



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A

Tema:

“Modelo Lean Service en el proceso de servicio al cliente, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., ciudad de Ambato, en el período Enero-Abril 2017”.

Autora: Tubón Aldaz, Gabriela Carolina

Tutor: Dr. Flores Brito, Santiago Xavier Mg.

Ambato- Ecuador

2017

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Santiago Xavier Flores Brito Mg., con cédula de identidad N° 060289856-1, en calidad de tutor del Análisis de Caso sobre el tema: **“MODELO LEAN SERVICE EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE, DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA., CIUDAD DE AMBATO, EN EL PERÍODO ENERO-ABRIL 2017”**, desarrollado por Gabriela Carolina Tubón Aldaz, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Octubre del 2017

EL TUTOR



Dr. Santiago Xavier Flores Brito Mg.

C.I.: 060289856-1

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Tubón Aldaz Gabriela Carolina, con cédula de identidad N°1804365573, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Análisis de Caso, bajo el tema: **“MODELO LEAN SERVICE EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE, DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA., CIUDAD DE AMBATO, EN EL PERÍODO ENERO-ABRIL 2017”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Análisis de Caso.

Ambato, Octubre del 2017

AUTORA



.....

Tubón Aldaz Gabriela Carolina

C.I.: 1804365573

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este Análisis de Caso, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en líneas patrimoniales de mi Análisis de Caso, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este Análisis de Casos, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Octubre del 2017

AUTORA



.....

Tubón Aldaz Gabriela Carolina

C.I.: 1804365573

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Análisis de Caso, sobre el tema: **“MODELO LEAN SERVICE EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE, DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA., CIUDAD DE AMBATO, EN EL PERÍODO ENERO-ABRIL 2017”**, elaborado por Gabriela Tubón, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Octubre del 2017



.....

Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE



.....

Dr. Jaime Diaz

MIEMBRO CALIFICADOR



.....

Ing. Mario Rubio

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Dedico la presente investigación a Dios, a mis queridos Padres en especial a mi Madre Guadalupe Aldaz quien desde el cielo fue mi ángel guardián, mi Esposo y mi amado Hijo Matías Sánchez por su apoyo incondicional en todo este proceso de estudios.

Gaby

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la sabiduría y fortaleza que me dio para culminar esta investigación.

A la Universidad Técnica de Ambato por ser la casa en donde he adquirido los conocimientos.

A mis Padres Gonzalo y Guadalupe, mi Esposo Rommel e Hijo Matías por todo el apoyo incondicional y la confianza deposita.

A mi tutor Dr. Santiago Flores por ser mi guía e impartir sus conocimientos para llegar a cabo el presente proyecto.

Al Ing. Estuardo Paredes Gerente COAC San Francisco Ltda. quien me abrió las puertas para esta investigación.

Gaby

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “MODELO LEAN SERVICE EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE, DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA., CIUDAD DE AMBATO, EN EL PERÍODO ENERO-ABRIL 2017.”

AUTORA: Tubón Aldaz, Gabriela Carolina

TUTOR: Dr. Flores Brito, Santiago Xavier Mg.

FECHA: Octubre del 2017

RESUMEN EJECUTIVO

El servicio al cliente a nivel de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, no se está manejando de forma oportuna debido a que se observa que los servicios financieros requieren de personal capacitado, en proveer servicios de calidad con celeridad y coherencia, con una clara visión de futuro y generar una imagen de alta confiabilidad potenciando de esta manera la fidelización de sus socios, dentro de este análisis de caso se planteó como propósito, evaluar el problema detectado, como es la ineficiencia en operaciones de atención al cliente, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., en la ciudad de Ambato, dentro del período Enero –Abril del año 2017., por lo que los socios y usuarios de esta área, no se han sentido complacidos con el servicio recibido. La metodología empleada para el presente estudio está conformada por el enfoque cualitativo, debido a que la recolección de los datos ha sido sobre las características de las variables, sin la utilización significativa de datos numéricos; sin embargo se usaron datos cuantitativos para comprobar la hipótesis planteada, la modalidad empleada es esta investigación fue la de campo, debido a que se desarrolló el levantamiento de información se efectuó en la institución y sus diferentes agencias; para el desarrollo teórico conceptual de las variables de estudio, como: libros, revistas, artículos científicos entre otros; además se utilizó el nivel correlacional, puesto que en el estudio se determinó la relación que existe entre los procesos de calidad y la satisfacción al cliente. El plan de recolección de la información está representado por la aplicación de un instrumento investigativo denominado encuesta y mediante la técnica: cuestionario, el mismo que fue aplicado a los funcionarios y socios de la institución. Como conclusión general se determinó que el

servicio de atención al cliente en su mayoría es deficiente por el exceso de tiempo de espera generado para cada proceso. Por todo lo expuesto se planteó como solución un modelo Lean Service el mismo que sirvió para detectar cuellos de botella dentro de los subprocesos de atención al cliente, se detectó que el proceso que generaba mayor problema fue el de apertura de cuentas, pues el lapso de tiempo genera demora y costos a la entidad, por lo que se planteó una matriz de reducción de tiempo y optimización referente a la calidad, eficiencia y nivel de servicio en los operativos de esta área, como también sea un referente para otras entidades y se utilice este modelo como herramienta para medir el nivel de satisfacción, servicios y agilidad en el sector cooperativo de la ciudad y provincia.

PALABRAS DESCRIPTORAS: LEAN SERVICE, MEJORA CONTÍNUA, PROCESOS DE CALIDAD, SERVICIO AL CLIENTE, EFICIENCIA

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
ACCOUNTING AND AUDIT CARRER

TOPIC: "MODEL LEAN SERVICE IN THE PROCESS OF CUSTOMER SERVICE, OF SAN FRANCISCO CREDIT AND SAVINGS COOPERATIVE, CITY OF AMBATO, IN THE PERIOD JANUARY-APRIL, 2017."

AUTHOR: Tubón Aldaz, Gabriela Carolina

TUTOR: Dr. Flores Brito, Santiago Xavier Mg.

DATE: October, 2017

ABSTRACT

Customer service at the level of Ecuador's savings and credit cooperatives is not being handled in a timely manner because it is observed that financial services require trained personnel, to provide quality services with speed and consistency, with a clear vision of the future and generate an image of high reliability thus enhancing the loyalty of its partners, within this case analysis was proposed as a purpose, to evaluate the problem detected, such as inefficiency in customer service operations, the Cooperative of Savings and Credit San Francisco Ltda., in the city of Ambato, during the period January-April 2017., so that the members and users of this area, have not been pleased with the service received. The methodology used for the present study is conformed by the qualitative approach, because the data collection has been about the characteristics of the variables, without the significant use of numerical data; however, quantitative data were used to verify the hypothesis, the modality used is this field research, because the information was developed in the institution and its different agencies; for the theoretical conceptual development of the study variables, such as: books, journals, scientific articles among others; In addition, the correlation level was used, since the study determined the relationship between quality processes and customer satisfaction. The data collection plan is represented by the application of an investigative instrument called the survey and by means of the questionnaire technique, the same that was applied to the institution's officers and partners. As a general conclusion it was determined that the customer service is mostly deficient due

to the excess of waiting time generated for each process. For all of the above, a Lean Service model was proposed as the solution that served to detect bottlenecks within the customer service threads, it was detected that the process that generated the biggest problem was the opening of accounts, since the lapse of time generated a delay and costs to the entity, so it was proposed a matrix of time reduction and optimization referring to the quality, efficiency and level of service in the operations of this area, as well as a reference for other entities and used this model as a tool to measure the level of satisfaction, services and agility in the cooperative sector of the city and province.

KEYWORDS: LEAN SERVICE, CONTINUOUS IMPROVEMENT, QUALITY PROCESSES, CUSTOMER SERVICE, EFFICIENCY

ÍNDICE GENERAL

| CONTENIDO | PÁGINA |
|---|----------|
| PÁGINAS PRELIMINARES | |
| PORTADA..... | i |
| APROBACIÓN DEL TUTOR..... | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA..... | iii |
| CESIÓN DE DERECHOS..... | iv |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO..... | v |
| DEDICATORIA..... | vi |
| AGRADECIMIENTO..... | vii |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | viii |
| ABSTRACT..... | x |
| ÍNDICE GENERAL..... | xii |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | xvii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xx |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I..... | 2 |
| IDENTIFICACIÓN DE CASO A ESTUDIAR..... | 2 |
| 1.1 Descripción y formulación del problema..... | 2 |
| 1.2 Planteamiento del Problema..... | 2 |
| 1.2.1 Contextualización..... | 2 |
| 1.2.2 Contexto macro..... | 2 |
| 1.2.3 Contexto Meso..... | 4 |
| 1.2.4 Contexto micro..... | 5 |
| 1.2.5 Análisis Crítico..... | 6 |

| | |
|--|----|
| 1.2.6 Prognosis | 7 |
| 1.2.7 Formulación del problema | 7 |
| 1.2.8 Preguntas directrices | 7 |
| 1.2.9 Delimitación..... | 8 |
| 1.3 Justificación..... | 8 |
| 1.4 Objetivos | 9 |
| CAPITULO II | 10 |
| MARCO TEÓRICO | 10 |
| 2.1 Antecedentes Investigativos..... | 10 |
| 2.2 Fundamentación Filosófica | 12 |
| 2.3 Fundamentación Legal | 13 |
| 2.4 Categorías Fundamentales | 15 |
| 2.4.1 Subordinación de las variables..... | 15 |
| 2.4.1.1 Subordinación de la variable independiente | 16 |
| 2.4.1.2 Subordinación de la variable dependiente..... | 17 |
| 2.4.2 Marco conceptual de la variable independiente | 18 |
| 2.4.2.1 Auditoría de gestión | 18 |
| 2.4.2.2 Gestión por procesos | 19 |
| 2.4.2.3 Gestión por procesos de servicios | 21 |
| 2.4.2.4 Procesos de calidad en servicios financieros | 25 |
| 2.4.3 Marco conceptual de la variable dependiente | 32 |
| 2.4.3.1 Contabilidad Administrativa | 32 |
| 2.4.3.2 Atención al cliente..... | 34 |
| 2.4.3.3 Servicio al cliente..... | 35 |
| 2.4.3.4 Satisfacción al cliente..... | 38 |
| 2.5 Hipótesis | 45 |
| 2.6 Señalamiento de variables..... | 45 |

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO III | 46 |
| METODOLOGÍA | 46 |
| 3.1 Modalidad, enfoque y nivel de la investigación..... | 46 |
| 3.1.1 Modalidad Básica de la investigación..... | 46 |
| 3.1.2 Enfoque cualitativo | 46 |
| 3.1.3 Investigación de campo..... | 46 |
| 3.1.4 Investigación de Bibliográfica | 47 |
| 3.1.5 Investigación descriptiva..... | 47 |
| 3.1.6 Investigación Correlacional | 47 |
| 3.1.7 Población, muestra, unidad de investigación | 48 |
| 3.1.7.1 Población..... | 48 |
| 3.1.7.2 Muestra..... | 49 |
| 3.1.7.3 Operacionalización de las variables | 52 |
| 3.1.7.4 Operacionalización de la variable independiente: Procesos de calidad en servicios financieros..... | 53 |
| 3.1.7.5 Operacionalización de la variable dependiente: Satisfacción al cliente..... | 54 |
| 3.1.7.6 Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias. | 55 |
| 3.1.7.7 Plan de recolección de la información | 55 |
| 3.1.7.8 Procesamiento y análisis | 56 |
| 3.1.7.9 Plan de análisis e interpretación de resultados..... | 56 |
| CAPÍTULO IV | 58 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 58 |
| 4.1 Análisis e interpretación de resultados..... | 58 |
| 4.1.1 Verificación de Hipótesis..... | 106 |
| 4.1.2 Análisis de cumplimiento de reglamento interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., en relación al cuestionario estructurado. | 110 |

| | |
|--|------------|
| 4.2 Limitaciones del estudio de caso..... | 115 |
| 4.3 Conclusiones | 115 |
| 4.4 Recomendaciones..... | 115 |
| CAPÍTULO V | 117 |
| PROPUESTA | 117 |
| 5.1 Datos informativos | 117 |
| 5.1.1 Título..... | 117 |
| 5.1.2 Institución ejecutora..... | 117 |
| 5.1.3 Beneficiarios | 117 |
| 5.1.4 Ubicación | 117 |
| 5.1.5 Tiempo estimado para la ejecución..... | 117 |
| 5.1.6 Equipo Técnico Responsable | 117 |
| 5.1.7 Costo | 117 |
| 5.2 Antecedentes de la propuesta | 118 |
| 5.3 Justificación..... | 119 |
| 5.4 Objetivos | 120 |
| 5.4.1 Objetivo General | 120 |
| 5.4.2 Objetivos Específicos..... | 120 |
| 5.5 Análisis de Factibilidad..... | 121 |
| 5.5.1 Factibilidad Organizacional | 121 |
| 5.5.2 Factibilidad Económico - Financiero | 121 |
| 5.5.3 Factibilidad Tecnológica..... | 121 |
| 5.6 Fundamentación Científica – Técnica..... | 121 |
| 5.6.1 Procesos de calidad en servicios financieros | 121 |
| 5.6.2 Satisfacción al cliente..... | 123 |
| 5.7 Metodología | 125 |
| 5.7.1 Modelo Operativo | 125 |

| | |
|---|------------|
| 5.7.1.1 Identificación del problema..... | 128 |
| 5.7.1.1.1 PASO 1: Identificar el problema, área y proceso (causa y consecuencias) | 148 |
| 5.7.1.2 Definición de indicadores KPI s..... | 155 |
| 5.7.1.3 Mapa de la cadena de valor actual..... | 162 |
| 5.7.1.4 Mapa de la cadena de valor propuesta | 167 |
| 5.7.1.5 Identificación de cuellos de botellas..... | 170 |
| 5.7.1.6 Validación del proceso mejorado | 173 |
| 5.7.1.7 Establecimiento de mejoras de procesos..... | 177 |
| 5.7.1.8 Establecimiento de mejora continua y selección | 179 |
| 5.7.1.9 Conclusiones del modelo..... | 182 |
| 5.7.1.10 Recomendaciones del modelo..... | 186 |
| 5.8 Administración de la propuesta..... | 187 |
| 5.8.1 Misión y Visión..... | 187 |
| 5.8.2 Reseña Histórica..... | 187 |
| 5.8.3 Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. | 188 |
| 5.9 Costo de la propuesta | 199 |
| 5.10 Previsión de la evaluación..... | 200 |
| Bibliografía | 201 |
| Anexo 1: RUC..... | 209 |
| Anexo 2: Modelo de Encuesta | 219 |
| Anexo 4: Nómina de los socios..... | 230 |
| Anexo 5: Nómina de atención al cliente | 231 |
| Anexo 6: Carta de Aceptación..... | 233 |
| Anexo 7: Fotografías..... | 234 |

ÍNDICE DE TABLAS

| CONTENIDO | PÁGINA |
|--|--------|
| Tabla: 1 Muestra personal de Atención al Cliente por agencias de la Provincia de Tungurahua | 49 |
| Tabla: 2 Muestra de los socios de la Provincia de Tungurahua..... | 49 |
| Tabla: 3 Operacionalización de la variable independiente: Procesos de calidad en servicios financieros..... | 53 |
| Tabla: 4 Operacionalización de la variable dependiente: Satisfacción al cliente | 54 |
| Tabla: 5 Plan de recolección de la información | 55 |
| Tabla: 6 Atención al cliente de la entidad..... | 63 |
| Tabla: 7 Seguridad de los clientes cuando realizan transacciones..... | 64 |
| Tabla: 8 Información de los servicios que brindad la Cooperativa..... | 65 |
| Tabla: 9 Registro sin errores | 66 |
| Tabla: 10 La entidad tiene equipos tecnológicos modernos | 67 |
| Tabla: 11 La Cooperativa conoce cuáles son las necesidades específicas de los clientes | 68 |
| Tabla: 12 Los horarios de atención son flexibles..... | 69 |
| Tabla: 13 La excesiva demanda de socios influye en la atención prestada por el personal | 70 |
| Tabla: 14 La atención prestada a los clientes es personalizada | 71 |
| Tabla: 15 Los empleados están ocupados para dar respuesta a las inquietudes de los clientes..... | 72 |
| Tabla: 16 Los funcionarios están dispuestos a ayudar a sus clientes..... | 73 |
| Tabla: 17 Está de acuerdo con que se evalúe el proceso de atención al cliente..... | 74 |
| Tabla: 18 El servicio prestado es ágil y eficiente..... | 75 |
| Tabla: 19 La institución muestra un sincero interés en solucionar los problemas.... | 76 |
| Tabla: 20 Comunicación oportuna a los socios que solicitan información..... | 77 |
| Tabla: 21 La información proporcionada está orientada en beneficio del cliente ... | 78 |
| Tabla: 22 Tiempo que el socio debe esperar para ser atendido | 79 |
| Tabla: 23 Respuesta a los requerimientos de los clientes | 80 |
| Tabla: 24 El servicio prestado es rápido | 81 |
| Tabla: 25 El trato que otorga a los socios es discriminatorio | 82 |

| | |
|--|-----|
| Tabla: 26 Tiempo tarda en dar solución a los requerimientos | 83 |
| Tabla: 27 Tiempo de demora para concluir el servicio..... | 84 |
| Tabla: 28 Solución de las inquietudes y necesidades de los clientes..... | 85 |
| Tabla: 29 La entidad dispone de cajeros automáticos..... | 86 |
| Tabla: 30 Equipos técnicos y ventanillas disponibles del el área de servicio al cliente | 87 |
| Tabla: 31 Servicio que presta el personal del área de atención al cliente..... | 88 |
| Tabla: 32 Seguridad cuando realizan las transacciones en la entidad..... | 89 |
| Tabla: 33 Los empleados informan todos los servicios que brinda la Cooperativa.. | 90 |
| Tabla: 34 Siente que la entidad conoce cuáles son sus necesidades..... | 91 |
| Tabla: 35 Los horarios de atención son flexibles..... | 92 |
| Tabla: 36 El incremento de socios de la Cooperativa se debe al buen servicio..... | 93 |
| Tabla: 37 La atención brindada por los funcionarios de la entidad ha sido personalizada..... | 94 |
| Tabla: 38 Está de acuerdo con que se evalúe el proceso de atención al cliente..... | 95 |
| Tabla: 39 El servicio que le han brindado es ágil y eficiente | 96 |
| Tabla: 40 Cuándo se ha detectado un problema, la institución muestra interés en solucionarlo..... | 97 |
| Tabla: 41 Existe rapidez en ofertar información acerca de los movimientos de cuenta | 98 |
| Tabla: 42 La información proporcionada está orientada en beneficio del cliente ... | 99 |
| Tabla: 43 Cuánto tiempo usted espera para ser atendido en el área de atención al cliente | 100 |
| Tabla: 44 El personal está capacitado para atender los requerimientos de los clientes | 101 |
| Tabla: 45 El servicio prestado es rápido en función de las necesidades de los clientes | 102 |
| Tabla: 46 Cuál fué el tiempo de espera en dar solución a un problema | 103 |
| Tabla: 47 La entidad dispone de cajeros automáticos..... | 104 |
| Tabla: 48 Se debe optimizar el tiempo en el uso de los equipos técnicos y ventanillas | 105 |
| Tabla: 49 Verificación de la Hipótesis..... | 106 |
| Tabla: 50 Cálculo del Chi-Cuadrado | 107 |

| | |
|---|-----|
| Tabla: 51 Cálculo Chi-cuadrado | 107 |
| Tabla: 52 Frecuencias esperadas | 108 |
| Tabla: 53 Chi-cuadrado en tablas..... | 109 |
| Tabla: 54 Análisis del reglamento interno | 114 |
| Tabla: 55 Modelo Operativo | 126 |
| Tabla: 56 Costos libretas de ahorros | 196 |
| Tabla: 57 Costo cuenta chequera | 197 |
| Tabla: 58 Costo de la propuesta..... | 200 |
| Tabla: 59 Plan de Seguimiento y Evaluación | 200 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| CONTENIDO | PÁGINA |
|---|--------|
| Gráfico: 1 Atención al cliente de la entidad..... | 63 |
| Gráfico: 2 Seguridad de los clientes cuando realizan transacciones..... | 64 |
| Gráfico: 3 Información de los servicios que brindada la Cooperativa | 65 |
| Gráfico: 4 Registro sin errores | 66 |
| Gráfico: 5 La entidad tiene equipos tecnológicos modernos | 67 |
| Gráfico: 6 La Cooperativa conoce cuáles son las necesidades específicas de los clientes..... | 68 |
| Gráfico: 7 Los horarios de atención son flexibles..... | 69 |
| Gráfico: 8 La excesiva demanda de socios influye en la atención prestada por el personal | 70 |
| Gráfico: 9 La atención prestada a los clientes es personalizada | 71 |
| Gráfico: 10 Los empleados están ocupados para dar respuesta a las inquietudes de los clientes..... | 72 |
| Gráfico: 11 Los funcionarios están dispuestos a ayudar a sus clientes..... | 73 |
| Gráfico: 12 Está de acuerdo con que se evalúe el proceso de atención al cliente | 74 |
| Gráfico: 13 El servicio prestado es ágil y eficiente | 75 |
| Gráfico: 14 La institución muestra un sincero interés en solucionar los problemas. 76 | |
| Gráfico: 15 Comunicación oportuna a los socios que solicitan información | 77 |
| Gráfico: 16 La información proporcionada está orientada en beneficio del cliente 78 | |
| Gráfico: 17 Tiempo que el socio debe esperar para ser atendido | 79 |
| Gráfico: 18 Respuesta a los requerimientos de los clientes | 80 |
| Gráfico: 19 El servicio prestado es rápido | 81 |
| Gráfico: 20 El trato que otorga a los socios es discriminatorio | 82 |
| Gráfico: 21 Tiempo tarda en dar solución a los requerimientos | 83 |
| Gráfico: 22 Tiempo de demora para concluir el servicio..... | 84 |
| Gráfico: 23 Solución de las inquietudes y necesidades de los clientes..... | 85 |
| Gráfico: 24 La entidad dispone de cajeros automáticos | 86 |
| Gráfico: 25 Equipos técnicos y ventanillas disponibles del el área de servicio al cliente | 87 |
| Gráfico: 26 Servicio que presta el personal del área de atención al cliente..... | 88 |

| | |
|--|-----|
| Gráfico: 27 Seguridad cuando realizan las transacciones en la entidad | 89 |
| Gráfico: 28 Los empleados informan todos los servicios que brinda la Cooperativa | 90 |
| Gráfico: 29 Siente que la entidad conoce cuáles son sus necesidades..... | 91 |
| Gráfico: 30 Los horarios de atención son flexibles..... | 92 |
| Gráfico: 31 El incremento de socios de la Cooperativa se debe al buen servicio.... | 93 |
| Gráfico: 32 La atención brindada por los funcionarios de la entidad ha sido personalizada..... | 94 |
| Gráfico: 33 Está de acuerdo con que se evalúe el proceso de atención al cliente | 95 |
| Gráfico: 34 El servicio que le han brindado es ágil y eficiente | 96 |
| Gráfico: 35 Cuando se ha detectado un problema, la institución muestra interés en solucionarlo..... | 97 |
| Gráfico: 36 Existe rapidez en ofertar información acerca de los movimientos de cuenta | 98 |
| Gráfico: 37 La información proporcionada está orientada en beneficio del cliente | 99 |
| Gráfico: 38 Cuánto tiempo usted espera para ser atendido en el área de atención al cliente | 100 |
| Gráfico: 39 El personal está capacitado para atender los requerimientos de los clientes..... | 101 |
| Gráfico: 40 El servicio prestado es rápido en función de las necesidades de los clientes | 102 |
| Gráfico: 41 Cuál fue el tiempo de espera en dar solución a un problema | 103 |
| Gráfico: 42 La entidad dispone de cajeros automáticos | 104 |
| Gráfico: 43 Se debe optimizar el tiempo en el uso de los equipos técnicos y ventanillas | 105 |
| Gráfico: 44 COAC San Francisco Ltda. - Matriz | 188 |
| Gráfico: 45 COAC San Francisco Ltda. – Salcedo..... | 188 |
| Gráfico: 46 COAC San Francisco Ltda. – Puyo | 189 |
| Gráfico: 47 COAC San Francisco Ltda. – Píllaro..... | 189 |
| Gráfico: 48 COAC San Francisco Ltda. – Macas..... | 189 |
| Gráfico: 49 COAC San Francisco Ltda. –Izamba..... | 190 |
| Gráfico: 50 Organigrama estructural | 192 |

INTRODUCCIÓN

El presente Análisis de Caso está enfocado en buscar la relación que existe entre los procesos de calidad en servicios financieros y la satisfacción al cliente de la Cooperativa San Francisco Ltda., para lo cual se determinará en primera instancia que qué tanto conocen los empleados sobre los procesos de calidad implementados en la institución, y por otro lado los elementos que se utilizan para incrementar el nivel de satisfacción al cliente.

Dicho trabajo está estructurado en los siguientes capítulos:

Capítulo I se plantea, la problemática que vive la institución está a través del uso del gráfico Árbol de Problemas con sus diferentes causas y efectos de las cuales se han generado tanto la variable independiente como la dependiente, además se han planteado el objetivo general y específicos que se pretende alcanzar con la investigación.

Capítulo II contiene, el marco teórico en la que respalda la investigación; en él se cita las referencias de los autores con sus teorías que ayudan al sustento bibliográfico para el progreso y desarrollo de la investigación; además se diseña la hipótesis de estudio la cual será justificada posteriormente.

Capítulo III abarca, la metodología de investigación de campo porque se estudia el fenómeno en el lugar que se presenta es decir en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de la ciudad de Ambato. Posteriormente se ha determinado el tipo de investigación descriptiva y correlacional.

Capítulo IV contiene, los principales resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada en el levantamiento de la información, se elaboraron tablas y gráficos para facilitar el análisis e interpretación.

CAPÍTULO I

IDENTIFICACIÓN DE CASO A ESTUDIAR

1.1.1 Descripción y formulación del problema

“Modelo Lean Service en el proceso de servicio al cliente, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., ciudad de Ambato, en el período Enero - Abril 2017”.

1.2 Planteamiento del Problema

Mantener procesos de calidad en el servicio financiero permite incrementar la satisfacción de los clientes, esto conlleva a que la imagen institucional se posicione en el mercado, y sirva como un referente para que los socios decidan utilizar los servicios ofertados por cada una de las entidades.

1.2.1 Contextualización

1.2.2 Contexto macro

El servicio al cliente en el Ecuador se maneja a través de los defensores del cliente, una figura que se creó a través de la Constitución de la República del Ecuador (2008), en donde indica que el sector financiero público tendrá como prioridad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de los servicios financieros a la ciudadanía, los créditos otorgados tendrán como objetivo principal incrementar la productividad y competitividad de los sectores de acuerdo al Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, para impulsar su inclusión en la economía, el papel de los defensores del cliente es de mediador y conciliador entre el usuario y la institución financiera, con el fin de solucionar conflictos, sean quejas, consultas o reclamos de los clientes. (El Comercio, 2014, pág. 1)

Desde que las entidades bancarias ampliaron sus servicios a través de negocios particulares, los clientes pueden hacer depósitos, retiros, pagos de tarjetas de crédito y abrir cuentas más cerca de su hogar. (El Telégrafo, 2017). Este modelo de atención es conocido como corresponsables no bancarios y fue aprobado por la Junta Bancaria el 30 de junio del 2008.

A pesar de existir la disposición de atención obligatoria en algunos días feriados,

existen limitaciones al acceso del servicio, (El Telégrafo, 2016) debido a que algunas instituciones atienden en los sectores del país concurridos multitudinariamente por turistas. La falta de automatización, la duplicidad de información ocasiona frustración a los usuarios con largas filas de espera.

A pesar de las percepciones de los clientes en las diferentes instituciones financieras, la banca se ha esforzado por mejorar muchos aspectos del servicio, involucrando productos y canales a disposición de los clientes, tales como aumento en el número de oficinas, aumento del número de cajeros automáticos, y corresponsales bancarios. Estas mejoras pretenden disminuir los tiempos de respuesta y facilitar el acceso a la banca. (Bernal, 2015, pág. 23)

En el Ecuador existen un total de 801 Cooperativas de Ahorro y Crédito.

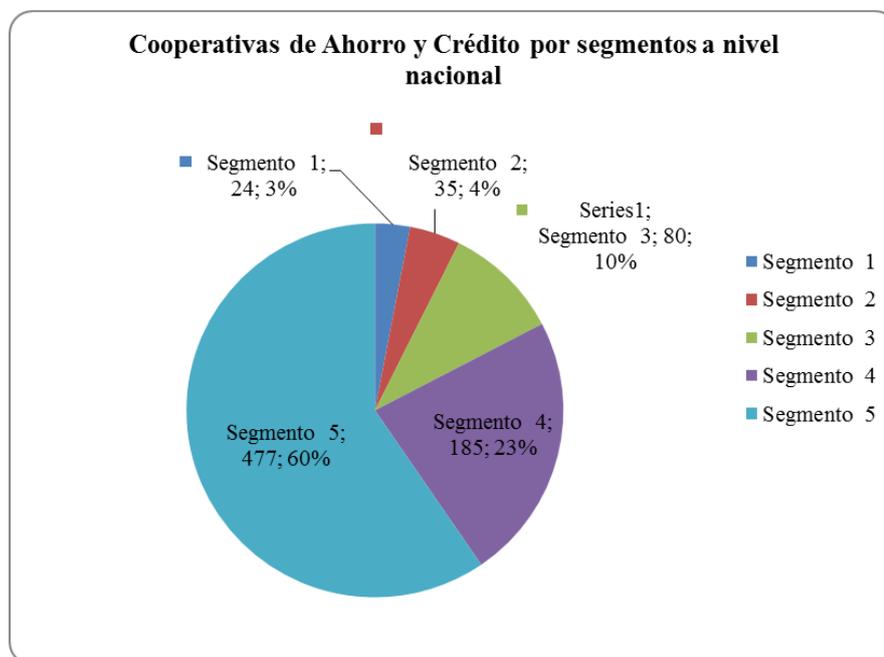


Gráfico N°: 1 Cooperativas de Ahorro y Crédito por segmentos a nivel nacional

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Tubón (2017)

Las principales provincias en las cuales se encuentran concentradas las Cooperativas de Ahorro y Crédito son: Pichincha, Guayas, Chimborazo, Loja, Manabí y Azuay. Por otro lado, las provincias que registran un bajo índice de concentración de Cooperativas de Ahorro y Crédito son Galápagos, Morona Santiago y Orellana. Las actividades que están relacionadas con las instituciones financieras son: consumo, producción, transporte, otros servicios y vivienda.

1.2.3 Contexto Meso

Un servicio al consumidor de calidad se determina por el grado de empatía que, en este caso, la entidad financiera pueda lograr con el cliente. Por empatía se entiende la capacidad de poder colocarse en los zapatos de alguien más, para anticipar sus acciones, necesidades y emociones, además brindar un servicio de calidad es incluso más importante que el precio. Es importante mantener excelentes canales de comunicación con el cliente a través de medios digitales, debido a que pueden proporcionar información para ofrecer un servicio de valor y para el mejoramiento continuo. Ayuda a corregir las debilidades y potenciar las fortalezas. (COBIS, 2016, pág. 1)

Con el fin de ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades de los consumidores financieros, las entidades deben ofrecer productos y servicios debidamente seguros, además de brindar toda la información solicitada y contar con el sistema de atención al cliente evitando conductas contractuales con contratos claros que incluyan términos, condiciones, derechos, obligaciones y tarifas. Las entidades no deben realizar cobros no pactados o que no se hayan informado previamente, generando cobros perjudiciales. Deben guardar reserva de la información según su nivel, atender oportunamente las solicitudes, quejas y reclamos, poner todos los recursos necesarios en las oficinas para que la atención sea oportuna y eficiente. (Bernal, 2015, pág. 23)

Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo con el tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

| Segmento | Activos | Nº de COAC por segmento en Tungurahua |
|--------------------|---|---------------------------------------|
| 1 | Mayor a 80'000.000.00 | 6 |
| 2 | Mayor a 20'000.000.00 hasta 80'000.000.00 | 4 |
| 3 | Mayor a 5'000.000.00 hasta 20'000.000.00 | 9 |
| 4 | Mayor a 1'000.000.00 hasta 5'000.000.00 | 40 |
| 5 | Hasta 1'000.000.00 | 96 |
| | Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales | |
| Total COACS | | 155 |

Tabla: 1 Segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Tubón (2017)

En la provincia de Tungurahua existen un total de 155 Cooperativas de Ahorro y Crédito, las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

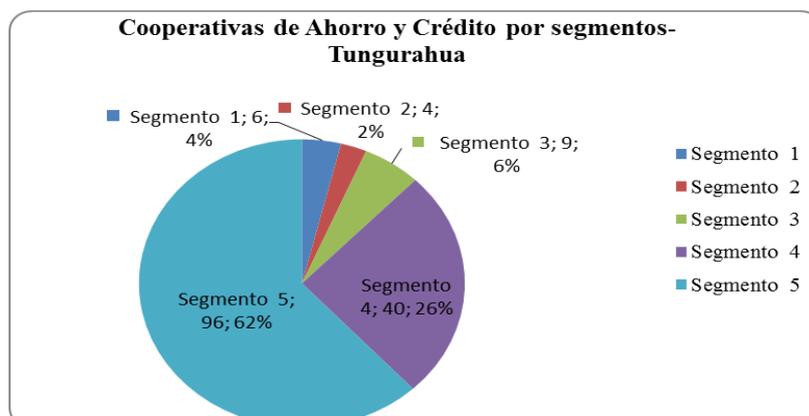


Gráfico N°: 2 Cooperativas de Ahorro y Crédito por segmentos-Tungurahua
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Elaborado por: Tubón (2017)

1.2.4 Contexto micro

Un 28 de enero de 1962, se reúnen en la ciudad de Ambato un grupo de madres pobres, con la presencia del Reverendo Padre Díaz, con el propósito de formar un grupo de ayuda y solidaridad. El nombre inicial fue “**Cooperativa De Ahorro Y Crédito De Las Madres Pobres.**” Se nombra como presidenta de la Cooperativa a la Srta. Inés Izurieta. El 20 de mayo de 1962 se reúnen y establecen que debe registrarse por lo dispuesto en la Ley de Cooperativas, y deciden elaborar sus estatutos y reglamentos en los cuales se hacen acreedores y registran el nombre con el que va a funcionar la entidad. Comienzan con un capital de 23.000 sucres y en el año de 1963 cumplidas las precisiones de ley, son reconocidos jurídicamente con el nombre de “**Cooperativa De Ahorro Y Crédito San Francisco Ltda.**” (Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., 2014, pág. 80)

Es una institución legalmente constituida en el Ecuador de conformidad con las leyes ecuatorianas. Tiene sucursales en Santo Domingo, Pichincha, Cotopaxi, Napo, Tungurahua, Pastaza y Morona Santiago. Cuenta con 30 oficinas a nivel nacional para una mejor atención. Es una cooperativa con mayor solidez que absorbió a cooperativas como la COAC Acción Rural y COAC Acción Tungurahua.

Sin embargo a pesar de sus aciertos, también presenta problemas operativos tales como manejo inadecuado de los procesos de crédito y cobranza en las sucursales, pues no se cumple con las políticas establecidas, por otro lado también ha presentado problemas en su gestión interna pues se observa grandes avances en la forma de comprender , ponderar y evaluar la capacidad de administrar y manejar los riesgos, la calidad de los procesos de gestión, la planificación de operaciones, y el cumplimiento de normativas legales, y las políticas de saneamiento de sus activos, por otro lado al referirse a la satisfacción del cliente, se observa que en algunas sucursales no se maneja tiempos productivos, pues en ocasiones el personal es nuevo o no cuenta con la suficiente capacitación, y al momento de existir elevada demanda de socios con necesidad de servicios financieros en esta área, aparecen errores reflejados en reprocesos o reversos de ordenes en el Sistema de la entidad, lo que afecta también a otras áreas que dependen del proceso inicial que se haya ingresado de forma correcta, ocasionando una baja productividad del personal.

1.2.5 Análisis Crítico

Árbol de Problemas

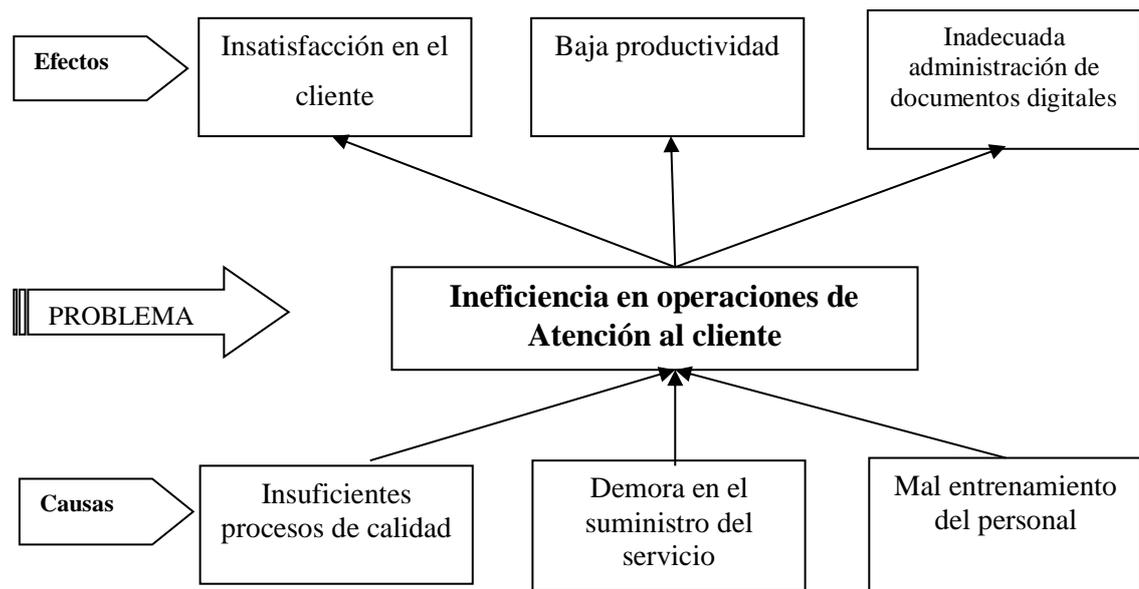


Gráfico N°: 3 Árbol de Problemas
Elaborado por: Tubón (2017)

Relación causa-efecto

Luego de analizar las respectivas causas y efectos referentes al problema como es

ineficiencia en las operaciones de atención al cliente, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., se determinó lo siguiente:

Como primer aspecto se observó que los procesos de calidad del área de Atención al cliente están incompletos o son confusos, provocando una insatisfacción en el cliente o socio final.

Otro aspecto relevante es la demora en el suministro del servicio en las sucursales de la entidad, debido a la baja eficiencia en operaciones del área de Atención al Cliente, lo que conlleva a una baja productividad del personal a cargo.

Finalmente, el entrenamiento deficiente o fugaz del personal, provocado por la ineficiencia en las operaciones de atención al cliente, ocasionan una pésima administración de documentos digitales por parte de los encargados de esta área.

1.2.6 Prognosis

De no realizarse el presente estudio, no detectará los cuellos de botella analizados en el diagnóstico inicial de la presente investigación, además que este problema seguirá latente ocasionando errores operativos y fallas en el sistema de la entidad, debido a la falta de atención a esta área importante para la entidad.

Posteriormente esto provocará graves consecuencias en la productividad y atención al cliente, adicionalmente no se cumplirán con los resultados esperados, debido al mal entrenamiento del personal generarían la baja productividad, tomando en cuenta que es importante prestar un óptimo servicio para aumentar la participación en el mercado, tener más clientes con procesos eficientes, y maximizar los resultados económicos de la entidad.

1.2.7 Formulación del problema

¿Son los insuficientes procesos de calidad en el área de operaciones de atención al cliente, lo que incide en la insatisfacción del cliente, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato?

1.2.8 Preguntas directrices

- ¿Se han evaluado procesos de calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito

San Francisco Ltda., en el área de Servicio al cliente?

- ¿Se han efectuado indicadores de satisfacción al cliente en el área de servicio al cliente, en la entidad?
- ¿Se debe plantear una alternativa de solución para incrementar la eficiencia en las operaciones del área de Atención al cliente?

1.2.9 Delimitación

Campo: Contabilidad de Gestión

Área: Gestión de la Calidad

Aspecto: Procesos de calidad y satisfacción al cliente

Temporal: Enero- Abril 2017

Espacial: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

1.3 Justificación

La presente investigación tiene como finalidad establecer relaciones más duraderas y de mayor valor añadido con los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., además busca identificar las necesidades actuales, simplificar los procesos de atención al cliente para alcanzar la adecuada calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios, ejes fundamentales en el desarrollo de la institución.

Es importante el presente estudio pues al estudiar los principios y herramientas Lean Service para reducir los tiempos, y mejorar el nivel de servicios a cada una de las sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Los beneficiarios del presente estudio son: el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia, los socios y los colaboradores de la institución financiera.

Con respecto a los socios, se incrementará la calidad del servicio, cubriendo de esta manera sus expectativas, y en el caso de los empleados, estos podrán efectuar sus actividades diarias con un alto grado de eficiencia, debido que se podrán simplificar algunos procesos.

Mediante el estudio se implementará una nueva alternativa de solución, para lo cual es necesario compartir la información de este modelo con todos los involucrados, puesto

que mediante la identificación, selección de los procesos clave y asignación de actividades se podrá analizar los que les competen a cada responsable del área de servicio al cliente tanto de matriz como de las sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Por último es necesario la revisión y análisis de los procesos mediante la aplicación de indicadores, para la detección de problemas que pueden surgir y tomar las acciones correctivas necesarias.

Es factible la presente investigación porque al investigar modelos de mejoramiento continuo de calidad en servicios financieros como el modelo Lean Service según (Asenta, 2016), esto permitirá estandarizar y simplificar las actividades, permitirá aumentar la velocidad y la reducción de los tiempos de suministro y entrega, por otro lado mejorará la productividad y la calidad del proceso, además permitirá manejar un compromiso y satisfacción en el área de trabajo, y finalmente ayudará a desarrollar las competencias y la polivalencia de las personas de las áreas dedicadas a mejorar la satisfacción del cliente.

1.4 Objetivos

Objetivo General

- Estudiar los procesos de calidad en los servicios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., y sus efectos en la satisfacción al cliente, para disminuir el desperdicio de tiempos improductivos, en el período Enero-abril del año 2017.

Objetivos específicos

- Analizar los procesos de calidad existentes, para conocer los que se podría mejorar en la entidad.
- Examinar modelos de mejora continua para la satisfacción al cliente en entidades financieras.
- Proponer un modelo de calidad denominado Lean Service para optimizar los procesos en el área de operaciones de atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

En el año 2012 un estudio de la Revista Asturiana de Economía sobre el: “Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad” (Valdunciel L. et al, 2007, págs. 95-96)

Este documento nos habla acerca de la aplicación de modelo de ecuaciones estructurales (MEE), lo cual sirvió para medir el análisis de relaciones cliente a entidad, referente a la atención al cliente, por otro lado también se aplicó un análisis estadístico denominado Alpha de Conbrach, el mismo que reflejó como resultados que el aspecto operativo se relaciona con el desempeño de las entidades financieras en los servicios prestados, además otro factor es la apariencia de las instalaciones, las nuevas tecnologías, incluyen los medios virtuales como Internet, y la banca telefónica, y el aspecto humano el cual comprende las actitudes y capacidades de los empleados en la prestación del servicio.

Se demostró con esta investigación que los aspectos operativos siempre tiene el valor más alto y que es el que más influye en la calidad del servicio, esto responde a la necesidad del servicio y q que los clientes conciban como la calidad del servicio influye en el desarrollo económico de las entidades financieras, dentro del área de servicio al cliente se observó que la relación de las entidades con los clientes, se ve reflejado en la facilidad de efectuar las transacciones, uno de los subprocesos con mayor demanda son las consultas de saldos, y los movimientos, como también las aperturas de cuentas, otro aspecto evaluado es la rapidez en el servicio, donde debe ser un servicio con amabilidad. Cortesía y atención personalizada, por último, el resultado final evidenció que la mayoría de clientes prefiere las entidades que manejan calidad y satisfacción, esto posteriormente genera fidelidad y lealtad a las entidades que le han brindado satisfacción a sus requerimientos.

Según González (2000) concluye que la agrupación que hacen los clientes particulares de los criterios que conforman la calidad de un servicio financiero coincide con las cinco dimensiones propuestas por Parasuraman, Berry y Zeithmal en 1991, es decir las entidades financieras han de ser fiables, empáticas, responder con eficacia, mostrarse seguras y ofrecer una apariencia moderna de sus instalaciones. Luego, representan de forma precisa los criterios específicos que utilizan los clientes particulares para evaluar la calidad financiera.

El cliente particular espera de las entidades financieras, por encima de todo, que la ejecución del servicio sea rápida y que se enfoque hacia la consecución de acciones en su apoyo.

Todos los ítems de la calidad del servicio financiero relacionados con el tramo directo entre clientes particulares y empleados son los peor evaluados. Según el cliente particular, las entidades financieras no han dedicado esfuerzos suficientes para mejorar las relaciones con los clientes y sí en las tecnologías. Está claro que esto es contraproducente y que las entidades financieras han de ir adoptando decisiones encaminadas a mejorar las capacidades de sus empleados a fin de seguir siendo competitivas. Concretamente los empleados deber ser capaces de dar un trato más esmerado a los clientes, tener conocimientos suficientes para responder acertadamente a las cuestiones planteadas por los mismos y estar siempre dispuestos a prestarle ayuda

Las entidades financieras que quieran mejorar la calidad del servicio prestado también deben considerar las exigencias de los clientes particulares según sus cualidades socioeconómicas.

Las entidades financieras deberían esforzarse en eliminar, cuanto antes, las deficiencias del servicio relacionadas con las dimensiones de empatía, seguridad y capacidad de respuesta, en este orden de prioridad, puestos que ocupan los primeros puestos de importancia para el cliente particular en el momento de evaluar la calidad y es la única forma de superar las deficiencias del servicio prestado. (págs. 71-92)

De acuerdo con el autor, se establece que las entidades financieras deberían mejorar la atención al cliente, en ocasiones se ha presentado procesos demasiado tediosos que afectan la calidad del servicio, si bien se han implementado algunos avances tecnológicos para lograr procesos más eficientes y mejorar la satisfacción de los

usuarios, es necesaria la capacitación a cada uno de los empleados para dar un servicio adecuado.

De acuerdo a Fernández (2006), como conclusión podemos decir que el equipo humano de una entidad, de una entidad financiera es fundamental para el buen funcionamiento, la perdurabilidad y rentabilidad de la misma y que la motivación laboral y con ella la satisfacción y el comportamiento, es clave para el éxito de un programa de Calidad Total.

El servicio financiero es una actividad genérica desarrollada por las instituciones financieras como conjunto de procesos y en todo proceso de prestación de servicios financieros intervienen tres tipos de factores: a) Factores técnicos, constituido por el soporte físico y tecnológico que posibilita la relación financiera entre proveedores y cliente; b) Factores humanos, las personas que participan en el proceso de prestación del servicio; c) Factores financieros, hacen referencia al concepto de productos-servicio que ofrecen las instituciones financieras al mercado, como son los productos de cuentas ordinarias, préstamos y depósitos. (2006, págs. 151-156)

Es fundamental tener presente los elementos que inciden de forma directa en la calidad de los servicios ofertados por las instituciones financieras, de esta manera se podrá identificar los elementos que no están acorde a los requerimientos de un servicio de calidad, y se podrá tomar acciones correctivas, con el propósito de alcanzar un alto grado de satisfacción en los socios.

2.2 Fundamentación Filosófica

La presente investigación se basa en el paradigma naturalista descansa sobre el supuesto de que hay múltiples realidades y, que la investigación divergirá en lugar de converger a medida que avanza el conocimiento y que toda esa parte de la realidad están interrelacionadas de tal manera que el estudio de una parte influye necesariamente en todas las demás. Este paradigma mantiene que las generalizaciones no son posibles, que lo máximo que uno puede esperar son hipótesis de trabajo, que se refieren a un contexto particular. El planteamiento naturalista se propone desarrollar conocimiento ideográfico, centrándose en las diferencias entre los objetos, tan

frecuentemente, y con tanto interés como las similitudes (Guba, 1983, pág. 10)

Se aplica el paradigma naturalista en el presente trabajo de investigación debido a la naturaleza de las variables como son: Procesos de calidad en servicios financieros y la satisfacción al cliente, son temas pocos abordados, lo cual requiere un nuevo enfoque y aplicación de nuevas técnicas e instrumentos para el logro de los objetivos planteados.

