención al cliente, emplear estrategias que satisfagan completamente al cliente, mediante la aplicación de un Plan de Mejoramiento Continuo aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, que busca crear confianza y por ende fidelidad en los socios.

PALABRAS CLAVE: Mejoramiento Continuo, Calidad en el Servicio, Estrategias de Mejoramiento, Clientes, Posicionamiento, Justo a Tiempo.

ABSTRACT

The pursuit of excellence includes a process of accepting new challenges every day. This process must be progressive, continuos to be able to incorporate all activities that are performed in the company in every level. The process of improvement is an effective way to develop positive changes that enables money saving for both: the company and clients. Continuos improvement must be the permanent objective of the organization since it is a process that describes very well what the essence of quality, and it reflects what the companies need to do whether they want to become competitive over time and achieve the culture of continuos improvement. Permanently in this way, a plan of continuos improvement helps to detect weak points and proposes solutions regarding the problem. The primary objective will be fulfilled whether continuos improvement in the organization does not focuse on specific areas due to it would lose perspective of the interdependence that exists between all members of the company, preventing being more productive and competitive in the market which would create distrust between the members. With the proposal design, the main results will be to improve customer service and apply strategies that completely satisfy the customer through the application of a Continuos Improvement Plan applied to Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, which looks to create trust, and consequently loyalty, between members.

KEY WORDS: Continuos Improvement, Quality Service, Improvement Strategies, Customers, Positioning, Just in Time.

TABLA DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

Declaración de Autenticidad..……....iii

Agradecimiento iv

Dedicatoria……v

Resumen…… vi

Abstract……. vii

Introducción 1

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 3

1.1. Tema 3

1.2. Planteamiento del Problema 3

1.2.1. Contextualización 4

1.2.1.1. Macro 4

1.2.1.2. Meso 5

1.2.1.3. Micro 6

1.2.2. Análisis Crítico 7

1.2.2.1. Causas 8

1.2.2.2. Efectos 9

1.2.3. Prognosis 9

1.2.4. Formulación del Problema 10

1.2.5. Interrogantes 11

1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación 11

1.2.6.1. Delimitación de Contenido 11

1.2.6.2. Delimitación Temporal 12

1.2.6.3. Delimitación Espacial 12

1.3. Justificación 12

1.4. Objetivos 14

1.4.1. Objetivo General 14

1.4.2. Objetivos Específicos 14

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO 16

2.1. Antecedentes Investigativos 16

2.2. Fundamentación Legal 19

2.2.1. Constitución de la República del Ecuador 19

2.2.2. Superintendencia de Bancos y Seguros 19

2.2.3. Ley de Cooperativas 20

2.2.4. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario 20

2.3. Categorías Fundamentales 23

2.3.1. Fundamentación Conceptual 24

2.3.1.1. Variable Independiente: Mejora Continua 24

2.3.1.1.1. Mejora Continua 24

2.3.1.1.2. Procesos 31

2.3.1.1.3. Justo a Tiempo 37

2.3.1.1.4. Calidad en el Servicio 42

2.3.1.2. Variable Dependiente: Fidelidad 48

2.3.1.2.1. Fidelización 48

2.3.1.2.2. Servicio al Cliente 58

2.3.1.2.3. Estrategias 67

2.3.1.2.4. Posicionamiento 77

CAPITULO III: METODOLOGÍA 86

3.1. Modalidad Básica de la Investigación 86

3.1.1. Bibliográfica 86

3.1.2. Campo 87

3.2. Enfoque Cuali-Cuantitativo 87

3.3. Métodos de Investigación 88

3.3.1. Técnicas de Investigación 89

3.3.2. Instrumentos de la Investigación 90

3.3.2.1. La Encuesta 91

3.3.2.2. La Entrevista 91

3.4. Población y Muestra 92

3.4.1. Población 92

3.4.2. Muestra 94

3.5. Operacionalización de variables 96

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente – Mejora Continua 96

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente – Fidelidad 97

3.6. Plan de recolección de la información 98

3.7. Procesamiento y Análisis de Información 98

CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS 99

4.1. Resultados de la encuesta 99

CAPITULO V: PROPUESTA DE SOLUCION 115

5.1. Tema 115

5.2. Antecedentes 115

5.3. Justificación de la Propuesta 117

5.4. Objetivos 118

5.4.1. Objetivo General 118

5.4.2. Objetivos Específicos 118

5.5. Diagnostico Situacional 119

5.5.1. Introducción 119

5.5.2. Análisis FODA 120

5.5.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE): 122

5.5.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI): 123

5.6. Estrategias de Mejoramiento 124

5.6.1. Estrategias 126

5.7. Filosofía Empresarial 130

5.7.1. Misión 130

5.7.2. Visión 130

5.7.3. Valores 130

5.7.4. Servicios 131

5.8. Análisis del Entorno 132

5.9. Análisis Administrativo 134

5.10. Plan de Mejoramiento Continuo 136

5.11. Etapas del Proceso de Mejora Continua 137

5.11.1. Planear 137

5.11.1.1. Identificar el proceso que se debe mejorar: 137

5.11.1.2. Medidas de Corrección: 139

5.11.2. Hacer 141

5.11.2.1. Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior 141

5.11.3. Verificar 143

5.11.3.1. Revisar resultados obtenidos: 143

5.11.3.2. Modelo de hoja de verificación: 143

5.11.4. Actuar 145

5.11.4.1. Prevenir la recurrencia del problema 145

5.12. 5´s de Calidad Total 147

5.12.1. Seiri (Clasificación) 147

5.12.2. Seiton (Organización) 147

5.12.3. Seiso (Limpieza) 147

5.12.4. Seiketzu (Higiene y Visualización). 147

5.12.5. Shitsuke (Disciplina y Compromiso). 147

5.13. Análisis del proceso que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacpe Pastaza 151

5.13.1. Diagrama de Flujo de Procesos Propuesto 153

5.14. Estudio de Tiempos 158

5.14.1. Cálculo de la calificación de la velocidad (Cv) 158

5.14.2. Cálculo de las Tolerancias 160

5.14.3. Repetitividad y Esfuerzo Aplicado 161

5.14.4. Posición de Trabajo 161

5.14.5 Estudio de Tiempo 164

5.15. Análisis Presupuestario 166

5.16. Análisis de la Competencia con la Matriz de Porter 168

5.16.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. 168

5.17. Análisis del Posicionamiento de la Cacpe Pastaza..... 171

5.17.1 Matriz BCG……171

CAPITULO VI: Conclusiones y Recomendaciones..... 175

6.1. Conclusiones 175

6.2. Recomendaciones..... 176

Bibliografía 178

Glosario……182

Anexos……..185

TABLAS

Tabla 2.1. Fidelización de un Cliente……52

Tabla 2.2. Programa de Fidelización…...……..56

Tabla 3.1. Clientes Internos……..93

Tabla 3.2. Clientes Externos…….93

Tabla 3.3. Variable Independiente - Mejora Continua……..96

Tabla 3.4. Variable Dependiente - Fidelidad……....97

Tabla 4.1. Servicios…….100

Tabla 4.2. Atención al Cliente…….101

Tabla 4.3. Satisfacción al Cliente……102

Tabla 4.4. Atributos…….103

Tabla 4.5. Frecuencia de Servicios……..104

Tabla 4.6. Entidades Financieras…….105

Tabla 4.7. Conocimiento de la Institución……106

Tabla 4.8. Promociones……107

Tabla 4.9. Créditos……....108

Tabla 4.10. Nuevos Servicios……..109

Tabla 5.1. Factores Internos……...120

Tabla 5.2. Factores Externos……..121

Tabla. 5.3. Matriz MEFE……122

Tabla. 5.4. Matriz MEFI……123

Tabla 5.5. Servicios……..……..131

Tabla 5.6. Programas de Fidelización..……139

Tabla 5.7. Indicador de Satisfacción al Cliente……..……..141

Tabla 5.8. Indicadores de Calidad de Servicio…..……142

Tabla 5.9. Verificación Anterior……...……144

Tabla 5.10.Verificación Actual……...144

Tabla 5.11.Cronograma de Actividades……..……...146

Tabla 5.12.Seiri (Clasificación)……..148

Tabla 5.13.Seiton (Organización)……149

Tabla 5.14.Seiso (Limpieza)……149

Tabla 5.15.Seiketzu (Higiene y Visualización)……...150

Tabla 5.16.Shitzuke (Disciplina y Compromiso)……150

Tabla 5.17.Simbología……152

Tabla 5.18.Flujo de Proceso de Promoción……153

Tabla 5.19.Flujo de Proceso de Apertura de Cuenta……...154

Tabla 5.20.Flujo de Proceso de Crédito……...155

Tabla 5.21.Flujo de Proceso de Liquidación de Crédito……..156

Tabla 5.22.Flujo de Proceso de Transsacción……..157

Tabla 5.23.Calificación de la Velocidad (cv)……..159

Tabla 5.24.Factores de fatiga de los empleados de caja……...162

Tabla 5.25.Tiempos obtenidos del personal de cajas……165

Tabla 5.26.Presupuesto……167

Tabla 5.27.Posicionamiento de la empresa……...171

Tabla 5.28.Participación cooperativa……173

GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Árbol de Problemas..... 10

Gráfico 2.1. Variables 23

Gráfico 2.2. Herramientas Clave……..58

Gráfico 2.3. Claves del Servicio al Cliente……61

Gráfico 4.1. Servicios..... 100

Gráfico 4.2. Atención al cliente……..101

Gráfico 4.3. Satisfacción al Cliente……...102

Gráfico 4.4. Atributos……..103

Gráfico 4.5. Frecuencia de Servicios……..104

Gráfico 4.6. Entidades Financieras……..105

Gráfico 4.7. Conocimiento de la Institución……...106

Gráfico 4.8. Promociones……...107

Gráfico 4.9. Créditos……108

Gráfico 4.10.Nuevos Servicios……109

Gráfico 5.1.Mapa Estratégico - Cacpe Pastaza……125

Gráfico 5.2.Según la Perspectiva Financiera……126

Gráfico 5.3.Según la Perspectiva Socios……127

Gráfico 5.4.Según la Perspectiva de Procesos……128

Gráfico 5.5.Según la Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo Organizacional…….....129

Gráfico 5.6.Ciclo PHVA……136

Gráfico 5.7.Diagrama de Ishikawa para determinar (causa-efecto)…….....138

Gráfico 5.8.Prevenciones del Problema……145

Gráfico 5.9.Ingreso de Competidores……..168

Gráfico 5.10.Amenaza de Sustitutos……169

Gráfico 5.11.El Poder de Negociación de los Proveedores……169

Gráfico 5.12.El Poder de Negociación de Clientes o Consumidores…….....170

Gráfico 5.13.Intensidad de la Rivalidad entre competidores de un sector……170

Gráfico 5.14.Matriz BCG……173

IMAGENES

Imagen 2.1. Ciclo PDCA 28

Imagen 2.2. Modelo de Mejora Continua 29

Imagen 2.3. Herramientas para la mejora 30

Imagen 2.4. Mapa de Procesos..... 32

Imagen 2.5. Recursos 35

Imagen 2.6. Diagrama de Flujo de Proceso de Mejora 36

Imagen 2.7. Fases de la Gestión de Procesos..... 37

Imagen 2.8. Justo a Tiempo 40

Imagen 2.9. Tres Calidades..... 46

Imagen 2.10. Trébol de Fidelización..... 49

Imagen 2.11. Triángulo del Servicio..... 65

Imagen 2.12. Ciclo del Servicio 66

Imagen 2.13. Ventaja Competitiva 70

Imagen 2.14. Estrategias 76

Imagen 5.1. Cacpe Pastaza (Matriz – Puyo) 115

Imagen 5.2. Organigrama Estructural de la Cacpe Pastaza 135

INTRODUCCION

En la presente investigación se desarrolla todo lo referente a un plan de mejoramiento continuo aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, para fortalecer la fidelidad de los socios, debido a que hoy en día son muy exigentes a la hora de utilizar los servicios cooperativos, razón por la cual se debe estar en constante innovación en relación a los servicios a ofertar a los socios.

En el primer capítulo se define el problema en cuestión, también el análisis crítico, las interrogantes, la delimitación, además la justificación del proyecto y los objetivos para el cumplimiento de este.

En el segundo capítulo se desarrolla la sustentación bibliográfica del proyecto, dentro del cual se desarrolla temas relacionados con la mejora continua, procesos, justo a tiempo, calidad en el servicio, los mismos que son parte de la variable independiente que es el Plan de Mejoramiento Continuo, así también se detalla los conceptos de fidelización, servicio al cliente, estrategias y posicionamiento los cuales están dentro de la variable dependiente.

En el tercer capítulo se detalla la metodología con la que se trabajará en el proyecto, dentro de este consta las técnicas, métodos y herramientas de investigación, al igual

que el cálculo de la muestra y la recolección de la información, así como el análisis e interpretación de las encuestas.

En el cuarto capítulo se tiene la propuesta, la cual consta de antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos y el desarrollo del plan de mejoramiento continuo en el cual se analiza la situación actual, se emplea un programa de fidelización de clientes, se controla mediante las hojas de verificación y finalmente se previene la recurrencia de errores.

Por último tenemos las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado luego de la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Plan de Mejoramiento Continuo para fortalecer la fidelidad de los socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA.

1.2. Planteamiento del Problema

La intención del mejoramiento continuo es ayudar a las organizaciones para analizar datos que pueden ser útiles en los procesos y en la solución de los diferentes problemas que existen dentro de las organizaciones.

Las organizaciones tienen la necesidad de obtener niveles de eficacia y eficiencia cada vez mayores, y en este sentido un plan de mejora continua pretende la corrección y prevención de errores y que las cosas se hagan cada vez mejor, por lo que la participación de todo el personal en grupos de trabajo permite el aprovechamiento de todas las oportunidades de mejora.

Para llevar a cabo el empleo del mejoramiento continuo se debe enfocar principalmente en satisfacer siempre al cliente desde la primera vez, y como las necesidades y deseos de los individuos siempre están en constante cambio, la solución para definir la calidad en términos del cliente es redefiniendo continuamente, por lo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA tiene que precisar que procesos le interesa mejorar; ya que es importante seleccionarlos de acuerdo a los problemas reales o potenciales evidenciados y así brindar calidad en el servicio y lograr fortalecer la fidelidad de sus socios.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macro

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros a Diciembre del 2012, nos indica que actualmente en el Ecuador, existen alrededor de 40 cooperativas de ahorro y crédito, legalmente constituidas, superando al total de bancos, mutualistas y sociedades financieras, lo que ha originado una mayor apertura comercial en los últimos años dentro del país.

Hoy, la mayor parte de las entidades financieras cooperativistas, ven al cliente como una parte fundamental del desarrollo organizacional y sostenible, debido a que en nuestro país no existe la cultura de fidelización del cliente muchas de las

cooperativas tienden a desaparecer, es por ello que la calidad de servicio al cliente tiene mucha más importancia que en el pasado.

Además es importante indicar que al hablar de cooperativismo en general y de asociativismo en particular, se dice que se han convertido en los movimientos socioeconómicos más grandes del país, respaldados incluso en la política actual ecuatoriana, por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, cuya función principal ,es garantizar una nueva forma de hacer riqueza a través del desarrollo e inversión en distintas áreas tales como son las de producción, de consumo, de ahorro y crédito, de servicios, de transporte, de vivienda, agrícolas, entre muchas otras.

Las cooperativas son sociedades de derecho privada, sin finalidades de lucro, en busca de mejorar la desigualdad socio-económica que existen en el país, a través de la generación de ahorro y entrega oportuna de créditos para liderar nuevas formas de emprendimientos.

1.2.1.2. Meso

Las pequeñas cooperativas, están orientadas únicamente al Ahorro y Crédito en cada ciudad, creando un mercado financiero que necesita fortalecerse para crear su vinculación con los entes del sector financiero regulado, tanto para realizar negocios como para lograr su introducción en el control y capacitación de ahorro.

En la Provincia de Pastaza, existe un sin número de Cooperativas de Ahorro y Crédito muchas de las cuales se han creado para uso exclusivo de los pequeños comerciantes o más aún del sector campesino y artesanal, lo que ha dado paso al surgimiento de un importante número de cooperativas, las mismas que han establecido sucursales dentro y fuera del área central con el objeto de ofrecer servicios a los microempresarios, campesinos, artesanos, etc., y a toda la colectividad, siendo el principal objetivo de estas cooperativas el de captar recursos financieros de sus socios, para de esta manera conceder créditos.

En la actualidad, existen empresas que se dedican exclusivamente a estudiar las necesidades de los clientes si están o no satisfechos, debido a que a menudo los mismos se encuentran con gran abundancia de ofertas, y al buscar satisfacer sus necesidades, buscan calidad en el servicio al cliente, valor, o costo cuando escogen entre sus suministradores, por lo cual muchas de las empresas invierten fuertes sumas de dinero en investigaciones que determinen las necesidades y deseos de los clientes con el fin de conocer y satisfacer al público con ofertas competitivas, obteniendo así la fidelización.

1.2.1.3. Micro

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA nace a la luz del sistema cooperativo gracias a la iniciativa de directivos y socios de la Cámara de la Pequeña Industria de Pastaza, que conciben la idea de crear su propia entidad financiera,

brindando servicios como la captación de ahorros y el otorgamiento de los créditos que se orientan al sector de la microempresa y al sector informal.

Cuando dicha cooperativa comenzó solo existían dos cooperativas y cinco bancos para una población económicamente activa, que no pasaba de 20.000 habitantes y la cooperativa contaba con apenas cincuenta socios. Actualmente lleva aproximadamente veinte seis años en el mercado financiero en los que la cooperativa ha conseguido resultados positivos, consistentes y progresivos, que ha dado como resultado una solidez económica que les ha permitido ser líderes en el sistema financiero provincial.

Las estrategias de servicio al cliente que la cooperativa ha elegido hasta el momento no han sido las adecuadas ya que han sido aplicadas sin realizar estudios que permitan medir un servicio de calidad, por lo tanto al no saber cómo se siente el socio, la cooperativa da por hecho que hay una adecuada calidad en el servicio, lo que provoca que exista débil fidelidad de los socios.

1.2.2. Análisis Crítico

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, presenta varias dificultades como quejas, reclamos y empleados que brindan una mala atención al

socio, siendo ésta una de las causas por la cual se pierden socios, pese a que siempre ha existido un proceso de selección del personal.

A pesar de ser una entidad financiera posicionada en el mercado, cuenta con demoras en el proceso administrativo para con los socios, lo que hace que existan clientes insatisfechos, es por ello fundamental tomar en cuenta las expectativas y necesidades actuales de los socios para orientar de esta manera a la cooperativa a buscar oportunidades.

Asimismo dicha entidad no ha realizado estudios que midan la satisfacción del cliente debido a que existe una limitada aplicación de estrategias que permitan un servicio de calidad, por lo tanto al no saber cómo se siente el socio, la cooperativa da por hecho que hay una adecuada calidad en el servicio y prácticamente considera que el socio se siente satisfecho con el servicio, lo que produce que exista débil fidelidad de los socios, por ello es importante diseñar un plan de actuación que permita brindar una variedad de servicios y de esta manera lograr un posicionamiento en la mente del cliente.

1.2.2.1. Causas

- Proceso de selección deficiente del personal
- Demora en procesos administrativos

- Limitada aplicación de estrategias que permitan un servicio de calidad.

1.2.2.2. Efectos

- Pérdida de Clientes
- Clientes Insatisfechos
- Débil fidelidad de los socios

1.2.3. Prognosis

En el caso de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, no tome atención en la mejora de la calidad de servicio al cliente, probablemente existirá pérdida de socios y se verá afectada su imagen corporativa, por lo que podría perder posicionamiento en el mercado, lo que en un futuro generaría quiebra económica para la cooperativa causando insolvencia, incrementando pérdidas económicas y tácitamente desaparecer como cooperativa.

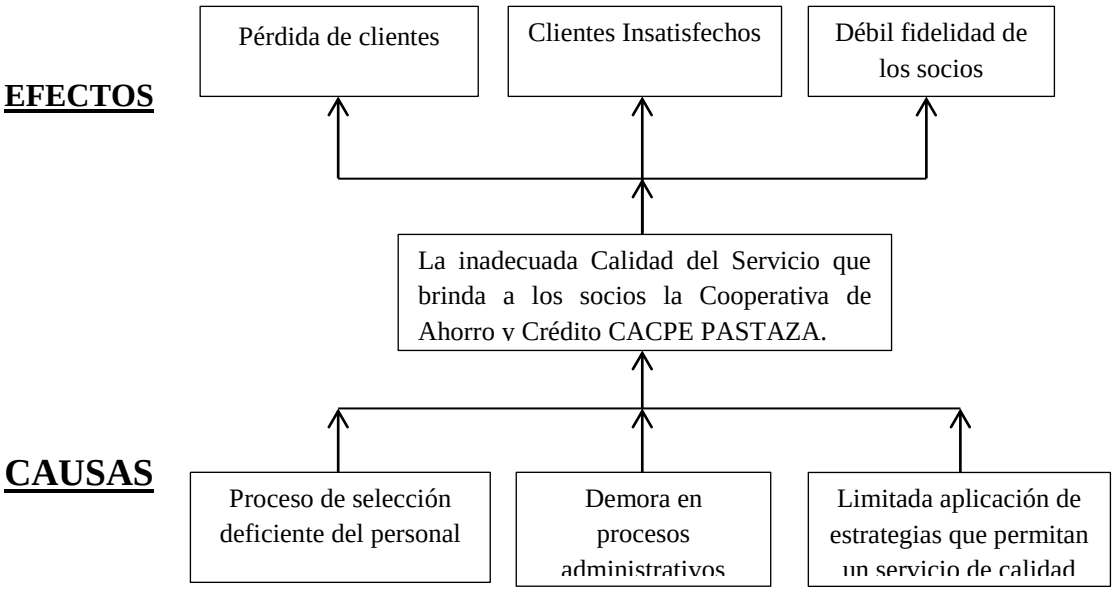
La permanencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA se verá seriamente afectada, sino establece y determina estrategias que permitan mejorar la calidad en el servicio que ofrece a los socios, ya que la existencia de clientes insatisfechos genera un rumor que se transmite mucho más rápido que cualquier otro, si antes esto era importante, ahora con las nuevas tecnologías y las redes sociales el impacto de los comentarios negativos puede ser muy grande.

En miras de lograr un posicionamiento a largo plazo, la débil fidelidad de los socios resulta un serio problema porque la mayoría de los clientes perdidos lo han sido por causas propias a la cooperativa quedándose así con una falsa sensación de proveer calidad y satisfacción.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cómo la inadecuada calidad en el servicio afecta la fidelización de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA?

Gráfico1.1.: Árbol de Problemas



Fuente: Investigación

Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

1.2.5. Interrogantes

1. ¿Qué instrumentos se deben desarrollar a fin de lograr una buena calidad en el servicio?

2. ¿Qué estrategias de atención al cliente permitirán incrementar el número de socios?

3. ¿Se logrará fidelizar a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, si se desarrolla un plan de manejo de quejas y reclamos?

1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación

1.2.6.1. Delimitación de Contenido

Campo Administración

Área Desarrollo Organizacional

Aspecto Plan de Mejoramiento Continuo

1.2.6.2. Delimitación Temporal

El presente trabajo de investigación se lo realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, en el periodo comprendido entre Febrero 2013 – Diciembre 2013.

1.2.6.3. Delimitación Espacial

La presente investigación se llevará a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, la cual se encuentra ubicada en las Calles Atahualpa y General Villamil, Ciudad de Puyo.

1.3. Justificación

El cooperativismo es considerado como un plan económico que fomenta el ahorro y la inversión, generando un movimiento importante de la vida de muchos países, tomando en cuenta que de acuerdo a las necesidades de los clientes se han desarrollado diferentes clases de cooperativas formando parte de la dinamización de la economía al contribuir a la generación de renta.

Es por ello que el mercado actual ha obligado a las entidades financieras a preocuparse más por la calidad del servicio que están brindando, necesitando de estudios que permitan identificar si la calidad es la adecuada y si cumple con los requerimientos de los socios, elaborándoles a éstos nuevas estrategias que creen fidelidad y que permitan que los socios se sientan bien al momento de utilizar los servicios que brinda la cooperativa.

La existencia de una gestión eficaz es esencial para el desarrollo de las cooperativas, especialmente cuando crece su dimensión y se adopta para su administración estructuras de varios niveles. Existen demasiados ejemplos de cooperativas de todo tamaño, que han fracasado porque sus gestores dejaron de actuar en favor de los intereses y necesidades de sus socios por ausencia de una supervisión adecuada y oportuna.

Por lo tanto, es necesario este estudio, ya que nos permitirá evaluar las debilidades y fortalezas en cuanto a la calidad del servicio a los socios que dicha cooperativa brinda, y de esta manera se logrará mejorar en las áreas en que se encuentre deficiente, en consecuencia la realización de nuevas estrategias ayudará a efectuar cambios basados en investigaciones, y hará que repercuta directamente en la fidelización del socio.

Un beneficiario directo de esta investigación serían los socios ya que recibirán un servicio de calidad con calidez, y un tiempo oportuno en la atención al cliente

evitando quejas y reclamos, otro beneficiario sería la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato ya que esta investigación servirá como base para otros estudiantes, y de esta manera se compartiría la responsabilidad de todos en avanzar con la ciencia y conocimientos, promoviendo nuevas ideas de eficacia en este mundo globalizado.

Un tercer beneficiario sería el talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, ya que mediante esta investigación se podrá mejorar la calidad del servicio en base a las expectativas y necesidades de los socios para así de esta manera conseguir la fidelidad de los mismos.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Indagar la inadecuada calidad en el servicio que afecta a la fidelización de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, para identificar las causas que afectan a la calidad en el servicio a los socios.

- Diseñar los instrumentos que debe desarrollar un plan para mejorar la calidad en el servicio a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA.

- Proponer un plan para mejorar la calidad en el servicio a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Con relación al tema de investigación propuesto, no existen investigaciones de temas relacionados en la cooperativa; sin embargo, se logró identificar los siguientes estudios realizados por investigadores de otras instituciones, así se tiene:

La investigación realizada por Moreta Sánchez, Aida Marina, de la Universidad Técnica de Ambato cuyo tema es: **" LOS SISTEMAS DE MEDICIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DEL CANTÓN AMBATO DE LA EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO S.A. (EEAS.A.)"** quién llego a establecer la siguientes conclusiones:

"- En la actualidad y debido al elevado crecimiento de clientes es necesario realizar una evaluación de la calidad y mejorar la prestación del servicio en cuanto a la

instalación de sistemas de medición u otros factores que tengan relación con la Empresa.

- La empresa debe realizar un seguimiento más determinado para satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con todas sus expectativas para de esta manera llegar a cumplir los objetivos planteados en la propuesta.

- Al implementar un plan de mejoramiento continuo ayuda a los procedimientos de la empresa, ya que se definen más claramente mediante procesos, lo que conlleva a que existan menos quejas en cuanto al incumplimiento o demora en la instalación de los sistemas de medición y satisfacen a los clientes.

- Al realizar las encuestas a los clientes externos se determinó que la calidad del servicio no es la esperada por la empresa y que si se debe mejorar su atención y brindar un servicio de excelencia como lo requiere el Sistema de Gestión de la Calidad.

- Realizada la comprobación de la hipótesis se llega a la determinación que sí es necesario realizar un plan de mejoramiento continuo, el cual nos ayuda a mejorar la calidad del servicio que ofrece actualmente la empresa y llegar al cumplimiento de todos los objetivos planteados.” (Moreta, 2012)

De la misma manera en la PUCESA existe el tema de investigación denominado "**FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE EXTERNO MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO EN LA EMPRESA SALUBRIOUS "Global Dental Ambato"** realizado por Altamirano Castillo Viviana Elizabeth, quién llegó a establecer las siguientes conclusiones:

"- Se puede concluir que es necesario mantener un plan de mejoramiento del nivel de satisfacción para tener un buen posicionamiento en la mente del consumidor ya que de ellos depende el desarrollo empresarial.

- Los clientes no están satisfechos con el tiempo que deben esperar para ser atendidos, porque existe una desestimación del tiempo promedio de atención por paciente.

- La publicidad realizada por la empresa que mayor efectividad ha tenido ha sido la publicidad de boca en boca de los clientes.

