



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL**

TEMA:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA LA OPTIMIZACIÓN
DE PROCESOS DEL ÁREA OPERATIVA DE LA COOPERATIVA 29 DE
OCTUBRE, AGENCIA GUAYAQUIL - CENTRO**

TUTOR:

MAGAP. PROAÑO PIEDRA CHRISTIAN XAVIER, ING.COM.

AUTORA:

VÁSQUEZ ALONSO CRISTINA EMPERATRIZ

AÑO:

2020



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: “DISEÑO DE UN MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA OPERATIVA DE LA COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE, AGENCIA GUAYAQUIL - CENTRO”	
AUTOR/ES: Vásquez Alonso Cristina Emperatriz	REVISORES O TUTORES: Magap. Proaño Piedra Christian Xavier, Ing.Com.
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniero Comercial
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2020	N. DE PAGES: 118
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Procesos, Estrategias, Clima Organizacional, Mejora Continua	
RESUMEN: La presente investigación sobre un Plan de mejora continua tiene como finalidad regular y organizar la estructura interna de la empresa estableciendo normas claras y precisas, este plan indica los procesos que debe seguir cada colaborador según la función que desempeña en la Cooperativa 29 de octubre Agencia Guayaquil – Centro. Toda empresa demanda de un ambiente laboral en el cual los trabajadores y la misma organización deben afrontar una serie de inconvenientes durante la ejecución de sus procesos, por lo	

<p>que es necesario contar con plan de mejora continua dentro de la organización el cual debe ser expuesto a todos los trabajadores, con el propósito de definir y aclarar sus funciones que deben seguir para el alcance de los logros institucionales.</p> <p>Según los resultados de las encuestas, la empresa no tiene documentado los procesos y funciones que deben seguir sus colaboradores tampoco saben con certeza los objetivos, y el proceso de cada cargo de la empresa en la que trabajan. Por ello en el presente estudio se propone la creación de un plan de mejora continua en conjunto con los objetivos, y los procesos del área administrativa.</p>		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Vásquez Alonso Cristina Emperatriz C.I. 0924443757	Teléfono: 0984329488	E-mail: cvasqueza@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Título. Phd. Rafael Iturralde Solórzano, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec MSc. Econ. Oscar Paúl Machado Álvarez, Director de Carrera Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS ACTUALIZADA CRIS. 9 abril 2020.docx (D68701118)
Submitted: 4/20/2020 11:23:00 PM
Submitted By: cproanop@ulvr.edu.ec
Significance: 9 %

Sources included in the report:

TESIS JUAN MENDOZA.docx (D46164562)
JOSE CARLOS VIVE MADRID.docx (D58337352)
Calderon Florencia Tesis Final 20 denoviembre.docx (D59294275)
"Manual de procedimientos para el proceso productivo de la empresa Hilanderías Unidas S.A ubicada en la ciudad de Guayaquil.docx (D64111860)
TESIS CAPITULO 4 CORRECCION - Urkund.docx (D59158274)
TESIS-DIANA TERÁN-FINAL.docx (D61284918)
https://es.slideshare.net/uptaebbosque4401/proyecto-impresin-macuto?qid=018c7795-e44d-41ce-bb5e-2f561b5a28cf&v=&b=&from_search=2Franklin,
<https://es.slideshare.net/feercho32/manual-procesos-y-funciones?qid=ca5c90d8-d14e-43ce-a23c-00464041Manso>,
<http://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/articulo/069061/articulo-pdfPozo>,
<https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
<https://docplayer.es/54433518-Actualizacion-y-redisenio-de-los-manuales-de-procedimientos-y-funciones-de-la-fiduciaria-helm-trust-s-a.html>
<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1168/1/DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LA%20EMPRESA%20NEGOCIOS%20INDUSTRIALES%20REAL%20S.A.%20%E2%80%9CNIRSA%E2%80%9D%20DE%20LA%20PARROQUIA%20POSORJA%2C%20%20PROVINCIA%20DEL%20GUAYAS%2C%20A%C3%91O%202013.pdf>

Instances where selected sources appear:

Firma:

MAGAP. PROAÑO PIEDRA CHRISTIAN XAVIER, ING.COM.

C.C. 0918646977

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El(Los) estudiante(s) egresado(s) VÁSQUEZ ALONSO CRISTINA EMPERATRIZ, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **DISEÑO DE UN MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA OPERATIVA DE LA COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE, AGENCIA GUAYAQUIL CENTRO**, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)



Firma:

VÁSQUEZ ALONSO CRISTINA EMPERATRIZ

C.I. 0924443757

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **DISEÑO DE UN MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA OPERATIVA DE LA COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE, AGENCIA GUAYAQUIL CENTRO**, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **DISEÑO DE UN MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA OPERATIVA DE LA COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE, AGENCIA GUAYAQUIL CENTRO**, presentado por los estudiantes VÁSQUEZ ALONSO CRISTINA EMPERATRIZ como requisito previo, para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.



Firma:

MAGAP. PROAÑO PIEDRA CHRISTIAN XAVIER, ING.COM.

C.C. 0918646977

AGRADECIMIENTO

A Dios, el motor que impulsa mis pasos, A mis padres, a quienes le debo el haberme formado con grandes valores, los que me permite ser la persona de hoy.