2.3 Fundamentación Legal

De acuerdo a las Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2012) se menciona lo siguiente:

| Marco Constitucional de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero | | |
|---|--|--|
| Título XIV De la Transparencia de la Información | Sección I Capítulo V: De los defensores del cliente de las instituciones de los sectores financieros público y privado | Artículo 1.- Defensor del cliente.- Son las personas naturales designadas en un proceso eleccionario organizado por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, cuya función principal es la protección de los derechos e intereses particulares de los clientes, así como informar a los clientes de sus obligaciones ante las instituciones del sistema financiero sujetas a la supervisión, vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros; y, que son clientes de las instituciones donde ejercerán sus funciones. |
| | Sección II: Funciones, atribuciones y obligaciones de la o el defensor del cliente | Artículo 5.- La o el defensor del cliente tiene como función proteger los derechos e intereses particulares de particulares de los clientes de la respectiva instituciones del sistema financiero, para lo cual conocerá y tramitará los reclamos sobre todo tipo de negocios financieros que tengan relación directa con el cliente reclamante, a cuyo efecto recabará de éste la autorización expresa que le faculte a solicitar información o documentación a la institución del sistema financiero, relacionado con el reclamo. (pág. 6) |

Fuente: Superintendencia de Bancos

| Código de derechos del usuario financiero Superintendencia de Bancos y Seguros Resolución N° JB-2010-1782 | |
|--|--|
| PARÁGRAFO Derecho a acceder a productos | 2. Derecho a la información de productos y servicios financieros: Tiene que ver con la claridad, precisión, veracidad y oportunidad de la información que dispone para elegir el mejor producto o servicio financiero de la variedad |

| | |
|--|---|
| servicios financieros de calidad. | que oferta cada institución financiera. |
| | Derecho a acceder a productos y servicios financieros: Quiere decir que las instituciones financieras deben de procurar tener canales para el desarrollo de negocios que permitan una mayor inclusión y fluidez de usuarios en el sistema, optimizando el tiempo. |
| | 5. Derecho a obtener productos y servicios financieros de calidad: Este punto se refiere al buen trato y facilidades que deben prestar las instituciones financieras al usuario para que, de manera oportuna, pueda acceder sin mayores trabas que requisitos legales a los productos y servicios que se ofertan. |

Fuente: Superintendencia de Bancos

| Secretaría Nacional de la Administración Pública | |
|--|--|
| CAPÍTULO II DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS | Artículo 9.- Propiedades fundamentales de un servicio. |
| | 9.1 Agregar valor. - Un servicio se caracteriza por generar beneficios tangibles y/o intangibles a sus usuarios mejorando continuamente su experiencia durante y después de la prestación. |
| | 9.2 Legalidad. - Un servicio debe ser prestado en estricto cumplimiento del marco legal vigente. |
| | 9.3 Continuidad. - La prestación de un servicio debe ser permanente, regular e ininterrumpida para favorecer la satisfacción de las necesidades de los usuarios. |
| | 9.4 Igualdad. - Un servicio debe ser prestado a todos los usuarios sin discriminación de ningún tipo. |
| | 9.5 Estandarización. - Todo servicio deber ser definido y por lo tanto provisto de la misma manera, asegurando el nivel de calidad en cualquier circunstancia. |
| Artículo 11.- Canales de atención | Las instituciones deberán identificar, diseñar y establecer sus canales de atención para facilitar el acceso al servicio de forma estratégica y en beneficio de las necesidades de los usuarios |
| Artículo 12.- Condiciones básicas para la prestación de los servicios | Las instituciones deberán gestionar la infraestructura, el personal, la tecnología de contacto; el equipamiento; los materiales; y, todos aquellos elementos considerados básicos para la prestación de un servicio. (pág. 44) |

Fuente: Secretaría Nacional de la Administración Pública (2016)

2.4 Categorías Fundamentales

2.4.1 Subordinación de las variables

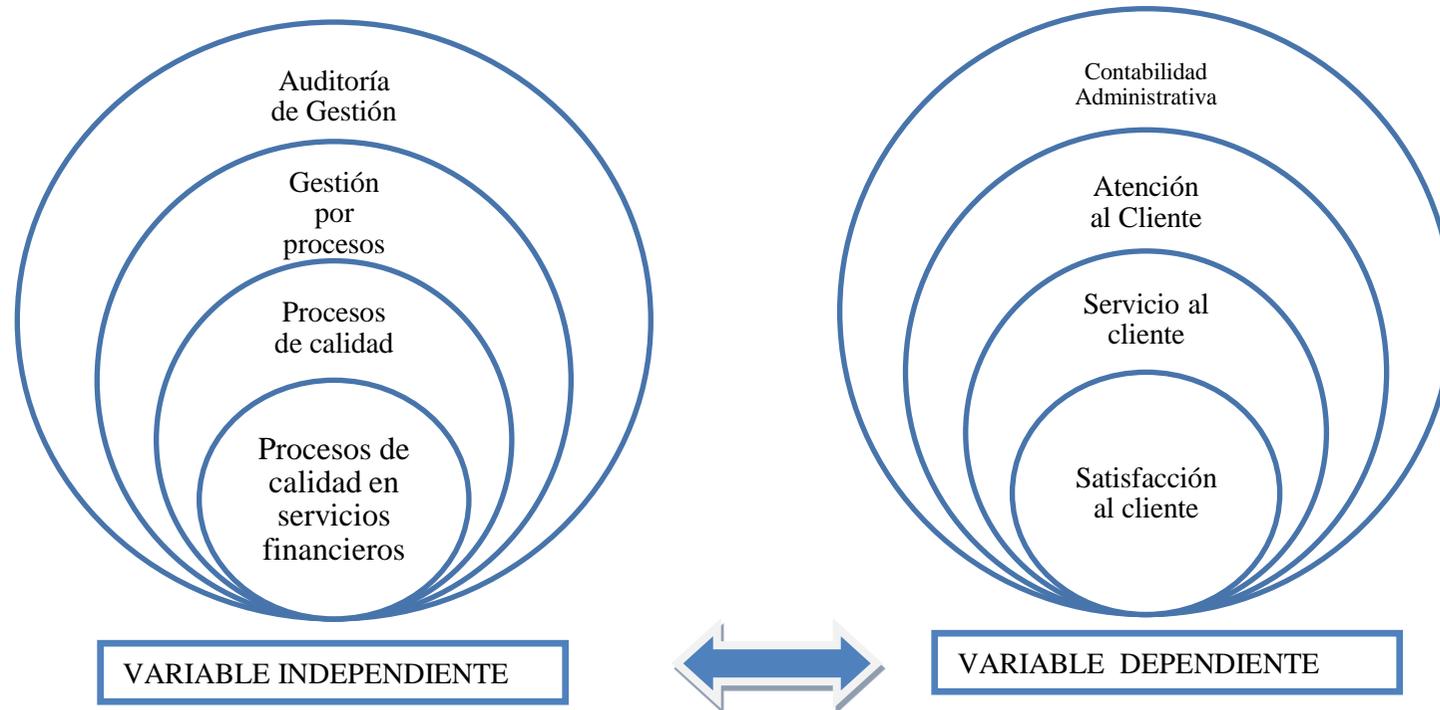


Gráfico N°: 1 Superordinación de variables

Fuente: Marco conceptual

Elaborado por: Tubón (2017)

2.4.1.1 Subordinación de la variable independiente

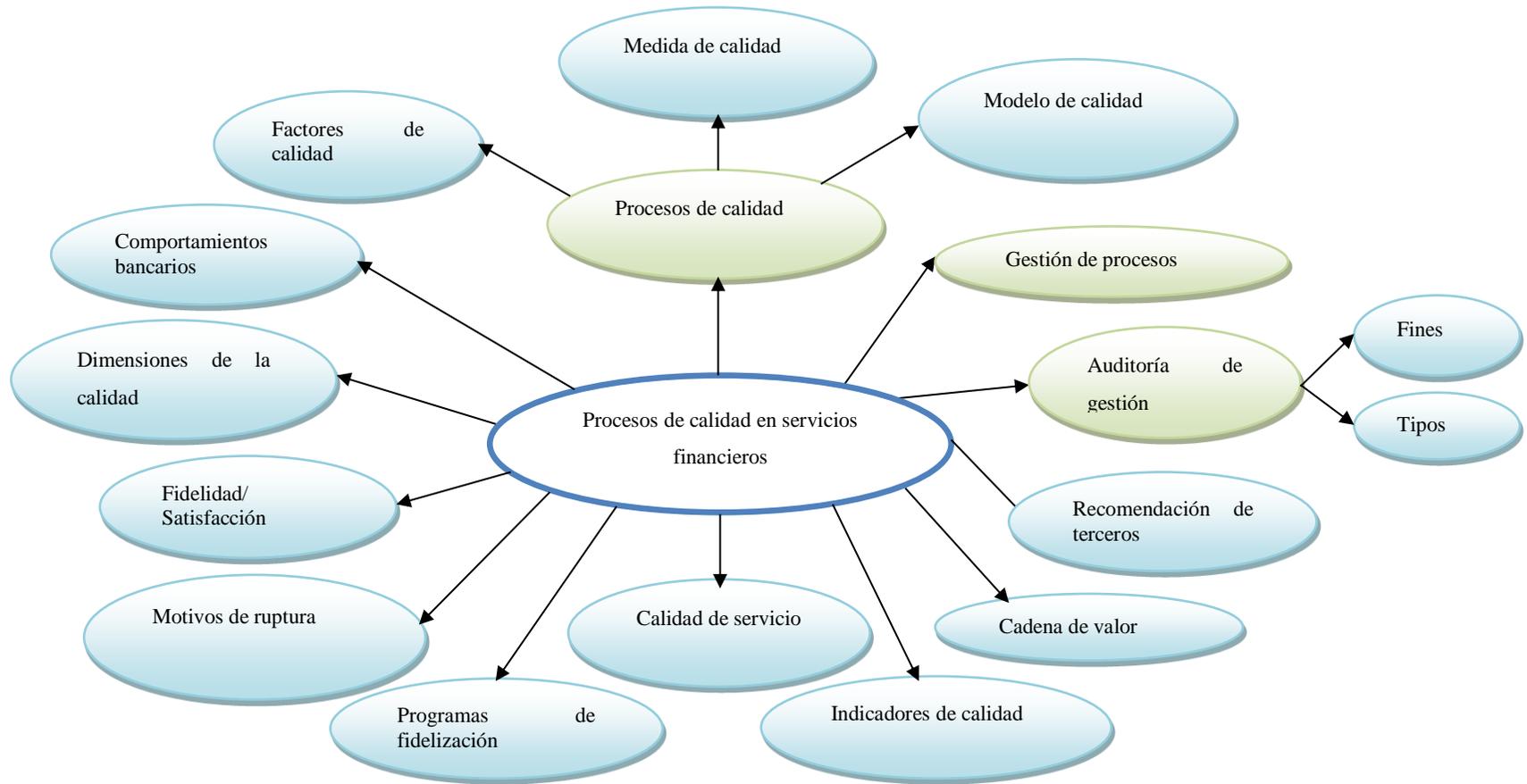


Gráfico N°: 2 Subordinación de la variable independiente
Elaborado por: Tubón (2017)

2.4.1.2 Subordinación de la variable dependiente

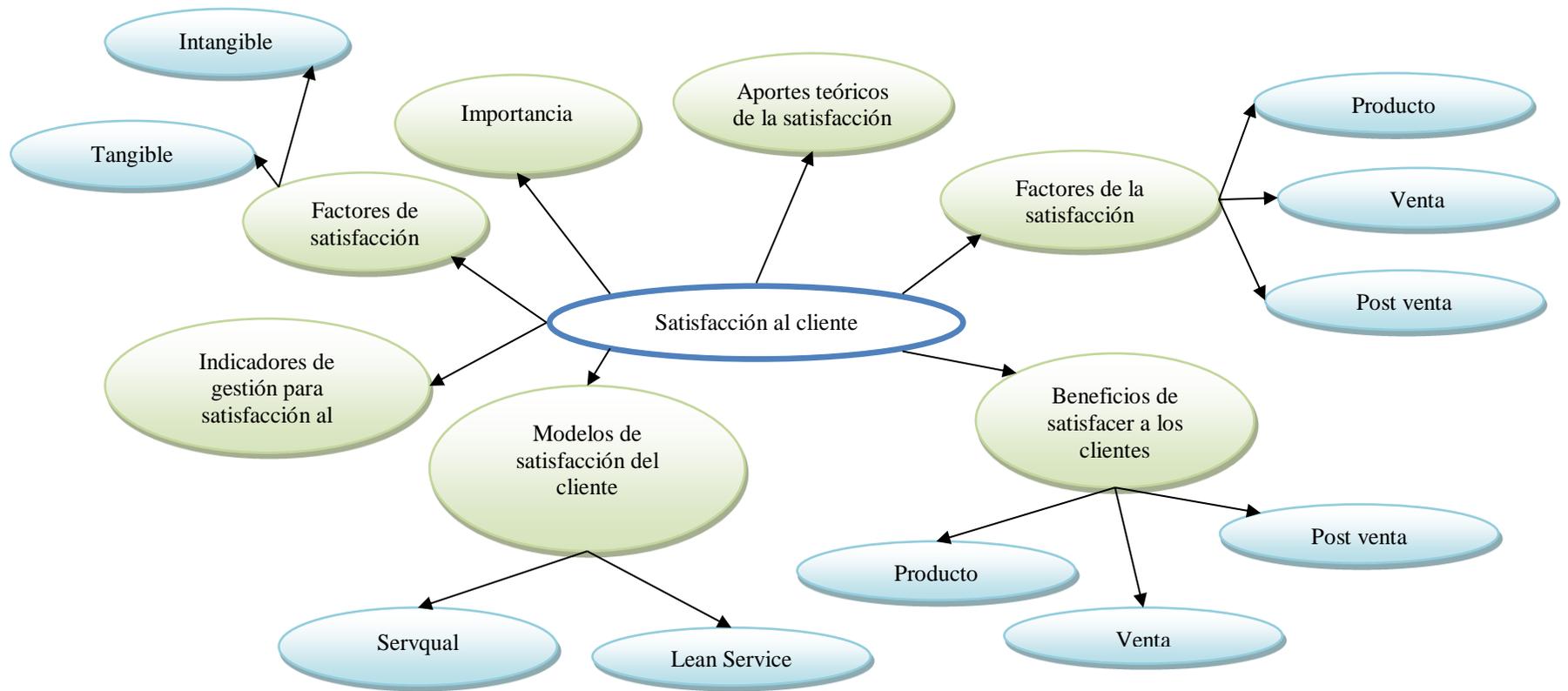


Gráfico N°: 3 Subordinación de la variable dependiente
Elaborado por: Tubón (2017)

2.4.2 Marco conceptual de la variable independiente

2.4.2.1 Auditoría de gestión

De acuerdo con Franklin (2007) “Una auditoría de gestión es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.” (pág. 874)

Es necesario realizar una auditoría administrativa en todas las entidades, con la finalidad de tomar acciones correctivas sobre los puntos críticos detectados, de esta manera se alcanza el nivel de desempeño óptimo, que garantice la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Una auditoría de gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objeto mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas. (Maldonado, 2006, págs. 168-172)

La auditoría de gestión para su ejecución evalúa indicadores como, eficacia, eficiencia y calidad con el fin de emitir un informe sobre la gestión realizada por los administradores, además permite medir el cumplimiento de las metas propuestas al iniciar un ciclo operativo.

La auditoría de sistemas de gestión es considerada como un control técnico que proporciona a la dirección un método para evaluar la eficacia en procedimientos operativos y controles internos. Utilizando cuestionarios detallados, usados como base para entrevistas con personal de la entidad, se puede encontrar áreas problemáticas de ineficiencia. (Vilar, 1999, pág. 224)

Es importante realizar el examen a todas las áreas de las entidades con el propósito de determinar la eficiencia con la que realizan los procesos y verificar la correcta utilización de recursos.

Examina

- “Objetivos, planes, políticas, métodos, normas

- Estructura organizativa de la entidad
- Uso de recursos físicos y humanos”

Fines

- Informar sobre la eficiencia o ineficiencia alcanzada, midiendo el logro de los objetivos alcanzados.
- Aumento de la calidad
- Resaltar oportunidades
- Eliminar desperdicios y pérdidas
- Observar la realización de los controles
- Asegurarse de que las políticas y procedimientos sean bien empleados
- Vigilar el cumplimiento de objetivos y planes de la entidad. (Flores & Gutiérrez, 2003, pág. 1)

La finalidad de la auditoría de gestión de proporciona herramientas útiles a los usuarios del informe, podrán identificar procesos ineficientes que no aportan valor al producto o servicio que ofrecen.

2.4.2.2 Gestión por procesos

De acuerdo con Bravo (2008),

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la entidad a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivo los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones. Productividad considera la eficiencia y agrega valor para el cliente. (pág. 408)

Con el propósito de aumentar el grado de satisfacción de los clientes, se debe implementar acciones que promuevan la productividad en cada una de las actividades programadas para dar un servicio. El esfuerzo que hace una entidad en poner a disposición de los usuarios los diferentes servicios y lo procesos deben ser diseñados dando prioridad a los usuarios.

Según Pérez (2004) ”la gestión por procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores y defectos

del proceso.”

Las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito (o al menos subsistir) tiene la necesidad de alcanzar “buenos resultados. Para alcanzar estos resultados, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su sistema de gestión. (Beltrán et al, 2002, pág. 140)

De lo expresado anteriormente se concluye que la mejora continua está dada por una adecuada gestión por procesos, lo que permite adaptarse a los cambios constantes del ámbito globalizado. Por lo tanto, es indispensable tomar en cuenta todos los recursos, metodologías y programas necesarios para la obtención el logro de los resultados esperados.

Gestión por procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una consecuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. (Ruiz et al, 2013, págs. 1-11)

La gestión por procesos significa el conjunto de medidas, adoptadas por la administración de una organización para un área o departamento específica. Existen factores de los clientes que deben ser considerados al momento de diseñar un mapa de procesos, con el objeto de alcanzar el nivel óptimo de satisfacción

Los tipos de gestión por procesos son:

Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la entidad, sus políticas y estrategias. Estos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Operativos (esenciales o clave): procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la entidad para dar satisfacción a los clientes.

De apoyo: Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos

operativos (Ruiz et al, 2013, págs. 1-11)

Es importante identificar los procesos existentes en el entorno de una entidad, identificarlos y establecer la finalidad de cada uno de ellos para determinar las medidas o programas que guiarán para que cada uno de ellos sea eficiente.

2.4.2.3 Gestión por procesos de servicios

De acuerdo con Duque (2005), comprende la implementación de tres indicadores: calidad, satisfacción y valor, la unión de estos tres permitirá aportar un valor diferenciado en el servicio prestado, generar características inherentes, donde el principal beneficiario será el usuario final. Los departamentos encargados de esta sección de la entidad deben implementar programas que incluyan a todos los miembros de la entidad, debido a que todos ellos tienen roles importantes en el proceso.

Procesos de calidad

La calidad es un concepto dependiente de la percepción del cliente, su gestión es responsabilidad de la entidad. Por tanto, la calidad no es algo que ocurre al azar, sino que es consecuencia de una determinada actuación de la entidad para gestionarla. (Plaza, 2002, pág. 296)

La gestión de calidad efectuada por la administración debe enfocarse en ofertar bienes y servicios para cubrir las necesidades que demandan los clientes, pues la percepción que logremos alcanzar en ellos será de gran utilidad para el progreso de la entidad,

La calidad empieza a dejar de centrarse tanto en el producto, en el servicio o el proceso, y pasar a formar parte de las personas y de las actividades que estas realizan. La gestión de la calidad termina por extenderse a todos los ámbitos de la entidad, y se convierte en un factor estratégico. No se puede responsabilizar tan sólo a una persona o a un departamento de la calidad del producto o el servicio final, ya que todos intervienen en el resultado final, aunque algunos hagan más directamente que otros. (Arana et al, 2008, pág. 204)

La gestión de la calidad debe ser una filosofía que comprometa a todos los colaboradores de las entidades, cada uno tiene una aportación, ya sea directa o indirecta en la prestación de servicios.

De acuerdo con Tarí (2000) “el concepto de calidad total sugiere que la calidad ha de

estar presente en todas las fases de su ciclo de vida, desde el diseño hasta el servicio de postventa.” (pág. 302)

La calidad de los servicios o productos deben estar presentes en cada una de las etapas de la organización, incluyendo los elementos y recursos necesarios para su ejecución

Factores de calidad de servicios

1) Factores de comunicación, interacción

La calidad de servicio se basa en gran medida en la “bondad” del contacto que el cliente establece con los empleados o representantes de la entidad financiera.

Los aspectos que están relacionados con esta son: Información clara y transparente, Trato y amabilidad, Flexibilidad y comprensión de necesidades, por último, profesionalidad de empleados.

2) Factores funcionales

Son factores que expresan lo que el cliente está recibiendo del servicio, fundamentalmente rapidez y eficacia, a través de una adecuada mecanización.

Es una categoría más tangible que la correspondiente a la comunicación, su medición es sencilla, a la par que su evaluación por los clientes será más objetiva, puesto que no implican las actitudes. Involucra aspectos como: tiempo en la operación, rapidez en la imputación de cargos y abonos, rapidez de servicio, rapidez en comunicaciones, tiempo de espera, eficacia y fiabilidad.

3) Factores externos, factores (estéticos, ambientales)

Está relacionado con todos aquellos aspectos tangibles y fácilmente constatables que definen el marco físico de la prestación de servicio y que constituye un soporte facilitador de la misma.

Comodidad estética: hace referencia al espacio físico en que se establece la interacción del cliente con la entidad, con su comodidad y aspecto agradable, puede facilitar una mejor prestación del servicio.

4) Factores de imagen

En el sector financiero, la calidad de servicio figura como la imagen de la entidad.

Reputación: Comprende la percepción por la cual la institución es afamada.

Credibilidad: Significa la veracidad de las afirmaciones de la entidad.

Solvencia y seguridad financiera: La fiabilidad financiera, la seguridad de los depósitos más allá de los riesgos cubiertos por el seguro.

5) Factores de oferta financiera (productos y servicios)

Se considera como elementos de calidad de servicio a las políticas de producto y precio que las entidades llevan a cabo, llegando a referirse como “vocación de servicio” de las entidades al hecho de ofertar una serie de productos o servicios. (Merino J. , 1999, pág. 517)

Indicadores de la calidad del servicio

- 1) **Cumplimiento de las condiciones pactadas:** el pacto acordado en el proceso de negociación de la institución financiera con el cliente debe ser respetado para generar confianza entre ambos.
- 2) **Accesibilidad a la posición bancaria:** Con el avance tecnológico es importante poner a disposición de los usuarios aplicaciones que permitan el libre acceso al estado de cuenta desde cualquier lugar sin ningún tipo de restricción.
- 3) **Volumen de errores cometidos y su rectificación:** Es normal que las entidades tengan problemas en sus sistemas, pero se debe tomar las acciones correctivas, evaluar el tiempo de respuesta desde el momento en que se ha detectado el error.
- 4) **Eficacia en la gestión:** Cuando los clientes solicitan realizar un crédito o inversión deben tener en cuenta elementos como el tiempo que se demora en realizar las gestiones en la oficina, la atención telefónica, y el funcionamiento de la banca electrónica.
- 5) **Asistencia de los gestores bancarios:** Los clientes desean una atención personalizada, que se dé a conocer los productos o servicios que se ofrece detalladamente. (Cantalapiedra, 2016)

Los indicadores de la calidad del servicio financiero permiten detectar debilidades y corregirlas, optimizar los recursos empleados para el mejoramiento de la atención.

Modelos conceptuales de calidad

- **Modelo de Gronroos**

Define la calidad percibida del servicio como un proceso evaluativo en el cual el cliente compara sus expectativas del servicio con lo que el percibe que ha recibido en el servicio, proponiendo tres dimensiones básicas que influyen en la calidad: Calidad técnica (lo que el consumidor recibe), calidad funcional (como recibe el cliente el servicio) e imagen corporativa (forma que los clientes perciben la organización).

- **Modelo de Nguyen**

Se estructura a partir de las relaciones entre los componentes: imagen de la entidad, resultado del personal en contacto, organización interna del servicio, soporte físico y satisfacción del cliente.

- **Modelo de Bolton y Drew**

Sostiene que la calidad de servicio es una actitud frente a la entidad y todos sus servicios, mientras que la satisfacción se expresa con respecto al servicio ofrecido localmente y es la calidad del servicio percibido, de la que se derivan las intenciones comportamentales.

- **Modelo de Bitner**

Describe la calidad de servicio percibida como una consecuencia de la experiencia satisfacción e insatisfacción

- **Modelo de Parasuraman**

Se centra en el punto de vista del cliente ya que define la calidad del servicio como la diferencia entre las expectativas y la percepción del desempeño que tiene el cliente con respecto al servicio, de esta forma mide la calidad del servicio a través de la sustracción entre la puntuación que los clientes le dan al desempeño y a las expectativas. (Barbosa et al, 2016, pág. 10)

Medida de la calidad de servicio percibido

Las características que se debe seguir para cumplir con un correcto servicio de calidad son:

- Debe cumplir sus objetivos
- Debe servir para lo que se diseño
- Deber ser adecuado para el uso
- Debe solucionar las necesidades
- Debe proporcionar los resultados.

Calidad de servicio y satisfacción

Este aspecto se ha convertido en un elemento central en las ventas. El servicio de calidad es una herramienta que debemos utilizar para conseguir una mejor posición en la sociedad e involucrarlo a los copartícipes del grupo, así como hacer que cada quien trabaje enfocando sus energías, intención y entusiasmo para satisfacer las necesidades del cliente. (Franklin, 2007, pág. 847)

La excelencia en los servicios prestado debe reunir los aspectos más relevantes para generar una experiencia duradera en la mente de los usuarios para fidelizarlos a la entidad y alcanzar los niveles de crecimiento y participación en el mercado deseado

2.4.2.4 Procesos de calidad en servicios financieros

De acuerdo a Barbosa et al (2016) “están relacionados con las expectativas que los clientes esperan recibir de la institución, para lo cual se deben establecer indicadores que permitan conocer si el proceso es eficiente. (pág. 10)

Según manifiesta Hernández (2016) “los procesos de calidad en el sector financiero consisten en satisfacer las necesidades de los clientes, preocuparse por ellos, escucharlos, ofrecerles opciones y alternativas cuando no se le puede dar concretamente lo que solicitan.” (pág. 16)

Las actividades y recursos deben ser gestionados en base a procesos estratégicos, operativos, y de soporte, los cuales tienen que llevar su propio control, un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. (Fernández H. , 2002, pág. 33)

Procedimiento para medir la calidad de los servicios:

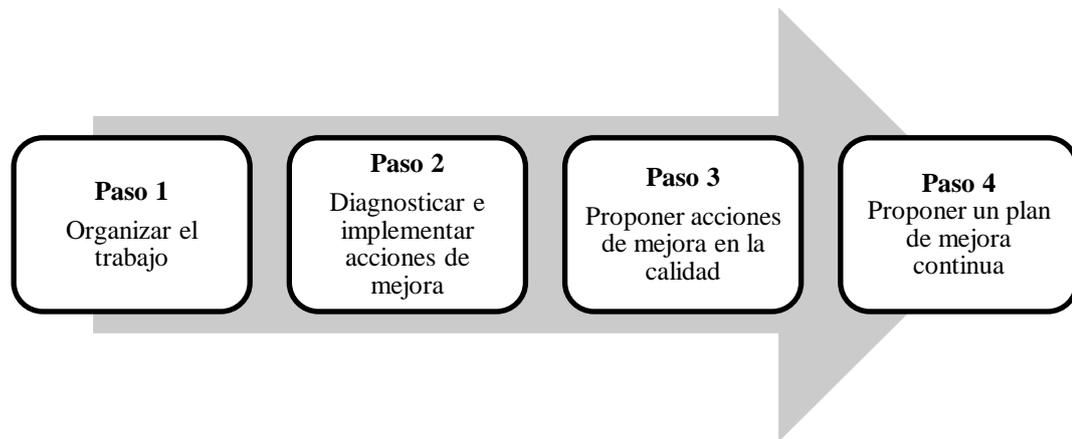


Gráfico N°: 1 Procedimiento para medir la calidad de los servicios

Fuente: Fernández (2002)

Elaborado por: Tubón (2017)

Los procesos de calidad en las instituciones de servicios financieros deben ser gestionados de manera que integren cada una de las actividades destinadas a la satisfacción del usuario, ofreciendo alternativas de solución oportunas que cubran las necesidades de los clientes.

Medida de calidad del servicio bancario

El barómetro sueco de la satisfacción al cliente: Es uno de los primeros modelos utilizados. En el centro del modelo se encuentra la variable satisfacción, en su lado izquierdo se señalan las variables causales que son las expectativas y la percepción del desempeño. Por último, a su lado derecho se encuentran las variables de los efectos: quejas y lealtad. Si la percepción de la calidad del producto o servicio evaluado es alta, existe un impacto positivo en la satisfacción, de igual forma dependiendo de las expectativas del usuario así será el impacto en su satisfacción.

Modelo ACSI de Satisfacción del Cliente: Este modelo es similar al barómetro sueco, presenta la diferencia que incluye como variable intermedia, entre las actividades del proceso y la satisfacción, la variable valor.

Modelo del barómetro noruego de satisfacción del cliente: Incluye como conductores de la satisfacción del cliente, la lealtad a la imagen de marca. Es decir, que el posicionamiento en la mente de los consumidores es un factor que afecta a la lealtad y

satisfacción

Comportamientos bancarios y escala de valor

El corazón del sistema bancario son los activos, los cuales la banca tradicional utilizaba para crear los productos y llevarlos a los clientes, pero no se analizaban realmente si los productos que estaban cubriendo las prioridades y necesidades financieras al cliente. La competencia ha surgido y ofrecen productos y servicios sustitutos, por lo que es necesario cambiar la cadena productiva analizando primero las necesidades y prioridades del cliente, para ofrecer productos y servicios competitivos en el mercado. (García A. , 2011, págs. 1-21)

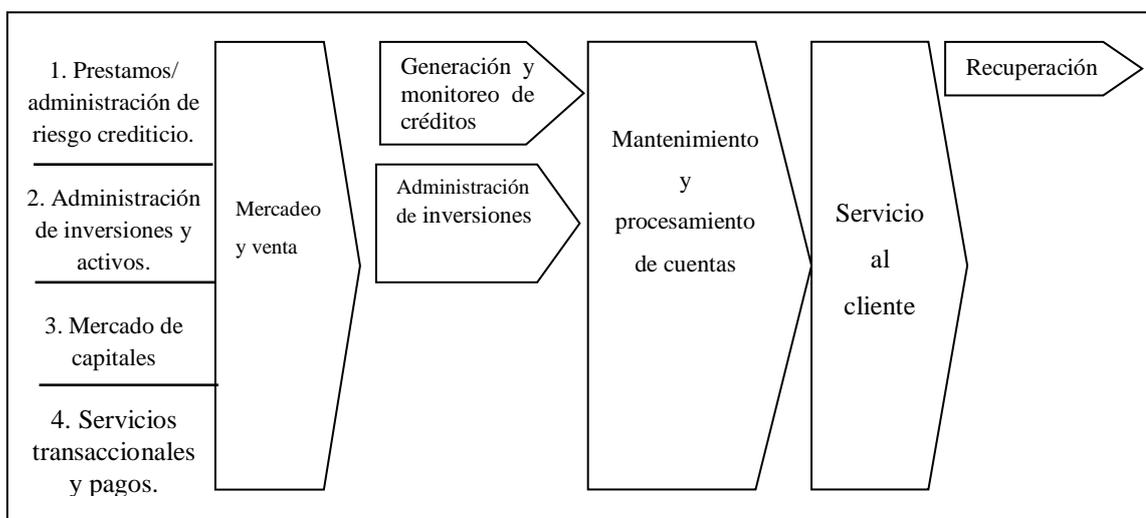


Gráfico N°: 2 Cadena productiva de una institución financiera

Fuente: García (2011)

Elaborado por: Tubón (2017)

Elementos principales de la calidad de Servicios Bancarios

Se debe dar prioridad al cliente, por lo tanto, es importante valorar la calidad en la atención que recibe. Cualquier sugerencia es fundamental para la mejora. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción del cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio. Las exigencias del cliente orientan la estrategia de la entidad con respecto a la producción de servicios. El diseño del servicio que se realiza, además de satisfacer plenamente las necesidades de los demandantes, debe garantizar la competitividad de la entidad de forma que pueda mantenerse en el mercado. (Cruz, 2013, pág. 36)

Los elementos principales en la calidad de los servicios están determinados por la cantidad, tiempo en los procesos y el tiempo. Es importante tomar en cuenta cada uno de estos aspectos para cubrir las expectativas que los demandantes tienen de la organización

Dimensiones de la calidad de servicios Bancarios

Los aspectos relacionados de la prestación del servicio bancario en sus dimensiones cognitiva, expresiva y comprensiva, que se articulan a través de los procesos de comunicación e interacción con la clientela (Merino J. , 1999, pág. 517)

Factores

- Prestaciones, comprende atributos medibles y dependen, en general, de las preferencias de carácter subjetivos a los clientes.
- Fiabilidad, forma cuidadosa de prestar el servicio, atención personalizada
- La durabilidad o cantidad de uso que una persona obtiene de un servicio
- La disposición del servicio referida a rapidez, cortesía y competencia en el trabajo
- La calidad percibida que depende generalmente de la imagen de la entidad.
(Asubonteng, 1996)

Los factores inherentes a los servicios bancarios cumplen la función principal que es garantizar la relación que el cliente mantiene con la institución financiera, que esta sea duradera en el tiempo. Para lo cual debemos generar una imagen corporativa con excelente reputación.

Satisfacción y fidelidad

Satisfacción

Según menciona Iglesias (2014) “la satisfacción se refiere a la sensación que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio percibido, cuanto este ha cubierto sus expectativas” Las entidades tienen que enfocarse en un determinado segmento del mercado, evaluar los rasgos distintivos de este para implementar acciones que logren satisfacer las expectativas de los consumidores.

Fidelidad

De acuerdo con Denove & Power (2006) “la probabilidad de que unos consumidores complacidos repitan una compra es mucho mayor si un grado alto y reiterado de satisfacción ha conseguido crear en ellos un sentimiento de fidelidad.” (pág. 272) Se debe cubrir los requerimientos de los demandantes de productos o servicios para que las compras realizadas por ellos sean más frecuentes y así fomentar la fidelidad hacia la entidad.

Motivos de ruptura

Motivos de conveniencia: Está determinado por la cercanía al lugar de trabajo o domicilio, es la causa principal por la que se ocasiona la ruptura entre la institución financiera y el usuario.

Motivos relacionados con la calidad del servicio: Los parámetros de esos motivos son esencialmente, errores, lentitud en los procesos, largas filas de espera, atención al cliente deficiente.

Motivos relacionados con las condiciones del mercado: La globalización de los mercados oferta una mayor gama de productos o servicios que permite la segmentación en diferentes nichos de mercado. Por lo tanto, los clientes tienen opciones para evaluar el precio, las condiciones y gama de productos.

Otros motivos: Abarca conceptos relacionados a las preferencias del cliente o insatisfacción con la satisfacción del servicio. (Merino J. , 1999, pág. 517)

Las instituciones del sistema financiero deben establecer periodos de tiempo para evaluar la calidad de los servicios financieros, el objetivo de estos debe ser el mejoramiento continuo en cada proceso, evitar que el cliente deje de utilizar los productos o servicios ofertados por la entidad.

Comportamiento de quejas de los usuarios

Las quejas de los clientes del sistema financiero van encaminadas principalmente con la falta de información cuando adquieren el servicio, así como la calidad del servicio.

Se debe tener en cuenta los siguientes aspectos para el tratamiento de las quejas.

- Respiración profunda y calmada
- Empatía
- Tono profesional
- No interpretar que las quejas son asuntos personales
- Escuchar atentamente
- Lenguaje corporal de disposición y ayuda
- No asumir postura defensiva
- Dar informaciones claras y precisas
- Verificar que el cliente quedo satisfecho.

Actitudes de rechazo

Se debe considerar que el fracaso es una experiencia para aprender, además es una oportunidad para practicar actitudes profesionales, por último, el fracaso es una actitud que necesitamos eludir para alcanzar los resultados esperados. (Jover, 2009, pág. 1)

Programas de fidelización en el sector financiero

Los programas de fidelización ayudan a la retención de los clientes.

Propuesta de valor que premia la vinculación: Comprenden estrategias que eliminan la cancelación de valores respecto al mantenimiento de sus cuentas o tarjetas, pago de planillas, o cuando las transferencias alcanzan un determinado monto.

Calidad del servicio en canales on-line: Es importante que los clientes puedan realizar algunas transacciones a través del uso de la tecnología, como mediante mensajes de texto o banca telefónica, esta es una alternativa para que los usuarios puedan tener acceso a los servicios de forma rápida y sin hacer largas filas.

Gestión personal de los clientes de mayor valor: Significa que las entidades financieras deben enviar un representante para que haga una visita personalizada en las oficinas o domicilio. El objetivo es alcanzar la fidelidad de los clientes con un alto nivel de servicio.

Gestión de experiencia del cliente: el nivel de satisfacción alcanzado en el cliente

debe producirse por las interacciones realizadas, lo que implica un nivel óptimo de servicio.

Digitalización: La implementación de procesos digitalizados y eliminación de personas en los procesos, es esencial para que las instituciones del sistema bancario multipliquen sus oportunidades de crecimiento. Debido a que las personas pueden encaminar sus esfuerzos hacia una atención personalizada y evaluar las nuevas tendencias de necesidades a ser cubiertas. (Philip, 2011, pág. 1)

El sector financiero en un entorno globalizado debe innovar e implementar programas para la fidelización de los usuarios, tomando en cuenta a la competencia y los recursos necesarios. El camino más fácil es la atención personalizada y eliminación de procedimientos tediosos que impidan el acceso con facilidad a los servicios financieros por parte de los usuarios.

Factores de protección y riesgo en la infidelidad

Considerando la variable fidelidad-infidelidad, como variable dependiente de un conjunto de variables socio demográficas, de comportamiento de tenencia y uso de productos y servicios financieros, actitudes de mantenimiento-fortalecimiento de las relaciones con el fenómeno de la fidelidad, estaremos en disposición de elaborar un modelo de regresión logística múltiple para predecir la ausencia o presencia de fidelidad-infidelidad, según el conjunto de variables predictoras.

Dicho modelo se ajusta a las situaciones donde la variable dependiente es dicotómica o se puede dividir en dos partes. Los coeficientes de regresión logística se pueden utilizar para estimar razones de las ventajas de cada variable independiente, es decir, poder determinar qué características de actitud y comportamiento son factores de riesgo de infidelidad en las relaciones bancarias y derivar los índices de probabilidad que tiene una categoría de una variable frente a otras de la misma variable. (Merino S. , 2008, pág. 17)

Para la implementación de este modelo de medición de la fidelidad de los usuarios se asignan escalas de valor para la ponderación de la fidelidad y la infidelidad. Los parámetros de medición tendrán una variación en función de los criterios de los responsables.

Calidad de servicio, satisfacción

La calidad de servicio viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido. La calidad de servicio mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por él tras forjarse una impresión del servicio recibido. (Camisón et al, 2006, pág. 1446)

A través de un adecuado servicio prestado y la satisfacción generada en los clientes, se puede ir generando una imagen que puede ser percibida con agrado, además es importante eliminar las acciones que generen insatisfacción en los clientes para incrementar la demanda del servicio.

Intención de ruptura

La causa principal para que se produzca el desvanecimiento de la relación alcanzada con el cliente es la falta de atención a las necesidades actuales de los clientes por lo que no se cubren con las expectativas y se genera una brecha de insatisfacción. Adicionalmente puede atribuirse la experiencia de la ineficiente calidad en el servicio obtenido. (Velazquez, 2011, pág. 10)

Recomendaciones de terceros

Hace referencia a la sensación que los clientes sienten al momento de adquirir un bien o servicio, necesitan tener la aprobación de alguien que haya experimentado con un determinado producto o servicio para tener seguridad. (Velazquez, 2011, pág. 10)

2.4.3 Marco conceptual de la variable dependiente

2.4.3.1 Contabilidad Administrativa

La contabilidad administrativa mide, analiza y presenta información financiera y no financiera que ayuda a los gerentes a tomar decisiones para alcanzar las metas de una organización. Los gerentes utilizan la información de la contabilidad administrativa para elegir, comunicar e implementar la estrategia de ventas. (Horngren, Datar, & Foster, 2007, pág. 2)

La contabilidad administrativa es utilizada por los gerentes para la toma de decisiones en base a la información financiera utilizan también esta información para coordinar

el diseño de producto, la producción y las decisiones de marketing, se concentra en la presentación de informes internos.

Por otro lado Horngren, Datar, & Foster (Horngren, Datar, & Foster, 2007, pág. 5) indica que la contabilidad administrativa es la rama de la contabilidad que genera información para los directivos de una organización, consiste en el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar la información que los ayude a cumplir los objetivos organizacionales.

Objetivos de la contabilidad administrativa

- **Objetivo 1.** Describir a los usuarios principales y el empleo que se da a la información contable.
- **Objetivo 2.** Explicar por qué es importante la ética en la contabilidad administrativa.
- **Objetivo 3.** Describir la relación costo beneficio y los temas del comportamiento relacionados con el diseño de un sistema de contabilidad.
- **Objetivo 4.** Explicar el papel que juegan los presupuestos y los reportes de desempeño en la planeación y en el control.
- **Objetivo 5.** Analizar el papel que desempeñan los contadores en las funciones de la cadena de valor de la compañía.
- **Objetivo 6.** Comparar las funciones de contadores y tesoreros
- **Objetivo 7.** Explicar por qué es importante la contabilidad administrativa
- **Objetivo 8.** Identificar las tendencias actuales de la contabilidad administrativa.

Importancia

En palabras de García (2015) indica que la contabilidad administrativa importante porque permite proveer información útil acerca de una entidad económica para facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios, como los accionistas, acreedores, cliente, administradores, gobierno, etc. Debido a que la contabilidad es útil para un conjunto de personas, se originan diversas ramas con base en las diferentes necesidades de información de los distintos segmentos de usuarios: contabilidad financiera, contabilidad fiscal y contabilidad administrativa. (pág. 3)

2.4.3.2 Atención al cliente

Es cualquier tipo de intervención que se lleve a cabo entre un representante de una compañía y un cliente, este contacto puede ser personal, por vía telefónica o por correo. (Ayala, 2015, pág. 9)

Lovelock & Wirtz, (2009), definen como atención al cliente a “aquel servicio para personalizar cada atención prestada por las entidades de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión” (pág. 36).

Protocolo de atención al cliente

Es un modelo de atención que busca estandarizar la experiencia con el cliente en los puestos desarrollados por el personal contacto, contribuye a resaltar la calidad de la oferta de productos y servicios financieros y de los canales de atención. (Céspedes, 2016, pág. 93)

Importancia

El protocolo de atención al cliente proporciona orientación personal a la organización sobre cómo manejar situaciones como, por ejemplo: solicitud de atención, quejas de servicio al cliente a fin de responder de manera oportuna, y atender sus necesidades a fin de obtener continuidad con el cliente. (Céspedes, 2016, pág. 94)

Pautas de atención al cliente

- La calidad en la atención al cliente crea nuevos clientes y mantener la lealtad con los propios.
- Se debe lograr sorprender al cliente, darle más de lo que esperaba, se estará logrando la excelencia en la atención al cliente.
- Durante el inicio de la atención al cliente se pone énfasis en la presentación personal, durante la atención es importante el saludo, la sonrisa y la concentración, al finalizar la atención, se debe considerar la invitación, buen deseo y despedida.

2.4.3.3 Servicio al cliente

Según Franklin (2007), “el servicio al cliente es un conjunto de actividades encaminadas a dar alguna satisfacción a alguna necesidad de terceros”

(Serna, 2006) “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”.

El servicio del cliente es el que ofrece una entidad para relacionarse con sus clientes, además es un conjunto de actividades interrelacionadas que se ofrece al cliente para que este obtenga el producto en el momento y lugar adecuado.

Importancia del servicio al cliente

“El servicio de atención al cliente es importante en medida del crecimiento que la competencia crece y se expande. Los clientes con el pilar principal de una entidad” (Pivaral, 2016, pág. 1).

La importancia del servicio al cliente radica en ofrecer el producto correcto en el lugar correcto, en el tiempo correcto y método correcto, esto es la base de la excelencia en el servicio. (Tate & Stroup, 2006, pág. 56)

Estrategia del servicio al cliente

- **Producto correcto.** Garantizar que el cliente recibe lo que ha pedido, garantizar que hay existencia de lo que se ha anunciado. Garantizar que los clientes reciben el producto que necesite.
- **En el momento correcto.** Cumplir las fechas prometidas de entrega. Devolver una llamada en la fecha prometida. Facturar a tiempo.
- **Al lugar correcto.** Entregar los productos u ofrecer los servicios en el lugar correcto. Reunirse en el lugar especificado. Enviar las facturas y las solicitudes de información a la dirección correcta.
- **De la manera correcta.** Actuar siempre con cortesía, entusiasmo, adoptando la actitud correcta. Ayudar, ser digno de confianza y conocer en profundidad los productos y servicios.

Cualidades de servicio al cliente

Según Tate & Stroup (2006), indica que el profesional del servicio al cliente sabe que el rendimiento del empleado es un factor crítico de las cosas fundamentales que espera el cliente. Los clientes perciben la actuación del empleado como una pieza importante del valor que están comprando en un producto o servicio. (pág. 46)

Las cualidades básicas del servicio al cliente son:

- Interés y dedicación
- Conocimiento del producto y de los servicios
- Actitud de colaboración
- Cortesía
- Capacidad de respuesta
- Proactiva

Tipos de servicio al cliente

Según Maniviesa (2017) indica que existen varios tipos de atención al cliente en función del criterio que se utilice para su clasificación:

- **Relación y el medio**
 - **Atención presencial.** Se produce un encuentro físico con el cliente, sin las barreras ni interferencias que ocasiona el trato telefónico o a través de otras vías como el correo electrónico.
 - **Atención telefónica.** Este tipo de atención al cliente exige que se cumplan una serie de normas no escritas si se desea lograr la plena satisfacción, el hecho de que no podamos ver a la persona hace que se realice mayores esfuerzos y demostrar una actitud diferente a la presencial.
 - **Atención virtual.** Con las entradas de nuevas tecnologías se está imponiendo una vía alterna para realizar compras ya sea por correo electrónico o a través de la misma web donde se ofrecen los productos,

en este caso el cliente valora la atención recibida en otros funcionamientos, como el correcto funcionamiento de la página.

- **La intención que puede existir en el contacto con el cliente:**
 - **Atención proactiva.** Cuando se busca crear necesidad en el cliente y motivar la compra de nuestro producto o servicio, contactamos directamente sin esperar que él lo haga.
 - **Atención reactiva.** Es cuando el sentido del contacto entre las partes se da del cliente hacia nosotros, simplemente estamos dando respuesta a la demanda, sin tratar de despertar, de entrada, necesidad alguna en el cliente.
- **El papel que juega la persona en la compra.**
 - **Atención directa.** Cuando el interlocutor es la persona que expresa la necesidad y además es el que decide acerca de la compra, se trata de una atención directa sin intermediarios.
 - **Atención indirecta.** Cuando la persona que hace la demanda no es la que toma la decisión final en la compra, podemos hablar de una atención indirecta. Es importante identificar cada uno de los roles para satisfacer las necesidades de los actores que intervienen en la transacción.

Elementos de servicio al cliente

- **Los productos**

Debido al competitivo mundo globalizado la entidad debe ofrecer productos de primera calidad y no ofrecer solo productos percibidos por el cliente como de primera calidad, esto puede hacer la diferencia entre la aceptación o el rechazo del cliente.
- **Los procedimientos**

Deben ser rápidos, ágiles y dinámicos, esto hará que el cliente perciba calidad

en el producto que se ofrece, se debe agilizar el servicio, pero sin perder calidad en la atención individual.

- **Instalaciones y equipos**

El cliente se forma una primera impresión con las instalaciones de la entidad con solo ver como se encuentra, ya sea en aspectos como iluminación, color de las paredes, decoración, control de olores, limpieza del piso y de equipos, e incluso la música o nivel de ruido que hay en el ambiente.

- **El personal**

Este es el punto clave ya que se puede contar con los otros elementos, pero solo con el dinamismo de un vendedor capacitado se podrá brindar al cliente un servicio de calidad. (Escobar, 2015, págs. 2-7)

2.4.3.4 Satisfacción al cliente

Satisfacción

Según Camisón et al (2006), la satisfacción al cliente “es un tipo de respuesta o evaluación positiva que hacer el cliente sobre el consumo o uso de un bien o servicio cubriendo sus necesidades y expectativas”.

La Satisfacción del cliente es el componente esencial para incrementar la competitividad de las organizaciones. La identificación de las necesidades y expectativas de los distintos segmentos de clientes es fundamental para alcanzar su satisfacción. (Prada, 2011)

Factores de satisfacción

Está relacionado con el objeto ya sea tangible o intangible, sobre el que recae la satisfacción, el cual se mide de acuerdo a las necesidad y expectativas cubierta por el producto.

- **Tangible:** Es el producto u objeto que se puede tocar.
- **Intangible:** es la forma como la persona percibe el producto. (Prada, 2011, pág. 5)

Importancia en entidades financieras

El servicio y la satisfacción al cliente en las entidades financieras es relevante e importante ya que se logra generar competitividad, reconocimiento entidadrial, se alcanza las sostenibilidad y beneficios que mejorará las condiciones de la entidad, se podrá fidelizar clientes y conseguir nuevos inversores entre otros beneficios. (Bernal M. , 2015, pág. 6)

Aportes teóricos de la satisfacción

Kotler & Armstrong, (2007), satisfacción es el nivel del ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. (pág. 10,11)

Giese & Cote (2000), la satisfacción de los consumidores es una respuesta emocional o cognoscitiva. (pág. 1)

Churchill & Suprenant (1982), la satisfacción es la relación y comparación entre las necesidades y expectativas cubiertas y el costo de los productos. (pág. 1)

Cadoite, Woodruff, & Jenkins (1987), sensación desarrollada a partir de la evaluación de una experiencias o uso del producto. (pág. 1)

Factores de satisfacción

- **VARIABLES RELACIONADAS AL PRODUCTO**

Son los aspectos básicos del producto o servicio que ofrece la entidad como el diseño, tamaño, calidad, marca, tecnología, precio, colores y formas.

- **VARIABLES RELACIONADAS A LAS VENTAS**

Son los factores que la entidad proyecta en el punto de venta como la publicidad, promociones, la actitud que tiene hacia los consumidores, una buena atención al cliente y un trato cordial y amable

- **SERVICIO DE POST VENTA**

Son aquellos aspectos relacionados con las garantías, servicios (instalaciones, transportes, mantenimiento), retroalimentación, atención de quejas, y actitud amable y cordial cuando el cliente necesita respuesta a los problemas relacionados con el producto.

Métodos para conocer la satisfacción a los clientes

- **Buzón de PQRS (Peticiónes quejas reclamos y sugerencias).** A través de este sistema de quejas y sugerencias los clientes pueden dar a conocer su opinión del producto o servicio que prestan las entidades las cuales facilitan una comunicación bidireccional entre entidad y cliente.
- **Encuesta de satisfacción de los clientes.** Esta es una técnica de recogida de datos que permite estructurar y cuantificar los datos encontrados y generalizar los resultados a toda la población estudiada.
- **Compradores fantasmas.** Son supuestos clientes enviados por la entidad para saber cómo es la atención en el punto de venta. (Meza, 2014, pág. 13)

Servicio al cliente

Es la orientación que siguen todos los recursos de la organización para satisfacer y superar la totalidad de las necesidades y expectativas de sus clientes.

Niveles de satisfacción

- **Insatisfacción:** cuando el cliente no queda satisfecho con el producto adquirido
- **Satisfacción:** cuando el producto cumple con las expectativas del cliente.
- **Complacencia:** Cuando el cliente recibe más de lo que esperaba

Beneficios de satisfacer al cliente

- **La compra repetitiva.** El cliente satisfecho tiende a reiterar su compra, esto va definiendo un concepto de lealtad y permite la venta de igual o nuevos productos en cada interacción.
- **Boca a boca.** El cliente motivado por la experiencia positiva siente deseos de comunicar la misma y se estima que esto lo hace a razón de 3 a 4 personas allegadas al mismo.
- **Posicionamiento.** La satisfacción genera, instala una relación monopólica entre el cliente y la entidad dejando de lado la competencia. (Universidad Maimónides, 2017, pág. 1)

Triángulo de servicio

Según Prada (2011) “Indica que el triángulo de servicios en una entidad tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización. Este triángulo de servicio está conformado por la estrategia del servicio, el personal, los sistemas, y ubicándose en el centro al cliente” (pág. 20)

Modelos de satisfacción del cliente

Modelo Lean Service

“El modelo de gestión lean Management o Sistema de producción de Toyota (TPS), tiene como principios ofrecer mejor calidad asistencial, optimizando recursos para poder así obtener más con menos” (Morcillo, 2013, pág. 4). El TPS es una filosofía en la que el punto de partida básico de su pensamiento Lean es el valor. Este solo se lo puede definir el consumidor final y lo crea el productor.

En este modelo se enfocan ocho tipos de mudas o desperdicios que son comunes en todo tipo de procesos:

Según Cabrera (2012) indica los siguientes tipos de desperdicios:

1. **Sobreproducción:** ocurre cuando hay una gran acumulación de productos en espera de su posterior venta.
2. **Las esperas o colas:** Son aquellos tiempos que no le genera valor agregado al proceso.
3. **El transporte y movimientos innecesarios:** Tiene lugar a los desplazamientos que se pueden evitar o que no son necesarios para la producción o la entrega del servicio.
4. **Sobre procesar o procesar incorrectamente:** Son aquellos procedimientos innecesarios como pasos inapropiados por parte del operador, máquinas y operaciones forzadas, mejoras no útiles al cliente.
5. **Exceso de inventario:** El exceso de inventario es la relación en comprar o crear más productos de lo necesario, este material o producto final está estancada en la planta.

6. **Movimientos innecesarios:** este desperdicio se relaciona al mal diseño del sitio de trabajo. Esto ocurre en áreas inadecuadas e ineficientes.
7. **Defectos:** Esta muda es producto de las correcciones que se presentan en la identificación de no conformidades, rechazos por parte del cliente.
8. **Creatividad de los empleados no utilizada:** Se pierde tiempo, ideas, aptitudes, mejoras y se desperdician oportunidades de aprendizaje por no motivar o escuchar a los empleados.

Modelo Servqual

El autor indica que el Modelo Servqual de Calidad de Servicio fue elaborado con el propósito de mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización, este modelo utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. (AITECO, 2017, pág. 1)

Este modelo está constituido por una escala de respuesta múltiple que son diseñadas para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio, además permite evaluar, un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

Para aplicar este modelo se asume la existencia de 5 deficiencias en el servicio cada una asociada a un tipo de discrepancia:

- **Deficiencia 1:** Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos
- **Deficiencia 2:** Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones y normas de calidad.
- **Deficiencia 3:** Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
- **Deficiencia 4:** Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
- **Deficiencia 5:** es la percibida por los clientes en la calidad de los servicios. (AITECO, 2017, pág. 2)

Indicadores de gestión para satisfacción al cliente

El objetivo de los indicadores de gestión es evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes. Para obtener mayor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización. (Camisón et al, 2006, pág. 1446)

La aplicación de estos indicadores proporciona al auditor una visión general de la entidad y su comparación con los resultados que se obtienen en el examen, además permiten la evaluación del proceso ejecutado en el servicio al cliente y los factores que están asociados.