- Es necesario incluir un Plan de Mejoramiento en la empresa SALUBRIOUS para obtener una mayor fidelidad del cliente mediante las estrategias de publicidad y promoción, además captaremos nuevos clientes con facilidad." (Altamirano, 2012)

2.2. Fundamentación Legal

Toda investigación se sustenta en un marco legal, así se tiene que para el desarrollo de la presente investigación, se revisará el sustento legal de:

2.2.1. Constitución de la República del Ecuador

"Art. 311**.** El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria." (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

2.2.2. Superintendencia de Bancos y Seguros

"Cooperativas de Ahorro y Crédito.- Es la unión de un grupo de personas que tienen como fin ayudarse los unos a los otros con el fin de alcanzar sus necesidades financieras. La cooperativa no está formada por clientes sino por socios, ya que cada

persona posee una pequeña participación dentro de esta.” (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)

2.2.3. Ley de Cooperativas

“Art. 1.- Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, son perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros”. (Ley de Cooperativas, 2012)

2.2.4. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario

“Art. 7.- Requisitos cooperativas.- Las cooperativas a través de su Presidente provisional, además de los requisitos exigidos a las asociaciones presentarán los siguientes documentos:

1. Estudio técnico, económico y financiero que demuestre la viabilidad de constitución de la cooperativa y plan de trabajo;

2. Declaración simple efectuada y firmada por los socios de no encontrarse incursos en impedimento para pertenecer a la cooperativa; y,

Además deberán cumplir con los siguientes mínimos de socios y capital: Para la constitución de cooperativas de ahorro y crédito, además de los requisitos señalados en el presente reglamento, se requerirá un mínimo de 50 socios y un capital social inicial, equivalente a doscientos salarios básicos unificados.” (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2013)

De la misma manera, se debe observar todas las ordenanzas reglamentadas por el Municipio como son:

Permiso de Funcionamiento Municipal

Patente Municipal

Permiso del Cuerpo de Bomberos Provincial

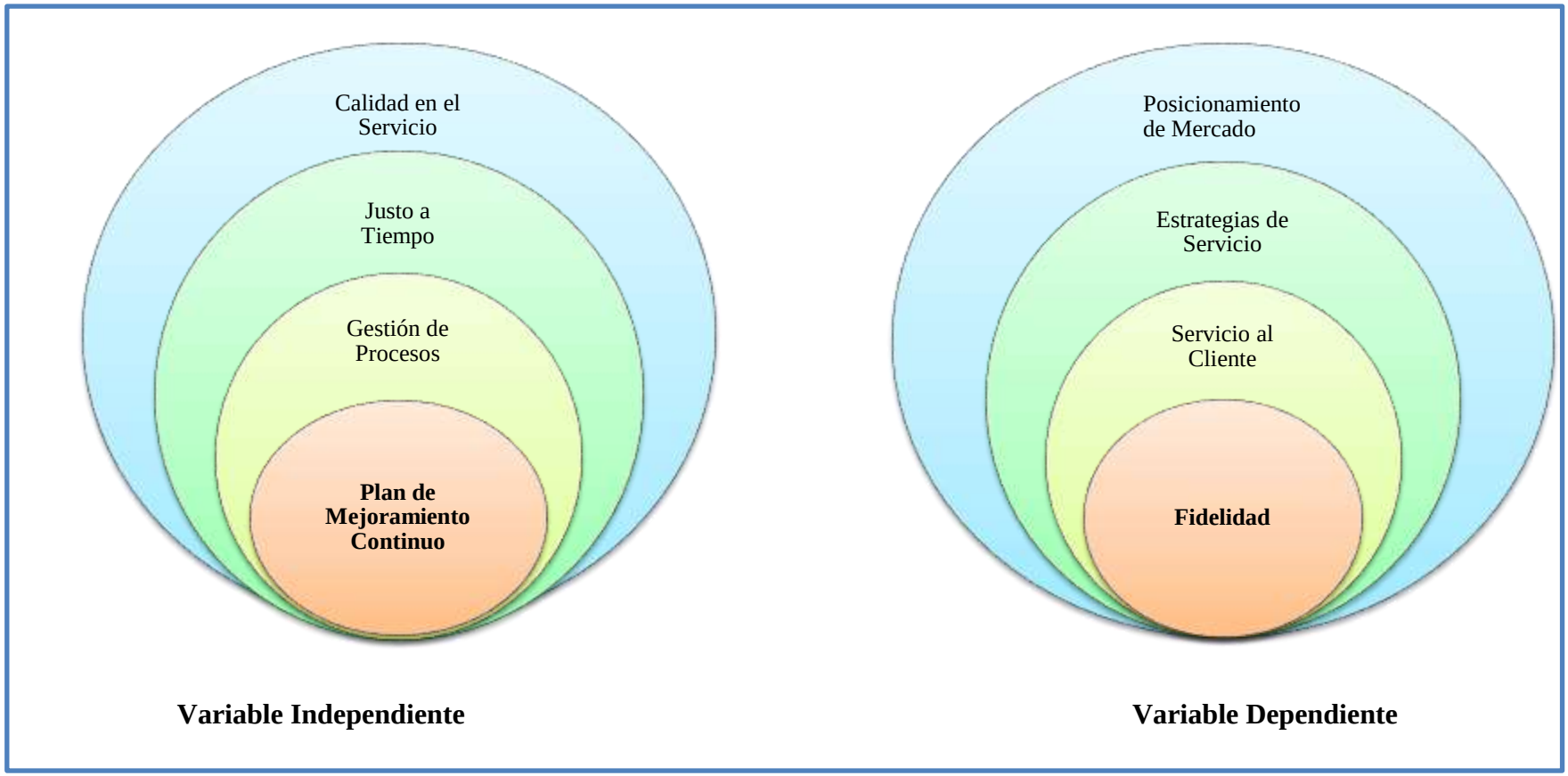
Obtención del Registro Único del Contribuyente (RUC) en el SRI.

2.2.5. Análisis:

Considerando que las Cooperativas de Ahorro y Crédito están inmersas en el sistema financiero y la ley máxima que rige es la Constitución de la República, se han estimado determinados elementos como la Superintendencia de Bancos y Seguros que indica que las cooperativas no están formadas por clientes sino por socios, la Ley de Cooperativas porque es la que rige dichas instituciones, ya que dichas leyes, normas y reglamentos permitirán un marco legal referencial para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, funcione observando los preceptos legales y estatutarios vigentes.

2.3. Categorías Fundamentales

Gráfico 2.1. Variables



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

2.3.1. Fundamentación Conceptual

2.3.1.1. Variable Independiente: Mejora Continua

2.3.1.1.1. Mejora Continua

Concepto

"La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos, y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. No hay ciclos de mejora sin la existencia previa y posterior de un periodo de control." (Gutierrez, 2005)

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. 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." (http://www.grupo3gestionadministrativa.blogspot.com)

Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo

Ventajas:

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

(http://www.grupo3gestionadministrativa.blogspot.com)

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. El Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo. Hay que hacer inversiones importantes.” (http://www.grupo3gestionadministrativa.blogspot.com)

Proceso de mejora continua: Gestión de procesos hacia la mejora

“Una herramienta adecuada para gestionar la mejora en los procesos es el empleo del ciclo PDCA en busca de procesos lean (flexibles, sincrónicos, manejables), es decir, lo más ajustados posible para obtener mejores resultados con menos recursos. Esta aplicación pasa por dominar los procesos, es decir, por mantener los estándares sin variaciones ni disfunciones, para pasar a optimizarlos y mejorarlos globalmente de forma continua.” (Sacristán, 2003)

El Círculo o ciclo de Deming

"El ciclo PDCA, también conocido como "Círculo de Deming", es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos. Las siglas PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

Plan (Planificar)

- Identificar el proceso que se quiere mejorar.
- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
- Análisis e interpretación de los datos.
- Establecer los objetivos de mejora.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones.

Do (Hacer)

- Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior.
- Documentar las acciones realizadas.

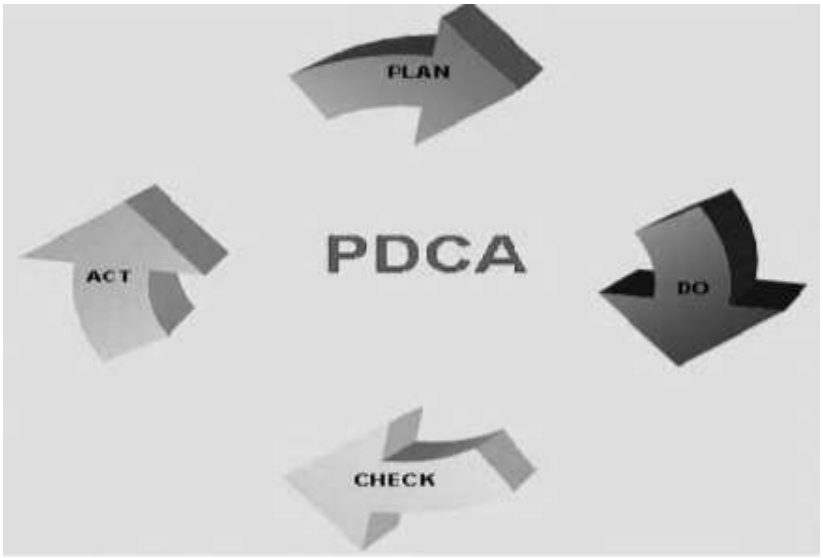
Check (Verificar)

- Pasando un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada.
- Documentar las conclusiones.

Act (Actuar)

- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario.
- Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior.
- Documentar el proceso.” (Fernández, 2010)

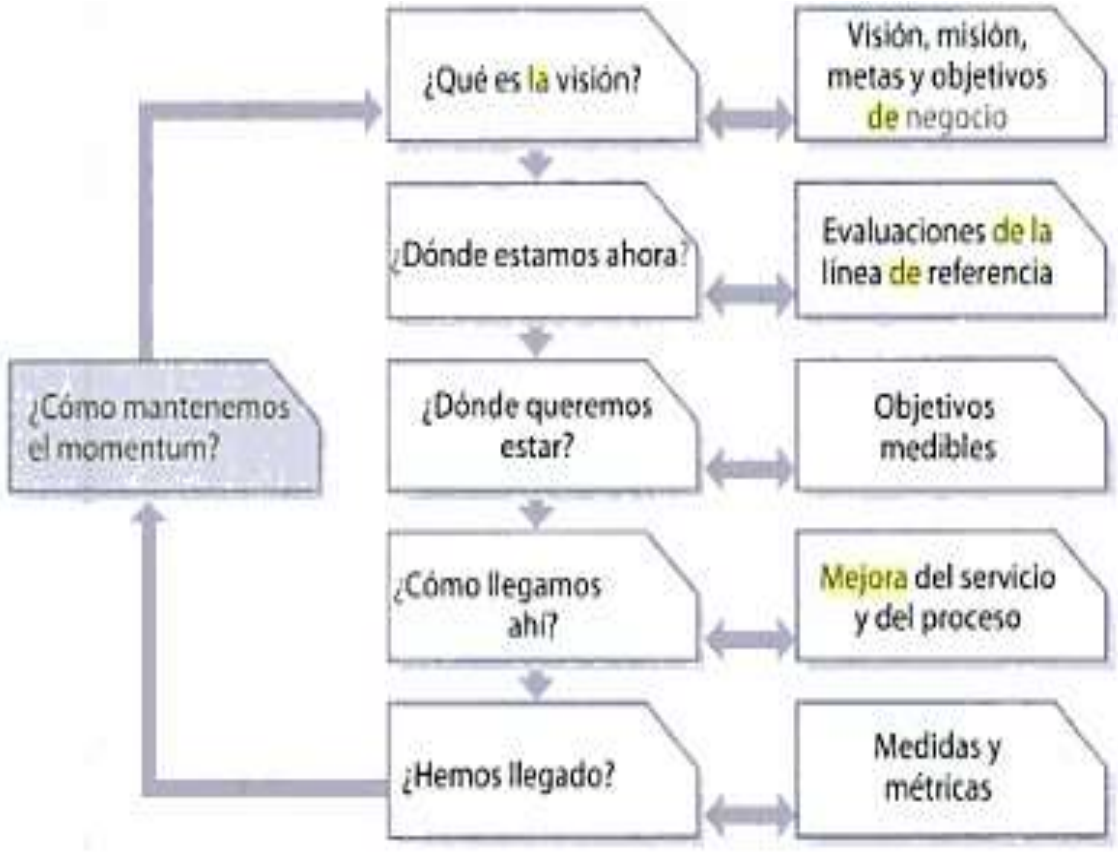
Imagen 2.1 Ciclo PDCA



Fuente: (Fernández, 2010)

Modelo de Mejora Continua

Imagen 2.2. Modelo de Mejora Continua



Fuente: (Commerce, 2009)

Herramientas para la mejora continúa

Existen varias herramientas para implementar un proceso de mejora continua, a continuación se realiza un diagrama de lo indicado:

Imagen 2.3. Herramientas para la Mejora Continua

HERRAMIENTA \ USO	Planeamiento	Análisis	Interpretación	Equipo	Individuo
Brainstorming	✖	✖		✖	
Diagrama de Afinidad	✖	✖		✖	
Diagrama Matricial	✖			✖	✖
Diagrama de Campo de Fuerzas		✖		✖	
Causa y Efecto		✖		✖	
Diagrama de Clasificación de Criterios	✖		✖	✖	
Planilla de Verificación		✖	✖		✖
Diagrama Árbol	✖			✖	
Gráfico de Pareto			✖		✖
Gráfico de Flujo de Secuencias	✖	✖		✖	✖
Gráfico de Flujo de Procesos	✖	✖		✖	✖
Diagrama de Dispersión			✖		✖
Gráfico de Operación		✖	✖		✖
Gráfico de Control		✖	✖		✖

Fuente (Chang, 1999).

Siete pasos para el mejoramiento continuo

1. “Selección de los problemas (oportunidades de mejora).
2. Cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada.
3. Análisis de causas raíces específicas.
4. Establecimiento del nivel de desempeño exigido (metas de mejoramiento).
5. Diseño y programación de soluciones.
6. Implementación de soluciones
7. Establecimiento de acciones de garantía” (Delia, 2000)

2.3.1.1.2. Procesos

Concepto

"Proceso es un conjunto de actividades interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes." (Bravo, 2011)

Control estadístico de procesos (SPC)

"Mediante el control estadístico de procesos (SPC, statistical process control) es posible monitorear estándares, tomar medidas y llevar a cabo las acciones correctivas cuando el producto o servicio está en producción. Se examinan muestras de los resultados del proceso; y si se encuentran dentro de los límites aceptables, se permite que el proceso continúe. Si caen fuera de ciertos intervalos específicos, el proceso se detiene y, generalmente, se localiza y remueve la causa asignable.

Una gráfica de control es una presentación gráfica de los datos en el tiempo que muestra los límites inferiores y superiores para el proceso que deseamos controlar. Las gráficas de control están construidas de tal forma que permiten la rápida comparación de los nuevos datos con la información del desempeño anterior. Tomamos muestras de la salida del proceso y graficamos el promedio de estas muestras en una gráfica con los límites." (Heizer & Render, 2004)

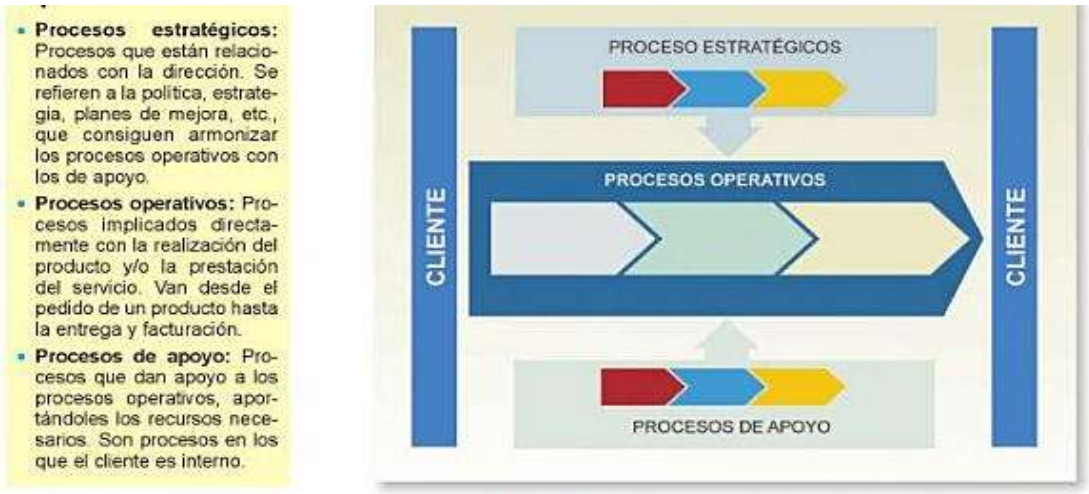
Mapa de Procesos

"Con el fin de simplificar el mapa y obtener una visión de conjunto del sistema de gestión de la organización, resulta de gran utilidad realizar agrupaciones de varios procesos (macroprocesos) en función del tipo de actividad e importancia para satisfacer al cliente final.

El nivel de detalle del mapa de proceso estará de acuerdo con el tamaño de la organización y de la complejidad de sus actividades. No hay que olvidar que el mapa sirve para observar el conjunto y la parte concreta. Es decir, nos permite saber cómo son (por dentro), pero si podemos observar cómo se realizar la transformación de entradas en salidas." (Alcalde, 2009)

Imagen 2.4. Mapa de Procesos

Un modelo sencillo podría constar únicamente de tres niveles de agrupación:



Fuente: (Alcalde, 2009)

Factores de un proceso

1. "Personas: Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración, y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión de Personal.

2. Materiales: Materias primas o semielaboradas, información (muy importante especialmente en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de Gestión de Proveedores.

3. Recursos Físicos: Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de Gestión de Proveedores de bienes de inversión y al proceso de Mantenimiento de la Infraestructura.

4. Métodos/Planificación del proceso: Método de trabajo, Procedimiento, Hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo.

Se incluye el método para la medición y el seguimiento del:

- Funcionamiento del proceso (medición o evaluación).
- Producto del proceso (medida de cumplimiento).
- La satisfacción del cliente (medida de satisfacción).

5. Medio Ambiente o entorno en el que se lleva a cabo el proceso:

Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso, supuesta la conformidad del input.

En caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de capital importancia para orientar la acción de mejora y hacer una auténtica gestión de calidad." (Pérez V. , 2006)

Mejora de Procesos

"Los resultados a alcanzar en cada uno de los procesos deben establecerse después de analizar su influencia en los objetivos estratégicos de la organización.

Fijadas las metas a alcanzar en los indicadores que miden los resultados de un proceso, la distancia entre la situación actual y la deseada se puede entender como un problema a resolver, como una situación a mejorar. Con este propósito, en varios proyectos realizados para la identificación de oportunidades de mejora, se sigue los siguientes pasos:

Paso 1. Identificar áreas de mejora

Paso 2. Identificar las variables dominantes (indicadores operativos)

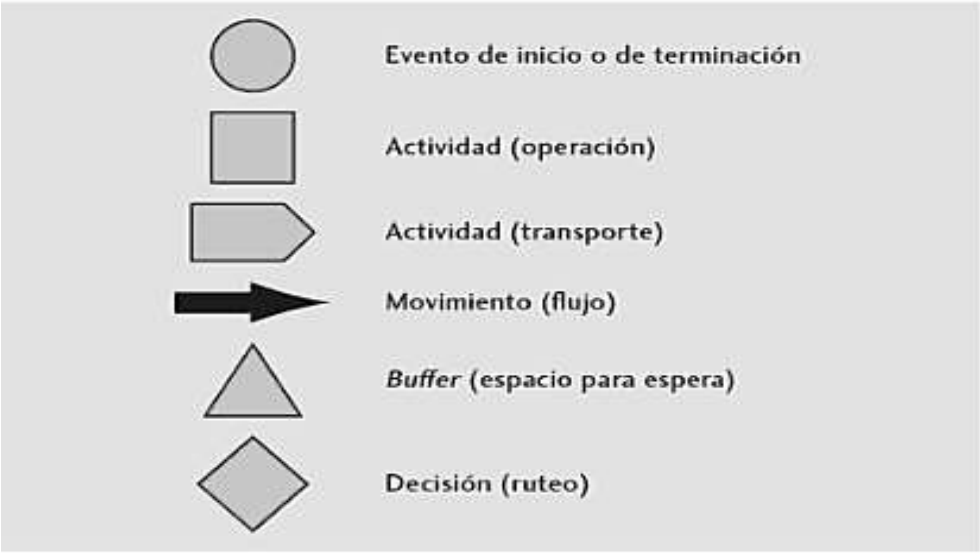
Paso 3. Selección de las alternativas de mejora.

Paso 4. Desarrollo y aprobación del proyecto de mejora.'' (Heredia, 2001)

Recursos

"Son los activos tangibles necesarios para ejecutar las actividades de los procesos de negocios. En general, existen dos tipos de recursos: los de capital (por ejemplo instalaciones, equipo, maquinaria, transportadores), y los humanos (técnicos, operarios, funcionarios). Obsérvese que una actividad requiere múltiples recursos y que la eficiencia, costo y tiempo del proceso depende de la cantidad y calidad de los recursos asignados a cada actividad." (Muñoz, 2009)

Imagen 2.5. Recursos



Fuente: (Muñoz, 2009)

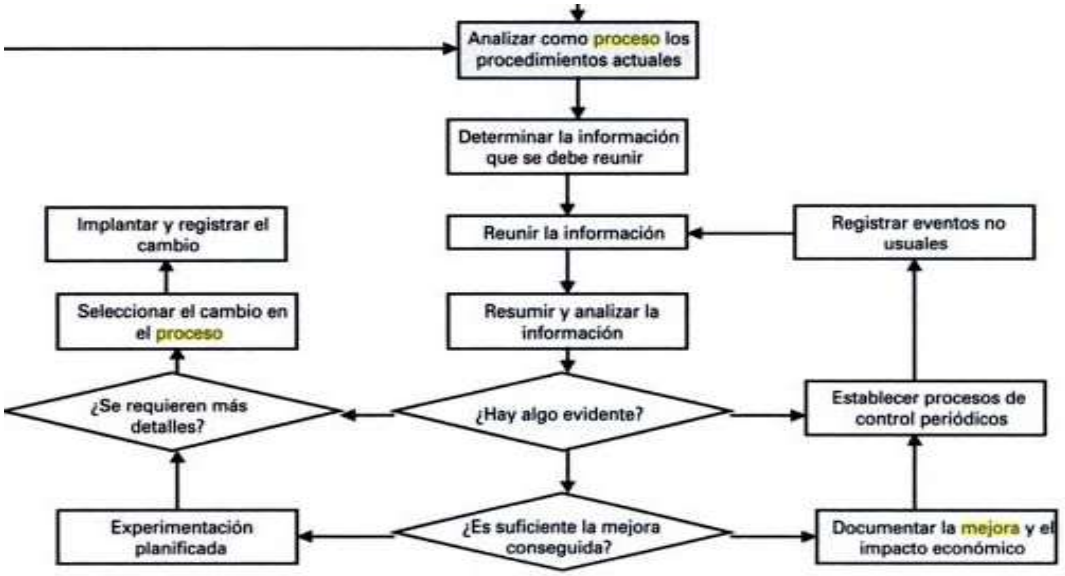
Diagrama de flujo de procesos

"El diagrama de flujo de procesos sirve para esquematizar todas las actividades que se realizan en la ejecución de un proceso. En el diagrama se coloca la descripción de la actividad, el símbolo, el tiempo, la distancia y un espacio para observaciones.

Los símbolos que se usan son círculos (o) para operaciones, cuadrados ( ) para supervisiones o controles, des (D) para demoras, triángulos ( ) para archivos, y flechas ( ) para traslados o movimientos." (Acuña, 2005)

Ejemplo de diagrama de flujo de proceso de mejora

Imagen 2.6. Diagrama de flujo de proceso de mejora

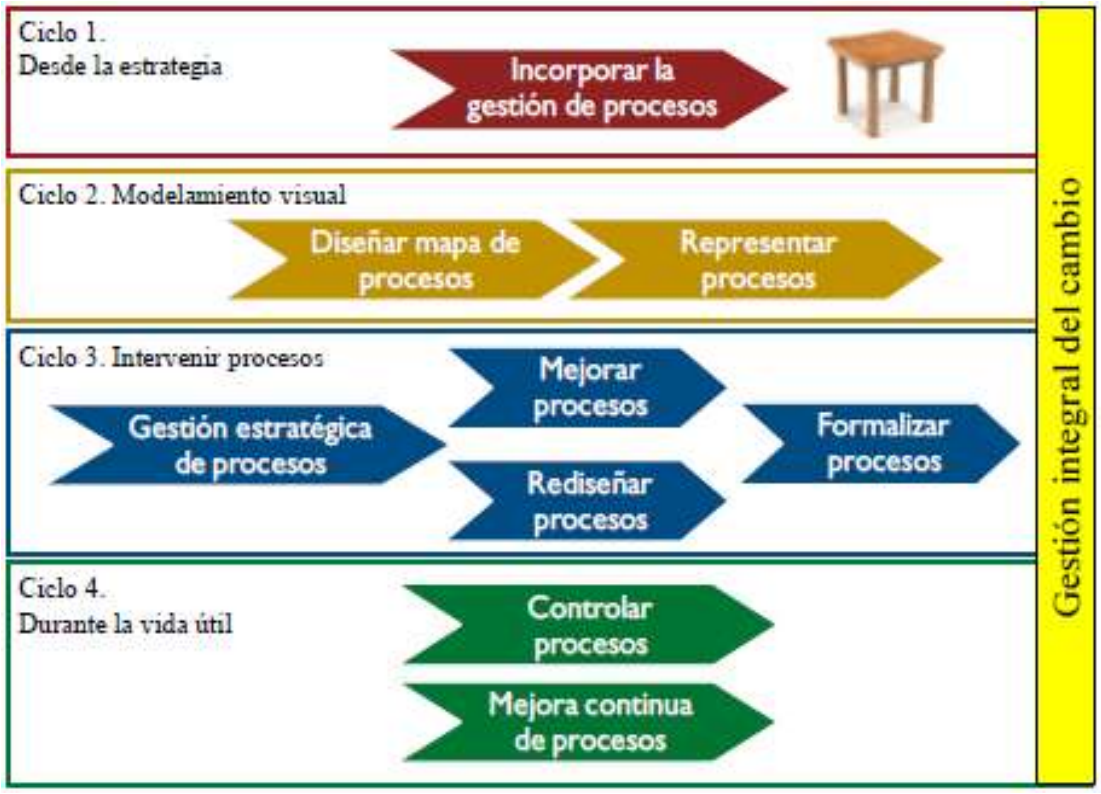


Fuente: (Acuña, 2005).

Fases de la gestión de procesos

Las 9 fases de la gestión de procesos, divididas en cuatro ciclos, tal como se aprecia en la siguiente figura:

Imagen 2.7. Fases de la Gestión de Procesos



Fuente: (Bravo, 2011)

2.3.1.1.3. Justo a Tiempo

Concepto

“El concepto de producción justo a tiempo fue implementado en Japón para eliminar el desperdicio de materiales, máquinas, capital, mano de obra e inventario en todo el sistema de manufactura. El concepto de JIT (del inglés just in time) tiene los siguientes objetivos:

- Recibir los suministros justo a tiempo que serán empleados.
- Producir piezas justo a tiempo para armarlas en subensambles.
- Producir subensambles justo a tiempo para armarlos y obtener los productos terminados.
- Producir y entregar los productos terminados justo a tiempo para venderlos.

No hay material acumulado, y la cantidad ideal de producción es uno (cero inventarios, producción sin existencias, calendarización con la demanda). Además las piezas son inspeccionadas por el trabajador a medida que se manufacturan, y se usan después de un tiempo corto.

De este modo, el trabajador contiene el control continuo sobre la producción e identifica de inmediato las piezas defectuosas; además reduce la variación del proceso necesaria para producir piezas de alta calidad.” (Kalpakjian & Schmid, 2002)

Objetivo Justo a Tiempo

"El objetivo fundamental de la filosofía de producción justo a tiempo es el de lograr un flujo continuo del proceso de producción, desde la recepción de materiales hasta la venta final; esto equivale a asegurar que los inventarios de materia prima, de productos en proceso y terminados, se reduzcan al mínimo 0, dicho de otra forma, que se produzca el número adecuado en el momento requerido (justo a tiempo).

Lo anterior podría llevarlo a pensar que el justo a tiempo es susceptible de implantación mediante una planeación de requerimientos de materiales MPR; sin embargo, existe una diferencia fundamental entre el MPR y el justo a tiempo." (Muñoz, 2009)

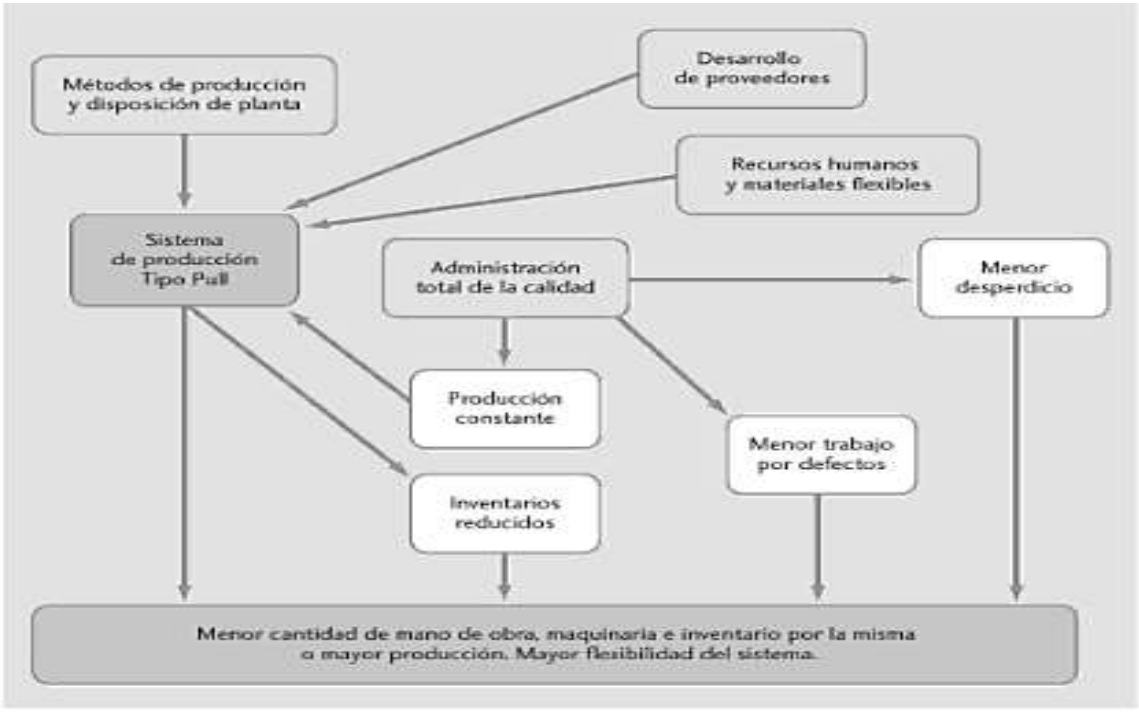
Componentes del Justo a Tiempo

"Busca eliminar la producción innecesaria y lograr un sistema de producción que permita un flujo continuo de la producción innecesaria y lograr un sistema de producción que permita un flujo continuo de la producción desde la recepción de la materia prima hasta el servicio al cliente. Las prácticas de manufactura que caracterizan a las empresas que adoptan esta filosofía de producción se agrupan en las siguientes categorías:

- Sistema de producción tipo pull
- Métodos de producción y disposición de planta.
- Recursos humanos y materiales flexibles.
- Administración para la calidad total
- Desarrollo de proveedores" (Muñoz, 2009)

Beneficios del Justo a Tiempo

Imagen 2.8. Justo a Tiempo



Fuente: (Muñoz, 2009)

Características de los Sistemas Justo a Tiempo

"Mediante los sistemas justo a tiempo se intenta reducir la ineficiencia y el tiempo improductivo de los procesos de producción, a fin de mejorar continuamente dichos procesos y la calidad del producto o el servicio correspondiente. La participación del empleado y la reducción del inventario son factores fundamentales para las operaciones JIT.

