



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE PROYECTOS**

*Resolución: RPC-SO-14-No.287-2020*

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER**

**Título del trabajo:**

**PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA 29 DE  
OCTUBRE AGENCIA RIOBAMBA**

**Línea de Investigación:**

Gestión administrativa y sociedad

**Campo amplio de conocimiento:**

Administración

**Autor/a:**

Ing. Byron Alberto Albuja Mariño

**Tutor/a:**

Mg. Ana Lucía Tulcán Pastas

**Quito – Ecuador**

**2021**

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Mg. Ana Lucía Tulcán Pastas con C.I: 0401371083 en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación titulado: **PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE AGENCIA RIOBAMBA.**

Elaborado por: Byron Alberto Albuja Mariño de C.I: 1600355109, estudiante de la Maestría: **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, mención: **GESTIÓN EN PROYECTOS** de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 4 de octubre de 2021

---

**Firma**

## Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
INFORMACIÓN GENERAL .....	1
Contextualización del tema.....	1
Pregunta Problémica.....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Beneficiarios directos:.....	3
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	4
1.1. Contextualización de fundamentos teóricos .....	4
1.2. Problema a resolver .....	13
1.3. Proceso de investigación.....	14
1.4. Vinculación con la sociedad .....	18
1.5. Indicadores de resultados .....	19
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	32
2.1. Fundamentos teóricos aplicados .....	32
2.2. Descripción de la propuesta.....	37
2.3. Matriz de articulación .....	47
CONCLUSIONES.....	48
RECOMENDACIONES.....	49
BIBLIOGRAFÍA.....	50
ANEXOS .....	52

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b>	<b>Beneficiarios y beneficios .....</b>	<b>3</b>
<b>Tabla 2</b>	<b>Recolección de Información .....</b>	<b>17</b>
<b>Tabla 3</b>	<b>Distribución del personal de la agencia por área .....</b>	<b>18</b>
<b>Tabla 4</b>	<b>Acciones para la observación.....</b>	<b>19</b>
<b>Tabla 5</b>	<b>Entrevista pregunta #1 .....</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 6</b>	<b>Entrevista pregunta #2 .....</b>	<b>22</b>
<b>Tabla 7</b>	<b>Entrevista pregunta #3 .....</b>	<b>22</b>
<b>Tabla 8</b>	<b>Entrevista pregunta #4 .....</b>	<b>22</b>
<b>Tabla 9</b>	<b>Entrevista pregunta #5 .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabla 10</b>	<b>Entrevista pregunta #6 .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabla 11</b>	<b>Entrevista pregunta #7 .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 12</b>	<b>Calificación del servicio y atención del área .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 13</b>	<b>Señalética de funciones.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 14</b>	<b>Reuniones para evaluar resultados y resolver problemas .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 15</b>	<b>Demora en la atención de requerimientos, problemas o inquietudes .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 16</b>	<b>Conocimiento sobre oferta comercial .....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 17</b>	<b>Reconocimiento a su labor y gestión.....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 18</b>	<b>Manejo de paquetes informáticos .....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 19</b>	<b>Coordinación de horarios .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 20</b>	<b>Selección de las acciones de mejora.....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 21</b>	<b>Matriz FODA .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 22</b>	<b>Método para la mejora continua Deming.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 23</b>	<b>Fases del plan de mejora propuesto PHVA .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 24</b>	<b>Estrategias del plan de mejora para el área de servicio al cliente de la agencia .....</b>	<b>39</b>

<b>Tabla 25 Cronograma del plan de mejora.....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 26 Presupuesto.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 27 Descripción del perfil de validadores .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 28 Criterios de validación.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 29 Respuestas de la validación .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 30 Total de respuestas .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 31 Matriz de articulación .....</b>	<b>47</b>

## Índice de figuras

Figura 1 Esquema de un Plan .....	7
Figura 2 Círculo de calidad descrito por Deming .....	32
Figura 3 Estructura en la propuesta .....	37

## INFORMACIÓN GENERAL

### Contextualización del tema

Los esfuerzos y acciones que buscan mejorar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios reciben el nombre de Gestión Empresarial. “El conjunto de medidas y estrategias que buscan mejorar la productividad y la competitividad de las empresas, ... El objetivo de la gestión es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo” (Condori Luján, 2017, pág. 90).

La planificación o planeación, Organización, Dirección y Control son las funciones de una gestión empresarial. Dentro de una organización existen 3 niveles que se ocupan de la gestión y que se los puede diferenciar, estos son:

El nivel institucional o estratégico, compuesto por los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Se basa en decidir los objetivos de la empresa, definir los recursos que se usarán y las políticas para obtener y administrar dichos recursos. El nivel intermedio llamado nivel táctico, mediador o gerencial, desarrolla detalladamente la planeación del funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa a partir del marco de referencia elaborado en el nivel estratégico. Y el nivel operacional denominado nivel o núcleo técnico, Se desarrolla a partir de los lineamientos proporcionados por los niveles de planeación estratégico y táctico.”. (Chiavenato, 2011, pág. 123)

Sobre los conceptos de una organización Ruiz Barroeta (2019) afirma: “La misión, visión y valores son conceptos estratégicos fundamentales para cualquier negocio; su piedra angular, (...). Los tres pilares fundamentales que lo hace crecer, ser competitivo y sostenible en el mercado donde se encuentre” (pág. 123).

La mejora continua comprende tanto una filosofía como un sistema destinado a mejorar día a día. La mejora continua resulta por consiguiente una filosofía o enfoque de gestión que debe tener en cuenta toda organización, sea empresarial o no empresarial. De esta manera todo intento para aplicar la mejora continua a los procesos debe considerar las normativas, los procesos y los resultados. (Gómez Ortiz & Vázquez Domínguez, 2019, pág. 97)

La Constitución de la República del Ecuador señala, “el artículo 283 define de forma expresa que el sistema económico es social y solidario, .... Estará integrado por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2020, pág. 54).

En mayo del año 2011, entró en vigencia la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. “A través de esta Ley y su Reglamento se crea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) como el organismo de supervisión y control para este sector” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2020, pág. 57).

El tipo de entidad predominante en el Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS) son las Cooperativas de crédito y ahorro, con un total de 518 de las 522 entidades que la conforman. De manera integral, el (SFPS) representa aproximadamente un tercio de la actividad de intermediación financiera del país, al concentrar el 27,3% de las captaciones y el 29,8% de las colocaciones del sistema financiero nacional privado. A diciembre de 2020 el SFPS mantenía un número de 5.716.076 depositantes, que representan el 32,6% de la población nacional, y 1.467 468 sujetos de crédito, que representan un 11,7% de la población en edad de trabajar. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2020)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de octubre Ltda. Presente desde hace 54 años en el mercado financiero, dispone de cobertura a nivel nacional, pertenece al segmento 1 de entidades del Sector Financiero Popular y Solidario. Posee en la actualidad 34 agencias asentadas en 20 provincias del País, su oficina principal (matriz) está ubicada en la ciudad capital Quito. (Cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre Ltda, 2020, pág. 14)

La agencia en la ciudad de Riobamba, funciona desde hace 23 años en el centro histórico de la urbe y en ella laboran 12 funcionarios. En la actualidad existe un alto número de personas que han abandonado la cooperativa y terminado sus relaciones financieras con las misma. Han surgido inconvenientes entre el personal de las distintas áreas, algunos procesos se han visto retrasados por la falta de coordinación entre el personal. Las áreas no funcionan como un equipo de trabajo.

Desde el punto de vista del autor, este plan de mejora continua se constituirá en un modelo y herramienta que ayudará a consolidar las relaciones laborales del área. Este plan constituirá el resultado de un proceso previo de diagnóstico, el cual recogerá y formalizará los objetivos de mejora, así como las actuaciones encaminadas a reforzar los puntos fuertes y superar las debilidades, de manera ordenada y programada. Se considera importante conocer la percepción actual de los funcionarios con el fin de conocer e identificar los problemas que atraviesa el área, para así elaborar y proponer acciones a través de un plan de mejora continua, que permitan perfeccionar sus actividades y relaciones, apoyar a las demás áreas de la Agencia, trabajar en conjunto para mejorar la atención a los asociados, y lograr los objetivos de la Cooperativa en la ciudad.

### **Pregunta Problemática**

¿Cómo mejorar el área de servicio al cliente para aportar eficientemente en la realización de las tareas y procesos operativos en la Cooperativa 29 de octubre agencia Riobamba?

### **Objetivo general**

Elaborar un plan de mejora para el área de servicio al cliente de la Cooperativa 29 de octubre agencia Riobamba.

### **Objetivos específicos**

1. Contextualizar los fundamentos teóricos sobre un plan de mejora para el área operativa del servicio al cliente de la Cooperativa.
2. Diagnosticar las condiciones del área encargada del servicio al cliente dentro de la agencia Riobamba.
3. Elaborar un plan que permita la mejora del área de servicio al cliente en la agencia Riobamba de la Cooperativa 29 de octubre.
4. Validar la propuesta con el criterio de especialistas.

### **Beneficiarios directos:**

Se identifica que los beneficiarios directos del plan de mejora serán:

Tabla 1  
*Beneficiarios y beneficios*

<b>BENEFICIARIOS</b>	<b>BENEFICIOS</b>
La agencia Riobamba de la Cooperativa 29 de octubre	Un plan de mejora para el área de servicio al cliente, podría mejorar el ambiente laboral, incrementar el apoyo entre todas las áreas, lograr la optimización de tiempos de atención lo que desencadenaría en una mejor imagen de la Agencia.
El personal del área de atención al cliente	Dispondrían de un documento de apoyo para el desempeño de sus funciones que ayude a detectar errores y guíe a la optimización de su labor.
Funcionarios de la Agencia	Recibirían ayuda en su trabajo, obtendrían mayor apoyo a su gestión y los tiempos de permanencia con cada cliente serían menores.
Socios y clientes	Atención ágil y eficiente, optimización del tiempo en sus requerimientos, satisfacción de necesidades y requerimientos.

Fuente: *elaboración propia*

## CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 1.1. Contextualización de fundamentos teóricos

La administración no es una labor exclusiva del profesional del área de recursos humanos, sino una responsabilidad que compete a todas las áreas y niveles de la organización. La organización en su conjunto interviene en la gestión. “La administración es el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos institucionales” (Chiavenato, 2011, pág. 123).

#### **Administración**

Robbins y Judge (2013) afirman que administrar es coordinar el trabajo de modo que las actividades que se realicen, se desarrollen de una manera eficiente y además sean eficaces. “Este proceso concentra el esfuerzo y los recursos que conforman una entidad para obtener resultados positivos en base a una adecuada planificación, organización, dirección y control” (Robbins & Judge, 2013, pág. 76).

Sobre el tema, Ramírez M. y Ramírez C. (2016), expresan: “la administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados, (...). Al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (pág. 24).