Algunas posibilidades de indicadores asociados a los clientes son:

- Beneficios para el cliente: una fórmula es el cálculo comparativo con otras posibilidades de satisfacer la misma necesidad.
- Nivel de cumplimiento de las entregas a los clientes (pedidos no entregados a tiempo/totales).
- Calidad de la facturación: número de facturas erróneas y pendiente por facturar.
- Causales de notas de crédito y montos respecto a ventas.
- Calidad de la facturación: número de facturas erróneas y pendiente por facturar
- Causales de notas de crédito y montos respecto a ventas.
- Calidad del producto: se lleva registro de fallas reportadas por los clientes.
- Calidad del servicio: se registran reclamos y se realizan encuestas de satisfacción. (Bravo, 2008, pág. 408)

Indicadores

Según la ISO 9001: Satisfacción del cliente (2014) menciona que existe una serie de criterios que se deben cumplir con el cliente, para observar el nivel de satisfacción del cliente, a continuación, se plantea una serie de indicadores:

Puntualidad en la entrega del servicio.

- **Indicador:** Porcentaje de servicios impuntuales.
- **Fidelidad en el cumplimiento de los compromisos.**
Indicador: Número de clientes a los que se les hace un incumplimiento.
Indicador: Porcentaje de clientes a los que se les hace un incumplimiento.
- **Relación coste beneficio.**
Indicador: Análisis comparativo de los costes de varias entidades que cumplan los mismos requisitos para un servicio en cuestión.
- **Ajuste a los plazos acordados.**
Indicador: Número de contratos que incumplen los plazos acordados.
Indicador: Porcentaje de contratos que incumplen los plazos acordados.
- **El servicio dado debe estar asociado a lo que se pactó.**
Indicador: Número de clientes insatisfechos con el servicio recibido.
Indicador: Porcentaje de clientes insatisfechos con el servicio recibido.
- **Rapidez del servicio.**
Indicador: Porcentaje de servicios retrasados.
- **Cumplimiento en el tiempo del ciclo del servicio.**
Indicador: Análisis comparativo del ciclo de tiempo del servicio de otras entidades con el nuestro.
- **Contar con personal cualificado para la prestación del servicio**
Indicador: Número de quejas relativas al persona que presta el servicio.

Indicador: Porcentaje de quejas relativas al persona que presta el servicio.

- **Gentileza y buen trato en la prestación del servicio**

Indicador: Número de clientes insatisfechos con la atención recibida.

Indicador: Número de clientes insatisfechos con la atención recibida.

2.5 Hipótesis

Los procesos de calidad en el área de operaciones de atención al cliente influyen en la insatisfacción del cliente, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato, en el período Enero-Abril 2017.

2.6 Señalamiento de variables

Variable Independiente

- ✓ Procesos de calidad en servicios financieros

Variable dependiente

- ✓ Satisfacción del cliente

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Modalidad, enfoque y nivel de la investigación

3.1.1 Modalidad Básica de la investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo debido a las variables de estudio como son: Procesos de calidad en servicios financieros y Satisfacción del cliente.

3.1.2 Enfoque cualitativo

El paradigma del enfoque cualitativo centra su atención en las relaciones y roles que desempeñan las personas en su contexto vital. El investigador interpreta la forma como se interrelacionan los referentes sociales, sus actividades y pensamiento al ámbito social y cultural donde se desenvuelven y cómo manejan dentro de éste sus problemas individuales. (Palella & Martins, 2012, pág. 279)

Según Behar (2008) “El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o aginar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (pág. 94)

Este enfoque pone su atención a las relaciones del fenómeno estudiado con los diferentes factores del entorno, describe los aspectos y características más importantes sobre el objeto de estudio, utilizando técnicas como la observación.

3.1.3 Investigación de campo

De acuerdo a Martínez (2012) “se caracteriza por estudiar una situación o fenómeno natural o social en el lugar que se origina o presenta” (pág. 282)

Mediante la investigación de campo la recolección de datos se lo hace sin modificación alguna en lugar de los hechos. (Niño, 2011, pág. 156)

Mediante el uso de técnicas de recolección de información el levantamiento de datos se lo realiza en el lugar donde acontece el fenómeno, el investigador debe ser objetivo para que los resultados reflejen la realidad del objeto estudiado y no ocasionen conclusiones incoherentes con la situación del fenómeno analizado.

3.1.4 Investigación de Bibliográfica

“Consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación.” (Pineda et al, 1994, pág. 232)

“La investigación bibliográfica se realiza consultando fuentes de información escritas, documentos de cualquier índole, revistas y periódicos, electrónicas, esto implica hacer uso de la técnica de análisis documental para la búsqueda de datos.” (Martínez, 2012, pág. 282)

Es importante investigar sobre diferentes fuentes los aspectos más relevantes que están directamente relacionados con las variables de estudio, además sirve para conocer investigaciones que se efectuaron con anterioridad y sirven como punto de partida en la nueva que se va a desarrollar.

3.1.5 Investigación descriptiva

De acuerdo a Hernández et al (2006), “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (pág. 182)

Bernal (2010), menciona que “la investigación descriptiva es un nivel básico de investigación, el cual se convierte en la base de otros tipos de investigación: además, agregan que la mayoría de los tipos de estudios tienen, de una u otra forma, aspectos de carácter descriptivo. Se fundamentan principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. (pág. 322)

La finalidad de este tipo de investigaciones es la recolección de la información sobre las variables estudiadas, en este caso, sobre los procesos de calidad en servicios financieros y la satisfacción al cliente. No establece el nivel de relación.

3.1.6 Investigación Correlacional

“Este nivel permite medir el grado de relación entre dos o más conceptos o variables. Su propósito es determinar el comportamiento de una variable, conociendo el comportamiento de otra.” (Palella & Martins, 2012, pág. 219)

La investigación correlacional busca determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro y otros factores. La existencia y fuerza de esta covariación normalmente se determina estadísticamente por medio de coeficientes de correlación. (Niño, 2011, pág. 156)

El propósito central de la investigación correlacional es identificar el nivel de relación que existe en las variables estudiadas, para lo cual es necesario el planteamiento de preguntas y aplicación de técnicas de medición.

3.1.7 Población, muestra, unidad de investigación

3.1.7.1 Población

Según Bernal (2010) “se entiende por población al conjunto de individuos, objetos o medidas sobre los cuales se realizará una investigación y que poseen características en común. (pág. 322)

“Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación, puede estar constituido por personas, animales, registros médicos entre otros.” (López, 2004, pág. 6)

La investigadora pondrá su atención en un determinado grupo de personas, quienes servirán como referencia para la presente investigación en este caso el personal que labora en el área de atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., específicamente matriz y sucursales de la provincia de Tungurahua, como también los socios activos de las mismas que a continuación se detallan:

Población N° 1:

| N° | Nómina | Cargo | Oficina |
|-----------|---------------------------------|----------------------------------|----------------|
| 1 | Mayorga María José | Operativo de atención al cliente | Cevallos |
| 2 | Flores Cortes Andrés Leonardo | Operativo de créditos 2 | Izamba |
| 3 | Piedra Rodríguez Diana Carolina | Operativo de atención al cliente | Izamba |
| 4 | Mariño Ana Karen | Reemplazo | Matriz |
| 5 | Barreno Gavilanes Juan Marcelo | Operativo de atención al cliente | Mocha |
| 6 | Viteri Chávez Cecilia Paredes | Operativo de atención al cliente | Oficina sur |

| | | | |
|----|---------------------------------|----------------------------------|-----------|
| 7 | García Coello Kaeren Liseth | Operativo de atención al cliente | Patate |
| 8 | Tubón Aldaz Gabriela Carolina | Operativo de atención al cliente | Pelileo |
| 9 | Velasco Jazmín | Operativo de atención al cliente | Píllaro |
| 10 | Medina Córdova Vanesa Estefanía | Operativo de atención al cliente | Píllaro |
| 11 | Núñez Elena | Operativo de atención al cliente | Píllaro |
| 12 | Freire Viera Ricardo Daniel | Operativo de atención al cliente | Quero |
| 13 | Campaña Tobar Digna Cleofe | Operativo de atención al cliente | Tambillo |
| 14 | Flores Cortes Andrés Leonardo | Operativo de atención al cliente | Mayorista |

Tabla: 1 Muestra personal de Atención al Cliente por agencias de la Provincia de Tungurahua

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Tubón (2017)

Población N° 2:

| OFICINAS TUNGURAHUA | N° DE SOCIOS |
|---------------------|--------------|
| Matriz | 38800 |
| Mayorista | 1500 |
| Agencia Sur | 6900 |
| Izamba | 6500 |
| Cevallos | 4100 |
| Tisaleo | 4500 |
| Quero | 1150 |
| Mocha | 900 |
| Píllaro | 15600 |
| Pelileo | 10600 |
| Patate | 990 |
| Total | 91540 |

Tabla: 2 Muestra de los socios de la Provincia de Tungurahua

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Tubón (2017)

3.1.7.2 Muestra

De acuerdo a Hernández et al (2006), “la muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, entre otros, sobre el cual se habrán de

recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.” (pág. 182)

“Es el subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas.” (López, 2004, pág. 6)

Constituye la parte de la población, la cual la investigadora ha seleccionado mediante técnicas de muestreo para realizar su estudio, en este caso se trabajará con todas las personas que pertenecen a la población N°1 que son aproximadamente 14 personas que pertenecen al área de atención al cliente por ser una población finita, mientras que con la Población N°2 por ser una población superior a 30 observaciones se procederá a calcular la siguiente fórmula de muestra:

Simbología:

$$n = \frac{Z^2 P * Q * n}{(N - 1)e^2 + Z^2 * pq}$$

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población (universo)

P= Probabilidad de éxito (si se desconoce p=0.5)

Q= Probabilidad de no ocurrencia (q= 1-p)

Z= Nivel de confianza 90% (1.65)

E= Error admisible 10% (0.1)

Datos:

N= 91540

P= 0.5)

Q= 1-0,5 = 0,5

Z= 90% (1.65)

$$E = 10\% (0.1)$$

$$n = \frac{Z^2 P * Q * n}{(N - 1)e^2 + Z^2 * pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5) * (0.5) * (91540)}{(91540 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 * (0.05)(0.05)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.5) * (0.5) * (91540)}{(91539)(0.0025) + (3.8416)^2 * (0.05)(0.05)}$$

$$n = \frac{87878.40}{229.8075}$$

$$n = 382.400522$$

$$n = 382$$

Conclusión: Se concluye que se trabajará con una muestra de 382 socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., sin embargo, por ser varias sucursales en la Provincia de Tungurahua, se procedió a aplicar un muestreo estratificado el mismo que servirá para encuestar proporcionalmente a la población en relación con el total de socios de cada sucursal.

Fórmula:

n= Muestra

N= Población

$$\text{Muestreo estratificado} = \frac{n}{N}$$

$$\text{Muestreo estratificado} = \frac{382}{91540}$$

$$\text{Muestreo estratificado} = 0.004173039$$

| OFICINAS TUNGURAHUA | Nº DE SOCIOS | COEFICIENTE | TOTAL A ENCUESTAR |
|------------------------|-----------------|-------------|----------------------|
| Matriz | 38800 | 0,00417304 | 162 |
| Mayorista | 1500 | 0,00417304 | 6 |

| | | | |
|--------------------|--------------|------------|------------|
| Agencia Sur | 6900 | 0,00417304 | 29 |
| Izamba | 6500 | 0,00417304 | 27 |
| Cevallos | 4100 | 0,00417304 | 17 |
| Tisaleo | 4500 | 0,00417304 | 19 |
| Quero | 1150 | 0,00417304 | 5 |
| Mocha | 900 | 0,00417304 | 4 |
| Píllaro | 15600 | 0,00417304 | 65 |
| Pelileo | 10600 | 0,00417304 | 44 |
| Patate | 990 | 0,00417304 | 4 |
| Total | 91540 | | 382 |

Tabla: 3 Muestreo estratificado de los socios de la Provincia de Tungurahua

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Tubón (2017)

3.1.7.3 Operacionalización de las variables

La definición de operacionalización pretende identificar los elementos y datos empíricos que expresen y especifiquen el fenómeno en cuestión. La variable se define en términos de las acciones que sirven para medirla. Indica qué hacer para que cualquier investigados pueda observar el fenómeno. (Palella & Martins, 2012, pág. 219)

De acuerdo con Bernal (2010) “operacionalizar una variable significa traducir a indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición con la finalidad de clarificar que se entiende por ella.” (pág. 322)

Comprende instrumentos para que las variables estudiadas puedan ser medidas, para lo cual el investigador tiene que definir parámetros como indicadores o dimensiones de acuerdo a su criterio y tomando en consideración las fuentes consultadas.

3.1.7.4 Operacionalización de la variable independiente: Procesos de calidad en servicios financieros

| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORÍAS O DIMENSIONES | INDICADORES | ÍTEMS BÁSICOS | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS |
|--|---------------------------------------|--|--|---|
| Los procesos de calidad en servicios financieros es el conjunto de actividades diseñadas por la administración o el personal responsable con el propósito de poner a disposición de los usuarios un servicio de excelencia, y ser competitiva con las demás entidades que ofrecen productos de características similares. En los procesos se deben establecer factores como reducción en tiempos de espera, atención personalizada y automatización de los procesos. | Identificación del problema | Definir procesos internos y externos | ¿Está de acuerdo con que se evalúe el proceso de atención al cliente? | Técnica: Cuestionario Instrumento: Encuesta Técnica: Triangulación de investigadores Instrumento: Tabla metodológica |
| | Indicadores KPI (Claves de desempeño) | Análisis Medición Seguimiento de los beneficios de la situación actual y propuesta | ¿Está conforme con el tiempo de espera en el área de atención al cliente? | |
| | Mapa de flujo de valor | Actividades que agregan valor Planes de mejora Mejores resultados | ¿Indique que actividades dentro del proceso de servicio al cliente agregan valor a la entidad? | |

Tabla: 3 Operacionalización de la variable independiente: Procesos de calidad en servicios financieros

Elaborado por: Tubón (2017)

3.1.7.5 Operacionalización de la variable dependiente: Satisfacción al cliente

| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORÍAS O DIMENSIONES | INDICADORES | ÍTEMS BÁSICOS | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS |
|--|--------------------------|--|--|---|
| La satisfacción al cliente es la respuesta de saciedad. Es un juicio acerca de que un rasgo del producto o servicio proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo. La satisfacción del cliente está influenciada significativamente por la evaluación que hace él sobre las características inherentes al producto o servicio. | Necesidades de seguridad | Estado de bienestar | ¿El servicio que presta el personal del área de atención al cliente de la entidad, genera confianza y seguridad? | Técnica: Cuestionario Instrumento: Encuesta Técnica: Triangulación de investigadores Instrumento: Tabla metodológica |
| | Necesidades sociales | Grado de bienestar social | ¿El área de servicio al cliente cuenta con equipos disponibles y necesarios para dar una atención más eficiente? | |
| | Necesidades de estima | Derecho a ser atendidos con calidad | ¿Considera usted que la excesiva demanda de socios influye en la atención prestada por el personal de atención al cliente de la entidad? | |
| | Necesidades económicas | Acciones planificadas y sistematizadas | ¿Existe un sistema de aseguramiento de calidad o protocolo de servicio en la entidad? | |

Tabla: 4 Operacionalización de la variable dependiente: Satisfacción al cliente

Elaborado por: Tubón (2017)

3.1.7.6 Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias.

3.1.7.7 Plan de recolección de la información

Una vez que se ha completado el diseño de la investigación, llega el momento de recolectar la información que se ha identificado como relevante, es decir las variables relevantes, los principales métodos para la obtención de información se clasifican en cualitativos o cuantitativos, puede ser fichas de observación, bases de datos, entrevistas entre otras (Hueso & Cascant, 2012).

“Es la planificación detallada de lo que se hará en la recolección de datos a fin de dar respuesta al problema o hipótesis planteada. El principal objetivo es asegurar la validez y confiabilidad del estudio.” (Pineda et al, 1994)

Es importante tener un esquema preestablecido de cómo proceder al levantamiento de información, además servirá de guía para otras posibles investigaciones que se puedan realizar.

| Nº | Preguntas Frecuentes | Explicación |
|----|-------------------------------|---|
| 1 | ¿Qué? | Para estudiar los procesos de calidad en los servicios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., y sus efectos en la satisfacción al cliente, para disminuir el desperdicio de tiempos improductivos |
| 2 | ¿Para qué? | Para proponer un modelo de solución que ayude a optimizar los procesos de atención al cliente y la eficiencia en los procesos de servicios financieros. |
| 3 | ¿A quiénes? | Personal operativo de servicios y atención al cliente. |
| 4 | ¿Cómo? | Mediante el uso de instrumentos de investigación |
| 5 | ¿Con que? | Cuestionarios, triangulación de la información |
| 6 | ¿Quién? | Investigadora |
| 7 | ¿Cuándo? | Enero-Abril 2017 |
| 8 | ¿Dónde? | COAC San Francisco Ltda. |
| 9 | ¿Qué técnicas de recolección? | Encuesta, observación directa, matriz de información |

Tabla: 5 Plan de recolección de la información
Elaborado por: Tubón (2017)

3.1.7.8 Procesamiento y análisis

a) Procesamiento de la información

Cuando se ha terminado el trabajo de campo, los cuestionarios, cédulas de entrevista o cualquier otro instrumento deberán prepararse para el procesamiento de la información. Para el procesamiento de la información existen diversos métodos, cuya utilización está condicionada por el tamaño de la muestra, el número de preguntas del instrumento, las formas de presentación requeridas y el tipo de análisis que se pretende realizar. (Rojas, 2013, pág. 440)

Con los datos obtenidos se estructuran cuadros y tablas para obtener matrices, con el propósito de analizarlos e interpretarlos y emitir conclusiones; la forma más coherente de presentar los resultados es la estadística y escala de aptitudes. (Behar, 2008)

La investigación se efectuará mediante el proceso de la información obtenida, de acuerdo al siguiente esquema:

- Revisión de la información en lo referente a los procesos de calidad en servicios financieros y satisfacción al cliente en el periodo Enero-Abril 2017.
- Tabulación de los datos y representación gráfica y tablas para tener una visión del análisis realizado.
- Representación gráfica a través de barras y cuadros que se va a utilizar para la presentación de los resultados sobre las alternativas, frecuencias y totales.
- Emisión de criterios personales sobre la información recolectada.
- Representación en una tabla de la triangulación de la información

3.1.7.9 Plan de análisis e interpretación de resultados

Consiste en determinar los resultados de la temática que se presentarán, además establece las relaciones existentes entre las variables para sustentar el cumplimiento de los objetivos trazados al inicio del estudio. Lo más importante es que da respuesta a la hipótesis o preguntas de investigación. (Pineda et al, 1994)

La información que se capta en un cuestionario, cédula de entrevista o por medio de otro instrumento difícilmente podrá ser manejada en su presentación original. El análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. La

interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información recabada. (Rojas, 2013, pág. 440)

Los resultados obtenidos se presentarán de la siguiente manera:

- Analizar los resultados obtenidos y verificar si la relación con la hipótesis planteada, así como también con los objetivos de la investigación.
- Interpretar los resultados con el apoyo del marco teórico para conocer la realidad del problema de estudio.
- Realizar la correlación entre las variables en base a los resultados obtenidos.
- Comprobar la hipótesis mediante el estadígrafo Chi-Cuadrado
- Establecer recomendaciones y conclusiones finales.
- Establecimiento de una matriz de triangulación de información

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de resultados

Con el objetivo de obtener la información más representativa del contexto de las variables estudiadas como son: los procesos de calidad en servicios financieros y la satisfacción al cliente, se utilizó la técnica de la encuesta, mediante el instrumento: cuestionario y entrevista, donde se plantearon las preguntas en función de las características más relevantes que se pretende evaluar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

A continuación, se presenta el listado de las preguntas estructuradas para proceder a establecer la tabulación de datos de la siguiente manera:

| Preguntas | Principales consideraciones |
|---|---|
| 1) ¿El Servicio que presta el personal del área de atención al cliente de la entidad, genera confianza y seguridad? | El 64% indica que siempre el servicio que presta el personal del área de atención al cliente de la entidad, genera confianza y seguridad, debido a que se han establecido lineamientos generales que respaldan las actividades realizadas por cada uno de ellos |
| 2) ¿Los clientes se sienten seguros cuando realizan las transacciones en la entidad? | El 79% de funcionarios manifestaron que los socios siempre están seguros cuando realizan las transacciones en la entidad. |
| 3) ¿Informan oportunamente al cliente o socio de la entidad todas las condiciones que implican los servicios que brinda la Cooperativa? | El 29% de funcionarios que los servicios que dispone la entidad son ofertados al público ocasionalmente, debido a la falta de tiempo y a las múltiples tareas que debe realizar el personal de atención al cliente. |
| 4) ¿La entidad financiera mantiene sus registros sin errores? | El 36% de los encuestados respondieron que la entidad no aplica de forma adecuada en todas las agencias el protocolo de servicio al cliente. |
| 5) ¿La entidad tiene equipos tecnológicos modernos? | De las personas encuestadas, el 72% ha respondido que la Cooperativa dispone de equipos tecnológicos modernos, ya que sirven de base para el proceso y archivo de los documentos generados en su actividad económica. |
| 6) ¿La Cooperativa conoce cuáles son las necesidades específicas de los clientes? | El 86% ha indicado que la Cooperativa si conoce cuales son las necesidades específicas de los clientes, debido a que la entidad ha implementado algunos mecanismos para realizar acciones que fidelicen a la cartera de socios de la cooperativa. |

| | |
|---|--|
| 7) ¿Los horarios de atención, son flexibles en función de las necesidades de los usuarios? | El 93% ha manifestado que los horarios de atención son flexibles, pues están diseñados para lograr satisfacer las necesidades de los socios, debido a que dependiendo de la actividad económica que se dediquen cada uno de los ellos tiene disponibilidad en diferentes horarios. |
| 8) ¿Considera usted que la excesiva demanda de socios influye en la atención prestada por el personal de atención al cliente de la entidad? | El 64% de los funcionarios indican que la excesiva demanda de los socios influye en la atención prestada por el personal. |
| 9) ¿La atención prestada a los clientes es personalizada? | El 86%, de los encuestados manifestaron que La Cooperativa tiene como una de sus prioridades la atención personalizada, con el objetivo de conocer las necesidades de los usuarios del sistema y dar una solución a la misma. |
| 10) ¿Los empleados están demasiados ocupados para dar respuesta a las inquietudes de los clientes? | El 79% ha respondido que los empleados están lo suficientemente ocupados para dar respuesta a las inquietudes de los clientes, debido a su fuerte carga laboral. |
| 11) ¿Los funcionarios del área de servicios al cliente siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes? | El 93% ha contestado que en efecto los funcionarios están dispuestos a ayudar a sus clientes. |
| 12) ¿Está de acuerdo con que se evalúe el proceso de atención al cliente? | El 86% está de acuerdo en que se evalúe el proceso de atención, pues es uno de los aspectos claves para mantener a los socios actuales o captar nuevos. |
| 13) ¿El servicio prestado es ágil y eficiente? | El 21% indica que siempre el servicio prestado es ágil y eficiente debido a que cada uno de los responsables del proceso conoce las actividades que deben realizar y el jefe inmediato al quién deben acudir en caso de existir alguna duda o pregunta. |
| 14) ¿Cuándo se ha detectado un problema, la institución muestra un sincero interés en solucionarlo? | El 100% de las personas encuestadas han respondido que la institución muestra un sincero interés en solucionar los problemas detectados. |
| 15) ¿Existe rapidez en ofertar una comunicación oportuna a los socios que solicitan información acerca de sus movimientos de cuenta? | El 43% de los funcionarios han respondido en ocasiones, pues existe rapidez en ofertar una comunicación oportuna a los socios que solicitan información sobre el movimiento de sus cuentas |
| 16) ¿La información proporcionada está orientada en beneficio del cliente/ socio? | El 93% de los encuestados han contestado que la información proporcionada está en beneficio del cliente. |
| 17) ¿Indique el tiempo que el socio debe esperar para ser atendido en el área de | El 36% de 10 a 20 minutos, debido a tienen como prioridad el minimizar el tiempo de espera de los |

| | |
|---|--|
| atención al cliente? | socios, para garantizar un servicio eficiente y de calidad. |
| 18) ¿El personal tiene los conocimientos necesarios para responder a los requerimientos de los clientes en forma clara y precisa? | El 86% señala que el personal en ocasiones posee los conocimientos necesarios para responder a las inquietudes de los socios en forma clara. |
| 19) ¿El servicio prestado es rápido en función de las necesidades de los clientes? | El 50% ha contestado que el servicio prestado es rápido en función de las necesidades de los clientes. |
| 20) ¿El trato que otorga a los socios es discriminatorio en función de la cantidad de personas a atender debido al: | El 7% de los funcionarios manifestaron que en ocasiones el trato es discriminatorio debido al tiempo a la gran zona de espera que incide en impide el incumplimiento de los tiempos de atención para cada uno. |
| 21) ¿Cuánto tiempo tarda en dar solución a los requerimientos por parte de los socios? | El 57% ha indicado que, de 5 a 15 minutos, debido a que son los estándares máximos que se han implementado en la cooperativa. |
| 22) ¿Indique el tiempo de demora que usted concluye el servicio según el protocolo de servicio al cliente? | El 79% ha manifestado que en la apertura de cuentas se demora de 1 a 2 días, por lo que se observa que existe un intervalo de tiempo extenso, en este subproceso, en algunas sucursales de la entidad que repercute en el análisis final institucional, por lo que es necesario determinar el tiempo óptimo de demora en el área de atención al cliente. |
| 23) ¿La entidad evita en lo posible excesivo papeleo en la solución de las inquietudes y necesidades de los clientes? | El 79% ha indicado que la entidad nunca evita en lo posible el excesivo papeleo en la solución de las inquietudes de los clientes, |
| 24) ¿La entidad dispone de cajeros automáticos? | el 93% ha respondido que siempre, mientras dispone de cajeros, debido a que el cliente no ha tomado acciones para evitar el excesivo papeleo, debido a que sus actividades están enfocadas a dar un grado de satisfacción a los clientes sin importar los recursos que se utilicen. |
| 25) ¿Se ha optimizado en el uso de los equipos técnicos y ventanillas disponibles del área de servicio al cliente de la entidad? | El 93% ha manifestado que siempre dispone de cajeros la entidad |

| Encuesta dirigida para los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. | |
|---|---|
| Preguntas | Principales consideraciones |
| 1) ¿El servicio que presta el personal del área de atención al cliente de la entidad, genera confianza y seguridad en la institución? | El 36% indica que el servicio prestado no genera confianza y seguridad, debido a que se debe optimizar el tiempo en el uso de los |

| | |
|---|--|
| | equipos técnicos y ventanillas disponibles, en la entidad. |
| 2) ¿Se siente seguro cuando realizan las transacciones en la entidad? | El 57% de los encuestados manifiestan que en ocasiones se sienten seguros cuando realizan las transacciones en la entidad, el 36% sostienen que siempre se sienten seguros y el 7% que nunca. |
| 3) ¿Los empleados informan todos los servicios que brinda la Cooperativa? | El 36% de los socios manifiestan que aún existe una brecha desfavorable de insatisfacción en los socios que debe ser corregida. |
| 4) ¿Siente que la entidad conoce cuáles son sus necesidades específicas en referencia a los servicios financieros que le oferta? | El 47% ha respondido que en ocasiones siente que la Cooperativa conoce las necesidades de los socios en referencia a los servicios financieros que oferta, por lo tanto, se ampliar el buzón de quejas y sugerencias para dar solución a un mayor porcentaje de individuos. |
| 5) ¿Los horarios de atención, son flexibles en función de sus necesidades y /o requerimientos? | El 74% ha contestado que en efecto Los horarios de atención implementados por la Cooperativa están diseñados para los socios de las diferentes actividades económicas, debido a que no todas personas tienen disponibilidad en un determinado horario. |
| 6) ¿Considera usted que el incremento de socios de la Cooperativa se debe al buen servicio del personal de atención al cliente de la entidad? | El 70% manifestaron que apertura su cuenta por la seguridad y le prestigio de entidad |
| 7) ¿La atención brindada por los funcionarios de atención al cliente de la entidad ha sido personalizada? | Con el 90% los socios coinciden en que la atención recibida por los funcionarios es personalizada y ágil, tomando en cuenta que la entidad tiene como uno de los objetivos la oferta de los productos financieros en el lugar donde está el micro entidad o la persona que realice o no una actividad económica. |
| 8) ¿Está de acuerdo con que se evalúe el proceso de atención al cliente en la entidad? | Los socios mencionan que se debería revisar los procedimientos actuales en el área de servicio al cliente pues no están conformes con el servicio |
| 9) ¿El servicio que le han brindado es ágil y eficiente? | el 72% considera que en ocasiones el servicio prestado es ágil y eficiente debido a que La Cooperativa tiene como finalidad cubrir las necesidades de cada uno de los socios, debido a que esto representa amplias oportunidades de crecimiento o desarrollo y lo más importante que es garantizar su permanencia en el mercado. |

| | |
|---|--|
| 10) ¿Cuándo se ha detectado un problema, la institución muestra un sincero interés en solucionarlo? | El 71% ha contestado que frecuentemente se evalúe el proceso de atención al cliente |
| 11) ¿Existe rapidez en ofertar información acerca de los movimientos de cuenta? | El 64% de los encuestados indican que siempre existe rapidez en ofertar información acerca del movimiento de las cuentas. |
| 12) ¿La información proporcionada está orientada en beneficio del cliente/ socio? | El 98% de los socios han respondido que la información proporcionada siempre está orientada a la solución de las inquietudes de los clientes. |
| 13) ¿Cuánto tiempo usted espera para ser atendido en el área de atención al cliente? | El 64% ha contestado que debe esperar más de 20 minutos para ser atendido en el área de atención al cliente, lo que significa que el servicio es deficiente, debido a la cola de esperar generado, esto se produce por la falta de personal de apoyo y capacitado para dar respuesta a las inquietudes que surgen diariamente en los socios. |
| 14) ¿El personal está capacitado para atender sus requerimientos de los clientes en forma clara y precisa? | El 93% de los encuestados han respondido que el personal está completamente capacitado para atender los requerimientos de los clientes. |
| 15) ¿El servicio prestado es rápido en función de las necesidades de los clientes? | El 63% de los encuestados han indicado que, en ocasiones, el servicio prestado es rápido en función de las necesidades de los clientes, con la finalidad de cubrir las expectativas de los usuarios del sistema financiero. |
| 16) ¿Cuál fue el tiempo de espera en dar solución a su problema o requerimiento en el área de servicio al cliente? | El 65% ha respondido que más de 20 minutos, lo que significa que la mayoría de socios tuvieron que esperar más 20 minutos para obtener una solución a su problema, dependiendo de la naturaleza del mismo. |
| 17) ¿La entidad dispone de cajeros automáticos? | El 99% de los socios indican que en efecto la entidad dispone de cajeros automáticos, debido a que es un servicio que todos los clientes necesitan y que por falta de tiempo no pueden realizar sus transacciones en la ventanilla de las agencias. |
| 18) ¿Se debe optimizar el tiempo en el uso de los equipos técnicos y ventanillas disponibles en el área de servicio al cliente de la entidad? | El 91% menciona que es esencial el uso de los equipos técnicos y ventanillas disponibles, en el área de servicio al cliente de la entidad, pues la misma cuenta con sistema propio denominado Financiamiento. |

Elaborado por: Tubón (2017)

El cuestionario fue diseñado para la obtención de los criterios, tanto de los funcionarios como de los socios. Una vez que se obtuvieron las respuestas se procedió a su tabulación mediante la utilización de una hoja electrónica de Microsoft Excel, también se elaboraron los gráficos respectivos, y posteriormente con estos datos se elaboró una matriz comparativa en relación con el reglamento interno de la entidad para verificar su cumplimiento.

- **Encuesta dirigida a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.**

1) **¿El servicio que presta el personal del área de atención al cliente de la entidad, genera confianza y seguridad?**

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 9 | 64% |
| En ocasiones | 5 | 36% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 6 Atención al cliente de la entidad

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado: Tubón (2017)

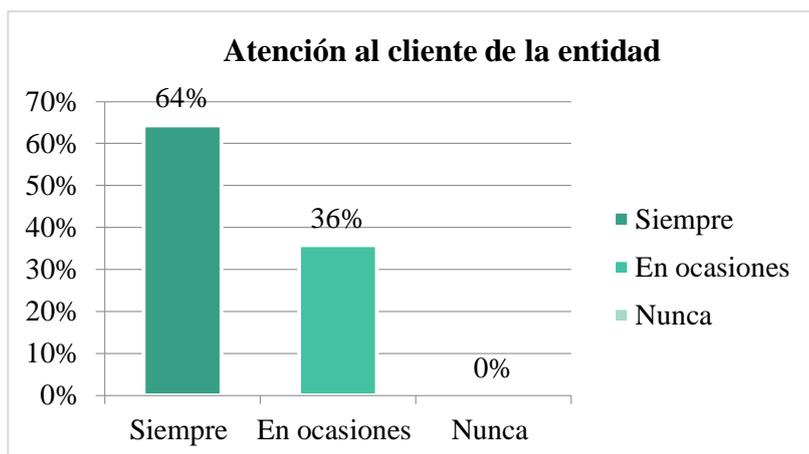


Gráfico: 1 Atención al cliente de la entidad

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado: Tubón (2017)

Análisis

De la encuesta aplicada, el 64% indica que siempre el servicio que presta el personal del área de atención al cliente de la entidad, genera confianza y seguridad, por su parte el 36% restante indica que el que el servicio prestado no genera confianza y seguridad.

Interpretación

Se puede observar que la mayoría de funcionarios mantiene que el servicio prestado por la entidad genera confianza y seguridad, debido a que se han establecido lineamientos generales que respaldan las actividades realizadas por cada uno de ellos.

2) ¿Los clientes se sienten seguros cuando realizan las transacciones en la entidad?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 11 | 79% |
| En ocasiones | 3 | 21% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 7 Seguridad de los clientes cuando realizan transacciones

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado: Tubón (2017)

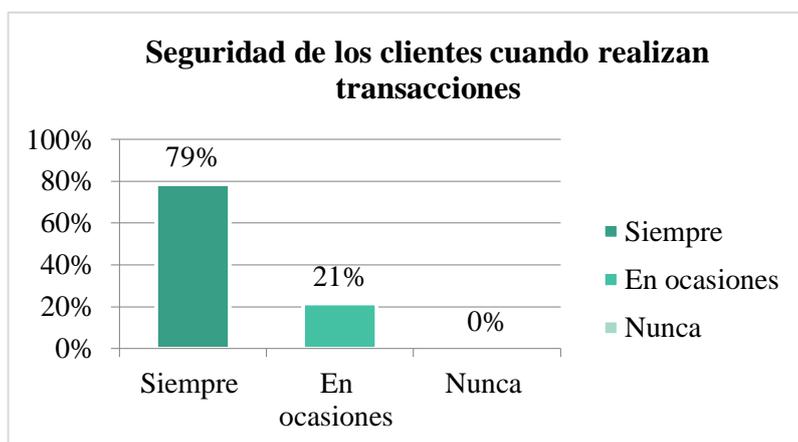


Gráfico: 2 Seguridad de los clientes cuando realizan transacciones

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De las encuestas efectuadas, el 79% ha respondido que siempre están seguros cuando realizan las transacciones en la entidad, y el 21% ha respondido que en ocasiones.

Interpretación

De los datos obtenidos se puede evidenciar que la mayoría de funcionarios piensan que los clientes están seguros cuando realizan sus transacciones en la entidad, sin embargo, un porcentaje minoritario opina que no se brinda una adecuada atención personalizada y de calidad.

3) ¿Informan oportunamente al cliente o socio de la entidad todas las condiciones que implican los servicios que brinda la Cooperativa?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 4 | 29% |
| En ocasiones | 10 | 71% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 8 Información de los servicios que brindada la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

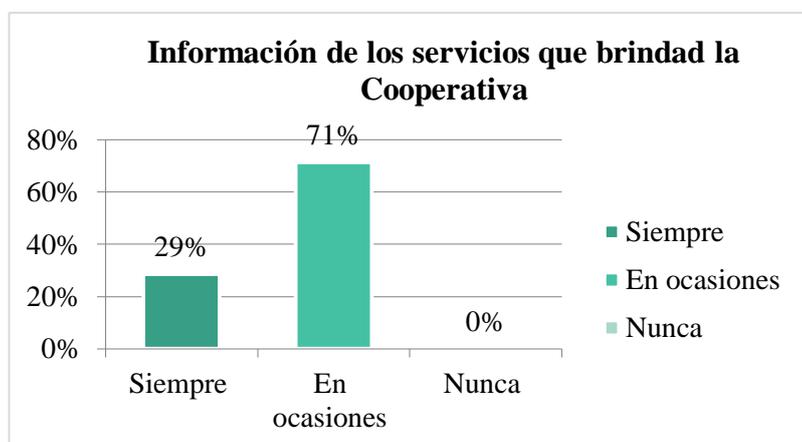


Gráfico: 3 Información de los servicios que brindada la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De los datos obtenidos, el 71% considera que en ocasiones se informa al cliente o socio de la entidad acerca de todas las condiciones que implica los servicios que brinda la Cooperativa, mientras que el 29% respondieron que siempre se informa sobre los servicios que ofrece.

Interpretación

Se puede observar que la mayoría de funcionarios piensan que los servicios que dispone la entidad son ofertados al público ocasionalmente, debido a la falta de tiempo y a las múltiples tareas que debe realizar el personal de atención al cliente.

4) ¿La entidad financiera mantiene sus registros sin errores?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 8 | 57% |
| En ocasiones | 5 | 36% |
| Nunca | 1 | 7% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 9 Registro sin errores

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

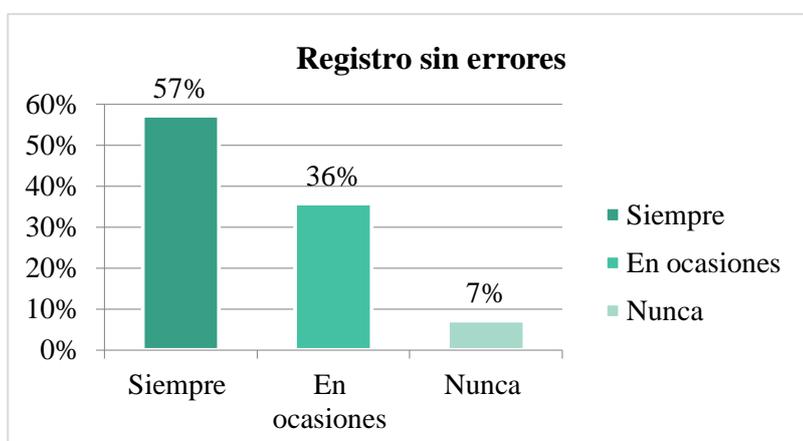


Gráfico: 4 Registro sin errores

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

El 57% de los encuestados respondieron que la entidad siempre mantiene sus registros sin errores, mientras que el 36% manifestó que, en ocasiones, por último, el 7% indicó que nunca mantienen la información de la entidad sin errores.

Interpretación

La mayoría de las personas encuestadas han coincidido que la información que mantiene la entidad está libre de errores, sin embargo, un porcentaje significativo afirma que no se aplica de forma adecuada en todas las agencias el protocolo de servicio al cliente.

5) ¿La entidad tiene equipos tecnológicos modernos?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 10 | 71% |
| En ocasiones | 3 | 21% |
| Nunca | 1 | 7% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 10 La entidad tiene equipos tecnológicos modernos

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

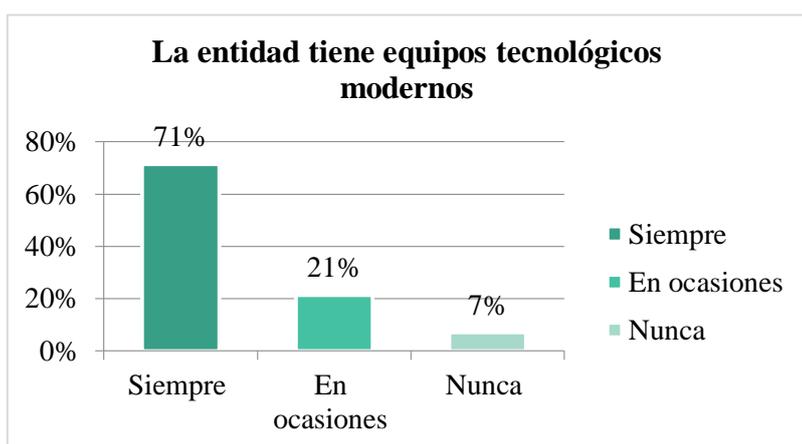


Gráfico: 5 La entidad tiene equipos tecnológicos modernos

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De las personas encuestadas, el 72% ha respondido que la Cooperativa dispone de equipos tecnológicos modernos, el 21% indica que en ocasiones y finalmente el 7% menciona que nunca.

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos, un alto porcentaje de funcionarios señalan que los equipos tecnológicos son modernos y sirven de base para el proceso y archivo de los documentos generados en su actividad económica.

6) ¿La Cooperativa conoce cuáles son las necesidades específicas de los clientes?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si | 12 | 86% |
| En ocasiones | 2 | 14% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 11 La Cooperativa conoce cuáles son las necesidades específicas de los clientes

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

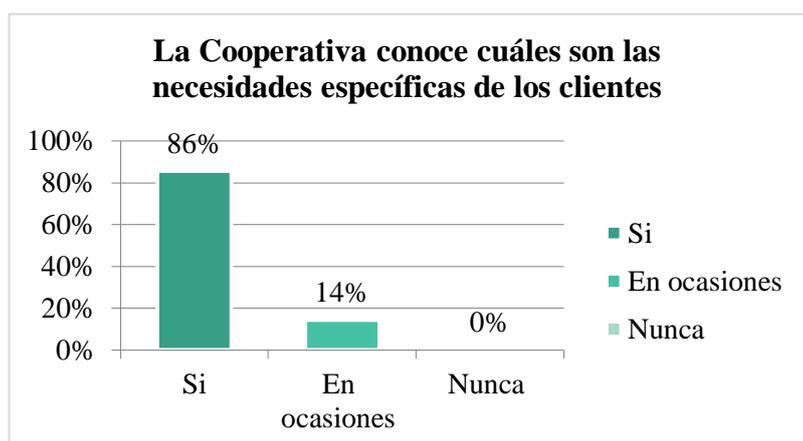


Gráfico: 6 La Cooperativa conoce cuáles son las necesidades específicas de los clientes

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De las encuestas efectuadas, el 86% ha indicado que la Cooperativa si conoce cuales son las necesidades específicas de los clientes, por otro lado, el 14% ha mencionado que en ocasiones.

Interpretación

La entidad ha implementado algunos mecanismos que permiten identificar las necesidades de los clientes actuales, lo que ha permitido realizar acciones que fidelicen a la cartera de socios de la cooperativa.

7) ¿Los horarios de atención, son flexibles en función de las necesidades de los usuarios?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si | 13 | 93% |
| En ocasiones | 1 | 7% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 12 Los horarios de atención son flexibles

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

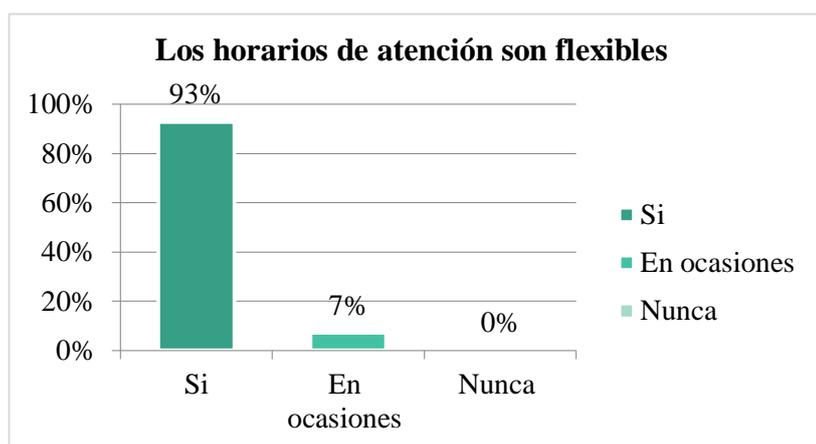


Gráfico: 7 Los horarios de atención son flexibles

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De los datos obtenidos en las encuestas, el 93% ha manifestado que los horarios de atención son flexibles, por su parte el 7% ha respondido que los horarios establecidos de la entidad en ocasiones son flexibles.

Interpretación

Los horarios de atención de la Cooperativa están diseñados para lograr satisfacer las necesidades de los socios, debido a que dependiendo de la actividad económica que se dediquen cada uno de los ellos tiene disponibilidad en diferentes horarios.

8) ¿Considera usted que la excesiva demanda de socios influye en la atención prestada por el personal de atención al cliente de la entidad?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 4 | 29% |
| En ocasiones | 9 | 64% |
| Nunca | 1 | 7% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 13 La excesiva demanda de socios influye en la atención prestada por el personal

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

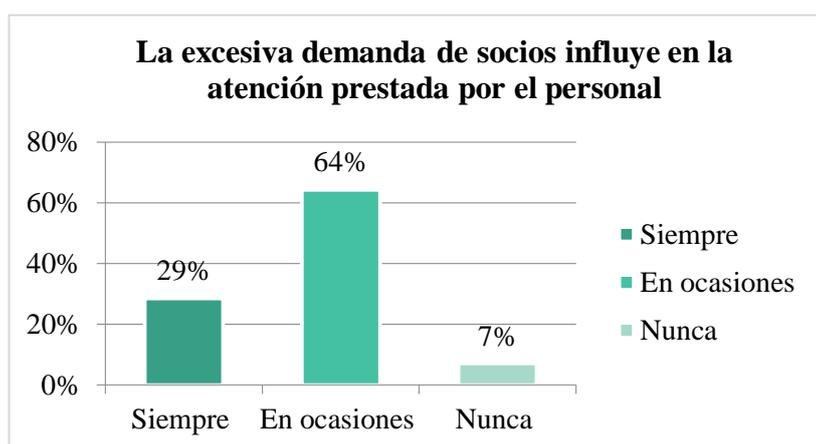


Gráfico: 8 La excesiva demanda de socios influye en la atención prestada por el personal

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

El 64% de los funcionarios indican que la excesiva demanda de los socios influye en la atención prestada por el personal, el 29% indica que en ocasiones tiene relación la demanda de socios en la atención prestada y finalmente el 7% menciona que nunca existe relación.

Interpretación

Se puede observar que la mayoría de encuestados señalan que en ocasiones existe relación entre la excesiva demanda de los socios y la atención prestada por el personal.

9) ¿La atención prestada a los clientes es personalizada?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si | 12 | 86% |
| No | 2 | 14% |
| Desconozco | 0 | 0% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 14 La atención prestada a los clientes es personalizada

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)



Gráfico: 9 La atención prestada a los clientes es personalizada

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

En la pregunta planteada sobre si la atención prestada a los clientes es personalizada, el 86% contestó que si, por su parte, el 14% manifestó que no.

Interpretación

La Cooperativa tiene como una de sus prioridades la atención personalizada, con el objetivo de conocer las necesidades de los usuarios del sistema y dar una solución a la misma.

10) ¿Los empleados están demasiados ocupados para dar respuesta a las inquietudes de los clientes?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si | 11 | 79% |
| No | 3 | 21% |
| Desconozco | 0 | 0% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 15 Los empleados están ocupados para dar respuesta a las inquietudes de los clientes

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

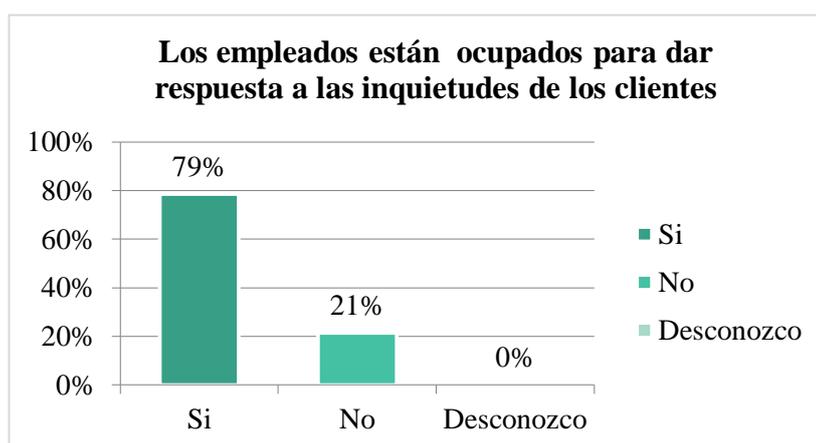


Gráfico: 10 Los empleados están ocupados para dar respuesta a las inquietudes de los clientes

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De la encuesta efectuada, el 79% ha respondido que los empleados están lo suficientemente ocupados para dar respuesta a las inquietudes de los clientes, mientras que el 21% ha indicado que no están ocupados para dar respuesta a las inquietudes.

Interpretación

Los funcionarios de la Cooperativa sostienen que, si están ocupados para dar respuesta a todas las inquietudes de los clientes, debido a que cada uno de ellos tiene una fuerte carga laboral.

11) ¿Los funcionarios del área de servicios al cliente siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si | 13 | 93% |
| No | 1 | 7% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 16 Los funcionarios están dispuestos a ayudar a sus clientes

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

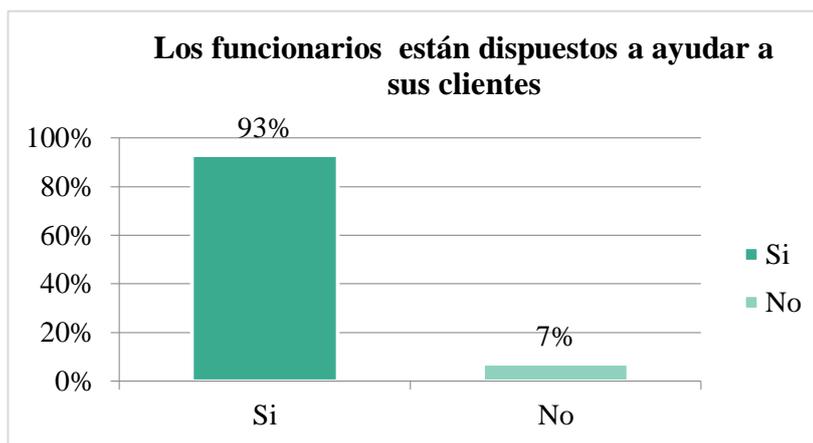


Gráfico: 11 Los funcionarios están dispuestos a ayudar a sus clientes

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

En la pregunta planteada sobre si los funcionarios del área de servicio al cliente siempre están dispuestos a ayudar a los usuarios del sistema, el 93% ha contestado que sí, y la diferencia que corresponde al 7% ha respondido que no están dispuestos a ayudar a sus clientes.

Interpretación

Una gran parte de los encuestados han indicado que la ayuda a los socios es primordial para el crecimiento y desarrollo de la organización.

12) ¿Está de acuerdo con que se evalúe el proceso de atención al cliente?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 12 | 86% |
| En ocasiones | 2 | 14% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 17 Está de acuerdo con que se evalúe el proceso de atención al cliente

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

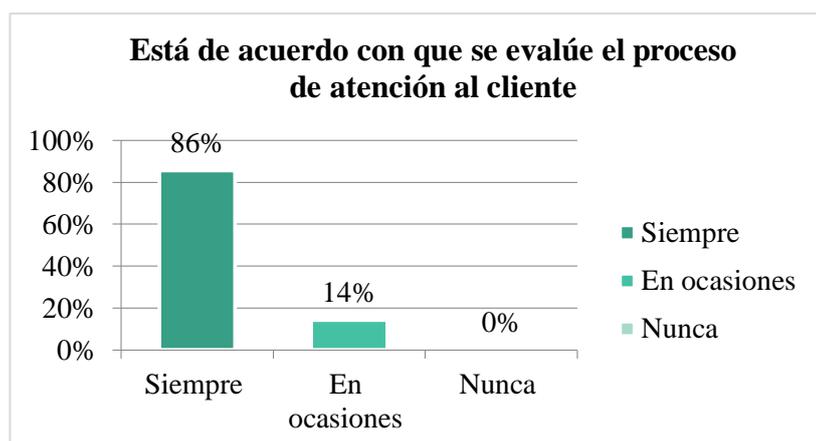


Gráfico: 12 Está de acuerdo con que se evalúe el proceso de atención al cliente

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De la encuesta realizada, el 86% está de acuerdo en que se evalúe el proceso de atención, mientras que el 14% restante ha indicado que no está muy de acuerdo con la revisión del proceso de estudio.