Los sistemas justo a tiempo son conocidos con muchos nombres diferentes, entre ellos: inventario creo, manufactura sincronizada, producción ligera, producción sin inventario (Hewlett – Packard), materiales según se necesiten (Harley Davidson) y manufactura de flujo continuo (IBM)." (Krjewski & Ritzman, 2000)

Sistemas JIT

"La filosofía que respalda justo a tiempo (JIT, just in time) es mejora continua y cumplimiento de la solución de problemas. Los sistemas JIT se diseñan para producir y entregar bienes justo cuando se necesitan. JIT se relaciona con la calidad en tres formas:

JIT reduce el costo de la calidad. Esto ocurre porque el desperdicio, el re trabajo, la inversión en inventario y los costos por daños se relacionan de manera directa con el

inventario que se tiene a mano. Como se tiene menos inventario con JIT, los costos son menores. Además, el inventario oculta la mala calidad, mientras que JIT la expone de inmediato.

JIT mejora de calidad. En la medida en que JIT acorta el tiempo de entrega, mantiene fresca la evidencia del error y limita el número de fuentes potenciales de error. JIT crea, de hecho, un sistema de advertencia temprana de los problemas de la calidad, tanto al interior de la empresa como con los vendedores.

Mejor calidad significa menos inventario y un mejor sistema JIT fácil de usar. A menudo el propósito de mantener un inventario es protegerse del mal desempeño de producción como resultado de una calidad poco confiable. Si existe una calidad constante, JIT permite que las empresas reduzcan todos los costos asociados con el inventario.” (Heizer & Render, 2004)

2.3.1.1.4. Calidad en el Servicio

Definición

“Se define, pues, calidad de servicio como el: Gap existente entre las necesidades y expectativas del cliente y su percepción del servicio recibido. Expresado de otra

forma y volviendo a la definición de calidad dada al principio, se constata la enorme importancia que en los negocios de servicios tiene el valor percibido por el cliente.

Es sencillo deducir que para mejorar la calidad de servicio habrá que ajustar las expectativas que el cliente tiene gestionándolas adecuadamente, aumentándolas o disminuyéndolas, o mejorar su percepción de la realidad. Un servicio será catalogado de excelente cuando sobrepase las expectativas que el cliente necesitaba satisfacer." (Pérez J. , 1994)

Dimensiones de la calidad del servicio

"Se trata de los criterios que utilizan los clientes a la hora de evaluar la Calidad del Servicio. Se identifican los diez generales que siguen:

1. Elementos tangibles. Apariencia de instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. Esta dimensión incluiría, por ejemplo, el aspecto del personal de contacto con el cliente, la declaración del local, la presentación de folletos.

2. Fiabilidad. Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable. Es decir que el servicio se preste bien desde el principio y que la empresa cumpla las promesas que haga.

3. Capacidad de respuesta. Disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los clientes y ofrecerles un servicio rápido.

4. Profesionalidad. Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.

5. Cortesía. Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.

6. Credibilidad. Veracidad, creencia, honestidad sobre el servicio que se ofrece.

7. Seguridad. Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.

8. Accesibilidad. Accesible y fácil de contactar.

9. Comunicación. Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles.

10. Comprensión del Cliente. Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.” (Dolors, 2004)

Gestión de la calidad del servicio.

"Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente.

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente. Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos." (http://www.gestiopolis.com)

Diagrama de las tres calidades

Imagen 2.9. Tres Calidades



Fuente: (Cuatrecasas, 2010)

Ventajas de la Calidad de Servicio

"Cuando el nivel de calidad del servicio brindado por una empresa es bajo, no sólo la empresa resulta perjudicada. También perjudica a sus clientes, empelados, accionistas y proveedores. Además, esta situación seguro que la llevará a perder competitividad en el mercado. Por lo contrario, cuando se logra brindar una

excelente calidad de servicio que hipersatisfase a los clientes, la empresa se beneficia de diferentes maneras:

Elemento diferenciador: Una excelente calidad de servicio es casi imposible de imitar o reproducir. "¿Cómo puede la competencia recrear la experiencia de un cliente que tuvo una vacaciones inolvidables o de qué manera se puede copiar la relación de camaradería establecida entre el personal de contacto y un cliente?

Personalidad: Los programas de calidad de servicio se basan principalmente en el estudio y mejoramiento del contacto que establece el personal con los clientes, creando de esta manera estándares de servicio que aportan una personalidad exclusiva y diferenciadora ante los ojos de los clientes en relación a la competencia.

Mejores ingresos: Una empresa que brinda una excelente calidad de servicio puede cobrar precios más altos por sus servicios y también vender otros servicios a los mismos clientes más fácilmente, y así obtener mayores beneficios.

Menor inversión publicitaria: Los clientes hipersatisfechos por la calidad de servicio percibida, se encargan de difundir sus experiencias e influyen en las decisiones de compra de su entorno.

Fidelidad: Las empresas que desarrollan y aplican programas de calidad de servicio mantienen por más tiempo sus clientes y empleados.” (Gosso, 2008)

2.3.1.2. Variable Dependiente: Fidelidad

2.3.1.2.1. Fidelización

Concepto

“La fidelización es el hecho y el resultado de fidelizar a los clientes. Fidelizar consiste en conseguir mantener relaciones comerciales estrechas y a largo plazo con los clientes. Éste es el enfoque de la fidelización desde el punto de vista del marketing actual.” (Álvarez, 2007)

Objetivo de la Fidelización

“El objetivo principal de la fidelización no es sólo el mantenimiento de todos los clientes a lo largo del tiempo, sino que se busca el aumento de la rentabilidad y, en la mayoría de los casos, esto supone tener que prescindir de aquellos clientes menos rentables.

Así pues, habrá que poner todos los medios posibles para conservar a los clientes más rentables a largo plazo, consiguiendo que una gran parte de las compras del tipo de producto o servicio que se suministra las realicen en la empresa. Sin embargo, tampoco se deberían descartar a los clientes menos rentables de antemano, puesto que éstos pueden atraer a otros más rentables, con lo que estaríamos hablando de atraer y mantener a los mejores clientes, no necesariamente a los más rentables." (Álvarez, 2007)

El trébol de la Fidelización

"El centro del árbol, el núcleo o el meollo está formado por tres conceptos que son imprescindibles en todo esfuerzo eficaz de fidelización y que constituyen la plataforma o base que necesariamente deben sustentar toda acción orientada a la fidelización." (Alcaide, 2010)

Imagen 2.10. Trébol de Fidelización



Fuente: (Alcaide, 2010)

Importancia de la Fidelización

"La fidelización del cliente es una tarea de vital importancia para la supervivencia de la empresa. La mayor parte de las carteras de clientes se crean en función de las previsiones que se deducen de estos hábitos en los clientes, porque permite a las empresas especializar sus productos, ya que saben exactamente a quién dirigirse. A través de encuestas y otros estudios de postventa, se obtiene información válida para la realización de mejoras en los atributos de estos productos.

El cliente fidelizado proporciona estabilidad a la empresa, ya que puede organizar mejor su contabilidad e inversión, arriesgando en menor medida, debido a que es más fácil establecer objetivos realistas. La fidelización sirve a las organizaciones para elevar el nivel de servicio en relación con sus competidores, ya que son conscientes de la cuota de mercado que ocupan y la que desea alcanzar." (Bastos, 2006)

Factores que influyen en la Fidelidad

"Los factores que influyen en la fidelidad de nuestros clientes son, básicamente, los que detallamos a continuación:

Satisfacción de los clientes:

Dicho factor se produce cuando los productos o los servicios que ofrecemos cubren las expectativas que el cliente tiene de ellos. La satisfacción del cliente está relacionada, al mismo tiempo, con la comparación, por parte del cliente, de sus perspectivas iniciales y de las que tiene una vez finalizado el proceso de compra.

Barreras de salida:

Son aquellos elementos que hacen que el cliente insatisfecho, a pesar de querer cambiar de proveedor, siga fiel de manera forzosa (costes monetarios, psicológicos o de tiempo) y no cambie de proveedor. Los altos coste de cambio hacen que el cliente siga con nosotros.

Valor percibido de las ofertas de la competencia:

Consiste en la valoración, por parte de la clientela, de los productos y/o servicios, comparándolos con los de la competencia. De esta manera podrían plantearse una posibilidad de cambio. Un cliente fidelizado con la empresa, en principio, a la hora de la compra no valora las ofertas de la competencia. Ahora bien, puede ocurrir que, por diversas razones, la competencia capte la atención de nuestro cliente, pero sin

satisfacción con la primera empresa y el coste de cambio son elevados seguirá siendo fiel.

Dado que la competencia es un factor muy importante en la fidelización de clientes, se tendrá que analizar, y se deberán poner todos los medios necesarios para diferenciar nuestra oferta de la de los demás. En el caso de que no existiere ninguna diferencia en la oferta, se recurrirá al precio. Por ello, y si no se quiere recurrir al precio, se intentará transmitir al cliente que los productos o los servicios que se ofrecen no son iguales a los de la competencia." (Álvarez, 2007)

Causas de Fidelidad de un Cliente

Algunas causas de fidelidad de un cliente se detallan a continuación:

Tabla 2.1 Fidelidad de un cliente

Valor Percibido.- En muchas ocasiones, en la selección de un producto o un servicio influye la subjetividad por parte del cliente, es decir, optará por aquél que considere mejor, lo cual no quiere decir que tenga el mejor precio o una mayor calidad.
Calidad.- Es otro factor fundamental, ya que el precio no siempre determina la elección de un producto o un servicio. Ante productos o servicios iguales, el consumidor optará por aquél de mejor calidad, bien por la del producto en sí o por la del servicio ofrecido.
Precio.- Se considera como una de las principales causas de fidelidad, pero en

muchos de los casos no es el factor determinante a la hora de la elección de un producto o un servicio por parte del consumidor.
Confianza.- La confianza constituye otra de las causas de fidelidad hacia un producto o un servicio. Destaca su importancia fundamentalmente en los servicios.
Imagen.- Se trata del conjunto de valoraciones personales que percibe el consumidor. Se trata de valores que tiene una persona hacia el producto.
Conformidad con el grupo.- La elección de un producto o un servicio se ve influida también por factores sociales, ya que la decisión de compra puede venir determinada por la opinión de aquellas personas cercanas al consumidor: amistades, familia, entorno de trabajo, etc.
Costes monetarios del cambio: este factor está constituido por los costes directos, es decir, el coste que le supone a un consumidor cambiar de proveedor.
Costes no monetarios: En este caso se refiere al coste emocional que exige el cambio de proveedor.
Evitar riesgos: A la hora de cambiar de producto o servicio, unos de los factores que el consumidor tiene en cuenta es el riesgo que cree que puede suponer dicho cambio, aunque éste no sea real. Esto hace que se mantenga fiel, descartando la posibilidad de cambio.
Carencia de otras alternativas**:** Dependiendo del tipo de producto o servicio, en algunas ocasiones el consumidor se mantiene fiel debido a la carencia de otras posibilidades, es decir que para ese determinado producto o servicio no existe competencia. Hoy en día es poco probable que suceda esto, a no ser que el producto o servicio sea muy específico.
Inercia: A veces, el cliente es fiel a un producto o un servicio simplemente porque

lleva mucho tiempo utilizándolo y no se plantea cambiar; otras veces, incluso contemplando la posibilidad cambio, no lo hace si se encuentra con barreras de salida. Se podría decir que el cliente se encuentra en una situación de fidelidad hacia un producto o un servicio por la comodidad de no hacer frente al cambio.

Fuente: (Álvarez, 2007)

Ventajas de la Fidelidad

"La fidelidad proporciona una serie de ventajas, tanto para la empresa como para los mismos clientes.

Se pueden resaltar las siguientes ventajas que supone para la empresa:

Los consumidores fieles actúan como prescriptores. Si los clientes a los que les ofrecemos nuestros productos o nuestros servicios se mantienen fieles, lo más probable es que la buena opinión que tengan sobre los mismos la transmitan a otras personas de su entorno.

Menor sensibilidad al precio. Un cliente fiel estaría dispuesto a pagar un poco más si recibe un trato diferenciado y si se encuentra satisfecho con el servicio recibido durante el tiempo que lleva trabajando con la empresa.

Facilita e incrementa las ventas. El hecho de tener una cartera de clientes fidelizados supone que sea más fácil venderle nuevos productos o servicios, produciéndole de esta manera un incremento en las ventas.

Reduce los costes de promoción. Al disponer de una serie de clientes fieles, se evitan los altos costes de marketing que supondría atraer a nuevos clientes.

Retiene a los empleados. Contar con clientes fieles que se mantengan a lo largo del tiempo influye en la estabilidad de la empresa. Cuando se habla de estabilidad, también se hace referencia a la estabilidad laboral que ello implica.

Si nos centramos en las ventajas para los clientes, destacan:

Recibe un servicio personalizado: al mantenerse fiel, el cliente podrá recibir un trato personalizado, puesto que el proveedor adaptará sus servicios a las necesidades de éste.

Se le evitan los costes de cambio: la elección de otro proveedor puede suponerle al consumidor una serie de costes de cambio, y no sólo monetarios, sino también otro tipo de trastornos (como el tiempo empleado y los posibles riesgos, entre otros).

Reduce el riesgo percibido: un consumidor, a la hora de decantarse por varios proveedores, manifiesta cierto temor a no recibir un buen servicio. Por eso, optar por el proveedor de siempre le aporta mayor tranquilidad." (Álvarez, 2007)

Proceso de Diseño de un Programa de Fidelización

Un proceso de diseño de un programa de fidelización que se visualiza a continuación:

Tabla. 2.2 Programa de Fidelización

FASE 1	PLATAFORMA INICIAL	Paso 1	Establecimiento de objetivos estratégicos
		Paso 2	Análisis de la base de datos de clientes de la empresa
		Paso 3	Benchmarking
FASE 2	DECISIONES CLAVE	Paso 4	Segmentación de la base de clientes: definir el público objetivo.

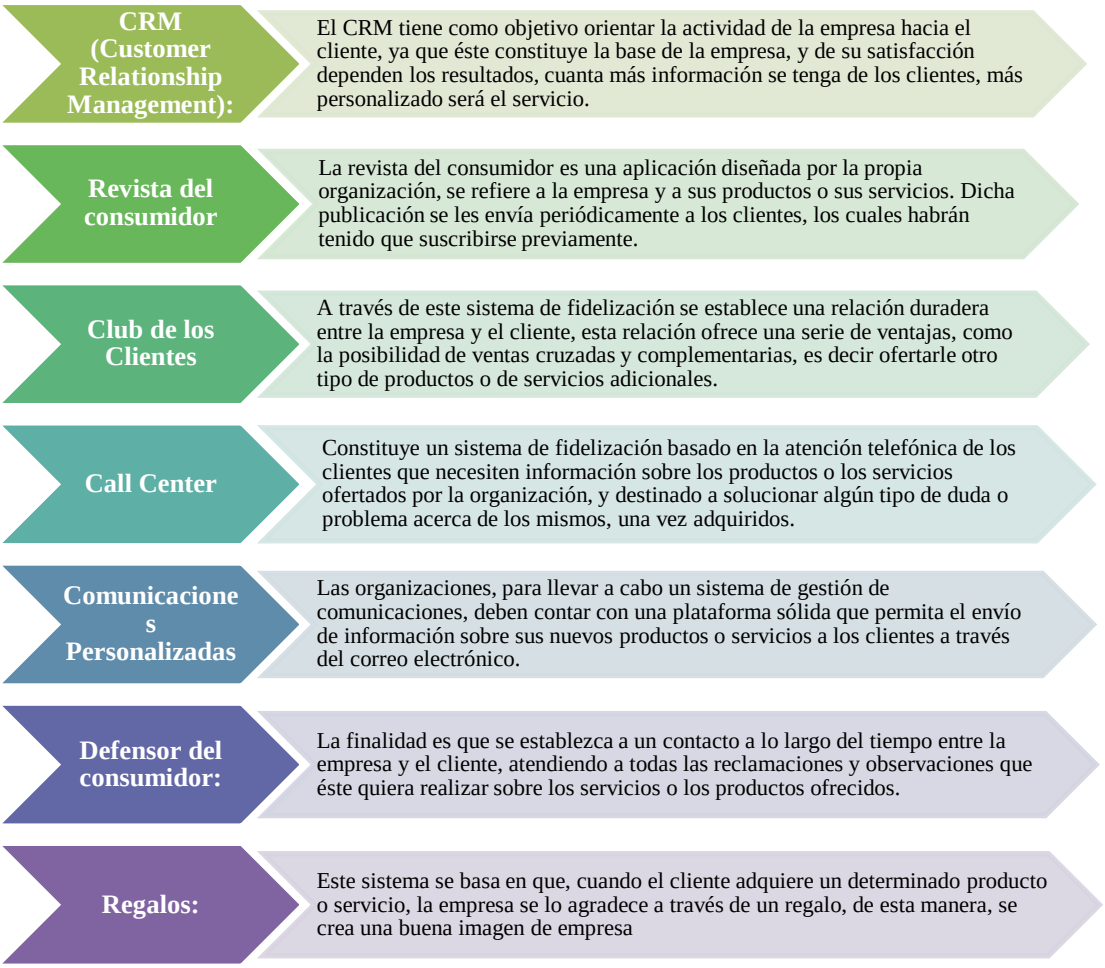
		Paso 5	Determinar el tipo de programa.
FASE 3	INFRAESTRUCTURA	Paso 6	Diseño informático o adaptación de un programa ya existente.
		Paso 7	Análisis de los aspectos organizativos y legales
FASE 4	ASPECTOS OPERATIVOS	Paso 8	Seleccionar premios, incentivos y diferenciadores.
		Paso 9	Fijar objetivos cuantitativos para el programa.
		Paso 10	Elaborar presupuesto del programa.
		Paso 11	Diseñar procedimientos operativos y del servicio
		Paso 12	Construir indicadores.
	LANZAMIENTO Y SEGUIMIENTO	Paso 13	Lanzamiento interno y externo
		Paso 14	Seguimiento permanente.

Fuente: (Alcaide, 2010)

Herramientas Clave para la Fidelización

Una serie de herramientas claves para la fidelización de la clientela se presenta a continuación:

Gráfico 2.2. Herramientas Clave



Fuente: (Álvarez, 2007)
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

2.3.1.2.2. Servicio al Cliente

Concepto

"El Servicio al Cliente es el servicio proporcionado en apoyo de los productos centrales de una compañía. Las compañías, por lo común, no cobran por el servicio al cliente." (Zeithaml, 2009)

Importancia de Brindar un Buen Servicio al Cliente

"La importancia de brindar un buen servicio o atención al cliente radica en los siguientes aspectos:

1. La competencia es cada vez mayor, los productos o servicios ofertados son cada vez mayores y más variados, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado.

2. Los competidores cada vez más, se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación.

3. Los clientes son cada vez más exigentes, ya no sólo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido.

4. Si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención, es muy probable que hable mal de uno y cuente de su mala experiencia a otros consumidores.

5. Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que vuelva a adquirir nuestros productos o servicios y vuelva a visitarnos.

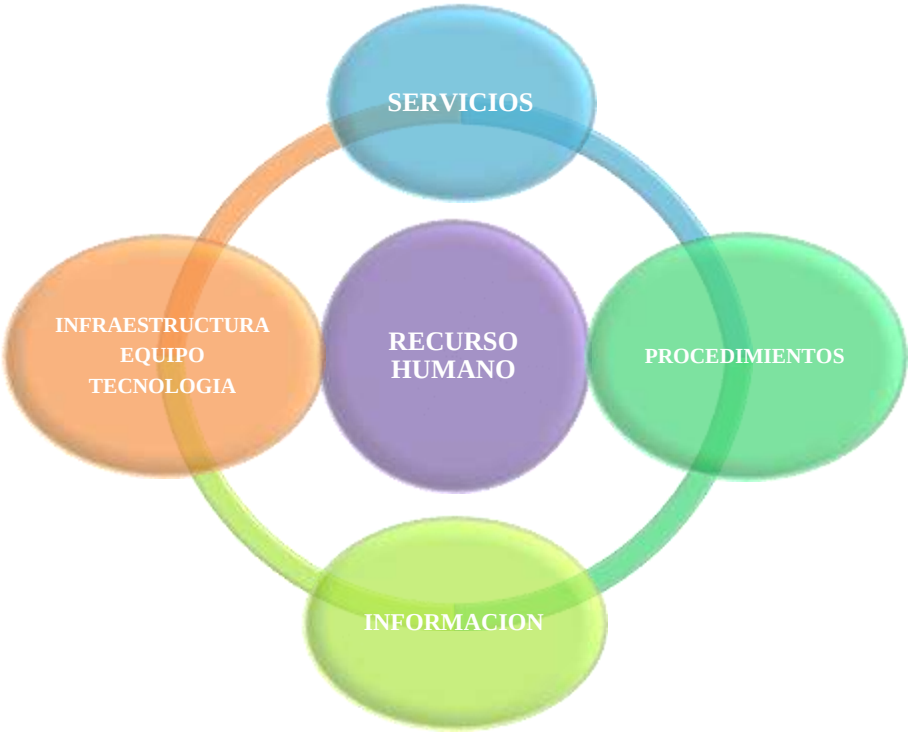
6. Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que nos recomiende con otros consumidores.

Por todas estas razones, hoy en día se hace casi obligatorio el brindar un buen servicio o atención al cliente. Este debe estar presente en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción con el cliente, debe ir desde el saludo del personal encargado de la seguridad del negocio, hasta la llamada contestada por la secretaria.

Para ello debemos capacitar a todo nuestro personal, todos deben estar motivados en dar una buena atención, todos deben mostrar siempre un trato amable y cordial con todos y cada uno de los clientes.” (http://www.crecenegocios.com/)

Elementos Claves del Servicio al Cliente

Gráfico 2.3. Claves del Servicio al Cliente



Fuente: Investigación

Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013)

El Momento de la Verdad en el Servicio al Cliente

"El momento de la verdad es: El preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro servicio y sobre la base de este contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del mismo. Un momento de la verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos,

oficinas, etc.), es también un momento de la verdad. Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad.

El cliente desconoce las estrategias, procesos, sistemas, áreas, departamentos, problemas y éxitos de la empresa, sólo conoce lo que la empresa hace por él en ese momento y a partir de ello califica la calidad del servicio. El servicio debe buscar como estrategia que todos esos momentos se dirijan a la satisfacción de las necesidades prácticas y personales del cliente, cuando las necesidades del cliente no son satisfechas en un momento de la verdad, se le conoce como momento crítico de la verdad.

Los momentos de la verdad no se presentan al azar, generalmente ocurren en una secuencia lógica y medible, lo que permite identificar con precisión las mejoras requeridas para proporcionar los servicios. La forma más sencilla de representarlos es a través del ciclo del servicio.

El ciclo de servicio es un mapa de los momentos de la verdad que se construye con base a la experiencia del cliente en el servicio. El ciclo de servicio es la secuencia completa de los momentos de la verdad que el cliente experimenta al solicitar un servicio. El ciclo de servicio se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con nuestro servicio. Así como hay centenares de momentos de la verdad en un día determinado, hay también ese número de ciclos de servicio.

El ciclo de servicio nos permite visualizar la panorámica general de nuestros momentos de la verdad, identificar el momento de la verdad en el que se participa directamente con los clientes, así como determinar áreas de oportunidad que permitan mejorar el servicio.” (http://www.zeusconsult.com.mx/)

Indicadores de calidad en el servicio al cliente

“Algunos indicadores de calidad en el servicio al cliente que pueden utilizarse son:

Porcentaje de devoluciones del cliente: por daño, errores y entregas de productos o servicios fuera de plazo.

Antigüedad de clientes: periodo de tiempo en el que los clientes permanecen vinculados a la empresa manteniendo una actividad comercial o de negocio.

Satisfacción del cliente: nivel de satisfacción de los clientes, según unos criterios de actuación específica, relacionados con la promesa de servicio de la empresa.

Índice de rotación de clientes: incremento o pérdida de clientes que ocurre en una empresa en un período de tiempo determinado.” (Pérez V. , 2006)

Herramientas del Servicio al Cliente

Las herramientas pueden clasificarse en:

"Herramientas propias del servicio, ellas son: mapa del ciclo del servicio, tabla de los momentos de la verdad, análisis del proceso del cliente, lista de molestias, cuadro de actividades del servicio, diagrama porqué – porqué, diagrama cómo- cómo, matriz de medidas correctivas, libreta de calificaciones, diagrama de investigaciones, diagrama de investigación, diagrama de barreras y ayudas y la ventana del servicio.

Herramientas que soportan el servicio desde la perspectiva de la calidad y el mejoramiento continuo; son las de medición, permiten la evaluación del servicio y el establecimiento de acciones correctivas en la búsqueda y consecución de la prestación del servicio con calidad a saber: espina de pescado, hoja de chequeo, histograma, diagrama de Pareto, diagrama de dispersión, diagrama matricial y gráficos de control.

Herramientas administrativas. Su objeto es dar orientación y rumbo a la gestión; ellas son: diagrama de afinidad, diagrama de relación, cronograma de actividades, diagrama de flujo, diagrama de actividades, diagrama de árbol y diagrama de estratificación." (Vargas, 2006)

Modelo del Triángulo del Servicio

Imagen 2.11. Triángulo del Servicio



Fuente: (Albrecht & Zemke, 1990)

"Las relaciones entre los componentes del triángulo se caracterizan porque la línea que conecta al cliente con la estrategia de servicio representa la importancia de establecer la estrategia de servicio alrededor de las necesidades y motivos esenciales del cliente. La línea que va de la estrategia de servicio al cliente representa el proceso de comunicar la estrategia al mercado. La que conecta al cliente con la gente de la organización constituye el punto de contacto, de interacción, donde se presta y se recibe el servicio.

Es aquí donde se plantea la posibilidad de superar los momentos críticos en la interacción con los clientes. La línea que conecta al cliente con los sistemas ayuda a

prestar el servicio, pues incluye los procedimientos y equipos de trabajo.” (Pérez V. , 2006)

Ciclo del Servicio

“El ciclo del servicio es la secuencia de acontecimientos repetidos durante la prestación del servicio, en la cual diferentes personas intentan satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada punto. El ciclo empieza en el primer punto de contacto entre el cliente y la empresa y termina, temporalmente, cuando el cliente considera que el servicio está completo; se reinicia cuando el cliente solicita, nuevamente, los servicios de la organización. Este ciclo permite visualizar cuales son las áreas clave de contacto entre la empresa y los clientes que garantizan el éxito de la prestación del servicio.” (Pérez V. , 2006)

Imagen 2.12. Ciclo del Servicio



Fuente: (Albrecht, 1994)

2.3.1.2.3. Estrategias

Definición

"La estrategia incluye las políticas o lineamientos generales de la empresa dirigidos hacia el cliente. Generalmente es diseñada por el departamento de marketing y su principal función es orientar a toda la empresa hacia la calidad de la atención. En la estrategia de servicio se define el valor que se desea para los clientes; el valor es el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto como la posición competitiva que se sustentará en el mercado." (Pérez V. , 2006)

La combinación de estrategias.

"Una combinación de estrategias ocurre cuando la organización sigue, al mismo tiempo, dos o más de las estrategias. Es decir, parte de la organización puede estar siguiendo una estrategia de crecimiento, mientras que otra está atrincherándose." (Robbins & Decenzo, 2009)

La Estrategia de Orientación al Cliente

"Se caracteriza por la preocupación de adaptar la oferta de la empresa a las necesidades y deseos del cliente, por el esfuerzo en adaptar la oferta a las necesidades y deseos del cliente para satisfacerlos, por el ajuste de los productos para que se adapten o anticipen a las expectativas de los clientes y por obtener la máxima calidad en la atención al cliente preocupándose de recibir una retroalimentación constante de los consumidores y usuarios.

Así mismo sirve de guía a toda la empresa para alcanzar el conocimiento de los clientes y la excelencia en la prestación del servicio, además de permitir tomar en consideración las sugerencias y quejas de los clientes como una oportunidad de mejora permanente." (Pérez V. , 2006)

Estrategias relacionadas con el Servicio

Algunas de las estrategias relacionadas con el servicio como los siguientes:

- "Instalación

- Garantía

- Mantenimiento

- Facilidades Financieras

- Capacitación

- Asesoría.” (Lerma, 2010)

Modelos para la Formulación de Estrategias

“Hay dos modelos para la formulación de estrategias: el modelo de estrategias competitivas de Porter y la tipología de estrategias de Miles y Snow, cada una provee un modelo de acción competitiva.” (Daft, 2007)

Estrategias Competitivas de Porter

“Michael E. Porter basado en el estudio de varios negocios, ideó un modelo para describir tres estrategias competitivas: La de liderazgo en el bajo costo, la de diferenciación y la de enfoque. La estrategia de enfoque, en la cual la organización se concentra en un mercado específico o grupo de compradores, se subdivide en bajo costo enfocado y diferenciación enfocada.

Para utilizar este modelo, los directivos evaluaron dos factores: Ventaja competitiva y ámbito competitivo. Con respecto a la ventaja, los directivos determinan si deben competir por el costo más bajo o por la capacidad de ofrecer productos y servicios únicos o distintivos que puedan soportar un precio de producto de primera clase.

Después, los directivos determinan si la organización competirá en un ámbito amplio (al concursar en muchos segmentos de clientes) o en uno estrecho (al competir en un segmento seleccionado de clientes o grupo de segmentos). Estas elecciones determinan la selección de la estrategia.

Imagen 2.13. Ventaja Competitiva



Fuente: (Daft, 2007)

Diferenciación

En una estrategia de diferenciación, las organizaciones intentan distinguir sus productos o servicios de los demás en la industria. Una organización puede utilizar la publicidad, las características distintivas de su producto, un servicio excepcional o una nueva tecnología para lograr que el producto se perciba como único.

Por lo general estas estrategias están orientadas a clientes que no están en lo particular interesados en el precio, así que pueden llegar a ser muy rentable. Las estrategias de diferenciación exitosas requieren varias actividades costosas, como la investigación y el diseño de productos y una amplia campaña publicitaria. Las compañías que persiguen una estrategia de diferenciación necesitan capacidades fuertes de marketing y empleados creativos que estén dispuestos a aportar el tiempo y los recursos necesarios para buscar innovaciones.

Liderazgo en el bajo costo

La estrategia de liderazgo en el bajo costo intenta incrementar la participación de mercado al enfatizar sus bajos costos en relación con los de la competencia. Con una estrategia de liderazgo basado en el bajo costo, la organización busca decisivamente instalaciones eficientes, persigue reducciones en los costos y utiliza estrictos

controles para generar productos o servicios con más efectividad que sus competidores.