A mis maestros

Por el tiempo y esfuerzo que dedicaron a compartir sus conocimientos, sin su instrucción profesional no habría llegado a este nivel. Quienes me ofrecieron su cátedra, de tal forma que lo aprendido sea utilizado en la vida real, Gracias a mi tutor Máster Christian Proaño, por haberme guiado mi tesis, a los Máster Darwin Ordoñez, Rafael Iturralde, Oscar Machado y mis queridas Miss Solange Resabala , Kelly León y Beatriz Garcés quienes me inculcaron todo su conocimiento.

Cristina Emperatriz Vásquez Alonso

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico especialmente a mi Dios, quien me supo llevar por el buen camino, darme fuerzas para seguir a delante y no desmayar en los problemas que se me presentaban, enseñándome a encarar las adversidades.

A mis padres.

Que sin ellos no hubiera logrado una meta más en mi vida profesional.

Mamá, esto en especial es para ti tu eres mi motor en todo momento, cada paso que doy, te lo debo a ti, ella estuvo siempre alentándome para que pueda cumplir nuestro sueño, viejita la única ingeniera eres tú, no lo soy yo, porque tú eres mi inspiración. Padre, gracias por tus consejos.

A mis padrinos quienes son mis segundos padres, al igual que sus nombres son dos Ángeles que se aparecieron en mi vida para darme su apoyo incondicional en todo momento, gracias padrino Ángel y madrina Angelita, Dios los puso en mi camino, sin ustedes nunca hubiera podido llegar hasta donde me encuentro ahora.

A mi familia

Como olvidarme de ti Miss Solange Resabala , quien estuvo ahí en los momentos buenos y malos apoyándome siempre a que no desmayer y a toda mi familia.

Cristina Emperatriz Vásquez Alonso

INDICE GENERAL

	Pagina
Introducción	1
Capítulo I DISEÑO DE INVESTIGACION	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Formulación del problema.....	8
1.4 Sistematización del problema	8
1.5 Objetivos del problema	8
1.5.1 Objetivo general	8
1.5.2 Objetivo específicos	8
1.6 Justificación del problema	8
1.7 Delimitación o alcance de la investigación	9
1.8 Idea a defender.....	10
1.9 Líneas de Investigación.....	10
Capítulo II MARCO TEORICO	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Bases Teóricas	12
2.1.1 Diseño Organizacional.....	14
2.1.2 Objetivos de un organigrama	20
2.1.3 Procesos	23
2.1.4 Contenido de un manual de procedimientos	31
2.1.5 Análisis FODA.....	38
2.1.6 Servicio al cliente	40
2.2 Marco conceptual.....	43
Capítulo III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	45
3.1 Tipo de investigación	45
3.2 Enfoque de la investigación.....	45
3.3 Técnicas de la investigación	45

3.4	Población y muestra	46
3.5	Muestra.....	46
3.6	Análisis de resultados.....	47
	3.6.1 Análisis de las encuestas a los clientes.....	47
	3.6.2 Análisis de las encuestas a los empleados	56
	3.6.3 Análisis de las entrevistas	64
	3.6.4 Análisis general de las encuestas	67
	3.6.5 Ficha de Observación	68
	Capítulo IV PROPUESTA	70
4.1	Titulo	70
4.2	Proponente.....	70
4.3	Objeto de estudio	70
4.4	Análisis FODA del área de atención y servicio al cliente.....	70
	4.4.1 Estrategias acordes al análisis FODA de atención y servicio al cliente	71
4.5	Estructura organizacional propuesta	73
4.6	Plan de mejora continúa para la Cooperativa 29 de Octubre	74
	4.6.1 Introducción.....	75
	4.6.2 Objetivos.....	75
	4.6.3 Alcances	75
	4.6.4 Políticas de aplicación.....	76
	4.6.5 Conceptos	76
4.7	Introducción plan de mejora continúa	77
	4.7.1 Proceso de depósito y retiro con libreta.....	77
	4.7.2 Proceso de depósito y retiro con libreta propuesto	79
	4.7.3 Proceso de servicio al cliente	81
	4.7.4 Proceso de servicio al cliente Propuesto	83
	4.7.5 Proceso de buzón de sugerencias	85
	4.7.6 Proceso de buzón de sugerencias Propuesto	87

4.8	Análisis de Costo o Beneficio.....	89
	Conclusiones	91
	Recomendaciones	93
	Bibliografía	94
	Anexos	98

INDICE DE TABLAS

	Pagina
Tabla 1 Canales de Ingreso de consultas y reclamos	5
Tabla 2 Quinto principio: Educación, entrenamiento e información	6
Tabla 3 Pregunta 1 de la encuesta a clientes	48
Tabla 4 Pregunta 2 de la encuesta a clientes	49
Tabla 5 Pregunta 3 de la encuesta a clientes	50
Tabla 6 Pregunta 4 de la encuesta a clientes	51
Tabla 7 Pregunta 5 de la encuesta a clientes	52
Tabla 8 Pregunta 6 de la encuesta a clientes	53
Tabla 9 Pregunta 7 de la encuesta a clientes	54
Tabla 10 Pregunta 8 de la encuesta a clientes	55
Tabla 11 Pregunta 9 de la encuesta a clientes	56
Tabla 12 Pregunta 1 de la encuesta a empleados	57
Tabla 13 Pregunta 2 de la encuesta a empleados	58
Tabla 14 Pregunta 3 de la encuesta a empleados	59
Tabla 15 Pregunta 4 de la encuesta a empleados	60
Tabla 16 Pregunta 5 de la encuesta a empleados	61
Tabla 17 Pregunta 6 de la encuesta a empleados	62
Tabla 18 Pregunta 7 de la encuesta a empleados	63
Tabla 19 Pregunta 8 de la encuesta a empleados	64
Tabla 20 Análisis Foda	70
Tabla 21 Estrategias del análisis Foda.....	71
Tabla 22 Análisis Costo Beneficio	89
Tabla 23 Análisis Costo Beneficio Propuesto.....	89