Interpretación

Es evidente que la mayoría de encuestados están de acuerdo en que se evalúe el proceso de atención al cliente, debido a que es uno de los aspectos claves para mantener a los socios actuales o captar nuevos.

13) ¿El servicio prestado es ágil y eficiente?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 3 | 21% |
| En ocasiones | 10 | 71% |
| Nunca | 1 | 7% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 18 El servicio prestado es ágil y eficiente

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

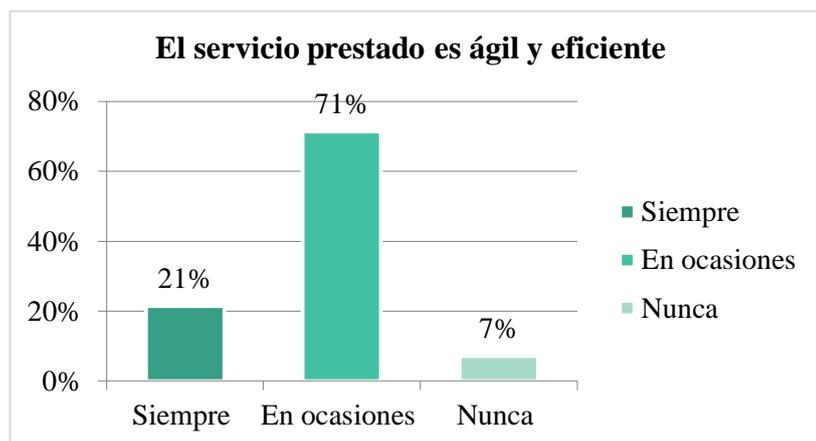


Gráfico: 13 El servicio prestado es ágil y eficiente

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De las encuestas realizadas, el 72% considera que en ocasiones el servicio prestado es ágil y eficiente, el 21% indica que siempre y el 7% que nunca.

Interpretación

Las personas encuestadas indican que en ocasiones el servicio prestado es ágil y eficiente, debido a que cada uno de los responsables del proceso conoce las actividades que deben realizar y el jefe inmediato al quién deben acudir en caso de existir alguna duda o pregunta.

14) ¿Cuándo se ha detectado un problema, la institución muestra un sincero interés en solucionarlo?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 14 | 100% |
| En ocasiones | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 19 La institución muestra un sincero interés en solucionar los problemas

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

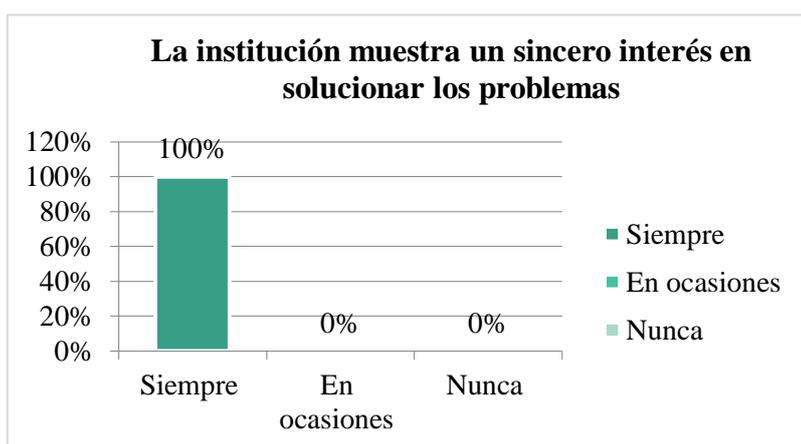


Gráfico: 14 La institución muestra un sincero interés en solucionar los problemas

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De los resultados obtenidos, el 100% de las personas encuestadas han respondido que la institución muestra un sincero interés en solucionar los problemas detectados.

Interpretación

La Cooperativa tiene como finalidad cubrir las necesidades de cada uno de los socios, debido a que esto representa amplias oportunidades de crecimiento o desarrollo y lo más importante que es garantizar su permanencia en el mercado.

15) ¿Existe rapidez en ofertar una comunicación oportuna a los socios que solicitan información acerca de sus movimientos de cuenta?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 3 | 21% |
| En ocasiones | 6 | 43% |
| Nunca | 5 | 36% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 20 Comunicación oportuna a los socios que solicitan información

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado: Tubón (2017)

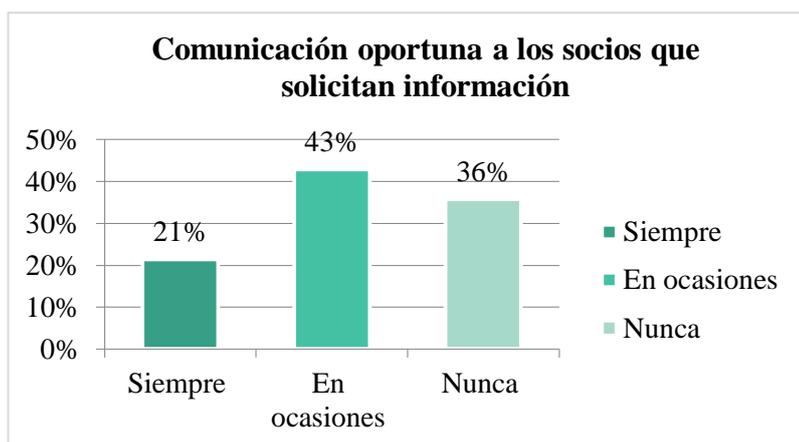


Gráfico: 15 Comunicación oportuna a los socios que solicitan información

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

El 43% de los funcionarios han respondido que existe rapidez en ofertar una comunicación oportuna a los socios que solicitan información sobre el movimiento de sus cuentas, el 36% ha indicado que nunca, y el 21% ha señalado que siempre.

Interpretación

La mayoría de personas encuestadas han respondido que en ocasiones existe rapidez en ofertar una comunicación oportuna sobre el movimiento de las cuentas de los socios, porque a pesar de ser un proceso importante, no es el único que el personal tiene a su cargo.

16) ¿La información proporcionada está orientada en beneficio del cliente/ socio?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 13 | 93% |
| En ocasiones | 1 | 7% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 21 La información proporcionada está orientada en beneficio del cliente

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

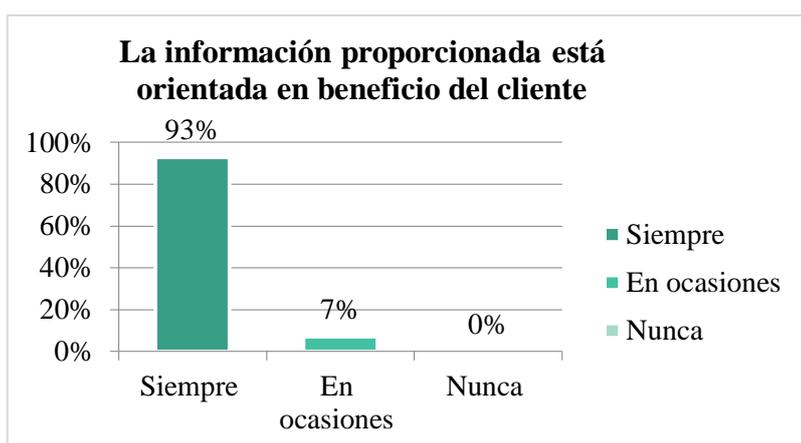


Gráfico: 16 La información proporcionada está orientada en beneficio del cliente

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

El 93% de los encuestados han contestado que la información proporcionada está en beneficio del cliente, mientras que el 7% ha señalado que en ocasiones.

Interpretación

Es evidente que la Cooperativa tiene como uno de sus objetivos principales, el poner a disposición de los usuarios la mayor cantidad de información sobre los productos que ofrecen, debido a que de esta manera el cliente tiene a su elección una variedad de servicios financieros.

17) ¿Indique el tiempo que el socio debe esperar para ser atendido en el área de atención al cliente?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------------|---------------------|---------------------|
| De 5 a 10 minutos | 7 | 50% |
| De 10 a 20 minutos | 5 | 36% |
| Más de 20 minutos | 2 | 14% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 22 Tiempo que el socio debe esperar para ser atendido

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

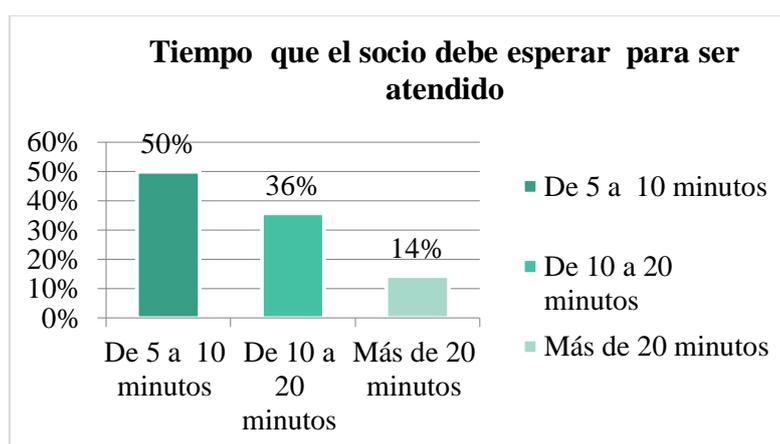


Gráfico: 17 Tiempo que el socio debe esperar para ser atendido

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De la encuesta realizada, en la pregunta sobre el tiempo que el socio debe esperar para ser atendido, el 50% ha contestado que, de 5 a 10 minutos, el 36% de 10 a 20 minutos y el 14% más de 20 minutos.

Interpretación

Los empleados que forman parte del área del servicio al cliente, tienen como prioridad el minimizar el tiempo de espera de los socios, para garantizar un servicio eficiente y de calidad.

18) ¿El personal tiene los conocimientos necesarios para responder a los requerimientos de los clientes en forma clara y precisa?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 2 | 14% |
| En ocasiones | 12 | 86% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 23 Respuesta a los requerimientos de los clientes

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

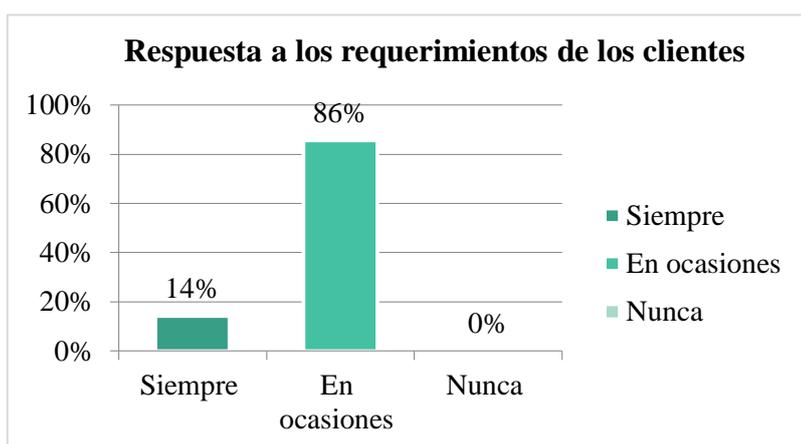


Gráfico: 18 Respuesta a los requerimientos de los clientes

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De los datos obtenidos, el 86% señala que el personal en ocasiones tiene los conocimientos necesarios para responder a las inquietudes de los socios en forma clara, y por otro lado el 14% indica que siempre responden en forma precisa.

Interpretación

Los funcionarios de la entidad responden en forma clara y precisa, a los requerimientos de los socios en ocasiones, debido a que cada uno de los empleados tiene a su cargo funciones específicas, y en la actividad surgen interrogantes que necesitan ser resueltas por la línea jerárquica inmediata superior.

19) ¿El servicio prestado es rápido en función de las necesidades de los clientes?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 6 | 43% |
| En ocasiones | 7 | 50% |
| Nunca | 1 | 7% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 24 El servicio prestado es rápido

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

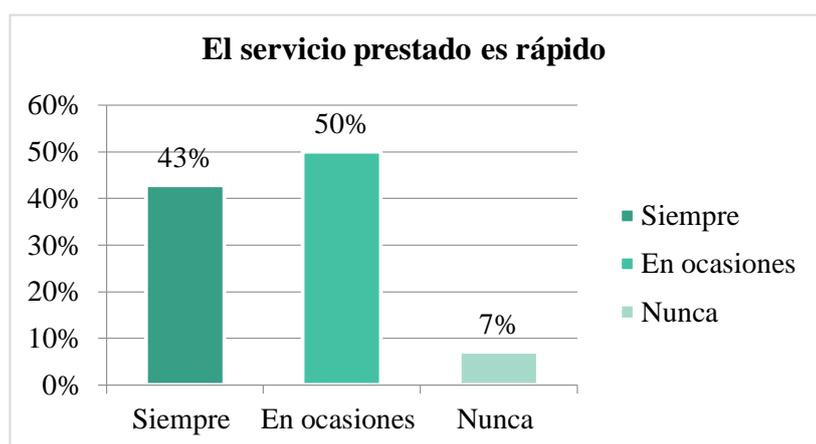


Gráfico: 19 El servicio prestado es rápido

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De la encuesta aplicada, el 50% ha contestado que el servicio prestado es rápido en función de las necesidades de los clientes, el 43% mencionó que siempre, y el 7% que nunca.

Interpretación

Es evidente que el servicio prestado en ocasiones es rápido en función de las necesidades de los clientes, debido a que para dar solución a un problema es importante conocer diferentes criterios.

20) ¿El trato que otorga a los socios es discriminatorio en función de la cantidad de personas a atender debido al:

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Tiempo | 13 | 93% |
| Etnia | 1 | 7% |
| No aplica | 0 | 0% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 25 El trato que otorga a los socios es discriminatorio

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

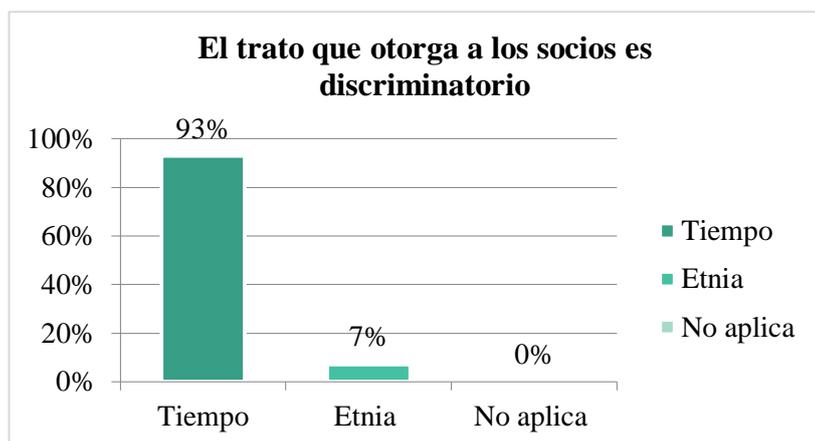


Gráfico: 20 El trato que otorga a los socios es discriminatorio

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

El 93% de los funcionarios han respondido que el trato que otorga a los socios es discriminatorio en función de la cantidad de personas a atender y al tiempo, y el 7% ha indicado que el trato es discriminatorio en función de la etnia.

Interpretación

Se puede observar que la mayoría de funcionarios coinciden en que el trato es discriminatorio, en función del tiempo, debido a que la acumulación de personas en el área de servicio al cliente incide en que se disminuya los tiempos de atención para cada uno.

21) ¿Cuánto tiempo tarda en dar solución a los requerimientos por parte de los socios?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------------|---------------------|---------------------|
| Inmediatamente | 4 | 29% |
| De 5' a 15 minutos | 8 | 57% |
| Más de 15 minutos | 2 | 14% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 26 Tiempo tarda en dar solución a los requerimientos

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

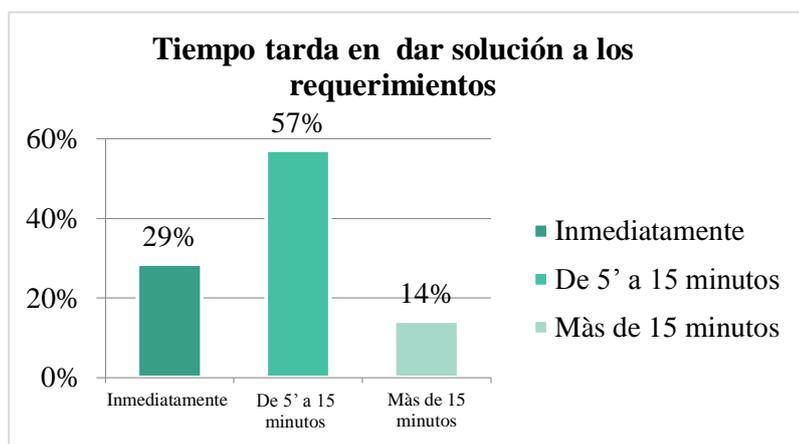


Gráfico: 21 Tiempo tarda en dar solución a los requerimientos

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

En la pregunta planteada sobre el tiempo que tarda en dar solución a los requerimientos de los clientes, el 57% ha indicado que, de 5 a 15 minutos, el 29% ha señalado que se da una respuesta inmediatamente, y por último el 14% más de 15 minutos.

Interpretación

La mayoría de funcionarios coinciden en que el rango promedio para dar respuesta a una pregunta de los socios, es de 5 a 15 minutos, debido a que son los estándares máximos que se han implementado en la cooperativa.

22) ¿Indique el tiempo de demora que usted concluye el servicio según el protocolo de servicio al cliente?

| Opciones | Apertura de cuentas | Frec. Relat. | Cierre de cuentas | Frec. Relat. | Solicitud de tarjetas de débito | Frec. Relat. | Certificación por pérdida de comprobante | Frec. Relat. | Reclamo por debito | Frec. Relat. |
|---------------|---------------------|--------------|-------------------|--------------|---------------------------------|--------------|--|--------------|--------------------|--------------|
| De 1 a 2 días | 11 | 79% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 7% | 0 | 0% |
| De 3 a 4 días | 2 | 14% | 5 | 36% | 0 | 0% | 5 | 36% | 5 | 36% |
| Más de 5 días | 1 | 7% | 9 | 64% | 14 | 100% | 8 | 57% | 9 | 64% |
| TOTAL | 14 | 100% | 14 | 100% | 14 | 100% | 14 | 100% | 14 | 100% |

Tabla: 27 Tiempo de demora para concluir el servicio

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

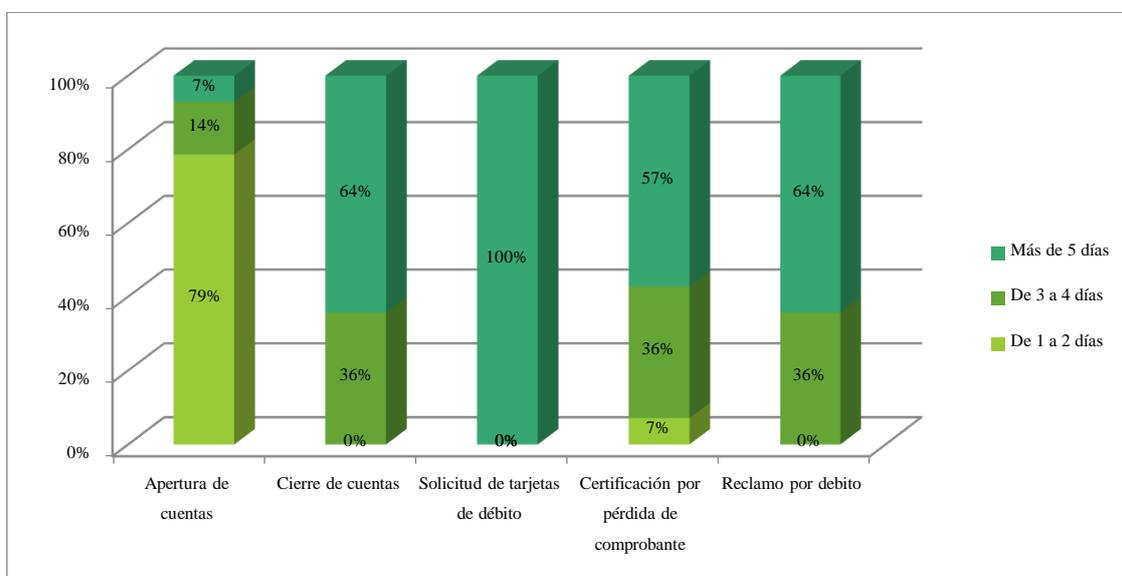


Gráfico: 22 Tiempo de demora para concluir el servicio

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De la encuesta realizada, el 79% ha manifestado que en la apertura de cuentas se demora de 1 a 2 días, el 14% tarda de 3 a 4 días, y el 7% se demora más de 5 días; en el cierre de cuentas, el 64% se demora más de 5 días, y el 36% de 3 a 4 días; mientras que en la solicitud de tarjetas de débito el 100% de los encuestados se demora más de 5 días; en la certificación por pérdida de comprobantes el 57% contestó que se tarda más de 5 días, el 36% de 3 a 4 días y el 7% de 1 a 2 días, por último en el reclamo por débito el 64% respondió que se demora más de 5 días y el 36% indicó que se demoran de 3 a 4 días.

Interpretación

Es evidente que la mayoría coincide en que en la apertura de cuentas se demoran de 1 a 2 días; mientras que en el cierre de cuentas tienen una tendencia de demora en el proceso de más de 5 días al igual que en la solicitud de tarjetas de débito, certificación por pérdida de comprobantes por depósito y en el reclamo por débito en la duplicidad de transacciones, por lo que se observa que existe un intervalo de tiempo extenso, en la apertura de cuentas en algunas sucursales de la Cooperativa, por lo que es necesario conocer el proceso de atención y el servicio prestado por el personal de la entidad.

23) ¿La entidad evita en lo posible excesivo papeleo en la solución de las inquietudes y necesidades de los clientes?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 1 | 7% |
| En ocasiones | 2 | 14% |
| Nunca | 11 | 79% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 28 Solución de las inquietudes y necesidades de los clientes

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

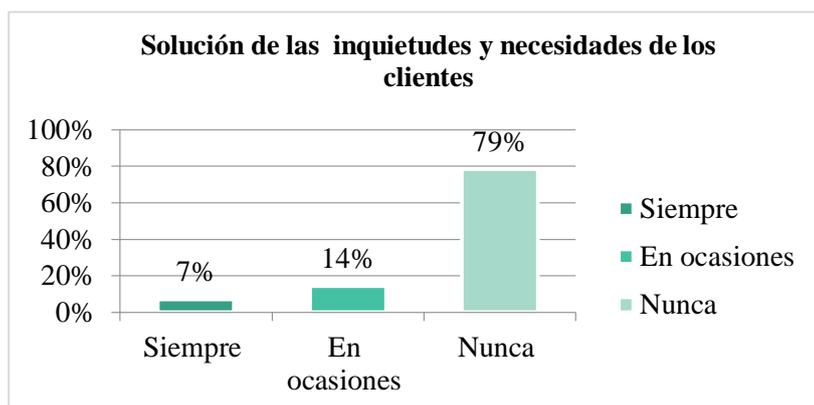


Gráfico: 23 Solución de las inquietudes y necesidades de los clientes

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De la encuesta realizada, el 79% ha indicado que la entidad nunca evita en lo posible el excesivo papeleo en la solución de las inquietudes de los clientes, el 14% ha señalado que en ocasiones evita el excesivo papeleo, y por último el 7% respondió que siempre evita la utilización de papel.

Interpretación

Se puede evidenciar que el área de servicio al cliente no ha tomado acciones para evitar el excesivo papeleo, debido a que sus actividades están enfocadas a dar un grado de satisfacción a los clientes sin importar los recursos que se utilicen.

24) ¿La entidad dispone de cajeros automáticos?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 13 | 93% |
| En ocasiones | 1 | 7% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 29 La entidad dispone de cajeros automáticos

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

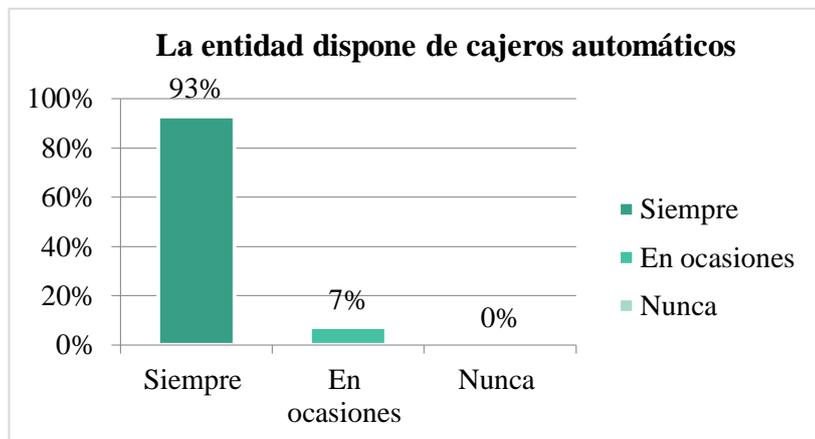


Gráfico: 24 La entidad dispone de cajeros automáticos

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

La pregunta planteada sobre si la entidad dispone de cajeros automáticos, el 93% ha respondido que siempre, mientras que el 7% ha contestado que en ocasiones.

Interpretación

Se puede observar que los cajeros automáticos han sido colocados en sitios estratégicos, para que la ciudadanía pueda acceder a este servicio en los lugares que se encuentre disponibles, y eviten hacer largas filas de espera para extraer efectivo.

25) ¿Se ha optimizado en el uso de los equipos técnicos y ventanillas disponibles del área de servicio al cliente de la entidad?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 3 | 21% |
| En ocasiones | 10 | 72% |
| Nunca | 1 | 7% |
| TOTAL | 14 | 100% |

Tabla: 30 Equipos técnicos y ventanillas disponibles del área de servicio al cliente

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

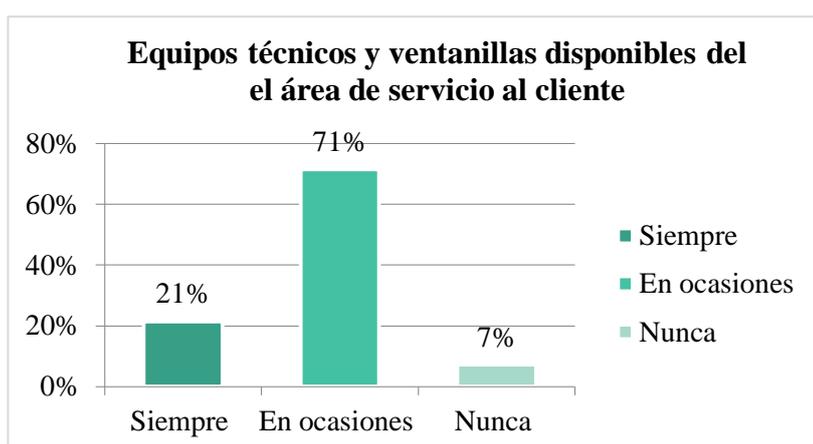


Gráfico: 25 Equipos técnicos y ventanillas disponibles del área de servicio al cliente

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De la encuesta realizada, el 71% ha manifestado que en ocasiones se ha optimizado el uso de los equipos técnicos y ventanillas disponibles en el área del servicio al cliente, el 21% ha indicado que siempre se ha optimizado el uso de los equipos técnicos, y finalmente el 7% ha mencionado que nunca.

Interpretación

Es evidente que la mayoría de encuestados han respondido que en ocasiones se han optimizado el uso de los equipos técnicos y ventanillas disponibles en el área del servicio técnico.

- **Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.**

1. ¿El servicio que presta el personal del área de atención al cliente de la entidad, genera confianza y seguridad en la institución?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 53 | 14% |
| En ocasiones | 111 | 29% |
| Nunca | 218 | 57% |
| TOTAL | 382 | 100% |

Tabla: 31 Servicio que presta el personal del área de atención al cliente

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

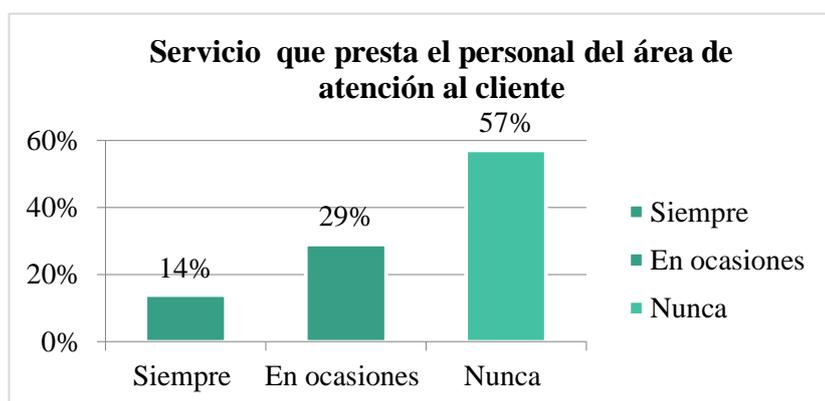


Gráfico: 26 Servicio que presta el personal del área de atención al cliente

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De la encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa, el 57% indican que nunca les ha generado confianza y seguridad el servicio que presta el área del servicio al cliente, el 29% ha respondido que, en ocasiones, y por último el 14% ha señalado que siempre les ha generado confianza y seguridad la atención recibida.

Interpretación

Se concluye que los socios han percibido un grado de inseguridad, y falta de confianza en el servicio que han recibido en la Cooperativa, por lo que es importante diseñar estrategias que mejoren la satisfacción de los usuarios.

2. ¿Se siente seguro cuando realizan las transacciones en la entidad?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 138 | 36% |
| En ocasiones | 218 | 57% |
| Nunca | 26 | 7% |
| TOTAL | 382 | 100% |

Tabla: 32 Seguridad cuando realizan las transacciones en la entidad

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

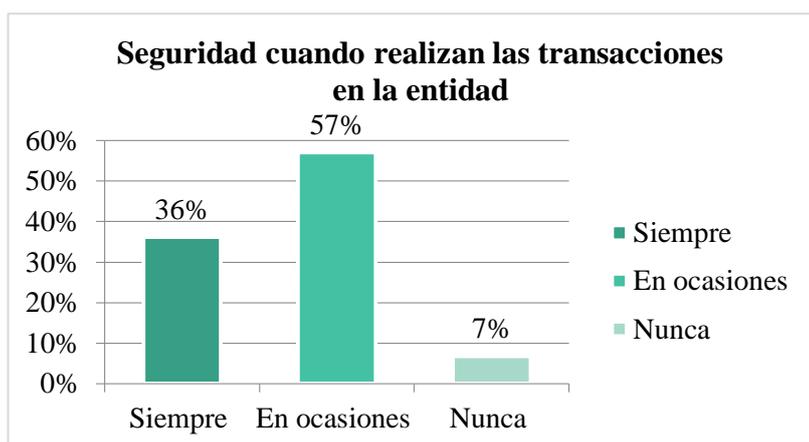


Gráfico: 27 Seguridad cuando realizan las transacciones en la entidad

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

El 57% de los encuestados manifiestan que en ocasiones se sienten seguros cuando realizan las transacciones en la entidad, el 36% sostienen que siempre se sienten seguros y el 7% que nunca.

Interpretación

Los socios de la Cooperativa coinciden en que en ocasiones se sienten seguros cuando realizan las transacciones en la entidad, lo que implica que aún existe una brecha desfavorable de insatisfacción en los socios que debe ser corregida.

3. ¿Los empleados informan todos los servicios que brinda la Cooperativa?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 162 | 42% |
| En ocasiones | 220 | 58% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 382 | 100% |

Tabla: 33 Los empleados informan todos los servicios que brinda la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

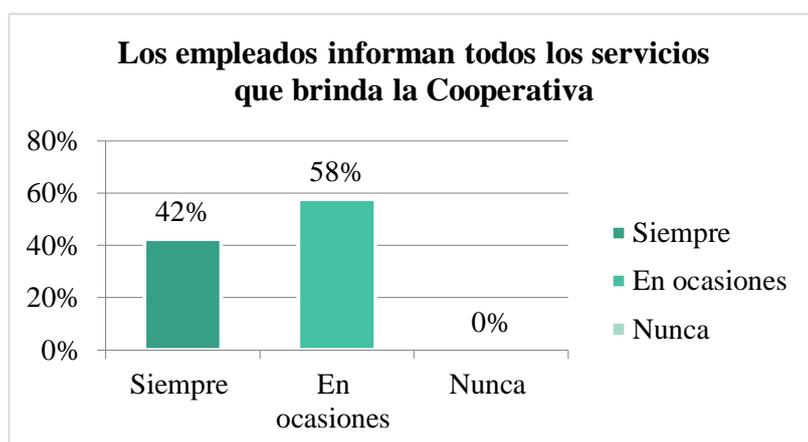


Gráfico: 28 Los empleados informan todos los servicios que brinda la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De la encuesta efectuada el 58% de los socios manifiestan que los empleados en ocasiones informan acerca de todos los servicios que brinda la Cooperativa, mientras que el 42% señalo que siempre se informa sobre todos los servicios.

Interpretación

Los socios en su mayoría coinciden en que en ocasiones reciben la información necesaria acerca de los servicios que brinda la Cooperativa, sin embargo, no en todas las sucursales lo informan, lo que significa que hace falta que el personal cumpla con el protocolo de servicio al cliente difusión que permita que la información la reciban el público en general.

4. ¿Siente que la entidad conoce cuáles son sus necesidades específicas en referencia a los servicios financieros que le oferta?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si | 152 | 40% |
| En ocasiones | 181 | 47% |
| Nunca | 49 | 13% |
| TOTAL | 382 | 100% |

Tabla: 34 Siente que la entidad conoce cuáles son sus necesidades

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

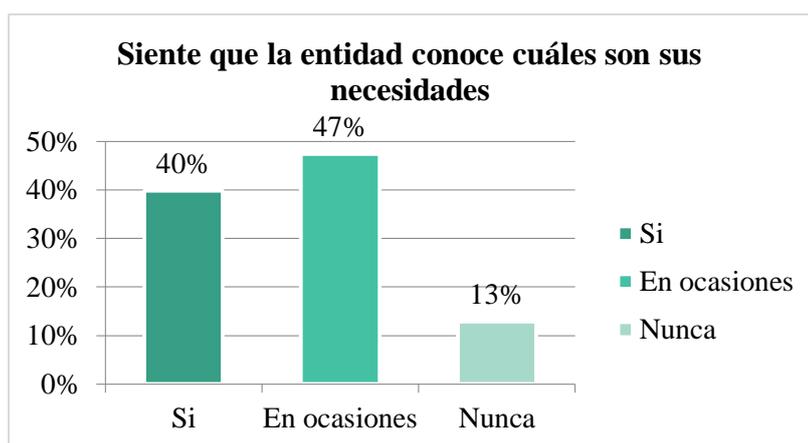


Gráfico: 29 Siente que la entidad conoce cuáles son sus necesidades

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De la encuesta aplicada el 47% ha respondido que en ocasiones siente que la Cooperativa conoce las necesidades de los socios en referencia a los servicios financieros que oferta, el 40% ha manifestado que si siente que la Cooperativa conoce sus necesidades y por último el 13% contestó que nunca la entidad ha puesto interés en sus necesidades.

Interpretación

Los socios se ubican en el rango de que en ocasiones la Cooperativa a puesto interés a sus requerimientos, por lo tanto, se ampliar el buzón de quejas y sugerencias para dar solución a un mayor porcentaje de individuos.

5. ¿Los horarios de atención, son flexibles en función de sus necesidades y /o requerimientos?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si | 281 | 74% |
| En ocasiones | 90 | 24% |
| Nunca | 11 | 3% |
| TOTAL | 382 | 100% |

Tabla: 35 Los horarios de atención son flexibles

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

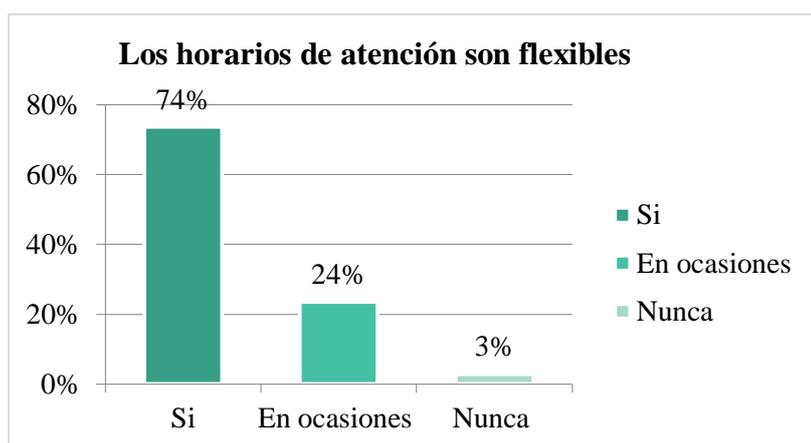


Gráfico: 30 Los horarios de atención son flexibles

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

En la pregunta planteada acerca de que, si los horarios de atención son flexibles en función de sus necesidades y requerimientos, el 74% ha contestado que sí, el 24% en ocasiones y por último ha indicado que nunca.

Interpretación

Los horarios de atención implementados por la Cooperativa están diseñados para los socios de las diferentes actividades económicas, debido a que no todas personas tienen disponibilidad en un determinado horario.

6. ¿Considera usted que el incremento de socios de la Cooperativa se debe al buen servicio del personal de atención al cliente de la entidad?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 38 | 10% |
| En ocasiones | 76 | 20% |
| Nunca | 268 | 70% |
| TOTAL | 382 | 100% |

Tabla: 36 El incremento de socios de la Cooperativa se debe al buen servicio

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

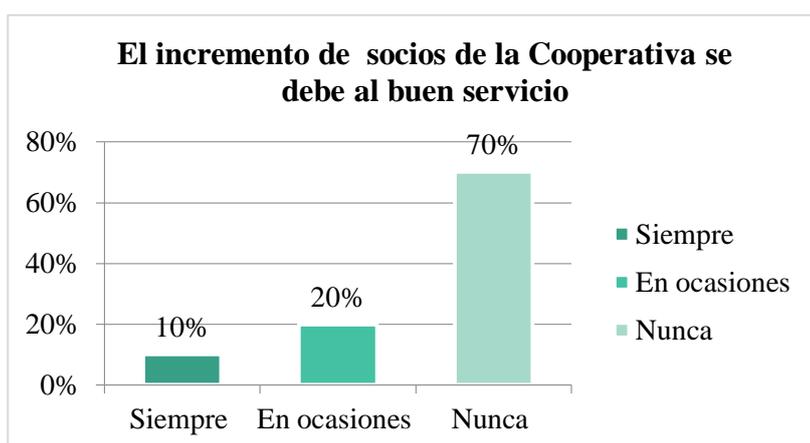


Gráfico: 31 El incremento de socios de la Cooperativa se debe al buen servicio

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

El 70% de los encuestados han respondido que nunca el incremento de los socios se debe al buen servicio prestado por el personal del área de atención al cliente, el 20% ha indicado que en ocasiones y el 10% que siempre.

Interpretación

Los socios respondieron que su preferencia por la utilización de los servicios financieros de la Cooperativa, no se deben precisamente por la calidad de servicio recibido, más bien lo hacen por el prestigio y reconocimiento que tiene la COAC San Francisco a nivel nacional.

7. ¿La atención brindada por los funcionarios de atención al cliente de la entidad ha sido personalizada?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Ágil | 342 | 90% |
| Lenta | 22 | 6% |
| Desconozco | 18 | 5% |
| TOTAL | 382 | 100% |

Tabla: 37 La atención brindada por los funcionarios de la entidad ha sido personalizada

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)



Gráfico: 32 La atención brindada por los funcionarios de la entidad ha sido personalizada

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De la encuesta efectuada, el 90% de los socios han respondido que la atención brindada por los funcionarios de la entidad ha sido ágil, el 6% indicó que es lenta, y el 5% que desconocen.

Interpretación

Los socios coinciden en que la atención recibida por los funcionarios es personalizada y ágil, tomando en cuenta que la entidad tiene como uno de los objetivos la oferta de los productos financieros en el lugar donde está el micro entidadario o la persona que realice o no una actividad económica.

8. ¿Está de acuerdo con que se evalúe el proceso de atención al cliente en la entidad?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 380 | 99% |
| En ocasiones | 2 | 1% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 382 | 100% |

Tabla: 38 Está de acuerdo con que se evalúe el proceso de atención al cliente

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)



Gráfico: 33 Está de acuerdo con que se evalúe el proceso de atención al cliente

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

Los socios encuestados han manifestado que están de acuerdo con que se evalúe el proceso de atención al cliente en un 99%, y el 1% restante ha indicado que en ocasiones se debería realizar esta evaluación.

Interpretación

Los socios mencionan que se debería revisar los procedimientos actuales en el área de servicio al cliente pues no están conformes con el servicio.

9. ¿El servicio que le han brindado es ágil y eficiente?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 120 | 31% |
| En ocasiones | 238 | 62% |
| Nunca | 24 | 6% |
| TOTAL | 382 | 100% |

Tabla: 39 El servicio que le han brindado es ágil y eficiente

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

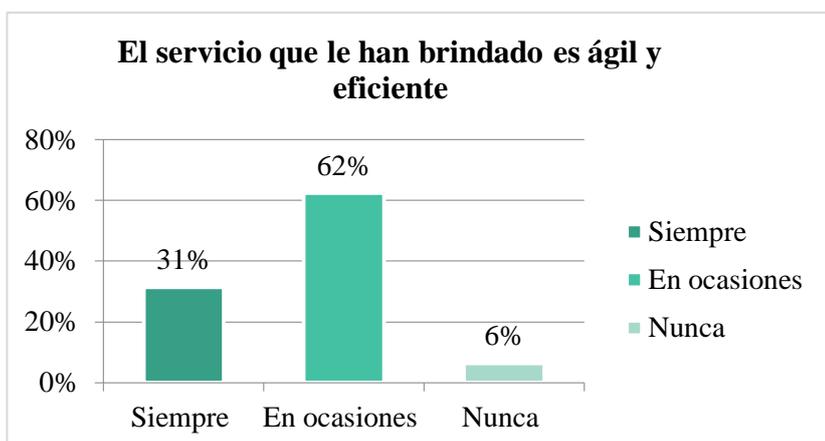


Gráfico: 34 El servicio que le han brindado es ágil y eficiente

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De la encuesta realizada el 62% ha respondido que en ocasiones el servicio que le han brindado es ágil y eficiente, el 31% han indicado que siempre y por último el 6% ha mencionado que nunca el sistema es eficiente.

Interpretación

Se puede observar que el servicio en ocasiones es ágil y eficiente, por lo tanto, existen algunos puntos críticos en el área de atención al cliente que requieren la implementación de acciones correctivas, para lograr la fidelización de los usuarios de la Cooperativa.

10. ¿Cuándo se ha detectado un problema, la institución muestra un sincero interés en solucionarlo?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 270 | 71% |
| En ocasiones | 112 | 29% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 382 | 100% |

Tabla: 40 Cuándo se ha detectado un problema, la institución muestra interés en solucionarlo

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

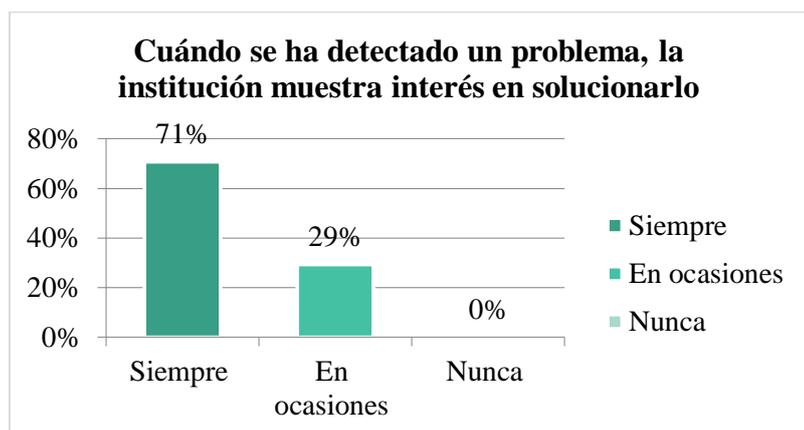


Gráfico: 35 Cuándo se ha detectado un problema, la institución muestra interés en solucionarlo

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

En la interrogante planteada acerca de que cuando se ha detectado un problema, la institución financiera ha mostrado un sincero interés en solucionarlo, el 71% ha contestado que siempre, y el 29% ha respondido que en ocasiones.

Interpretación

La mayoría de los socios coinciden en que cuando se ha detectado un problema, la institución muestra un alto grado de interés en dar solución a la problemática, debido a que de la satisfacción de los usuarios depende el posicionamiento de la Cooperativa en el mercado.

11. ¿Existe rapidez en ofertar información acerca de los movimientos de cuenta?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 243 | 64% |
| En ocasiones | 124 | 32% |
| Nunca | 15 | 4% |
| TOTAL | 382 | 100% |

Tabla: 41 Existe rapidez en ofertar información acerca de los movimientos de cuenta

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

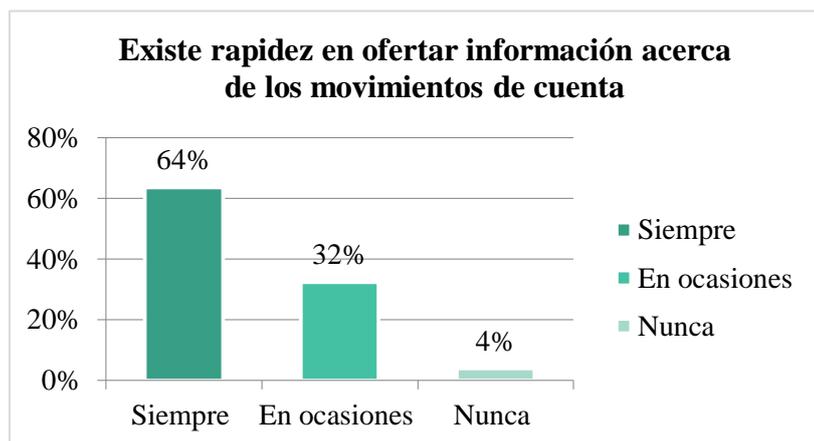


Gráfico: 36 Existe rapidez en ofertar información acerca de los movimientos de cuenta

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

El 64% de los encuestados indican que siempre existe rapidez en ofertar información acerca del movimiento de las cuentas, el 32% menciona que en ocasiones existe la rapidez, y el 4% que nunca.

Interpretación

Los socios en su mayoría coinciden en que el proceso de otorgamiento de información sobre el movimiento de las cuentas es lento, esto se debe a la importancia que se ha dado al tiempo del cual disponen los socios de la entidad

12. ¿La información proporcionada está orientada en beneficio del cliente/ socio?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 375 | 98% |
| En ocasiones | 3 | 1% |
| Nunca | 4 | 1% |
| TOTAL | 382 | 100% |

Tabla: 42 La información proporcionada está orientada en beneficio del cliente

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

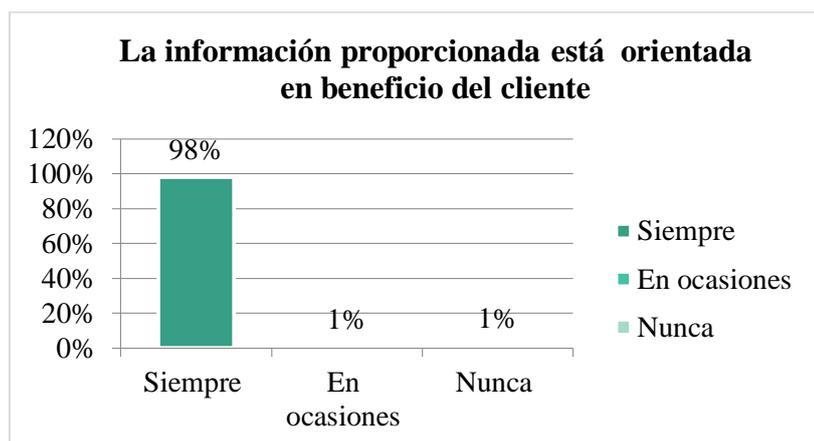


Gráfico: 37 La información proporcionada está orientada en beneficio del cliente

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

El 98% de los socios han respondido que la información proporcionada siempre está orientada a la solución de las inquietudes de los clientes, el 1% ha contestado que en ocasiones y el otro 1% restante que nunca sirve de ayuda para el usuario.

Interpretación

Los socios han respondido que siempre la información proporcionada está en beneficio de los socios, debido a que se realiza un seguimiento para detectar falencias en el proceso y establecer una solución, sin embargo, no se cumple no se da seguimiento a todos los socios que requieren solución de problemas.

13. ¿Cuánto tiempo usted espera para ser atendido en el área de atención al cliente?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------------|---------------------|---------------------|
| De 5 a 10 minutos | 59 | 15% |
| De 10 a 20 minutos | 78 | 20% |
| Más de 20 minutos | 245 | 64% |
| TOTAL | 382 | 100% |

Tabla: 43 Cuánto tiempo usted espera para ser atendido en el área de atención al cliente

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

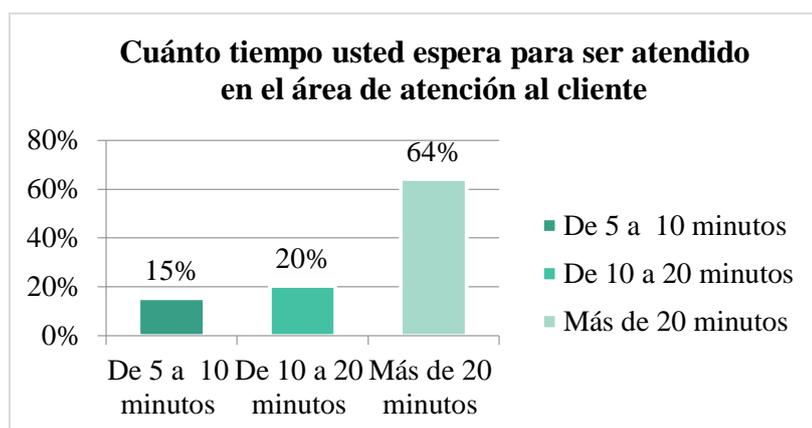


Gráfico: 38 Cuánto tiempo usted espera para ser atendido en el área de atención al cliente

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De la encuesta aplicada, el 64% ha contestado que debe esperar más de 20 minutos para ser atendido en el área de atención al cliente, el 20% ha indicado que, de 10 a 20 minutos, y por último el 15% ha señalado que debe esperar de 5 a 10 minutos.

Interpretación

El servicio prestado en el área de servicio al cliente es deficiente, debido a la cola de esperar generado, esto se produce por la falta de personal de apoyo y capacitado para dar respuesta a las inquietudes que surgen diariamente en los socios.