Por otra parte, el término administración puede variar según el sentido en que se emplee, aunque la finalidad sea básicamente la misma, estudiar las estructuras internas que gestionan los recursos de las organizaciones y su productividad. La palabra administración se refiere al funcionamiento, la estructura y al rendimiento de las empresas u organizaciones que están al servicio de otros. (Bastidas Espinosa , 2018, pág. 87)

Para ser efectivo todo proceso administrativo necesita dar respuesta a las interrogantes como: ¿Qué se va a realizar?, ¿Cómo se dividirá el trabajo?, ¿Cómo se debe hacer?, ¿Cómo se hizo? Esto corresponde a las fases del proceso las cuales son: Planeación en la cual se establecen objetivos, diagnósticos, programas, políticas y hasta presupuestos, la organización donde se establecen unidades para el mando y sus respectivos procedimientos. Dirección encargada de la toma de decisiones, del control, el mando y la supervisión, así como la comunicación, delegar e instruir, y el Control cuya función incluye la evaluación, correcciones, comparaciones y retroalimentación. (Bastidas Espinosa , 2018, pág. 130)

## **Gestión Empresarial**

La eficacia y el éxito de una empresa depende también de las capacidades y habilidades de sus cabezas ejecutivas con la finalidad de conseguir organizar, poder controlar y además dirigir a los colaboradores con los que cuentan, con el fin de llegar a cumplir las metas, objetivos y planes trazados previamente. Por lo tanto, “la Gestión Empresarial precisa de una correcta toma de decisiones, lo cual hace necesaria una serie de medidas y estrategias cuya finalidad es la de mejorar la productividad y competitividad de la empresa”. (Isotoools Excellence, 2018, pág. 2)

### **Destrezas gerenciales para una correcta Gestión Empresarial**

Un líder necesita tener muchas cualidades además de liderazgo, sobre todo porque la gestión empresarial requiere de un conjunto de destrezas y habilidades denominadas gerenciales las cuales conllevan una comprensión y entendimiento profundo de las características de una actividad comercial o negocio, y de los materiales y recursos con los que dispone la entidad. Algunas habilidades indispensables serán la capacidad para entender y saber lo que es esencial, así como lo que llega a ser urgente e imprescindible, complementado con la identificación de sus fortalezas y opciones de oportunidad que acompañan al negocio. Se requiere conocer el potencial y tener visión de las posibilidades y potencial de crecimiento y excelencia. Aparte de un conocimiento y manejo de los recursos, una forma de lograr ser eficaces es comprender los riesgos, amenazas y puntos débiles que adolece la empresa. (Universidad de Pamplona, 2019, págs. 25-26)

“La capacidad para afrontar las incidencias o inconvenientes debe formar parte de la estrategia diseñada para la evolución de la empresa. A este respecto, no está de más tomar como referencia aquellas estrategias utilizadas por otros para generar una propia” (Condori Luján, 2017, pág. 79).

## **Calidad**

La calidad significa brindar o proveer productos y servicios correctamente funcionales para ser utilizados, adicionalmente no se podrá evitar cumplir próximas exigencias en virtud de la competitividad que está señalando la inclinación en el manejo y dirección de la calidad en estos tiempos. Definido así, la calidad podría expresarse como un grupo de características que brinda un servicio o bien obtenido a través del esquema de producción, además que debe satisfacer las exigencias y requerimientos de los usuarios y clientes. (Bastidas Espinosa , 2018, pág. 101)

Los autores González y Arciniegas (2016) expresan el concepto de calidad denominándolo como: “un conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas, (...). Se basa en el cumplimiento de los requerimientos que tiene un cliente de un producto o servicio, cumpliendo con los requerimientos mínimos” (pág. 32).

### **Clima organizacional**

Sobre el clima organizacional se manifiesta que es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales, y desfavorable cuando no se logra satisfacerlas. (Chiavenato, págs. 120-121).

### **Plan**

El plan de negocio es un formato dentro del cual se plantea un nuevo proyecto comercial centrado en un bien, en un servicio, o en el conjunto de una empresa. En el plan de negocio se estudia el entorno de la empresa, analizando y evaluando los posibles resultados si se logran los objetivos marcados en el proyecto. Para ello, es importante que el plan de negocio contenga en sus páginas las diversas variables que conforman sus objetivos y los recursos que serán necesarios dedicar a los mismos para iniciar su funcionamiento y para conseguir alcanzar esos objetivos. (Andrade Orbe, Díaz Gispert, & Becerra Lois, 2019, pág. 54)

Por lo tanto, David (2017) afirma que este documento se redacta antes de la realización de una inversión o al comienzo de un negocio. Recoge los sucesivos pasos o etapas necesarios para su desarrollo y consecución de las metas definidas. En ese sentido, es habitual que los emprendedores elaboren uno de cara a plantear su línea a seguir en el futuro. El plan se desarrolla en un documento, en el cual se indica las variadas alternativas que pueden solucionar el problema o necesidad que se adolece en la organización y además se indica la manera de ejecutarlo, en el mismo se indicara las acciones que se ejecutaran y que materiales, presupuesto, cronograma y responsables de las acciones a llevar a cabo. (pág. 110)

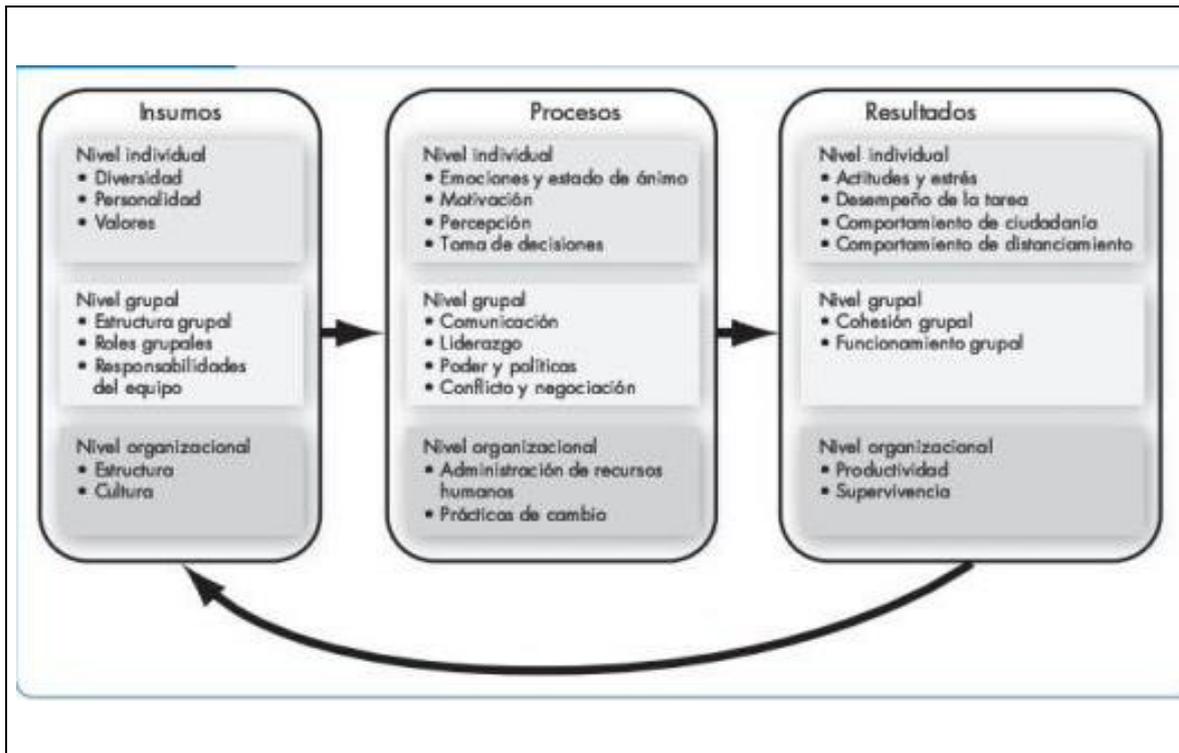


Figura 1 Esquema de un Plan  
Fuente: (Robbins & Judge, 2013)

## Mejoramiento

El término “mejora de un proceso”, expresa la ejecución de un cambio para volverlo efectivo, lograr su eficiencia y su adaptabilidad, el concepto del cambio y cómo realizarlo dependerá de la opinión y criterios específicos de la actividad, los procesos a ejecutar y de los propietarios. El plan de mejora es un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. El plan de mejora pretende conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuyan al progreso constante. Es fundamental definir de manera exacta el proceso o áreas sobre los cuales se implementará la mejora, para lo cual se definirá de manera clara los sucesos y conflictos que se deberá solucionar. Una vez definidos los problemas se deberá diseñar un plan de acción para continuar atacando y enfocarse en objetivos específicos, acciones, personas a cargo de cumplimiento e incluso indicadores con los cuales calificar y evaluar el diseñado proceso de mejora en la organización. (Garrido Buj & Romero Cuadrado, Fundamentos de gestión de empresas, 2021, pág. 145)

Mejoramiento es todo lo que la organización hace para optimizar y perfeccionar el desarrollo de sus procesos y funciones. Los planes de mejora son resultado de la suma de procedimientos, acciones y metas, las acciones son diseñadas de manera planeada, de forma organizada y de

manera sistemática con el fin de desarrollar y alcanzar objetivos propuestos. Estos planes pueden ser proactivos, para lo cual deben dirigirse a mejorar un área específica de gestión, perfeccionar un proceso o desarrollar de manera óptima un servicio.

### **Finalidad de un plan de mejora**

En la opinión de Marín, García, y Bautista (2014), estos son los fines de un plan que se desarrolle para una mejora continua:

- ✓ Encontrar las causas cuya aplicación estén provocando las falencias encontradas.
- ✓ Señalar acciones a desarrollar para conseguir la mejora.
- ✓ Estudiar su factibilidad y si será viable.
- ✓ Establecer acciones prioritarias para el accionar.
- ✓ Poseer un plan con acciones que se vayan a desarrollar en el futuro, así como disponer de planes y mecanismos para el control y seguimiento.
- ✓ Discutir y analizar la estrategia.

(Marín García, Bautista Poveda, & Garcia Sabater, 2014, págs. 45-46)

### **Servicio al cliente**

“Es el momento de la verdad, referido a todas aquellas situaciones en las que un cliente toma contacto con cualquier aspecto de una organización y se forma una impresión sobre ésta” (Pacheco Ramos, 2016, pág. 27).

El servicio al cliente se refiere a todas las acciones implementadas para los clientes antes, durante y después de la atención. También conocido como servicio de atención al cliente, se realiza para cumplir con la satisfacción de un deseo de producto o necesidad de un servicio. La atención al cliente es un punto de unión entre tres terminos: Servicio al cliente, satisfacción del mencionado cliente y la calidad de un servicio. (Palomo Tisalema, 2019, pág. 39)

Se desarrolla con el servicial y esmerado trato durante el proceso del servicio, con el debido cuidado y atención a cada detalle, la calidez y predisposición que demuestran los empleados al realizar sus tareas, cumplir y satisfacer exigencias, así se podrá satisfacer y conseguir la fidelidad de sus clientes. Y aunque la idea y compromiso no brinde éxitos a corito plazo, deberá ser un pensamiento, meta y objetivo de todos los trabajadores, incluidos sus propietarios. (Andrade Orbe, Díaz Gispert, & Becerra Lois, 2019, pág. 19)

## **Cientes**

Para Quiroa (2021), un cliente es” una persona o entidad que compra los bienes y servicios que ofrece una empresa. Es una persona natural o jurídica que adquiere un producto o servicio a cambio de una gratificación monetaria o algún tipo de intercambio. Se identifica 2 tipos de clientes: el cliente interno que es quien labora en la misma empresa y necesita del concurso y ayuda de los demás empleados para realizar su trabajo, y el cliente externo que son aquellos que no trabajan en la empresa pero que necesitan, solicitan, reciben y adquieren los productos o servicios que ofertan la institución. (pág. 19)

## **Socios**

Se define y conoce como socios en una Cooperativa, a aquellas personas naturales que poseen capacidad legal para contratar productos y servicios y también pueden ser socios aquellas personas jurídicas que de igual manera posean y estén dispuestos a cumplir con la condición de ahorro y aportaciones mínimas, así como cumplan con la documentación, políticas, reglamentos y procedimientos vigentes de asociatividad con la institución. Se registrarán por políticas y estatutos aprobados y al ingresar y asociarse aceptan cumplir y someterse bajo el reglamento, normas y estatutos de las instituciones.