Tabla 24 Fase Evaluación Externa	90
Tabla 25 Fase Evaluación Externa Propuesta	90
Tabla 26 Fase Atención al Cliente Propuesta	90

INDICE DE FIGURAS

	Pagina
Figura 1 Ranking Cooperativo	4
Figura 2 Personal Administrativo y Operativo	7
Figura 3 Ubicación Geográfica	9
Figura 4 El ciclo PHVA.....	18
Figura 5 Organigrama vertical	21
Figura 6 Organigrama horizontal	22
Figura 7 Organigrama mixto.....	22
Figura 8 Simbología utilizada para diagrama de flujos	27
Figura 9 Formato flujogramas vertical	28
Figura 10 Formato flujogramas Horizontal	29
Figura 11 Formato manual de procesos.....	32
Figura 12 Foda	41
Figura 13 Servqual	42
Figura 14 Pregunta 1 de la encuesta a clientes.....	48
Figura 15 Pregunta 2 de la encuesta a clientes.....	49
Figura 16 Pregunta 3 de la encuesta a clientes.....	50
Figura 17 Pregunta 4 de la encuesta a clientes.....	51
Figura 18 Pregunta 5 de la encuesta a clientes.....	52
Figura 19 Pregunta 6 de la encuesta a clientes.....	53
Figura 20 Pregunta 7 de la encuesta a clientes.....	54
Figura 21 Pregunta 8 de la encuesta a clientes.....	55
Figura 22 Pregunta 9 de la encuesta a clientes.....	56
Figura 23 Pregunta 1 de la encuesta a empleados	57
Figura 24 Pregunta 2 de la encuesta a empleados	58
Figura 25 Pregunta 3 de la encuesta a empleados	59

Figura 26 Pregunta 4 de la encuesta a empleados	60
Figura 27 Pregunta 5 de la encuesta a empleados	59
Figura 28 Pregunta 6 de la encuesta a empleados	62
Figura 29 Pregunta 7 de la encuesta a empleados	63
Figura 30 Pregunta 8 de la encuesta a empleados	64
Figura 31 Estructura organizacional propuesta.....	73
Figura 32 Diagrama de Procesos Depósitos /o Retiro.....	78
Figura 33 Diagrama de Procesos Propuesto Depósitos /o Retiro	80
Figura 34 Diagrama de Procesos Servicio al Cliente	82
Figura 35 Diagrama de Procesos Propuesto Servicio al Cliente	84
Figura 36 Diagrama de Procesos Buzón de Sugerencias	86
Figura 37 Diagrama de Procesos Propuesto Buzón de Sugerencias	88

INDICE DE ANEXOS

	Pagina
Anexo 1 Ficha de observación	99
Anexo 2 Formato de encuesta a empleados	101
Anexo 3 Entrevista	102
Anexo 4 Formato de encuesta a clientes.....	104
Anexo 5 Fotos	105

INTRODUCCION

La presente investigación sobre un Plan de mejora continua tiene como finalidad regular y organizar la estructura interna de la empresa estableciendo normas claras y precisas, este plan indica los procesos que debe seguir cada colaborador según la función que desempeña en la Cooperativa 29 de octubre Agencia Guayaquil – Centro. Toda empresa demanda de un ambiente laboral en el cual los trabajadores y la misma organización deben afrontar una serie de inconvenientes durante la ejecución de sus procesos, por lo que es necesario contar con plan de mejora continua dentro de la organización el cual debe ser expuesto a todos los trabajadores, con el propósito de definir y aclarar sus funciones que deben seguir para el alcance de los logros institucionales.

Según los resultados de las encuestas, la empresa no tiene documentado los procesos y funciones que deben seguir sus colaboradores tampoco saben con certeza los objetivos, y el proceso de cada cargo de la empresa en la que trabajan. Por ello en el presente estudio se propone la creación de un plan de mejora continua en conjunto con los objetivos, y los procesos del área administrativa.

La propuesta de este proyecto cuenta con el apoyo del Gerente General dueño de la empresa, ya que está consciente la falta de implementación de los procesos y funciones administrativas y logísticas dentro de su empresa, que ayudará a guiar a sus empleados en sus tareas diarias.

La finalidad de este proyecto es ofrecer una solución a la problemática existente en la empresa mediante de Diseño de un modelo de mejora continua para la optimización de procesos del área operativa de la Cooperativa 29 de Octubre Agencia- Guayaquil, que ayude a mejorar el rendimiento de los trabajadores.

El trabajo de investigación se estructura de cuatro capítulos:

Capítulo I: En este capítulo se realizó el diseño de la investigación que abarca el planteamiento, formulación, sistematización y los objetivos de la investigación, con el fin de analizar la un plan de mejora continua para la Cooperativa.

Capítulo II: En este capítulo se encuentra el marco teórico, el cual contiene toda la información científica y enfoques teóricos realizados en la investigación.

Capítulo III: Corresponde a la metodología en donde se desarrolla el tipo de investigación, técnicas, población, muestra, análisis de la información. Aquí se realizó la investigación de campo mediante las encuestas con la cual se hizo la tabulación, traficación y análisis de la información.