14. ¿El personal está capacitado para atender sus requerimientos de los clientes en forma clara y precisa?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|---------------|---------------------|---------------------|
| Completamente | 354 | 93% |
| En ocasiones | 28 | 7% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 382 | 100% |

Tabla: 44 El personal está capacitado para atender los requerimientos de los clientes

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

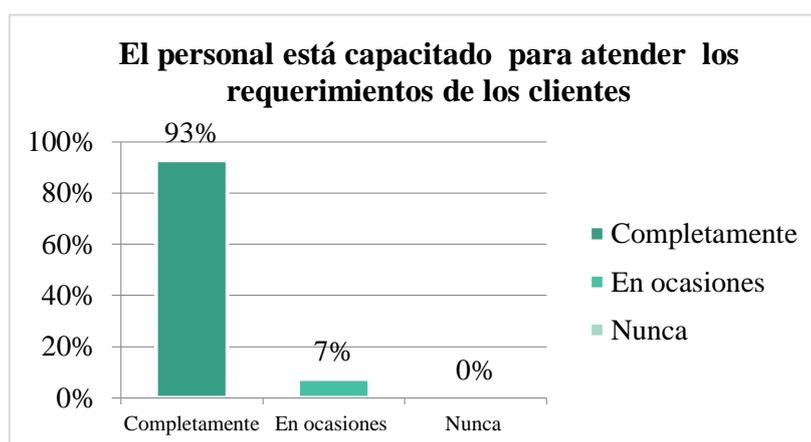


Gráfico: 39 El personal está capacitado para atender los requerimientos de los clientes

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

El 93% de los encuestados han respondido que el personal está completamente capacitado para atender los requerimientos de los clientes, y el 7% contestó que en ocasiones dan una respuesta a sus inquietudes.

Interpretación

Es evidente que el personal de las diferentes áreas está en la capacidad de dar respuesta a las interrogantes de los socios, respecto a cualquier tema o tipo de información que sea necesaria.

15. ¿El servicio prestado es rápido en función de las necesidades de los clientes?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 123 | 32% |
| En ocasiones | 242 | 63% |
| Nunca | 17 | 4% |
| TOTAL | 382 | 100% |

Tabla: 45 El servicio prestado es rápido en función de las necesidades de los clientes

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

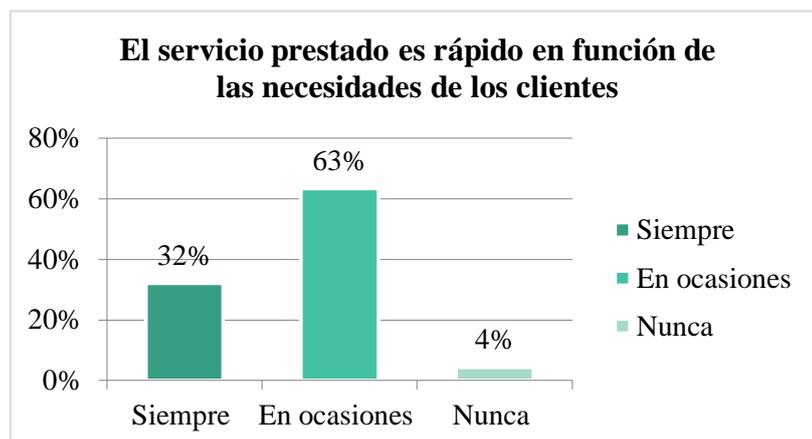


Gráfico: 40 El servicio prestado es rápido en función de las necesidades de los clientes

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

El 63% de los encuestados han indicado que, en ocasiones, el servicio prestado es rápido en función de las necesidades de los clientes, el 32 % ha señalado que siempre es rápido, y el 4% que nunca.

Interpretación

Los socios en su mayoría manifiestan que el servicio prestado no es tan rápido en función de las necesidades de los clientes, esto se debe a las prioridades que se han establecido en la entidad con la finalidad de cubrir las expectativas de los usuarios del sistema financiero.

16. ¿Cuál fue el tiempo de espera en dar solución a su problema o requerimiento en el área de servicio al cliente?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------------|---------------------|---------------------|
| De 5 a 10 minutos | 35 | 9% |
| De 10 a 20 minutos | 100 | 26% |
| Más de 20 minutos | 247 | 65% |
| TOTAL | 382 | 100% |

Tabla: 46 Cuál fue el tiempo de espera en dar solución a un problema

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

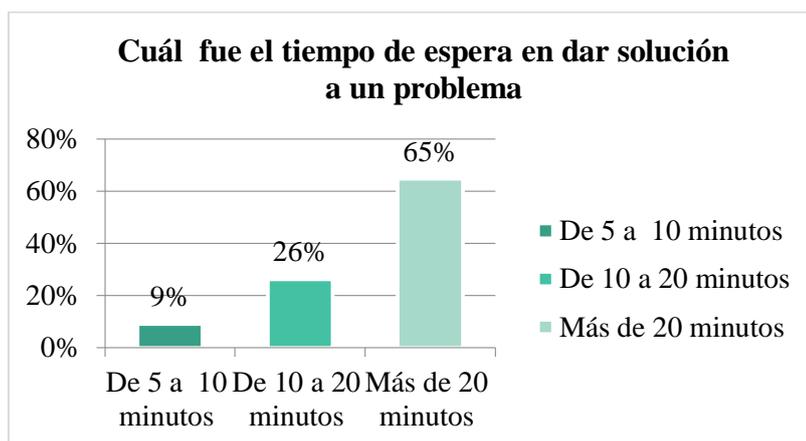


Gráfico: 41 Cuál fue el tiempo de espera en dar solución a un problema

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

En la interrogante planteada acerca del tiempo de espera en dar solución a un problema, el 65% ha respondido que más de 20 minutos, el 26% contestó que, de 10 a 20 minutos, y por último el 9% tuvo que esperar de 5 a 10 minutos.

Interpretación

La mayoría de socios tuvieron que esperar más 20 minutos para obtener una solución a su problema, dependiendo de la naturaleza del mismo, algunos pueden tomar más o menos tiempo.

17. ¿La entidad dispone de cajeros automáticos?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 379 | 99% |
| En ocasiones | 3 | 1% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 382 | 100% |

Tabla: 47 La entidad dispone de cajeros automáticos

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

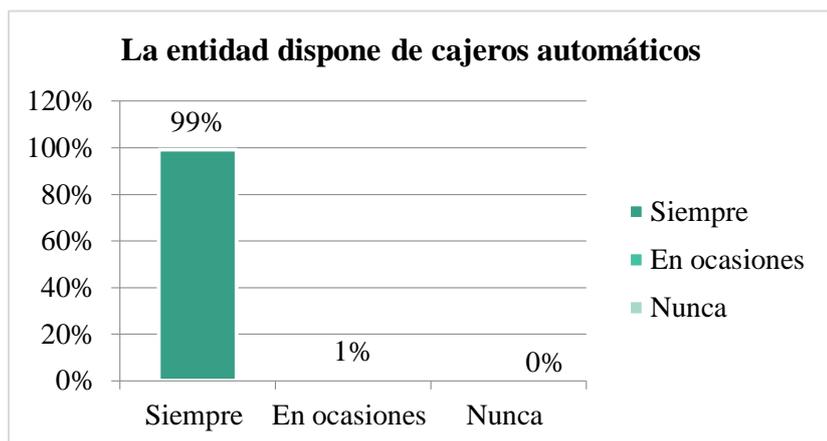


Gráfico: 42 La entidad dispone de cajeros automáticos

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De la encuesta efectuada, el 99% de los socios indican que siempre la entidad dispone de cajeros automáticos en funcionamiento, mientras que el 1% restante han respondido que en ocasiones.

Interpretación

La entidad dispone actualmente de una variedad de cajeros automáticos aperturados en las diferentes provincias, todos los clientes no tienen la disponibilidad de realizar sus transacciones en la ventanilla de las agencias.

18. ¿Se debe optimizar el tiempo en el uso de los equipos técnicos y ventanillas disponibles en el área de servicio al cliente de la entidad?

| Opciones | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 346 | 91% |
| En ocasiones | 36 | 9% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 382 | 100% |

Tabla: 48 Se debe optimizar el tiempo en el uso de los equipos técnicos y ventanillas

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

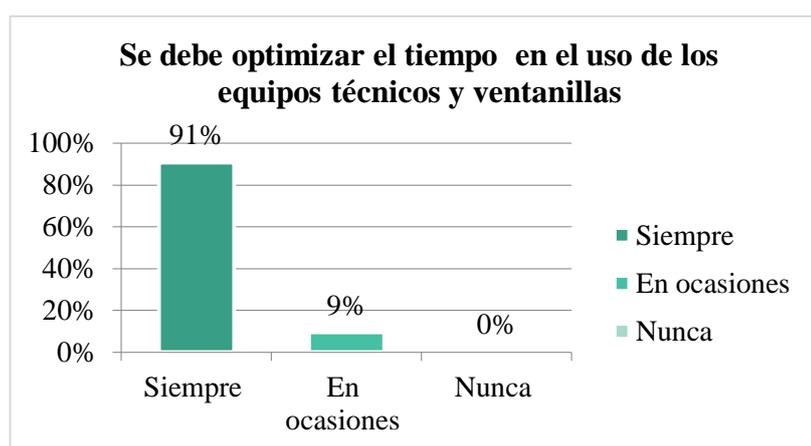


Gráfico: 43 Se debe optimizar el tiempo en el uso de los equipos técnicos y ventanillas

Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Tubón (2017)

Análisis

De la encuesta efectuada, el 91% menciona que siempre se debe optimizar el tiempo en el uso de los equipos técnicos y ventanillas disponibles, en el área de servicio al cliente de la entidad, y el 9% restante ha indicado que en ocasiones se debería optimizar.

Interpretación

La mayoría de socios responden que se debe optimizar el tiempo en el uso de los equipos técnicos y ventanillas disponibles, debido a que disponen de tecnología actualizada para la realización de sus operaciones.

4.1.1 Verificación de Hipótesis

Para proceder a verificar la hipótesis se utilizó la prueba estadística del Chi-cuadrado para verificar la hipótesis planteada, este método es un estadígrafo no perimétrico o de distribución libre que permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, llegando hasta la comparación de distribuciones enteras.

Si se recurre a la información obtenida del trabajo de campo y se analiza detenidamente las preguntas aplicadas a los socios de la entidad:

| | Indicadores | Variable Independiente | Variable Dependiente |
|--------------------------------------|--------------|--|--|
| | | ¿El servicio que presta el personal del área de atención al cliente de la entidad, genera confianza y seguridad en la institución? | ¿Se siente seguro cuando realizan las transacciones en la entidad? |
| | | Pregunta 1 | Pregunta 2 |
| ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS | Siempre | 53 | 138 |
| | En ocasiones | 111 | 218 |
| | Nunca | 218 | 26 |
| | TOTAL | 382 | 382 |
| ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS | Siempre | 9 | 11 |
| | En ocasiones | 5 | 3 |
| | Nunca | 0 | 0 |
| | TOTAL | 14 | 14 |

Tabla: 49 Verificación de la Hipótesis

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tubón (2017)

Cálculo de Chi-Cuadrado

Para realizar el cálculo del Chi Cuadrado se seleccionó las dos preguntas más significativas de las encuestas dirigidas a los socios y a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.; esto permitió efectuar el proceso de combinación:

Frecuencias observadas

| ENCUESTAS | PREGUNTAS | Siempre | En ocasiones | Nunca | Total |
|--------------|--|---------|--------------|-------|-------|
| Socios | 1) ¿El servicio que presta el personal del área de atención al cliente de la entidad, genera confianza y | 53 | 111 | 218 | 382 |
| Funcionarios | | 9 | 5 | 0 | 14 |

| | | | | | |
|--------------|---|------------|------------|------------|------------|
| | seguridad en la institución? | | | | |
| | Subtotal | 62 | 116 | 218 | 396 |
| Socios | 2) ¿Se siente seguro cuando realizan las transacciones en la entidad? | 138 | 218 | 26 | 382 |
| Funcionarios | | 11 | 3 | 0 | 14 |
| | Subtotal | 149 | 221 | 26 | 396 |
| TOTAL | | 211 | 337 | 244 | 792 |

Tabla: 50 Cálculo del Chi-Cuadrado

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tubón (2017)

Para el cálculo de las frecuencias esperadas se utiliza la siguiente fórmula, utilizando los valores del cuadro de las frecuencias observadas:

$$fe = \frac{\text{Total Columna (Para dicha celda)} * \text{Total Fila (Para dicha celda)}}{\text{Suma Total}}$$

$$fe = \frac{211 * 397}{792} = 105.5$$

Frecuencias esperadas

| ENCUESTAS | PREGUNTAS | Siempre | En ocasiones | Nunca | Total |
|--------------|--|------------|--------------|------------|------------|
| Socios | ¿El servicio que presta el personal del área de atención al cliente de la entidad, genera confianza y seguridad en la institución? | 105.5 | 168.5 | 122 | 397 |
| Funcionarios | ¿Se siente seguro cuando realizan las transacciones en la entidad? | 105.5 | 168.5 | 122 | 397 |
| TOTAL | | 211 | 337 | 244 | 792 |

Tabla: 51 Cálculo Chi-cuadrado

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tubón (2017)

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

X²= Chi-cuadrado

∑= Sumatoria

O=Frecuencia Observada

E=Frecuencia Esperada o Teórica

Grado de significación $\alpha = 0.05$

O-E= Frecuencia observada – frecuencia esperada

O-E²=Resultados de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

O-E²/E=Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas.

| $x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$ | CATEGORÍA | O | E | O-E | (O-E) ² | (O-E) /E |
|----------------------------------|--------------|-----|-------|-------|--------------------|---------------|
| Pregunta 1 | Siempre | 62 | 105,5 | -43,5 | 1892,25 | 17,936019 |
| | En ocasiones | 116 | 168,5 | -52,5 | 2756,25 | 16,3575668 |
| | Nunca | 218 | 122 | 96 | 9216 | 75,5409836 |
| Pregunta 2 | Siempre | 149 | 105,5 | 43,5 | 1892,25 | 17,936019 |
| | En ocasiones | 221 | 168,5 | 52,5 | 2756,25 | 16,3575668 |
| | Nunca | 26 | 122 | -96 | 9216 | 75,5409836 |
| | | | | | X ² = | 219,67 |

Tabla: 52 Frecuencias esperadas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tubón (2017)

Selección del Chi-cuadrado en tablas

a) Selección de nivel de significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 0.05 (5%), que indica que hay una probabilidad del 0,95 de que la hipótesis alternativa sea verdadera.

b) Selección de los grados de libertad

Para calcular el grado de libertad se realiza la siguiente fórmula utilizando los datos del cuadro de las frecuencias:

GL= (filas-1) (columnas -1)

$$GL = (2-1)(3-1)$$

$$GL = 1 * 2$$

$$GL = 2 = 5.99$$

c) Selección del Chi-cuadrado en tablas

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi

| v/p | 0,001 | 0,0025 | 0,005 | 0,01 | 0,025 | 0,05 |
|-----|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
| 1 | 10,8274 | 9,1404 | 7,8794 | 6,6349 | 5,0239 | 3,8415 |
| 2 | 13,8150 | 11,9827 | 10,5965 | 9,2104 | 7,3778 | 5,9915 |
| 3 | 16,2660 | 14,3202 | 12,8381 | 11,3449 | 9,3484 | 7,8147 |

Tabla: 53 Chi-cuadrado en tablas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tubón (2017)

Tomando en cuenta que los grados de libertad son 2 y el nivel de significación del 5% se escogió un $\chi^2_{\alpha} = 5.9915$

Análisis del Chi-Cuadrado (tablas)

Para la comprobación de la hipótesis se sigue los siguientes pasos:

a) Modelo Lógico

Ha: “Los procesos de calidad en el área de operaciones de atención al cliente, influyen en la satisfacción del cliente, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato, en el período Enero-Abril 2017.”

Ho: “Los procesos de calidad en el área de operaciones de atención al cliente no influyen en la satisfacción del cliente, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato, en el período Enero-abril 2017.”

b) Especificación de las Regiones de Aceptación y de rechazos

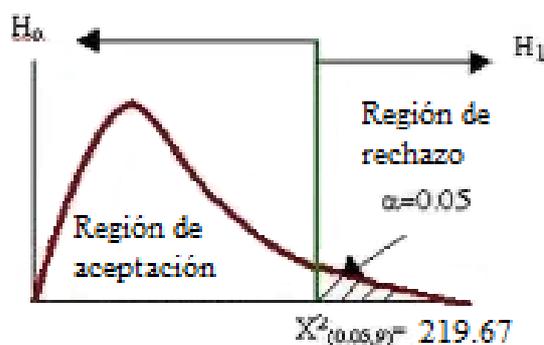


Gráfico: 45 Chi-cuadrado en tablas

Fuente: Encuestas socios y funcionarios de la COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Tubón (2017)

c) Regla de decisión

Si $X^2_c > X^2_t$ se acepta la hipótesis de investigación.

Como $X^2_c = 219.67 > X^2_t 5.9914$ se rechaza la H_0 y se acepta la H_a : hipótesis alterna que dice: los procesos de calidad en servicios financieros si influyen en la satisfacción del cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

4.1.2 Análisis de cumplimiento de reglamento interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., en relación al cuestionario estructurado.

| TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN | | | |
|------------------------------------|--|---|---|
| Fuente | Reglamento | Preguntas | Análisis comparativo |
| Memoria Sostenibilidad 2014 | La Cooperativa atenderá a grupos diversos de socios y siempre deben actuar con agilidad para con un buen servicio retribuir la confianza que tienen para la Cooperativa a fin que con un trabajo coordinado, transparente, serio y equipo que la responsabilidad social entidad sea colectiva e integra. | 1) ¿El servicio que presta el personal del área de atención al cliente de la entidad, genera confianza y seguridad? | Por parte de los funcionarios si mientras que por parte de los socios no es genera en su totalidad |
| Memoria Sostenibilidad 2014 | Es importante conocer el nivel de conformidad que tienen los socios cuando acceden a los productos y servicios, considerando que la política institucional se | 2) ¿Los clientes se sienten seguros cuando realizan las transacciones en la entidad? | Para los funcionarios los socios se sienten completamente seguros mientras que para los socios medianamente sienten esa seguridad |

| | | | |
|------------------------------------|---|---|---|
| | traduce en dar a los socios lo que no esperan o nunca imaginaron tener. | | |
| Memoria Sostenibilidad 2014 | Los socios requieren una atención eficiente, la cual es sujeta de monitoreo periódico | 3) ¿Informan oportunamente al cliente o socio de la entidad todas las condiciones que implican los servicios que brinda la Cooperativa? | Los funcionarios afirman que en efecto sí informan a los socios sobre los nuevos servicios financieros ofertado por la entidad, mientras que los socios sienten que no han recibido la información completa |
| Memoria Sostenibilidad 2014 | La naturaleza de la actividad económica orientada a los servicios financieros, está expuesta a riesgos de diversa índole, en tal virtud la Cooperativa cuenta con la Unidad de Riesgos, conformada por personal altamente calificado en gestionar de manera técnica y eficiente. | 4) ¿La entidad financiera mantiene sus registros sin errores? | Para los funcionarios si en lo posible mantienen un margen de 1% o 2% de errores mientras que para los socios no opinan al respecto |
| Manual de Auditoría | Verificar si la entidad ha verificado los requerimientos de seguridad relacionados con la tecnología de información y ha implementado los controles necesarios para minimizar el impacto de las vulnerabilidades e incidentes de seguridad Verificar que la entidad cuente con políticas y procedimientos de seguridad de la información aprobada formalmente. | 5) ¿La entidad tiene equipos tecnológicos modernos? | Para los funcionarios el sistema actual utilizado es adecuado mientras que para los socios no están completamente satisfechos debido a que en ocasiones el sistema especialmente en cajas colapsa. |
| Manual de Calidad | Soluciones financieras integrales de calidad, anticiparse a las necesidades de los socios no solo en la parte financiera sino también en la contraparte social. | 6) ¿La Cooperativa conoce cuáles son las necesidades específicas de los clientes? | Para los funcionarios se pregunta a los socios para verificar su satisfacción, mientras que para los socios no es el método efectivo sino más bien se debería efectuarse una encuesta |
| Memoria sostenibilidad 2014 | Se establecen lineamientos para lograr la conciencia colectiva de proporcionar una imagen homogénea, solución oportuna de problemas y lograr una fidelización del cliente. | 7) ¿Los horarios de atención, son flexibles en función de las necesidades de los usuarios? | Funcionarios y socios están de acuerdo que los horarios en efecto se ajustan a las necesidades de los socios debido a que funciona también los fines de semana la entidad. |
| Manual de Calidad | Mejora continua de todos los servicios que ofrece la institución, que estén adecuados con el propósito de la organización, así como la satisfacción de las | 8) ¿Considera usted que la excesiva demanda de socios influye en la atención prestada por el personal de atención al cliente de la entidad? | Para los funcionarios indican que hacen lo posibles por atender a su mayoría sin embargo no alcanzan el 100% de demanda de socios que requieren atención, y para los socios no se atiende a todos |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | necesidades y exigencias de nuestros socios y clientes. | | los socios causando inconformidad con el servicio al cliente de la entidad |
| Protocolo de calidad de servicio al cliente | Atención personalizada, trate al cliente como el activo más importante de la institución. | 9) ¿La atención prestada a los clientes es personalizada? | Los funcionarios indican que en su mayoría se atiende a todos los requerimientos de los mismos, mientras que los socios indican su insatisfacción con el servicio debido a que en atender a cada socio el tiempo de espera es extenso. |
| Memoria sostenibilidad 2014 | Los trabajadores realizan las tareas para poder satisfacer las expectativas de nuestros socios desde la atención directa, desde las tareas de soporte y desde la dirección y gerenciamiento de los procesos. | | |
| Protocolo de calidad de servicio al cliente | Cumpla los compromisos establecidos con sus clientes, devuélvale la llamada y acuda a la cita a tiempo si así fue lo convenido. | 10) ¿Los empleados están demasiados ocupados para dar respuesta a las inquietudes de los clientes? | Los funcionarios indicaron que en efecto atiende al 80% de requerimientos mientras que los socios mencionaron que no han sido atendidos eficientemente causando molestia |
| Protocolo de calidad de servicio al cliente | El cliente está dispuesto a pagar por la calidad, siempre y cuando perciba y reciba valor agregado (servicio), siendo su responsabilidad la atención entregada por el ejecutivo | 11) ¿Los funcionarios del área de servicios al cliente siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes? | Los funcionarios indicaron que cumple con el protocolo de servicio al cliente, sin embargo, los socios indicaron que medianamente son ayudados por el personal de servicio al cliente de la entidad |
| Manual de Auditoría Interna | Evaluación de la calidad de control interno aplicado a las operaciones de la organización; así como la asignación de responsabilidades para la implementación de dicho control | 12) ¿Está de acuerdo con que se evalúe el proceso de atención al cliente? | Los funcionarios y socios están completamente de acuerdo pues aseguran que con esto se sentirán más fieles a la entidad |
| Protocolo de calidad de servicio al cliente | Se debe cumplir el compromiso con el cliente, entregando el producto a tiempo y de acuerdo con lo convenido. | 13) ¿El servicio prestado es ágil y eficiente? | Los funcionarios mencionaron que cumplen mayoritariamente con el proceso de servicio al cliente, mientras que los socios mencionaron que en ocasiones es muy demorado lo que repercute en la eficiencia de la entidad |
| Memoria Sostenibilidad 2014 | Conscientes de la necesidad de brindar atención adecuada a las quejas, reclamos de los socios, se ha puesto a disposición de los socios canales de gestión de los reclamos. | 14) ¿Cuándo se ha detectado un problema, la institución muestra un sincero interés en solucionarlo? | Los funcionarios informan que en efecto la entidad ha desarrollado el Protocolo de calidad de servicio al cliente el mismo que ha sido sociabilizado por los funcionarios del área de servicio al cliente, mientras |

| | | | |
|--|---|--|--|
| Protocolo de calidad de servicio al cliente | La pronta atención a una queja ayuda a lograr la lealtad de los clientes. Mantenga el enfoque en su cliente y la forma de cómo le podría ayudar, vea a cada cliente como si fuera único. | | que los socios mencionaron que en ocasiones la entidad se toma la molestia de llamarlos y en otras ocasiones de notificarlos |
| Protocolo de calidad de servicio al cliente | Mantenga un buen proceso de comunicación que permita la interrelación con cada uno de los socios | 15) ¿Existe rapidez en ofertar una comunicación oportuna a los socios que solicitan información acerca de sus movimientos de cuenta? | Los funcionarios indican que esto lo realizan en función de las personas que están esperando, ocasionando demora en la entrega de la información solicitada, pero se soluciona el mismo día de la solicitud, mientras que los socios mencionaron que el servicio es muy deficiente y tarda mucho el asesor en atender, pero es solucionado el mismo día. |
| Protocolo de calidad de servicio al cliente | Utilizar técnicas y procedimientos de comunicación entendibles que permitan ofrecer el producto o información necesaria a l socio/cliente | 16) ¿La información proporcionada está orientada en beneficio del cliente/ socio? | Los socios y funcionarios indicaron que en efecto la información proporcionada por el asesor la mayoría de ocasiones esta orientad en beneficio del socio |
| Memoria Sostenibilidad 2014 | Es fundamental conocer el nivel de conformidad que tienen nuestros socios cuando accede a nuestros productos y servicios considerando que nuestra política de calidad se traduce en dar a los socios lo que no esperan o nunca se imaginaron tener. | 17) ¿Indique el tiempo que el socio debe esperar para ser atendido en el área de atención al cliente? | Los funcionarios indican que se demoran entre 20 minutos a 30 minutos mientras que los socios mencionaron que supera los 30 minutos de espera. |
| Protocolo de calidad de servicio al cliente | Crear un estándar de atención al cliente para todo el personal de servicios, establecer técnicas, lineamientos para lograr la conciencia colectiva para proporcionar una imagen homogénea, solución de problemas y fidelizar al cliente. | 18) ¿El personal tiene los conocimientos necesarios para responder a los requerimientos de los clientes en forma clara y precisa? | Los socios indicaron que el personal siempre responde con lo requerido sin embargo tarda en responder y los funcionarios mencionaron que siempre responde al os requerimientos. |
| Protocolo de calidad de servicio al cliente | El servicio al cliente debe estar asociado y debe ser identificado por el cliente como un valor añadido que percibe por cada adquisición de producto o prestación de servicios. | 19) ¿El servicio prestado es rápido en función de las necesidades de los clientes? | Los socios mencionaron que no es muy demorado el servicio mientras que el funcionario informa que cumplen con el tiempo de acuerdo con el Protocolo de Servicio |
| Manual de calidad | Se trata de añadir valor agregado a los servicios prestados para que genere beneficios adicionales y este a su vez se haga más productivo y atractivo para el socio o cliente. | 20) ¿El trato que otorga a los socios es discriminatorio en función de la cantidad de personas a atender? | Los socios mencionaron que en ocasiones se atiende de forma rápida a personas conocidas por los funcionarios mientras que el personal indicó que es en función de acuerdo al turno |

| | | | |
|--|--|--|--|
| Memoria Sostenibilidad 2014 | Se han establecido lineamientos para lograr la conciencia colectiva de proporcionar una imagen homogénea, solución oportuna de problemas y lograr una fidelización del cliente. | 21) ¿Cuánto tiempo tarda en dar solución a los requerimientos por parte de los socios? | Los socios mencionaron que tardea de 1 a 2 días en solventar los requerimientos excepto los requerimientos de tarjetas de débito mientras que los funcionarios indicaron que el mismo día se solucionar en cada caso mantiene un protocolo a seguir sin embargo el más demorado es la solicitud de tarjetas de débito y el cierre de cuenta. |
| Protocolo de calidad de servicio al cliente | Para alcanzar un servicio de calidad una de las cualidades que los clientes requieren es la prontitud en los procesos. | | |
| Protocolo de calidad de servicio al cliente | El servicio percibido por los clientes debe mostrar respeto y seriedad, debido a que, de lo contrario, puede generar motivos de queja por las esperas prolongadas sin solución. | 22) ¿Indique el tiempo de demora que usted concluye el servicio según el protocolo de servicio al cliente? | Los funcionarios indicaron que cumplen a cabalidad con el protocolo mientras que los socios no responden |
| Memoria Sostenibilidad 2017 | La entidad ha asumido el compromiso de generar espacios de trabajo que sean ambientalmente sustentables y que tienen afectación directa en el medio ambiente como son el agua, la energía eléctrica y el consumo de papel. | 23) ¿La entidad evita en lo posible excesivo papeleo en la solución de las inquietudes y necesidades de los clientes? | Los funcionarios indicaron que se han implementado campañas cero papeles sin embargo en proceso específicos si se utiliza mientras que los socios no responden |
| Manual de Calidad | Se ha implementado estos equipos con el propósito de dar cumplimiento a una de las políticas generales de la Cooperativa como es el de la mejora continua de todos los servicios que ofrece la institución, que estén adecuados con el propósito de la organización, así como la satisfacción de las necesidades y exigencias de los socios. | 24) ¿La entidad dispone de cajeros automáticos? | Los socios y funcionarios indicaron que es un medio para agilizar la obtención del dinero o el actual saldo disponible |
| Manual de Calidad | Los procesos de apoyo se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad, funcionamiento y la optimización de recursos. | 25) ¿Se ha optimizado en el uso de los equipos técnicos y ventanillas disponibles del área de servicio al cliente de la entidad? | Los funcionarios indicaron que en efecto los procesos son óptimos mientras que los socios no responden |

Tabla: 54 Análisis del reglamento interno

Elaborado por: Tubón (2017)

4.2 Limitaciones del estudio de caso

Como limitaciones se concluye que, en la entidad, se tardó en facilitar la información respectiva debido a que se debía cumplir con el debido proceso es decir se tenía que enviar un oficio al señor Gerente, y posteriormente esperar un plazo de 15 días en autorizar, el envío de información a la investigadora.

4.3 Conclusiones

- La mayoría de socios tuvieron que esperar más 20 minutos para obtener una solución a su problema, dependiendo de la naturaleza del mismo, algunos pueden tomar más o menos tiempo
- No se optimiza el tiempo de uso de los quipos y de las ventanillas disponibles en la entidad
- El servicio prestado en el área de servicio al cliente es deficiente, debido a la cola de esperar generado, esto se produce por la falta de personal de apoyo y capacitado para dar respuesta a las inquietudes que surgen diariamente en los socios.
- La mayoría de los socios coinciden en que cuando se ha detectado un problema, la institución muestra un alto grado de interés en dar solución a la problemática, debido a que de la satisfacción de los usuarios depende el posicionamiento de la Cooperativa en el mercado.

4.4 Recomendaciones

- Se debe cumplir con el protocolo de servicio emitido por la entidad.
- Se debe optimizar el tiempo en el uso de los equipos técnicos y ventanillas disponibles, debido a que disponen de tecnología actualizada para la realización de sus operaciones.
- Es necesario que el personal de las diferentes áreas esté en la capacidad de dar respuesta a las interrogantes de los socios, respecto a cualquier tema o tipo de información que sea necesaria.

- Es necesario que el área de servicio al cliente sea más es ágil y eficiente, y que se examinen puntos críticos que requieren la implementación de acciones correctivas, para lograr la fidelización de los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.
- Se recomienda aplicar un modelo de solución en este caso lean Service en el área de servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Datos informativos

5.1.1 Título

Establecer un modelo de calidad denominado Lean Service que optimice los procesos en el área de operaciones de atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato.

5.1.2 Institución ejecutora

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

5.1.3 Beneficiarios

- Gerente General
- Gerente de Negocios
- Jefe de atención al cliente
- Operativo de atención del cliente
- Operativo de crédito

5.1.4 Ubicación

Se ejecutará en la ciudad de Ambato, parroquia Matriz en la calle Montalvo y 12 de Noviembre.

5.1.5 Tiempo estimado para la ejecución

Se ejecutará en el último cuatrimestre del año 2017

5.1.6 Equipo Técnico Responsable

- Gerente General
- Departamento administrativo y contable.
- Jefe de atención al cliente
- Investigadora

5.1.7 Costo

El costo será de \$ 1200.00

5.2 Antecedentes de la propuesta

Las características percibidas del servicio bancario, se refiere a una concepción de calidad, estas son relativas, dependiendo de los clientes que lo reciben en función de sobre todo de sus necesidades financieras y de la respuesta esperada de las entidades, y del momento en que lo hacen.

De acuerdo con González (2013),

El servicio en cualquier campo o actividad económica conlleva a una actitud de los colaboradores orientada al cliente y al mercado en el que se desenvuelve. La intangibilidad dominante en los servicios financieros y el contacto directo con el cliente hace del proceso de atención una oportunidad para generar una ventaja competitiva en el ámbito, plazo y segmentos establecidos por la organización.

La calidad en el servicio es posible cuando la institución determina y fortalece su capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes igualando o superando sus expectativas. En el estudio se hace una propuesta de indicadores para evaluar la calidad en el servicio tanto de colaboradores en agencias como del personal responsable del área de soporte por cada canal de atención al cliente. La medición de la calidad debe ser entendida y comprendida por la organización, debe realizarse de manera periódica y los resultados deben comunicarse al personal para tener una retroalimentación oportuna. (pág. 100)

Es necesaria la identificación de los requerimientos del cliente de la institución financiera, para ajustar su sistema de atención adecuadamente para servirlo y cubrir sus expectativas, por lo tanto, es necesario adoptar un modelo de servicio aplicable en instituciones financieras.

En palabras de Moliner & Berengue (2011) ,

La satisfacción del cliente afecta positivamente a la lealtad conductual y a las intenciones positivas. Los usuarios que se sienten más satisfechos tienden a utilizar con mayor frecuencia los servicios ofertados.

En el contexto general, el nivel de satisfacción del consumidor no contribuye en las intenciones negativas, es decir, la probabilidad de cambiar de productos o de responder en forma de queja, no depende del grado de satisfacción.

Estos resultados podrían confirmar los alcanzados en otras investigaciones que

otorgan mayor importancia a otras variables diferentes al nivel de satisfacción para explicar los comportamientos de queja, como pueden ser las actitudes hacia la queja, la probabilidad de éxito de la queja o la importancia de la compra. (págs. 101-124)

La satisfacción al cliente es uno de los elementos clave para fidelizar a los socios a la entidad, debido a que al cumplir las expectativas se ha generado una experiencia que la persona desearía volver a sentir.

En términos de González (2000),

Los clientes esperan que las entidades financieras, por encima de todo, que la ejecución del servicio sea rápida y que se enfoque hacia la consecución de acciones en su apoyo. Las entidades financieras que quieran mejorar la calidad del servicio prestado también deben considerar las exigencias de los clientes particulares según sus cualidades socioeconómicas.

Las entidades financieras deberían esforzarse en eliminar, cuando antes, las deficiencias del servicio relacionadas con las dimensiones de empatía, seguridad y capacidad de respuesta, en este orden de prioridad, puestos que ocupan los primeros puestos en importancia para el cliente particular en el momento de evaluar la calidad y es la única forma de superar las deficiencias del servicio prestado. (págs. 71-92)

En las instituciones financieras la creación y el mantenimiento de relaciones duraderas con los clientes es uno de los elementos clave para el incremento de los ingresos financieros, para establecer estas relaciones es necesario incrementar la satisfacción de los usuarios.

5.3 Justificación

El modelo Lean Service es una herramienta que proporciona una mejora continua en los procesos para lo cual identifica y elimina las actividades que no aportan valor al cliente y que representan desperdicios de recursos. Este método tiene como prioridad agregar valor para los clientes e incrementar los resultados.

Como se observó anteriormente en la encuesta aplicada, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., presenta una serie de falencias en los procesos de calidad en servicios financieros y la satisfacción al cliente. Los clientes o socios no reciben oportunamente la información referente a las condiciones que implican los servicios que

brinda la Cooperativa, además la excesiva demanda de socios influye en la atención prestada por el personal de atención al cliente de la entidad.

Por otra parte, el servicio prestado en ocasiones es ágil y eficiente, lo que indica que aún existen aspectos clave para mejorar, en ocasiones existe rapidez en ofertar una comunicación oportuna sobre el movimiento de las cuentas de los socios, porque a pesar de ser un proceso importante, no es el único que el personal tiene a su cargo, por lo que no dispone de los conocimientos necesarios para responder a los requerimientos de los clientes en forma clara y precisa.

Mediante la aplicación de la encuesta se estableció que el personal del área de atención al cliente, no genera confianza y seguridad en las operaciones que realiza, porque la información suministrada sobre los servicios que brinda la Cooperativa no ha sido oportuna; el tiempo de espera para ser atendidos es de 20 minutos, generando molestias en los socios que desearían la reducción en las filas de espera. Por último, se pudo evidenciar que los usuarios presentan dificultades para sujetarse a las disposiciones.

5.4 Objetivos

5.4.1 Objetivo General

- Establecer el tiempo óptimo para cumplir con las actividades del área de operaciones de servicio al cliente para mejorar la satisfacción al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., mediante Lean Service

5.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar el problema, la actividad y proceso que está causando inconvenientes que ocasionan insatisfacción de clientes.
- Definir los indicadores claves de rendimiento KPI's, los mismo que ayudarán a conocer la entidad mediante la gestión.
- Elaborar el mapa de la cadena de valor del proceso actual para determinar las falencias en las actividades ejecutadas en el área de operaciones de la entidad.
- Aplicar premisas lean para la elaboración del mapa de cadena de valor propuesto en la entidad.
- Calcular los indicadores claves de desempeño para conocer los resultados obtenidos.

- Validar el nuevo proceso propuesto para la entidad.
- Establecer mejorar para priorizar las actividades o procesos examinados en el área de operaciones de la entidad.
- Establecer la nueva mejora continua detectada de los nuevos procesos del área de operaciones, con tiempo óptimos de satisfacción al cliente, finalmente se establecerán las respectivas conclusiones y recomendaciones.

5.5 Análisis de Factibilidad

5.5.1 Factibilidad Organizacional

La presente propuesta es factible debido a que cuenta con el respaldo del gerente general, del jefe de atención al cliente, de los operativos de atención del cliente, de los operativos de crédito y del personal administrativo y financiero.

5.5.2 Factibilidad Económico - Financiero

La propuesta es factible porque contribuirá al área del servicio al cliente, como herramienta de apoyo para realizar sus operaciones.

5.5.3 Factibilidad Tecnológica

La investigadora dispone de facilidades tecnológicas y los suministros necesarios para realizar la investigación.

5.6 Fundamentación Científica – Técnica

Para efectuar la ejecución de la presente propuesta se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: definición del valor, identificación de la cadena de valor, perseguir la perfección, mejorar de procesos y simplificación de los mismos, disminución de desperdicios y ciclos más rápidos de atención al cliente en cada requerimiento de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., y reducir el gasto operativo.

5.6.1 Procesos de calidad en servicios financieros

Los procesos de calidad proporcionan una planificación de los procesos de trabajo, más conocido como la gestión por procesos, esta es una de las estrategias que impulsan el mejoramiento continuo en el servicio prestado a los usuarios del sistema financiero.

Los procesos de calidad en servicios financieros es un tema que abarca gran atención a las líneas de investigación, el concepto hace referencia a establecer la diferencia que existe entre lo que los clientes esperan y lo que realmente reciben, otros establecen que este parámetro de medición no es el adecuado, dado que lo primordial es estudiar de manera detallada las necesidades del cliente para entenderlo definiendo los procesos necesarios para atenderlo. (Pontón, 2009)

En términos de González (2015),

Un servicio financiero de calidad es la actividad desarrollada por las entidades financieras como entidades de servicios, es decir, todas aquellas acciones que se establecen para servir a los clientes. Los servicios bancarios son complejos al combinar aspectos tangibles (pagos, retiros, depósitos y papelería) y aspectos intangibles (sensación de seguridad, capacidad de respuesta y responsabilidad de los funcionarios).

La calidad del servicio se define de manera general como una evaluación de la calidad desde la percepción de los clientes, donde estos comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben. Toda calidad es percibida por alguien. Este hecho señala la importancia de centrarse en el cliente, como único juez y evaluador de la calidad del servicio, cuyos criterios deben considerarse para garantizar la mejora continua de los procesos. La orientación al cliente es un elemento crítico puesto que este es activador en materia de servicio. (págs. 113-115)

Principios básicos

- **Enfoque al cliente**

Deben entender que las organizaciones dependen de los clientes por lo tanto es necesario comprender los requerimientos actuales y futuros, esforzándose por superar las expectativas de los usuarios.

- **Liderazgo**

Establecen el propósito y son la guía de la organización, deben impulsar un ambiente interno adecuado para que los colaboradores compartan la misión de la entidad.

- **Compromiso del personal**

Sus habilidades pueden ser utilizadas para el beneficio de la organización.

- **Enfoque a procesos**

Comprende el conjunto de pasos que facilitan alcanzar las metas trazadas, optimizando

los recursos.

- **Enfoque a la gestión**

Para alcanzar los resultados esperados es indispensable gestionar los procesos como un sistema, en donde todas las actividades están coordinadas alcanzando adecuados niveles de eficacia y eficiencia.

- **Mejora continua**

No existen procesos perfectos, es fundamental la innovación, en los procesos, así como en los servicios.

- **Toma de decisiones basadas en hechos**

Se debe solicitar los datos relevantes al departamento encargado.

5.6.2 Satisfacción al cliente

En términos de Kotler & Keller (2011),

La satisfacción del cliente es una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado. (pág. 144)

La satisfacción del cliente está relacionada con el grado en el que un producto o un servicio cumplen los requerimientos del comprador, es fundamental realizar un análisis constante sobre las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Lean Service

De acuerdo con Cabrera (2012),

Los principios de Lean de Mejora Continua y Respeto por las personas se han aplicado a todo tipo de servicio, incluidos los servicios de call center, servicios de salud, educación superior, desarrollo de software, y los servicios públicos y financieros. Estas implementaciones siguen rutas muy similares a los de la configuración de fabricación, y a menudo utilizan algunas de las mismas técnicas y herramientas.

Es una herramienta efectiva para aumentar la rapidez, efectividad y calidad del servicio.

Donde se establece el nivel de producción, se analiza y gestiona la complejidad de las

distintas actividades, se identifica las tareas esenciales para su mejora, se desarrolla el mapa de procesos y la cadena de valor de la organización, seleccionando procesos claves y controlando la mejora en los procesos productivos. (pág. 416)

En términos del Valle (2010), el método Lean Service aplica sus esfuerzos a la reducción del despilfarro tanto en el acto de consumir el servicio como en el acto de proporcionar el servicio, y por la otra parte implica la maximización del valor ofrecido a los clientes y usuarios.

El Lean Service coloca la satisfacción del cliente en el centro de cualquier decisión, al tiempo que considera los intereses del cliente final.

Importancia

- Es una metodología que facilita la mejora rápida y sostenida del sistema.
- Permite la prestación de servicios de una forma más eficiente, minimizando el consumo de recursos.
- Busca la perfección en un proceso de mejora continua, generando un nuevo rol al proceso operativo.
- Reduce los tiempos de entrega del servicio, optimizando la calidad, eficiencia y mejora la productividad en la organización.

Principios

- 1. Identificar el Valor:** Identificar los aspectos de valor que aportan los servicios desde el punto de vista del cliente, él es quien establece el criterio de valoración.
- 2. Representar el flujo de valor:** Representación visual de todo el conjunto de actividades necesarias para la prestación de un servicio o fabricación de un artículo, con la finalidad detectar y eliminar los procesos que no agreguen valor.
- 3. Crear el flujo:** Ordenar los procesos que aportan valor, con la finalidad de que el flujo de actividades se produzca de una manera continua, y eliminando cualquier gasto de recursos innecesarios
- 4. Facilitar el “pull”:** El cliente es quién solicita los productos, se produce en función de los requerimientos de la demanda.
- 5. Búsqueda de la perfección:** No existe un límite aceptable de desperdicios, es necesario implementar acciones de mejora permanentemente. (Valle, 2010)

5.7 Metodología

El desarrollo del método Lean Service permitirá mejorar el servicio que presta la institución a los usuarios del área de servicio al cliente, servirá como herramienta para información

5.7.1 Modelo Operativo

| FASES | DESCRIPCIÓN | ACTIVIDADES | RESPONSABLE |
|--------------|---|---|---|
| I | Identificación del problema | Antecedentes del problema Evaluación de la propuesta de solución Identificar el problema, la actividad y proceso que está causando inconvenientes que ocasionan insatisfacción de clientes. | Investigadora Supervisor |
| II | Definición de Indicadores KPI's | Definir los indicadores claves de rendimiento KPI's, los mismo que ayudarán a conocer la entidad mediante la gestión. | Investigadora Supervisor |
| III | Mapa de la cadena de valor actual | Elaborar el mapa de la cadena de valor del proceso actual para determinar las falencias en las actividades ejecutadas en el área de operaciones de la entidad. | Investigadora |
| IV | Mapa de la cadena de valor propuesta | Aplicar premisas lean para la elaboración del mapa de cadena de valor propuesto en la entidad. | Investigadora |
| V | Calculo y desarrollo de KPI's seleccionados | Calcular los indicadores claves de desempeño para conocer los resultados obtenidos. | Investigadora |
| VI | Validación del proceso mejorado | Validar el nuevo proceso propuesto para la entidad. | Investigadora Auditor Supervisor |
| VII | Establecimiento de mejoras de procesos | Establecer mejoras para priorizar las actividades o procesos examinados en el área de operaciones de la entidad. | Investigadora Auditor Supervisor |
| VIII | Mejora continua y selección del nuevo proceso o actividad y tiempo optimo | Establecer la nueva mejora continua detectada de los nuevos procesos del área de operaciones de Atención al cliente Establecimiento de conclusiones y recomendaciones. | Investigadora Gerente General Auditor Supervisor |

| | | | |
|-----------|----------------------------|---|---------------|
| IX | Conclusiones del modelo | Emitir las respectivas conclusiones de la metodología Lean Service aplicada | Investigadora |
| X | Recomendaciones del modelo | Emitir las recomendaciones para la entidad luego de la aplicación del modelo Lean Service | Investigadora |

Tabla: 55 Modelo Operativo

Elaborado por: Tubón, (2017)

FASE I



SAN FRANCISCO
INSTITUCIÓN FINANCIERA COOPERATIVA



**Identificación del
Problema**

5.7.1.1 Identificación del problema

a) Antecedentes del problema

Se procedió a efectuar el análisis en el área de atención al cliente, en donde se tomaron datos de la entidad en el área de servicio al cliente, subproceso apertura de cuentas en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

|  ANÁLISIS DE APERTURAS DE CUENTAS NACIONALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO " SAN FRANCISCO LIMITADA. " CONSOLIDADO 2015-2017 | | | | | | | |
|--|----------------|----------|--------------|----------|--------------|---------------|--------------|
| OFICINA | TIPO DE CUENTA | AÑO 2015 | | AÑO 2016 | | AÑO Sept 2017 | |
| | | Cantidad | Monto en USD | Cantidad | Monto en USD | Cantidad | Monto en USD |
| MATRIZ | AHORRO | 764 | 63614,87 | 2300 | 285815,03 | 1808 | 296485,81 |
| | PANCHITO | 3620 | 853495,58 | 427 | 32891,51 | 711 | 34465,9 |
| SALCEDO | AHORRO | 1571 | 219583 | 947 | 10812 | 528 | 11951,35 |
| | PANCHITO | 782 | 49459,49 | 384 | 129122,6 | 168 | 15543,47 |
| PUYO | AHORRO | 1665 | 288115,49 | 626 | 149830,45 | 415 | 47348,96 |
| | PANCHITO | 733 | 35723,08 | 244 | 9649,3 | 89 | 10111,15 |
| PILLARO | AHORRO | 1867 | 133584,8 | 961 | 114252,71 | 542 | 109040,86 |
| | PANCHITO | 771 | 20974,47 | 281 | 25920 | 142 | 10735,5 |
| IZAMBA | AHORRO | 768 | 137549,66 | 464 | 83867,23 | 357 | 50459,07 |
| | PANCHITO | 575 | 19483,81 | 214 | 7323 | 102 | 8128,38 |
| MACAS | AHORRO | 888 | 31018,02 | 431 | 34366 | 275 | 8202 |
| | PANCHITO | 351 | 8238,07 | 161 | 781 | 130 | 2052 |
| PELILEO | AHORRO | 1689 | 698187,52 | 1105 | 236080,68 | 768 | 115.698.11 |
| | PANCHITO | 619 | 47407,64 | 161 | 13869,25 | 231 | 15436,53 |
| TENA | AHORRO | 1408 | 50462 | 529 | 40286,25 | 231 | 12144,5 |
| | PANCHITO | 398 | 5561,5 | 92 | 6011,2 | 70 | 3397 |
| LATACUNGA | AHORRO | 1055 | 109141,27 | 649 | 63787,81 | 474 | 63090,69 |
| | PANCHITO | 516 | 6194,5 | 153 | 6558,5 | 54 | 1703,96 |
| OFICINA SUR | AHORRO | 846 | 56196 | 409 | 70243,86 | 249 | 23612 |
| | PANCHITO | 415 | 12550,57 | 131 | 16230,2 | 81 | 2926 |
| SAQUISILI | AHORRO | 457 | 60711,6 | 250 | 30792,02 | 130 | 19610,69 |
| | PANCHITO | 313 | 9773,37 | 48 | 1076 | 22 | 1368,79 |
| CEVALLOS | AHORRO | 1455 | 1366750,52 | 387 | 137265,53 | 178 | 47685 |
| | PANCHITO | 227 | 11291,23 | 115 | 8207,44 | 86 | 5890,17 |
| TISALEO | AHORRO | 978 | 657846,45 | 370 | 97992,25 | 180 | 44665 |
| | PANCHITO | 333 | 10910,43 | 76 | 4108,26 | 247 | 4058 |
| EL QUINCHE | AHORRO | 217 | 53258,12 | 295 | 27334,89 | 325 | 28267,1 |
| | PANCHITO | 57 | 1116 | 35 | 1182,23 | 31 | 7341 |
| SANGOLQUÍ | AHORRO | 475 | 96719,33 | 343 | 46002,52 | 227 | 30815,83 |
| | PANCHITO | 86 | 1574,4 | 62 | 4060 | 12 | 1300 |

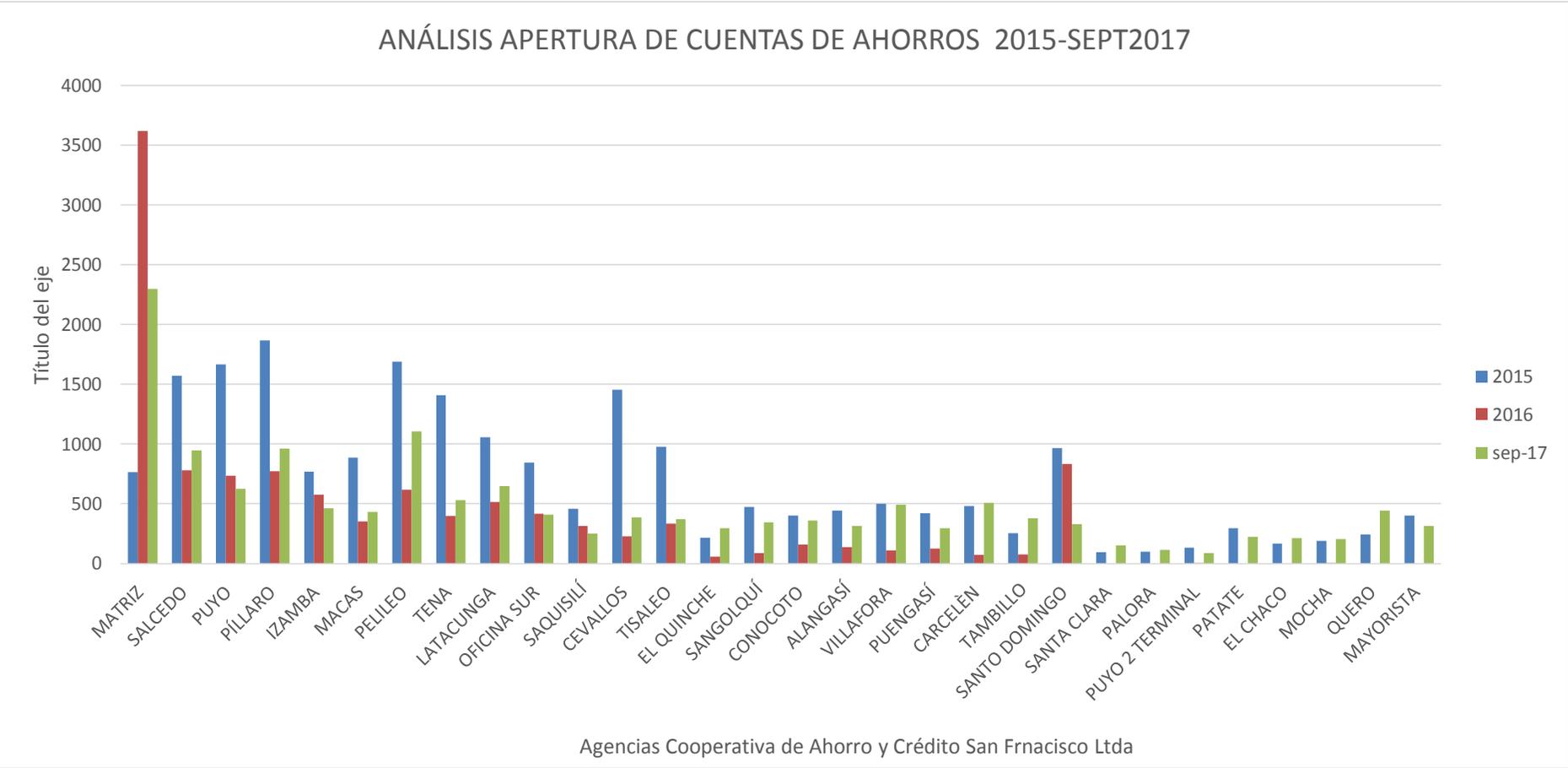
| | | | | | | | |
|------------------------|----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|-----------|
| CONOCOTO | AHORRO | 402 | 49035,5 | 359 | 47849,48 | 310 | 116303,14 |
| | PANCHITO | 159 | 2001,5 | 99 | 2939 | 64 | 5073,14 |
| ALANGASÍ | AHORRO | 444 | 63289,89 | 313 | 32620,87 | 119 | 17651,22 |
| | PANCHITO | 136 | 2201 | 50 | 9948 | 38 | 790 |
| VILLAFLORA | AHORRO | 501 | 64173 | 493 | 72298,8 | 510 | 42160,57 |
| | PANCHITO | 109 | 5036 | 54 | 4345,28 | 29 | 3351 |
| PUENGASÍ | AHORRO | 422 | 45993,08 | 297 | 645 | 174 | 40185,6 |
| | PANCHITO | 125 | 1378,5 | 24 | 64013,2 | 30 | 1463 |
| CARCELEN | AHORRO | 480 | 150134,35 | 509 | 807 | 318 | 22064 |
| | PANCHITO | 73 | 1469,6 | 32 | 56091 | 9 | 260 |
| TAMBILLO | AHORRO | 253 | 18435,9 | 377 | 48136,91 | 179 | 24780,05 |
| | PANCHITO | 76 | 3221,14 | 160 | 3318 | 70 | 3150 |
| SANTO DOMINGO | AHORRO | 964 | 138525,3 | 329 | 4641,16 | 904 | 308991,4 |
| | PANCHITO | 835 | 14229,9 | 507 | 81475,4 | 393 | 12053 |
| SANTA CLARA | AHORRO | 96 | 2018,7 | 150 | 5001 | 106 | 9637,09 |
| | PANCHITO | 0 | 0 | 13 | 464,5 | 35 | 1515 |
| PALORA | AHORRO | 98 | 5543 | 115 | 22002 | 98 | 23203 |
| | PANCHITO | 0 | 0 | 24 | 463 | 49 | 1411,86 |
| PUYO 2 TERMINAL | AHORRO | 131 | 20712,93 | 89 | 3529 | 20 | 1990 |
| | PANCHITO | 1 | 5 | 10 | 2370 | 10 | 275 |
| PATATE | AHORRO | 296 | 109619,88 | 224 | 33178,09 | 200 | 36365,73 |
| | PANCHITO | 0 | 0 | 33 | 5522,59 | 26 | 2614 |
| EL CHACO | AHORRO | 168 | 4997 | 212 | 13132 | 140 | 5787 |
| | PANCHITO | 0 | 0 | 31 | 411 | 24 | 680 |
| MOCHA | AHORRO | 189 | 72087,28 | 205 | 35383,78 | 115 | 24617 |
| | PANCHITO | 1 | 1530,63 | 19 | 1947 | 33 | 1476 |
| QUERO | AHORRO | 242 | 115542,4 | 445 | 115953,47 | 336 | 136376,4 |
| | PANCHITO | 0 | 0 | 89 | 3954,01 | 92 | 5852 |
| MAYORISTA | AHORRO | 400 | 32884,13 | 313 | 20 | 271 | 40345 |
| | PANCHITO | 0 | 0 | 1 | 40165 | 95 | 2786,5 |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

Con el análisis se puede verificar el gráfico siguiente que el año 2015 las aperturas de cuenta inician con porcentajes aceptables, mientras que en el año 2016, únicamente la matriz refleja un crecimiento, mientras que las demás agencias no reflejan ese valor, y en el año 2017, se observa un incremento poco significativo con respecto al año 2015, a nivel general en la Cooperativa, al hablar de la sucursal Pelileo, se puede evidenciar que en el año 2015 mantiene un crecimiento superior al de la Matriz, en aperturas de cuenta tanto ahorro como Panchito, mientras que en el año 2016 desciende a la mitad, y en lo que va del año 2017 hasta el 30 de Septiembre, refleja un crecimiento poco significativo como en el año 2015, lo que significa que el proceso de apertura de cuentas está presentando problemas en la entidad, y en las demás agencias el escenario es grave pues

el crecimiento es desfavorable para la entidad, es por ese motivo que se ha tomado este análisis de referencia para plantear un solución a la demora en el proceso de apertura de cuentas de 20 minutos, en el área de operaciones de Atención al Cliente de la Cooperativa de Ahorro San Francisco Ltda. y plantear una alternativa de solución mediante el modelo Lean Service.