Enfoque

Según la tercera estrategia de Porter, la estrategia de enfoque, la organización se concentra en un mercado regional específico o en un grupo de compradores. La compañía intentará alcanzar ya sea una ventaja de bajo costo o una ventaja de diferenciación dentro de un mercado estrictamente definido.” (Daft, 2007)

Tipología de estrategias de Miles y Snow

“Otra tipología de estrategias corporativas se desarrolló a partir del estudio de las estrategias de negocios de Raymond Miles y Charles Snow. La tipología de Miles y Snow está basada en la idea de que los directores buscan formular estrategias que sean congruentes con el entorno externo.

Las organizaciones se esfuerzan por encontrar un ajuste entre las características de la organización internacional, la estrategia y el entorno. Para lograrlo las

organizaciones adoptan una de las cuatro estrategias que se pueden desarrollar: La prospectiva, la defensiva, la analítica y la reactiva.

Prospectiva

La estrategia prospectiva es innovadora, asume riesgos, busca nuevas oportunidades y crecimiento. Esta estrategia es compatible con un entorno dinámico y creciente, donde la creatividad sea más importante que la eficiencia.

Defensiva

La estrategia defensiva es casi lo opuesto de la prospectiva. En lugar de asumir riesgos y buscar nuevas oportunidades, la estrategia defensiva se refiere a la estabilidad, incluso a la reducción de gastos. Esta estrategia busca conservar los clientes actuales, pero no innovar ni crecer. La estrategia defensiva se relaciona principalmente con la eficiencia y control internos para generar productos confiables y de alta calidad para clientes estables. Esta estrategia puede ser exitosa cuando las organizaciones y la industria se encuentran en declive o en un momento estable.

Analítica

La estrategia analítica intenta mantener un negocio estable mientras innova en la periferia. Parece ser el punto medio entre la estrategia prospectiva y la defensiva. Algunos productos serán orientados hacia entornos estables en los cuales se utilice una estrategia de eficiencia diseñada para mantener a los actuales clientes y otros serían orientados hacia nuevos entornos más dinámicos, donde el crecimiento sea posible. La estrategia analítica intenta equilibrar la producción eficiente de línea de productos existentes y el desarrollo creativo de nuevas líneas de producto.

Reactiva

La estrategia reactiva en realidad no es del todo una estrategia. Más bien, consiste en responder a amenazas y oportunidades ambientales de acuerdo con fines específicos. En una estrategia reactiva, la alta dirección no cuenta con un plan definido y de largo alcance o no ha provisto a la organización de una misión o metas explícitas, de manera que ésta emprende cualquier acción que parezca resolver las necesidades inmediatas. A pesar de que en ocasiones la estrategia reactiva puede ser exitosa, también puede llevar al fracaso a las compañías.” (Daft, 2007)

Estrategias ofensivas: ¡Al Ataque!

"Las estrategias ofensivas buscan conseguir ventajas competitivas mediante actuaciones agresivas contra los rivales. Normalmente deben ser rápidas para provocar la sorpresa en los competidores. Existen dos grandes opciones a la hora de plantear estrategias ofensivas:

Atacar los puntos fuertes de los rivales.

Una estrategia ofensiva poderosa es atacar a los rivales más importantes con un producto de la misma o mejor calidad, pero con un precio más bajo o un menor servicio. Para que este tipo de estrategia tenga éxito es necesario disponer de los recursos y capacidades con los que igualar o superar los puntos fuertes de los rivales.

Ataque a los puntos débiles de los rivales. Pueden existir múltiples variantes:

Atacar en áreas geográficas desatendidas por los competidores.

Atacar en segmentos olvidados por los competidores.

Atacar a los competidores desconocidos con fuertes campañas publicitarias.

Atacar las líneas de producto no desarrolladas completamente por los competidores.

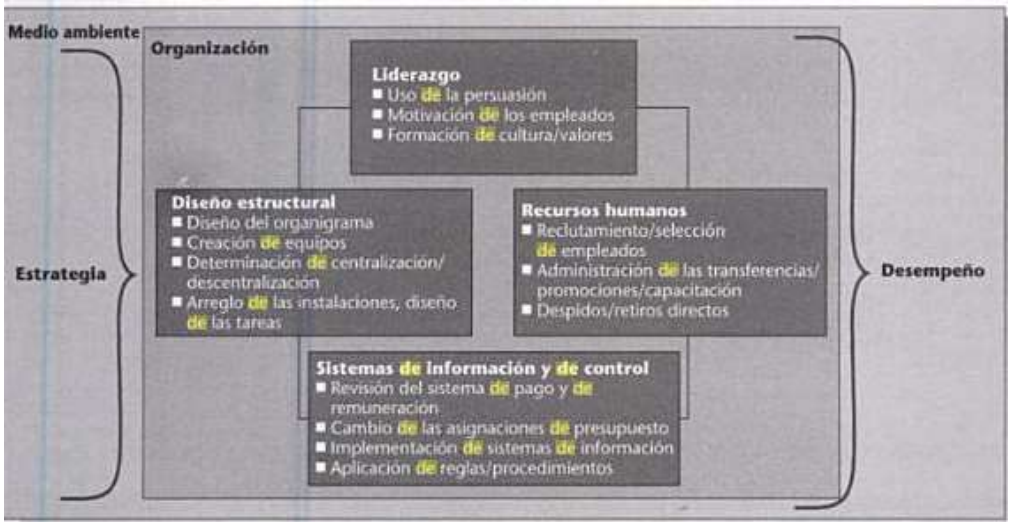
Atacar mejorando los productos para que cubran necesidades ignoradas por los competidores.

Pero en cualquier caso es preciso recordar que las estrategias ofensivas son arriesgadas, fundamentalmente cuando se atacan a los puntos fuertes de los rivales. Eso sí, las estrategias ofensivas de cualquiera de los dos tipos siempre deben basarse en los puntos fuertes de la empresa (recursos y capacidades disponibles o potenciales).” (Carrión, 2009)

Herramientas para la puesta en acción de las estrategias

Algunas de las herramientas para la puesta en acción de las estrategias como las siguientes:

Imagen 2.14. Estrategias



Fuente: (Daft & Marcic, 2006)

2.3.1.2.4. Posicionamiento

Concepto

"El posicionamiento consiste, por tanto, en ocupar un lugar determinado en la mente del cliente potencial, a través de las variables clave de valoración por parte del cliente. El posicionamiento nos lleva a definir la forma en que esperamos que sea percibido nuestro producto o servicio en la mente del consumidor o usuario." (Alet, 2011)

Bases para el posicionamiento

Las empresas usan diversas bases para el posicionamiento, entre ellas las siguientes:

- **"**Atributo: Un producto se asocia con un atributo, característica del producto, o beneficio para el consumidor.

- Precio y calidad: Esta base de posicionamiento quizá haga hincapié en el precio alto como señal de calidad o destaque el precio bajo como advertencia de valor.

- Uso o aplicación: Resaltar usos o aplicaciones puede ser medio efectivo para posicionar un producto con los compradores.

- Usuario del producto: Esta base de posicionamiento se dirige a un tipo o personalidad de un usuario.

- Clase de producto: En este caso el objetivo consiste en colocar el producto en asociación con una categoría particular de productos.

- Competidor: El posicionamiento contra los competidores es parte de cualquier estrategia de este tipo.

- Emoción: El posicionamiento que usa la emoción se enfoca en cómo el producto hace sentir a los clientes." (Lamb, 2006)

El proceso de posicionamiento

"La metodología para posicionar los servicios debe comenzar por identificar los niveles de posicionamiento; después se identifican los atributos se valoran las

diferentes estrategias que pudieran encontrarse y finalmente se implementa la que se considere más conveniente.

El posicionamiento de los servicios puede hacerse desde distintos niveles. Existe posicionamiento para el sector, para la organización y para el producto. Desde un nivel de organización se tienen en cuenta las dimensiones que diferencian unas empresas de otras.

Una vez elegido el nivel de posicionamiento las empresas deben identificar los atributos relevantes para la diferenciación dentro de los segmentos de mercado a los que se dirigen. Los consumidores eligen los servicios basándose en las diferencias percibidas, que no siempre tiene porqué ser el más valorado.

Identificar los atributos que servirán para posicionar entidades desde la dimensión organización o producto supone comenzar con una investigación cualitativa en la una serie de personas identifiquen los atributos importantes para ellas y que pueden servir de base para conseguir el posicionamiento.” (Grande, 2005)

La comunicación del posicionamiento

"La comunicación del posicionamiento elegido permite que los consumidores se puedan construir la imagen de marca deseada por la empresa. Para que este proceso se realice con éxito, se pueden establecer varias claves:

Sencillez y claridad. La idea a posicionar debe ser clara en cuanto al mercado objetivo al que se dirige y la ventaja diferencial que se pretende aportar. Eslóganes difíciles y complicados no ayudan a comprender el valor aportado por la marca. En cambio mensajes sencillos y con un mensaje muy comprensible tienen mayor capacidad para que el consumidor comprenda qué es la marca.

Consistencia. Los consumidores reciben multitud de mensajes diariamente. Por ello, es necesario proporcionar mensajes consistentes. No hay que confundir cambiando el posicionamiento de un momento a otro." (Jimenez, y otros, 2004)

Valorar las opciones de posicionamiento

En general, las empresas pueden optar por alguna de las opciones siguientes:

“Posicionarse por las características de servicio. Las empresas crean un servicio y lo comunican al mercado, siguiendo un enfoque orientado al producto, que debería ser abandonado.

Reforzar la posición frente a los competidores. Consiste en valorar la imagen actual como un punto fuerte de diferencia a la empresa de sus competidores.

Ocupar un nicho libre. Esta estrategia consiste en encontrar un atributo que no caracterice a ningún competidor y conseguir que se asocie a la empresa. Algunas empresas de servicios han ocupado nichos de mercado.” (Grande, 2005)

Posicionamiento basado en los beneficios o ventajas buscadas por los consumidores.

“Esta forma de posicionarse es posiblemente una de las más inteligentes. Para conseguirlo las empresas deben detectar qué es lo que desea el mercado, y ofrecerlo. Debe hacer una observación, puede pensarse que el posicionamiento basado en las características de los servicios es similar al basado en beneficios.

La diferencia entre ambos está en que el primero responde a una orientación de empresa al producto y el segundo, al consumidor. No deben ser confundidos.” (Grande, 2005)

Posicionamiento

En segmentos de mercado:

“Tras la identificación de los segmentos del mercado la empresa debe decidir si va a especializarse o concentrarse (un solo segmento del mercado), se va a dirigir a todos los segmentos del mercado o va a seleccionar algunos de ellos.

Para tomar esta decisión se parte de información como el tamaño de los segmentos, la demanda, la competencia en cada segmento así como la posibilidad de realizar el esfuerzo comercial requerido para lograr el éxito.

Frente a las marcas competidoras:

Tras seleccionar el segmento (o segmentos) es necesario establecer el concepto que sustente la imagen que se pretende transmitir teniendo en cuenta cómo perciben los

consumidores la oferta de la compañía frente a oferta de los competidores en ese segmento.” (Agueda, Narros, Olarte, Reinares, & Saco, 2008)

Estrategias de posicionamiento para los servicios

Una estrategia de posicionamiento para los servicios debe incluir:

“El tipo de diseño de servicio, con varias dimensiones interesantes: productos estándar o sobre pedido, extensión del contacto con el cliente, y mezcla de bienes físicos con servicios intangibles.

Tipo de proceso de producción: cliente como participante y cliente como producto.” (Gaither & Greg, 2000)

El posicionamiento como proceso estratégico y operativo

“El posicionamiento tiene doble carácter estratégico y táctico u operativo. En relación al primero, para desarrollar y ocupar un lugar en el mercado es preciso

enlazar el posicionamiento con otros conceptos estratégicos de la dirección de marketing que llevan a definir dónde y cómo se compite.

Respecto a la dimensión táctica u operativa del posicionamiento éste implica un plan de actuación sobre el mercado que permita materializar la posición estratégica seleccionada. Así el concepto de posicionamiento estratégico implica tres tareas básicas:

Segmentos del mercado. En definitiva se trata de conocer dónde y cómo competir. Para ello es preciso ser conscientes de la diversidad del mercado y la necesidad de identificar los segmentos que explique la compra del producto y la elección entre las marcas.

Selección del mercado objetivo. A continuación se procede elegir el mercado donde competir (target marketing) y establecer cuál es la ventaja diferencial que se a ofrecer al cliente.

Determinación de la ventaja comparativa. Para la determinación de la ventaja comparativa se requiere conocer quién es la competencia, determinar las posiciones de los competidores (para lo que se pueden utilizar mapas preceptúales y de preferencias), determinar las dimensiones competitivas (cómo el consumidor percibe

las posiciones de los competidores y con qué atributos) y análisis de las posiciones de los competidores.

El posicionamiento, a nivel operativo, puede considerarse como un proceso de tres etapas:

1) Seleccionar a qué categoría de producto debe asociarse y compararse la marca.

2) Indicar cuál es la diferencia esencial de la marca y la razón en comparación con otros productos y marcas de la misma categoría.

3) Comunicar la definición y lo que representa la marca.” (Jimenez, y otros, 2004)

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Modalidad Básica de la Investigación

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación, se utilizó:

- Investigación Bibliográfica
- Investigación de Campo

3.1.1. Bibliográfica

La investigación bibliográfica- documental permitió entender los factores, así como el análisis de datos obtenidos y el que hacer cooperativista apoyados en obras, libros, revistas periódicos y otras publicaciones referentes al tema donde se recopiló, amplió y profundizó la información con la finalidad de aseverar las ideas expresadas en la estructura científica del estudio.

3.1.2. Campo

Esta modalidad de investigación se fundamenta en el estudio de los hechos, en el lugar mismo donde se desenvuelven las actividades financieras, es decir en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, donde se tuvo contacto directo con la realidad para obtener información relevante que provino de entrevistas, cuestionarios y encuestas, puesto que los informantes son los clientes internos que son: Directivos, Jefes Departamentales, Administrativos y Operativos, y los Clientes Externos compuesta por los socios activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, quienes nos ayudaron a determinar las necesidades y preferencias en cuanto al servicio se refiere.

3.2. Enfoque Cuali-Cuantitativo

Se utilizó la investigación cualitativa, para identificar la naturaleza profunda de la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, y su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones, a fin de realizar la propuesta de solución.

En la presente investigación se utilizará un enfoque cuali – cuantitativo que consiste en el análisis de todos los componentes del estudio, puesto que por medio de la cuantificación de las encuestas se consigue determinar estadísticamente, la búsqueda

de elementos que permitan conocer las necesidades de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, identificar y hacer énfasis en los procesos de servicio, a fin de brindar alternativas, que permitan brindar un servicio de calidad, logrando ampliar la cobertura de socios y de mercado.

Y por otra parte se está en capacidad de cualificar los motivos y las causas de los clientes internos y externos a través de un acercamiento a la realidad contextual a fin de lograr conocer de cerca, la problemática existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA.

3.3. Métodos de Investigación

El método es el procedimiento planeado que se sigue en la actividad científica para descubrir las formas de existencia de los procesos, distinguir las fases de desarrollo, revelar sus enlaces internos y externos, por lo que, para el desarrollo de la presente investigación se empleó el método inductivo-deductivo, que utiliza el razonamiento para obtener soluciones que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones efectivas y confiables de carácter general, que se verán reflejados en el capítulo de la propuesta de solución.

De la misma manera se acudió a la observación directa para descomponer el objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma

individual, permitiendo obtener datos importantes que servirán como línea de base para la propuesta de solución.

3.3.1. Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación son un conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se efectúa el método. La técnica es indispensable en el proceso indagatorio ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, la técnica pretende los siguientes objetivos:

- Ordenar las etapas de la investigación

- Aportar instrumentos para manejar la información

- Llevar un control de datos

- Orientar la obtención de conocimientos

En cuanto a las técnicas de investigación, utilizadas en el desarrollo de la presente investigación se tiene:

La técnica documental porque permitió la recopilación de información de fuentes primarias como los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos.

La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en busca de la verdad objetiva.

3.3.2. Instrumentos de la Investigación

Son mecanismos que el investigador utiliza para llegar a la conclusión del proyecto, ayudando a detectar la problemática que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, tabular los datos y recomendar alternativas para una adecuada toma de decisiones.

De acuerdo a la recomendación metodológica de la investigación, los instrumentos que mejor se ajustan a los requerimientos del presente trabajo son:

- La encuestas

- La entrevista

3.3.2.1. La Encuesta

La encuesta permite la recolección de datos o información de varias personas, en la cual las opiniones son de vital importancia, por esta razón se ha efectuado una lista de preguntas para alcanzar los objetivos planteados, ya que es una gran ventaja la capacidad que tiene para recoger datos de información necesaria y precisa para ayudar a definir puntos importantes sobre la problemática de estudio.

Se utilizó el cuestionario orientado a los socios activos y actuales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA con el fin de recoger información sobre hechos y aspectos que son de importancia a investigar, a fin de reflejarlos en la propuesta de solución.

El modelo de encuesta que se aplicará en el Anexo 1

De la misma manera se continuó la investigación a través de la aplicación de una entrevista.

3.3.2.2. La Entrevista

La entrevista es una técnica de recopilación de información, mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene gran importancia desde el punto de vista empresarial; ya que los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

Si la entrevista persigue el objetivo de adquirir información acerca de las variables de estudio, el entrevistador debe tener claro el objetivo de trabajo, las variables y relaciones que se quieren demostrar; de tal forma, que se pueda elaborar un cuestionario adecuado con preguntas que tengan un determinado fin y que son imprescindibles para esclarecer la tarea de investigación, así como las preguntas de apoyo que ayudan a desenvolver la entrevista.

Para el desarrollo de la investigación se aplicó una entrevista al Sr. Gerente con el fin de obtener información directa de la gestión que realiza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, insumo que permitió proponer alternativas de solución que se verán reflejadas en la propuesta de solución.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

La población es el conjunto de individuos o elementos que se pueden observar, también llamado universo o colectivo éste puede ser finito o infinito.

La presente investigación, se realizó tomando en consideración los siguientes aspectos:

Tabla 3.1. Clientes Internos

Clientes Internos	**N°**
Directivos	5
Jefes Departamentales	7
Operativos	56
Total	68

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)
Fuente: Registro de Funcionarios de la CACPE PASTAZA

Tabla 3.2. Clientes Externos

Clientes Externos	**N°**
Socios activos	29.985

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)
Fuente: Registro de Socios de la CACPE PASTAZA

3.4.2. Muestra

La muestra que se usó de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA fue confiable y representativa, con el objeto de obtener información práctica y eficiente que permita brindar información de primera mano, necesaria para formular la propuesta solución.

En la presente investigación se realizó un sondeo previo al 0,1% de la población total de la investigación para obtener las probabilidades de ocurrencia y de no ocurrencia, y así conseguir los datos relacionados para el cálculo de la muestra.

Se consideró como referencia a: 30 socios activos de la CACPE PASTAZA. El portafolio de Socios (Clientes Externos) de la misma, según su base de datos es de 33.964 socios de los cuales se determina como socios activos 29.985 y los 3.979 socios restantes son inactivos.

En donde: $$n = \frac{Z^2 \bullet p \bullet q \bullet N}{Ne^2 + Z^2 \bullet p \bullet q}$$

n = Es el tamaño de la muestra

N = Población o el Universo (29.985)

p = Probabilidad de ocurrencia del 89%

q = Probabilidad de no ocurrencia de 11%

e = Grado de error, que en este caso será del 5%

Z = Es la confiabilidad, que será del 95% utilizando la constante (1,96).

$$\mathbf{n} = \frac{(1{,}96)2\ (0{,}89)\ (0{,}11)\ (29.985)}{((29.985)\ (0.05)2))\ +\ (1{,}96)2\ (0{,}89)\ (0{,}11)}$$

$$\mathbf{n} = \frac{(3{,}8416)\ (0{,}89)\ (0{,}11)\ (29.985)}{(29.985)(0{,}0025)\ +\ (3{,}8416)\ (0{,}0979)}$$

$$\mathbf{n} = \frac{11.277{,}14}{75{,}34}$$

n = 150 Socios

3.5. Operacionalización de Variables

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente – Mejora Continua

Tabla 3.3. Variable Independiente - Mejora Continua

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS DE INFORMACIÓN
Plan de Mejoramiento Continuo conceptualiza así: La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos, y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño.	Procesos Justo a tiempo Calidad en el Servicio	No de procesos identificados en la cooperativa/ resultados efectivos de cumplimiento Número de Clientes Satisfechos / Número de Clientes Atendidos. Número de reclamos / Número de Clientes Atendidos	¿Conoce el objetivo de implantar un plan de mejora en la atención al cliente? ¿Existe un proceso de mejora en función de crear fidelidad en el socio? ¿Está de acuerdo con la actitud de servicio y atención al socio que brinda la Cooperativa? ¿Cómo calificaría el servicio que recibe por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA?	ENTREVISTAS ENCUESTAS

Fuente: Investigación

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013).

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente – Fidelidad

Tabla 3.4. Variable Dependiente - Fidelidad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INFORMACIÓN
La fidelización es el hecho y el resultado de fidelizar a los clientes. Fidelizar consiste en conseguir mantener relaciones comerciales estrechas y a largo plazo con los clientes.	Estrategias Posicionamiento	Incremento del porcentaje de clientes nuevos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA. Número de quejas y reclamos / Número de Clientes Atendidos Posición de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, frente al número de cooperativas de la competencia.	¿Los procesos administrativos se los realizan en el menor tiempo posible evitando insatisfacción en los socios? ¿Se utilizan todos los medios necesarios para diferenciar la oferta de servicios de los de la competencia? ¿Existe un Plan de Mejora en función de las quejas y reclamos de los socios? ¿Cuál es el atributo que usted considera más importante al momento de utilizar un servicio?	ENCUESTAS ENTREVISTAS

Fuente: Investigación

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013).

3.6. Plan de recolección de la información

Según Herrera Luis, en su libro tutoría de la investigación científica, 2004, (pág. 137), recomienda desarrollar y procesar la información, considerando los siguientes parámetros:

- Revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

- Tabulación de los datos primarios obtenidos en el trabajo de campo.

- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

- Elaboración de gráficos detallados de cada una de las preguntas con sus respectivas alternativas.

- Análisis a nivel porcentual de la información recolectada en el trabajo de campo.

3.7. Procesamiento y Análisis de Información

En función del trabajo de campo realizado es oportuno presentar la información obtenida para su análisis e interpretación, para lo cual se aplicara la estadística como una herramienta fundamental en el análisis de la información.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la encuesta

Para la realización de la investigación, se utilizó la información de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA; es así que, mediante la aplicación de encuestas se obtuvo dicha información, la misma que se describe y analiza.

La presentación de esta información obtenida se presenta en gráficos que representan las opiniones de los socios a cada pregunta realizada en la encuesta.

A continuación están detalladas las diez preguntas expuestas en el cuestionario con sus respectivos valores numéricos los mismos que servirán para el futuro análisis estadístico.

PREGUNTA 1.

¿Cuál de los siguientes servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, es el que usted más utiliza?

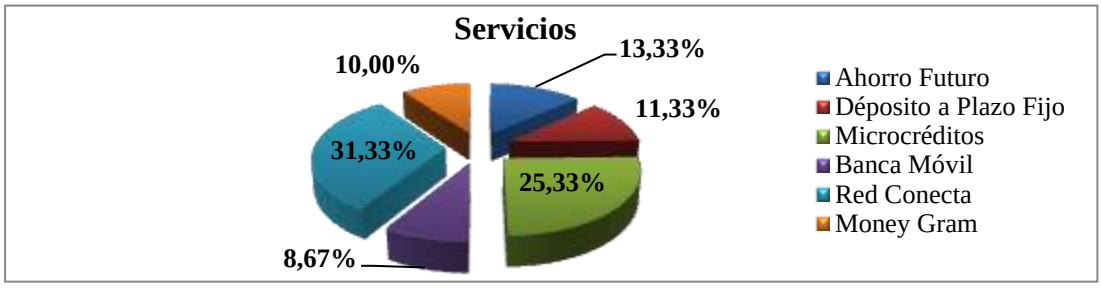
Tabla 4.1. Servicios

SERVICIOS	N°	%
Ahorro Futuro	20	13,33
Depósito a Plazo Fijo	17	11,33
Microcréditos	38	25,33
Banca Móvil	13	8,67
Red Conecta	47	31,33
Money Gram	15	10,00
TOTAL	**150**	**100,00**

Fuente: Encuestas Socios

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

Gráfico 4.1. Servicios



Fuente: Encuestas Socios

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

ANÁLISIS

El 31,33% de las encuestas señalan que los socios hacen uso del servicio de Red Conecta, frente a un 8,67% que manifiesta que el servicio que menos usa es Banca Móvil.

INTERPRETACION:

Lo que significa que la CACPE PASTAZA, debería tomar muy en cuenta las necesidades de sus socios para buscar alternativas que faciliten el servicio eficiente a los socios.

PREGUNTA 2.

¿El personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, le atendió de una manera?

Tabla 4.2. Atención al Cliente

ATENCIÓN AL CLIENTE	N°	%
Inmediata	9	6,00
Rápida	44	29,33
Normal	79	52,67
Indiferente	18	12,00
TOTAL	**150**	**100,00**

Fuente: Encuestas Socios

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

Gráfico 4.2. Atención al Cliente



Fuente: Encuestas Socios

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

ANÁLISIS

El 52,67% de las encuestas indican que los socios reciben una atención normal, frente a un 6,00% que manifiesta que los socios reciben una atención inmediata por parte del personal de la cooperativa.

INTERPRETACION:

Lo que significa que se debe implementar estrategias que permitan mejorar y brindar una atención personalizada al socio, ya que es la razón de ser de la misma.

PREGUNTA 3.

¿El personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, fue con usted?

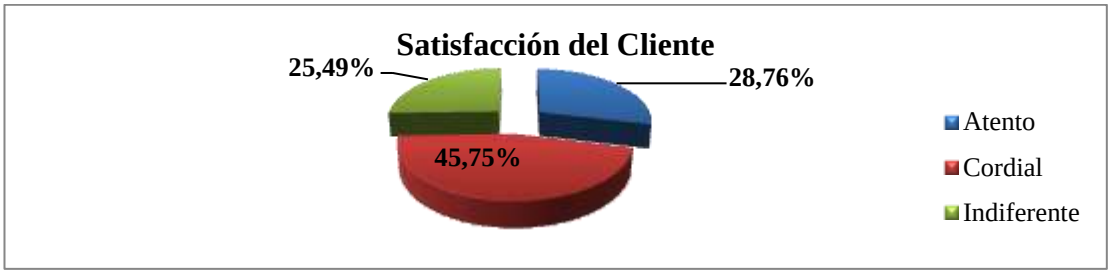
Tabla 4.3; Satisfacción del Cliente

SATISFACCION DEL CLIENTE	N°	%
Atento	44	29,33
Cordial	67	44,67
Indiferente	39	26,00
TOTAL	**150**	**100,00**

Fuente: Encuestas Socios

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

Gráfico 4.3. Satisfacción del Cliente



Fuente: Encuestas Socios

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

ANÁLISIS

El 44,67 % de las encuestas señalan que los socios reciben una atención cordial, frente a un 26,00% de socios que reciben una atención indiferente por parte del personal de la CACPE PASTAZA.

INTERPRETACION

Lo que significa que se debe poner mayor atención al porcentaje de socios mal atendidos, generando estrategias que satisfagan por completo al socio, y de esta manera se logre en los mismos mayor confianza para con la entidad financiera.

PREGUNTA 4.

¿Según su percepción, cuál es el atributo más valioso que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA?

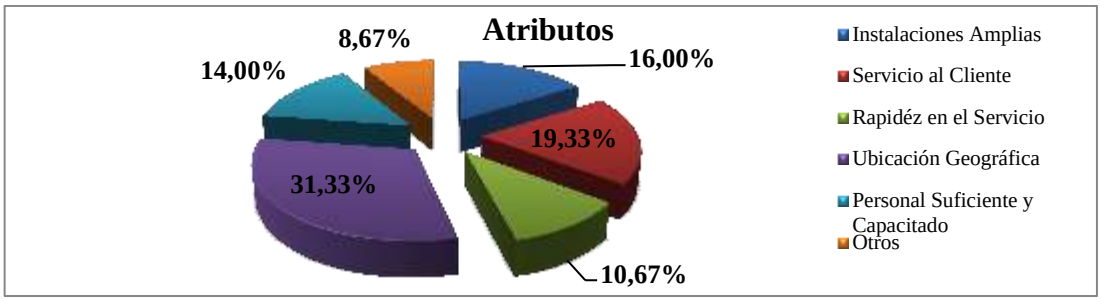
Tabla 4.4. Atributos

ATRIBUTOS	N°	%
Instalaciones Amplias	24	16,00
Servicio al Cliente	29	19,33
Rapidéz en el Servicio	16	10,67
Ubicación Geográfica	47	31,33
Personal Suficiente y Capacitado	21	14,00
Otros	13	8,67
TOTAL	**150**	**100,00**

Fuente: Encuestas Socios

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

Gráfico 4.4. Atributos



Fuente: Encuestas Socios

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

ANÁLISIS

El 31,33% de las encuestas nos indican que los socios ven como el atributo más valioso la Ubicación Geográfica, frente a un 8,67% que señala que son otros los atributos valiosos.

INTERPRETACION

Lo que significa que se debe aprovechar la posición y ubicación geográfica que al momento tiene la CACPE PASTAZA.

PREGUNTA 5.

¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA?

Tabla 4.5. Frecuencia de Servicios

Frecuencia de Servicios	N°	%
Una vez al mes	62	41,33
Trimestralmente	31	20,67
Semestralmente	23	15,33
Anualmente	18	12,00
Rara vez	16	10,67
TOTAL	**150**	**100,00**

Fuente: Encuestas Socios

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

Gráfico 4.5. Frecuencia de Servicios



Fuente: Encuestas Socios

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

ANÁLISIS

El 41,33% de las encuestas nos indican que los socios utilizan una vez al mes los servicios ofertados, frente a un 10,67% de socios finalmente nos indica que hacen uso de los servicios de la institución cooperativa rara vez.

INTERPRETACION

Esto nos da a notar que los servicios que brinda la CACPE PASTAZA, son conocidos por los socios, y de esta manera se logra una mayor confianza y posicionamiento en la mente del socio.

PREGUNTA 6.

¿Cuál es la entidad financiera que usted prefiere para realizar sus transsacciones financieras?