## **Cooperativa**

El concepto de cooperativa se expresa bajo un concepto de sociedad dentro de la cual se busca el bienestar de todos sus integrantes. Este tipo de asociaciones manejan una organización democrática y así también su administración se basa en el criterio y opinión a lo que lleguen sus socios. “Las cooperativas son entidades autónomas de individuos que se unen de forma voluntaria con la intención de satisfacer sus necesidades económicas, culturales y/o sociales mediante una corporación de propiedad conjunta, cuyo control es democrático” (Perez Porto & Merino, 2018, pág. 2). Se diferencian de otras organizaciones como las empresas puesto que estas empresas tienen uno o varios dueños, al contrario, las Cooperativas no tiene dueños ni propietarios, en estas organizaciones los socios se constituyen en los propietarios.

Según Pérez y Merino (2018), las cooperativas se rigen por varios principios en su funcionamiento. “Los asociados, que pueden adherirse y retirarse de la sociedad de manera voluntaria, tienen una participación económica, (...). Si se registra un superávit, éste pertenece a los socios. Las cooperativas, por otra parte, deben trabajar por el bien de su comunidad” (pág. 3)

En su tesis de grado, Palomo (2019), afirma que las cooperativas son un tipo de organización empresarial sin ánimo de lucro, estas son conformadas libremente por sus miembros, llamados socios.

Las cooperativas de ahorro y crédito son entidades sin fines de lucro, cuyo objeto social es ofrecer servicios financieros. Ellas se insertan dentro de un movimiento mundial de carácter social, llamado cooperativismo, lo que le confiere algunas características especiales. El movimiento cooperativo es una corriente que promueve la cooperación en el rango social de sus integrantes. Ello mediante asociaciones voluntarias denominadas cooperativas, que les permiten obtener beneficio mayor para la satisfacción de sus necesidades. Las cooperativas de ahorro y crédito o, simplemente, cooperativas de crédito son sociedades cooperativas cuyo objeto social es servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito. (Cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre Ltda, 2020, pág. 40)

#### **La Cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre Ltda.**

La Cooperativa 29 de octubre se constituyó y fue inscrita de manera oficial en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha en mayo de 1972. “El 29 de septiembre de 1999 recibió la autorización para operar como institución financiera por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros, desde esa fecha fueron acreditados para realizar actividades de intermediación financiera con el público en general” (Cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre Ltda, 2020).

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de octubre Ltda., está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera, contable y al control directo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de Ecuador” (Cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre Ltda, 2020). Actualmente, “las actividades y operaciones que realiza la Cooperativa están regidas por la Ley; además, está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera contable y control directo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de Ecuador” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2020).

Su misión expresa ser un: equipo humano que impulsa tu bienestar y desarrollo. Y su visión consiste en ser líder en satisfacción de necesidades, con solidaridad, efectividad e innovación.

## **Principios Cooperativos**

1. Adhesión abierta y voluntaria
2. Control democrático de los miembros
3. Participación económica de los miembros
4. Autonomía e Independencia
5. Educación, entrenamiento e información
6. Cooperación entre Cooperativas
7. Compromiso con la comunidad

## **Política de calidad**

La Cooperativa se orienta a fomentar el crecimiento y bienestar de sus asociados, y dentro de sus políticas se compromete y busca mejorar de forma permanente el accionar de su organización a través de planificaciones, la operatividad y un adecuado control de los procesos, además de estimular la aplicación de principios y valores cooperativistas con colaboradores capacitados y profesionales.

En la Cooperativa su Plan Estratégico y Plan Operativo son herramientas que definen la estrategia de la organización en un horizonte de tiempo. Dicha planificación resalta como factores fundamentales el fortalecimiento de la tecnología y el talento humano, que son fundamentales para incrementar el crecimiento de la Cooperativa. Al cierre del período 2020, se contaba con 504 colaboradores, de los cuales 228 laboran en Administración Central, mientras que 276 en agencias. En la actualidad cuenta con 446.695 socios y clientes (Cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre Ltda, 2020, pág. 56).

## **PROTOCOLO DE ATENCIÓN PERSONAL EN LA COOPERATIVA**

El Protocolo de Atención al Cliente será de cumplimiento obligatorio para todos los funcionarios y servicios complementarios que cumplen sus labores en la 29 de Octubre Ltda.

### **Contacto inicial**

Constituye un primer contacto con los socios/clientes interno y externo, por tanto, gran parte del nivel de satisfacción del cliente dependerá de la actuación que ejecute el personal de la Cooperativa. Para tales fines se debe considerar los siguientes criterios:

- El saludo inicial siempre tiene que estar presente en la atención, dado que constituye la mínima expresión de educación y cortesía. Para lograr una atención adecuada el primer contacto será con una actitud positiva, lenguaje sencillo, utilizando expresiones como, por ejemplo: Buenos días ¿en qué puedo servirle?

- Escuchar atento la petición para que pueda ser atendida y solventada de forma eficaz y oportuna.

- En relación al aspecto físico el empleado debe:

- ✓ Utilizar el uniforme Institucional acorde a lo establecido.

- ✓ Mantenerse físicamente arreglado con pulcritud y sencillez.

- ✓ Cuidar el aseo y apariencia personal.

- ✓ El cabello peinado adecuadamente, en caso de utilizar maquillaje, no exagerado.

- ✓ Las manos y uñas debidamente arregladas.

- ✓ Evitar el uso de accesorios llamativos en cuanto a tamaño o color como: aretes, piercing, anillos y otros accesorios no acordes al uniforme.

- Mantener orden en los puestos de trabajo, es decir:

- ✓ Sin artículos personales de ningún tipo (fotos, peluches, tarjetas, etc.).

- ✓ El escritorio y área de trabajo debe estar limpio y ordenado.

- ✓ Los documentos de la gestión realizada deben archivarse en los espacios asignados (gavetas, aéreos, escritorios, archivadores).

- Mantener una imagen correcta ante la presencia del socio/cliente interno y externo, evite fumar, masticar chicle, servirse alimentos, no mostrar actitudes descorteses o desagradables.

- Evitar interrupciones ajenas durante la actuación.

## **Investigaciones anteriores sobre el tema**

En la investigación de Rosa María Palomo Tisalema, titulada:

Palomo (2019) en su “PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO REY DAVID LTDA., DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”. Cuyo objetivo fue “elaborar un plan de mejora continua de la atención al cliente en la Cooperativa, (...). Se propone el desarrollo y aplicación de un plan de mejora Continua en base al círculo de Deming o Círculo de Calidad de Shewhart” (Palomo Tisalema, 2019). , para lo cual se utilizó una metodología de investigación analítico-sintética, con técnicas como la Observación, Entrevista y Encuesta, los resultados concluyeron que: “el desarrollo y aplicación de un Plan de Mejora Continua en base al círculo de Deming o Círculo de Calidad de Shewhart, permitirá a la institución adoptar acciones para solucionar la problemática en contexto” (Palomo Tisalema, 2019, pág. 76).

En el proyecto desarrollado por Jenny Belén Pacheco Ramos el año 2016 denominado:

Así también Pacheco (2016) en su “Propuesta de un plan de mejoramiento de la calidad y cultura de servicio en la Cooperativa Policía Nacional para el año 2016 en la ciudad de Quito”, la autora señala como objetivo “el desarrollo de un plan de mejoramiento de la calidad y cultura de servicio que permita la fidelización del socio cautivo y posicionamiento de la marca como líder en el sector cooperativista” (pág. 9), el método de investigación fue principalmente el descriptivo, y los métodos que se utilizaron fueron el Inductivo – deductivo, Histórico – lógico , Análisis y síntesis. Utilizo variadas herramientas de investigación, recopiló, evaluó y analizo su información, con lo que se permitió identificar las condiciones reales de la empresa, y concluyo que “la creación e implementación de estos protocolos serán una herramienta estratégica para la fidelización, la atención y servicio de asociados y clientes” (Pacheco Ramos, 2016, pág. 72).

### **1.2. Problema a resolver**

En toda Cooperativa de ahorro y crédito, existen distintas áreas de servicio, cada una con sus funciones definidas y que se relacionan entre sí durante el desarrollo de los procesos y servicios, al no existir un adecuado ambiente y apoyo entre las mismas, surgen inconvenientes que ralentizan los procedimientos y generan malestar tanto a los usuarios como al personal que los realiza.

Se necesita que todo el personal de la agencia posea actitud de servicio y conocimiento de todos los productos que ofrece la institución, para así ayudar al proceso de promoción y cierre

de negocios, estas virtudes deben ser implementadas en el menor tiempo posible pues la oferta en el mercado cooperativo de la ciudad es extensa y la institución que no pueda destacarse y mejorar en atención y servicios, se quedara relegada.

### **1.3. Proceso de investigación**

La investigación se define como “un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplica al estudio de un fenómeno”. Durante el siglo XX, dos enfoques emergieron para realizar investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. En términos generales, los dos enfoques emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos para generar conocimiento. La definición de investigación es válida tanto para el enfoque cuantitativo como para el cualitativo. Los dos enfoques constituyen un proceso que, a su vez, integra diversos procesos. El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos obviar o eludir pasos, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. El proceso cualitativo es “en espiral” o circular, donde las etapas a realizar interactúan entre sí y no siguen una secuencia rigurosa. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2014, pág. 76)

El proceso de investigación tendrá un enfoque cualitativo. El enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección proceso de investigación tendrá un enfoque cualitativo. y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. “Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2014, pág. 81).

El propósito es determinar si la falta de un plan de mejora, influye en los procesos y relaciones del área de servicio al cliente de la Agencia en la ciudad de Riobamba de la Cooperativa 29 de octubre, lo que servirá para presentar soluciones factibles que beneficien a la agencia que se tomó como objeto de estudio.

En la investigación las modalidades, que se utilizó son la modalidad de campo y la bibliográfica. Se define como una investigación de campo, tomando en cuenta que el investigador permanecerá en las instalaciones de la Agencia para recopilar la información que necesita y podrá saber de primera mano, como es la relación e interacción entre las diferentes áreas que componen la Agencia y de qué forma se realizan los procedimientos. Es investigación bibliográfica debido que ha tomado información de fuentes secundarias, autores, tesis, y libros

que permitan proporcionar un sustento teórico a la investigación, y a su vez el investigador ampliará su conocimiento en relación al área de análisis y podrá elaborar con destreza el plan propuesto para la Agencia que deberá propender la mejora del área.

### **Tipos de Investigación**

Los tipos aplicados en la investigación serán la exploratoria, investigación descriptiva y adicionalmente la investigación explicativa, considerando que; “La investigación exploratoria permite tener un acercamiento preliminar con el objeto de estudio, a su vez la investigación descriptiva, como su nombre lo indica permite describir cómo se suscitan los hechos (procesos, procedimientos, actividades)” (Palomo Tisalema, 2019, pág. 132). Y será explicativa, puesto que los datos recolectados deberán expresarse en una forma exacta y entendible durante el desarrollo de la investigación.

### **Métodos, técnicas e instrumentos**

#### **Métodos**

Se utilizará el método analítico-sintético, el cual permitirá alcanzar de manera general, una visión sobre los sujetos de estudio y su entorno, en base a cada aspecto sobre los cuales se analizará dentro de esta investigación con la finalidad de elaborar el plan de mejora y conocer el influjo que este plan tendrá para el área objeto del estudio.