ANÁLISIS APERTURA DE CUENTAS DE AHORROS 2015-SEPT2017



b) Evaluación de la propuesta de solución

La presente tesis tiene como objetivo primordial implementar una metodología o modo de trabajo que permita eliminar todas aquellas actividades que no agregan valor al servicio y generan sobrecosto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de esta manera lograríamos alta eficiencia operacional y calidad organizacional.

La problemática ha sido identificada, analizada y cuantificada. Este análisis ha sido minucioso en la identificación de las causas generadoras de sobrecostos y en la detección de actividades que no agregan valor para el cliente. La siguiente tabla muestra las conclusiones de este análisis.

Tabla: 56 Problema, objetivo, impacto

| PROBLEMA | OBJETIVO | IMPACTO |
|---|---|---|
| Demora en el proceso de apertura de cuentas de 20 minutos, en el área de operaciones de Atención al Cliente de la Cooperativa de Ahorro San Francisco Ltda. | Cumplir con el tiempo establecido para este proceso de 10 minutos, para cumplir con las actividades del área de operaciones | Mejorar la satisfacción del cliente estableciendo el tiempo óptimo de atención en el periodo. |

Fuente: Coac San Francisco Ltda.

Para obtener la propuesta de solución a la problemática detectada, se han analizado una serie de herramientas relacionadas con la mejora de procesos, estas herramientas han demostrado alta eficiencia en diferentes sectores económicos, sin embargo, es importante elegir aquella que se adapte mejor a las características de nuestra problemática con el fin de obtener los objetivos planteados.

Tabla: 57 Alternativas propuestas

| Estrategia | Objetivo | Literatura ilustrativa |
|------------------------------------|--|--|
| Six sigma | Para minimizar en la salida del proceso. Six Sigma mejora la precisión. | Bob Sproull (2012) |
| Gestión de procesos | Para diseñar o mejorar el diseño de los procesos, Gestión de procesos mejora la estructura. | José Pérez Fernández de Velasco (2010) |
| Lean | Para eliminar pasos sin valor agregado en los procesos. Lean mejora la velocidad. | Bob Sproull (2012) |
| Benchmarking | Para facilitar el estudio de método, tarea de difícil procedimiento, Benchmarking proporciona métodos diferentes para una misma tarea. | Bjorn Andersen y Per Pettersen (1995) |
| Teoría de las restricciones | Para identificar las restricciones que limita el rendimiento de todo el sistema, TOC proporciona enfoque. | Eliyahu Godratt (2010) |

Fuente: **Sproull** (2012)

En la tabla anterior se muestran las diferentes soluciones derivadas de cada estrategia, en este caso y tomando en consideración la problemática de la entidad, se han seleccionado las tres más importantes metodologías que se adaptan mejor a la solución de esta.

- A. Six Sigma
- B. Lean
- C. TOC

Bob Sproull en “The Ultimate Improvement Cycle”, muestra las bondades más impactantes de estas tres herramientas (Misión, método, enfoque, objetivo, impacto financiero, etc.)

Tabla: 58 Comparando Lean, Six Sigma y TOC

| | SIX SIGMA | LEAN | TOC |
|----------------------------|---|---|--|
| Actividad principal | Reducción de la variación y defectos | Eliminación de desperdicios | Administración de las restricciones |
| Método definido | <ol style="list-style-type: none"> 1. Define 2. Measure 3. Analyze 4. Improve 5. Control | <ol style="list-style-type: none"> 1. Define el valor 2. Identificar la cadena de valor 3. Hacer fluir el valor 4. Tirar la demanda del cliente. 5. Perseguir la perfección. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las restricciones. 2. Explotar las restricciones 3. Subordinar todo lo demás 4. Elevar la restricción. 5. Regresar al paso 1. |
| Enfoque básico | Definir y resolver problemas. | Mejorar procesos. | Optimización del sistema. |
| Objetivo básico | Fiabilidad y predictibilidad | Simplificación de los procesos | Definir y aplicar el enfoque correcto |
| Entrega principal | Pocos defectos y menos variación. | Menos desperdicios y ciclos más rápidos. | Capacidad mejorada |
| Impacto financiero | Reduce el gasto operativo | Reduce el inventario y el gasto operativo | Incrementa el caudal de los ingresos |

Fuente: Sproull (2012)

Selección de la alternativa de solución

Para llevar a cabo la selección de la mejor alternativa de solución a la problemática detectada, se ha procedido a la elaboración de una Matriz de Ponderación para luego uso de la metodología Ranking de Factores. En este caso se han elegido los siguientes criterios:

1. **Probabilidad de éxito.** - Para este proyecto se busca la probabilidad de éxito sea alta.

2. **Fácil implementación.** - La alternativa de solución deberá ser de fácil implementación sin la necesidad de caer en complejidades que sean de difícil asimilación para la planta administrativa y operativa.
3. **Retorno de la inversión.** - Es muy importante estimar el tiempo total en que se recuperaría la inversión, para empezar con el cálculo del margen de ganancia, se espera que el retorno sea en menor plazo posible.
4. **Riesgo.** - El riesgo debe ser nulo para este proyecto.
5. **Requerimiento de recursos.** - Una correcta estimación de recursos, ya sea humano, económico, tecnológico etc., es muy importante porque permite un cálculo apropiado de los costos a los cuales tenemos que enfrentarnos, para de esta manera, calcular el beneficio – costo de la inversión.
6. **Línea de tiempo a implementar.** - El tiempo es uno de los recursos muy importantes en todo proyecto, aquí es pertinente precisar que el proyecto es de corto. Seguidamente se presenta la Matriz de Ponderación de factores como base para continuar con la Metodología de Ranking de Factores.

Tabla: 59 Matriz de ponderación de factores

| FACTORES | Probabilidad de éxito | Fácil implementación | Retorno de la inversión | Riesgo | Requerimiento de recursos | Línea de tiempo a implementar | CONTEO | PONDERACIÓN |
|-------------------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------|--------|---------------------------|-------------------------------|--------|-------------|
| Probabilidad de éxito | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 26% |
| Fácil implementación | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 16% |
| Retorno de la inversión | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5% |
| Riesgo | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 | 21% |
| Requerimiento de recursos | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 5 | 26% |
| Línea de tiempo a implementar | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5% |
| | | | | | | | 19 | 100% |

Fuente: Tubón G, (2017)

De acuerdo con la tabla anterior se puede concluir que la entidad está requiriendo la implementación de una estrategia que ofrezca alta probabilidad de éxito y que requiera el uso de menos recursos para su implementación. Al controlar estos dos puntos, reduciríamos el riesgo del proyecto en el corto plazo.

La siguiente tabla muestra el Ranking de Factores, la cual nos permitirá seleccionar la metodología de solución esperada.

Tabla: 60 Ranking de factores

| FACTORES | POND. % | TOC | | LEAN | | SIX SIGMA | |
|-------------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|-----------|---------|
| | | CALIF. | PUNTAJE | CALIF. | PUNTAJE | CALIF. | PUNTAJE |
| Probabilidad de éxito | 26 | 4 | 105 | 8 | 211 | 7 | 184 |
| Fácil implementación | 16 | 4 | 63 | 7 | 111 | 4 | 63 |
| Retorno de la inversión | 5 | 6 | 32 | 7 | 37 | 7 | 37 |
| Riesgo | 21 | 5 | 105 | 8 | 168 | 5 | 105 |
| Requerimiento de recursos | 26 | 8 | 211 | 9 | 237 | 7 | 184 |
| Línea de tiempo a implementar | 5 | 4 | 21 | 5 | 26 | 5 | 26 |
| | | | 537 | | 789 | | 600 |

Fuente: Tubón G, (2017)

De acuerdo con la tabla anterior podemos comprobar que la Estrategia “Lean” posee la más alta calificación debido a su bajo requerimiento de recursos, su alta probabilidad de éxito y su bajo riesgo en comparación con las otras estrategias. Con esta calificación quedaría definida para su aplicación e implementación en la organización de estudio.

2. Diseño de la propuesta Lean- Validación, Cronograma implementación.

Herramientas Lean Service a utilizar en la eliminación de los procesos críticos identificados luego de haber elegido la metodología Lean, seleccionamos las herramientas Lean a utilizar en base a una “Matriz de selección”, la cual ayudará al equipo de mejora de procesos a verificar las herramientas apropiadas basadas en la necesidad de eliminar o reducir actividades que no agregan valor para la compañía.

La siguiente tabla muestra una matriz de selección en la que se aprecia la definición, el momento de uso, cuestionamientos claves y algunas notas sobre estas herramientas que también sirven de apoyo a los equipos de mejora de procesos.

Tabla: 61 Matriz de selección de Herramientas Lean

| Tool Herramientas | Definition Definición | When to use Cuando usar | Key Questions to Answer Pregunta clave para responder | Notes Notas |
|---|---|--|--|---|
| 5-S | Habilitar para asegurarse de que se tiene el material adecuado en el momento adecuado. Ingrediente clave para la organización de un lugar de trabajo para permitir el flujo. | Esta es una herramienta fundamental, debe ser utilizado en forma permanente en todos los departamentos, como un bloque de construcción para cualquier Kaizen o esfuerzo de mejoras | ¿Cuánto tiempo me paso en buscar los artículos? ¿Está todo en su lugar y un lugar para cada cosa? ¿El lugar se ve ordenado, limpio y organizado? ¿Qué método se está usando para sostener las 5'S? ¿Puedo fácilmente decir cuando hay un problema? | Podrá en relieve problemas con el flujo y la operación del equipo. Mejora el estado de ánimo. Libera espacio en el piso. |
| Policy Deployment (Hoshin Kanri) Despliegue de políticas | Un proceso que facilita la creación de resultados orientados a los procesos de negocio con una mejora sostenida que se traducen en una ventaja competitiva sostenida. La organización está alineada a las mismas metas y objetivos. | Se trata de una herramienta de gestión entidadrial fundacional. Cuando usted necesita para impulsar las iniciativas estratégicas para le punto de impacto. Cuando usted necesita alineación de la organización total de las prioridades del negocio. | ¿Cómo estas comunicando metas y objetivos a todas partes de la organización? ¿Tiene su despliegue de políticas actual la continuidad para alcanzar el éxito? | Crea la rendición de cuentas de gestión. Crea vínculos directos para todos los objetivos de arriba hacia debajo de la organización. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| <p>Standard Work Trabajo estándar</p> | <p>Un proceso para maximizar el rendimiento con un mínimo de residuos a través de la mejor combinación de personas y procesos. Capturar los elementos clave necesarios para cumplir con costos, entrega de calidad y objetivos de seguridad. A menudo desplegado mientras se implementa el flujo celular.</p> | <p>Esta es una herramienta fundamental cuando hay demasiado o poca capacidad, cuando tenemos que mejorar la productividad y la calidad, cada proceso debe haber documentado el trabajo estándar.</p> | <p>¿Los productos y los materiales fluyen a través de la operación o cédula? ¿Estamos usando trabajo estándar? ¿Tenemos un conjunto de documentos de trabajo estándar publicados? ¿Están las hojas de trabajo estándar publicadas en cada lugar de trabajo?</p> | <p>Con el trabajo estándar en su lugar, usted es capaz de ver los problemas mucho más rápido y una vez que ve el problema, ¿son capaces de resolverlos mucho más rápido? Aumenta la previsibilidad y, por tanto, el control sobre los resultados de los procesos.</p> |
| <p>Value Stream Mapping Mapeo de la cadena de valor</p> | <p>Value Stream Mapping es un método que muestra visualmente el producto, el material y los flujos de información dentro de un producto o servicio.</p> | <p>Utilice VSM para proporcionar el enfoque y dirección a los objetivos determinados por Despliegue de Políticas. Utilice para comunicar como las mejoras en el tiempo de entrega, la entrega a tiempo, reducciones de inventario, etc. Impactarán en el proceso.</p> | <p>¿Dónde está su mapa de su estado futuro? ¿Cuál es el estado de su plan de acción VSM? ¿Cómo saber que mejoras le llevará más cerca de su visión de futuro?</p> | <p>Mapas y planes de acción deben ser actualizados cada 6 meses.</p> |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| <p>Visual Management Manejo visual</p> | <p>Gestión visual es una poderosa herramienta que utiliza técnicas visuales para comunicar información general. Piense en términos de una nueva persona que puede entrar en el área de procesos y entender ¿cómo se está llevando a cabo en menos de dos minutos, sin ninguna explicación?</p> | <p>Utilice la Gestión Visual en casi todas las situaciones en las que es mejor, más rápido y más barato para comunicarse directamente con los asociados</p> | <p>¿Puedo realizar en 2 minutos de 360 grados, y entender que tan bien se está realizando el proceso? ¿Está información que es más importante para los usuarios?</p> | <p>Los ejemplos van desde los archivos de códigos de color a las pantallas de tiempo real de arriba.</p> |
|--|--|---|--|--|

Fuente: Lawrence (2007)

Del mismo modo, es importante los objetivos de las herramientas Lean elegidas para el diseño de la propuesta, los objetivos podrían ser la organización, la calidad, la seguridad, la productividad y mantenimiento.

La información vertida en la siguiente tabla, muestra una matriz basada en los objetivos de las herramientas Lean que están siendo utilizados ampliamente por las entidades en la actualidad.

Tabla: 62 Matriz de Objetivos de Herramientas Lean

| HERRAMIENTA S LEAN | ORGANIZACIÓ N | CALIDA D | SEGURIDA D | PRODUCTIVIDA D | MANTENIMIEN T O |
|---------------------------------|---------------|----------|------------|----------------|-----------------|
| Hoshin Kanri | X | X | X | X | X |
| 5S | | | X | | X |
| VSM | | X | X | X | |
| Standardized Work | | X | | X | |
| Gestión visual | | X | | X | X |
| Kaizen – sistema de sugerencias | | X | | X | X |

Fuente: Lawrence (2007)

Seguidamente y luego de analizar estas 2 matrices se procede a evaluar la necesidad de herramientas a utilizar en base a la problemática de la entidad, la selección de este tipo de herramientas dependerá del tipo de proceso que genera retraso a eliminar basadas en las características y beneficios que aportan. Es importante precisar que cada desperdicio detectado responde a una causa, siendo el objetivo principal la eliminación de esta. A continuación, se muestra esta importante relación.

La siguiente tabla, establece la relación entre los problemas y las herramientas a utilizar, lo cual es de suma importancia porque nos brinda un “Hoja de ruta” que nos lleve a la solución de la problemática en general.

Tomando como base la Matriz de selección de herramientas Lean, se ha podido establecer para cada proceso con error detectado, la respectiva herramienta a utilizar.

Tabla: 63 Herramientas Lean a utilizar

| Tema: Demora en el proceso de apertura de cuentas | | | |
|---|---|---|---|
| Nº | Causas | Tipo de desperdicio | Herramienta a utilizar |
| 1 | La apertura de cuentas es lenta | Espera | Hoshin Kanri Standardized Work |
| 2 | Falta de orden y fluidez interna | | |
| 3 | Baja disponibilidad de personal para satisfacer la demanda de socios | | |
| 4 | Método de trabajo poco consistente | | |
| 5 | Excesos de inspección | | |
| 6 | No existe gestión de cola | | |
| 7 | Tiempo de habilidad demasiado largo | | |
| 8 | El despacho interno de apertura de cuentas es lento | | |
| 9 | No existe proceso base | Duplicación | Hoshin Kanri Standardized Work Value Stream Mapping |
| 10 | No se ha definido una secuencia lógica de actividades | | |
| 11 | No se usan manuales del proceso | | |
| 12 | Ausencia de procedimientos | | |
| 13 | Funciones mal comunicadas | | |
| 14 | No existe información oportuna del asesor sobre los requisitos. | | |
| 15 | Personal poco capacitado | | |
| 16 | Ausencia de un área de sugerencias | Creatividad de los empleados no utilizada | Hoshin Kanri Suggestion System |
| 17 | Ausencia de políticas de recompensas | | |
| 18 | Ausencia de reuniones | | |
| 19 | Ausencia de indicadores de desempeño individual | | |
| 20 | Inadecuada comunicación a asesores | Proceso mal elaborado | Hoshin Kanri Hoshin Kanri Metrics |
| 21 | Ausencia de indicadores logísticos | | |
| 22 | No existe procedimientos definidos para apertura de cuentas en el área de atención al cliente | | |
| 23 | Distribución de funciones inadecuado | Movimiento innecesario | Hoshin Kanri 5S Visual management |
| 24 | Inadecuada disposición de suministros de oficina | | |
| 25 | Falta definir actividades para el proceso | | |

Fuente: Coac San Francisco Ltda.

Con la selección de estas herramientas, atacando la resistencia al cambio y considerando los factores críticos del éxito, la propuesta estaría lista para su lanzamiento.

- **Etapas del modelo de implementación Lean**

Etapa preliminar

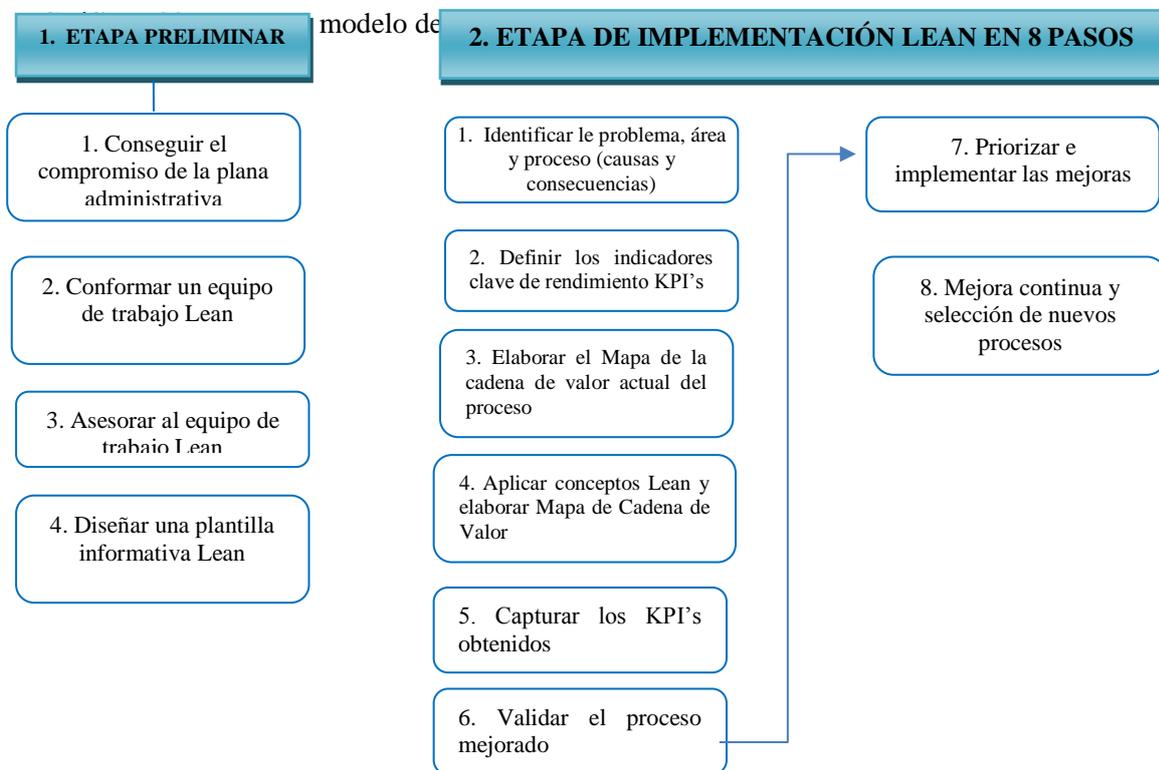
Antes de la aplicación o implementación de cualquier herramienta de Lean Service será importante considerar las siguientes pautas o indicaciones como factores críticos del éxito:

1. Conseguir el apoyo y compromiso de la alta gestión en el desarrollo de un enfoque estratégico que contemple visión, metas, recursos, etc.
2. Conformar y constituir un equipo de trabajo que facilite las técnicas y monitoree el proceso de implementación.

3. Asesorar al Equipo de trabajo Lean con el propósito de lograr el total entendimiento acerca de esta importante filosofía y sus principales herramientas de gestión.
4. Diseñar una plantilla informativa en el que se contemple el objetivo de cada herramienta Lean Service de acuerdo con las necesidades de la entidad, la cual deberá ser colocada en un lugar visible para el conocimiento de todo el personal.

- **Etapas de implementación Lean**

Una vez concluida la etapa preliminar de cuatro pasos, se procede con la Estructura de implementación Lean Service que consta de 10 pasos y de cada una de las herramientas seleccionadas para lograr el estado óptimo de nuestro proceso, ello será posible, haciendo uso de sus respectivas metodologías, las cuales son minuciosamente analizadas y desarrolladas.



Fuente: (Lawrence et al, 2007)

- **Etapa preliminar**

PASO 1: Conseguir el compromiso de la Plan Administrativa

Gráfico: 45 Carta de compromiso

| |
|--|
| <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.</p> <p>CARTA DE COMPROMISO</p> <p>Fecha:</p> <p>El personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., mediante la presente se compromete apoyar y participar activamente en todas las actividades necesarias para lograr un cambio que permita el incremento del beneficio y el bienestar de todos, pues estamos conscientes de la necesidad de nuevas prácticas operacionales acorde con los tiempos y los nuevos desafíos del mercado.</p> <p>En acto de pleno acuerdo firmamos:</p> |
|--|

Fuente: Tubón G, (2017)

PASO 2: Conformar un equipo de trabajo Lean

El equipo de trabajo que monitoree el proceso de implementación y mejora continua estará constituido por el administrador de la cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda., en coordinación con sus principales jefes de área (servicio al cliente, logística y contabilidad). Esto permitirá una interesante mezcla sinérgica por medio del intercambio de información entre las diferentes áreas de trabajo. Así como la facilidad en el entendimiento y la toma de decisiones.

Principal función del Equipo de trabajo: “Reducir la resistencia al cambio”

Siendo la resistencia al cambio la principal causa de fracaso y en principal obstáculo en

los procesos de mejora, el equipo de trabajo deberá contemplar las siguientes funciones:

1. **Involucrar a los trabajadores en el planeamiento al cambio.** - Los trabajadores deberían constituir parte activa del cambio, participando en los procesos de diagnóstico del problema, así como en la búsqueda e implementación de soluciones, de esta manera ellos sentirán el proyecto como suyo.
2. **La alta administración debería visiblemente apoyar el cambio.** - Es muy importante un alto compromiso por parte de la alta gerencia, de esta manera el trabajador tomará en serio el proyecto.
3. **Crear un cambio que sea consistente con las necesidades de los trabajadores y los valores existentes.** - El trabajador necesita ver que el cambio venidero ofrecerá ventajas para ellos y no constituirá una amenaza en su economía, seguridad y estabilidad laboral.
4. **Crear un ambiente de apertura apoyando en la comunicación.** - En este tipo de procesos es natural la aparición de errores de entendimiento y conflictos, por eso se debe adecuar una excelente provisión comunicacional para superar estas dificultades.
5. **Permitir la flexibilidad.** - La resistencia en un proyecto es reducida si este se encuentra abierto a la revisión y a la reconsideración tomando en cuenta la experiencia existente.

PASO 3: Asesorar al equipo de trabajo Lean

Gráfico: 46 Hoja de capacitación Hoshin Kanri

| | |
|---|---|
| Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. | |
| HOJA DE CAPACITACIÓN HOSHIN KANRI | |
| NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN | |
| Introducción al despliegue estratégico de la Filosofía Lean Service | |
| OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN | |
| OBJETIVOS GENERALES | |
| Objetivo General 1: | Capacitar al equipo de trabajo Lean en determinar los medios para alcanzar los objetivos clave, así como en determinar los indicadores clave de rendimiento y su seguimiento. |

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | | |
|-------------------------------|--|----------------------|
| Objetivo Específico 1: | Integrar a todo el personal hacia los objetivos clave. | |
| Objetivo Específico 2: | Integrar todas las tareas o actividades hacia los objetivos clave. | |
| Objetivo Específico 3: | Realignar los objetivos clave en función de los cambios del entorno. | |
| CONTENIDO TEMÁTICO | | |
| Audiencia | Tema | Contenido |
| Equipo de trabajo Lean | Hoshin Kanri | Definición |
| | | Características |
| | | Ventajas |
| | | Proceso |
| | | Desarrollo |
| | | Modelo |
| | | Requisitos |
| | | Formatos y registros |
| La administración. | | |

Fuente: (Lean Enterprise Institute, 2015)

Gráfico: 47 Hoja de capacitación mapa de cadena de valor

| | |
|---|---|
| Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. | |
| HOJA DE CAPACITACIÓN DE LA CADENA DE VALOR | |
| NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN | |
| Introducción al mapa de la cadena de valor de la filosofía Lean Service | |
| OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN | |
| OBJETIVOS GENERALES | |
| Objetivo General 1: | Capacitar al equipo de trabajo Lean para lograr una óptima de la metodología, logrando, definir un mapa del estado actual del proceso, para luego pasar al estado futuro en el cual se encuentra plasmada la situación ideal. |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | |
| Objetivo Específico 1: | Definir el concepto de Valor desde una perspectiva Lean (eliminación de sobrecostos) |
| Objetivo Específico 2: | Determinar el flujo de materiales |
| Objetivo Específico 3: | Determinar el flujo de información. |

CONTENIDO TEMÁTICO

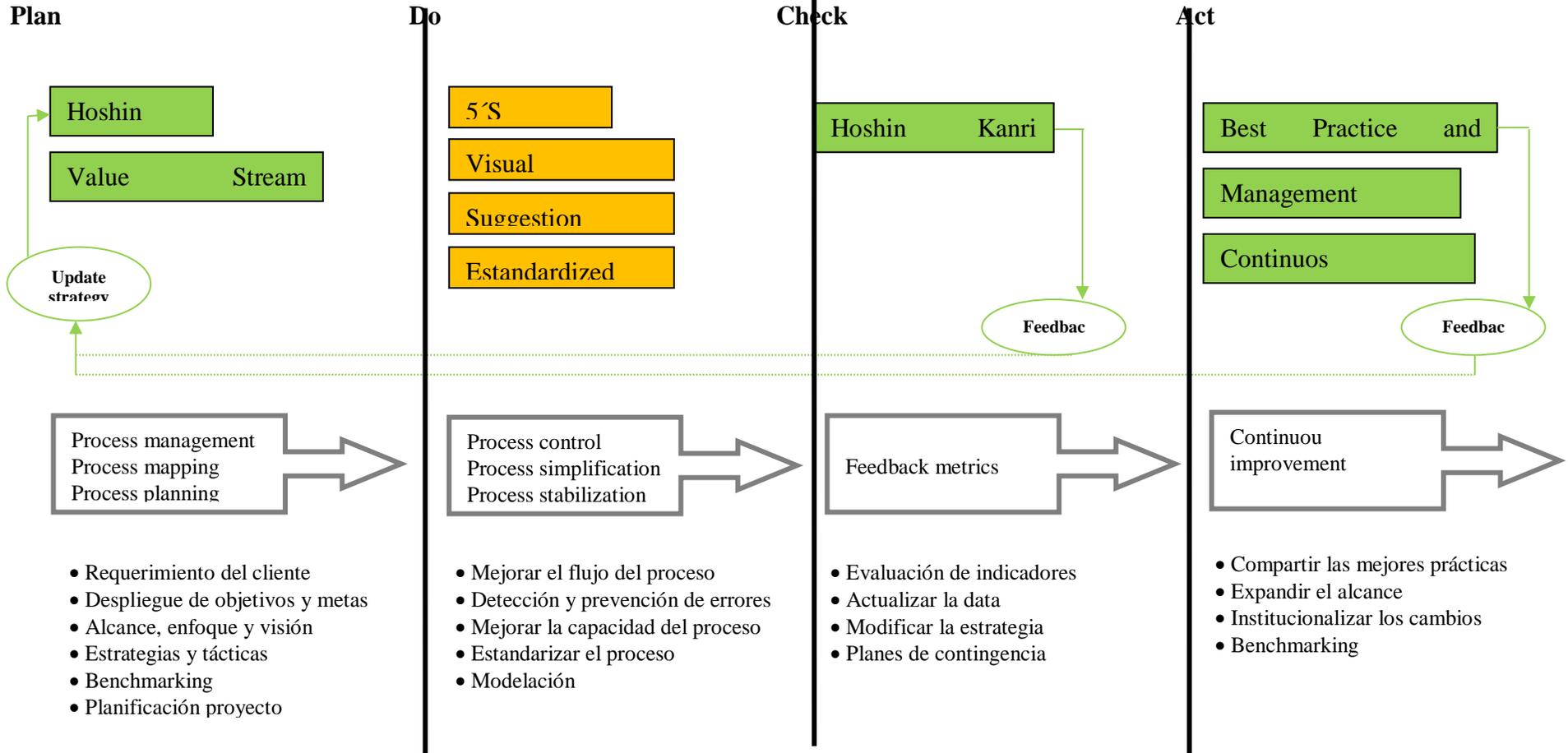
| Audiencia | Tema | Contenido |
|------------------------|----------------------------|---|
| Equipo de trabajo Lean | Mapa de la cadena de valor | Conceptos |
| | | Análisis del tiempo en los procesos |
| | | Determinar tiempos de ciclo |
| | | Determinar cuellos de botella y restricciones |
| | | Determinar las actividades que agregan valor y las que no |
| | | Analizar los flujos de información y de material |
| | | Eliminar los desperdicios en los procesos |
| | | Identificar el valor desde la perspectiva del cliente |
| La administración. | | |

Fuente: (Lean Enterprise Institute, 2015)

PASO 4: Diseñar una plantilla informativa Lean

La siguiente figura muestra el despliegue de las herramientas y técnicas Lean a implementar, estas herramientas se encuentran distribuidas en las cuatro fases del Ciclo de Deming. Esta plantilla informativa será colocada en el pizarrón visual de la entidad.

Gráfico: 48 Modelo Lean Enterprise propuesto



Este modelo nos permitirá entender el proceso de implementar un sistema de administración Lean, ya que una hoja de ruta que permita entender lo que está sucediendo en la entidad, porque es necesario hacerlo y cuáles serán los beneficios a obtener.

- **Etapa de implementación Lean Service en 8 pasos**

- 5.7.1.1 PASO 1: Identificar el problema, área y proceso (causa y consecuencias)**

Para la identificación del problema, el área-problema y el proceso-problema, se ha utilizado la herramienta LAT (Lean Assessment Tool), la cual considera 2 tipos de evaluaciones una evaluación cuantitativa, en la que se analizaron 3 dimensiones. Clientes, eficiencia de tiempos y procesos, y luego, se realizó una evaluación cualitativa en la que se consideraron las 5 dimensiones propuestas por el autor (calidad, cliente, proceso, recursos humanos, entrega).

- (1) Evaluación cuantitativa – Dimensión clientes

Tomando como base la evaluación cuantitativa LAT (Lean Assessment Tool) en la dimensión CLIENTES, se realizó un cuestionario de 10 preguntas con el propósito de conocer el “índice de satisfacción del cliente” mediante la evaluación de los diferentes servicios brindados.

- Importancia de las Voz del Cliente VOC (Voice of Customer)

Found & Harrison en “Understanding the lean voice of the customer” explican que.

“El primer principio del pensamiento lean, como lo define Womack y Jones (1996), es comprender el valor del cliente, pero ¿realmente, ¿qué tan bien conocemos y entendemos lo que los clientes valoran? Esto plantea la pregunta: ¿Cómo se puede eliminar los residuos de un proceso, si no se entiende lo que los clientes valoran del proceso? (..) El término Lean “voz del cliente” (VOC), se utiliza a menudo para describir las expectativas del cliente, pero VOC está realmente en dos partes, antes y después de la compra; y el proveedor de servicios necesita escuchar y reaccionar a ambos. La comprensión de la VOC ayuda a guiar la estrategia. Esto se hace mediante la identificación de factores críticos del éxito y medidas de clave, por lo que la organización es flexible y sensible a las necesidades del consumidor. Esto ofrece una ventaja competitiva real”. (Found & Harrison, 2012, págs. 251-267)

Además,

Planificación. Hay una serie de actividades de planificación que deben tomarse antes de que la encuesta pueda comenzar. En una encuesta de este tipo, es imperativo que las expectativas de los clientes no se planteen si hay poca posibilidad de que puedan ser satisfechas. El viejo dicho de “No prometas lo que no puedes cumplir” es un mensaje muy importante aquí. (Found & Harrison, 2012, págs. 251-267)

La siguiente figura muestra el cuestionario para captar la VOC (Voice of Customer).

Estimado cliente: Esta encuesta tiene como objetivo conocer cuál es su opinión en relación con el servicio mecánico ofrecido, por lo que le sugerimos responder con la mayor precisión posible.

A continuación, coloque una calificación a cada enunciado marcando con un valor, donde: **1** significa “muy pobre” y **10**, “Excelente”

1 **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10**

1) Las herramientas utilizadas presentan un buen aspecto

1 **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10**

2) El tiempo de espera antes de que alguien lo atienda fue razonable

1 **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10**

3) El tiempo de espera del proceso de apertura de cuentas, se encontró dentro del

1 **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10**

4) El tiempo de espera del proceso de servicio al cliente es la calidad y le generan

1 **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10**

5) La calidad del servicio es monitoreada continuamente



6) El área de atención al cliente se encontró ordenado y fluido



7) La personal responsable mostró dominio de la metodología en la ejecución del servicio



8) El costo de apertura de cuenta es razonable y justifica el servicio



9) Me dieron garantía sobre los servicios ofertados



10) La amabilidad del personal es de primera



Como se puede apreciar 10 preguntas fueron realizadas a 60 socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., lo que hace que un total de 600 respuestas las cuales se encuentran analizadas en la siguiente tabla:

Tabla: 64 Resultado de la encuesta a clientes

| DATOS | | MIN. | | | |
|----------------|-----|---------------------|-----------|---------------------|-----|
| MAX | | | | | |
| TOT. CLIENTES | 60 | | | | |
| TOT. ENUNC. | 10 | ESCALA | = | 1 | al |
| RESP. X ENUNC. | 60 | CALF. MIN. X ENUNC. | 60 | CALF. MAX. X ENUNC. | |
| RESP. TOT. | 600 | CALF. MIN. TOT | 600 (10%) | CALF. MAX. TOT. | 600 |
| (100%) | | | | | |
| ENUNCIADOS | | | | | |
| Calificación | | | | | |

| | |
|---|-----|
| (1) Las herramientas han sido presentadas en buen aspecto | 534 |
| (2) El tiempo de espera antes de que alguien lo atienda fue razonable | 511 |
| (3) El tiempo de espera del proceso de servicio al cliente, se encontró dentro del plazo establecido. | 159 |
| (4) Los repuestos empleados son de calidad y le generan confianza y seguridad | 229 |
| (5) La calidad del servicio es monitoreado continuamente | 359 |
| (6) El área de atención al cliente se encontró ordenado y fluido | 186 |
| (7) El responsable mostró dominio de la metodología en la ejecución del área servicio al cliente | 439 |
| (8) El precio fue razonable y justifica el servicio | 209 |
| (9) Me dieron garantía sobre los trabajos realizados | 191 |
| (10) La amabilidad del personal es de primera | 547 |

Fuente: Tubón G, (2017)

Luego de obtener los resultados de la evaluación del servicio, se procede a seleccionar aquellos enunciados que obtuvieron la más baja calificación de menor a mayor.

Tabla: 65 Principales quejas de los clientes

| Rpta | Reclamos detectados | Calificación |
|------|--|--------------|
| R1 | Demora en el servicio de apertura de cuenta | 159 |
| R2 | Sala de espera del área de atención al cliente desordenado | 186 |
| R5 | No existen actividades definidas para apertura de cuenta | 191 |
| R4 | Tiempo de espera muy demorado | 209 |
| R3 | Baja eficiencia en el proceso de apertura de cuentas | 229 |

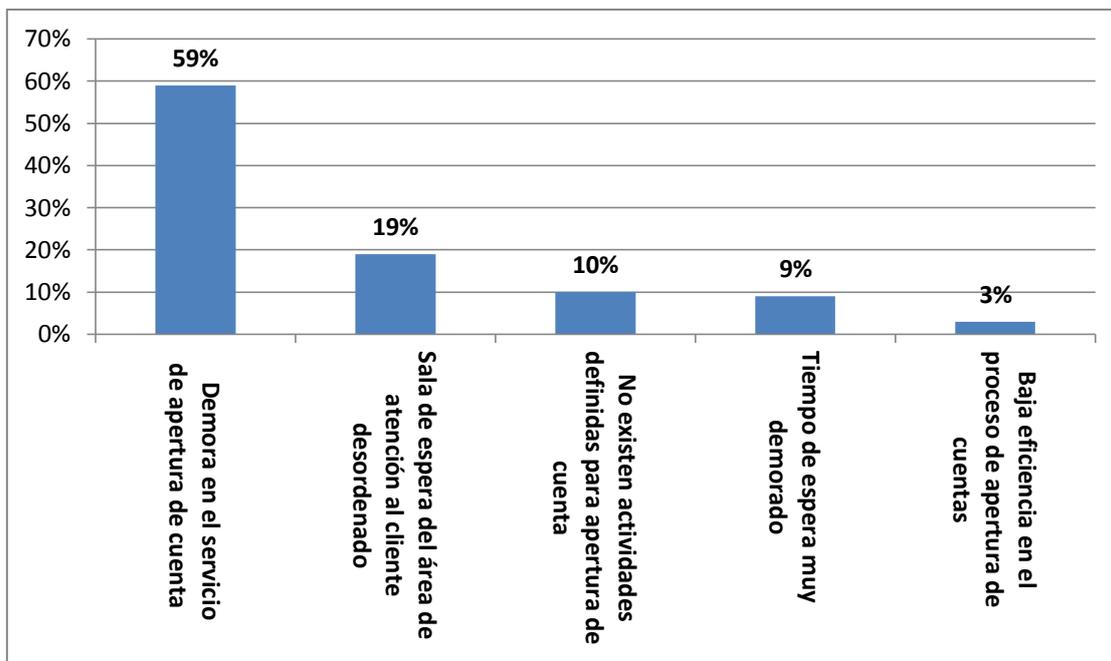
Fuente: Datos de la entidad

Seguidamente se obtiene la “tasa de quejas de clientes” la cual fue obtenida de la cantidad de clientes que calificaron entre 1 y 5 (frecuencia).



La mayor frecuencia de reclamos pertenece al enunciado Excesivo tiempo de espera en el servicio de apertura de cuenta con un 59% y área de atención al cliente desordenado con el 19%.

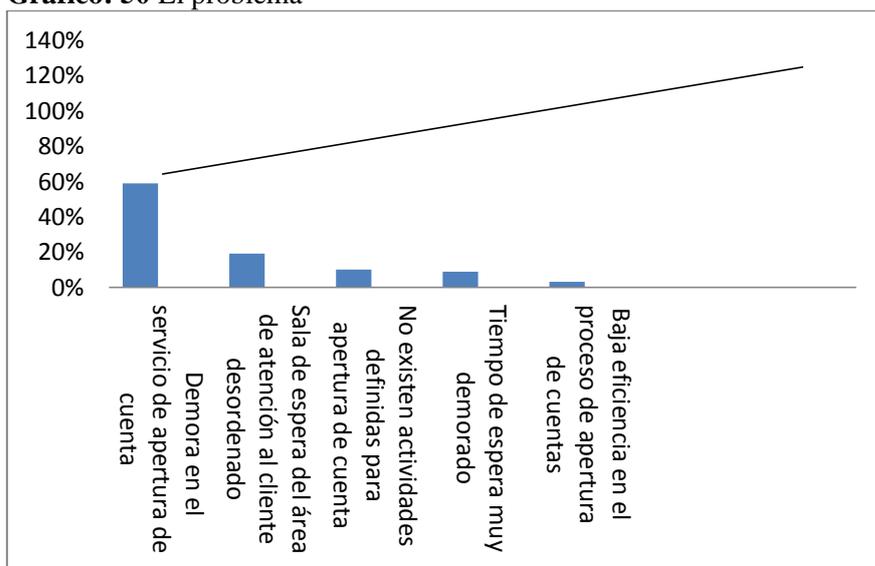
Gráfico: 49 Tasa de quejas de los clientes



Fuente: Datos de la entidad

Otros motivos de reclamos están relacionados con el tiempo de espera en el proceso de apertura de cuenta con el 10%, procesos sin actividades 9% y entrega de información de requisitos incompleta 3%.

Gráfico: 50 El problema



Fuente: Datos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

A partir del Diagrama de Pareto mostrado, se puede concluir que el principal problema está representado por la “Demora en el servicio de apertura de cuentas”, así pues, queda establecido que el impacto económico principal que afronta la entidad viene dado por:

“SOBRECOSTO ECONÓMICO POR INEFICIENCIA EN EL PROCESO”

¿Dónde ocurre el problema?

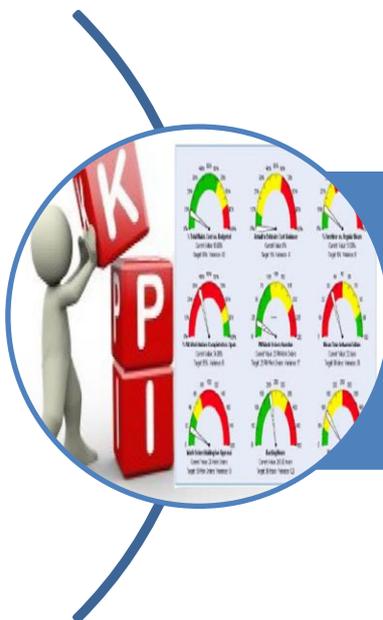
Haciendo uso de un mapa de procesos, se ha identificado el área crítica de la entidad en el cual se llevan a cabo las operaciones del “Servicio de Apertura de Cuentas”. En el mapa de procesos siguiente, se puede visualizar con líneas rojas punteadas el área en estudio.

FASE

II



SAN FRANCISCO
INSTITUCIÓN FINANCIERA COOPERATIVA



Definición de Indicadores KPI's

5.7.1.2 Definición de indicadores KPI's

Gráfico: 51 El área en estudio
PROCESOS ESTRATÉGICOS



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

Dentro de este importante proceso coexisten siete actividades dentro del área de servicio al cliente como: apertura de cuenta, cierres de cuenta, tarjeta de débito, reposición de libreta por pérdida, transferencia interbancaria, transferencia interna e inversiones, sin embargo, las más importantes actividades son: apertura de cuentas, cierre de cuentas, y transferencias, los cuales serán analizados para su respectiva optimización.

¿Cuál es el proceso problema?

Luego de haber seleccionado el área de “Atención al cliente y el proceso apertura de cuentas”, se procede a seleccionar el “Servicio” (proceso) más representativo para el planteamiento de la propuesta de mejora.

La siguiente tabla muestra el criterio que se ha utilizado la selección del servicio a estudiar, para este caso se ha considerado el “índice de afluencia de socios” expresado en dólares y número de servicios facturados.

Tabla: 66 Criterio para identificación del servicio

| | | |
|-----------------------------------|---|---------------------------|
| 5.- Índice de afluencia de socios | Agrupar servicios con similar índice de afluencia | Alto índice, bajo índice. |
|-----------------------------------|---|---------------------------|

Fuente: (Rother & Shook, 2003)

Haciendo uso de una gráfica ABC y una gráfica P-Q tomando como base el criterio número cinco “Índice de aperturas de cuentas en la entidad y, además, la demanda del servicio”, se ha procedido a seleccionar el servicio más representativo para este proceso el cual recae en el servicio de “Apertura de Cuenta”

Tabla: 67 Índice de entrega del servicio seleccionado

| CÓDIGO | PROCESOS | Precio | DEMANDA | INGRESO | ACUMULADO | %AC. |
|---------|-------------------------------------|----------|---------|------------------------|-----------------|------|
| P-SER01 | Apertura de cuentas | \$ 25,00 | 57600 | \$ 1.440.000,00 | \$ 1.517.400,00 | 81% |
| P-SER02 | Transferencia interbancaria | \$ 2,15 | 36000 | \$ 77.400,00 | \$ 336.960,00 | 4% |
| P-SER03 | Tarjeta de débito | \$ 5,15 | 50400 | \$ | \$ 259.560,00 | 15% |
| P-SER04 | Cierre de cuentas | \$ - | 5400 | \$ | \$ 9.000,00 | 0% |
| P-SER05 | Reposición de libreta por pérdida | \$ 1,00 | 9000 | \$ 9.000,00 | \$ 9.000,00 | 1% |
| P-SER06 | Transferencia interna | \$ - | 9000 | \$ - | \$ - | 0% |
| P-SER07 | Inversiones (nuevas y renovaciones) | \$ - | 21600 | \$ - | \$ - | 0% |
| | | | | \$ 1.785.960,00 | | |

Fuente: Datos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

El índice de ingresos queda establecido en \$28.196,00 dólares anuales.

A continuación, se muestra la gráfica ABC

Gráfico: 52 Gráfica ABC

| CÓDIGO | PROCESOS | Precio | DEMANDA | INGRESO | ACUMULADO | %AC. | ABC |
|---------|-----------------------------|----------|---------|-----------------|-----------------|------|-----|
| P-SER01 | Apertura de cuentas | \$ 25,00 | 57600 | \$ 1.440.000,00 | \$ 1.517.400,00 | 81% | A |
| P-SER02 | Transferencia interbancaria | \$ 2,15 | 36000 | \$ 77.400,00 | \$ 336.960,00 | 4% | C |

| | | | | | | | |
|---------|-------------------------------------|---------|-------|---------------|---------------|-----|---|
| P-SER03 | tarjeta de débito | \$ 5,15 | 50400 | \$ 259.560,00 | \$ 259.560,00 | 15% | B |
| P-SER04 | Cierre de cuentas | \$ - | 5400 | \$ - | \$ 9.000,00 | 0% | |
| P-SER05 | Reposición de libreta por pérdida | \$ 1,00 | 9000 | \$ 9.000,00 | \$ 9.000,00 | 1% | |
| P-SER06 | Transferencia interna | \$ - | 9000 | \$ - | \$ - | 0% | |
| P-SER07 | Inversiones (nuevas y renovaciones) | \$ - | 21600 | \$ - | \$ - | 0% | |

\$ 1.785.960,00

Fuente: Demanda de los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

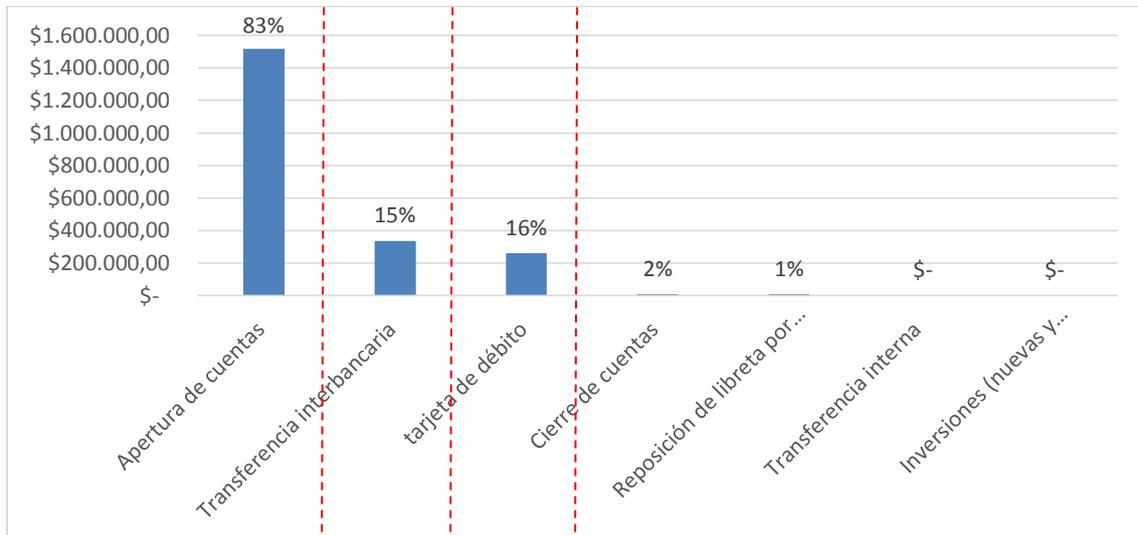


Gráfico: Demanda del Servicio

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

Seguidamente, se muestra la demanda del servicio anual.