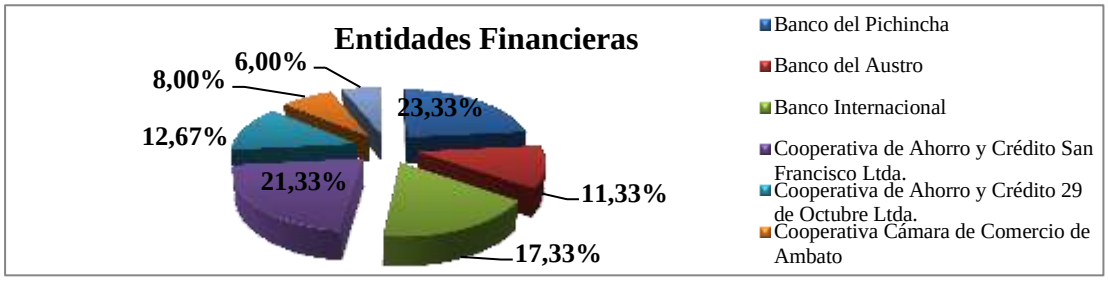
Tabla 4.6. Entidades Financieras

ENTIDADES FINANCIERAS	N°	%
Banco del Pichincha	35	23,33
Banco del Austro	17	11,33
Banco Internacional	26	17,33
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.	32	21,33
Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.	19	12,67
Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato	12	8,00
Otras	9	6,00
TOTAL	**150**	**100,00**

Fuente: Encuestas Socios

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

Gráfico 4.6. Entidades Financieras



Fuente: Encuestas Socios

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

ANÁLISIS

El 23,33% de las encuestas señalan que utilizan al Banco Pichincha como entidad financiera, frente a un 6,00% de socios que usan otras entidades financieras.

INTERPRETACION

Por lo que se debería posicionar en la mente de los socios, los atributos y beneficios de los servicios y así contribuir a mejorar las condiciones de vida de los mismos y lograr mejorar el posicionamiento que actualmente tiene la CACPE PASTAZA, frente la competencia.

PREGUNTA 7.

¿De qué manera conoció la existencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA?

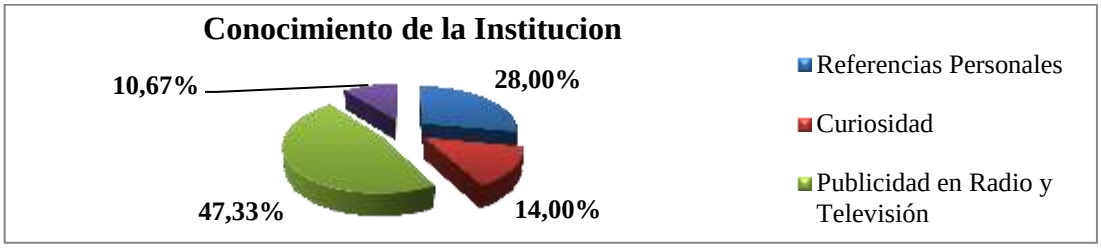
Tabla 4.7. Conocimiento de la Institución

CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCION	N°	%
Referencias Personales	42	28,00
Curiosidad	21	14,00
Publicidad en Radio y Televisión	71	47,33
Otra	16	10,67
TOTAL	**150**	**100,00**

Fuente: Encuestas Socios

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

Gráfico 4.7. Conocimiento de la Institución



Fuente: Encuestas Socios

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

ANÁLISIS

El 47,33% de las encuestas nos indican que los socios conocieron de la cooperativa por publicidad en la radio y televisión, frente a un 10,67% de los socios encuestados que señalan que conocieron de la existencia de la misma por otros medios.

INTERPRETACION

Lo que nos indica que vale la pena rescatar las políticas de promoción, publicidad y propaganda que tiene la cooperativa, además de proponer otras estrategias publicitarias para captar clientes potenciales.

PREGUNTA 8.

¿Qué tipo de promociones prefiere?

Tabla 4.8. Promociones

PROMOCIONES	N°	%
Rifas	33	22,00
Sorteos	12	8,00
Regalos	79	52,67
Premios Sorpresa	16	10,67
Otros	10	6,67
TOTAL	**150**	**100,00**

Fuente: Encuestas Socios

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

Gráfico 4.8. Promociones



Fuente: Encuestas Socios

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

ANÁLISIS

El 52,67% de las encuestas nos indican que a los socios les gustan los regalos, frente a un 6,67% de los encuestados que señalaron que les gustan otras promociones.

INTERPRETACION

Lo cual nos indica que los regalos constituyen una promoción directa de la Cooperativa y son la mejor manera de dar a conocer los productos y servicios de ésta; tanto a socios como a personas interesadas, por lo que se debería plantear un programa de entrega de regalos ya sea por inversiones, depósitos a plazo fijo o por apertura de cuenta, durante todo el año.

PREGUNTA 9.

¿El tiempo que se demora en otorgar los créditos la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA es?

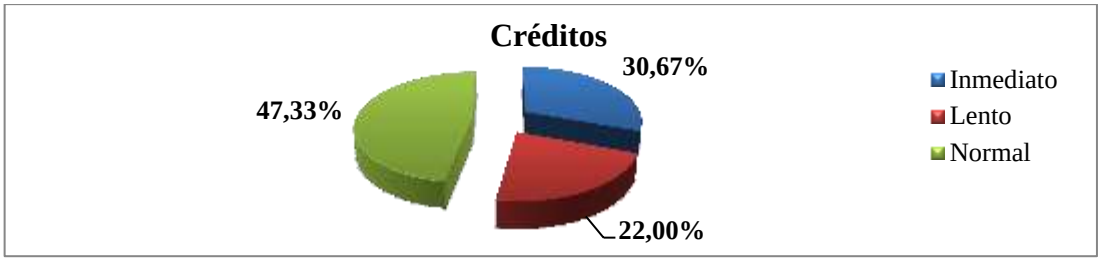
Tabla 4.9. Créditos

CREDITOS	N°	%
Inmediato	46	30,67
Lento	33	22,00
Normal	71	47,33
TOTAL	**150**	**100,00**

Fuente: Encuestas Socios

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

Gráfico 3.9. Créditos



Fuente: Encuestas Socios

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

ANÁLISIS

El 47,33% de las encuestas nos señalan que los créditos a los socios se les otorgan de manera normal, frente a un 22,00% de los socios que señalan que los créditos se les entregan de manera lenta.

INTERPRETACION

Lo cual nos indica que al ser una institución de carácter crediticio se debe tomar muy en cuenta las necesidades de sus socios facilitándoles la forma de obtener créditos evitando el exceso de documentos en los requisitos, para así lograr agilidad, oportunidad en el servicio lo que permitirá fidelizar a los mismos.

PREGUNTA 10.

¿Le gustaría que incorpore nuevos servicios la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA?, ¿Cuál?

Tabla 4.10; Nuevos Servicios

NUEVOS SERVICIOS	N°	%
SI	104	69,33
NO	46	30,67
TOTAL	**150**	**100,00**

Fuente: Encuestas Socios

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

Gráfico 3.10. Nuevos Servicios



Fuente: Encuestas Socios

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

Cuál:

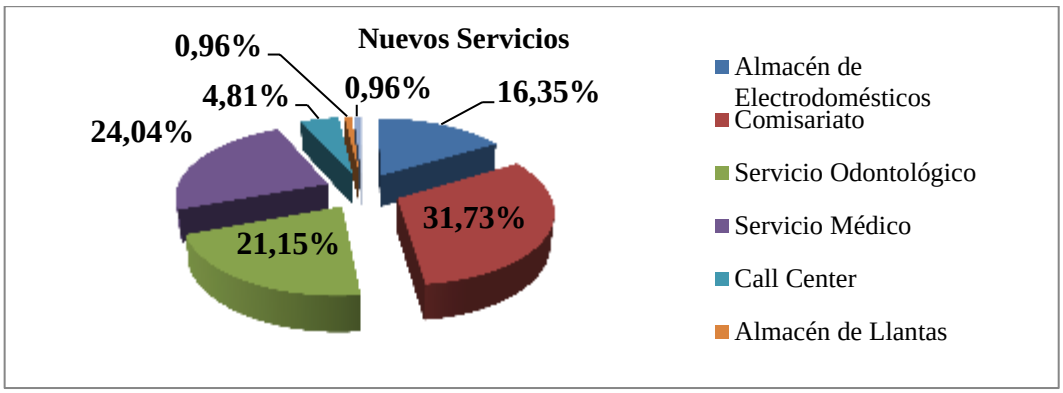
Tabla 4.10.1 Nuevos Servicios

NUEVOS SERVICIOS	N°	%
Almacén de Electrodomésticos	17	16,35
Comisariato	33	31,73
Servicio Odontológico	22	21,15
Servicio Médico	25	24,04
Call Center	5	4,81
Almacén de Llantas	1	0,96
Estado de Cta. a Domicilio	1	0,96
TOTAL	**104**	**100,00**

Fuente: Encuestas Socios

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

Gráfico 3.10.1. Nuevos Servicios



Fuente: Encuestas Socios

Elaborado por: GARCIA, Vanessa (2013)

ANÁLISIS

El 69,33% de los socios encuestados señala que se debería incrementar nuevos servicios para los socios, y tan solo el 30,67% de los socios indican que la CACPE PASTAZA no debería incrementar más servicios a la cooperativa.

INTERPRETACION:

Lo que nos da a conocer que hoy en día los socios son muy exigentes a la hora de utilizar los servicios cooperativos, por lo cual se debe estar en constante innovación en relación a los servicios a ofertar a los socios y analizar la probabilidad de incrementar servicios como comisariato, servicio odontológico, y servicio médico.

4.2. Entrevista



OBJETIVO.- Determinar cómo influye la calidad en el servicio en la fidelización del cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO.- Dr. Edgar Acuña

CARGO.- Gerente General

PREGUNTAS

1. **¿Qué tiempo lleva laborando en este cargo?**

   Cómo Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza llevo alrededor de 25 años.

2. **¿Desde cuándo funciona la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza?**

   La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza nace el 15 de abril de 1987, gracias a la iniciativa de directivos y socios de la Cámara de la Pequeña Industria de Pastaza, que conciben la idea de crear su propia entidad financiera.

3. **¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza cuenta con una misión, visión, y valores corporativos para sus operaciones?**

   Nuestra cooperativa desde hace varios años atrás cuenta con una misión, visión y objetivos estratégicos que le detallo a continuación:

MISION

Hacemos realidad los sueños de nuestros socios a través de servicios financieros oportunos y de calidad, sustentados en una adecuada tecnología, con sólidos valores institucionales que permita el desarrollo social y económico de nuestros socios y de la comunidad.

VISION

En el año 2015 la CACPE PASTAZA fortalecerá su liderazgo y se mantendrá como la entidad financiera líder de la Región Amazónica y parte de la Sierra Central, a través de servicios financieros de calidad, fundamentados en prácticas honestas, transparentes y con altos niveles de responsabilidad social, buscando continuamente el desarrollo socioeconómico de los socios y de la comunidad.

VALORES

En la CACPE PASTAZA contamos con valores primordiales como son la Honestidad, Responsabilidad y Lealtad que día a día lo aplicamos con nuestros socios cooperativistas.

4. ¿Qué servicios brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza?

Entre los servicios que la CACPE PASTAZA ofrece se encuentran los siguientes:

Ahorro Futuro, Depósitos a Plazo Fijo, Microcrédito, Banca Móvil, Red Conecta (transsacciones con cooperativas suscritas a esta red y cajeros automáticos), Money Gram.

5. **¿Qué control efectúa sobre los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza?**

   Bueno aquí efectuamos un control de calidad efectivo y sistematizado en los servicios que brinda al socio ya que se le da seguridad y la confianza de dejar su dinero en la CACPE PASTAZA.

6. **¿La calidad de los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, cubre completamente las necesidades de los socios?**

   En nuestra cooperativa buscamos la forma de satisfacer completamente a nuestros socios, ofreciéndoles productos y servicios oportunos, innovados, confiables y con altos beneficios sociales y financieros, de acuerdo a sus necesidades.

7. **¿Los precios de sus servicios son accesibles para todos los niveles?**

   Si, son servicios puestos a disposición de toda la ciudadanía sin distinción de posición económica.

8. **¿Cree usted que la atención que se brinda actualmente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, cree fidelidad en los socios?**

   Sí, ya que la atención que damos es personalizada de acuerdo a las necesidades del socio, lo que hace que el socio se vaya satisfecho y vuelva a utilizar nuestros servicios, de hecho es una de las razones por las que somos pioneros en la Amazonía.

9. **¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, cuenta con una base actualizada de clientes?**

   Si disponemos con registros digitales y escritos de todos nuestros socios con la información necesaria.

10. **¿Cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza con personal calificado para la atención al cliente?**

    Si contamos con personal calificado y capacitado para brindar un buen servicio a nuestros socios.

CAPITULO V

PROPUESTA DE SOLUCION

5.1. Tema

Plan de Mejoramiento Continuo para fortalecer la fidelidad de los socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA.

5.2. Antecedentes

Imagen 5.1. Cacpe Pastaza (Matriz – Puyo)



Fuente: Investigación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, nace a la luz del Sistema Cooperativo gracias a la iniciativa de directivos y socios de la Cámara de la Pequeña Industria de Pastaza, que conciben la idea de crear su propia entidad financiera.

Con fecha 28 de octubre de 1987, se procede a designar al Gerente de esta entidad crediticia. La situación económica y estructural de la cooperativa, en sus inicios, en realidad, era compleja; mucho más si se toma en cuenta que en el entorno financiero existían entidades financieras instaladas desde hace muchos años y con recursos económicos e infraestructura con los que resultaba más que imposible competir.

Basta saber que existían 2 cooperativas y cinco bancos para una población económicamente activa, que no pasaba de 20.000 habitantes, ya que en 1987 la cooperativa contaba con apenas cincuenta socios y con activos totales por un monto de S/.182.475 y la captación de ahorros y el otorgamiento de los créditos se orientaron y se siguen orientando al sector de la Microempresa y al sector informal.

Naturalmente que la tarea de sacar adelante a la Cooperativa no fue ni seguirá siendo fácil. Se ha tenido que amalgamar en un solo objetivo: capacidad, honestidad, responsabilidad y trabajo tesonero de empleados y directivos, que se han revestido de, una gran fe en las acciones implementadas, que respondieron a un plan promocional bien diseñado, que produjo resultados altamente satisfactorios.

5.3. Justificación de la Propuesta

Se puede decir que el desarrollo del proceso de la Mejora Continua del Servicio varía para cada negocio, dependiendo tanto de la experiencia operativa como del tiempo determinado para el cumplimiento de los objetivos, sin embargo su propósito es el mismo para todas; alcanzar la alineación y realineación de las necesidades del negocio, mantener o incrementar la generación a través de todo el Ciclo de Vida del Servicio.

La presente propuesta se justifica, por cuanto se pretende destacar la importancia que tiene el servicio al cliente como un valor intangible al momento de recibir y medir el servicio proporcionado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA a sus socios.

Un programa de mejora continua del servicio no sería efectivo sin una revisión y evaluación de su aplicación. Las evaluaciones son el mecanismo formal a partir del cual se compara la operación de los procesos contra los estándares de desempeño a fin de mejorar éstos y/o identificar posibles defectos dirigiendo acciones para eliminarlos.

Vale la pena rescatar la filosofía propuesta por Deming en cuatro pasos: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar ya que mediante la implementación de procesos de mejora

se logra alargar el ciclo de vida del servicio y que tengan mayor validez en ambos escenarios (innovación y mejoramiento puro).

5.4. Objetivos

5.4.1. Objetivo General

Desarrollar un Plan de Mejoramiento Continuo para fortalecer la fidelidad de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA.

5.4.2. Objetivos Específicos

- Establecer los elementos necesarios para proponer el desarrollo del Mejoramiento Continuo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA e identificar las causas que afectan la calidad en el servicio a los socios.

- Desarrollar estrategias que permitan mejorar la satisfacción del cliente respecto a los servicios prestados a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA.

- Elaborar un plan para mejorar la calidad en el servicio a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA.

5.5. Diagnostico Situacional

5.5.1. Introducción

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, es una empresa que se dedica a la prestación de productos y servicios financieros, en forma rápida y oportuna, en los últimos años sus metas han sido captar más clientes, y que estos regresen por haberles prestado un servicio ágil, con calidad y por satisfacer cada una de sus necesidades como clientes.

La CACPE PASTAZA se ha constituido en un referente del que hacer cooperativo, transparente, eficiente y efectivo en todo el país, por ello vale la pena recordar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, ha sido la impulsadora de muchos organismos que han permitido el desarrollo de todas las cooperativas del Ecuador.

Al momento la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA se encuentra buscando mecanismos para mejorar la actividad económica de sus socios y por ello es importante destacar que los servicios que brinda son recursos con los cuales se destaca la cooperativa de la competencia, lo que le permite ser más competitiva en el mercado y ser la pionera en la Región Amazonica.

Y al momento de realizar la investigación presenta factores internos y externos, los mismos que se analizan a continuación:

5.5.2. Análisis FODA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, al momento presente el siguiente diagnóstico:

Tabla 5.1. Factores Internos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Trabajo en Equipo	- No hay buena comunicación
- Infraestructura Propia	- Falta de políticas internas
- Sucursales en algunas ciudades del país	- Capacitación deficiente del personal
- Políticas de crédito bien definidas	- Falta de segmentación de clientes
- Estructura Organizacional bien definida	- Falta de políticas para incrementar socios.
-Disponibilidad de recursos económicos	- Retiro de asociados
- Utilización de tecnología.	- Quejas de los clientes
- Existe Solvencia	-No hay actualizaciones de los manuales administrativos.
- Existe captación de socios cooperativistas en la población menor de edad con tutoría de los padres.	- No se ha consolidado una atención social integral al socio.

Fuente: Investigación

Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

Tabla 5.2. Factores Externos

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Existen recursos enviados por migrantes.	· Existe competencia agresiva de cooperativas.
- Hay entrada de nuevos socios	· Disminución de la capacidad económica de los socios.
- Hay cobertura en el mercado.	· Nuevos servicios de la competencia.
- Ayuda al desarrollo de las microempresas.	· Uso de cajeros automáticos y tarjetas de crédito por la competencia.
- Hay oferta de líneas de créditos potenciales a bajo costo.	· Existe desconfianza de la gente.
- Existen convenios empresariales.	· Existen programas de Gobierno a bajo costo.
- Hay transacciones vía on – line	· Existe inestabilidad económica del país.
- Existen convenios Institucionales	· Existe incremento de la competencia.
· Hay crecimiento económico del país.	- Impuestos.

Fuente: Investigación

Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

5.5.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE):

Tabla. 5.3. Matriz MEFE

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Existen recursos enviados por migrantes	0,05	3	0,15
Hay entrada de nuevos socios	0,06	4	0,24
Hay cobertura en el mercado	0,07	3	0,21
Ayuda al desarrollo de las microempresas	0,08	4	0,32
Hay oferta de líneas de créditos potenciales a bajo costo	0,05	3	0,15
Existen convenios empresariales	0,05	2	0,10
Hay transacciones vía on- line	0,05	2	0,10
Existen convenios institucionales	0,06	3	0,18
Hay crecimiento económico del país	0,04	2	0,08
	0,51	**26**	**1,53**
AMENAZAS			
Existe competencia agresiva de cooperativas.	0,05	3	0,15
Disminución de la capacidad económica de los socios.	0,07	3	0,21
Impuestos	0,06	2	0,12
Nuevos servicios de la competencia.	0,06	3	0,18
Uso de cajeros automáticos y tarjetas de crédito por la competencia.	0,05	2	0,10
Existe desconfianza de la gente.	0,05	4	0,20
Existen programas de Gobierno a bajo costo.	0,05	4	0,20
Hay inestabilidad económica del país.	0,04	3	0,12
Existe incremento de la competencia.	0,06	3	0,18
	0,49	**27**	**1,46**
TOTAL	**1,00**	**53**	**2,99**

Fuente: Investigación.
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

Calificación de Impacto

1	**Bajo**	2	**Medio Bajo**	3	**Medio Alto**	4	**Alto**

Como se puede observar las oportunidades están por encima de las amenazas, ya que dado que el punto medio es de 2,5 y la suma de estos dos factores es de 2,64, lo que significa que la cooperativa, tiene grandes opciones de crecer y de ampliarse en el mercado crediticio de la Provincia de Pastaza y del país.

5.5.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI):

Tabla. 5.4. Matriz MEFI

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
Existencia de trabajo en equipo	0,05	4	0,20
Hay infraestructura propia	0,10	4	0,40
Cuenta con sucursales en algunas ciudades del país.	0,06	4	0,24
Tiene políticas de crédito bien definidas	0,06	3	0,18
Hay estructura organizacional bien definida.	0,06	3	0,18
Hay disponibilidad de recursos.	0,07	4	0,28
Existencia de utilización de tecnología	0,07	3	0,21
Existe solvencia	0,11	4	0,44
Existe captación de socios cooperativistas en la población menor de edad con tutoría de los padres.	0,08	4	0,32
	0,66	**33**	**2,45**
AMENAZAS			
No hay buena comunicación	0,04	2	0,08
Falta de políticas internas	0,03	1	0,03
Capacitación deficiente del personal	0,03	2	0,06
Falta de segmentación de clientes	0,03	2	0,06
Falta de políticas para incrementar socios	0,04	1	0,04
Retiro de asociados	0,03	2	0,06
Hay quejas de los clientes	0,06	1	0,06
No hay actualizaciones de los manuales administrativos.	0,04	2	0,08
No se ha consolidado una atención social integral al socio.	0,04	1	0,04
	0,34	**14**	**0,51**
TOTAL	**1,00**	**53**	**2,96**

Fuente: Investigación

Elaborado por: Vanessa García, (2013).

Calificación de Impacto

1	**Bajo**	2	**Medio Bajo**	3	**Medio Alto**	4	**Alto**

Como se puede observar las fortalezas están por encima de las debilidades, ya que dado que el punto medio es de 2,5 y la suma de estos factores es de 2,96, lo que significa que como la cooperativa tiene bien definida la estructuración orgánica, puede a un futuro presentarse en el mercado financiero más sólida ante sus competidores .

5.6. Estrategias de Mejoramiento

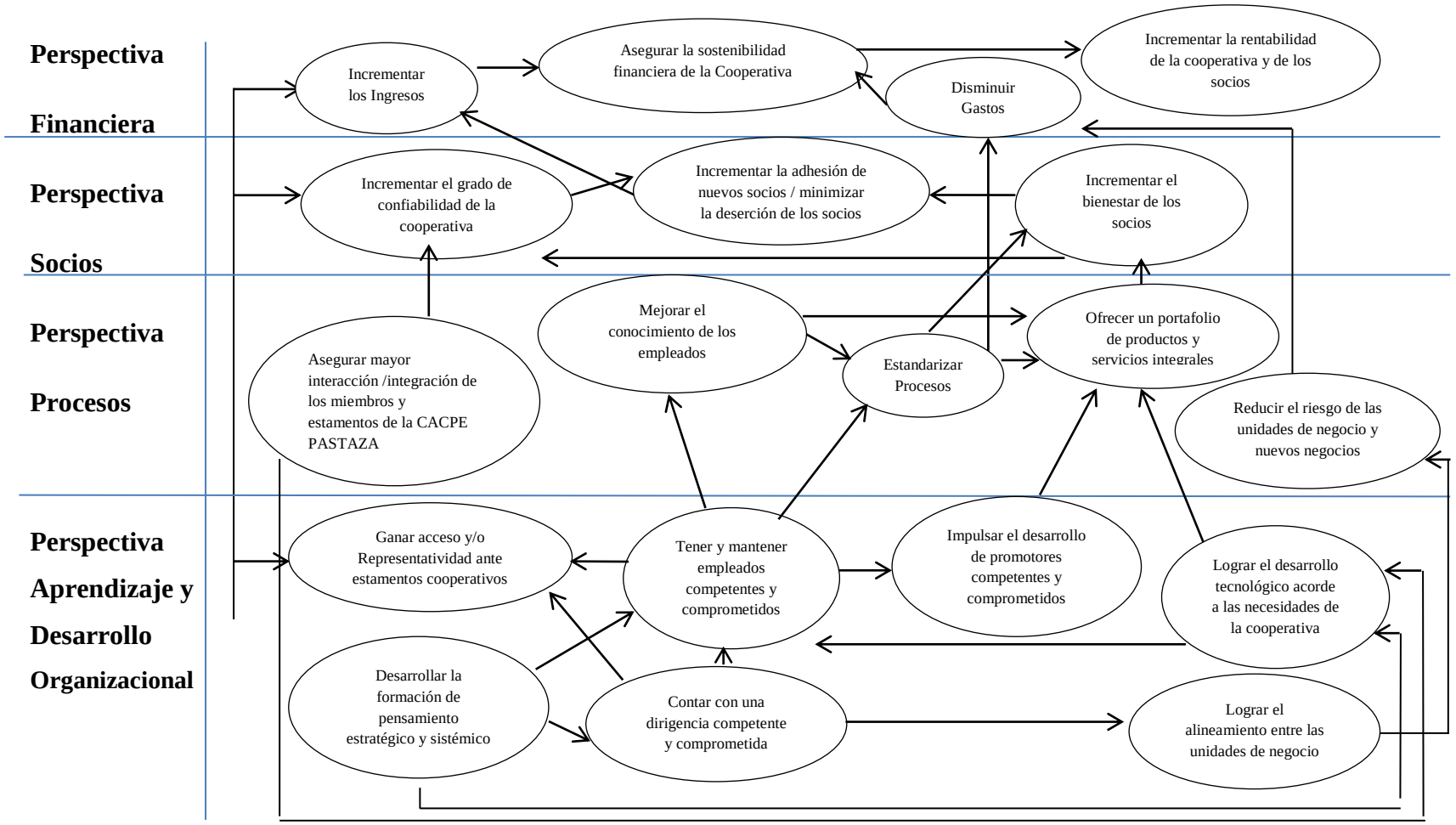
La calidad es una estrategia para el mejoramiento continuo que abarca todos los niveles y áreas de responsabilidad, y que se enfoca básicamente en incrementar la satisfacción del cliente reduciendo costos de manera razonable, consiguiendo así la máxima efectividad a través de la mejora constante del proceso.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, debe desarrollar estrategias permanentes en las distintas áreas y secciones a fin de mejorar la calidad en el servicio, cumplir con la misión institucional, logrando eficiencia, efectividad y eficacia en la toma oportuna de decisiones.

Para poder determinar cuáles son las áreas que requieren cambio parcial o total o que son débiles en sus procesos es necesario realizar un mapa estratégico en donde se evidencie claramente los objetivos, las perspectivas y la visión a futuro; de la misma manera se proponen estrategias para cada una de las áreas antes descritas.

De igual manera la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, cuenta al momento con el siguiente plan estratégico, el mismo que permite proponer estrategias de mejoramiento que se presentan a continuación:

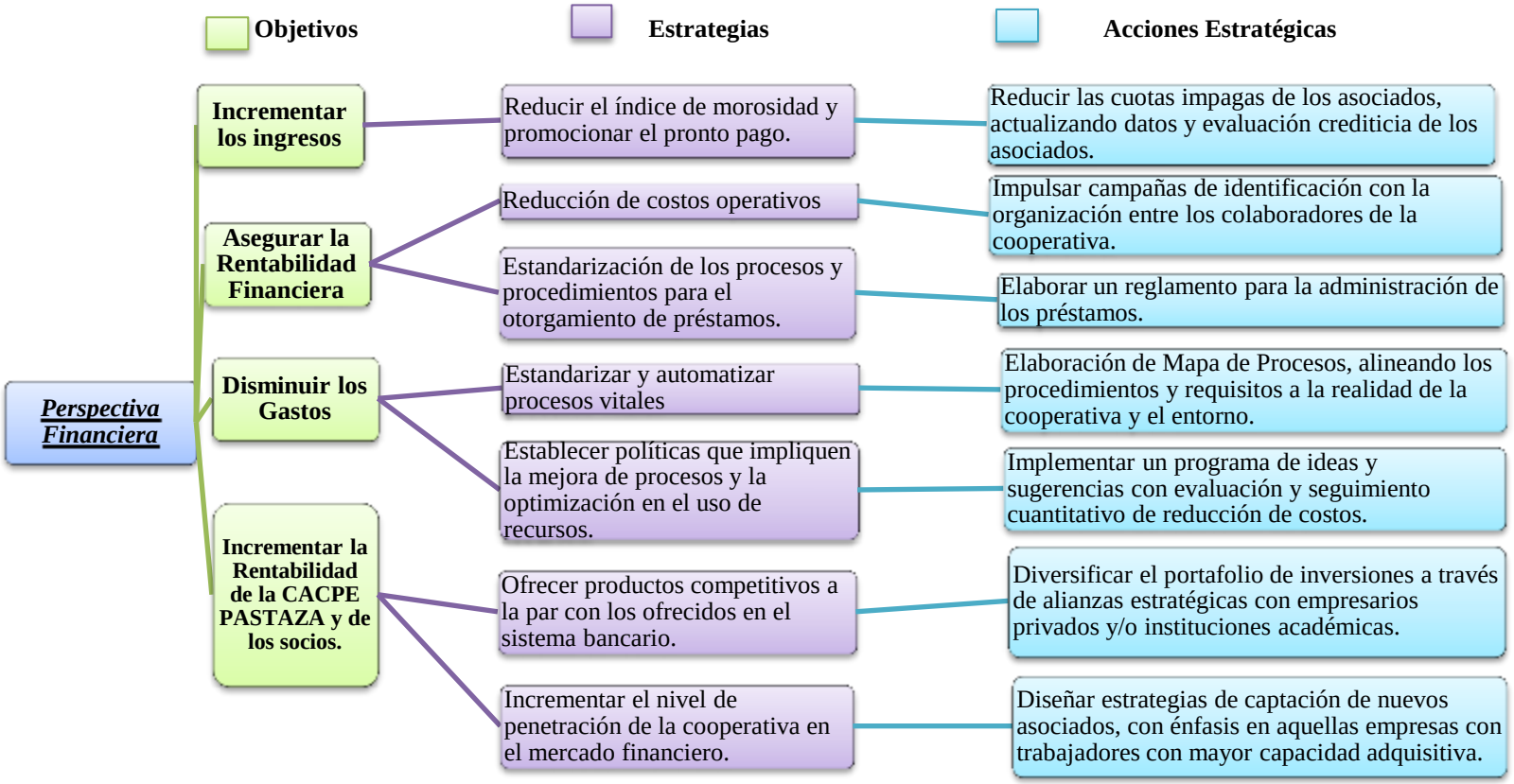
Gráfico 5.1. Mapa estratégico – Cacpe Pastaza.