#### **Técnicas**

Para esta investigación las técnicas que se utilizaran son: la entrevista, la observación y la encuesta. A través de la observación, se conocerá cómo se desarrollan las actividades con respecto al servicio al usuario dentro de las áreas en la institución y la interrelación entre las mismas. Con el proceso de la entrevista aplicada al jefe de agencia y supervisor de servicios en cada área, sabremos como y en qué forma afecta internamente el que en la Agencia no disponga de un plan de mejora para sus áreas, para finalizar, con una encuesta se ayudara a reconocer el nivel de satisfacción o insatisfacción que poseen todos los demás funcionarios con el área.

#### **Análisis FODA o DAFO**

En algunos países hispanohablantes conocido también como DAFO, esta herramienta es clave y básica para poder determinar en análisis externo e interno de una organización, en la parte externa se puede determinar las amenazas y las oportunidades, así como en la interna la

fortalezas y debilidades. Esta matriz de cuatro cuadrantes por su metodología de fácil análisis y visualización permite la toma de decisiones de una manera oportuna (Huerta, 2020).

### **Los Instrumentos**

Para la investigación los medios que se van a utilizar:

- La guía de Observación, A través de este medio se tendrá una ayuda para describir el desarrollo de las actividades y los procesos que se efectúan dentro del área de atención, así como las tareas del personal que labora en la institución con la finalidad de atender a sus clientes y la relación entre el personal, a través de esta técnica se podrá identificar problemas y debilidades existentes.
- La Guía de entrevista contendrá preguntas con las cuales se intentará obtener información interna sobre cómo se desarrollan actualmente las actividades y funciones el área de servicio objeto de estudio
- Para finalizar, se aplicará una encuesta utilizando un cuestionario enfocado en los funcionarios de la Cooperativa, y así vamos a saber de primera mano las opiniones y criterios que poseen sobre el área y el servicio que brinda, podremos conocer adicionalmente su nivel de compromiso y satisfacción.

## Matriz de recolección de la información

Se compone de variados tópicos con su respectiva explicación

Tabla 2  
*Recolección de Información*

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Conocer la realidad del tema investigado y así determinar las necesidades del área.
¿A qué personas o sujetos?	A jefa de agencia, supervisor de servicios y funcionarios.
¿Sobre qué aspectos?	Indicadores, servicios y funciones, relación entre áreas y trabajo en equipo en la Cooperativa 29 de octubre agencia Riobamba.
¿Quién?	La persona encargada de recolectar la información (Investigador).
¿En qué momento?	La toma de datos y la información fue paulatina, se originó con la búsqueda del objeto de estudio identificando el problema, y la culminación del proceso investigativo fue a mediados de agosto del 2021.
¿Dónde se recolectó de la información?	En la agencia Riobamba de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre
¿Cuál fue la frecuencia?	Las veces necesarias
¿Cuáles fueron las técnicas de recolección?	Observación, entrevista, encuesta.
¿Con que Instrumentos?	Guía de observación, cuestionarios y guía de entrevistas
¿En qué horario?	Jornada laboral de la Cooperativa.

Fuente: elaboración propia

## Población y muestra

“En un estudio cualitativo, las decisiones respecto al muestreo reflejan las premisas del investigador acerca de lo que constituye una base de datos creíble, confiable y válida para

abordar el planteamiento del problema” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, pág. 382).

La agencia está conformada por 12 funcionarios, sin embargo, la población objeto de estudio será de 10 personas excluyendo a las 2 personas que trabajan dentro del área que corresponde al servicio al socio y cliente de la agencia Riobamba.

Tabla 3  
*Distribución del personal de la agencia por área*

ÁREA	NUMERO	PORCENTAJE
Jefatura de Agencia	1	10%
Supervisor de servicios	1	10%
Área Comercial	6	60%
Cajas	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

#### **1.4. Vinculación con la sociedad**

La Cooperativa 29 de octubre expresa como su misión: “ser un equipo humano que impulsa el bienestar y desarrollo” y la visión de “ser líder en satisfacción de necesidades, con solidaridad, efectividad e innovación” (Cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre Ltda, 2020). Dentro de esta filosofía, la agencia Riobamba ofrece servicios y productos financieros a la colectividad de la ciudad y la provincia apoyando al desarrollo social y económico de sus asociados y clientes, generando empleos directos e indirectos, inyectando recursos a través de créditos e inversiones a la ciudadanía y facilitando el desarrollo de transacciones financieras, es una institución muy respetada en la ciudad. Por lo que, con cada acción y plan que le permita mejorar y garantizar un mejor servicio, continuara innovando y desarrollando sus actividades con calidad.

El proyecto de investigación será un aporte para la detección y corrección de debilidades, se constituirá en un apoyo a la realización de los procesos del área de servicio al cliente y su interacción con las demás áreas de la Agencia.

## 1.5. Indicadores de resultados

Tabla 4  
Acciones para la observación

ACCION	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
<b>Ayuda y servicio en los tramites del cliente</b>			
1. Estado del área de trabajo, al momento de comenzar la jornada.			
impresión del área de trabajo, está en orden y posee condiciones óptimas de aseo y seguridad según lo indica la Cooperativa establecidos por la institución.	X		
Dispone de los implementos y materiales necesarios para desarrollar su labor	X		
2. Como se empieza el contacto con el cliente			
Existe cordialidad y calidez en el saludo, se procede según lineamientos		X	
Se presenta por su nombre y da a conocer sus funciones a desarrollar determinadas por la Cooperativa.		X	Saludos
3. Conoce el proceso de la atención solicitada			
Actúa y atiende de acuerdo a las características de perfil del cliente		X	El trato es igual
Consulta la petición requerida por el socio	X		
Analiza el servicio que el socio requiera y estudia la posibilidad de venta cruzada		X	
<b>Gestionar el servicio requerido por el cliente interno y externo</b>			
4. Requiere información y así se consigue atender las peticiones y consultas			
Posee suficiente conocimiento de las características generales y específicas de productos y servicios financieros		X	El conocimiento es limitado
Menciona al cliente acerca de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa		X	No existe venta cruzada

Identifica los medios e instrumentos para poder cumplir la petición solicitada.		X	No lo realiza
Existen medidas de seguridad y prevención accidente.	X		
Se han originado o visualizado reclamos o quejas en el área		X	El desconocimiento de información de otras areas ha generado confusiones

#### Satisfacción del servicio al cliente y funcionario

5. Se comprueba el sentir del cliente de acuerdo a la atención			
Se consulta si la petición fue satisfecha o cumplida	X		Forma oral
Se brinda soporte en consultas de productos y/o servicios		X	Solo se despide
Ofrece su ayuda en información acerca de procesos de otras areas		X	Se limitan a su campo de acción

#### Apoyo y relaciones entre areas

6. Trabajo en equipo			
Existe el suficiente apoyo y compromiso de trabajo en equipo		X	No se nota animo ni disposición
Ofrece su ayuda cuando las otras areas lo necesitan	X		No es constante la ayuda
Existe comunicación fluida y ágil		X	Existe errores y demoras
El ambiente laboral es bueno	X		Existen puntos a fortalecer y mejorar

7. Horarios			
Existe coordinación de horarios de almuerzo o ausencias		X	El área permanece cerrada por intervalos de tiempo
Optimiza los tiempos para no demorar la atención al resto de socios o clientes		X	Existe molestias por tiempos de espera
Colaboración cuando se exceden los horarios de atención		X	Molestias al tener que esperar o salir luego de horario

#### Disposición y señalización de areas

8. Información impresa adecuada en el área			
Espacios y disposición correcta del área	X		Lugar de Oficina amplio
Existe suficiente señalética y afiches que guíen al visitante y lo dirijan a su objetivo.		X	Ausencia de letreros explicativos de funciones y procesos

Fuente: observación propia

Se verifica que los funcionarios cumplen su labor de manera en su mayoría correcta. Sin embargo varios procedimientos exigidos por la institución no son realizados, el servicio y apoyo al equipo de trabajo y oficina no es del todo satisfactoria. Se evidencia desconocimiento de funciones de otras áreas, en especial de funciones, políticas y requisitos del área comercial. Esto a la larga repercutirá en la insatisfacción y molestias del socio, proyectando una mala imagen y experiencia de servicio negativa en la agencia. A través de este monitoreo se identifica que la creación y puesta en práctica de un plan de mejora desarrollado para el área, sería una vía y un apoyo para mejorar el trabajo en el área del servicio al cliente y su relación con las otras áreas.

### La Entrevista / Resultados

Se las realizo a las personas responsables de la Agencia:

- Jefa de agencia y Supervisor de servicios

Tabla 5  
Entrevista pregunta #1

¿Cuál es la estructura en el funcionamiento de la Agencia? Indíquela en sus términos	
Jefa de Agencia	Supervisor de Servicios
1.- Jefe de Agencia	1.- Jefe de Agencia
2.- Supervisor de Servicios	2.- Supervisor de Servicios
3.- Área Comercial	3.- Asesores Negocios
4.- Área de atención al cliente	4.- Atención al cliente
5.- Recibidores Pagadores	5.- Cajas

Fuente: Entrevista

Tabla 6  
Entrevista pregunta #2

**¿En su criterio el ambiente de trabajo en la Agencia permite dar un servicio óptimo al cliente?**

Jefa de Agencia	Supervisor de Servicios
Si	Si

Fuente: Entrevista

Tabla 7  
Entrevista pregunta #3

**¿Los funcionarios del área están capacitados para atender de manera óptima y eficiente al cliente?**

Jefa de Agencia	Supervisor de Servicios
SI	Si
La mayoría es personal con varios años de trabajo en la Cooperativa, se ha brindado capacitación y charlas, se dictan cursos relativos a sus funciones, se socializa los manuales de funciones.	El personal es en su mayoría antiguo, y conoce su trabajo, se fomenta el buen servicio.

Fuente: Entrevista

Tabla 8  
Entrevista pregunta #4

**¿Se realizan reuniones de trabajo con todo el personal? Explicar brevemente**

Jefa de Agencia	Supervisor de Servicios
No	No
En la actualidad no se está realizando reuniones con toda la agencia, se lo hace con cada área o funcionario.	

Fuente: Entrevista

Tabla 9  
Entrevista pregunta #5

**¿Existen quejas por parte de los funcionarios sobre el área de servicio al cliente? ¿Cuáles son las más comunes?**

Jefa de Agencia	Supervisor de Servicios
Si	Si
Falta de apoyo en los procesos, demoras en atención, mala actitud, desconocimiento de funciones y productos.	Inconvenientes en horarios de almuerzo, algunas veces se encuentran con que no esta nadie atendiendo en el área, demora y problemas en manejo del computador.

Fuente: Entrevista

Tabla 10  
Entrevista pregunta #6

**¿Desde su punto de vista ¿cuáles son los puntos en que debe mejorar el área?**

Jefa de Agencia	Supervisor de Servicios
Conocimiento de los productos de la Cooperativa, preparación académica, anhelos de superación, apoyo a las demás areas, agilidad y conocimiento de manejo de programas informáticos y tecnologías.	Actitud de servicio, trabajo en equipo, orden y organización

Fuente: Entrevista

Tabla 11  
Entrevista pregunta #7

<b>¿A su criterio considera que se debe proponer un plan para mejorar el área, por qué?</b>	
<b>Jefa de Agencia</b>	<b>Supervisor de Servicios</b>
<b>Si</b>	<b>Si</b>
Debemos siempre buscar la excelencia, y el fortalecimiento de nuestro trabajo, si bien el personal conoce su trabajo, con el tiempo se suele perder el norte y caer en desmotivación y despreocupación, una mejora brindara una herramienta adicional para el desarrollo del trabajo.	Nunca se deja de aprender, toda ayuda a nuestra gestión es bienvenida

Fuente: entrevista

### La Encuesta

La encuesta se realizó a los 10 de los 12 funcionarios que laboran en la agencia de la Cooperativa (se excluyó a los 2 colaboradores del área de servicio al cliente), los mismos que pertenecen a la jefatura de agencia, área comercial y área de servicios; a los cuales se entregó un cuestionario de encuesta para que ellos pudieran responder, según su criterio.