Capítulo IV: Corresponde a la elaboración del plan de Diseño de un modelo de mejora continua para la optimización de procesos del área operativa de la Cooperativa 29 de Octubre Agencia-Guayaquil.

CAPITULO I

DISEÑO DE INVESTIGACION

1.1 TEMA

DISEÑO DE UN MODELO DE MEJORA CONTINÚA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA OPERATIVA DE LA COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE, AGENCIA GUAYAQUIL - CENTRO

1.2. Planteamiento del Problema

La Cooperativa 29 de octubre, es una institución de carácter privado, supervisada por la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria), cuya finalidad es servir a las necesidades financieras de sus socios y terceros a través del ejercicio de sus actividades, siendo una de las diez cooperativas con mayor prestigio y cobertura a nivel nacional, contando en la actualidad con 34 agencias. Esta Institución lleva consolidada en el mercado financiero desde 1967, Sin embargo, dicha institución presenta procesos operativos aun clásicos o convencionales, que afectan el normal desempeño de las actividades en el área operativa y que no están siendo comulgadas con la visión institucional de querer ser líderes en innovación.

Además, El poco compromiso del equipo de trabajo con la misión institucional, no permite el normal desarrollo de las políticas y procedimientos concernientes a las actividades que deben estar delineadas de una manera funcional-operativa, evidenciando un direccionamiento erróneo razón por la cual se ven afectados los distintos procesos del área y su interacción con las demás áreas que existen dentro de la agencia, repercutiendo en la insatisfacción de los clientes, visto que catalogan al tiempo de ejecución de los trámites como muy extensos, puesto que aún se siguen utilizando mecanismos que actualmente deberían llevarse de manera automatizada, ejemplo de esto es la utilización de papeletas y cartolas que reflejan los registros de movimientos, siendo este un proceso antiguo que lleva más de 10 años instaurados en la cooperativa y lo cual no permite la competitividad en el mercado financiero.

Se debe mencionar que la Cooperativa 29 de Octubre, está ubicada en el puesto n.5 según el ranking cooperativo, lo cual hace notar que la misma tiene liquidez.

Ranking Cooperativo		
Ranking de Cooperativas Segmento 1, al 31 de Agosto 2019		
<i>INSTITUCION</i>	<i>RANKING</i>	<i>ACTIVOS</i>
JUVENTUD ECUATORIANA Y PROGRESISTA LTDA.	1	\$ 2.148.911.858
JARDIN AZUAYO LTDA.	2	\$ 915.624.702
POLICIA NACIONAL LTDA.	3	\$ 808.348.910
COOPROGRESO LTDA.	4	\$ 567.130.946
29 DE OCTUBRE LTDA.	5	\$ 538.939.323
OSCUS LTDA.	6	\$ 426.478.040
ALIANZA DEL VALLE LTDA.	7	\$ 370.939.350
SAN FRANCISCO LTDA.	8	\$ 368.658.445
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA.	9	\$ 345.274.125
RIOBAMBA LTDA.	10	\$ 323.299.507

Figura 1. Ranking Cooperativo

Fuente: “Ranking Cooperativo2019” (Progresista, 2019)

Existe el denominado Buzón de reclamos relacionado a las quejas de los socios, este no mantiene una actualización constante en cuanto a las respuestas o solución, debido a que se lleva de manera manual, esto no permite una información estadística visible en cada agencia que permita tener datos coherentes para una toma de decisión acertada, ni permite una medición más acertada en cuanto al tiempo que debe emplearse para responder y solucionar estos reclamos derivándose en una centralización de este proceso. Esto a su vez repercute en la imagen que actualmente tiene la Cooperativa frente a sus usuarios, disminuyendo la efectividad en la atención y servicios ofertados.

Los recursos escasos asignados a sus funcionarios, no permiten optimizar el tiempo para efectuar estos procesos, en consecuencia, los usuarios perderán el interés de acudir a la cooperativa para satisfacer sus necesidades financieras, y esto afectará el nivel de competitividad de la institución, es por ello que se deben desarrollar estrategias que permitan que la institución este a la vanguardia de procedimientos automatizados con la finalidad de mejorarlos y fomentar

el compromiso de sus colaboradores, procurando que el área operativa que es la primera en interactuar con los clientes, desarrolle procedimientos automatizados como la disminución de tiempos en el llenado y generación de una papeleta física ya que de ella depende en gran medida la fidelización de los usuarios, al mismo tiempo, que la cooperativa 29 de octubre sea percibida como una institución de calidad.

Tabla 1 Canales de ingreso de consultas y reclamos

Canales	Números	Porcentajes
1. 1800 - 29 -29 -29 llamadas entrantes	6.182	43%
2. Solicitudes de información de productos /servicios a través de la página web Institucional	5.949	41%
3. Inquietudes y sugerencias por página web Institucional	1.108	8%
4. Inquietudes receptadas en redes sociales (Facebook y Twitter)	716	5%
5. Reclamos de buzón de sugerencias en 34 agencias a nivel nacional	291	2%
6. Reclamos presentados por escrito en el área de Atención al Cliente	95	1%
TOTAL	14.341	100%

Fuente: “Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 d Octubre Agencia Guayaquil-Centro”/2014

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

En el siguiente grafico mostramos el nivel de llamadas que entran de manera mensual, la cantidad de solicitudes de información de productos que ofrece la Cooperativa, encontramos las inquietudes y sugerencias que normalmente no son tomados en consideración para mejoras de la Cooperativa, la cantidad de reclamos presentados lo cual dentro de la propuesta se espera resolver dichos inconvenientes.