Fuente: Investigación

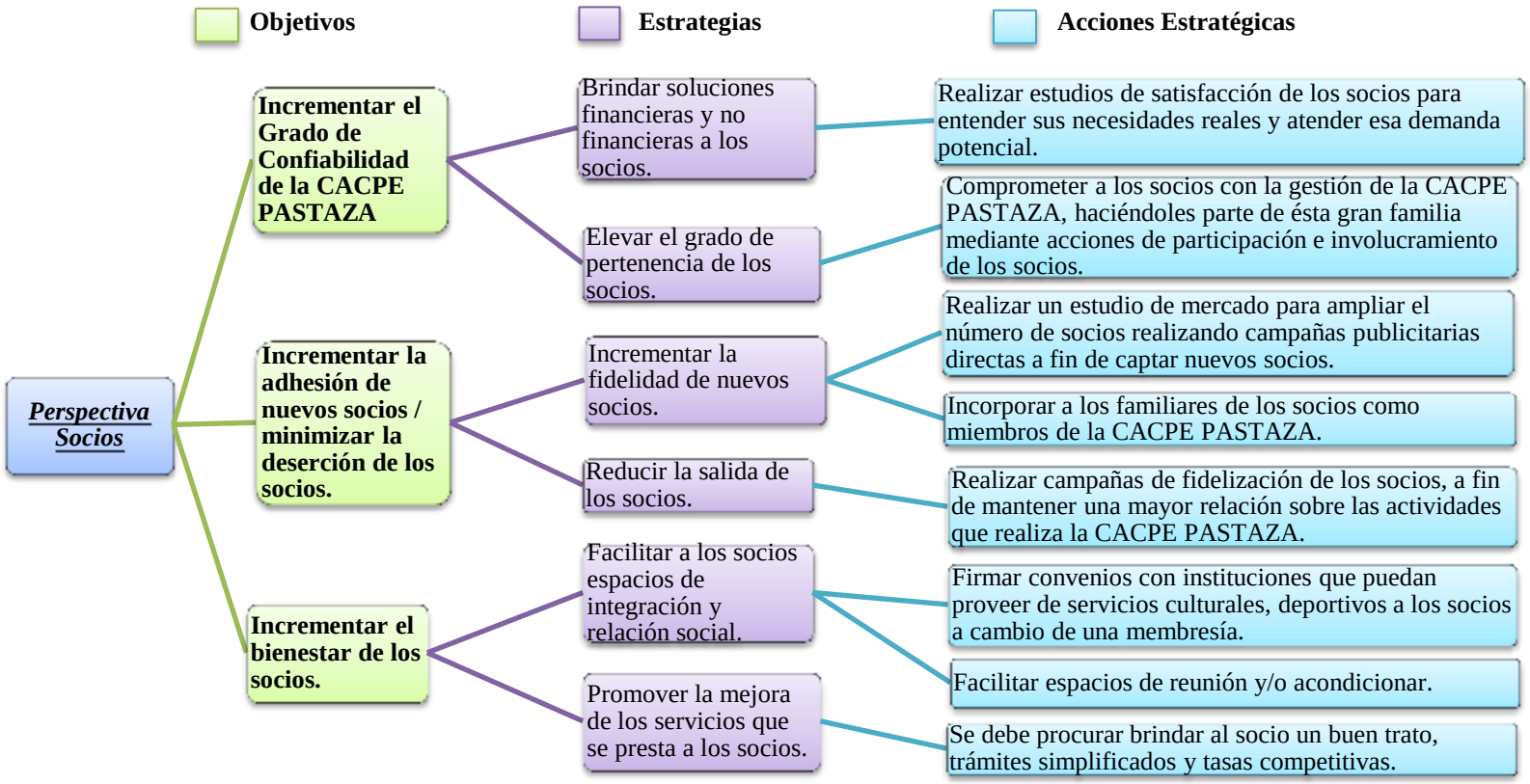
5.6.1. Estrategias

Gráfico 5.2. Según la Perspectiva Financiera:



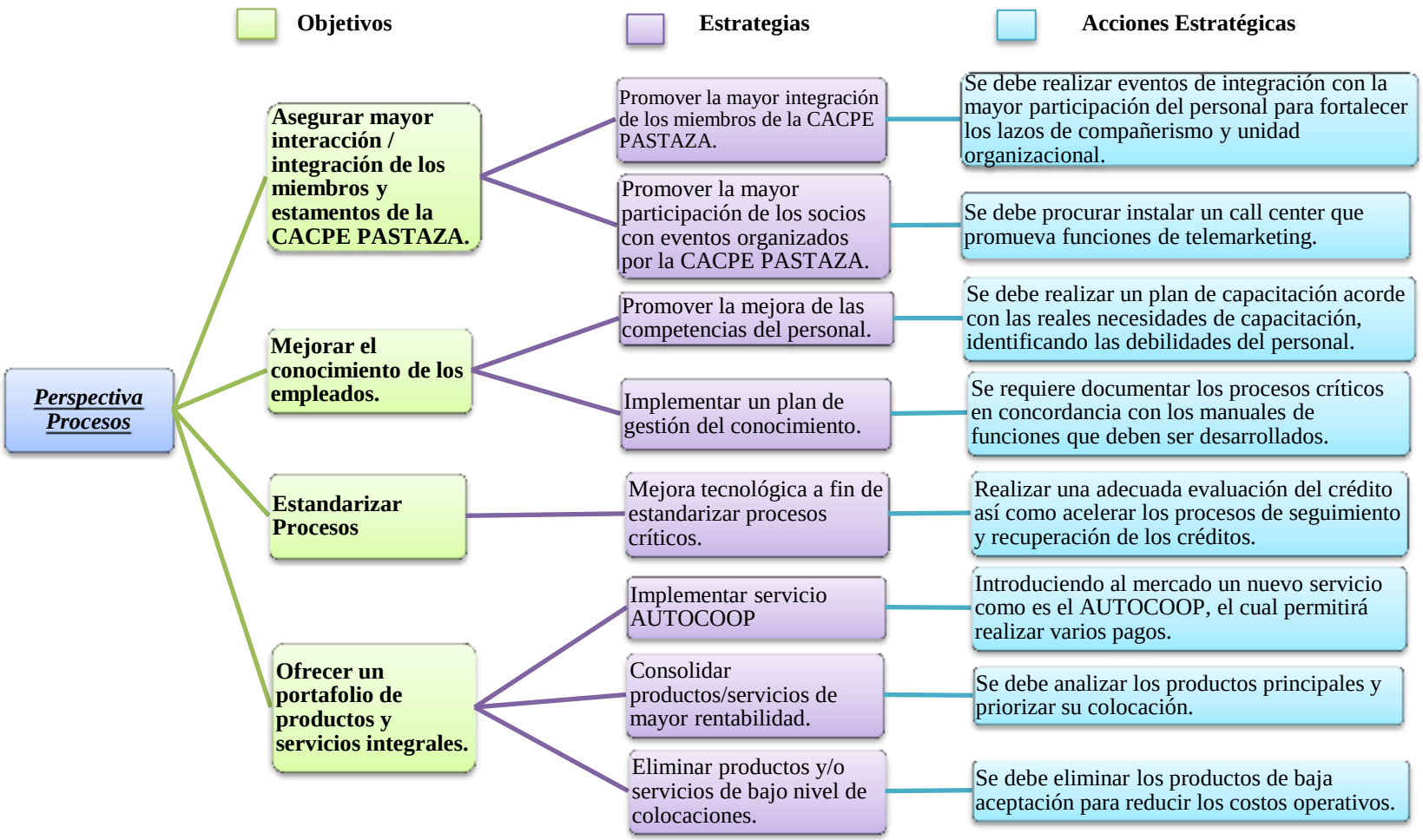
Fuente: Investigación
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

Gráfico 5.3. Según la Perspectiva Socios:



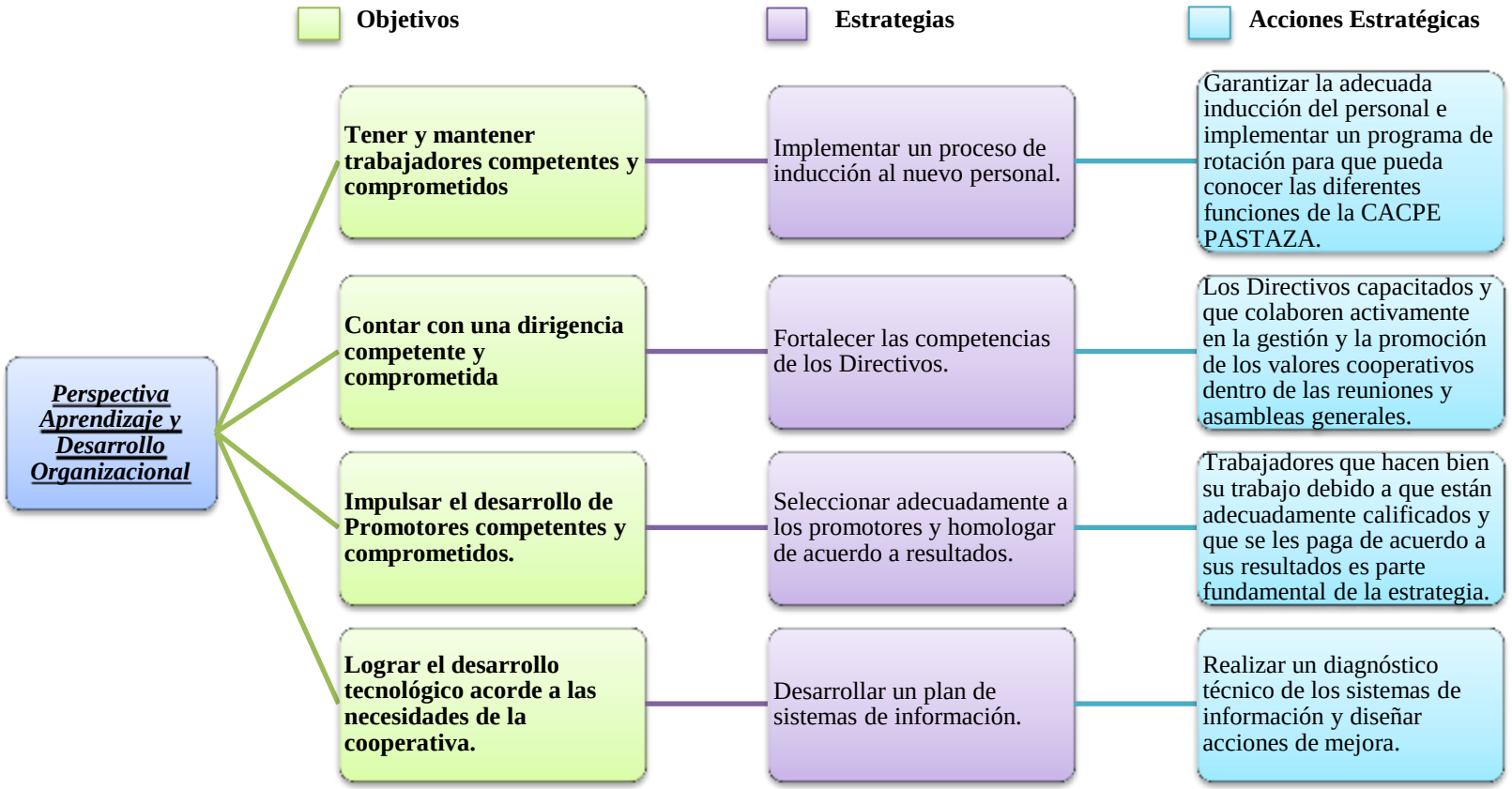
Fuente: Investigación
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

Gráfico 5.4. Según la Perspectiva de Procesos:



Fuente: Investigación
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

Gráfico 5.5. Según la Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo Organizacional:



Fuente: Investigación
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

5.7. Filosofía Empresarial

5.7.1. Misión

Hacemos realidad los sueños de nuestros socios a través de servicios financieros oportunos y de calidad, sustentados en una adecuada tecnología, con sólidos valores institucionales que permita el desarrollo social y económico de nuestros socios y de la comunidad.

5.7.2. Visión

En el año 2015 la CACPE PASTAZA fortalecerá su liderazgo y se mantendrá como la entidad financiera líder de la Región Amazónica y parte de la Sierra Central, a través de servicios financieros de calidad, fundamentados en prácticas honestas, transparentes y con altos niveles de responsabilidad social, buscando continuamente el desarrollo socioeconómico de los socios y de la comunidad.

5.7.3. Valores

5.7.3.1. Honestidad: Expresado a través de la realización del trabajo diario que se efectúa con absoluta transparencia, para ayudar al crecimiento de quienes reciben nuestro servicio y también de quienes lo generan.

5.7.3.2. Responsabilidad: Expresada a través del trabajo eficiente y en equipo que busca tomar y ejercer las mejores decisiones para sus clientes.

5.7.3.3. Lealtad: Interna y Externa, que comprende el manejo cauto de la información, en el trabajo constante y respetuoso de todos los miembros de la Cooperativa, en el ejercicio responsable de cada una de sus funciones.

5.7.4. Servicios

Entre los servicios que la CACPE PASTAZA ofrece se encuentran los siguientes:

Tabla 5.5. Servicios

Ahorro Futuro	
	Ahorre para el futuro a través de cuotas diarias, semanales o mensuales y cumpla sus sueños de tener casa, vehículo o su propio negocio.

Depósitos a Plazo Fijo
 Invierta de forma segura su dinero ganando las mejores tasas de interés del mercado.
Microcrédito
 Engrandecemos su microempresa, fortaleciendo su capital de trabajo.
Banca Móvil
 Realice sus depósitos en línea desde su domicilio a través de nuestro servicio satelital.
Red Conecta
 Si mira en la entrada de cualquier Cooperativa el logo de COONECTA RED COOPERATIVA, usted puede entrar y hacer los trámites que necesite como si fuera su propia cooperativa.
Money Gram
 La manera más fácil, rápida y segura de enviar y recibir dinero es Money Gram, dinero en minutos desde cualquier parte del mundo.

Fuente: Investigación
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

5.8. Análisis del Entorno

5.8.1. El entorno económico a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, se ve representada al momento por 33.266 habitantes, que conforman la población económicamente activa de la Provincia de Pastaza, ya que los ingresos de las personas son un punto muy importante para que puedan realizar las transacciones y pagos a diferentes instituciones. Por lo que dicha población es quién asegura la permanencia de la cooperativa en la Provincia de Pastaza con grandes opciones de crecer a nivel de local, regional y porque no nacional.

5.8.2. El entorno político, que rodea a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, esta dictado desde el poder Legislativo, Ejecutivo del Estado Ecuatoriano, quienes son los que formulan políticas tanto económicas como sociales que afectan a las inversiones nacionales, sin embargo al momento la cooperativa presenta calificación "A" lo que significa que la Institución es fuerte, tiene un sólido récord financiero y es bien recibida en sus mercados naturales de dinero. Es posible que existan algunos aspectos débiles, pero es de esperarse que cualquier desviación con respecto a los niveles históricos de desempeño de la entidad sea limitada y que se superara rápidamente.

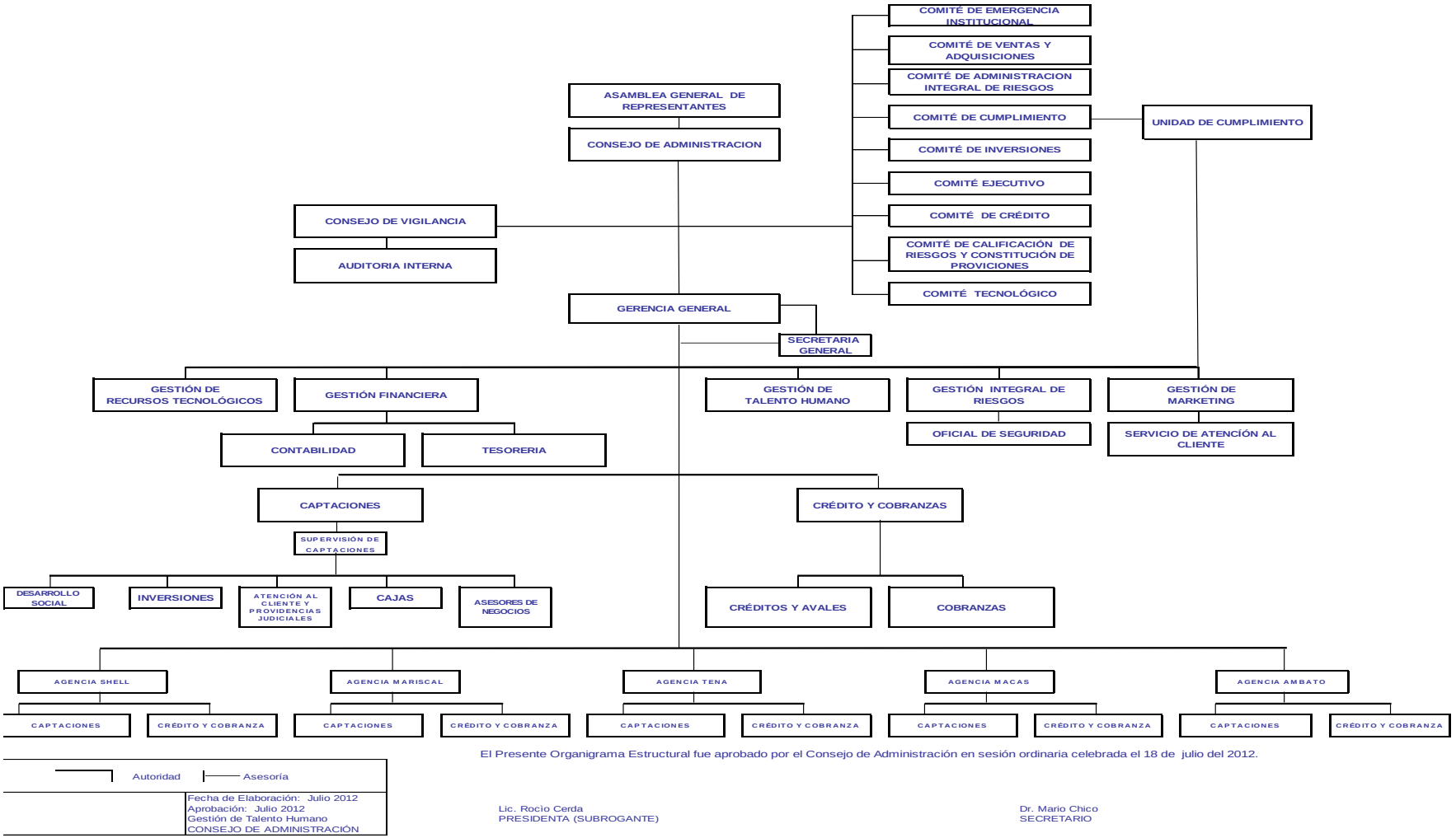
5.8.3. El entorno demográfico, el aumento poblacional ha sido una ventaja de crecimiento para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, ya que la saturación del centro de la ciudad ha hecho que crezca, dando así la oportunidad de captar nuevos clientes.

5.8.4. En el entorno tecnológico, la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, cuenta con toda la tecnología necesaria en regla: programas de computación especializados para el sistema financiero, Tecnología de información (TI) y Sistema informativo de gestión (SIG), lo que hace sus procesos más ágiles y oportunos para sus socios.

5.9. Análisis Administrativo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA al momento presenta la siguiente estructura orgánica funcional en donde se encuentra claramente definidas las responsabilidades de los diferentes niveles jerárquicos, así como la delimitación de las funciones de todos y cada uno de quienes forman parte de la gran familia que es la cooperativa.

Imagen 5.2. Organigrama Estructural de la Cacpe Pastaza



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA.

5.10. Plan de Mejoramiento Continuo

En el desarrollo de la presente propuesta de investigación, se tomara como base el Ciclo PHVA propuesto por Deming, el cual implica que toda la empresa necesita un cambio que la haga apta para sobrevivir, cuestionándose la forma de hacer las cosas, sus procesos, sus productos/servicios, su forma de gestionar, las competencias de su personal, la forma de evaluar y premiar el desempeño. A través de la secuencia Plan – Do – Check – Act la organización se descubre a sí misma, reconoce qué debe cambiar y llevar adelante el cambio que anda buscando.

Gráfico 5.6. Ciclo PHVA



Fuente: (Fernández, 2010)
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

5.11. Etapas del Proceso de Mejora Continua

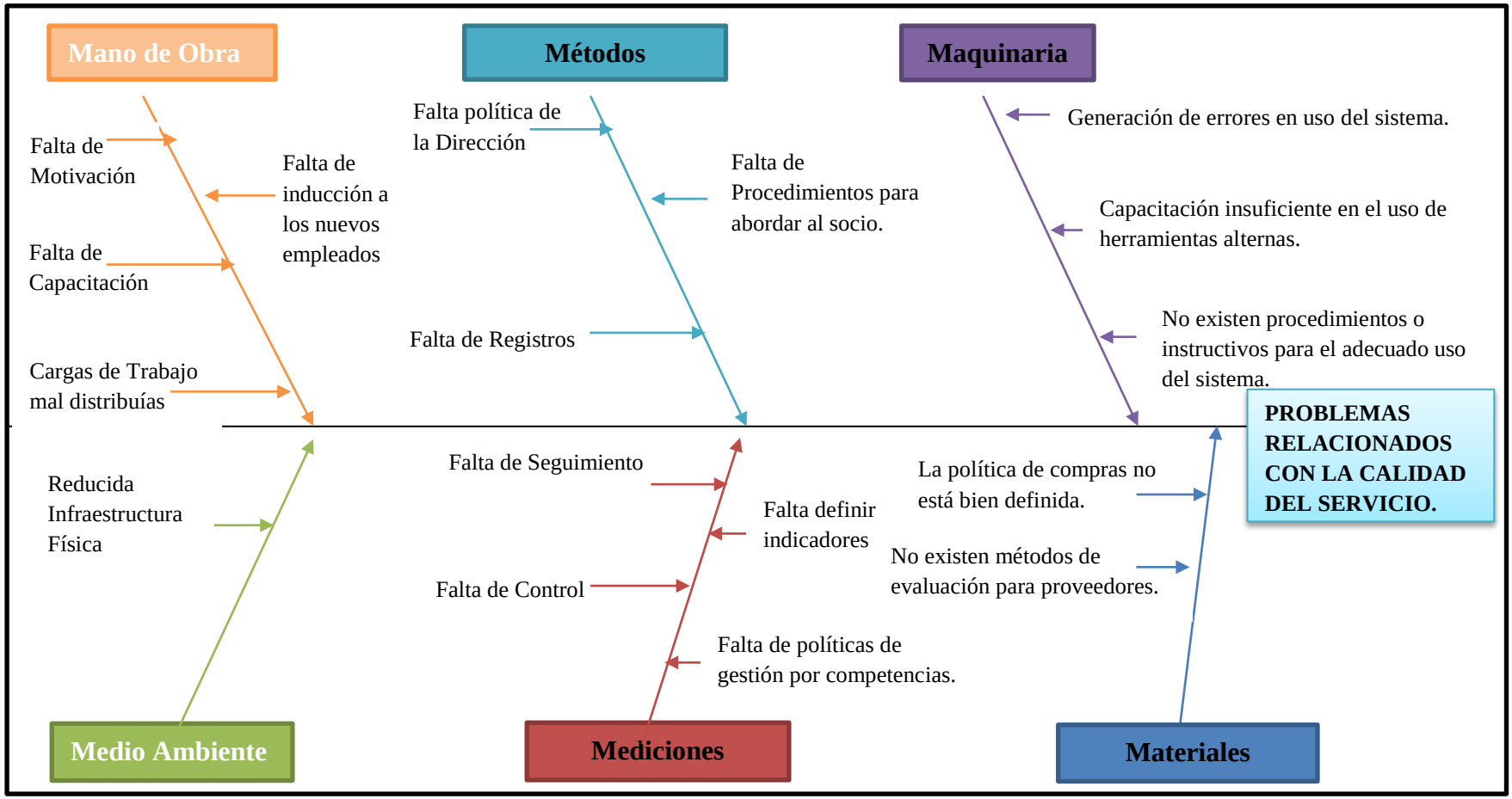
5.11.1. Planear

5.11.1.1. Identificar el proceso que se debe mejorar:

De la investigación de campo realizada, se determinó que en la Cooperativa DE Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, posee un 26,00% de clientes que no se satisfechos con la calidad en el servicio que reciben en cada uno de los productos/servicios que brinda la misma, tanto a nivel administrativo, de mandos medios y operativo, enfocándose específicamente en el departamento de atención al cliente a fin de buscar las posibles causas y proponer medidas de corrección.

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

Gráfico 5.7. Diagrama de Ishikawa para determinar (causa – efecto):



Fuente: Investigación

Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

5.11.1.2. Medidas de Corrección:

Al analizar cada una de las causas, se toma en cuenta una serie de acciones para corregirlas y así eliminar los problemas relacionados con la calidad del servicio que brinda la Cooperativa CACPE PASTAZA.

Tabla 5.6. Programa de Fidelización

FASE 1	PLATAFORMA INICIAL	Paso 1	• Incrementar el Grado de Confiabilidad de la CACPE PASTAZA. • Incrementar la adhesión de nuevos socios / minimizar la deserción de los socios. • Incrementar el bienestar de los socios.
		Paso 2	Socios Mini Ahorristas Socios Corporativos Socios Normales
		Paso 3	La CACPE PASTAZA registra un indicador de eficiencia levemente mayor a su grupo, aunque por debajo de la COAC Atuntaqui.
FASE 2	DECISIONES CLAVE	Paso 4	Está dirigida a todo el público de la Provincia de Pastaza y en especial a los microempresarios.
		Paso 5	Programas basados en el trato preferencial con el socio.
FASE 3	INFRAESTRUCTURA	Paso 6	Integración con el call center, lo que permitirá acceder a toda la información sobre los socios.
		Paso 7	Se utilizará la estructura organizativa actual donde el área de sistemas y de seguridad quienes serán responsable del funcionamiento del programa.
		Paso 8	Plantear un programa de entrega de regalos

FASE 4	ASPECTOS OPERATIVOS		(electrodomésticos) ya sea por inversiones, depósitos a plazo fijo o por apertura de cuenta, durante todo el año.
		Paso 9	- Tasa de pérdida de clientes - Captación de socios nuevos.
		Paso 10	Presupuestos de Regalos: Electrodomésticos ($ 8.000) anuales
		Paso 11	Programar un mantenimiento periódico del sistema, con el fin de que se evite errores al momento de utilizarlo. Establecer un sistema de visitas que permita estar al tanto de la información de cada uno de los socios.
		Paso 12	Número de Clientes Satisfechos / Número de Clientes Atendidos. Número de reclamos / Número de Clientes Atendidos.
	LANZAMIENTO Y SEGUIMIENTO	Paso 13	Lanzamiento a nivel de los empleados de la CACPE PASTAZA y de sus socios.
		Paso 14	Seguimiento permanente del programa a emplearse mediante una hoja de verificación de actividades.

Fuente: (Alcaide, 2010).
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

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

5.11.2. Hacer

5.11.2.1. Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior

Se aprecia que los principales problemas relacionados con la calidad en el servicio son por la falta de inducción a los nuevos empleados, falta de control, falta de procedimientos para abordar al socio, generación de errores en el uso del sistema, entre otros; por lo tanto se considera que al utilizar el mejoramiento continuo en el servicio, se puede emplear indicadores que midan el resultado de todos y cada uno de los proceso relacionados en la búsqueda de la satisfacción del cliente, para lo cual se propone:

Tabla 5.7. Indicador de Satisfacción al Cliente

ELEMENTO	TIPO DE MEDICIÓN
La cantidad de productos / servicios empleados por mes.	Cantidad.
El valor en dinero que reportan estos productos / servicios.	Valor.
Porcentaje entregado de productos / servicios de acuerdo a las necesidades.	Calidad en el servicio (conformidad).
El número de quejas y reclamos.	Insatisfacción del cliente.
Las encuestas de satisfacción al cliente.	Satisfacción del Cliente.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA.
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

Todo lo anteriormente señalado se lo puede medir a través del desarrollo de los siguientes indicadores:

Tabla 5.8. Indicadores de Calidad de Servicio

INDICADOR	TIPO DE MEDICION	CANTIDAD/MES
Índice de Crecimiento	Número de deserción de socios /Número de clientes nuevos	10/80 = 13 SOCIOS
Índice de Atención del Cliente	Número de Socios Satisfechos / Número de Socios Atendidos.	650/800 = 81 SOCIOS
Índice de Quejas y Reclamos	Número de quejas y reclamos / Número de Clientes Atendidos	160/800 = 20 SOCIOS

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA.
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

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

5.11.3. Verificar

5.11.3.1. Revisar resultados obtenidos:

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

5.11.3.2. Modelo de hoja de verificación:

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

Antes:

Cooperativa Cacpe Pastaza

Tabla 5.9. Verificación Anterior

FECHA	ÁREA	FUNCIONARIO	ACTIVIDAD / PROCEDIMIENTO	COMPORTAMIENTO	OBSERVACIONES / SOCIO	RESPONSABLE
…..	Financiera	Gabriela Ortiz	Pago de Facturas	Poco Amable	Problema con el sistema	Jefe Financiera
…..	Captaciones	Karina Coque	Ahorro Futuro	Poco Atento	Demora en la atención	Jefe de Captaciones

Fuente: Investigación
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

Después:

Cooperativa Cacpe Pastaza

Tabla 5.10. Verificación Actual

FECHA	ÁREA	FUNCIONARIO	ACTIVIDAD / PROCEDIMIENTO	COMPORTAMIENTO	OBSERVACIONES / SOCIO	RESPONSABLE
…..	Financiera	Gabriela Ortiz	Pago de Facturas	Amable	Plataforma del sistema rápido	Jefe Financiera
…..	Captaciones	Karina Coque	Ahorro Futuro	Cordial	Agilidad en el servicio	Jefe de Captaciones

Fuente: Investigación
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

En seguida que se ha realizado la verificación de los pasos a seguir, es necesario poner en marcha los mismos para lo cual se analiza a continuación:

5.11.4. Actuar

5.11.4.1. Prevenir la recurrencia del problema

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

Gráfico 5.8. Prevenciones del Problema



Fuente: Investigación.
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

Tabla 5.11. Cronograma de Actividades

Tareas	Tiempo	Comienzo	Fin	Responsable
Examinar el entorno en que la Cooperativa se desarrolla.	1 mes	06/01/2014	06/02/2014	Directivos
Establecimiento de la propuesta de estrategias de mejoramiento.	1 mes	07/02/2014	07/03/2014	Jefes Departamentales
Efectuar un plan de mejora continua a través del Ciclo de Deming. **PLANEAR (PLAN)**	1 mes	08/03/2014	08/04/2014	Directivos Asamblea General Jefes Departamentales
Efectuar un plan de mejora continua a través del Ciclo de Deming. **HACER (DO)**	1 mes	09/04/2014	09/05/2014	Jefes Departamentales Empleados
Efectuar un plan de mejora continua a través del Ciclo de Deming. **VERIFICAR (CHECK)**	1 mes	10/05/2014	10/06/2014	Jefes Departamentales
Efectuar un plan de mejora continua a través del Ciclo de Deming. **ACTUAR (ACT)**	1 mes	11/06/2013	11/07/2014	Jefes Departamentales Empleados

Fuente: Investigación

Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

De la misma manera se proponer implementar y dar continuación a la filosofía japonesa desarrollada bajo la orientación de W. E. Deming hace más de 40 años y que está incluida dentro de lo que se conoce como mejoramiento continuo en donde se recomienda observar las 5 s de la calidad que son:

5.12. 5´s de Calidad Total

Cada palabra tiene un significado importante para la creación de un lugar digno y seguro donde trabajar, las cuales se detallan a continuación:

5.12.1. Seiri (Clasificación)

5.12.2. Seiton (Organización)

5.12.3. Seiso (Limpieza)

5.12.4. Seiketzu (Higiene y Visualización).

5.12.5. Shitsuke (Disciplina y Compromiso).

Tabla. 5.12. Seiri (Clasificación)

1´s	PASOS	ACCIONES (Actuales y Propuestas)
SEIRI Clasificación **ANTES**  **DESPUÉS** 	1. Definir el área de aplicación.	El área que requiere ser mejorada es: El área de atención al cliente
	2. Evaluación de elementos	- Se tiene almacenada la publicidad de los productos en el puesto de trabajo. - Se debería almacenar la publicidad innecesaria que ocupa espacio.
	3. Identificar los elementos innecesarios.	- No se identifica la publicidad de los productos innecesarios. - Los representantes del área de marketing deberían escoger la publicidad de los productos para tener lo realmente necesario.
	4. Trasladar los elementos innecesarios a un sitio temporal.	- No se trasladan la publicidad de los productos a la respectiva bodega. - La publicidad de los productos innecesarios se debería guardar en la bodega designada para el área de marketing.
	5. Eliminar los elementos innecesarios.	- Coordinar la logística para el retiro y movilización de la publicidad innecesaria hacia su destino final.