Luego de este análisis, en el cual se tomó en cuenta la voz crítica del cliente, se puede concluir que el principal proceso-problema está representado por el servicio de afinamiento de motor.

(1) Evaluación cuantitativa – Dimensión eficiencia de tiempos (Afinamiento de motor)

Tomando como base la evaluación cuantitativa LAT (lean assessment tool) en la dimensión EFICIENCIA DE TIEMPOS, se realizó un análisis del consumo y distribución del tiempo, (DOP, DAP) con el propósito de conocer el Tiempo de ciclo actual.

Tabla: 68 Medición del trabajo

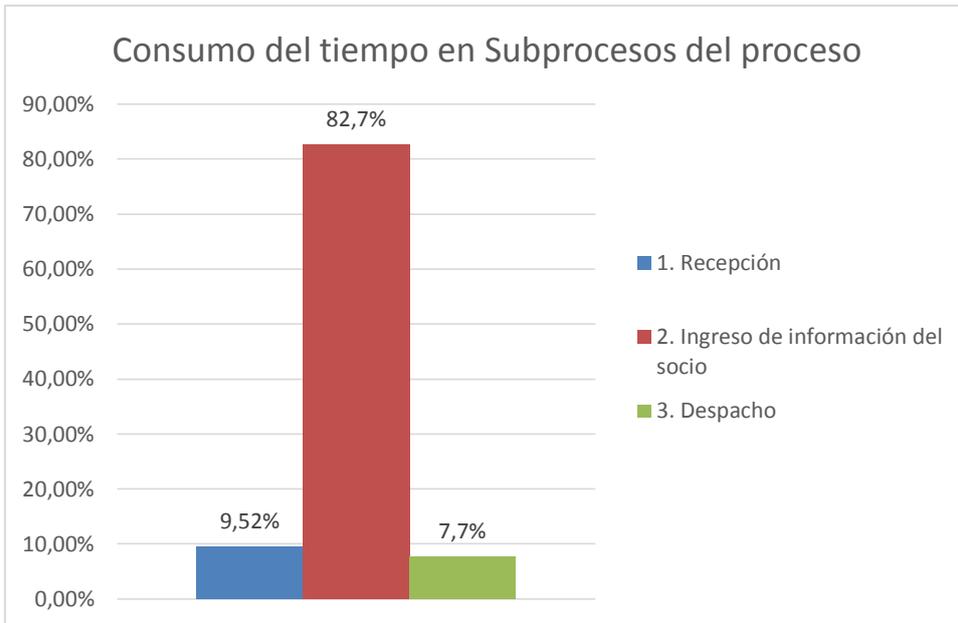
| SUBPROCESOS | ACTIVIDADES/TAREAS | T. OBJ. | MIN | MAX | % |
|--|--------------------|---|------------|------------|--------------|
| Operativo de Servicio y Atención al cliente | | | | | |
| 1. Recepción | 1.1 | Recibir al socio y registrar requerimientos | 20 | 50 | 3,0% |
| | 1.2 | Registrar la apertura | 30 | 10 | 0,6% |
| | 1.3 | Elaborar formulario y entregar al cliente | 20 | 30 | 1,8% |
| | 1.4 | Realizar el registro | 20 | 40 | 2,4% |
| | 1.5 | Dar información al socio de los procesos para aperturar la cuenta | 10 | 30 | 1,8% |
| | | TOTAL | 100 | 160 | 9,52% |
| Operativo de Servicio y Atención al cliente | | | | | |
| 2. Ingreso de información de datos de socio | 2.1 | Solicitar requisitos al socio y registrar datos | 40 | 50 | 3,0% |
| | 2.2 | Registrar la apertura en el sistema | 10 | 50 | 2,4% |
| | 2.3 | Empezar a elaborar el formulario | 10 | 20 | 1,8% |
| | 2.4 | Ingresar nombres completos del socio | 10 | 10 | 0,6% |
| | 2.5 | Ingresar apellidos completos del socio | 10 | 10 | 0,6% |
| | 2.6 | Ingreso de dirección del domicilio | 10 | 20 | 1,2% |
| | 2.7 | Ingreso de nivel de instrucción | 30 | 30 | 1,8% |
| | 2.8 | Ingreso de fecha de nacimiento | 20 | 20 | 1,2% |
| | 2.9 | Ingreso de lugar de nacimiento | 20 | 20 | 1,2% |
| | 2.10 | Ingreso de género del socio | 10 | 10 | 0,6% |
| | 2.11 | Ubicación domiciliaria | 10 | 30 | 1,8% |
| | 2.12 | Ingreso del número de la papeleta de votación | 20 | 50 | 3,0% |
| | 2.13 | Ingreso de referencia del domicilio | 40 | 50 | 3,0% |
| | 2.14 | Ingreso de nivel de instrucción | 0 | 30 | 1,8% |
| | 2.15 | Ingreso de Profesión | 0 | 30 | 1,8% |
| | 2.16 | Ingreso de actividad económica del futuro socio | 10 | 20 | 1,2% |
| | 2.17 | Ingreso de tipo de vivienda | 20 | 50 | 3,0% |
| | 2.18 | Ingreso de número de teléfono personal del socio | 10 | 20 | 1,2% |
| | 2.19 | Ingreso de referencia personal | 30 | 60 | 3,6% |
| | 2.20 | Ingreso de referencia comercial | 60 | 90 | 5,4% |

| | | | | | |
|--|--------------|---|--|-------------|--------------|
| | 2.21 | Preguntar si desea hacer con poder o no la cuenta | 10 | 20 | 1,2% |
| | 2.22 | En caso de ser dependiente se solicita los datos de la entidad donde labora | 10 | 10 | 0,6% |
| | 2.23 | En caso de ser independiente se solicita los nombres del negocio o actividad que presta | 10 | 10 | 0,6% |
| | 2.24 | Ingreso de nivel de ingreso mensual | 10 | 20 | 1,2% |
| | 2.25 | Registro de datos crediticios | 10 | 20 | 1,2% |
| | 2.26 | Pregunta el tiempo dedicado a la actividad económica o profesión | 10 | 20 | 1,2% |
| | 2.27 | Preguntar qué tipo de ingresos posee | 20 | 10 | 0,6% |
| | 2.28 | Preguntar el total de ingresos del socio | 20 | 10 | 0,6% |
| | 2.29 | Registro de los ingresos en los activos | 0 | 10 | 0,6% |
| | 2.30 | Preguntar el origen de los gastos | 0 | 30 | 1,8% |
| | 2.31 | Registro de los gastos se registra en el Pasivo | 0 | 30 | 1,8% |
| | 2.32 | Registro del valor por concepto de Alimentación | 0 | 20 | 1,2% |
| | 2.33 | Registro del valor por concepto de Vestimenta | 10 | 20 | 1,2% |
| | 2.34 | Registro del valor por concepto de Servicios Básicos y Transporte | 20 | 60 | 3,6% |
| | 2.35 | Preguntar si posee Patrimonio | 10 | 120 | 7,1% |
| | 2.36 | Registro de total de muebles y enseres | 20 | 80 | 4,8% |
| | 2.37 | Registro de total de casa | 110 | 110 | 6,5% |
| | 2.38 | Registro de total de vehículo | 30 | 90 | 5,4% |
| | 2.39 | Registro de total de maquinaria | 10 | 30 | 1,8% |
| TOTAL | | | 680 | 1390 | 82,7% |
| | | | Operativo de Servicio y Atención al cliente | | |
| 3. Entrega de la libreta y solicitud de tarjeta de débito | 3.1 | Se solicita al cliente que regrese después de entregada la libreta | 10 | 10 | 0,6% |
| | 3.2 | Registro de solicitud de tarjeta de débito | 100 | 100 | 6,0% |
| | 3.3 | Información acerca de los servicios adicionales de la entidad | 10 | 20 | 1,2% |
| | TOTAL | | | 120 | 130 |
| TIEMPO TOTAL DEL SERVICIO (segundos) | | | 600 | 900 | 1680 |
| TIEMPO TOTAL DEL SERVICIO (minutos) | | | 10:00 | 15:00 | 28:00 |

Fuente: Tubón G, (2017)

Luego de la medición de las actividades del trabajo, se procede a determinar cuál es el área que consume el mayor tiempo, en este caso es el área de ingreso de solicitud en el sistema “Financiera” de propiedad de la entidad.

Gráfico: 53 Consumo del tiempo en Subprocesos del proceso



Fuente: Tubón G, (2017)

Seguidamente, se analiza en detalle el consumo del tiempo en los diferentes pasos del proceso con el propósito de analizar el “porqué” de esta demanda.

Gráfico: 54 Consumo del tiempo en Pasos del proceso



Fuente: Tubón G, (2017)

5.7.1.3 Mapa de la cadena de valor actual

A continuación, se presenta el ``Diagrama de Actividades del Proceso`` para el Servicio de Afinamiento de Motor, aquí se observan 47 actividades para completar todo el servicio de apertura de cuenta, dentro de las cuales hay actividades generadoras de sobre costo como demasiado tiempo invertido en registro de información del socio, así como actividades repetitivas, las que serán reducidas o eliminadas.

Tabla No 38: Análisis distribución del tiempo Actual (DAP)

| SUB PROCESOS | PASOS | DAP | | OPERARIO/MATERIAL/EQUIPOS | | | | | | | | |
|------------------------|----------------------|--|---|---------------------------|---------------|-----------|-----------------------|---------------|--|--|--|--|
| | | Diagrama: 1 | | RESUMEN | | | | | | | | |
| | | Referencia: Atención al cliente | | Actividad | # Actividades | Tiempo(s) | Propuesta en segundos | | | | | |
| | | Proceso: apertura de cuenta | | Operación | 4 | 110 | 28 | | | | | |
| | | Método: lean Service | | Registro | 7 | 250 | 28 | | | | | |
| | | Socio: Nuevo | | Demora | 13 | 1010 | 496 | | | | | |
| | | Operativo: 1 | | Funcional | 4 | 250 | 25 | | | | | |
| | | Maquinas: 1 computador | | Inspección | 8 | 30 | 11 | | | | | |
| | | Aprobado: por: (3) Supervisor Agencias | | Combinada | 11 | 30 | 12 | | | | | |
| | | Fecha: | | Total en segundos | 47 | 1680 | 600 | | | | | |
| | | Total en minutos | 47 | 28 | 10 | | | | | | | |
| ACTIVIDADES | | Superficie (m2) | Distancia (m) | Tiempo (segundos) | SIMBOLO | | | OBSERVACIONES | | | | |
| RECEPCION | RECEPCION | 1 | Recibir al socio y registrar requerimientos | 10 | 50 | | | | | | | |
| | | 2 | Registrar apertura | 10 | 10 | | | | | | | |
| | | 3 | Elaborar formulario y entregar al cliente | 10 | 30 | | | | | | | |
| | | 4 | Realizar el registro | 10 | 40 | | | | | | | |
| | | 5 | Dar información al socio de los procesos para aperturar la cuenta | 10 | 4 | 30 | | | | | | |
| INGRESO DE INFORMACIÓN | Información personal | 6 | Solicitar requisitos al socio y registrar datos | 10 | 50 | | | | | | | |
| | | 7 | Registrar la apertura en el sistema | 10 | 20 | 50 | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-------------------------------|--|---|----|-----|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|---|---|
| | | actividad que presta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 29 | Ingreso de nivel de ingreso mensual | 10 | | 20 | | | | | | | | | | | | | | | o | | |
| | 30 | Registro de datos crediticios | 10 | | 20 | | | | | | | | | | | | | | | o | | |
| INFORMACIÓN ECONÓMICA | 31 | Pregunta el tiempo dedicado a la actividad económica o profesión | 10 | | 20 | | | | | | | | | | | | | | | o | | |
| | 32 | Preguntar qué tipo de ingresos posee | 10 | | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | o | |
| | 33 | Preguntar el total de ingresos del socio | 10 | | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | o | |
| | 34 | Registro de los ingresos en los activos | 10 | 10 | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | o | |
| | 35 | Preguntar el origen de los gastos | 10 | | 20 | | | | | | | | | | | | | | | | o | |
| | 36 | Registro de los gastos | 10 | | 20 | | | | | | | | | | | | | | | | o | |
| | 37 | Se registra en el Pasivo | 10 | | 20 | | | | | | | | | | | | | | | | o | |
| | 38 | Registro del valor por concepto de Alimentación | 10 | 20 | 20 | | | | | | | | | | | | | | | | o | |
| | 39 | Registro del valor por concepto de Vestimenta | 10 | | 20 | | | | | | | | | | | | | | | | o | |
| | REGISTRO DE ACTIVOS Y PASIVOS | 40 | Registro del valor por concepto de Servicios Básicos y Transporte | 10 | | 60 | | | | | | | | | | | | | | | | o |
| 41 | | Preguntar si posee Patrimonio | 10 | | 120 | | | | | | | | | | | | | | | | o | |
| 42 | | Registro de total de muebles y enseres | | | 80 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Registro de total de casa | 10 | | 110 | | | | | | | | | | | | | | | | | o |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|----------|----------------|--|----|---------------|-----------|-----------|-------------|----------|----------|-----------|----------|----------|-----------|--|
| | | 43 | Registro de total de vehículo | 10 | | 90 | | | o | | | | | | |
| DESPACHO | DESPACHO | 44 | Registro de total de maquinaria | 10 | 4 | 30 | | | | | | | o | | |
| | | 45 | Se solicita al cliente que regrese después de entregada la libreta | 10 | | 10 | | | | | | | | o | |
| | | 46 | Registro de solicitud de tarjeta de débito | 10 | | 100 | | | | o | | | | | |
| | | 47 | Información acerca de los servicios adicionales de la entidad | 10 | | 20 | | o | | | | | | | |
| | | Leyenda | | | TOTAL: | 10 | 68 | 1680 | 4 | 7 | 13 | 4 | 8 | 11 | |

Elaborado por: Tubón G, (2017)

FASE IV



SAN FRANCISCO
INSTITUCIÓN FINANCIERA COOPERATIVA



Mapa de la
cadena de valor
propuesta

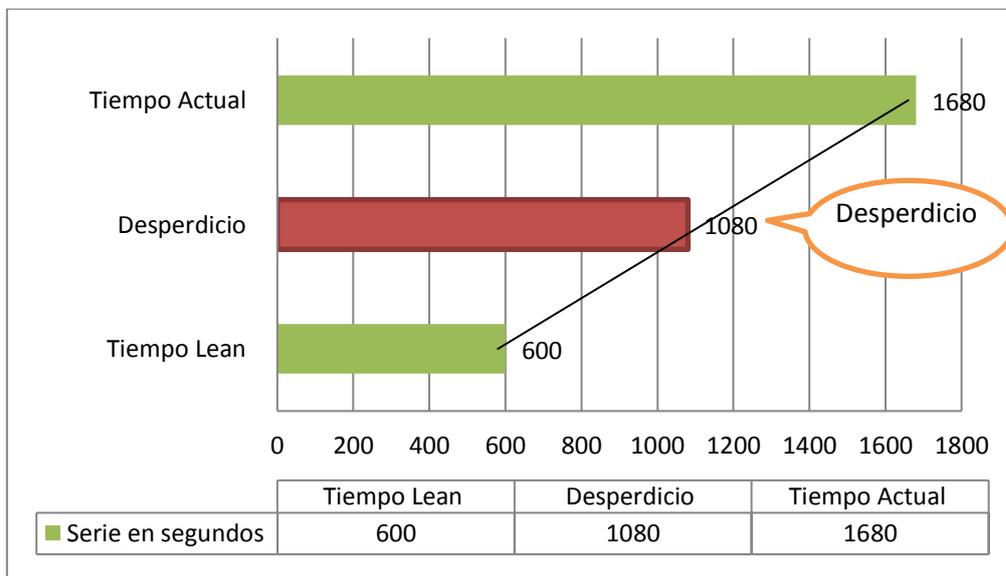
5.7.1.4 Mapa de la cadena de valor propuesta

- **Tiempo de ciclo ideal para el proceso de servicio**

El tiempo de ciclo analizado en esta investigación se ha realizado un breve benchmarking con el fin de conocer los tiempos de ciclo empleados podemos concluir que la variación de los tiempos totales del servicio, el mismo que está afectando seriamente la eficiencia del proceso. En la actualidad los tiempos se encuentran desfasados en 1080 segundos es decir 18 minutos generando una eficiencia total de 35.71%.

La siguiente figura muestra el comparativo entre el máximo tiempo incurrido en la realización de las operaciones versus el tiempo de ciclo planteado para este proceso. La diferencia entre ambas barras indica que la entidad ha caído en altas ineficiencias traducidas en la realización de actividades que no agregan valor.

Figura No 33: Cuadro comparativo de Tiempos Lean y Actual



Las actividades remarcadas con la nube, desde una perspectiva Lean son conocidas como desperdicios. El objetivo de este proyecto exige plantear aquella propuesta que logre eliminar este desperdicio, logrando sostenibilidad y mejora continua. También, se aprecian actividades repetitivas como aquellas relacionadas como el ingreso de información de datos del socio, es decir que el operativo realiza demasiados registros.

Además, se observa la falta de una secuencia lógica de las actividades, descuidando aquello que realmente agrega valor al servicio.

- **Eficiencia actual del proceso-problema**

A continuación, se muestra la eficiencia en el uso de los tiempos establecidos. Los tiempos de ciclo fueron obtenidos del benchmarking realizado a otra entidad financiera en este caso la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., altamente competitiva con la Cooperativa objeto de la presente investigación.

Tabla No 39 Eficiencia del Servicio Seleccionado

| CÓDIGO | PROCESO | TIEMPO DE CICLO | | DEFASE PROMEDIO | | TIEMPO REAL | | EFICIENCIA PROMEDIO |
|---------|-------------------------------------|----------------------|------------|--------------------------------|------------|-------------|------------|---------------------|
| | | EN SEGUNDOS Y HORAS | EN MINUTOS | INCREMENTO EN SEGUNDOS Y HORAS | EN MINUTOS | EN SEGUNDOS | EN MINUTOS | |
| P-SER01 | Apertura de cuentas | 900 seg o 15 minutos | 15 | 1680 | 28 | 600 | 10 | 35,71% |
| P-SER02 | Transferencia interbancaria | 3 a 24 horas | 1440 | 86400 | 1440 | 54000 | 900 | 62,50% |
| P-SER03 | Tarjeta de débito | 15 días | 21600 | 1296000 | 21600 | 936000 | 15600 | 72,22% |
| P-SER04 | Cierre de cuentas | 15 días | 21600 | 1296000 | 21600 | 936000 | 15600 | 72,22% |
| P-SER05 | Reposición de libreta por pérdida | 24 horas | 1440 | 86400 | 1440 | 28800 | 480 | 33,33% |
| P-SER06 | Transferencia interna | 30 minutos | 30 | 1800 | 30 | 900 | 15 | 50,00% |
| P-SER07 | Inversiones (nuevas y renovaciones) | 30 minutos | 30 | 1800 | 30 | 900 | 15 | 50,00% |
| | | | | | | | | 53,71% |

Elaborado por: Tubón G, (2017)

Como se puede apreciar en la tabla anterior la eficiencia en el servicio de apertura de cuentas es de 53,71%.

FASE V



SAN FRANCISCO
INSTITUCIÓN FINANCIERA COOPERATIVA



Identificación de
cuellos de botellas

5.7.1.5 Identificación de cuellos de botellas

Evaluación cuantitativa – Dimensión procesos (Apertura de Cuentas)

Tomando como base la evaluación cuantitativa LAT (lean assessment tool) en la dimensión PROCESOS, se realizó un análisis de la “Tasa de utilización de la capacidad del proceso”, previamente, se presenta el flujograma respectivo del proceso.

Figura N° 34; Identificando Cuellos de botella y restricciones en el proceso.

FASE VI



SAN FRANCISCO
INSTITUCIÓN FINANCIERA COOPERATIVA



Validación del
proceso mejorado

5.7.1.6 Validación del proceso mejorado

Para realizar el análisis de la capacidad de proceso, se han tomado 70 registros de tiempo en diferentes socios acerca del proceso de apertura de cuentas de las agencias de Ambato (matriz), Agencia Pelileo, Agencia Puyo, Agencia (Mayorista-Ambato), Observamos que el tiempo consumido varía entre 840 segundos o 14 minutos y 1500 segundos o 25 minutos. Estos datos son recogidos de las diferentes sucursales, las que constituyen el documento oficial para la ejecución de estas actividades, es decir, al inicio y final de labores del operativo de atención al cliente, de las agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., coloca la hora en la tarjeta de control del operativo a inspeccionar.

Tabla N° 24: Base de datos Apertura de cuentas.

| CLIENTE | NRO DE SOCIO | AGENCIA | SERVICIO | TIEMPO EN SEGUNDOS | TIEMPO EN MINUTOS |
|-------------------------------|--------------|-----------|--------------------|--------------------|-------------------|
| Cajas Sarmiento Hugo | 2564 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 650 | 11 |
| Castro Angarita Wilson | 45265 | PUYO | APERTURA DE CUENTA | 1700 | 28 |
| Cevallos Roble Salome | 54781 | PELILEO | APERTURA DE CUENTA | 184 | 3 |
| Chipantiza Ulises | 323564 | PELILEO | APERTURA DE CUENTA | 680 | 11 |
| Fernández Fuente Jorge | 45264 | PUYO | APERTURA DE CUENTA | 1350 | 23 |
| Lascano Vásquez Miguel | 365261 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 800 | 13 |
| Llambo Ángel | 365264 | MAYORISTA | APERTURA DE CUENTA | 1600 | 27 |
| Llambo Pilataxi Rodolfo | 365265 | MAYORISTA | APERTURA DE CUENTA | 1500 | 25 |
| Yumbo Solano Carlos | 365266 | MAYORISTA | APERTURA DE CUENTA | 1250 | 21 |
| Lozano Vásquez Manuel | 365263 | MAYORISTA | APERTURA DE CUENTA | 1400 | 23 |
| Lucero Medina Fidel | 365262 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 750 | 13 |
| Medina Medina Araí | 214781 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 650 | 11 |
| Medina Santos Uriel | 323569 | MAYORISTA | APERTURA DE CUENTA | 1400 | 23 |
| Mejía Cerdán Juan | 365267 | MAYORISTA | APERTURA DE CUENTA | 1400 | 23 |
| Mero Roger | 498620 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 720 | 12 |
| Mesa Silva Luis | 225476 | PUYO | APERTURA DE CUENTA | 880 | 15 |
| Muyulema Correa Manuel | 21245 | PELILEO | APERTURA DE CUENTA | 650 | 11 |
| Nereida Vega Juan Carlos | 25630 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 750 | 13 |
| Orquera Campos Marcos | 49255 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 650 | 11 |
| Pérez Luis | 458923 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 840 | 14 |
| Pinares Jijón, Carmen Rosa | 30125 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 900 | 15 |
| Pinares Luis Edgar | 256314 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 1120 | 19 |
| Pinares Rómulo Sabino | 254123 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 920 | 15 |
| Pinto Rodríguez, Laura Gladys | 256315 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 1230 | 21 |
| Prado Karina Elizabeth | 52120 | PELILEO | APERTURA DE CUENTA | 178 | 3 |
| Puclla Miguel | 323565 | PELILEO | APERTURA DE CUENTA | 700 | 12 |
| Puma José Juan | 256316 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 189 | 3 |
| Quiroz Ramón, Maritza | 548450 | MAYORISTA | APERTURA DE CUENTA | 1400 | 23 |
| Quiroz Reina, Wilmer | 52630 | PELILEO | APERTURA DE CUENTA | 600 | 10 |
| Ramírez Asurca Richard Alex | 412560 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 690 | 12 |
| Ramos Alex | 412561 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 840 | 14 |
| Reyna Ramón, Sergio | 412562 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 650 | 11 |
| Reyna Vega, Diego | 12045 | PUYO | APERTURA DE CUENTA | 1500 | 25 |
| Ríos Casas Henry | 78564 | PUYO | APERTURA DE CUENTA | 1680 | 28 |
| Rodríguez Torres Carlos | 12563 | MAYORISTA | APERTURA DE CUENTA | 1600 | 27 |
| Rodríguez Julio | 45124 | PUYO | APERTURA DE CUENTA | 1450 | 24 |

| | | | | | |
|-----------------------------|--------|-----------|--------------------|------|----|
| Rojas Paco Rubén | 124530 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 750 | 13 |
| Rojas Sandoval Jefersson | 41027 | PELILEO | APERTURA DE CUENTA | 640 | 11 |
| Ruela Luis Juan, | 154215 | PELILEO | APERTURA DE CUENTA | 700 | 12 |
| Salazar Gerardo José | 245124 | MAYORISTA | APERTURA DE CUENTA | 896 | 15 |
| Salcedo Marcos Antonio | 214780 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 630 | 11 |
| Sánchez Lluga Ricardo | 6985 | PELILEO | APERTURA DE CUENTA | 640 | 11 |
| Sánchez Palomino | 25416 | PELILEO | APERTURA DE CUENTA | 700 | 12 |
| Sánchez Sánchez Luis | 32255 | PUYO | APERTURA DE CUENTA | 890 | 15 |
| Sandoval Pérez Juan | 12557 | MAYORISTA | APERTURA DE CUENTA | 950 | 16 |
| Santos Pérez José | 214782 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 720 | 12 |
| Segura Segura, Ricardo | 256318 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 198 | 3 |
| Segura Segura Carlos | 256317 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 177 | 3 |
| Suarez Loza Heriberto | 365242 | MAYORISTA | APERTURA DE CUENTA | 1450 | 24 |
| Taco Santivañez Alejandro | 365243 | MAYORISTA | APERTURA DE CUENTA | 1240 | 21 |
| Tapui Valencia Ernesto | 498621 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 690 | 12 |
| Tarquino Ortega Joel | 323566 | PELILEO | APERTURA DE CUENTA | 640 | 11 |
| Toalombo Luis Isaias | 323567 | PELILEO | APERTURA DE CUENTA | 620 | 10 |
| Toalombo Georgina Natividad | 323568 | PELILEO | APERTURA DE CUENTA | 680 | 11 |
| Torres Pérez Delia | 323569 | PELILEO | APERTURA DE CUENTA | 700 | 12 |
| Torres Santos Juan | 323570 | PELILEO | APERTURA DE CUENTA | 750 | 13 |
| Tusa José Luis | 323571 | PELILEO | APERTURA DE CUENTA | 770 | 13 |
| Tusa Juan Heriberto | 323572 | PELILEO | APERTURA DE CUENTA | 740 | 12 |
| Tustón Inés María | 323573 | PELILEO | APERTURA DE CUENTA | 760 | 13 |
| Tustón Kelly Monserrat | 323574 | PELILEO | APERTURA DE CUENTA | 730 | 12 |
| Tustón Juana Elvira | 323575 | PELILEO | APERTURA DE CUENTA | 740 | 12 |
| Torres Gallegos Carlos | 323567 | PELILEO | APERTURA DE CUENTA | 700 | 12 |
| Torres Vargas José | 498622 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 640 | 11 |
| Torres Víctor | 323568 | MAYORISTA | APERTURA DE CUENTA | 1130 | 19 |
| Taco Santivañez Alejandro | 365243 | MAYORISTA | APERTURA DE CUENTA | 1240 | 21 |
| Tapui Valencia Ernesto | 498621 | AMBATO | APERTURA DE CUENTA | 690 | 12 |
| Vera José | 323570 | MAYORISTA | APERTURA DE CUENTA | 1300 | 22 |
| Verdesoto Maribel Cristina | 365241 | MAYORISTA | APERTURA DE CUENTA | 1120 | 19 |
| Vernaza Luis Ángel | 365252 | MAYORISTA | APERTURA DE CUENTA | 1460 | 24 |
| Ykam Grefa Eliseo | 45262 | PUYO | APERTURA DE CUENTA | 1150 | 19 |
| Ykam Vargas José | 45263 | PUYO | APERTURA DE CUENTA | 1180 | 20 |
| Yupanqui Santos Charly | 45261 | PUYO | APERTURA DE CUENTA | 1200 | 20 |

Elaborado por: Tubón G, (2017)

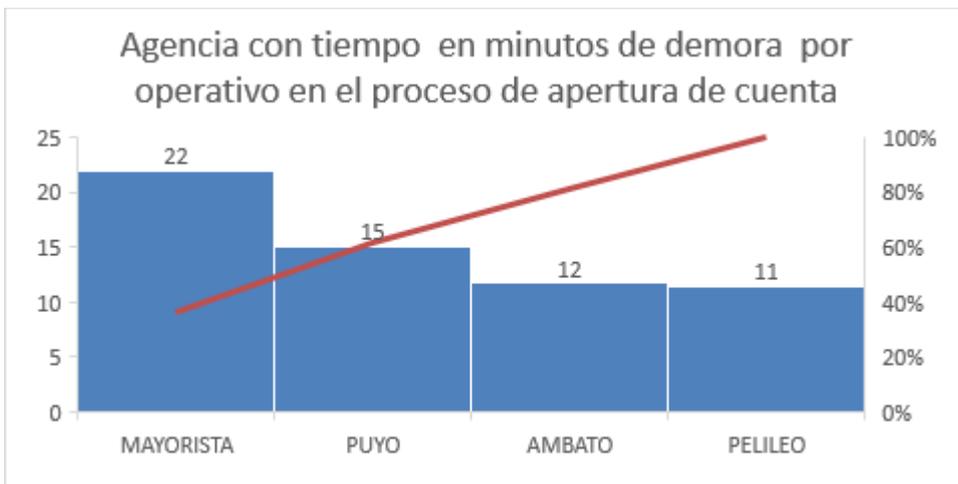
A partir de la data obtenida se procede a realizar el análisis respectivo, esto será posible gracias al uso de tablas de Excel.

Figuras N° 35: Análisis del proceso por agencias



Elaborado por: Tubón G, (2017)

Figuras N° 36: Análisis del proceso por minutos



Elaborado por: Tubón G, (2017)

Según este análisis podemos concluir lo siguiente

1. De acuerdo con la figura anterior, los minutos varían aleatoriamente dentro de la Agencia de Ambato y Pelileo se muestra estabilidad en el tiempo, con respecto a la Agencia de Puyo y Pelileo, se evidencia desfase en tiempo, y son las agencias con mayor demora en el servicio.

FASE VII



SAN FRANCISCO
INSTITUCIÓN FINANCIERA COOPERATIVA



Establecimiento de
mejoras de procesos

5.7.1.7 Establecimiento de mejoras de procesos

Tomando como base la evaluación cualitativa LAT (lean Assessment Tool) en sus 5 dimensiones, se realizó una evaluación interna entre los 14 operativos de atención al cliente, con el propósito de establecer el nivel de implementación Lean Actual, El autor de la metodología sugiere utilizar la escala Likert con puntos Extremos: definitivamente No (1) y definitivamente si (5). Las detecciones han sido colocadas en las casillas de máxima calificación. De esta manera se ha obtenido una percepción cualitativa acerca del nivel de implementación Lean en la entidad.

Tabla N° 41: Relación entre dimensiones analizadas y desperdicios

| LAT Dimensiones | Siete Desperdicios |
|-----------------------|----------------------|
| Cuantitativa | |
| Eficiencia de Tiempos | Tiempo de Espera |
| Procesos | Sobre Procesamientos |
| Recursos Humanos | Sobre Movimientos |
| Cliente | |
| Cualitativas | |
| Calidad | Defectos/Fallas |
| Cliente | |
| Procesos | Sobre Procesamientos |
| Recursos Humanos | Sobre Movimientos |
| Entrega | Sobre Manipulación |

Fuente: Pakdil y Leonard 2014

Finalmente, se realiza el conteo final de las categorías planteadas, con el propósito de determinar el nivel de evaluación cualitativa actual.

FASE VIII



SAN FRANCISCO
INSTITUCIÓN FINANCIERA COOPERATIVA



Establecimiento de
mejora continua y
selección

5.7.1.8 Establecimiento de mejora continua y selección

De acuerdo con la metodología de la mejora continua, el siguiente análisis será para el proceso de Apertura de Cuenta, tal como lo indica la tabla de selección de nuevos procesos, también, para este proceso se esperan grandes beneficios operativos en favor de los socios.

Tabla N°: 92 Indicador de selección de nuevos procesos

| CÓDIGO | PROCESOS | Precio | DEMANDA | INGRESO | ACUMULADO | %AC. | ABC |
|---------|-------------------------------------|----------|---------|------------------------|-----------------|------|-----|
| P-SER01 | Apertura de cuentas | \$ 25,00 | 88537 | \$ 2.213.424,00 | \$ 2.332.395,54 | 81% | A |
| P-SER02 | Transferencia interbancaria | \$ 2,15 | 55336 | \$ 118.71,54 | \$ 517.941,22 | 4% | C |
| P-SER03 | tarjeta de débito | \$ 5,15 | 77470 | \$ 398.969,68 | \$ 398.969,68 | 15% | B |
| P-SER04 | Cierre de cuentas | \$ - | 8300 | \$ - | \$ 9.000,00 | 0% | |
| P-SER05 | Reposición de libreta por pérdida | \$ 1,00 | 13834 | \$ 9.000,00 | \$ 9.000,00 | 0% | |
| P-SER06 | Transferencia interna | \$ - | 13834 | \$ - | \$ - | 0% | |
| P-SER07 | Inversiones (nuevas y renovaciones) | \$ - | 33201 | \$ - | \$ - | 0% | |
| | | | | \$ 2.740.365,22 | | | |

Nueva demanda con el 53.71% de eficiencia en el proceso

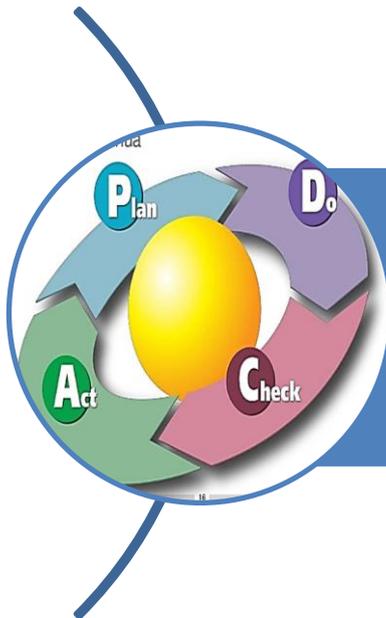
Elaborado por: Tubón G, (2017)

Nota: Con la implementación del lean Service se obtuvo un incremento beneficios económicos para la entidad del 53.44% en todos los procesos y una eficiencia del 53.71% en el proceso de Apertura de Cuenta.

FASE IX



SAN FRANCISCO
INSTITUCIÓN FINANCIERA COOPERATIVA



Conclusiones del
Modelo

5.7.1.9 Conclusiones del modelo

1. De acuerdo con la hipótesis planteada en el presente trabajo “Propuesta de mejora de la calidad mediante la implementación de técnicas *Lean Service* en el área de servicio al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.”, y luego del desarrollo del mismo se logró demostrar que la hipótesis planteada inicialmente puede ser considerada como cierta, es decir, que realmente se puede mejorar la calidad en el proceso de apertura de cuenta, y gozar de los beneficios económicos, contemplados dentro de la filosofía *Lean*. El término “calidad” al que se hace alusión, es un término bastante amplio que involucra subjetividad, relatividad y sensorialidad, todo ello centrado en el socio, es decir cuidando los puntos de interacción (momentos de la verdad) en el binomio socio-cooperativa, los que se identificaron y comprendieron.
2. La argumentación de esta investigación recae en la siguiente evidencia: Mediante el análisis y diagnóstico situacional del área de atención al cliente, de la entidad, se lograron detectar serias falencias en los procesos operativos, que influían directamente con la satisfacción del cliente y con la rentabilidad de la entidad como son los siguientes:
 - La información que proporcionó en el listado de problemas en la tabla “Métodos” nos indica que la entidad posee procedimientos de trabajo, pero no los aplica correctamente, sin estandarización de los diferentes procesos de trabajo.
 - La información proporcionada en el *Brainstorming* con relación a los 5 desperdicios detectados, nos indica, además, que la entidad refleja demora en el servicio de apertura de cuenta, además sala de espera del área de atención al cliente es desordenada, no existen actividades definidas para aperturas de cuenta, el tiempo de espera muy demorado y existe una baja eficiencia en el proceso de apertura de cuentas
 - En la inspección visual evidenció la falta de gestión actual y en la encuesta realizada a los clientes externos. Se recogieron quejas de los clientes relacionados con el excesivo tiempo de espera para aperturar sus cuentas. Por todas estas causas y luego del análisis realizado, en el cual se han

utilizado diferentes herramientas de diagnóstico, se puede concluir que la causa-raíz principal radica en la ausencia total de un “Sistema de Gestión y administración de las Operaciones referentes al área de atención al cliente”.

3. Para la selección de la mejor alternativa de solución a la problemática detectada, se procedió a la elaboración de una Matriz de Ponderación para luego hacer uso de la metodología Ranking de Factores. En este caso se eligieron los siguientes criterios:

- Probabilidad de éxito
- Fácil implementación
- Retorno de la inversión
- Riesgo
- Requerimiento de recursos
- Línea de tiempo a implementar

En la conclusión del análisis realizado se pudo comprobar que la filosofía “*Lean*” obtuvo la más alta calificación debido a su bajo requerimiento de recursos, su alta probabilidad de éxito y su bajo riesgo en comparación con las otras estrategias. Con esta calificación quedó definida para su aplicación e implementación en la organización en estudio.

4. Fue importante definir los pasos de la metodología elegida a seguir y aplicarlos de una manera constante y cíclica, de esta manera quedaran garantizados los beneficios que ofrece la filosofía *Lean*, asimismo, es importante realizar el seguimiento y las auditorias correspondientes a cada herramienta implementada para asegurar su continuidad y sostenibilidad en el tiempo. La estructura *Lean* es la siguiente:

- HOSHIN KANRI, para establecer los objetivos estratégicos, operacionales y los indicadores respectivos alineados en toda la entidad.
- VALUE STREAM MAPPING, para realizar un diagnóstico preciso de la situación actual y plantear la situación mejorada o estado futuro.
- 5`S, para permitir la depuración, inspección, detección y corrección de errores.

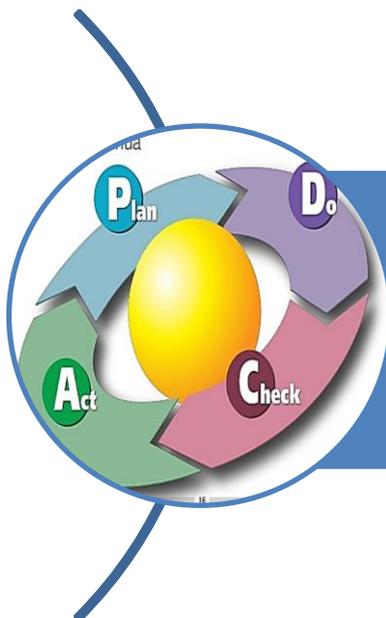
- STANDARDIZED WORK, para simplificar el proceso, establecer una secuencia lógica de actividades y estandarizar el servicio del operativo.
- SUGGESTION SYSTEM, para captar y aprovechar el talento creativo de los empleados.
- VISUAL MANAGEMENT, para perpetuar y comunicar visualmente la información a todos los empleados en un mínimo de minutos.
- El proceso en estudio muestra un tiempo de espera en Recepción de 3` minuto.
- El proceso propuesto presenta un tiempo de espera en Recepción de 1` minuto.
- En el proceso actual se ingresa la información del cliente en 23` minutos.
- En el proceso mejorado se deberá ingresar la información en 8`.
- En el proceso actual el despacho del cliente demora 2` minutos
- En el proceso mejorado se deberá ingresar la información en 1`.

De esta manera se estaría cumpliendo con el objetivo de la Filosofía *Lean* de “Hacer más con menos” es decir menos esfuerzo humano, menos equipamiento, menos tiempo y menos espacio, en otras palabras, proveer exactamente lo que el cliente quiere y está dispuesto a pagar.

FASE X



SAN FRANCISCO
INSTITUCIÓN FINANCIERA COOPERATIVA



Recomendaciones
del modelo

5.7.1.10 Recomendaciones del modelo

1. Es importante mantener un área de trabajo limpio y ordenado que eleve la moral de los empleados, así como la estandarización de sus procesos internos y la capacitación del talento creativo del personal.
2. En ese sentido es importante realizar una adecuada Gestión del cambio mediante el adiestramiento y la participación del trabajador en el proyecto, asimismo, la alta gerencia, debe cambiar el estilo de administración actual. Entendiendo, que el éxito debe estar arraigado en la cultura de la organización, es así que los trabajadores tienen que desarrollar un cambio de mentalidad, ya que un cambio cultural debe proceder a una correcta implementación Lean.
3. Además, se recomienda una correcta administración de la información de la entidad, mediante la actualización del sistema de información en lo relacionado con la ficha informativa de cada socio (cliente, tipo de servicio, tiempo de ejecución del servicio, costo del servicio, próximo servicio, historial de quejas, etc.) con el fin de contar con información inmediata para la toma precisa de medidas preventivas y correctivas de ser necesario.

5.8 Administración de la propuesta

5.8.1 Misión y Visión

- Ser el mejor aliado de nuestros socios, generando soluciones financieras integrales de calidad, basadas en prácticas éticas. Transparentes y rentables.

Visión



- Somos una empresa cimentada en principios cooperativos, orientada a ofrecer servicios financieros y no financieros ejecutados con calidad, para contribuir el bienestar de nuestros socios, clientes y la sociedad.

Misión



5.8.2 Reseña Histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda., se constituyó legalmente según acuerdo Ministerial N° 6317 de mayo 20 de 1963 con el N° 916 inscrita en el Registro General de Cooperativas el 28 de mayo de 1962 y reinscrita en la Dirección Nacional de Cooperativas con el N° 170 de octubre de 1967.

Mediante Regulación N°. 265-85 del 03 de julio de 1985, la Junta Monetaria definió a las Cooperativas de Ahorro y Crédito que tienen oficinas abiertas al público en general, como Entidades que realizan operaciones de intermediación Financiera y que por tanto deben sujetarse al control de la Superintendencia de Bancos, bajo esta premisa mediante Resolución N°. 85-025-DC del 24 de octubre de 1985 la Superintendencia de Bancos resuelve calificar a la Cooperativa como Entidad que realiza funciones de Intermediación financiera, quedando calificada para operar en el Ecuador en todas las operaciones permitidas para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, el Certificado de Autorización fue emitido por la Superintendencia de Bancos el 18 de agosto de 1993.

5.8.3 Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., en su edificio Matriz en la ciudad de Ambato, ubicado en las calles Montalvo entre Av. 12 de Noviembre y Juan Benigno Vela.

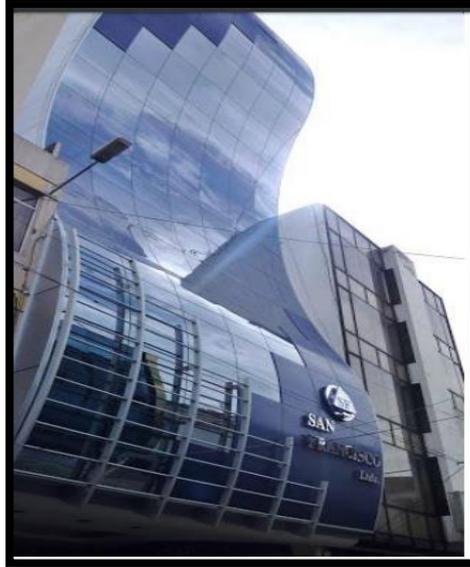


Gráfico: 55 COAC San Francisco Ltda. - Matriz
Fuente: COAC San Francisco Ltda.

La cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco actualmente cuenta con sucursales en: Santo Domingo, Pichincha, Cotopaxi, Napo, Tungurahua, Pastaza y Morona Santiago. Cuenta con 30 oficinas a nivel nacional para brindar una mejor atención a sus socios.



Oficina: Salcedo

- Inició sus actividades el 20 de enero de 1982, está ubicada en las calles Sucre y 9 de Octubre

Gráfico: 56 COAC San Francisco Ltda. – Salcedo
Fuente: COAC San Francisco Ltda.



Oficina:Puyo

- Inicia sus actividades el 22 de marzo de 1985, está ubicada en las Calles Atahualpa y 27 de febrero esquina.

Gráfico: 57 COAC San Francisco Ltda. – Puyo
Fuente: COAC San Francisco Ltda.



Oficina:Píllaro

- Inicia sus actividades desde el 10 de octubre de 1997, está ubicada en Montalvo y Urbina esquina.

Gráfico: 58 COAC San Francisco Ltda. – Píllaro
Fuente: COAC San Francisco Ltda.



Oficina:Macas

- Inició su actividad el 05 de agosto del 2007, ubicada en las calles Tarqui entre Soasti y 24 de Mayo.

Gráfico: 59 COAC San Francisco Ltda. – Macas
Fuente: COAC San Francisco Ltda.



Oficina: Izamba-Ambato

- Inició desde el 01 de abril del 2007 ubicada en las calles Pedro Vásquez Sevilla, sector San Juan

Gráfico: 60 COAC San Francisco Ltda. –Izamba

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

Conforme lo dispuesto por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria la Cooperativa se estructura de la siguiente manera:

- Su máximo organismo es la Asamblea General de Socios quienes están conformado por 30 delegados provenientes de las diferentes Oficinas Operativas del país; los cuales reúnen mínimo dos veces al año, para conocer los balances terminados al 31 de diciembre y al 30 de Junio. El Presidente de la Cooperativa es quién preside la Asamblea y presenta su informe de Gestión, seguido del Informe del Comité externo de Auditoría, Informe de Auditoría Interna, el Informe de Gerencia General, de Gerencia de Oficinas Operativas. Durante el desarrollo de la Asamblea se presentan estrategias y propuestas destinadas a conseguir objetivos comunes por los socios.
- Luego está el Consejo de Administración, encargado de planificar, evaluar y gestionar la marcha administrativa de la Cooperativa y está compuesto por 5 directivos de las diferentes Oficinas Operativas. En el Consejo de Administración se elige el Presidente de la Cooperativa y a los vocales del Consejo; también se denominan las comisiones como: Comité externo de Auditoría; Asuntos Sociales, Educación, Adquisiciones, Crédito y otras especiales que se pudieran crear, de la misma manera el Consejo designa al Gerente General, se sucursales, jefes departamentales y funcionarios que tienen a su cargo la parte operativa de la Institución.

- El Comité Externo de Auditoría, antes conocido como Consejo de Vigilancia; organismo controlador, fiscalizador y supervisor de las actividades económicas y financieras de la entidad cooperativa. Está compuesto por 2 miembros directivos:
- La Gerencia General es el representante legal y el responsable de la administración de la entidad cooperativa, ejecuta lo planificado por los organismos directivos, gestiona es el encargado de coordinar las acciones de los funcionarios y pedidos de los socios.

La organización actual de la Cooperativa está compuesta de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

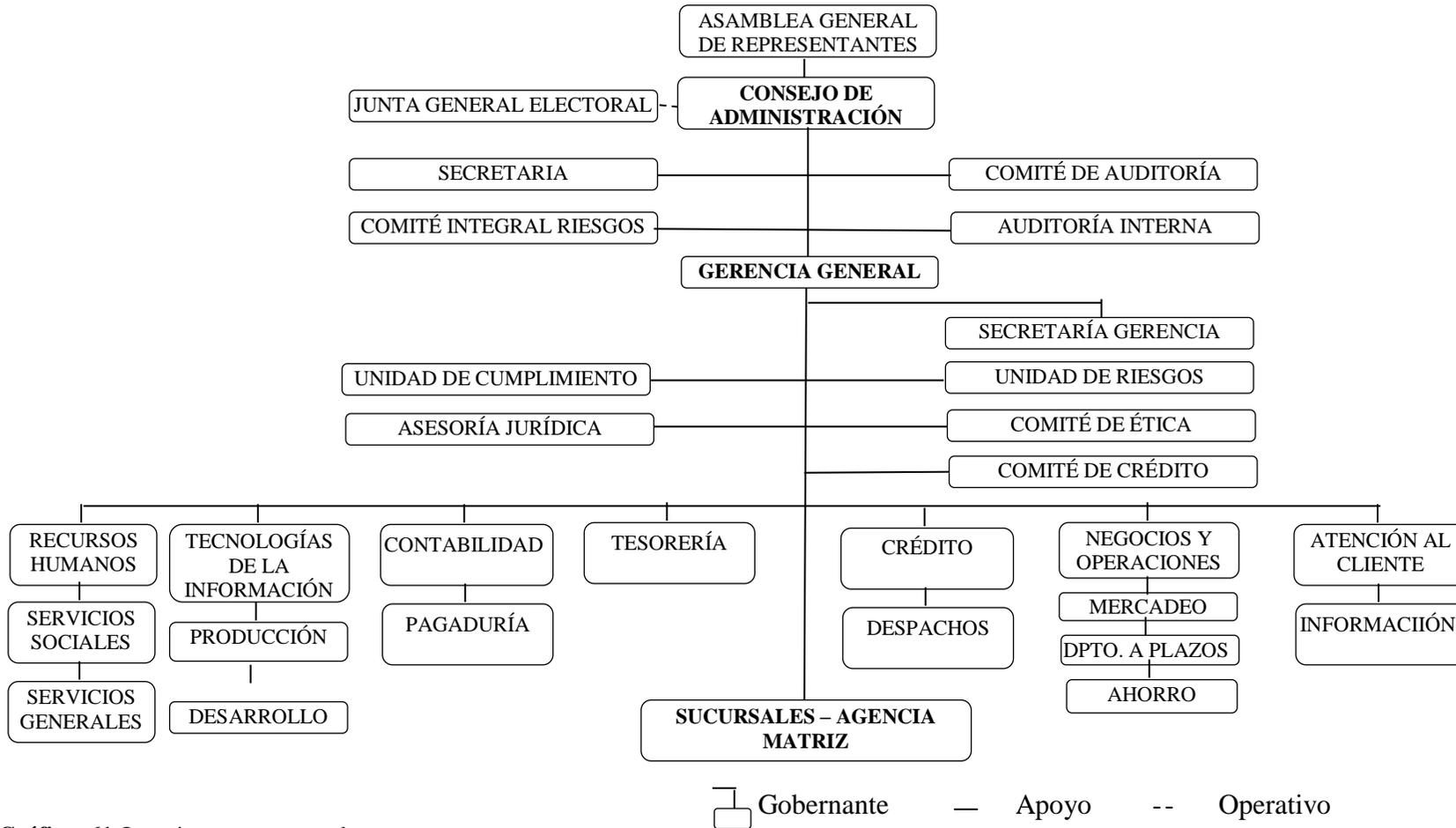


Gráfico: 61 Organigrama estructural
 Elaborado por: Tubón 2017

Productos

Créditos con emisión de cédulas hipotecarias

Monto hasta \$ 50.000,00 y no requiere de bases

- Adquisición de vivienda
- Ampliación de vivienda
- Remodelación de vivienda
- Financiamiento de vehículos nuevos y usados

CUENTA CHEQUERA

- Cuentas corrientes que permiten cheques como mecanismos de pago, cuyos valores son debitados de la cuenta de ahorros que el socio tiene en la Cooperativa.