Este compromiso se ve afectado por la falta de interés de la administración general, relacionada a brindar a los funcionarios del área operativa seminarios permanentes.

Otro factor condicionante es la falta de organización dentro de la compañía, ya que no se realiza un seguimiento adecuado para mejorar dichas actividades como la ejecución de las tareas designadas de su área a tiempo, a tal razón como efecto surge incumplimiento por parte de los colaboradores en lo que se refiere a tiempos de atención a clientes, atención personalizada; se debe tomar en cuenta que estas fallas, aunque parezcan mínimas, repercuten a la hora de cumplir con los requerimientos de los clientes. Sin las normativas idóneas para asegurar un servicio de calidad, la empresa pierde credibilidad para posteriormente bajar su nivel de ingresos monetarios.

Cabe mencionar que verificando en el presupuesto anual de la empresa hay un valor el cual es destinado a capacitaciones, las mismas que no se orientan a las necesidades urgentes que requiere la empresa, por lo cual no se logran observar resultados esperados en las fallas antes mencionadas.

Tabla 2 Quinto principio: educación, entrenamiento e información

	2013	2014
% de empleados de la Cooperativa que han accedido a capacitación	91%	84%
% de directivos de la Cooperativa que han accedido a capacitación	100%	89%
\$ Gastos destinados a capacitación directivos	5.000, 00	10.524,12
\$ Gastos destinados a capacitación empleados	142.361	127.032,94
Cumplimiento del presupuesto de capacitación	85%	51%

Fuente: “Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 d Octubre Agencia Guayaquil-Centro”/2014

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

Además, se puede evidenciar la desorganización que los usuarios provocan, al momento de dirigirse al área de atención al cliente, debido a la escasez de un dispositivo de turnos que lo direccionen hacia el funcionario que podrá despejar las dudas con relación a los servicios ofrecidos por la institución, originando caos dentro de la agencia, el no contar con un mecanismo de evaluación constante del usuario dirigida hacia los colaboradores de la cooperativa no permite tener una evaluación constante sobre el desempeño de todos las áreas que conforman la agencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede concluir que existe una problemática muy clara dentro la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, en la que urge tomar correctivos, ya que la mayoría del personal que allí labora, se encuentra realizando funciones que quizás no sean responsabilidad de ellos y que conlleva a que descuiden sus actividades principales.

Dentro de la Cooperativa de ahorro y Crédito 29 de Octubre Centro, se desconoce un organigrama específico que determine el nivel jerárquico del equipo, solo se conocen los cargos de cada uno, por lo cual se propone elaborar un organigrama, a continuación se detalla los cargos del equipo de trabajo.



Figura 2: Personal Administrativo y operativo

Fuente: “Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 d Octubre Agencia Guayaquil- Centro”/2014

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

1.3 Formulación del problema.-

¿De qué manera un modelo de mejora continua puede optimizar los procesos del área operativa de la Cooperativa 29 de octubre, Agencia Guayaquil - Centro?

1.4 Sistematización del problema.-

¿Cuál es la situación actual de la Cooperativa 29 de octubre, Agencia Guayaquil – Centro con respecto a la forma de ejecución de los procesos del área operativa?

¿Cuáles son las causas que afectan la ejecución de los procesos del área operativa?

¿Cuáles son las acciones que deberían seguir los colaboradores para mejorar el rendimiento del área operativa?

1.5 Objetivos de la Investigación.-

1.5.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de mejora continua para la optimización de procesos del Área Operativa De La Cooperativa 29 De Octubre, Agencia Guayaquil - Centro

1.5.2 Objetivos específicos

- Recopilar información sobre la forma de ejecución de los procesos vigentes del área operativa de la Cooperativa 29 de octubre, Agencia Guayaquil – Centro.
- Analizar la información recopilada sobre los procesos vigentes del área operativa, a fin de identificar las causas que originan la problemática.
- Presentar la Propuesta de un modelo de mejora continua para la optimización de procesos del Área Operativa De La Cooperativa 29 De Octubre, Agencia Guayaquil - Centro

1.6 Justificación de la investigación

Debido a las limitaciones originadas por la ausencia de políticas departamentales claras, este proyecto, desea resaltar la importancia que tiene el Diseñar un modelo de mejora continua en el área operativa de esta Agencia, el mismo que permitirá potencializar las fortalezas, de tal forma que se puedan aprovechar con mayor eficiencia las oportunidades de mercado, con el

- **Delimitación operativa.** – El presente trabajo se concentrará en el área operativa de la Agencia Guayaquil – Centro de la Cooperativa 29 de octubre.
- **Delimitación temporal.** – La investigación tendrá una duración aproximada de siete meses, de junio a diciembre, durante el año 2019.

1.8 Idea a defender

El modelo de mejora continua proporcionará las directrices a seguir para la optimización de procesos del área operativa de la Cooperativa 29 de octubre, Agencia Guayaquil - Centro.