### Resultados de la Encuesta

Tabla 12  
Calificación del servicio y atención del área

<b>¿Cómo califica usted el servicio y atención que se le presta en el área de servicio al cliente?</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelente	0	0,0%
Bueno	3	30,0%
Regular	6	60,0%
Malo	1	10,0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

**Análisis:**

De los 10 funcionarios encuestados, el 60% considera que el servicio del área es regular, y un 30% lo describe como bueno, existe un 10% que lo señala como malo, esto se debe a que por la naturaleza de sus funciones existen áreas que deben interactuar más que otras con la de servicio al cliente.

**Interpretación:**

La mayoría de funcionarios considera que la atención tiene falencias y el servicio ocasiona inconvenientes que afecta el tiempo y trabajo de los demás.

Tabla 13  
*Señalética de funciones*

<b>¿La Cooperativa posee señalización adecuada en sus instalaciones para que se identifique las áreas en donde puedan realizar sus trámites?</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	3	30,0%
NO	7	70,0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

**Análisis:**

De todos los colaboradores encuestados, un 70% cree que el área adolece de una señalización adecuada para la identificación y visualización por parte del cliente y no puede intuir el área en la que debe requerir sus solicitudes, por el contrario, el 30% dice estar de acuerdo con la señalética existente.

**Interpretación:**

Podemos observar que, la mayoría del personal cree que el área no cuenta con una señalización adecuada, Por lo cual muchos visitantes no logran reconocer ni acercarse a las áreas donde deberían ser atendidos y se les brindaría el servicio deseado, causando confusión e inconvenientes en los usuarios.

Tabla 14  
*Reuniones para evaluar resultados y resolver problemas*

**¿Se realizan reuniones de todo el equipo para conversar sobre los problemas de la agencia?**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

**Análisis**

Para el total de encuestados, el 100 % informa que no se realizan reuniones donde todo el equipo esté presente.

**Interpretación**

La mayoría de encuestados indica que no existe reuniones para poder analizar o resolver los inconvenientes que se susciten, lo cual es una debilidad

Tabla 15  
*Demora en la atención de requerimientos, problemas o inquietudes*

**¿Considera usted que existe demora en la atención de sus requerimientos, problemas o inquietudes?**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	40,0%
CASI SIEMPRE	3	30,0%
A VECES	2	20,0%
NUNCA	1	10,0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

**Análisis**

De los 10 encuestados, un 40% indica que siempre se demoran demora en la atención que reciben, un 30% piensa que casi siempre existe pérdidas de tiempo, el resto (20% dice que a veces y el 10% dice que no existe demora.

### Interpretación

Podemos observar que, la mayoría de las respuestas indica que existe demora en el requerimiento de atención al usuario, causando inconvenientes de falta de satisfacción lo cual se refleja en retrasos a las otras áreas e inconvenientes con las personas.

Tabla 16  
*Conocimiento sobre oferta comercial*

<b>¿Los conocimientos sobre la oferta comercial de las otras áreas son?</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
EXCELENTES	0	0,0%
MUY BUENOS	1	10%
BUENOS	2	20%
REGULARES	5	50%
MALOS	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

### Análisis

La mitad de los encuestados aseveran que el personal posee un conocimiento regular de los servicios y productos, un 20% considera tanto que los conocimientos de los servicios son buenos y otro 20% indica que son malos, un 10% cree que el manejo y conocimiento es muy bueno.

### Interpretación

En base a los resultados se concluye que la mitad de los encuestados creen que los compañeros del área de servicio al cliente tienen un conocimiento regular del resto de servicios.

Tabla 17  
*Reconocimiento a su labor y gestión*

<b>¿Existe reconocimiento a los logros alcanzados?</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0,0%
NO	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

### **Análisis**

El 100% de las respuestas afirman que no existe un reconocimiento.

### **Interpretación**

Los colaboradores indican que no se reconoce su labor ni esfuerzos.

Tabla 18  
*Manejo de paquetes informáticos*

<b>¿Considera que el poco conocimiento en el manejo de programas informáticos como Excel, Word, internet, del personal del área limita su trabajo?</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	9	90%
<b>NO</b>	1	10%
<b>TOTAL</b>	10	100%

Fuente: Encuesta

### **Análisis**

El 90% de los encuestados observan que el personal de servicio al cliente tiene problemas en el manejo del computador y sus programas.

### **Interpretación**

En base a las respuestas se concluye que la gran mayoría de funcionarios creen que, si el área tuviera mayor conocimiento en manejo de herramientas informáticas y programas, su labor sería más eficiente.

Tabla 19  
*Coordinación de horarios*

**¿Existen momentos u horarios en que no esté presente ninguna persona del área de servicio al cliente, o se encuentre cerrada y no haya nadie para atender los requerimientos de funcionarios o asociados?**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
<b>TOTAL</b>	10	100%

Fuente: Encuesta

### **Análisis**

El 80% de las respuestas indican que existen horarios en donde el área de servicio al cliente está cerrada o no se encuentra nadie que pueda atender los requerimientos.

### **Interpretación**

La mayoría de los colaboradores creen que no se está coordinando los horarios adecuadamente y esto genera retrasos e inconformidad cuando existe tramites que debe realizarse en esos horarios.

### **Selección de acciones**

Como consecuencia del conocimiento del problema en base a las técnicas de investigación aplicadas, se elabora la siguiente tabla.

Tabla 20  
*Selección de las acciones de mejora*

AREAS DE MEJORA	DESCRIPCION DEL PROBLEMA	CAUSAS DEL PROBLEMA	OBJETIVO A CONSEGUIR
<b>LIDERAZGO</b>	Existen falencias en la organización del área y en la atención al cliente interno y externo de la Agencia	Falta de liderazgo del supervisor operativo Mala actitud del personal del área	Capacitar en formación de líderes y técnicas de atención al cliente a funcionarios

	No se comunica los logros alcanzados por el área ni existe información del desempeño individual ni global de la Agencia	-Falta de incentivo y reconocimiento al personal del área -No se comunica el desempeño individual ni grupal del área	Reconocer los logros en función de las metas cumplidas
	No se realizan reuniones con todo el equipo de trabajo para analizar el resultado del mes ni se realizan integraciones para aportar con ideas de mejora	No se realizan reuniones con el personal del área  La comunicación entre áreas no es fluida ni continua	Analizar y retroalimentar los resultados de las metas de la agencia para establecer acciones y correcciones
<b>COMPROMISO</b>	El personal del área conoce muy poco de las característica y condiciones de los productos y servicios de las otras áreas	Falta de iniciativa personal y deseos de superación dentro de la Cooperativa  Poco conocimiento de programas y herramientas informáticas	Fortalecer el conocimiento de los productos y servicios de la Cooperativa
	Las políticas, manuales y procedimientos no son cumplidas rigurosamente	-Existe mucha informalidad en la atención -No se realiza venta cruzada ni apoyo al área comercial	Garantizar que la información brindada cumpla con los procesos establecidos
<b>ENTORNO DE TRABAJO</b>	Existen horarios en los que la oficina pasa cerrada y no existe atención, sobre todo en horarios de almuerzo	-No existe adecuada coordinación ni planificación de horarios de almuerzo -No se cumple con el horario establecido de una hora de almuerzo	Disponer en todo el horario laboral de atención en el departamento de atención al usuario
	No existe identificación de actividades en señalética para que el usuario pueda guiarse	En el exterior e interior del área no se dispone de letreros que identifiquen y guíen sobre sus funciones	Contar con clara y adecuada señalización acerca de las funciones del área
	No existe un plan de mejora para el área	El problema del área no ha sido tratado adecuada ni técnicamente.	Evaluación de cifras y cumplimiento del plan de mejora para el área.

Fuente: elaboración propia

Tabla 21  
Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Constitución legal y solvencia.</li> <li>✓ Local propio donde funciona.</li> <li>✓ Tasas de interés atractivas para el mercado.</li> <li>✓ 23 años en la ciudad</li> <li>✓ Asociados con sentido de pertenencia</li> <li>✓ Prestigio institucional</li> <li>✓ Controlada por la SEPS.</li> <li>✓ Indicador nivel de la morosidad menor al 1%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posibilidades de aplicar a otros cargos.</li> <li>✓ Incremento del interés de las autoridades y del gobierno por conseguir desarrollar el sector de la SEPS.</li> <li>✓ Convenios con institutos para educación de 3er nivel.</li> <li>✓ Capacitaciones virtuales disponibles</li> <li>✓ Apertura para conocer y apoyar en otras áreas de la Agencia</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poco conocimiento de programas informáticos.</li> <li>✓ Ausencia de planes de reconocimiento y estímulo.</li> <li>✓ Carencia de variedad y nuevos productos acordes al mercado</li> <li>✓ No existen reuniones con todo el equipo</li> <li>✓ División entre áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incremento de competidores con variedad de oferta comercial.</li> <li>✓ Cierres de cuentas de parte de socios que abandonan la 29.</li> <li>✓ Mala imagen proyectada hacia los usuarios.</li> <li>✓ Evaluación de desempeño negativas</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

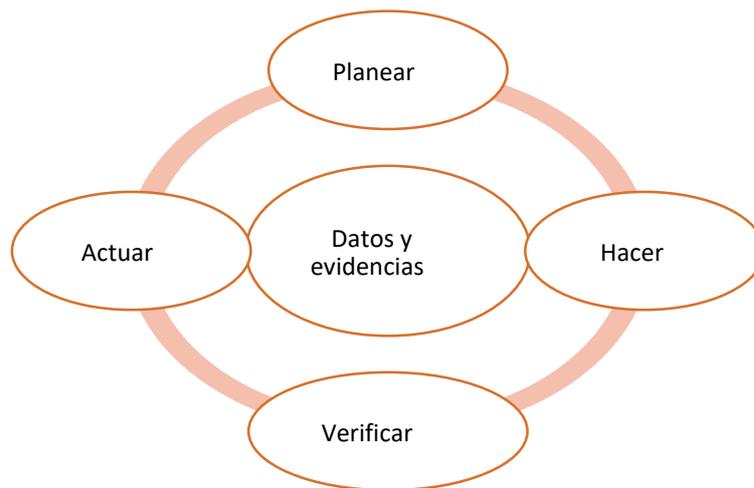
## CAPÍTULO II: PROPUESTA

### 2.1. Fundamentos teóricos aplicados

#### Ciclo de la mejora continua

El ciclo PHVA, ciclo de Deming o ciclo de mejora continua, es una metodología usada para la mejora continua de los procesos y la solución de problemas en las empresas. Este método se utiliza para solucionar problemas que no se visualizan fácilmente. El ciclo de Deming es un sistema que busca la optimización constante de las actividades empresariales a través de cuatro etapas. Una vez que se llega a la última etapa, la empresa debe volver a comenzar, promoviendo así una autoevaluación continua que le permita identificar oportunidades de mejora en cada proceso. (Marín García, Bautista Poveda, & García Sabater, 2014, pág. 201)

“El ciclo de la mejora continua consta de cuatro etapas, y se basa en el círculo de Deming (ciclo PDCA), aunque por justicia se debería llamar ciclo Shewhart, por ser quien lo inventó” (Gómez Ortiz & Vázquez Domínguez, 2019, pág. 16).