TARJETA DE DÉBITO

- Servicio de red de cajeros automáticos para retiros con tarjeta y Visa Electrón.
- Servicio las 24 horas los 365 días del año.
- Acceso a cajeros automáticos a nivel nacional e internacional

INFORMACIÓN SOBRE COSTOS

- Los intereses que usted paga son exclusivamente sobre el saldo de capital.
- Puede pagar anticipadamente el total de su deuda o realizar pre-pagos parciales.
- El socio no paga comisión por administración de créditos vencidos.
- Si el socio realiza el prepago total o parcial de su crédito no paga cargos adicionales por este concepto.
- Usted no paga ningún costo por mantenimiento de libreta de ahorros.
- La Cooperativa no cobra valores adicionales a los especificados en el folleto de costos.
- Las tasas de interés para los créditos no serán mayores a la Tasa Máxima Convencional.
- Las comisiones son cobradas al inicio sobre el valor del préstamo solicitado.
- El socio puede aprobar en la solicitud, el deseo de tomar un producto o servicio bajo los costos informados por la Cooperativa.

- El socio recibirá un folleto informativo, el que explicará en detalle los datos relacionados a los productos y servicios.
- En la solicitud de crédito el socio podrá encontrar todos los costos relacionados con su préstamo solicitado.
- Cuando el socio requiere información o necesite realizar reclamos o quejas debe acudir al área de Atención al Cliente.

REQUISITOS APERTURA DE CUENTAS DE AHORROS

- Copia de cédula y Certificado de votación
- Recibo de luz del lugar de residencia.
- Duración del proceso: 15 minutos

REQUISITOS CIERRE DE CUENTA DE AHORROS

- Copia de cédula y Certificado de votación
- Copia de la libreta de ahorros
- Solicitud del cierre
- Duración del proceso: Se devuelve el dinero en 15 días laborables que sería dos semanas (debido que los cierres de cuenta se entrega cada quince días a Consejo de Administración, y ellos son los que autorizan los cierres).

REQUISITOS TARJETA DE DÉBITO

- Copia de cédula y Certificado de votación
- Copia de la libreta de ahorros
- Se llena la solicitud de tarjeta
- Duración del proceso: Se entrega la tarjeta en 15 días laborables que sería tres semanas (debido a que el Banco del Austro nos emite las tarjetas y ese es el tiempo estipulado que el Banco emisor se demora para la entrega)

REQUISITOS PARA LIBRETA POR PÉRDIDA

- Copia de cédula y Certificado de votación
- Formulario de documentos extraviados sellado
- Nota: Se firma un documento de bloqueo y desbloqueo por seguridad del socio y respaldo

- Duración del proceso: 48 horas para entregar la libreta nueva debido a que se bloquea el dinero el día que solicitan por seguridad del socio.

REQUISITOS TRANSFERENCIA INTERBANCARIA

- Copia de cédula y Certificado de votación
- Datos del beneficiario de la transferencia como: Nombres completos, número de cuenta, tipo de cuenta, nombre de la institución.
- Duración del proceso: Si se hace en la mañana hasta las 11:30 llegará a la cuenta beneficiaria en la tarde del mismo día, si la transferencia se realiza fuera de esa hora le llegará al día siguiente (debido a que se envía el correo a operaciones y luego se realiza la transferencia al Banco Central y luego el banco envía la transferencia a la institución beneficiaria).

REQUISITOS TRANSFERENCIA INTERNA

- Copia de cédula y Certificado de votación
- Datos del beneficiario de la transferencia como: Nombres completos, número de cuenta, número de cédula.
- Duración del proceso: 20 minutos se acredita en la cuenta del socio beneficiario.

REQUISITOS TRANSFERENCIA INTERNA

- Copia de cédula y Certificado de votación
- Recibo de luz
- En caso de ser renovación el socio deberá presentar la renovación con el documento de la inversión.
- Se realiza la actualización de datos, revisión en la página de la Judicatura y la lista de la ONU.
- Duración del proceso: 15 minutos y esta lista la nueva inversión o renovación de la inversión.

REQUISITOS RECLAMO DE TARJETA DE DÉBITO

- Copia de cédula y Certificado de votación
- Presentación de tarjeta de débito
- Copia de libreta actualizada

- Nota: Se procede a llenar el formulario de reclamo emitido por la Superintendencia de Bancos, y se adjunta los documentos para posteriormente enviar a Operaciones, y que se envié al Banco del Austro a efectuar el respectivo reclamo.
- Duración del proceso: De 8 a 15 días (debido a que es el tiempo estimado para que el Banco emisor realice la comprobación de la transacción para la devolución).

CERTIFICADOS DE APORTACIÓN OBLIGATORIOS

Para poder ser sujeto de crédito es necesario realizar un depósito mínimo de \$2.00.

COSTOS LIBRETAS DE AHORROS

| | |
|------------------------------------|----------|
| Apertura monto mínimo | \$ 30.00 |
| Reposición de libreta | \$ 1.01 |
| Certificado de manejo de cuenta | \$ 2.15 |
| Copia de documentos | \$ 0.00 |
| Certificación de cuentas, Créditos | \$ 2.15 |
| Pago servicios básicos: Luz | \$ 0.60 |
| Agua | \$ 0.60 |
| Pago TV, Cable | \$ 0.60 |
| Mantenimiento de cuenta por saldos | \$ 0.00 |

Tabla: 69 Costos libretas de ahorros

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Tubón (2017)

COSTOS CUENTA CHEQUERA

| PERSONAS | JURÍDICAS | NATURALES |
|------------------------------|-----------|-----------|
| Apertura saldo promedio | \$ 200.00 | \$ 200.00 |
| Cheque devuelto | \$ 2.79 | \$ 2.79 |
| Revocatoria de cheque | \$ 15.00 | \$ 15.00 |
| Anulación de cheque | 10.00% | 10.00% |
| Valor por cheque | \$ 0.47 | \$ 0.47 |
| Cheque certificado | \$ 1.50 | \$ 1.50 |
| Certificado manejo cuenta | No aplica | No aplica |
| Copias de documentos | | |
| Año actual | \$ 1.00 | \$ 1.00 |
| Un año atrás | \$ 1.50 | \$ 1.50 |
| Más de un año | \$ 3.00 | \$ 3.00 |
| Mantenimiento de cuenta | \$ 0.00 | \$ 0.00 |

Tabla: 70 Costo cuenta chequera

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

Elaborado por: Tubón (2017)

COSTO DE CAJEROS AUTOMÁTICOS

CAJERO LOCAL

- ✓ Retiros \$ 0.30
- ✓ Consulta de saldos \$ 0.30
- ✓ Corte de cuenta \$ 0.30

COSTO BANRED

- ✓ Retiros \$ 0.50
- ✓ Consulta de saldos \$ 0.50
- ✓ Corte de cuenta \$ 0.50

CAJEROS RED APOYO

- ✓ Retiros \$ 0.50
- ✓ Consulta de saldos \$ 0.50
- ✓ Corte de cuenta \$ 0.50

TRANSACCIONES INTERNACIONALES

- ✓ En dólares \$ 3.50
- ✓ En moneda local \$ 5.00

COSTO DE LA TARJETA

- ✓ Emisión \$ 5.15
- ✓ Renovación \$ 5.15
- ✓ Reposición \$ 5.15

RETIROS

- ✓ Cupo máximo \$ 300.00
- ✓ Misma entidad \$ 300.00
- ✓ Otras entidades Cupo que establezca cada entidad
- ✓ Más la comisión adicional que cobra cada Banco mínimo \$ 0.50

COSTOS CRÉDITO

TASAS DE INTERÉS

Tasa máxima \$ 21.00%

Fija del 10 al 15.50%

Plan de pagos Tabla de amortización gradual con cuotas variables.

Tabla de amortización gradual con cuotas fijas.

TASA EN MORA

Fecha de aplicación: Se aplica a partir del día siguiente del vencimiento de la cuota mensual.

% adicional de interés: 1.1 veces la tasa activa

Gastos de cobranza: \$ 1.00 por notificación a cada socio.

SEGUROS:

- **DE DESGRAVAMEN**

Costo 0.037%

Frecuencia Mensual sobre capital reducido.

- **CONTRA ACCIDENTES Y ROBO**

Costo: 0.30% al 4.50% sobre el valor del bien.

Frecuencia: Mensual

Impuesto a las operaciones

De crédito: 1%

Nota: Todo trámite de hipoteca, Inscripción en el Registro Mercantil, o trámites legales, son a cargo del socio.

5.9 Costo de la propuesta

| DETALLE | COSTO |
|--------------------------|-----------|
| CAPACITACIÓN AL PERSONAL | \$ 600.00 |
| IMPRESIONES | \$ 200.00 |
| MATERIALES | \$ 250.00 |
| TRANSPORTE | \$ 50.00 |
| IMPREVISTOS | \$ 100.00 |

| | |
|-------|-------------------|
| TOTAL | \$ 1200.00 |
|-------|-------------------|

Tabla: 71 Costo de la propuesta
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Tubón (2017)

5.10 Previsión de la evaluación

El plan de seguimiento y evaluación cumple con una función muy importante dentro del desarrollo de la propuesta, mediante esta etapa podremos evaluar el cumplimiento de todas las fases impuestas anteriormente, además se controlará que la propuesta está arrojando los resultados que se esperaba obtener con su aplicación.

| N° | Preguntas | Detalle |
|----|------------------------------------|--|
| 1 | ¿Quiénes solicitan evaluar? | Gerente y Jefe de Operaciones |
| 2 | ¿Por qué evaluar? | Para conocer el tiempo de retraso en el proceso de calidad en servicios financieros frente a la satisfacción del cliente |
| 3 | ¿Para qué evaluar? | Detectar errores en el cumplimiento de los procesos |
| 4 | ¿Qué evaluar? | Tiempo de demora en ejecutar procesos de calidad |
| 5 | ¿Quién evalúa? | Investigadora, Jefe de Operaciones |
| 6 | ¿Cuándo evaluar? | Mes de Agosto del 2017 |
| 7 | ¿Cómo evaluar? | Mediante técnicas de investigación |
| 8 | ¿Con qué evaluar? | Instrumento: Encuesta y observación |

Tabla: 72 Plan de Seguimiento y Evaluación
Elabora por: Tubón (2017)

Bibliografía

- AITECO. (2017). *Modelo Servqual*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Arana et al, G. C. (2008). *Gestión de la calidad y competitividad*. 978-84-9830-1921-2.
- Asubonteng, P. (1996). El diario de servicios de Marketing. Obtenido de El diario de servicios de marketing.
- Ayala, J. (2015). *Taller de Servicio al Cliente*. Obtenido de <http://ponce.inter.edu/html/retencion/Taller%20de%20Servicio%20al%20Cliente.pdf>
- Barbosa et al, R. B. (2016). Variables relevantes para la medición de la calidad percibida del servicio bancario. 10. Obtenido de Variables relevantes para la medición de la calidad percibida del servicio bancario.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom.
- Beltrán et al, J. C. (2002). *Guía para una Gestión basada en Procesos*. ISBN 84-923464-7-7.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Pearson.
- Bernal, M. (2015). *La cultura de servicio de las entidades financieras* . Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6624/1/BERNALGOMEZMONICAMARIA2015.pdf>
- Bravo, J. (2008). *Gestión de procesos*. Editorial Evolución S.A.
- Cabrera, R. (2012). *Manual de Lean Manufacturing*. Madrid: Academia Española.
- Cadoite, E., Woodruff, R., & Jenkins, R. (1987). *Expectations and norms in models of consumer satisfaction*. Journal of Marketing Research.
- Camisón et al, C. C. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y*

Sistemas. Madrid: Pearson.

Cantalapiedra, M. (2016). Recuperado el Mayo de 2017, de Cinco indicadores de la calidad del servicio bancario: <http://www.contunegocio.es/gestion/cinco-indicadores-de-la-calidad-del-servicio-bancario/>

Céspedes, M. (2016). *Atención al cliente financiero*. Obtenido de <https://www.slideshare.net/MILTONCSPEDES/atencin-al-cliente-financiero>

Churchill, & Suprenant. (1982). *An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction*. Journal of Marketing Research.

Cruz, I. (2013). *Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente*. México, Cruz, Isidro: 1870-5839.

Denove, C., & Power, J. (2006). Satisfacción del cliente. 272.

Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Revista de ciencias administrativas y sociales.*, 17.

Escobar, V. (2015). *Elementos claves servicio al cliente*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/ventas-magicas/elementos-claves-servicio-al-c-liente>

Fernández, H. (2002). *Ministerio de Fomento*. Recuperado el Mayo de 2017, de Manual y procedimientos de un sistema de calidad: http://www.apmarin.com/download/691_cal1.pdf

Fernández, P. (2006). Recuperado el Mayo de 2017, de Calidad de servicios en las entidades financieras vs los recursos humanos: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565192.pdf>

Flores, J., & Gutiérrez, A. (2003). Obtenido de Auditoría de gestión: <https://www.gestiopolis.com/auditoria-gestion/>

Found, P., & Harrison, R. (2012). *Understanding the lean voice of the customer*. *International Journal of Lean Six Sigma*.

Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa* (Segunda ed.). México: Pearson Educación.

- García, A. (2011). Recuperado el Mayo de 2017, de Cadenas, redes y clústers productivos, aspectos teóricos: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3896/1/102412.pdf>
- García, M. (2015). *Importancia de la Contabilidad Administrativa en la planeación, control y toma de decisiones de las Pymes*. Obtenido de http://www.ccpm.org.mx/espaciouniversitario/trabajos_ganadores/trabajos_octavo/QUINTO%20LUGAR%20.pdf.
- Giese, J., & Cote, J. (2000). *Giese, J. L. y Cote, J. A. (2000). «Defining Consumer Satisfaction». Academy of Marketing Science Review*. Obtenido de <http://www.amsreview.org/amsrev/the-ory/gicscOO-01.html>
- González, M. (2013). *Propuesta para la implementación de un modelo de servicio en una institución financiera del Ecuador*.
- González, R. (2015). *Evaluación de la calidad del servicio percibida en entidades bancarias a través de la escala SERVQUAL*.
- González, Z. (2000). El reto de la calidad del servicio financiero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Entidad*, 71-92.
- Guba, E. (1983). *Criterios de credibilidad en la investigación naturalista*. Recuperado el Mayo de 2017, de <https://www.infor.uva.es/~amartine/MASUP/Guba.pdf>
- Hernández et al, R. F. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, A. (2016). *Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado el Mayo de 2017, de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7613/3/ENSAYO%20FINAL%20ADRIANA%20HERNANDEZ%20TOBAR%20.pdf>
- Horngren, C., Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. México: Perason.
- Horovitz, J. (1990). *La calidad del servicio. A la conquista del cliente*. Mac Graw-Hill.
- Hueso, A., & Cascant, J. (2012). *Metodología y Técnicas Cuantitativas de*

Investigación. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

Iglesias, C. (2014). *Calidad de servicios y satisfacción al cliente*. 9789871650767.

ISO 9001 . (2014). *Satisfacción del cliente*. Obtenido de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/12/iso-9001-satisfaccion-cliente/>

Jover, I. (2009). *Gestiopolis*. Recuperado el Mayo de 2017, de La atención al cliente: <https://www.gestiopolis.com/la-atencion-al-cliente/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. (2011). *Marketing Management*. Pearson Education.

Lawrence et al, F. K. (2007). *Becoming "lean" roadmap & implementation. Review of the Electronic & Industrial Distribution Industries*.

Lean Enterprise Institute. (2015).

López, L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto cero*, 6.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. México: Prentice Hall.

Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión* (Tercera ed.). Quito: Castalia.

Maniviesa, P. (2017). *Tipos de atención al cliente*. Obtenido de <http://www.pymerang.com/marketing-y-redes/935-5-ventajas-claves-al-contratar-el-mystery-shopping>

Martínez, H. (2012). *Metodología de la Investigación*. Cengage Learning Editores, S.A.

Merino, J. (junio de 1999). Universidad Complutense de Madrid. *La Calidad de Servicio Bancario*.

Merino, S. (2008). Recuperado el Mayo de 2017, de Factores de protección y riesgo de infidelidad en la banca comercial: http://estudiosestadisticos.ucm.es/data/cont/docs/12-2013-02-06-CT07_2008.pdf

- Meza, E. (2014). *Estudio de la satisfacción de los clientes*. Obtenido de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/404/1/TAE42.pdf>
- Moliner, B., & Berenguer, G. (2011). El efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad: aplicación en establecimientos minoristas. *Cuadernos de administración*, 101-124.
- Morcillo, A. (2013). *Implantación de la metodología Lean en un servicio de urgencias*. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/28916/7/28916.pdf>
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación*. Bogota: Ediciones de la U.
- Normas Generales para la Aplicación de la ley General de Instituciones del Sistema Financiero. (2012). *Normas Generales para la Aplicación de la ley General de Instituciones del Sistema Financiero*. Recuperado el Mayo de 2017, de http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/defensor_cliente/normativa.pdf
- Oliver, R. (1997). *Satisfacción, a Behavioral Perspective on the consumer*. New york: Mc Graw-Hill.
- Parella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Pérez, J. (2004). *Gestión por procesos*. ESIC EDITORIAL.
- Philip, D. (2011). Recuperado el Mayo de 2017, de Fidelización estratégica para la banca minorista: <http://www.techweek.es/banca-seguros/opinion/1008637003101/fidelizacion-estrategica-banca-minorista.1.html>
- Pineda et al, E. A. (1994). *Metodología de la investigación* (Segunda ed.). ISBN 92 75 32135 3.
- Pivaral, D. (2016). *¿Cuál es la importancia del servicio al cliente?* Obtenido de <http://diariodigital.gt/2016/07/cual-es-la-importancia-del-servicio-al-cliente/>
- Plaza, M. (2002). *Modelo para la Gestión Estratégica de la Calidad Total*. 84-88723-44-x.

- Pontón, H. (2009). Medición de la satisfacción del cliente como parte de la calidad de servicio de los distribuidores de equipos y materiales para el sector de la publicidad exterior en el municipio Maracaibo. 1.
- Prada, F. (2011). Obtenido de <https://www.slideshare.net/Vivianayurleysandoval/satisfaccin-al-cliente>
- Rojas, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Plaza y Valdez Editores.
- Rother, M., & Shook, J. (2003). *Learning to see: value stream mapping to create value and eliminate muda*. Lean Enterprise Institute.
- Ruiz et al, D. A. (2013). La Gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencia Holguín*, 1-11.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2016). *Secretaría Nacional de la Administración Pública*. Recuperado el Mayo de 2017, de Acuerdo Ministerial N° 00001573: <http://www.administracionpublica.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/Acuerdo-Ministerial-No.-1573-NORMA-T%3%89CNICA-DE-PRESTACI%3%93N-DE-SERVICIOS-Y-ADMINISTRACI%3%93N-POR-PROCESOS.pdf>
- Serna, H. (2006). *Conceptos básicos. En Servicio al cliente*. Bogotá: Panamericana editorial Ltda.
- Sproull, B. (2012). The ultimate improvement cycle: Maximizing profits through the integration of Lean, Six Sigma, and the Theory of Constraints.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2010). Código de Derechos del Usuario Financiero. Obtenido de Código de Derechos del Usuario Financiero.
- Tarí, J. (2000). *Calidad Total fuente de ventaja competitiva*. 84-7908-522-3.
- Tate, R., & Stroup, J. (2006). *El profesional del servicio al cliente*. Madrid: ditorial Universitaria Ramon Areces.
- Universidad Maimónides. (2017). *Beneficios de lograr la satisfacción del cliente*. Obtenido de <http://marketing.maimonides.edu/beneficios-de-lograr-la-satisfaccion-del-cliente/>

Valle, A. (2010). *Lean IT*.

Velazquez, B. (2011). Causas y consecuencias de la insatisfacción en consumidores con atribuciones externas. 22.

Vilar, J. (1999). *La auditoría de los sistemas de gestión de calidad*. 9788489786561.

ANEXOS

Anexo 1: RUC

|  | | REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES | |  <i>...le hace bien al país!</i> | |
|---|--|---|---------------------------|--|------------|
| NÚMERO RUC: RAZÓN SOCIAL: | | 1890003628001 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA | | | |
| <hr/> | | | | | |
| No. ESTABLECIMIENTO: | 032 | Estado: | ABIERTO - LOCAL COMERCIAL | FEC. INICIO ACT.: | 07/07/2011 |
| NOMBRE COMERCIAL: | COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA | FEC. CIERRE: | | FEC. REINICIO: | |
| ACTIVIDAD ECONOMICA: ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS. | | | | | |
| DIRECCION ESTABLECIMIENTO: Provincia: TUNGURAHUA Cantón: QUERO Parroquia: QUERO Calle: AV. 17 DE ABRIL Numero: S/N Interseccion: MARIANO BENITEZ Referencia: A SESENTA METROS DE LA AGENCIA DEL BANCO DE FOMENTO JUNTO A INSOTEC Email: financiero2@coac-sanfra.com Telefono Trabajo: 032746399 | | | | | |
| <hr/> | | | | | |
| No. ESTABLECIMIENTO: | 033 | Estado: | ABIERTO - LOCAL COMERCIAL | FEC. INICIO ACT.: | 01/01/2013 |
| NOMBRE COMERCIAL: | COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA | FEC. CIERRE: | | FEC. REINICIO: | |
| ACTIVIDAD ECONOMICA: ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS. | | | | | |
| DIRECCION ESTABLECIMIENTO: Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: GUAMBALO (HUAMBALO) Barrio: CENTRO Calle: MONTALVO Numero: S/N Interseccion: GONZALEZ SUAREZ Y JOSE OLMEDO Referencia: FRENTE AL PARQUE PRINCIPAL Telefono Trabajo: 032854256 Email: financiero2@coac-sanfra.com | | | | | |
| <hr/> | | | | | |
| No. ESTABLECIMIENTO: | 002 | Estado: | CERRADO - LOCAL COMERCIAL | FEC. INICIO ACT.: | 14/08/1998 |
| NOMBRE COMERCIAL: | COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO | FEC. CIERRE: | 06/02/2001 | FEC. REINICIO: | |
| ACTIVIDAD ECONOMICA: ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS. | | | | | |
| DIRECCION ESTABLECIMIENTO: Provincia: TUNGURAHUA Cantón: BAÑOS DE AGUA SANTA Parroquia: BAÑOS DE AGUA SANTA Calle: AMBATO Numero: S/N Interseccion: MALDONADO Oficina: PB | | | | | |
| <hr/> | | | | | |
| No. ESTABLECIMIENTO: | 006 | Estado: | CERRADO - LOCAL COMERCIAL | FEC. INICIO ACT.: | 30/03/1998 |
| NOMBRE COMERCIAL: | COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO | FEC. CIERRE: | 06/04/2000 | FEC. REINICIO: | |
| ACTIVIDAD ECONOMICA: ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS. | | | | | |
| DIRECCION ESTABLECIMIENTO: Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: AV CEVALLOS Numero: S/N Oficina: PB | | | | | |
| <hr/> | | | | | |
|  | | | | | |
| Código: RIMRUC2016000097992 Fecha: 04/02/2016 12:15:34 PM | | | | | |



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NÚMERO RUC: 1890003628001
RAZÓN SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA

No. ESTABLECIMIENTO: 028 **Estado:** ABIERTO - OFICINA **FECH. INICIO ACT.:** 04/11/2013
NOMBRE COMERCIAL: **FECH. CIERRE:** **FECH. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: ALFARO (CHIMBACALLE) Ciudadela: PUENGASI Barrio: SAN ISIDRO DE PUENGASI Calle: J Numero: S/N Interseccion: SAN ISIDRO DE PUENGASI Referencia: JUNTO A LA IGLESIA DE LA VIRGEN PEREGRINA Oficina: S6-30 Telefono Trabajo: 022323554 Email: rperez@coac-sanfra.com Fax: 022323554

No. ESTABLECIMIENTO: 029 **Estado:** ABIERTO - OFICINA **FECH. INICIO ACT.:** 04/11/2013
NOMBRE COMERCIAL: **FECH. CIERRE:** **FECH. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: CARCELEN Calle: AV. DIEGO DE VASQUEZ Numero: 77-592 Interseccion: NUÑEZ ANTONIO Referencia: A CIEN METROS DEL SUPERMAXI Email: rperez@coac-sanfra.com Telefono Trabajo: 022480577 Telefono Trabajo: 022473879

No. ESTABLECIMIENTO: 030 **Estado:** ABIERTO - OFICINA **FECH. INICIO ACT.:** 04/11/2013
NOMBRE COMERCIAL: **FECH. CIERRE:** **FECH. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Canton: RUMIÑAHUI Parroquia: SANGOLOQUI Barrio: SAN RAFAEL Calle: AV. ILALO Numero: S/N Interseccion: AV. GENERAL RUMIÑAHUI Referencia: FRENTE AL BANCO PROMERICA Edificio: CC PLAZA DEL VALLE Telefono Trabajo: 022869473 Telefono Trabajo: 022867440 Email: rperez@coac-sanfra.com

No. ESTABLECIMIENTO: 031 **Estado:** ABIERTO - OFICINA **FECH. INICIO ACT.:** 04/12/2013
NOMBRE COMERCIAL: **FECH. CIERRE:** **FECH. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Canton: SANTO DOMINGO Parroquia: SANTO DOMINGO Barrio: ZARACAY Calle: QUITO Numero: 620 Interseccion: IBARRA Referencia: A UNA CUADRA ANTES DEL MUNICIPIO Telefono Domicilio: 022761280 Email: rperez@coac-sanfra.com Telefono Domicilio: 022745766



Código: RIMRUC2016000097992
Fecha: 04/02/2016 12:15:34 PM



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NÚMERO RUC:
RAZÓN SOCIAL:

1890003628001
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA

No. ESTABLECIMIENTO: 024 **Estado:** ABIERTO - OFICINA **FECH. INICIO ACT.:** 04/11/2013
NOMBRE COMERCIAL: **FECH. CIERRE:** **FECH. REINICIO:**
ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA
DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Canton: RUMINAHUI Parroquia: SANGOLQUI Barrio: SAN JORGE Calle: AV. AV. LUIS CORDERO Numero: 377 Interseccion: GENERAL ENRIQUEZ Referencia: A MEDIA CUADRA DEL REDONDEL Edificio: RIVER MALL Telefono Trabajo: 022330944 Email: financiero2@coac-sanfra.com Telefono Trabajo: 022337956 Fax: 022330944

No. ESTABLECIMIENTO: 025 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FECH. INICIO ACT.:** 04/11/2013
NOMBRE COMERCIAL: **FECH. CIERRE:** **FECH. REINICIO:**
ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA
DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: CONOCOTO Calle: MONTUFAR Numero: 512 Interseccion: ROCAFUERTE Referencia: DIAGONAL AL BANCO PICHINCHA Piso: 0 Telefono Trabajo: 022341968 Email: nperez@coac-sanfra.com Fax: 022340789

No. ESTABLECIMIENTO: 026 **Estado:** ABIERTO - OFICINA **FECH. INICIO ACT.:** 04/11/2013
NOMBRE COMERCIAL: **FECH. CIERRE:** **FECH. REINICIO:**
ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA
DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: ALANGASI Calle: ANTONIO JOSE DE SUCRE Numero: S/N Interseccion: ELOY ALFARO Referencia: FRENTE A LAS CANCHAS DE VOLLEY Telefono Trabajo: 022787777 Email: nperez@coac-sanfra.com Telefono Trabajo: 022788020

No. ESTABLECIMIENTO: 027 **Estado:** ABIERTO - OFICINA **FECH. INICIO ACT.:** 04/11/2013
NOMBRE COMERCIAL: **FECH. CIERRE:** **FECH. REINICIO:**
ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA
DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: VILLA FLORA Calle: AV. MALDONADO Numero: 58-325 Interseccion: FRANCISCO GOMEZ Referencia: FRENTE A LA GASOLINERA REPSOL Edificio: TORRES DURAN Email: nperez@coac-sanfra.com Telefono Trabajo: 022616665



Código: RIMRUC2016000097992
Fecha: 04/02/2016 12:15:34 PM



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1890003628001
RAZÓN SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA

No. ESTABLECIMIENTO: 020 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 09/01/2012
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Canton: TISALEO Parroquia: TISALEO Calle: JUAN LEON MERA Numero: S/N Interseccion: 17 DE NOVIEMBRE Referencia: FRENTE AL PARQUE CENTRAL Telefono Domicilio: 032751370

No. ESTABLECIMIENTO: 021 **Estado:** ABIERTO - OFICINA **FEC. INICIO ACT.:** 10/01/2012
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Canton: CEVALLOS Parroquia: CEVALLOS Barrio: CENTRAL Calle: JUAN ELIAS BUCHELI Numero: S/N Interseccion: FELIPA REAL Referencia: FRENTE AL PARQUE CENTRAL DE CEVALLOS Telefono Trabajo: 032580519 Email: nperez@coac-sanfra.com

No. ESTABLECIMIENTO: 022 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 01/10/2012
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Canton: PATATE Parroquia: PATATE Calle: GONZALEZ SUAREZ Numero: S/N Interseccion: PABLO DAVILA Y AV. AMBATO Referencia: FRENTE AL PARQUE CENTRAL Telefono Trabajo: 032870924

No. ESTABLECIMIENTO: 023 **Estado:** ABIERTO - OFICINA **FEC. INICIO ACT.:** 04/11/2013
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Canton: RUMIÑAHUI Parroquia: SAN PEDRO DE TABOADA Calle: AV. MARIANA DE JESUS Numero: S/N Interseccion: ANTONIO SINCHICO Referencia: JUNTO AL PARQUE SAN PEDRO DE TABOADA Fax: 022863815 Telefono Trabajo: 022860379 Telefono Trabajo: 022864862 Email: nperez@coac-sanfra.com Telefono Trabajo: 022863815



Código: RIMRUC2016000097992
Fecha: 04/02/2016 12:15:34 PM



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1890003628001
RAZÓN SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA

No. ESTABLECIMIENTO: 016 **Estado:** ABIERTO - OFICINA **FECH. INICIO ACT.:** 03/10/2011
NOMBRE COMERCIAL: **FECH. CIERRE:** **FECH. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Canton: MOCHA Parroquia: MOCHA Calle: EL REY Numero: S/N Interseccion: 13 DE MAYO Referencia: A UNA CUADRA DEL PARQUE CENTRAL Telefono Trabajo: 032779583

No. ESTABLECIMIENTO: 017 **Estado:** ABIERTO - OFICINA **FECH. INICIO ACT.:** 01/09/2011
NOMBRE COMERCIAL: **FECH. CIERRE:** **FECH. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: MORONA SANTIAGO Canton: SUCUA Parroquia: SUCUA Calle: PASTOR BERNAL Numero: 8001 Interseccion: DOMINGO COMIN Referencia: DIAGONAL AL PARQUE CENTRAL Telefono Trabajo: 072743418

No. ESTABLECIMIENTO: 018 **Estado:** ABIERTO - OFICINA **FECH. INICIO ACT.:** 01/08/2011
NOMBRE COMERCIAL: **FECH. CIERRE:** **FECH. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: NAPO Canton: EL CHACO Parroquia: EL CHACO Calle: AV. 24 DE MAYO Numero: S/N Interseccion: QUITO Referencia: A CINCUENTA METROS DE LA COOPERATIVA 15 DE ABRIL Edificio: MUNICIPIO DE EL CHACO Telefono Trabajo: 062329719

No. ESTABLECIMIENTO: 019 **Estado:** ABIERTO - OFICINA **FECH. INICIO ACT.:** 01/09/2011
NOMBRE COMERCIAL: **FECH. CIERRE:** **FECH. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Canton: SANTIAGO DE PILLAR Parroquia: SAN ANDRES Calle: PICHINCHA Numero: S/N Interseccion: MANABI Referencia: FRENTE AL PARQUE CENTRAL Telefono Trabajo: 032860703



Código: RIMRUC2016000097992
Fecha: 04/02/2016 12:15:34 PM



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NÚMERO RUC: 1890003628001
RAZÓN SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA

No. ESTABLECIMIENTO: 012 **Estado:** ABIERTO - OFICINA **FEC. INICIO ACT.:** 16/09/2010
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: COTOPAXI Canton: LATACUNGA Parroquia: LA MATRIZ Calle: LUIS FERNANDO VIVERO Numero: 10-74 Interseccion: SANCHEZ DE ORELLANA
Referencia: CAMARA DE COMERCIO DE LATACUNGA Edificio: CAMARA DE COMERCIO DE LATACUNGA Telefono Trabajo: 032804421

No. ESTABLECIMIENTO: 013 **Estado:** ABIERTO - OFICINA **FEC. INICIO ACT.:** 26/04/2011
NOMBRE COMERCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Calle: AV. JULIO JARAMILLO Numero: S/N Interseccion: AV. ATAHUALPA Referencia: A UNA CUADRA DEL REDONDEL DE HUACHI CHICO Edificio: SUPERMERCADO MI CASERITA Telefono Trabajo: 032412089

No. ESTABLECIMIENTO: 014 **Estado:** ABIERTO - OFICINA **FEC. INICIO ACT.:** 13/10/2011
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: COTOPAXI Canton: SAQUISILÍ Parroquia: SAQUISILÍ Calle: SIMON BOLIVAR Numero: S/N Interseccion: MARISCAL SUCRE Referencia: FRENTE AL PARQUE CENTRAL Edificio: HOTEL SAN CARLOS Telefono Trabajo: 032721775 Telefono Trabajo: 032721785

No. ESTABLECIMIENTO: 015 **Estado:** ABIERTO - OFICINA **FEC. INICIO ACT.:** 10/10/2011
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: COTOPAXI Canton: SALCEDO Parroquia: MULLIQUINDIL (SANTA ANA) Calle: VIA A MULLIQUINDIL Numero: S/N Interseccion: VIA A SAN ISIDRO Referencia: FRENTE AL PARQUE CENTRAL Telefono Trabajo: 032705829



Código: RIMRUC2016000097992
Fecha: 04/02/2016 12:15:34 PM



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1890003628001
RAZÓN SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA

No. ESTABLECIMIENTO: 008 **Estado:** ABIERTO - OFICINA **FEC. INICIO ACT.:** 20/06/2007
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: IZAMBA Barrio: LA VICTORIA Calle: RODRIGO PACHANO Numero: S/N Interseccion: 22 DE ENERO
Referencia: A DOS CUADRAS DEL REDONDEL DE LAS FOCAS Edificio: SUPERMERCADOS NARCIS Telefono Trabajo: 032451881

No. ESTABLECIMIENTO: 009 **Estado:** ABIERTO - OFICINA **FEC. INICIO ACT.:** 31/07/2007
NOMBRE COMERCIAL: OFICINA OPERATIVA MACAS **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: MORONA SANTIAGO Canton: MORONA Parroquia: MACAS Calle: SOASTY Numero: S/N Interseccion: 24 DE MAYO Referencia: BAJOS DEL HOSTAL
SANGAY Telefono Trabajo: 072703802

No. ESTABLECIMIENTO: 010 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 28/03/2008
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Canton: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: PELILEO Barrio: COMERCIAL Calle: JOSE MEJIA Numero: S/N Interseccion: CELIANO
MONGE Y PADRE CHACON Referencia: DIAGONAL A LA ESCUELA GABRIELA MISTRAL Telefono Trabajo: 032831622 Telefono Trabajo: 032830363 Telefono
Trabajo: 032830931

No. ESTABLECIMIENTO: 011 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 28/05/2010
NOMBRE COMERCIAL: COOP. DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA. **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: NAPO Canton: TENA Parroquia: TENA Ciudadela: EL CHOFER Calle: AV. 15 DE NOVIEMBRE Numero: S/N Interseccion: VICTOR HUGO SAN MIGUEL
Referencia: A UNA CUADRA DE ALMACENES TIA Email: rperez@coac-sanfrancisco.com Telefono De Referencia: 032823582



Código: RIMRUC2016000097992
Fecha: 04/02/2016 12:15:34 PM



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1890003628001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **Estado:** ABIERTO - MATRIZ **FEC. INICIO ACT.:** 10/10/1967
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**
ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: MONTALVO Numero: S/N Interseccion: AV. 12 DE NOVIEMBRE Referencia: JUNTO AL EDIFICIO ANDELAS Telefono Trabajo: 032823582 Apartado Postal: 454 Telefono Trabajo: 032410267 Fax: 032824270 Email: sistemas1@coac-sanfra.com Email: sistemas1@sanfra-coac.com

No. ESTABLECIMIENTO: 003 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 02/01/1982
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**
ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: COTOPAXI Canton: SALCEDO Parroquia: SAN MIGUEL Barrio: LA FLORIDA Calle: SUCRE Numero: 1514 Interseccion: 9 DE OCTUBRE Referencia: A DOS CUADRAS DEL PARQUE Telefono Trabajo: 032726273 Telefono Trabajo: 032726644 Telefono Trabajo: 032727530 Fax: 032727056

No. ESTABLECIMIENTO: 004 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 23/03/1985
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**
ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PASTAZA Canton: PASTAZA Parroquia: PUYO Barrio: CENTRAL Calle: ATAHUALPA Numero: S/N Interseccion: 27 DE FEBRERO Referencia: JUNTO AL EDIFICIO DE LA EMPRESA ELECTRICA Telefono Trabajo: 032885408 Telefono Trabajo: 032883736 Fax: 032883735

No. ESTABLECIMIENTO: 005 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 06/10/1997
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**
ACTIVIDAD ECONOMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
SERVICIOS DE ATENCION MEDICA Y ODONTOLOGICA
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION, COMBINADOS
DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Canton: SANTIAGO DE PILLARO Parroquia: PILLARO Barrio: SAN JUAN Calle: MONTALVO Numero: S/N Interseccion: AV. C Referencia: FRENTE A LA PARADA DE BUSES Telefono Trabajo: 032873500 Fax: 032873580



Código: RIMRUC2016000097992
Fecha: 04/02/2016 12:15:33 PM



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1890003628001
RAZÓN SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA

NOMBRE COMERCIAL:
REPRESENTANTE LEGAL: PAREDES LOPEZ ESTUARDO RIQUELMEN
CONTADOR: PEREZ AGUIAR MARIA NANCY VIRMANIA
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
TIPO DE CONTRIBUYENTE: POPULAR Y SOLIDARIO/ SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO/ COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI **CALIFICACIÓN ARTESANAL:** S/N
NUMERO: S/N

PEC. NACIMIENTO: **PEC. INICIO ACTIVIDADES:** 10/10/1967
PEC. INSCRIPCIÓN: 31/10/1981 **PEC. ACTUALIZACIÓN:** 04/02/2016
PEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: **PEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DOMICILIO TRIBUTARIO
Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: MONTALVO Numero: S/N Interseccion: AV. 12 DE NOVIEMBRE Referencia ubicacion: JUNTO AL EDIFICIO ANDELAS Telefono Trabajo: 032823582 Apartado Postal: 454 Telefono Trabajo: 032410267 Fax: 032824270 Email: sistemas1@coac-sanfra.com Email: sistemas1@sanfra-coac.com

DOMICILIO ESPECIAL
S/N

- OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**
- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
 - * ANEXO CALCULO ACTUARIAL
 - * ANEXO MOVIMIENTO INTERNACIONAL DE DIVISAS (MID)
 - * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
 - * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
 - * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
 - * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
 - * DECLARACION MENSUAL DE IVA
 - * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

| # DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS | | | |
|-----------------------------------|----------------------|----------|----|
| # DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS | 33 | ABIERTOS | 30 |
| JURISDICCION | 1 ZONA 3: TUNGURAHUA | CERRADOS | 3 |



Código: RIMRUC2016000097992
Fecha: 04/02/2016 12:15:33 PM



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC:
RAZÓN SOCIAL:

1890003628001
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA

| | | | | | |
|-----------------------------|--|---------------------|---------------------------|--------------------------|------------|
| No. ESTABLECIMIENTO: | 007 | Estado: | CERRADO - LOCAL COMERCIAL | PEC. INICIO ACT.: | 15/01/1981 |
| NOMBRE COMERCIAL: | COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA-BANOS | PEC. CIERRE: | 20/05/1998 | PEC. REINICIO: | |

ACTIVIDAD ECONOMICA:

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: MONTALVO Numero: S/N Interseccion: 12 DE NOVIEMBRE Ofidna: PB ESQ



Código: RIMRUC2016000097992

Fecha: 04/02/2016 12:15:34 PM

Anexo 2: Modelo de Encuesta

ENCUESTA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

| |
|--|
| DIRIGIDO: A los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. |
| OBJETIVO: Obtener información sobre la relación entre los procesos de calidad y la satisfacción al cliente |
| MOTIVACIÓN: Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor seriedad el siguiente cuestionario a fin de obtener información valiosa y confiable. |
| CUESTIONARIO |

- 1) **¿El servicio que presta el personal del área de atención al cliente de la entidad, genera confianza y seguridad?**

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

- 2) **¿Los clientes se sienten seguros cuando realizan las transacciones en la entidad?**

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

- 3) **¿Informan oportunamente al cliente o socio de la entidad todas las condiciones que implica los servicios que brinda la Cooperativa?**

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

4) **¿La entidad financiera mantiene sus registros sin errores?**

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

5) **¿La entidad tiene equipos tecnológicos modernos?**

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

6) **¿La Cooperativa conoce cuáles son las necesidades específicas de los clientes?**

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Si | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

7) **¿Los horarios de atención, son flexibles en función de las necesidades de los usuarios?**

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Si | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

8) **¿Considera usted que la excesiva demanda de socios influye en la atención prestada por el personal de atención al cliente de la entidad?**

| Opciones | Frecuencia |
|-------------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| No en lo absoluto | |

9) ¿La atención prestada a los clientes es personalizada?

| Opciones | Frecuencia |
|------------|------------|
| Si | |
| No | |
| Desconozco | |

10) ¿Los empleados están demasiados ocupados para dar respuesta a las inquietudes de los clientes?

| Opciones | Frecuencia |
|------------|------------|
| Si | |
| No | |
| Desconozco | |

11) ¿Los funcionarios del área de servicios al cliente siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes?

| Opciones | Frecuencia |
|----------|------------|
| Si | |
| No | |

12) ¿Está de acuerdo con que se evalúe el proceso de atención al cliente?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

13) ¿El servicio prestado es ágil y eficiente?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

14) ¿Cuándo se ha detectado un problema, la institución muestra un sincero interés en solucionarlo?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

15) ¿Existe rapidez en ofertar una comunicación oportuna a los socios que solicitan información acerca de sus movimientos de cuenta?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

16) ¿La información proporcionada está orientada en beneficio del cliente/socio?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

17) ¿Indique el tiempo que el socio debe esperar para ser atendido en el área de atención al cliente?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------------|------------|
| De 5 a 10 minutos | |
| De 10 a 20 minutos | |
| Más de 20 minutos | |

18) ¿El personal tiene los conocimientos necesarios para responder a los requerimientos de los clientes en forma clara y precisa?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

19) ¿El servicio prestado es rápido en función de las necesidades de los clientes?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

20) ¿El trato que otorga a los socios es discriminatorio en función de la cantidad de personas a atender debido al:

| Opciones | Frecuencia |
|-----------|------------|
| Tiempo | |
| Etnia | |
| No aplica | |

21) ¿Cuánto tiempo tarda en dar solución a los requerimientos por parte de los socios?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------------|------------|
| Inmediatamente | |
| De 5' a 15 minutos | |
| Más de 1,50 | |

22) ¿Indique el tiempo de demora que usted concluye el servicio según el protocolo de servicio al cliente?

| Tipo de proceso | De 3 a 4 días | Más de 5 días | TOTAL |
|---|---------------|---------------|-------|
| Apertura de cuentas | | | |
| Cierre de cuentas | | | |
| Solicitud de tarjetas de débito | | | |
| Certificación por pérdida de comprobante por depósito en cuenta (duplicidad de certificaciones) | | | |
| Reclamo por debito duplicidad en transacciones | | | |

23) ¿La entidad evita en lo posible excesivo papeleo en la solución de las inquietudes y necesidades de los clientes?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

24) ¿La entidad dispone de cajeros automáticos?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

25) ¿Se ha optimizado en el uso de los equipos técnicos y ventanillas disponibles del área de servicio al cliente de la entidad?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

! Gracias por su comprensión ;

ENCUESTA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

| |
|--|
| DIRIGIDO: A los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. |
| OBJETIVO: Obtener información sobre la relación entre los procesos de calidad y la satisfacción al cliente |
| MOTIVACIÓN: Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor seriedad el siguiente cuestionario a fin de obtener información valiosa y confiable. |

CUESTIONARIO

1) ¿El servicio que presta el personal del área de atención al cliente de la entidad, genera confianza y seguridad en la institución?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

2) ¿Se siente seguro cuando realizan las transacciones en la entidad?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

3) ¿Los empleados informan todos los servicios que brinda la Cooperativa?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

4) ¿Siente que la entidad conoce cuáles son sus necesidades específicas en referencia a los servicios financieros que le oferta?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Si | 152 |
| En ocasiones | 181 |
| Nunca | 49 |

7) ¿Los horarios de atención, son flexibles en función de sus necesidades y /o requerimientos?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Si | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

8) ¿Considera usted que el incremento de socios de la Cooperativa se debe al buen servicio del personal de atención al cliente de la entidad?

| Opciones | Frecuencia |
|-------------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| No en lo absoluto | |

9) ¿La atención brindada por los funcionarios de atención al cliente de la entidad ha sido personalizada?

| Opciones | Frecuencia |
|------------|------------|
| Ágil | |
| Lenta | |
| Desconozco | |

12) ¿Está de acuerdo con que se evalúe el proceso de atención al cliente en la entidad?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

13) ¿El servicio que le han brindado es ágil y eficiente?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

14) ¿Cuándo se ha detectado un problema, la institución muestra un sincero interés en solucionarlo?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

15) ¿Existe rapidez en ofertar información acerca de los movimientos de cuenta?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

16) ¿La información proporcionada está orientada en beneficio del cliente/ socio?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

17) ¿Cuánto tiempo usted espera para ser atendido en el área de atención al cliente?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------------|------------|
| De 5 a 10 minutos | |
| De 10 a 20 minutos | |
| Más de 20 minutos | |

18) ¿El personal está capacitado para atender sus requerimientos de los clientes en forma clara y precisa?

| Opciones | Frecuencia |
|---------------|------------|
| Completamente | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

19) ¿El servicio prestado es rápido en función de las necesidades de los clientes?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

21) ¿Cuál fue el tiempo de espera en dar solución a su problema o requerimiento en el área de servicio al cliente?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------------|------------|
| De 5 a 10 minutos | |
| De 10 a 20 minutos | |
| Más de 20 minutos | |

24) ¿La entidad dispone de cajeros automáticos?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

25) ¿Se debe optimizar el tiempo en el uso de los equipos técnicos y ventanillas disponibles en el área de servicio al cliente de la entidad?

| Opciones | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Siempre | |
| En ocasiones | |
| Nunca | |

! Gracias por su comprensión;

Anexo 4: N6mina de los socios

| OFICINAS TUNGURAHUA | N° DE SOCIOS | COEFICIENTE | TOTAL A ENCUESTAR |
|--------------------------------|---------------------|--------------------|------------------------------|
| Matriz | 38800 | 0,00417304 | 162 |
| Mayorista | 1500 | 0,00417304 | 6 |
| Agencia Sur | 6900 | 0,00417304 | 29 |
| Izamba | 6500 | 0,00417304 | 27 |
| Cevallos | 4100 | 0,00417304 | 17 |
| Tisaleo | 4500 | 0,00417304 | 19 |
| Quero | 1150 | 0,00417304 | 5 |
| Mocha | 900 | 0,00417304 | 4 |
| P6llaro | 15600 | 0,00417304 | 65 |
| Pelileo | 10600 | 0,00417304 | 44 |
| Patate | 990 | 0,00417304 | 4 |
| Total | 91540 | | 382 |

Anexo 5: Nómina de atención al cliente

| Nº | Nómina | Cargo | Oficina |
|----|-------------------------------------|----------------------------------|-------------|
| 1 | Arroba Sánchez Katya Patricia | Operativo de atención al cliente | Alangasí |
| 2 | Núñez Lisbeth | Operativo de atención al cliente | Carcelén |
| 3 | Mayorga María José | Operativo de atención al cliente | Cevallos |
| 4 | Pagalo Gam Lucía Maribel | Operativo de atención al cliente | Conocoto |
| 5 | Viracucha Manobanda Lissete Emilani | Operativo de atención al cliente | El Chaco |
| 6 | Cisneros Monteros Nataly Massiel | Operativo de atención al cliente | El Quinche |
| 7 | Flores Cortes Andrés Leonardo | Operativo de créditos 2 | Izamba |
| 8 | Piedra Rodríguez Diana Carolina | Operativo de atención al cliente | Izamba |
| 9 | Lema Álvarez Johana Carolina | Operativo de atención al cliente | Latacunga |
| 10 | Vaca Suárez Mercedes Rafaela | Operativo de créditos 2 | Latacunga |
| 11 | Villizhañay Calle Neiva Verenice | Operativo de atención al cliente | Macas |
| 12 | Mariño Ana Karen | Reemplazo | Matriz |
| 13 | Barreno Gavilanes Juan Marcelo | Operativo de atención al cliente | Mocha |
| 14 | Viteri Chávez Cecilia Paredes | Operativo de atención al cliente | Oficina sur |
| 15 | Ulloa Cepeda Mónica Purificación | Operativo de atención al cliente | Palora |
| 16 | Castro Fernanda | Operativo de atención al cliente | Patate |
| 17 | Tubón Aldaz Gabriela Carolina | Operativo de atención al cliente | Pelileo |
| 18 | Velasco Jazmín | Operativo de atención al cliente | Píllaro |
| 19 | Medina Córdova Vanesa Estefanía | Operativo de atención al cliente | Píllaro |
| 20 | Núñez Elena | Operativo de atención al cliente | Píllaro |
| 21 | Márquez Ayala Jonathan Enrique | Operativo de atención al cliente | Puengasi |
| 22 | Tustón Sarabia Valeria Tatiana | Operativo de atención al cliente | Puyo |
| 23 | Quispe Malucin Teresa | Operativo de atención al | Puyo 2 |

| | | | |
|-----------|--------------------------------|----------------------------------|---------------|
| | Ximena | cliente | terminal |
| 24 | Freire Viera Ricardo Daniel | Operativo de atención al cliente | Quero |
| 25 | Chávez Cando Lady Diana | Operativo de atención al cliente | Salcedo |
| 26 | Velasco Velasco Ana Lorena | Operativo de créditos 2 | Salcedo |
| 27 | Guamán Pastrano Carla Maritza | Operativo de atención al cliente | Sangolquí |
| 28 | Coyago Chacón Rosa Etelvina | Operativo de atención al cliente | Santa Clara |
| 29 | Zambrano Oñate Glenda Vanesa | Operativo de atención al cliente | Santo Domingo |
| 30 | Cayo Chanatasig Sandra Esthela | Operativo de atención al cliente | Saquisilí |
| 31 | Campaña Tobar Digna Cleofe | Operativo de atención al cliente | Tambillo |
| 32 | Flores Cortes Andrés Leonardo | Operativo de atención al cliente | Mayorista |
| 33 | Mendieta Álava Andrés Alberto | Operativo de atención al cliente | Villaflora |

Anexo 6: Carta de Aceptación



SAN FRANCISCO LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Señores

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

De mis consideraciones:

Reciban un cordial y atento saludo de la **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA.** por medio de la presente les informamos que la Institución **ACEPTA** y autoriza realizar el trabajo de Titulación en la Institución a la Srta. **GABRIELA CAROLINA TUBON ALDAZ**, con C.I.# 1804365573 , egresada de la de la CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA, con el Tema: " **MODELO LEAN SERVICE EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE** "

Información que pongo a su disposición para los fines pertinentes.

Ambato, 31 de Julio del 2017

Atentamente,

Ing. Estuardo Paredes

GERENTE GENERAL



Anexo 6: Fotografias