1.9 Líneas de Investigación

Este proyecto de investigación está orientado bajo las siguientes líneas de investigación: Línea 4. Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Es importante reconocer que para el desarrollo del presente trabajo se realizó la investigación sobre la mejora continua y optimización de procesos de los siguientes trabajos:

- (Manrique, 2013) La empresa Surticervezas se basa en una planeación optimizadora orientada hacia la adaptabilidad e innovación de la organización. Las decisiones se toman basándose en la búsqueda de la honestidad orientada a la eficiencia, eficacia y entrega de sus trabajadores.
- (Falcon, 2012) Este proyecto quiere llegar a conocer las actividades interrelacionadas y vinculadas con los procesos administrativos tales como: planificación, organización, dirección, control y evaluación, de todas las actividades que implican los procesos de las funciones administrativas de la Fundación.
- (Lopez, 2007) El Área de la mejora de desempeño se encuentra en continua transición y desarrollo. Ha evolucionado a partir de la experiencia, la reflexión y la conceptualización de practicantes profesionales buscando mejorar el desempeño humano en el lugar de trabajo.
- (Molineros, 2014) El objetivo principal de la elaboración de una guía de procedimientos es describir con claridad cada una de las actividades de la empresa, para así poder hacer una repartición o una apropiada

Distribución de las responsabilidades que corresponden a cada uno de los cargos de la institución.

- (Cuenca, DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y PROCESO DE, 2012) En base a todo este preámbulo se considera necesario que los procesos de gestión de CADELAES Cía. Ltda., sean definidos, diseñados y plasmados en un Manual de Procesos de Gestión haciendo énfasis en la calidad.
- (Cuenca, DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y PROCESO DE MEJORA CONTINUA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO, 2012) Para el análisis horizontal se dispuso de los estados financieros de la Cooperativa Acción y Desarrollo con corte a diciembre 2009-2011, el cual nos ha permitido conocer y analizar en gran detalle la evolución que ha tenido durante el transcurso del tiempo, a la vez nos permitirá realizar un análisis comparativo entre los periodos mencionados, esto nos ayuda a conocer las variaciones que han tenido las cuentas de los estados financieros y sus posibles causas.

2.2 Bases teóricas

Este proyecto de investigación presenta un marco teórico enfocado al modelo de (Mayo, 2013) dado en la teoría de las Relaciones Humanas en donde explica que “la solución al problema de cooperación no puede darse apenas a través del retorno a las formas tradicionales de organización y lo que se debe hacer es una nueva concepción de las relaciones humanas en el trabajo” (pág. 10).

Mayo defiende los siguientes puntos de vista:

- El trabajo es una actividad típicamente grupal: el nivel de producción es influenciado por las normas, funciones y reglamentos de grupo que por el incentivo salariales y materiales de producción.
- El operario no reacciona como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social: los cambios tecnológicos rompen los lazos informales de amistad.

- La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicar: se busca establecer una sociedad adaptable a la comunicación efectiva y la comunicación sobre las relaciones establecidas.
- La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de estar junto de ser reconocida: la organización eficiente es incapaz de elevar la productividad si las necesidades psicológicas del trabajador no fueran descubiertas, localizadas y satisfechas. (Mayo, 2013, pág. 12)

Este es uno de los puntos por los cuales, el manual de funciones, se enfoca a dicha teoría, a su vez se enfatiza en otra como la **TEORIA Y** estudiada y definida por (Gregor, 2007), quien se preocupó por comparar estilos opuestos en administrar, la cual, “la Teoría X, es un estilo basado en la teoría tradicional excesivamente mecanicista y pragmática, se basa en convicciones erróneas sobre el comportamiento. En cambio la Teoría Y, se basa en ideas y premisas actuales sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana”.

Hay que tener en cuenta los siguientes aspectos que propone la Teoría Y

- El hombre promedio no muestra desagrado inherente hacia el trabajo
- Las personas no son, por su naturaleza intrínseca, pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa, asumen esa actitud por experiencias profesionales negativas en otras empresas.
- Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades que se les asignen.
- El hombre tiene la capacidad de alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está ampliamente y no escasamente distribuida entre las personas.
- La teoría Y propone un estilo de administración participativo y democrático basado en los valores humanos y sociales”. (Gregor, 2007, pág. 59)

El proyecto está enfocado en la teoría de los Sistemas, donde está dada por el investigador (Bertalanffy, 1999), “esta se basa en remediar problemas con soluciones prácticas donde fundamenten la teoría en la aplicación realista” (pág. 32).

Este proyecto de investigación acoge la siguiente afirmación dada por la teoría de los sistemas en: Las funciones de un sistema dependen de su estructura, para los sistemas biológicos y mecánicos, pero también es una afirmación clara para las organizaciones, la cual son sistemas reunidos en uno solo para desarrollar un objetivo dentro de un entorno ambiental, ya que estas pueden ser sistemas cerrados o abiertos.

Sistemas cerrados: no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas. (Velasquez, Turmeque, & Carmen, 2009)

Sistemas abiertos: presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian información, energía y materia con el ambiente. Son adaptables para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización. (Bertalanffy, 1999, págs. 12-13-14)

2.1.1 Diseño Organizacional

Se tiene que tener en cuenta en que consiste un diseño organizacional y de qué manera lo usaremos para nuestro proyecto.

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se

pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones. (Taveras M. A., 2018, pág. 34).

Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de la Cooperativa 29 de Octubre.

El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas, en lo cual podemos notar que la toma de decisiones no han sido las correctas. (Velasquez, Turmeque, & Carmen, 2009)

Específicamente, debe:

- Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras.
- Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.
- Crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

Factores Claves en el Diseño Organizacional

Todo diseño organizacional (con mayor descentralización y delegación de autoridad a los empleados) soluciona algunos problemas, pero al mismo tiempo crea otros. Cada diseño organizacional presenta algunos inconvenientes, la clave radica en seleccionar un diseño organizacional que los minimice. Es posible identificar algunas variables para cada uno de los tres factores primarios: ambientales, estratégicos y tecnológicos, que afectan las decisiones de diseño

organizacional. Otros factores (por ejemplo proveedores, consumidores y nuevos competidores) pueden afectar también el diseño organizacional.