Fuente: Investigación
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

Tabla 5.13. Seiton (Organización)

2´s	PASOS	ACCIONES
SEITON Organización 	1. Analizar y definir el sitio de colación.	- Acomodar y reubicar de manera adecuada y efectiva los documentos de los socios realmente útiles considerando la disponibilidad de espacio.
	2. Decidir la forma de colocación.	- Colocar los documentos de los socios según criterios de seguridad y eficiencia. - Ubicar los documentos de los socios según su utilidad.

Fuente: Investigación
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

Tabla 5.14. Seiso (Limpieza)

3´s	PASOS	ACCIONES
SEISO **Limpieza**  **ANTES** **DESPUÉS** 	1. Determinar el área de limpieza.	**Áreas Físicas:** pisos, paredes, ventanas, áreas verdes, alrededores y otros. **Elementos de trabajo:** mobiliario, inventarios, máquinas y equipos. etc.
	2. Planificar las actividades de limpieza.	- Cada empleado es responsable de mantener su puesto de trabajo limpio. - Se debe utilizar artículos de limpieza necesarios para limpiar su área de trabajo.
	3. Realizar la limpieza	- Se debe hacer un día de minga empresarial al mes para limpiar la fachada de la institución. - El empleado debe limpiar la computadora, el escritorio, la silla etc., por lo menos dos veces a la semana.

Fuente: Investigación
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

Tabla 5.15. Seiketzu (Higiene y Visualización).

4´s	PASOS	ACCIONES
SEIKETSU Higiene y Visualización 	1. Desarrollar continuamente las actividades.	Cada empleado debe mantener las condiciones de mejora en el área de trabajo y utilizando solo lo necesario.
	2. Verificar el mantenimiento y continuidad de las actividades.	Hacer una hoja de control para verificar si se están cumpliendo las actividades de responsabilidad de cada empleado.
	3. Establecer medidas preventivas	Destinar al menos cinco minutos diarios antes de iniciar o al finalizar las labores y repetirlo durante la jornada de trabajo.

Fuente: Investigación
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

Tabla 5.16. Shitsuke (Disciplina y Compromiso).

5´s	PASOS	ACCIONES
SHITSUKE Disciplina y Compromiso 	1. Puntualizar actividades que fomenten la participación del personal.	Definir claramente el rol de todo el personal en sus respectivas áreas. Fomentar el trabajo en equipo mediante la capacitación sobre las 5´s. Emitir y presentar recomendaciones y sugerencias en base a la implementación de las 5´s.
	2. Implantar disciplina en el área de trabajo.	Devolver a su lugar los elementos de trabajo que se han utilizado. Limpiar lo que ensucia y tratar de no

		ensuciar. Respeto a las normas para la conservación del lugar de trabajo.
	3. Reforzar conocimientos en el tema de buenas costumbre y autodisciplina.	Brindar capacitaciones de temas relacionados con la disciplina e imagen y de esta manera reforzar los valores que se quiere destacar y resaltar dentro de la empresa, manteniendo una buena imagen hacia fuera.

Fuente: Investigación
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

5.13. Análisis del proceso que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacpe Pastaza

A continuación se proponen diagramas de flujo a los diferentes procesos empleados actualmente por la CACPE PASTAZA en las áreas prioritarias de promoción, apertura de cuenta, y fundamentalmente el área de créditos, depósitos y retiros, pues se consideran como base elemental en el contacto socio – cooperativa.

La simbología que se emplea en los diagramas de flujo de procesos de servicios se indica a continuación:

Tabla 5.17. Simbología

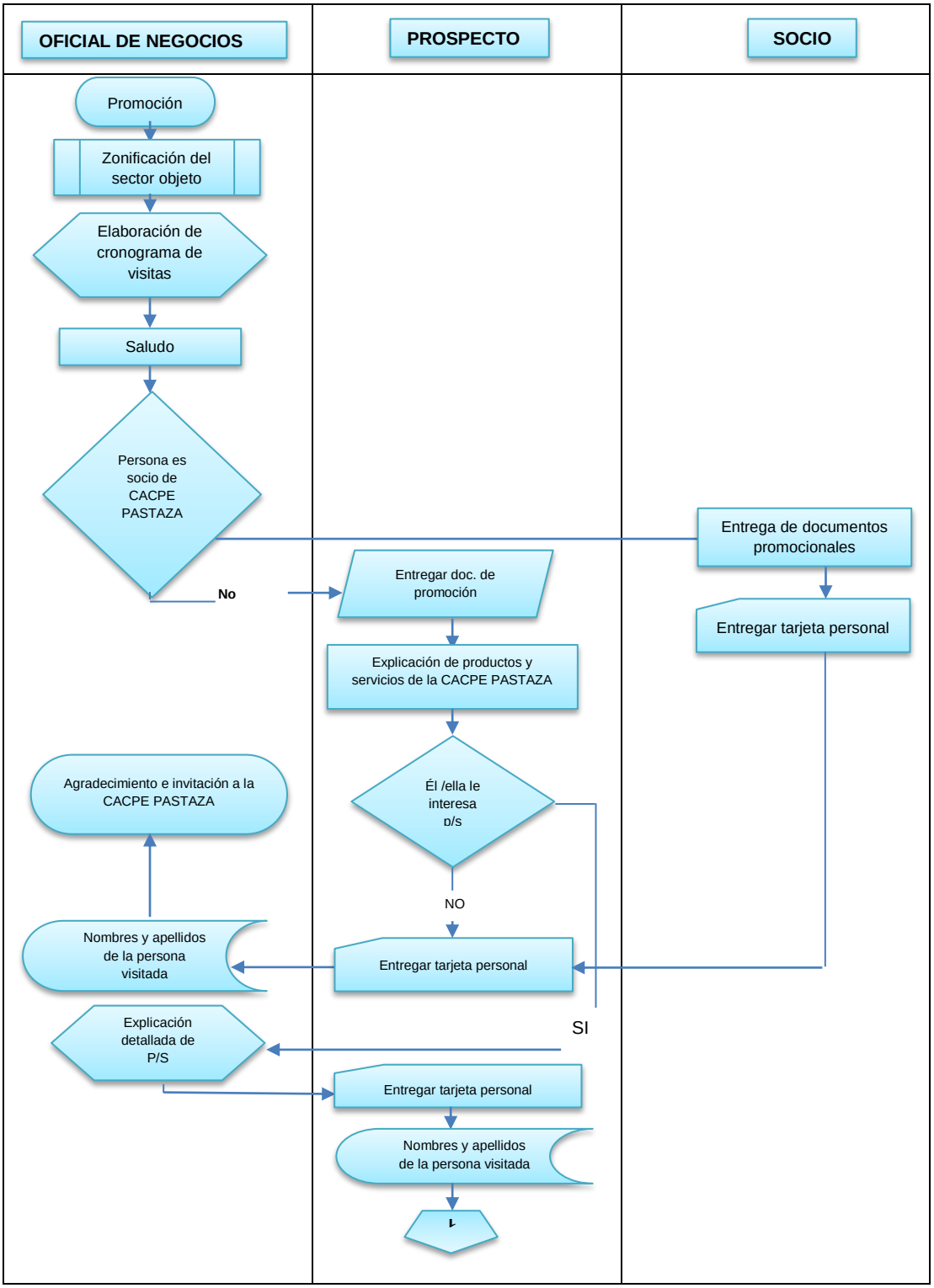
Simbología	
 Inicio o fin de un diagrama	 Datos Almacenados
 Proceso	 Tarjeta
 Decisión	 Preparación
 Documento.	 Pantalla
 Subproceso	 Ref. a otra página
 Datos	 Sentido de ejecución de las operaciones.

Fuente: (Mora, 2003).

Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

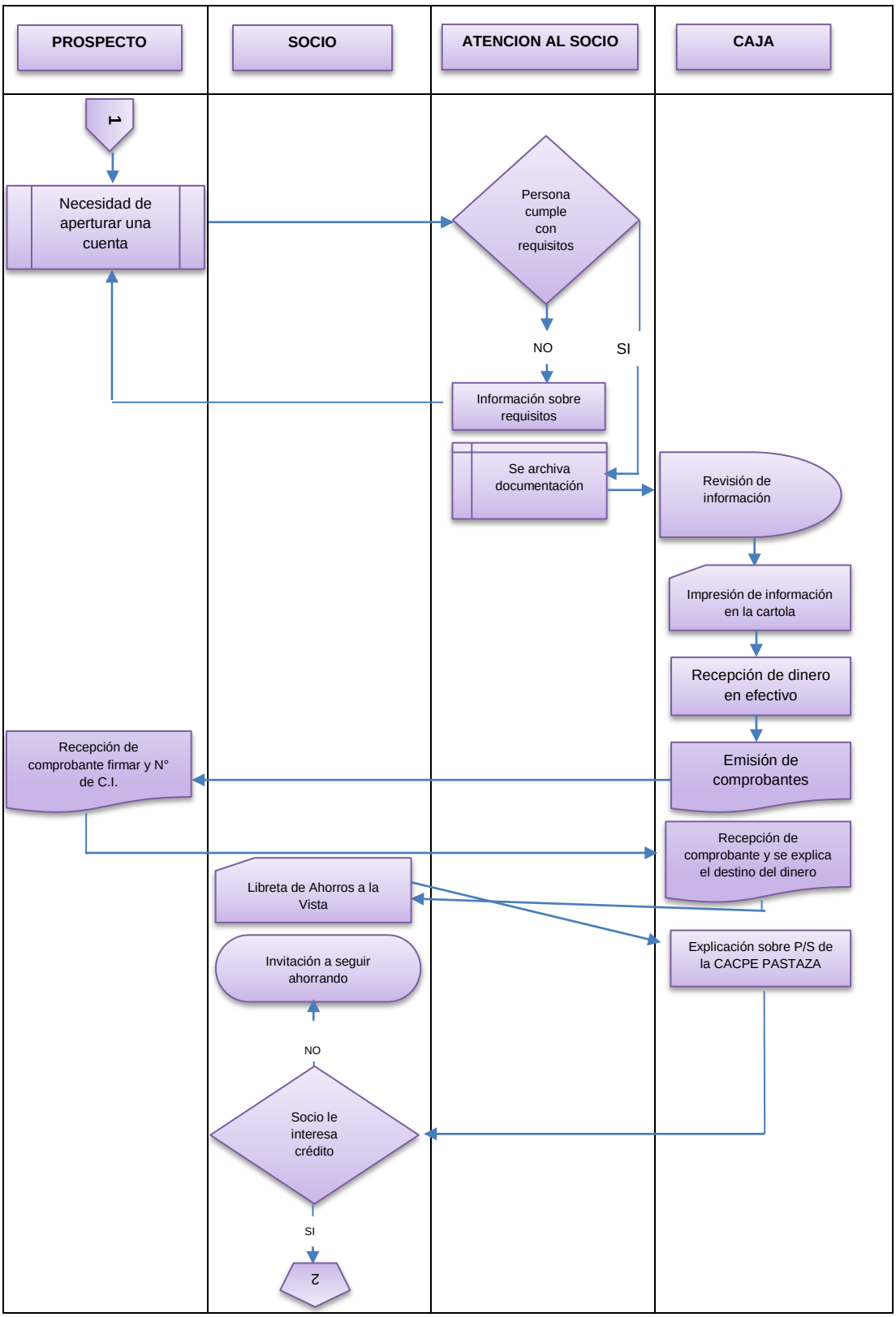
5.13.1. Diagrama de Flujo de Procesos Propuesto

Tabla 5.18. Flujo de proceso de Promoción



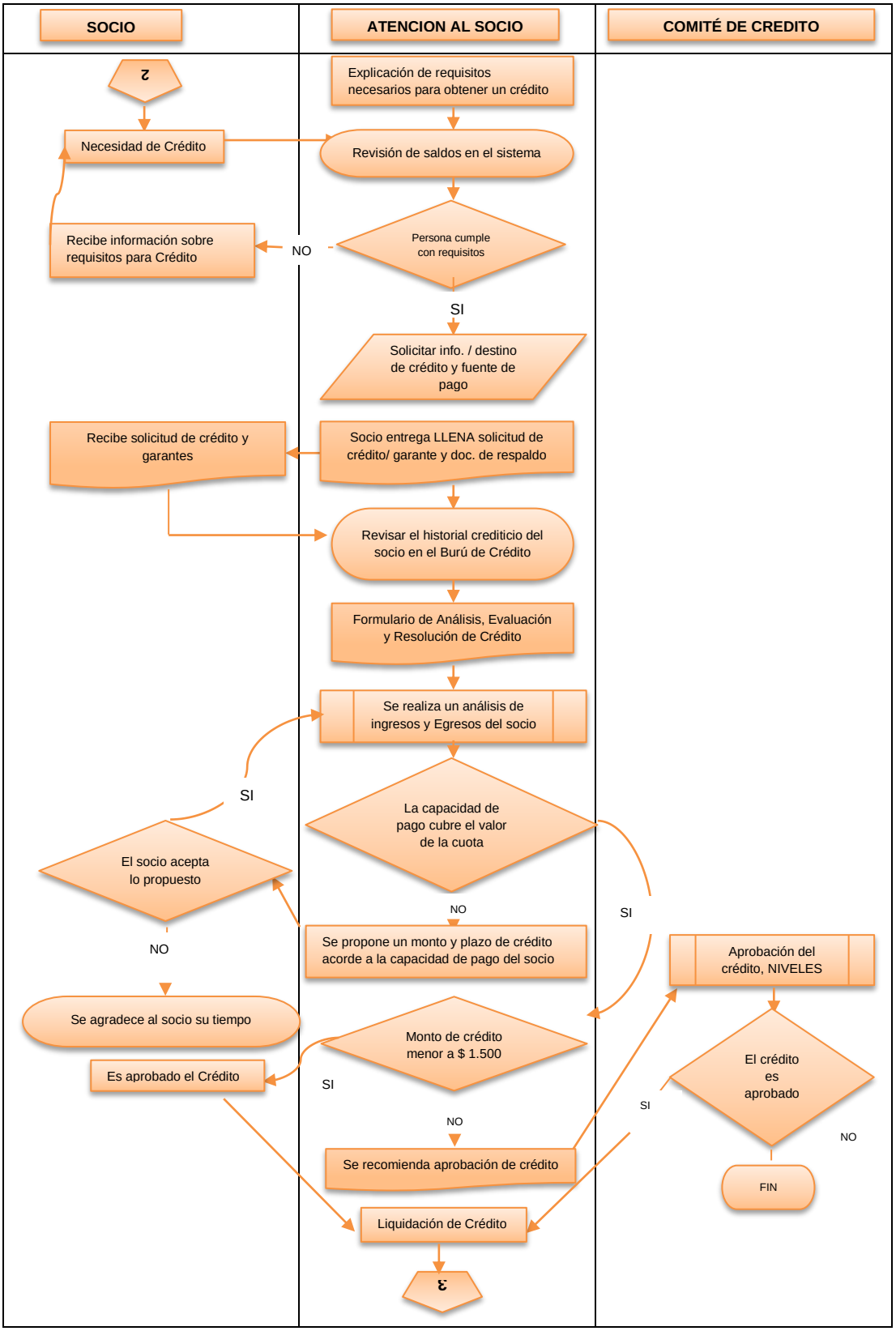
Fuente: Manual de Procesos de la CACPE PASTAZA
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

Tabla 5.19. Flujo de proceso de Apertura de Cuenta



Fuente: Manual de Procesos de la CACPE PASTAZA
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013)**.**

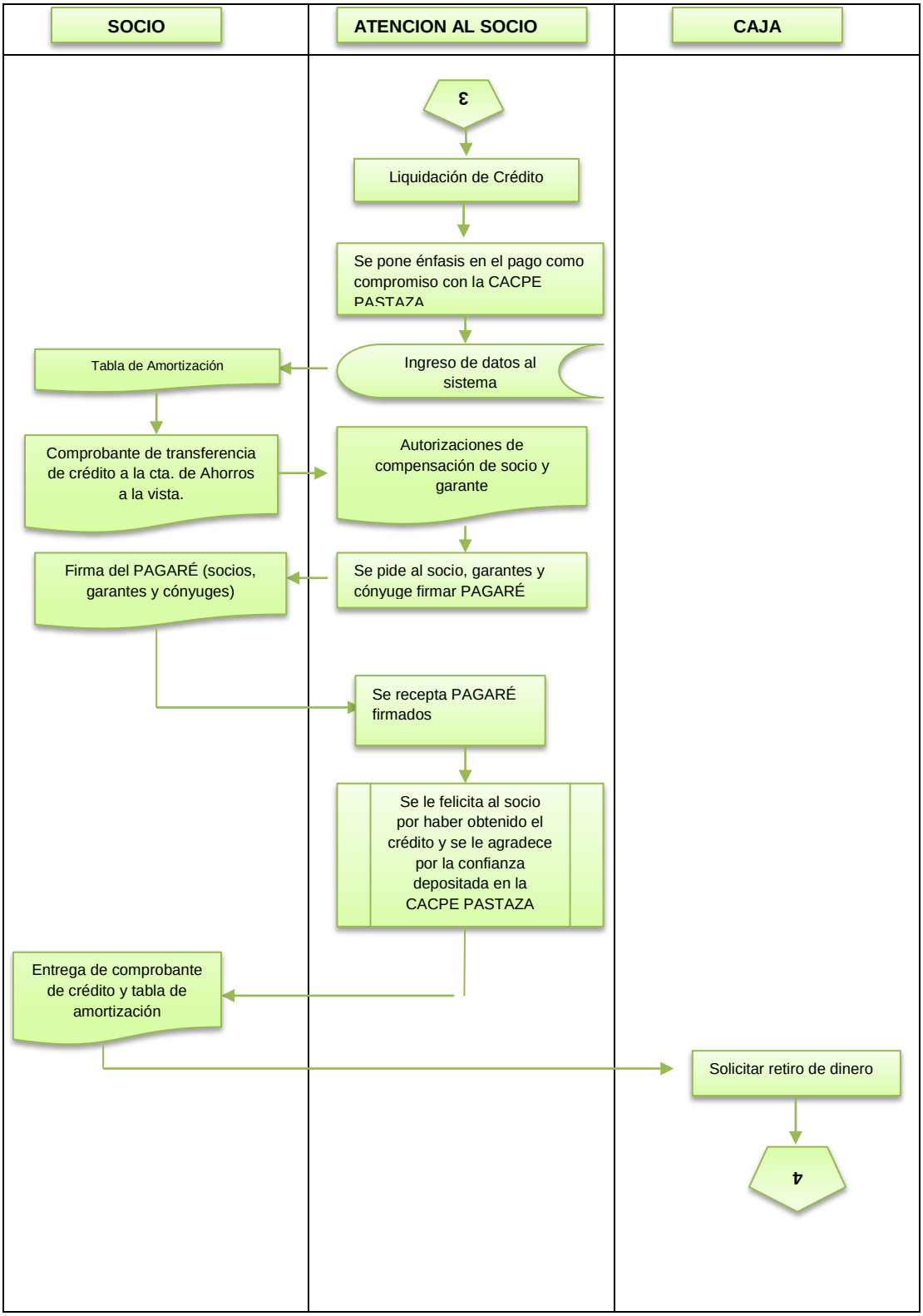
Tabla 5.20.: Flujo de proceso de Crédito



Fuente: Manual de Procesos de la CACPE PASTAZA

Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

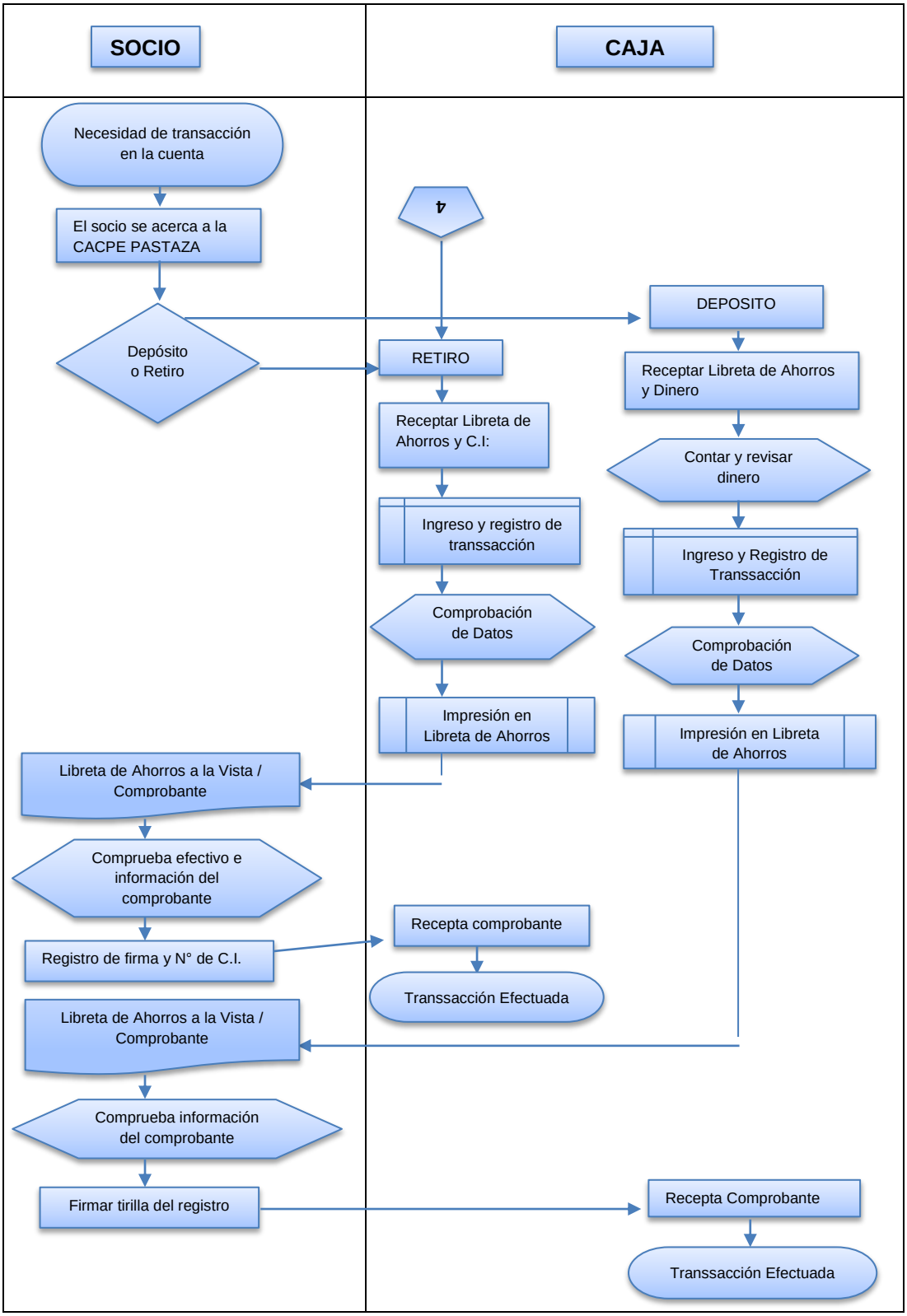
Tabla 5.21. : Flujo de proceso de Liquidación del Crédito



Fuente: Manual de Procesos de la CACPE PASTAZA

Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013)**.**

Tabla 5.22. : Flujo de proceso de Transsacción



Fuente: Manual de Procesos de la CACPE PASTAZA
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

5.14. Estudio de Tiempos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA al momento presenta el siguiente estudio de tiempos del Departamento de Captaciones, direccionado específicamente al personal de cajas, quienes forman parte fundamental de la gran familia cooperativista.

5.14.1. Cálculo de la calificación de la velocidad (Cv)

Mediante la aplicación del método Westinghouse se calificó de manera cuantitativa y cualitativa las características del operario, en cuanto a cuatro factores: habilidad, esfuerzo, condiciones y consistencia.

La habilidad se cataloga como excelente ya que el operario demuestra experiencia para realizar las diferentes operaciones financieras tomando en cuenta cada uno de los procesos a emplearse.

Se establece que el esfuerzo es bueno debido a que el proceso posee un alto grado de exigencia física para el empleado.

Considerando el tipo de trabajo que se está realizando cabe indicar que las condiciones son las más adecuadas para el área de cajas.

La consistencia se considera buena ya que el proceso se realiza sin interrupciones, garantizando que todas las actividades se realicen de manera continua.

Tabla 5.23. Calificación de la velocidad (cv)

Factor	Clase	Categoría	%
Habilidad	B1	Excelente	+0,11
Esfuerzo	C1	Bueno	+0,05
Condiciones	C	Buena	+0,02
Consistencia	C	Buena	+0,01
		Factor de Calificación (c)	+ 0,19

Eficiencia del Personal de Cajas

Fuente: Investigación
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

Cv = 1+ c = 1 + 0,19 = 1,19

La Calificación de Velocidad (Cv) significa que como promedio el empleado trabaja un 19% de eficiencia por encima del promedio.

5.14.2. Cálculo de las Tolerancias

Para realizar el cálculo de las tolerancias concedidas por fatiga, se utilizó el método sistemático respectivamente). A continuación se presenta el diagnóstico realizado:

5.14.2.1. Temperatura: El lugar es un ambiente con circulación de aire continuo, por el equipo de aire acondicionado, con aproximadamente de 24°C.

5.14.2.2. Condiciones Ambientales: Por ser un espacio grande se utiliza el equipo de aire acondicionado con el fin de evitar que se presenten malos olores o mala ventilación.

5.14.2.3. Humedad: El Ambiente tiene alta humedad relativa al 80%, por lo que existe aire acondicionado, ya que la mayoría de las personas necesitan estar cómodas.

5.14.2.4. Nivel de Ruido: Se labora dentro de un ambiente con sonidos intermitentes, son de naturaleza no constante, con un nivel aceptable para el trabajador.

5.14.2.5. Iluminación: El ambiente requiere de iluminación especial por lo que se utiliza lámparas de manera constante.

5.14.3. Repetitividad y Esfuerzo Aplicado

5.14.3.1. Duración del Trabajo: La operación es continua, ya que se realiza el mismo proceso en todo el turno que en total son 8h al día.

5.14.3.2. Repetición del Ciclo: El ritmo de trabajo es de ocurrencia continua y monótona siendo los movimientos financieros, patrones que se ejecutan siempre para el buen desempeño de la labor donde la terminación periódica está programada.

5.14.3.3. Esfuerzo Físico: El proceso se realiza mediante la aplicación de un sistema contable, por lo que el esfuerzo físico se considera mínimo.

5.14.3.4. Esfuerzo Mental o visual: Se presenta una atención mental y visual continua por ser un proceso repetitivo, el trabajador debe estar atento al conteo del dinero y registro del mismo, así como la revisión de las papeletas.

5.14.4. Posición de Trabajo

5.14.4. 1. Parado, moviéndose, altura de trabajo: La realización del trabajo es sentado, poniéndose de pie solo al momento de alguna pregunta a la Jefa de Captaciones.

Ya definido los factores de fatiga, se presenta a continuación de manera resumida los grados y puntos asignados a cada factor:

Tabla. 5.24. Factores de fatiga de los empleados de cajas

Factor de Fatiga	Grado	Puntos
Temperatura	1	5
Condiciones ambientales	1	5
Humedad	3	15
Nivel de Ruido	2	10
Iluminación	2	10
Duración de Trabajo	2	40
Repetición del Ciclo	4	80
Esfuerzo Físico	1	20
Esfuerzo Mental o Visual	3	30
Posición de Trabajo	1	10
TOTAL DE PUNTOS		225

Fuente: Investigación
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

Con los 225 puntos obtenidos y con una jornada de trabajo de 8 horas /día (480 min.) tenemos una clase C1 y un rango entre 220 y 226 con un porcentaje de concesión por fatiga del 11%; con estos datos obtenemos la fatiga mediante la fórmula:

$$\text{Fatiga} = \frac{\%\text{concesiones x JT}}{1 + \%\text{ concesiones}}$$

Fatiga = 47,57 minutos - 2854 segund

Para la determinación de tolerancias fijas se tiene:

- Almuerzo 60 min; está pautado de 12:30 pm a 13:30 pm para un grupo de cajeros y de 13:30 pm a 14:30 pm; para el grupo de cajeros siguiente.