*Figura 2* Círculo de calidad descrito por Deming

El ciclo de mejora continua se lo detalla a continuación

- i. **Planificar:** Corresponde al estudio de la condición de la organización, para identificar donde se originan los problemas y proponer opciones de mejora eligiendo aquellas más favorables a la organización.
- ii. **Hacer:** Aquí se elige y forma al personal y se determinan planes o acciones con las cuales se busca encontrar solución a los conflictos.

- iii. **Verificar:** En esta fase se revisará los resultados de las acciones y se evaluará si van de la mano con lo que se esperaba conseguir.
- iv. **Actuar:** Si el plan funciona y se adapta a los objetivos que se quiere conseguir, necesita ser socializado y puesto en marcha, para implementar los cambios que se necesiten.

El círculo conocido como de la calidad “se transforma en un proceso continuo de mejora, una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlo estableciendo y no dejar de planear, hacer, verificar y actuar hasta resolver la problemática” (Condori Luján, 2017). “Es un ciclo porque sigue cuatro fases planificar, hacer, verificar y actuar. Por esa razón también es conocido con las siglas PHVA, que justamente coincide con cada una de las etapas que se deben seguir para su implementación” (Quiroa, 2020, pág. 67)..

Tabla 22  
*Método para la mejora continua Deming*

MÉTODO	DEFINICIÓN
Deming o PHVA	“Crear un sistema organizativo que fomente la cooperación interna y externamente, así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión de procesos” (Pérez Y. 2016).

Fuente: elaboración propia

### **Estrategias**

A partir de James Brian Quinn quien es una autoridad en el ámbito de la planificación estratégica. Para él una estrategia es el Patrón o Plan que integra las principales metas u objetivos y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Los objetivos definen aquellos resultados que la organización espera obtener en tiempos determinados, pero no el cómo lograrlos. Los objetivos más importantes, aquellos que afectan la dirección general y la viabilidad de la entidad, se llaman objetivos estratégicos. Las estrategias son aquellas decisiones que establecen el Norte de una organización y su adaptabilidad en el contexto de las situaciones tanto predecibles como de incertidumbre. Como se ve en las definiciones anteriores, lo estratégico siempre está referido a lo viable, a lo posible. (Castrillón Ortega, 2014, pág. 49)

Condori (2017) afirma: “Las estrategias son programas, que se implementan a corto tiempo, con la finalidad de llegar a un objetivo específico en beneficio de la empresa, (...). Estas estrategias tienen el fin de mejorar puntos frágiles que se ven afectados en la organización” (pág. 133).

### **FODA CRUZADO**

“Esta matriz se desarrolla cuando ya se tienen establecida la matriz FODA o DAFO, es una matriz de impacto cruzado, dónde se trazarán diversas estrategias para aprovechar, defender, reforzar y movilizar la marca personal” (Funes Tapia, 2018, pág. 3).

Funes (2018) afirma: “La matriz de impacto es esencial para el desarrollo de estrategias, que van a variar de acuerdo al tipo de FODA realizado, es aquí donde se van a desprender estrategias defensivas, ofensivas, reorientadas y de supervivencia” (pág. 4).

### **Concepto de objetivos**

“A través del análisis de la situación, la empresa define objetivos, los clasifica, y establece metas para programarlas. Los objetivos pueden estar sujetos a los accionistas, la reputación de la compañía, la tecnología y otros asuntos de su interés” (Castrillón Ortega, 2014, pág. 23).

Los objetivos según Castrillón (2019), “son metas a establecer a corto y largo plazo, y debe de estar sujetos a control progresivo. Este control es beneficioso para la investigación de la organización” (pág. 14).

### **Presupuesto**

En economía, un presupuesto se refiere a la cantidad de dinero que se necesita para hacer frente a cierto número de gastos necesarios para acometer un proyecto. De tal manera, se puede definir como una cifra anticipada que estima el coste que va a suponer la realización de dicho objetivo. Es decir, el presupuesto es la delimitación en términos dinerarios de las condiciones que rodean al proyecto elegido y los resultados que se espera conseguir tras su realización dentro de un tiempo determinado. Por ello, esta expresión de carácter cuantitativo supone a su vez un alto nivel de consonancia con el plan de negocios y las estrategias que marcan el camino de la empresa. Siguiendo con la línea marcada por la definición inicial, podría decirse que un presupuesto expresa por medio de términos monetarios el plan de acción de una empresa o un emprendedor en particular. Esto, ya que a través de su confección establece los recursos y flujos financieros que se van a

comprometer en dicho proyecto a lo largo de un periodo de tiempo determinado. (Castrillón Ortega, 2014, pág. 10)

Según opinión del autor, el presupuesto es la asignación de recursos con la finalidad de ejecutar un plan o proyecto, se requiere capital y recursos para ejercer un control y posterior evaluación, de esta manera se asegura cumplir las metas trazadas lo cual conlleva al éxito de una empresa.

### **Concepto de liderazgo**

“El liderazgo consiste en una habilidad, que puede darse en el transcurso de los años o nacer con esa postura, contiene medios o capacidades de influir ante los demás, con objetivos en común, buscando siempre el desarrollo de la organización” (David, 2017).

### **Motivación**

Es la forma de brindar una señal de estímulo como recompensa a logros conseguidos, por lo general se presentan en el ámbito de las personas e instituciones. Cuenca (2014) afirma: “Es todo estímulo a empleados, trabajadores por metas alcanzadas empresarialmente, (...). Pueden ser de calidad, cantidad, menos costo y mayor satisfacción, acciones que se realizan con el fin de estimular al personal, induciendo que se pueden alcanzar objetivos en común” (p.3).

### **Filosofía empresarial**

“La filosofía empresarial, es una cultura que se puede considerar la razón de ser de la empresa, que van desde sus inicios y son ser irrompibles e irrenunciables, cumpliendo los miembros de una misma empresa, dentro de estas tenemos la misión, visión, principios valores y objetivos organizacionales.” (Marketing Directo, 2013, p.20).

### **Políticas**

“Las políticas son reglas y directrices básicas sobre el comportamiento y el procedimiento adecuado en dicha empresa, que se espera que cumplan todos sus empleados. Una base de principios, bases y seguimientos con condiciones, lineamientos que se debe regir la empresa, además de establecer unas pautas sobre cómo se desarrollarán los documentos de la empresa ya sean manuales, informes o cualquier tipo de operación reflejada en un documento corporativo.” (Emprende Pyme, 2016, p.1)

## **Objetivos organizacionales**

“En una empresa, los objetivos organizacionales son situaciones deseadas que toda empresa o restaurante procuran llegar, en las distintas áreas que la componen, resultando de utilidad para el comercio, basándose directamente en la misión y visión a través de metas medibles.” (Objetivos Organizacionales, 2018, p.2)

## **Capacitación**

“La capacitación es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, fortaleciendo habilidades para el desempeño diario en la organización, brindando actitudes a ser realizadas mucho mejor para el buen desenvolvimiento del área laboral” (Marín García, Bautista Poveda, & García Sabater, 2014, pág. 88)

## **Los indicadores claves de desempeño o Kpis**

La palabra KPI se deriva de las primeras siglas de la frase Key Performance Indicators. Los Kpis o indicadores claves de desempeño constituyen las variables, factores y además las unidades de medida para elaborar una estrategia. Este concepto es el que se traduce como indicadores claves de desempeño. Los indicadores también son implementados por todo tipo de empresas relacionadas con las finanzas, el comercio, procesos e, inclusive, de calidad. (Corral, 2017, pág. 91)

Se debe cumplir con algunas características para hacer funcionar un KPI como se pretende, las características más relevantes son:

Ser alcanzable: Plantearse objetivos realistas.

Ser medible: A pesar de lo obvio, debe poder cuantificarse.

Ser relevante: Elegir solo las estadísticas importantes.

Ser periódico: Debe ser susceptible de análisis en periodos de tiempo.

Ser exacto: Elegir información precisa de los datos recopilados.

## 2.2. Descripción de la propuesta

### a. Estructura general

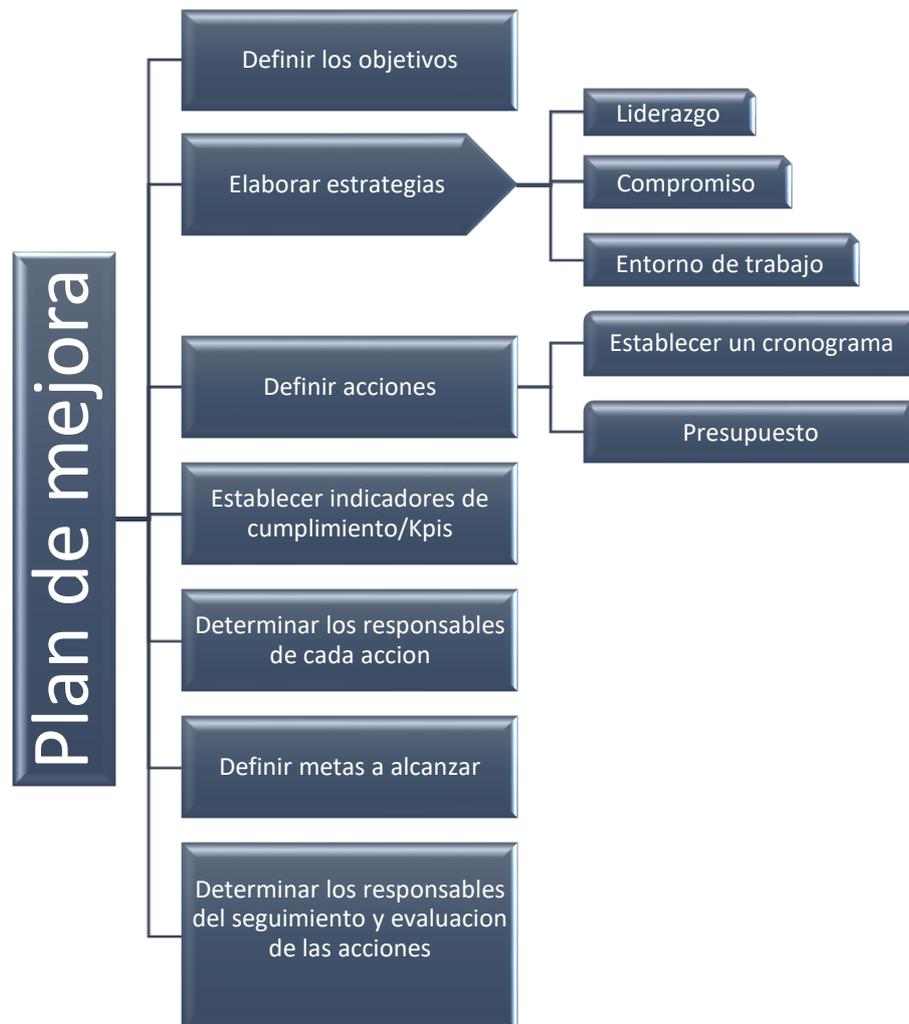


Figura 3 Estructura en la propuesta

### b. Explicación del aporte

Una vez detectados los problemas a través de las técnicas anteriormente mencionadas, se procede a determinar los objetivos de nuestra investigación. En base a la investigación y criterio del autor se diseñan las estrategias del plan de mejora, estableciendo acciones para su solución las mismas que deben realizarse en plazos establecidos por cada acción. Estas acciones deberán ser susceptibles de medición en el corto y mediano plazo, para lo cual se elaborarán Kpis los cuales se constituirán en indicadores que permitan evidenciar la mejora en el proceso. A

continuación, se determinará responsables del seguimiento y cumplimiento del plan para poder tener un mayor control y supervisar la implementación de las acciones en el proceso y se definirá los recursos a asignar. Finalmente, la propuesta debería ser documentada y socializada con todo el personal de la Agencia.