Factores Ambientales.- Los factores ambientales que gerentes y empleados necesitan evaluar son:

- 1) las características de los ambientes presentes y posiblemente futuros,
- 2) la forma en que estas características afectan la capacidad de la organización para funcionar con eficacia. Tal vez la mejor forma de entender el impacto del ambiente sobre el diseño organizacional es observar los diversos factores que comprende el ambiente. Los cuatro factores que consideramos más importantes son: proveedores, distribuidores, competidores y consumidores.

Factores Estratégicos.- Las organizaciones han tratado de construir una ventaja competitiva en diversas formas, pero tres estrategias parecen esenciales para crear esa ventaja: bajo costo, diferenciación y enfoque:

Bajo costo: Una estrategia de bajo costo se basa en la capacidad de la organización para proporcionar un producto o servicio a un costo inferior que sus rivales. Una empresa que elige una estrategia de bajo costo trata de obtener una ventaja significativa en costos sobre otros competidores y beneficiar a los consumidores con los ahorros, para ganar participación en el mercado. Este tipo de estrategia se encamina a vender un producto estandarizado que resulte atractivo para el cliente “promedio” en un mercado amplio.

- **Diferenciación:** Una estrategia de diferenciación se basa en proporcionar a los clientes algo que sea exclusivo y distinga a los productos o servicios de la organización de los de la competencia. Una organización que escoge una estrategia de diferenciación suele usar un diseño de organización por producto, por el cual cada producto tiene sus propios departamentos de manufactura, comercialización e investigación y desarrollo.

- **Enfoque:** Una estrategia de enfoque se diseña para ayudar a que la organización establezca como meta un nicho específico en una industria, a diferencia tanto de la estrategia de bajo costo como de la de diferenciación, que están diseñadas para apuntar a mercados de toda la industria. Una organización que escoge una estrategia enfocada puede utilizar cualquiera de varios diseños de organización que van desde el funcional hasta el de producto y el de red, para satisfacer las preferencias de sus consumidores. (Taveras M. A., 2014, págs. 70-71).

Cabe recalcar que hay estrategias que se está considerando los cuales se empleará para las mejoras en la Cooperativa 29 de Octubre, Se buscará una estrategia que diferencie de la competencia la cual será la atención personalizada que se le dé al cliente de manera personal y por llamadas telefónicas.

Mejora Continua (Kaizen)

- Es una palabra que se origina del japonés que se compone de dos vocablos: *Kai* que significa cambio, y *Zen* que se traduce como algo mejor; de esta manera le da paso al significado de la “*mejora continua*” acuñado por el profesor japonés Masaaki Imai y fundador del Kaizan Institute, establecido en suiza en 1985. Puesto en marcha por la empresa Toyota el cual es su filosofía. (Significados.com, 2019)
- (Significados.com, Significado de Kaizen, 2019) En la administración “es una metodología planeada, sistemática y organizada que tiene como objetivo lograr un cambio de las prácticas existentes que lleve a un aumento en el rendimiento empresarial.”
- Ya que se centra en mejorar partes específicas de una organización; la cual aprende de los errores, elimina las practicas o los procedimientos que con el tiempo han perdido efectividad o están asociadas a la pérdida de tiempo; esto también involucra a los empleados de todos los niveles de la organización y sin hacer diferencias basadas en la responsabilidad o posiciones que tengan en la compañía. (OBS Business School, 2019)

- (OBS Business School, 2019) “Ser proactivo y no asumir que los nuevos métodos de trabajo funcionarán mejor que los tradicionales son algunos de los principios que definen qué es Kaizen”.

El Ciclo PHVA

También llamado ciclo de Shewhart, ciclo de Deming o ciclo de la calidad, es de gran utilidad para diseñar la estructura y ejecución de proyectos de mejora de calidad y productividad. Este ciclo realiza de manera concisa y objetiva un plan (planear), el cual se aplicará a escala pequeña o en base a un estudio (hacer), si se obtuvieron resultados esperados se evaluará (verificar) y, en relación a lo anterior, se actuará consecuentemente (actuar), sea generalizando el plan o tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, reformulando el plan de ser el caso que los resultados no sean satisfactorios, y así se inicia el ciclo nuevamente.