- Tiempo de preparación para empezar atender: 10 min; en este tiempo se organiza el área de trabajo.

- Tiempo de preparación al final: 20 min; en este tiempo se realizan las operaciones de cierre de cajas y ordenamiento y limpieza del área de trabajo.

- Necesidades personales: 10 min; acotando que este valor es la suma de todos los tiempos empleados para el cajero durante la jornada de trabajo.

Por lo tanto la jornada de trabajo efectiva es:

JET = JT – Tolerancias Fijas

JET = 480 min – 100 min = 380 min (22800 seg).

5.14.5. Estudio de tiempo

Previo al estudio de tiempo, se realizó un diagnóstico del proceso llevado a cabo por los empleados de cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, con el fin de identificar los elementos que intervienen en el mismo.

El estudio de tiempo, se llevó a cabo con el fin de establecer el tiempo utilizado por los diferentes empleados de cajas. Para ello se realizaron las observaciones directas al personal encargado de realizar dicha actividad, a lo largo de todo el proceso, midiendo con un cronómetro repetitivamente la operación y considerando cada detalle para desechar los tiempos no productivos y establecer el tiempo efectivo del elemento.

5.14.5.1. Tamaño de la muestra

Para la elaboración de este estudio se tomó en cuenta el proceso llevado a cabo por el personal de cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, Para hacer esto se utilizó un cronómetro, empleando el método de vuelta cero, debido a

que así se obtiene directamente el tiempo empleado para cada operación, así como también, se comprueba la estabilidad o inestabilidad del cajero en la ejecución de la actividad realizada.

Para el personal de cajas lo tiempos obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 5.25. Tiempos obtenidos del personal de cajas

N° de Mediciones	Tiempo Inicio	Tiempo Final	Tiempo Prom (min).
1	0:00:00	0:02:09	**0:03:26**
2	0:00:00	0:03:46	
3	0:00:00	0:02:59	
4	0:00:00	0:02:21	
5	0:00:00	0:06:13	
6	0:00:00	0:03:07	
TOTAL		**0:20:35**	

Fuente: Investigación
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

5.14.5.1.1. Cálculo del Tiempo Promedio Seleccionado (TPS)

$$\textbf{TPS} = \frac{\Sigma T}{N} = \frac{20{,}35}{6} = 3{,}391 \text{ min.}$$

5.14.5.1.2. Cálculo del Tiempo normal

TN= TPS x CV = 203,46 seg x 1,19

TN= 242,117 $\longrightarrow$ 4,035 min.

5.14.5.1.3. Cálculo del Tiempo Estándar

$$\textbf{TE} = TN \times \frac{1}{(1 - T)} \qquad \textbf{TE=}\ 4{,}035\ \text{min} \times \frac{1}{(1 - 0{,}17)}$$

TE = 4,86 Min.

5.15. Análisis Presupuestario

El desarrollo de las estrategias anteriormente detalladas son factibles de llevarlas a cabo, pues la logística que se utilizaría para su ejecución está orientada fundamentalmente por el investigador, de todas maneras se realiza el siguiente análisis presupuestario:

Tabla 5.26. Presupuesto

Actividad	Participantes	Tiempo	Responsable	Costo
Capacitación de la propuesta de Mejoramiento Continuo.	Directivos	15/01/2013	Vanessa García	$ 240,00
	Operativos	16/01/2013		
	Mandos Medios	17/01/2013		
Coffee Break				$ 70,00
Curso de Administración del Cambio.	Directivos	11/02/2013	Ing. Benjamín Rosero	$ 400,00
	Operativos	12/02/2013		
	Mandos Medios	13/02/2013		
Coffee Break				$ 70,00
Curso de disciplina e imagen corporativa.	Directivos	12/03/2013	Ing. Guido Champutis	$650
	Operativos	13/03/2013		
	Mandos Medios	14/03/2013		
Coffee Break				$ 70,00
TOTAL				**$1.500,00**

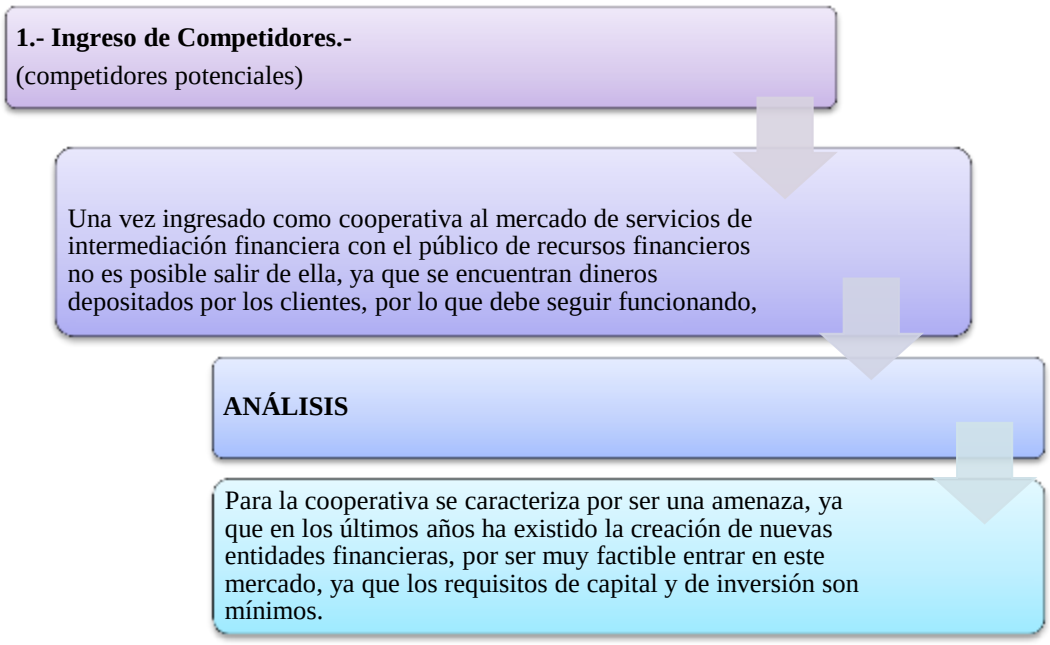
Fuente: Investigación
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013)**.**

5.16. Análisis de la Competencia con la Matriz de Porter

5.16.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

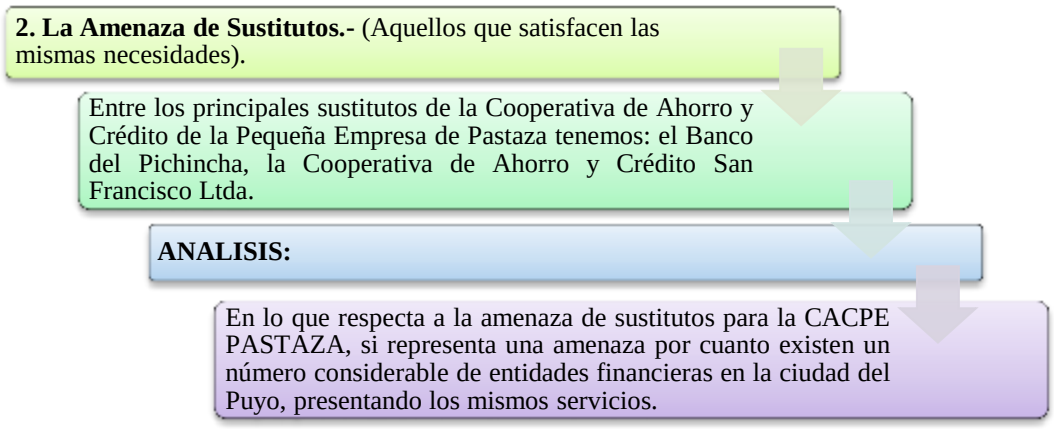
Mediante el modelo de Michael Porter podemos examinar el análisis sectorial, determinación de las ventajas competitivas, planteamiento de estrategias, descripción de la situación actual del sector (estructura competitiva) por medio de cinco fuerzas competitivas de Porter, que actúan y hacen que el sector sea como es, determinando las reglas de la competencia:

Gráfico 5.9. Ingreso de Competidores



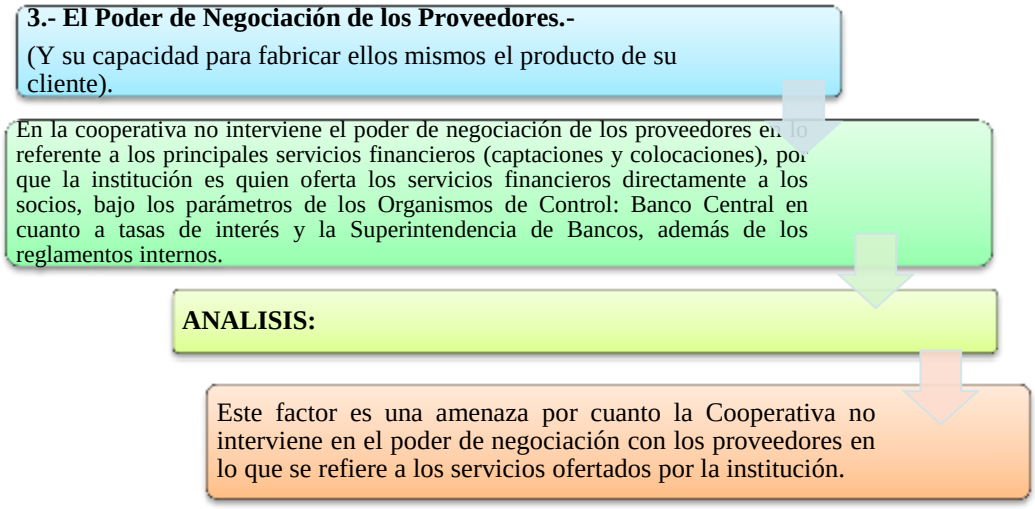
Fuente: Investigación
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

Gráfico 5.10. Amenaza de Sustitutos



Fuente: Investigación
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013)**.**

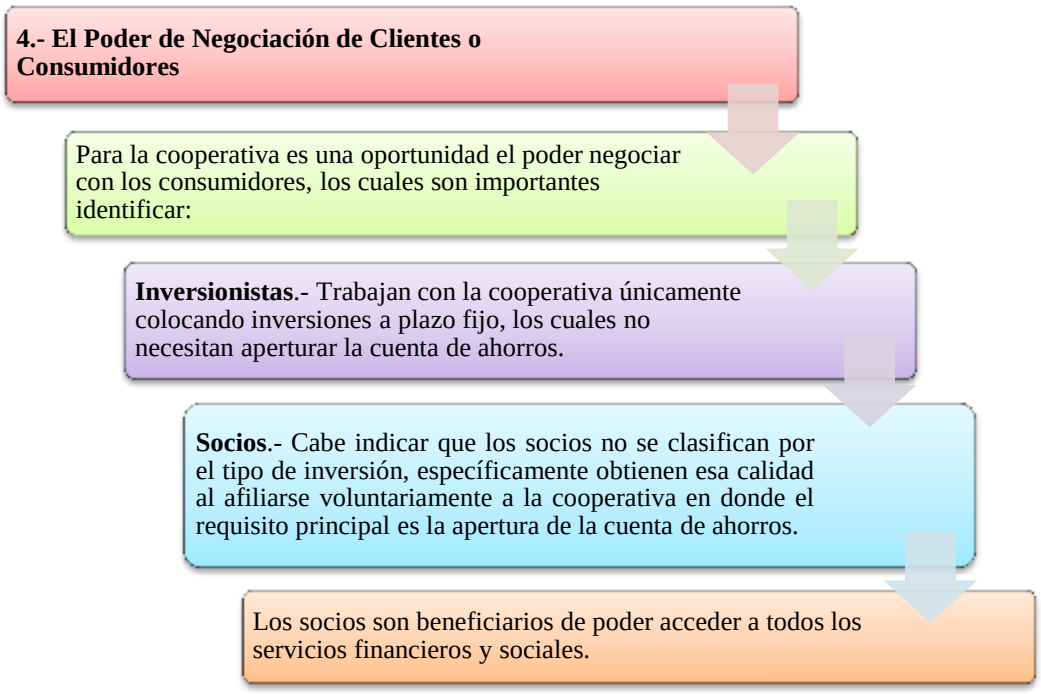
Gráfico 5.11. El Poder de Negociación de los Proveedores



Fuente: Investigación

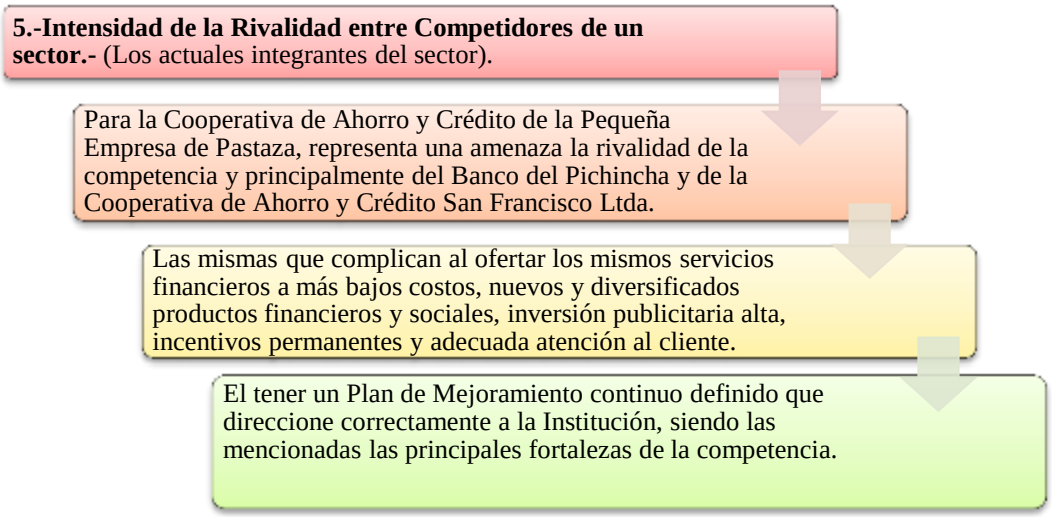
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

Gráfico 5.12. El Poder de Negociación de Clientes o Consumidores



Fuente: Investigación
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

Gráfico 5.13. Intensidad de la Rivalidad entre Competidores de un sector



Fuente: Investigación
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

5.17. Análisis del Posicionamiento de la Cacpe Pastaza

5.17.1 Matriz BCG

La matriz BCG es aquella que nos permitirá conocer la participación de la Cooperativa en el mercado en relación a la competencia. De esta manera el análisis BCG es para considerar la participación de la Cooperativa de la Pequeña Empresa de Pastaza en el mercado, a más de ello nos ayudará a conocer más exactamente el posicionamiento en el mercado y el lugar que nos encontramos en un mercado competitivo a continuación se detalla las cooperativas que compiten con la misma razón social para detectar el posicionamiento en que se encuentra la CACPE PASTAZA.

Tabla 5.27. Posicionamiento de la empresa

COOPERATIVAS	VENTAS AÑO 1	VENTAS AÑO 2	PARTICIPACIÓN
CACPE PASTAZA	18.291.857,49	24.025.939,61	50,48%
SAN FRANCISCO	12.044.900,51	16.081.266.08	33,78%
29 DE OCTUBRE	4.482.335,29	5.146.367,81	10,81%
CAMARA DE COMERCIO	2.177.878,13	2.345.523,76	4,93%
TOTAL	**36.996.971.42**	**47.599.097,26**	**100%**

Fuente: Investigación
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

Para determinar el cálculo del eje principal, es decir determinar la tasa de crecimiento de la industria, utilizamos la siguiente fórmula:

$$TC = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} x\ 100$$

TC = **$** 47.599.097,26 – 36.996.971,42 X 100

36.996.971,42

TC= 22,27

Estos resultados nos muestran que la tasa de crecimiento del sector financiero en la ciudad del Puyo es un porcentaje considerable.

A continuación realizaremos el cálculo de la participación relativa, es decir una comparación entre las cooperativas competidoras existentes en el mercado. Para calcular la participación relativa del mercado. Se divide la participación de la empresa analizando su participación con el competidor con mayor participación.

$$PR = \frac{\text{\% Participación en el mercado}}{\text{\% de Participación del mayor competidor}} x\ 100$$

De esta manera se ha tomado los datos de la tabla anterior en base al porcentaje de participación en el mercado de los años 2011 y 2012. Reemplazando los datos en la fórmula tenemos:

$$\text{CACPE PASTAZA} = \frac{24.025.939,61}{16.081.266.08} \quad X \quad 100$$

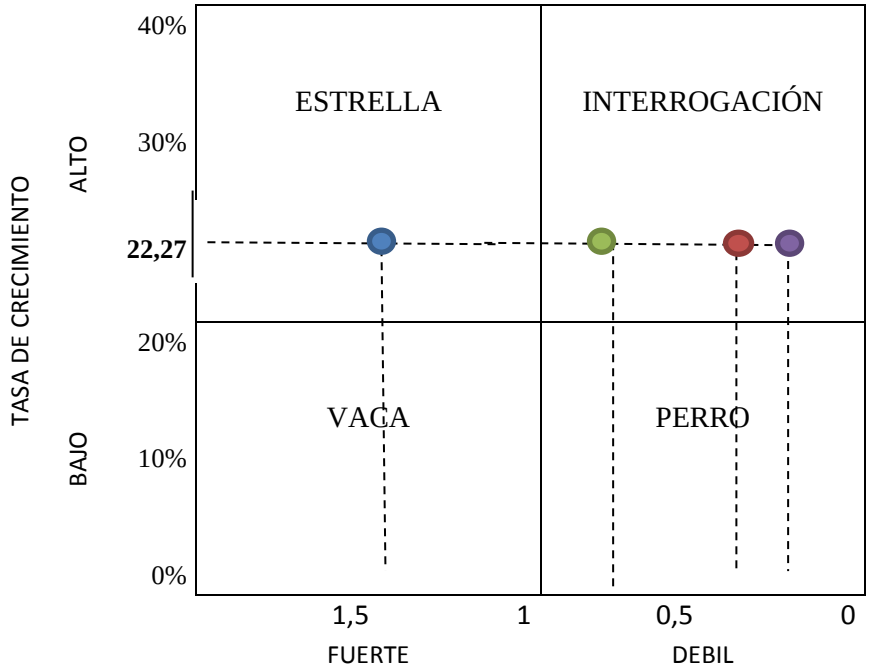
CACPE PASTAZA= 1.49

Tabla 5.28 Participación Cooperativa

COOPERATIVAS	PARTICIPACION
CACPE PASTAZA	50,48 / 33,78 =1,49
SAN FRANCISCO LTDA.	33,78 / 50,48= 0,67
29 DE OCTUBRE	11,20 / 50,48 = 0,21
CAMARA DE COMERCIO	4,93/50,48 = 0,098

Fuente: Investigación
Elaborado por: GARCÍA, Vanessa (2013).

Gráfico. 5.14. Matriz BCG



Participación Relativa de la CACPE PASTAZA en el mercado

Análisis de Datos

De acuerdo con los resultados de la matriz BCG, podemos determinar que la CACPE PASTAZA, se encuentra ocupando el primer lugar, con un porcentaje de 50,48% de participación en el mercado, identificando así a sus principales competidores como lo son la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. y la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda., las cuales tienen una participación de 33,78% y 10,81% respectivamente.

Se puede determinar que el porcentaje de participación de la CACPE PASTAZA en relación a las demás cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad del Puyo es sumamente alto, por lo que se puede denotar que la cooperativa se encuentra posicionada en la mente de los clientes, de ahí la necesidad de poner mayor atención en el servicio y atención al cliente.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- El personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, no recibe la debida capacitación a nivel de atención al cliente y marketing de tal forma que no brindan una atención de calidad a sus socios.

- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, no existe un programa anual predeterminado de incentivos para los socios que hacen uso de los servicios de inversiones, depósitos a plazo fijo entre otros.

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, no realiza un estudio constante de las necesidades y preferencias de los socios, lo que ha hecho que existe un porcentaje considerable de socios que no se encuentran satisfechos.

- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, no se implementan estrategias que establezcan el mejoramiento continuo del servicio para una mejor satisfacción del cliente y así crear fidelización en el socio.

- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, no se elimina en lo posible los desperdicios del tiempo en las actividades que se realiza, lo que ha hecho que exista procesos administrativos demorados.

6.2. Recomendaciones

- Implementar un calendario de capacitación al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, de tal manera que la atención al cliente sea de calidad fortaleciendo la imagen institucional.

- Se debería plantear un programa de entrega de reconocimientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, ya sea por inversiones, depósitos a plazo fijo o por apertura de cuenta, durante todo el año, ya que eso crearía mayor confianza en los socios para una mayor satisfacción.

- Estudiar de mejor manera las necesidades y preferencias de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, mejorando e innovando los servicios cooperativos que brinda la misma, con el fin de poder satisfacerlos de mejor manera y así obtener la confianza y fidelidad de los socios.

- Incorporar al plan estratégico un Plan de Mejoramiento Continuo del Servicio que permita tener al socio satisfecho con nuestra atención y servicio y de esta manera crear la cultura de fidelización en el mismo.

- Se debería optimizar el tiempo para realizar una buena gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA siguiendo un método determinado en el trabajo que hay que hacer, sabiendo exactamente en que consiste cada tarea para ejecutarla en un tiempo adecuado.

Bibliografía

Acuña, J. (2005). *Mejoramiento de la Calidad: un enfoque a los servicios.* Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.

Agueda, E. G., Narros, M. J., Olarte, C., Reinares, E., & Saco, M. (2008). *Principios de Marketing.* ESIC.

Albrecht. (1994). *Como negociar con éxito: el método de avanzada para construirtratos justos para todos.* GRANICA.

Albrecht, & Zemke. (1990). *Nuevas Orientaciones en el Marketing de Servicios.*

Alcaide, J. C. (2010). *Fidelización de Clientes.* Madrid: ESIC.

Alcalde, P. (2009). *Calidad.* España: Paraninfo S.A.

Alet, J. (2011). *Marketing Directo e Interactivo.* Madrid: ESIC.

Altamirano, V. (2012). *Fidelización del Cliente Externo mediante la elaboración de un plan de mejoramiento del nivel de satisfacción del servicio en la empresa salubrious "GLOBAL DENTAL".* Ambato.

Álvarez, J. (2007). *Telemarketing, la red como soporte de Marketing y Comunicación.* España: Ideas Propias.

Bastos, A. (2006). *Fidelización del Cliente. Introducción a la venta personal y a la dirección de ventas.* Vigo.

Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos.* Evolución.

Carrión, J. (2009). *Estrategia de la visión a la acción.* Madrid: ESIC.

Chang, R. (1999). *Las Herramientas para la Mejora Continua de la Calidad.* Argentina: Granica S.A.

Commerce, O. o. (2009). *Exito en la Gestión de Proyectos.*

Constitución de la República del Ecuador. (2008).

Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad.* Barcelona: Profit.

Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional.* Thomson.

Daft, R., & Marcic, D. (2006). *Introducción a la Administración.* Thomson.

Delia, G. (2000). *Cómo monitorear las ISO 9000.*

Dolors, S. (2004). *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del cliente.* Madrid: ESIC.

Fernández, R. (2010). *La Mejora de la Productividad en la Pequeña y Mediana Empresa.* Club Universitario.

Gaither, N., & Greg, F. (2000). *Administración de Producción y Operaciones.* México: Cengage Learning.

Gosso, F. (2008). *Hiper Satisfacción del Cliente.* México: Panorama.

Grande, I. (2005). *Marketing de los Servicios.* ESIC.

Gutierrez, H. (2005). *Calidad Total y Productividad.* México: McGraw - Hill.

Heizer, J., & Render, B. (2004). *Principios de Administración de Operaciones.* México: Pearson Educación.

Heredia, J. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos.* Castelló: Publicación de Universitat Jaume.

http://www.crecenegocios.com/. (s.f.). Obtenido de http://www.crecenegocios.com/la-importancia-de-brindar-un-buen-servico-al-cliente/.

http://www.gestiopolis.com. (2012). Obtenido de http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm

http://www.grupo3gestionadministrativa.blogspot.com. (s.f.). Recuperado el 2009, de http://www.grupo3gestionadministrativa.blogspot.com

http://www.zeusconsult.com.mx/. (s.f.). Obtenido de http://www.zeusconsult.com.mx/

Jimenez, A., Calderón Haydeé, D. E., Gazquez, J. C., Gómez, M. Á., Lorenzo, C.,

Ley de Cooperativas. (2012).

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (2013).

Martinez, M. P., y otros. (2004). *Dirección de productos y marcas.* UOC.

Kalpakjian, S., & Schmid, S. (2002). *Manufactura, ingeniería y tecnología.* México: Pearson.

Krjewski, L., & Ritzman. (2000). *Administracion de Operaciones, Estrategia y Análisis.* México: Pearson Educación.

Lamb, C. (2006). *Marketing.* Thomson.

Lerma, A. (2010). *Desarrollo de nuevos productos.* México: Cengage Learning.

Moreta, A. (2012). *Los sistemas de medición de calidad en los servicios y su incidencia en la satisfacción de los clientes del Cantón Ambato de la Empresa Eléctrica Ambato S.A. (EEASA).* Ambato.

Muñoz, D. (2009). *Administración de Operaciones.* México: Cengage Learning.

Pérez, J. (1994). *Gestión de Calidad Empresarial: Calidad en los servicios y atención al cliente, calidad total.* Madrid: ESIC Editorial.

Pérez, V. (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente.* España: Ideas Propias.

Robbins, S., & Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración.* México: Pearson Educación.

Sacristán, F. (2003). *Técnicas de Resolución de Problemas.* España: Fundación CONFEMETAL.

Superintendencia de Bancos y Seguros. (2013).

Vargas, M. (2006). *Calidad y Servicio, concepto y herramientas.* Bogotá: ECOE.

Zeithaml, G. (2009). *Marketing de Servicios.* México: McGraw - Hill.

Glosario

- **Cooperativismo.-** Es considerado como un plan económico que fomenta el ahorro y la inversión, generando un movimiento importante de la vida de muchos países.

- **Mejora Continua**.- Es una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora.

- **PDCA.-** (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

- **Brainstorming.-** Lluvia de ideas.

- **Just in Time (JIT). -** Justo a Tiempo

- **Calidad en el Servicio.-** Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos.

- **Liderazgo.-** Es la capacidad de conseguir resultados sostenibles a lo largo del tiempo o líder es aquel que es capaz de motivar para que los otros den lo mejor de sí y hagan voluntariamente lo que el líder quiere.

- **Fiabilidad.** Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable. Es decir que el servicio se preste bien desde el principio y que la empresa cumpla las promesas que haga.

- **Satisfacción del cliente.-** Nivel de satisfacción de los clientes, según unos criterios de actuación específica, relacionados con la promesa de servicio de la empresa.

- **Fidelizar.-** Consiste en conseguir mantener relaciones comerciales estrechas y a largo plazo con los clientes.

- **El cliente fidelizado**.- Es la persona que proporciona estabilidad a la empresa, que puede organizar mejor su contabilidad e inversión, arriesgando en menor medida, ya que es más fácil establecer objetivos realistas.

- **Benchmarking.-** El proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional.

- **CRM (Customer Relationship Management).-** Se puede definir CRM como el conjunto de recursos que permiten a las organizaciones el análisis y la utilización de toda aquella información que les pueda interesar acerca de sus clientes durante la relación comercial entre ambos.

- **Cross Selling.-** Consiste en ofrecerle al cliente otro tipo de productos o de servicios aprovechando la oferta del producto o del servicio que realmente demandan.

- **Estrategia de servicio.-** Define el valor que se desea para los clientes; el valor es el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto la posición competitiva que se sustentará en el mercado.

- **Posicionamiento.-** Consiste en ocupar un lugar determinado en la mente del cliente potencial, a través de las variables clave de valoración por parte del cliente.

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta a Socios

ENCUESTA PARA LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CACPE PASTAZA"

Objetivo: Identificar las necesidades de los socios de la cooperativa a fin de proponer planes y programas de mejora para lograr mejorar la calidad en el servicio y por ende su Fidelización a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA.

1. **¿Cuál de los siguientes servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, es el que usted más utiliza?**

Ahorro Futuro	☐	Banca Móvil	☐
Depósitos a Plazo Fijo	☐	Red Conecta	☐
Microcréditos	☐	Money Gram	☐

2. **¿El personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA le atendió de una manera?**

Inmediata	☐	Normal	☐
Rápida	☐	Indiferente	☐

3. **El personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA fue con usted:**

Atento	☐	Cordial	☐	Indiferente	☐

4. ¿Según su percepción, cuál es el atributo más valioso que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA?

Buen ambiente de trabajo	☐	Ubicación Geográfica	☐
Servicio al Cliente	☐	Personal Suficiente y Capacitado	☐
Rapidez en el Servicio	☐	Otros	☐

5. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA?

Una vez al mes	☐	Semestralmente	☐	Rara vez	☐
Trimestralmente	☐	Anualmente	☐		

6. ¿Cuál es la entidad financiera que usted prefiere para realizar sus transsacciones financieras?

Banco del Pichincha	☐	Banco del Austro	☐
Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.	☐	Banco Internacional	☐
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.	☐	Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato	☐
		Otras	☐

7. ¿De qué manera conoció la existencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA?

Referencias Personales	☐	Publicidad en la Radio y Televisión	☐
Curiosidad	☐	Otra	☐

8. ¿Qué tipo de promociones prefiere?

Rifas ☐ Regalos ☐ Otros ☐

Sorteos ☐ Premios Sorpresa ☐

9. El tiempo que se demora en otorgar los créditos la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA fue:

Inmediato ☐ Lento ☐ Normal ☐

10. ¿Le gustaría que la Cooperativa incorpore nuevos servicios en la Cooperativa de la Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA?

SI ☐ NO ☐ **Cuál……**

ANEXO 2: Encuesta de Sondeo de Opinión

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

CACPE PASTAZA.

ENCUESTA DE SONDEO DE OPINION

1.- ¿Estaría de acuerdo en que se mejore el servicio que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE PASTAZA, a cambio de un valor adicional?

SI ☐ NO ☐

MUCHAS GRACIAS