**c. Estrategias y/o técnicas**

**Desarrollo de un Plan de Mejora Continua**

Se propone llevar a cabo un plan de Mejora basado en el ciclo PHVA de Deming, Con el objetivo de contribuir en la mejora del área de servicio al cliente en la Agencia Riobamba, aplicando las siguientes fases:

Tabla 23  
Fases del plan de mejora propuesto PHVA

ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS
<b>Planificar</b>	Determinar las debilidades y las opciones de mejora.	- Investigador	Humanos
<b>Hacer</b>	Desarrollar los procesos definidos en la fase anterior	- Investigador - Jefe de agencia - Funcionarios de la agencia	Humanos Económicos materiales
<b>Verificar</b>	Analizar y verificar los resultados conseguidos.	- Investigador - Jefe de agencia	Humanos Materiales
<b>Actuar</b>	Implementar las acciones necesarias en la agencia.	- Investigador - Jefe de agencia	Humanos Materiales Económicos

Fuente: Elaboración propia

## Estrategias

Tabla 24 Estrategias del plan de mejora para el área de servicio al cliente de la agencia

	Objetivos	Estrategias	Acciones	Indicadores/Kpis	Responsable de acción	Meta	Responsable de seguimiento
<b>LIDERAZGO</b>	Capacitar en temas de liderazgo y de atención al cliente a funcionarios	Planificar y organizar programas y capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formar un programa</li> <li>- Desarrollar un programa</li> <li>- Implementar charlas entre areas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (Participantes capacitados / Empleados) *100</li> <li>- Reuniones realizadas /reuniones planificadas</li> </ul>	Jefa de agencia	Aprobación de evaluaciones Porcentaje mayor al 95%	Jefa de agencia
	Reconocer los logros en función de las metas cumplidas	Promover e incentivar el reconocimiento a los logros personales y del área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento semanal de metas</li> <li>- Motivación verbal y escrita</li> <li>- Reunión mensual con toda la agencia</li> <li>- Reconocimiento público de metas cumplidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metas individuales cumplidas/Metas individuales asignadas</li> <li>- Metas del área cumplidas/Metas del área asignadas</li> </ul>	Jefa de agencia Supervisor de servicios	100%	Jefa de agencia
	Analizar y retroalimentar los resultados de las metas de la agencia para establecer acciones y correcciones	Reuniones mensuales para socializar los resultados, analizar las causas y problemas suscitados, seguimiento y acciones correctivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar de forma periódica el desempeño</li> <li>Reuniones de planificación con el personal</li> <li>Dialogar sobre los resultados obtenidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Meta mensual alcanzada/Meta mensual de Agencia) * 100</li> <li>(Presupuesto cumplido mes anterior/Presupuesto cumplido mes actual) *100</li> </ul>	Jefa de agencia	Cumplimiento mayor al 100% Porcentaje mayor al 100%	Jefa de agencia
<b>COMPROMISO</b>	Fortalecer el conocimiento de los productos y servicios de la Cooperativa	Mantener capacitaciones y charlas constantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación sobre productos de otras areas</li> <li>Charlas con asesores de negocios</li> <li>Realizar un cronograma del horario de capacitación</li> <li>Reuniones mensuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de conocimientos inicial/Evaluación de conocimiento final</li> <li>Reuniones realizadas/reuniones planificadas</li> </ul>	Jefa de agencia Área comercial Supervisor de servicios	>95	Jefa de agencia

	Garantizar que la información brindada cumpla con los procesos establecidos	Seguimiento y monitoreo a funcionarios	Validar los procesos de acuerdo a políticas establecidas	Total, de monitoreos correctamente validados/total de monitoreos realizados	Jefa de agencia / Supervisor de servicios	>90	Jefa de agencia
ENTORNO DE TRABAJO	Contar con clara y adecuada señalización acerca de las funciones del área	Disponer de información visual para que las personas que asistan a la agencia puedan guiarse sin necesidad de ingresar al resto de oficinas o interrumpir la labor de los funcionarios.	Instalación de señalética donde se resuman principales funciones del área.	Afluencia de clientes y socios en áreas que no correspondan a su necesidad	Supervisor de servicios	Disminución	Supervisor de servicios
	Disponer en todo el horario laboral de atención en el área de servicio al cliente	Elaborar cronograma de horarios de salida al almuerzo que sea cumplido	Coordinación de los horarios de almuerzo. Comunicación fluida con jefaturas y área comercial	Validación en bitácora de asistencia  Monitoreos validados correctamente/total de monitoreos realizados	Supervisor de servicios	Monitoreos validados al 100%	Jefe de agencia
	Valorar los efectos de la implementación del plan en la agencia	Reunión de evaluación final y análisis de las estrategias implementadas.	Reunión de evaluación planificada  Evaluar estrategias planificadas	(Reuniones para seguimiento realizadas / Reuniones para seguimiento programadas) (*100)  (Estrategias implementadas/ estrategias del plan)	Jefe de agencia	100%	Jefe de agencia

## Cronograma de acción.

Tabla 25 Cronograma del plan de mejora

#	Título	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
1	Formar un programa	■			
2	Desarrollar un programa		■		
3	Implementar charlas entre areas		■	■	■
4	Seguimiento semanal de metas		■	■	■
5	Motivación verbal y escrita		■	■	■
6	Reunión mensual con toda la agencia		■	■	■
7	Reconocimiento público de metas cumplidas		■	■	■
8	Evaluar de forma periódica el desempeño				■
9	Reuniones de planificación con el personal		■		
10	Dialogar sobre los resultados obtenidos		■	■	■
11	Capacitación sobre productos de otras areas		■	■	■
12	Charlas con asesores de negocios		■		■
13	Realizar un cronograma del horario de capacitación		■		
14	Reuniones mensuales		■	■	■
15	Validar los procesos de acuerdo a políticas establecidas		■	■	■
16	Instalación de señalética donde se resuman principales funciones del área.		■		
17	Coordinación de los horarios de almuerzo.		■		
18	Comunicación fluida con jefaturas y área comercial	■	■	■	■
19	Reunión de evaluación planificada				■
20	Evaluar estrategias planificadas				■

Fuente: *Elaboración propia.*

## Presupuesto

Las actividades se deberán realizar dentro de la agencia, por lo que se podrá utilizar el material e infraestructura disponible en sus instalaciones.

Tabla 26 *Presupuesto*

Estrategia	Presupuesto	Materiales
Planificar y organizar programas y capacitaciones	\$100	Impresiones Esferos, marcadores Refrigerio Material de oficina Hojas
Promover e incentivar el reconocimiento a los logros personales y del área.	\$50	Impresión de reconocimiento Obsequio Proyector Presentación PDF Material de oficina
Reuniones mensuales para socializar los resultados, analizar las causas y problemas suscitados, seguimiento y acciones correctivas	\$25	Material de oficina Hojas Impresiones Refrigerio
Mantener capacitaciones y charlas constantes	\$100	Material de estudio Esferos, marcadores Hojas
Seguimiento y monitoreo a los funcionarios	\$10	Material de oficina Hojas
Disponer de información visual para que las personas que asistan a la agencia puedan guiarse sin necesidad de ingresar al resto de oficinas o interrumpir la labor de los funcionarios.	\$100	Señalética Materiales varios Mano de obra
Elaborar cronograma de horarios de salida al almuerzo que sea cumplido		Material de oficina Impresiones
Reunión de evaluación final y análisis de las estrategias implementadas.	\$50	Impresión de reconocimiento Obsequio Proyector Presentación PDF Material de oficina

Fuente: *elaboración propia*

#### d. Validación de Especialistas

Para la elección de especialistas se ha considerado un perfil acorde a los siguientes criterios: formación académica relacionada con el tema investigativo, experiencia académica y/o laboral orientada a la gestión administrativa y motivación para participar. La siguiente tabla presenta información detallada de los actores seleccionados para la validación del modelo.

Tabla 27 Descripción del perfil de validadores

Nombres y Apellidos	Experiencia (años)	Titulación Académica	Cargo
Erika Sofía Escobar Redín	16	Doctor en filosofía en la rama de Gestión Administrativa	Profesor Titular
Luz Marina Pazmiño Rivadeneira	23	Magister en Finanzas y Proyecto Corporativos	Jefa de Agencia (Guayaquil)
Wilmer Fabian Albarracin Guarochico	13	Magister en Administración y Dirección de Empresas	Profesor Titular

Fuente: elaboración propia

Los objetivos perseguidos mediante la validación son los siguientes:

- Validar la metodología de trabajo aplicada en el desarrollo de la investigación.
- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas.
- Redefinir (si es necesario) el enfoque de los elementos desarrollados en la propuesta, considerando la experiencia de los especialistas.
- Constatar las posibilidades potenciales de aplicación del modelo de mejora propuesto.

#### Instrumento para validar

Luego de seleccionar a los profesionales que conformaron el panel para la validación, se procedió a desarrollar los criterios de evaluación; facilitando la documentación que detalla los parámetros considerados a cada validador. A continuación, se especifican los criterios en mención:

Tabla 28 *Criterios de validación*

<b>Criterios</b>	<b>Descripción</b>
Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Fuente: elaboración propia

Una vez puntualizados los criterios utilizados en la validación, se determinó la escala de criterios cualitativos para su evaluación, según el nivel de importancia y representatividad.

## Resultados de la validación

Tabla 29 *Respuestas de la validación*

CRITERIOS	Validadora # 1					Validadora # 2					Validador # 3				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Impacto					X					X					X
Aplicabilidad					X					X					X
Conceptualización					X					X					X
Actualidad					X					X					X
Calidad Técnica					X					X					X
Factibilidad					X				X						X
Pertinencia				X					X				X		

Fuente: elaboración propia

Tabla 30 *Total de respuestas*

<b>Resultados Totales</b>					
<b>Criterios</b>	<b>En Total Desacuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>
<b>Impacto</b>					3
<b>Aplicabilidad</b>					3
<b>Conceptualización</b>					3
<b>Actualidad</b>					3
<b>Calidad Técnica</b>					3
<b>Factibilidad</b>				1	2
<b>Pertinencia</b>				3	

Fuente: elaboración propia

### **Resumen**

Las validaciones realizadas por Especialistas, arrojan los siguientes resultados\_

Las 3 personas que realizaron la validación, están totalmente de acuerdo en que el proyecto de la propuesta del plan de mejora, cumple los criterios de impacto, aplicabilidad, conceptualización, actualidad y calidad técnica.

Dos de los 3 profesionales validadores, señalan estar de acuerdo con la factibilidad y una persona está de acuerdo.

Los 3 especialistas están de acuerdo con la pertinencia del proyecto.

### 2.3. Matriz de articulación

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 31  
Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	CLASIFICACIÓN TIC
Plan de mejora para el área de servicio al cliente en la Cooperativa 29 de octubre agencia Riobamba	-Plan de mejora continua -Ciclo de Deming -Calidad -Estrategia -Objetivos estratégicos -Estrategia de servicio -Indicadores -Propuesta de proceso	El universo de la población estuvo compuesto por 10 personas que laboran en la agencia Riobamba de la Cooperativa 29 de octubre. El método utilizado fue analítico-sintético, el proceso de investigación tuvo un enfoque cualitativo, las modalidades de investigación fueron de campo y bibliográfica.	Los tipos de investigación aplicada fueron Exploratoria, Descriptiva y Explicativa. Las técnicas utilizadas son: la Observación, Entrevista, Encuesta.	La propuesta está encaminada a mejorar la atención interna y externa del área de servicio al cliente de la Cooperativa, mediante la investigación se determinó que existen falencias e inconvenientes en el área, por lo que se desarrollaron estrategias para que a través de un plan de mejora se logre corregir los inconvenientes en el corto plazo.	Ordenador Navegador Google Chrome Excel y Word

Fuente: elaboración propia

## CONCLUSIONES

1. La agencia de la Cooperativa 29 de octubre en la ciudad de Riobamba posee una gran trayectoria en la ciudad y goza del reconocimiento de sus clientes, sin embargo, existen problemas en el área de atención al cliente lo cual se puede superar con el compromiso y voluntad del área y de todos los funcionarios de la agencia.
2. La contextualización sobre los fundamentos teóricos de un plan de mejora, permitió al investigador tener los fundamentos y el conocimiento requerido para la elaboración de un plan en la agencia.
3. El área de servicio al cliente y sus integrantes presenta falencias e inconvenientes en el desarrollo de sus actividades y relaciones con las otras áreas, motivo por el cual se debe adoptar medidas correctivas.
4. Desarrollar un plan de mejora en el área de servicio al cliente de la agencia Riobamba, permitirá a los funcionarios un trabajo más coordinado, eficiente, sus logros serán reconocidos y su interacción con las demás áreas de la agencia será en un ambiente de ayuda y cooperación.
5. La agencia Riobamba tiene un personal profesional, comprometido y dispuesto a tomar las acciones necesarias para mejorar su relación y desempeño.

## RECOMENDACIONES

Como se mencionó en la introducción del proyecto, el estudio y análisis se desarrollaron según los objetivos específicos planteados. Por lo cual es de suma importancia presentar conclusiones sobre el proyecto realizado y concluir con recomendaciones que se conviertan en un aporte para el desarrollo de la investigación.

1. Fomentar el trabajo en equipo y estimular un ambiente laboral comprometido y motivado en el cual los funcionarios y todas las áreas puedan interactuar eficientemente para el desarrollo de sus labores y cumplimiento de sus metas.
2. En este proyecto se trató a un área específica de la agencia, sin embargo, se invita a realizar un estudio a otras áreas o dirigirlo a toda la agencia, con el fin de proponer nuevos planes de mejora, y así brindar herramientas a los funcionarios para optimizar sus labores, fortalecer las relaciones entre el equipo de trabajo y en sinergia alcanzar los objetivos que la Cooperativa exige.
3. Detectar a tiempo problemas e inconvenientes con los funcionarios o áreas de la agencia, para tomar medidas correctivas y de apoyo para el correcto desenvolvimiento en sus labores y relaciones con sus compañeros.
4. Trabajar con los funcionarios del área de servicio al cliente y de manera conjunta con las otras áreas de la agencia, para la aplicación del plan de mejora, además de realizar un seguimiento y control al personal involucrado.
5. Finalmente se recomienda realizar reuniones de trabajo en donde el equipo pueda integrarse, expresarse, analizar sus indicadores y su gestión, y de esta manera reforzar el espíritu de equipo y que todos los funcionarios se comprometan para la consecución de sus metas y objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade Orbe, A. M., Díaz Gispert, L. I., & Becerra Lois, F. Á. (2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación. *Universidad de Otavalo, EcRevista Actualidades Investigativas en Educación*, 19.
- Bastidas Espinosa, V. G. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Castrillón Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos generales de Administración*. Bogotá: L.Vieco S.A.S.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Condori Luján, E. J. (2017). *Guía de gestión empresarial*. La Paz, Bolivia: Comisión Episcopal de Educación.
- Cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre Ltda. (2020). Informe de Situación y Gestión. *Memoria Anual*, 5-7.
- Corral, R. (2017). *KPIs útiles: Diseña Indicadores operativos que realmente sirvan para mejorar*. España: LeexOnline.
- Cuenca López, J. M. (2014). El papel del patrimonio. *Tejuelo. Didáctica de la lengua y la literatura*, 76-96.
- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Boston: Addison-Wesley.
- Funes Tapia, J. C. (2018). El desarrollo de la capacidad para delegar utilizando análisis FODA. *Anfei Digital*, 3-5.
- Garrido Buj, S., & Romero Cuadrado, M. d. (2021). *Fundamentos de gestión de empresas*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Garrido Buj, S., & Romero Cuadrado, M. d. (2021). *Fundamentos de gestión de empresas*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Gómez Ortiz, M. d., & Vázquez Domínguez, E. (2019). Teorías de la administración. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 79-83.
- González Ortiz, Ó. C., & Arciniegas Ortiz, J. A. (2016). *Sistemas de gestión de calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill / interamericana editores, s.a. de c.v.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. En R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, & P. Baptista Lucio, *Metodología de la investigación* (pág. 382). México: McGraw Hill.
- Huerta, D. S. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid: Bubok Publishing S.L.
- Isotools Excellence. (9 de mayo de 2018). *isotools.org*. Obtenido de La Gestión Empresarial como clave del éxito: <https://www.isotools.org/2018/05/09/la-gestion-empresarial-como-clave-del-exito/>

- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico: McGraw Hill.
- Marín García, J. A., Bautista Poveda, Y., & García Sabater, J. j. (2014). *Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Pacheco Ramos, M. B. (2016). *Propuesta de un plan de mejoramiento de la calidad y cultura de servicio en la Cooperativa Policía Nacional para el año 2016 en la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial UTE.
- Palomo Tisalema, R. M. (2019). *Proyecto de investigación titulado "PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO REY DAVID LTDA., DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA"*. Ambato: Tesis.
- Perez Porto, J., & Merino, M. (9 de Septiembre de 2018). *Definicion.de*. Obtenido de Definición de Cooperativa: <https://definicion.de/cooperativa/>
- Quiroa, M. (2020). Ciclo de Deming. *Economipedia*, 50-52.
- Quiroa, Myriam;. (2020). Evolución de la administración. *Economipedia*, 19-20.
- Ramírez Cardona, C., & Ramírez, M. d. (2016). *Fundamentos de Administración*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson.
- Ruiz Barroeta, M. (2019). Misión, Visión y Valores de una Empresa, ¿qué son, cómo definirlos? *Consultora Estratégica de Negocios*, 3-10.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2020). *Informe de Rendición de Cuentas correspondiente a la gestión del año 2020*. Quito: SEPS.
- Universidad de Pamplona. (2019). Habilidades Gerenciales. *Programas de Estudio a Distancia*, 24-25.

## ANEXOS

Anexo A. Preguntas de validación.....	53
Anexo B. Declaración de revisión validador 1.....	54
Anexo C. Declaración de revisión validador 2.....	55
Anexo D. Declaración de revisión validador 3.....	56
Anexo E. Instrumento de Validación validador 1.....	57
Anexo F. Instrumento de Validación validador 2.....	58
Anexo G. Instrumento de Validación validador 3.....	59

## Anexo A. Preguntas de validación

Criterios	Preguntas
Impacto	¿Considera que el plan de mejora propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

## Anexo B. Declaración de revisión validador 1



Yo, PhD. Erika Sofía Escobar Redin con C.I **1716898976**, en mi calidad de validador de la propuesta del proyecto titulado: **PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE AGENCIA RIOBAMBA.**

Elaborado por el Ing. **Byron Alberto Albuja Mariño**, con C.I **1600355109**, estudiante de la Maestría Administración de Empresas, mención Gestión de Proyectos de la Universidad Tecnológica Israel (UISRAEL), como parte de los requisitos para obtener el Título de Magister, me permito declarar haber revisado el proyecto y realizado la evaluación de criterios.

Quito D.M., 8 de septiembre de 2021

---

**PhD. Erika Sofía Escobar Redin**

**C.I 1716898976**

**Registro SENESCYT 804299707**

## Anexo C. Declaración de revisión validador 2



Yo, Mg. Luz Marina Pazmiño Rivadeneira con C.I **0602167850**, en mi calidad de validador de la propuesta del proyecto titulado: **PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE AGENCIA RIOBAMBA.**

Elaborado por el **Ing. Byron Alberto Albuja Mariño**, con C.I **1600355109**, estudiante de la Maestría Administración de Empresas, mención Gestión de Proyectos de la Universidad Tecnológica Israel (UISRAEL), como parte de los requisitos para obtener el Título de Magister, me permito declarar haber revisado el proyecto y realizado la evaluación de criterios.

Guayaquil., 11 de septiembre de 2021

**Mg. Luz Marina Pazmiño Ribadeneira**

**C.I 0602167850**

**Registro SENESCYT 1006-2017-1816796**

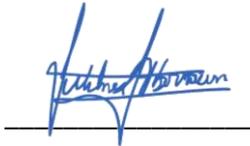
### Anexo D. Declaración de revisión validador 3



Yo, Ing. Wilmer Fabian Albarracin Guarochico MBA, con C.I **1713341152**, en mi calidad de validador de la propuesta del proyecto titulado: **PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE AGENCIA RIOBAMBA.**

Elaborado por el Ing. **Byron Alberto Albuja Mariño**, con C.I **1600355109**, estudiante de la Maestría Administración de Empresas, mención Gestión de Proyectos de la Universidad Tecnológica Israel (UISRAEL), como parte de los requisitos para obtener el Título de Magister, me permito declarar haber revisado el proyecto y realizado la evaluación de criterios.

Quito D.M., 8 de septiembre de 2021



**Ing. Wilmer Fabián Albarracin Guarochico MBA**

**C.I 1713341152**

**Registro SENESCYT 1051-12-744874**

Anexo E. Instrumento de Validación validador 1



Universidad  
Israel

**Instrumento de Validación: Plan de mejora para el área de servicio al cliente  
en la Cooperativa 29 de Octubre Agencia Riobamba**

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
Erika Sofía Escobar Redín	16 años	DOCTOR EN FILOSOFIA EN LA RAMA DE GESTION ADMINISTRATIVA	Profesor titular

Criterios de Evaluación

Criterios	Descripción
Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Escala de evaluación de criterios

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					X
Aplicabilidad					X
Conceptualización					X
Actualidad					X
Calidad Técnica					X
Factibilidad					X
Pertinencia				X	

Fuente: UISRAEL

Elaborada por: PhD. Erika Escobar Redín

Anexo F. Instrumento de Validación validador 2



**Universidad  
Israel**

**Instrumento de Validación: Plan de mejora para el área de servicio al cliente en la Cooperativa 29 de Octubre Agencia Riobamba**

**Datos del validador**

Nombres y apellidos	Años de experiencia	Título Académico	Cargo
Luz Marina Pazmiño Rivadeneira	23	Magister en Finanzas y Proyectos Corporativos	Jefa de Agencia Cooperativa 29 de Octubre Agencia Guayaquil

**Criterios de Evaluación**

Criterios	Descripción
Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

**Escala de evaluación de criterios**

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					X
Aplicabilidad					X
Conceptualización					X
Actualidad					X
Calidad Técnica					X
Factibilidad				X	
Pertinencia				X	

**Anexo G. Instrumento de Validación validador 3**



**Instrumento de Validación: Plan de mejora para el área de servicio al cliente  
en la Cooperativa 29 de Octubre Agencia Riobamba**

Datos del validador

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
Wilmer Fabian Albarracin Guarochico	13	Magister en Administración y Dirección de Empresas	Profesor Titular

Tabla  
Criterios de Evaluación

Criterios	Descripción
Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Tabla

Escala de evaluación de criterios

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					X
Aplicabilidad					X
Conceptualización					X

<b>Actualidad</b>					X
<b>Calidad Técnica</b>					X
<b>Factibilidad</b>					X
<b>Pertinencia</b>				X	

Fuente: UISRAEL

Elaborada por: Ing. Wilmer Fabian Albarraçin Guarocho MBA