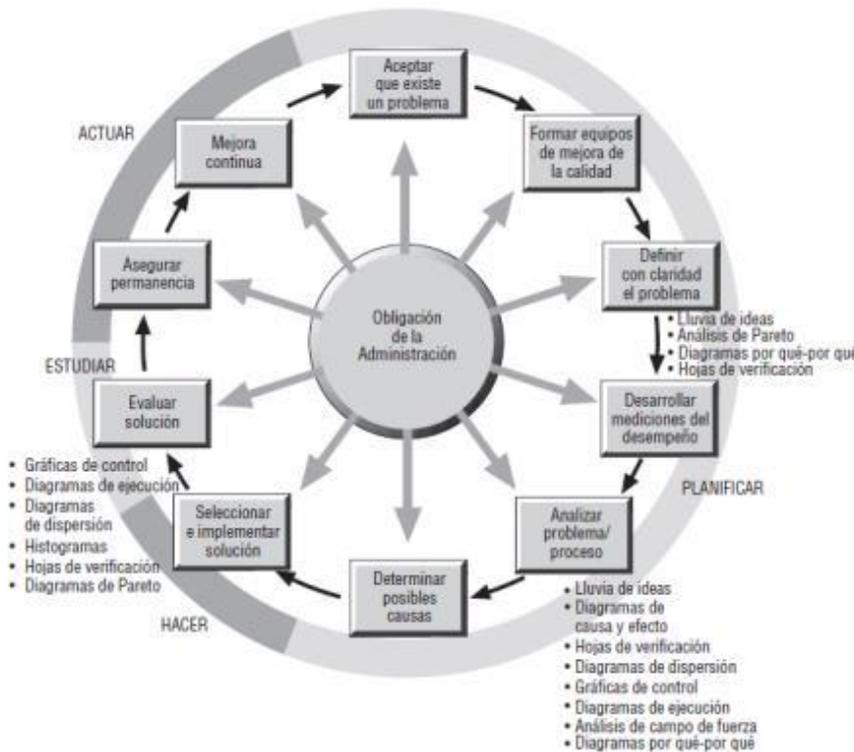


Figura 4. El Ciclo PHVA
Fuente: “El Ciclo PHVA” (Zeithaml, 2017)

- **Calidad del servicio**

Respecto a la calidad del servicio que brindan las empresas según (Marcelino Aranda & Ramírez Herrera, 2014); nos dice que “La calidad en el servicio genera nuevos clientes y mantiene la lealtad con los ya existentes. Calidad es dar al cliente lo que se le prometió y excelencia es sorprenderlo excediendo sus expectativas; el servicio es algo que va más allá de la gentileza, es un valor agregado para el cliente y algunos de ellos estarán dispuestos a pagar un poco más por eso. La calidad es un arte que alimenta el espíritu de la empresa”. (págs. 100-101)

- **Administración**

Según (Taylor, 1911); creador de la teoría científica sobre movimientos y tiempos en los procesos el cual tiene este nombre por centrar métodos de la ciencia a problemas administrativos para obtener eficiencia industrial; esto llevó a desarrollar principios centrados en el trabajo individual, selección científica del trabajador, enseñanza, capacitaciones, desarrollo y división de las responsabilidades o tareas. La teoría de la administración de Frederick Taylor se enfocaba en cuatro principios: Planeación, Elaboración, Control y Ejecución.

- **Etapas de la administración**

Las etapas administrativas en las empresas para hacer seguimiento e implementación de procesos para ayudar al desempeño de la empresa según el enfoque se basan en 4 etapas que son:

- **Planificación:** En esta parte se establecen los objetivos o las metas que tenga la organización y tratar en una medida de tiempo; estas pueden ser a corto, mediano y largo plazo. En esta etapa inicial también pueden ser establecidas las estrategias, recursos materiales y talento humano que se necesitará para alcanzar lo propuesto.
- **Organización:** Esta fase de la administración se encarga de coordinar todo lo que se planificado con antelación; ya que es esencial para ayudar a dirigir concretamente el trabajo hacia las metas precisas.

- **Dirección:** El cargo de una persona que tenga la responsabilidad de llevar todo a cabo en una organización es esencial; en esta etapa se necesita alguien que lidere, de la comunicación respectiva, motive al personal y la encargada de supervisar las actividades planeadas o planteadas; en hoy en día la inteligencia interpersonal y la emocional son clave en esta puesta ya que requiere todas herramientas necesarias para la toma de decisiones.
- **Control:** En esta etapa de los procesos propuestos en los cuales se busca medir los resultados con la finalidad de un mejoramiento y le dé una retroalimentación de la planeación también este proceso brinda la oportunidad del mejoramiento de puntos débiles y confirmar los fuertes para poder integrarlos a la organización. (Emprende Pyme, 2018)

2.1.2 Objetivos de un Organigrama

Debe conocer los tipos de organigramas en lo cual determinará cuál es el más apropiado para el proyecto de investigación se verá de un modo general, con el organigrama lo que se espera mostrar:

- La estructura de la empresa, representando los organismos que la componen e indicando las relaciones jerárquicas existentes entre ellos de una forma esquemática y clara.
- El grado de dependencia que existe entre los distintos niveles.
- Los distintos puestos de trabajo y sus funciones así como el personal responsable a cargo.

Requisitos que debe cumplir

Es importante que el organigrama cumpla con los objetivos citados anteriormente para los que se creó. En otro caso, no tendría ningún sentido. Para ello debe reunir los siguientes requisitos:

- **Exactitud:** debe reflejar de forma precisa la estructura de la organización de la empresa.
- **Realidad:** debe representar la estructura jerárquica existente en la empresa en el momento de su realización debiendo actualizarse con cada modificación realizada.
- **Comprensibilidad:** ha de ser fácilmente inteligible por las personas a las que se trata de informar.
- **Sencillez:** únicamente reflejará los elementos indispensables para facilitar la información que pretenden dar, sin dar lugar a confusiones.
- Deberá ser elaborado por los responsables de la empresa. (Perez, 2016, págs. 2-3-4).

(Promonegocios.net, 2017) Afirma que “Existen varios modelos de organigramas los cuales varían según el nivel de autoridad de los niveles superiores” (pág. 1). Se detallan a continuación:

POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA: Este grupo se divide en cinco tipos de organigramas:

Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo ejemplo:

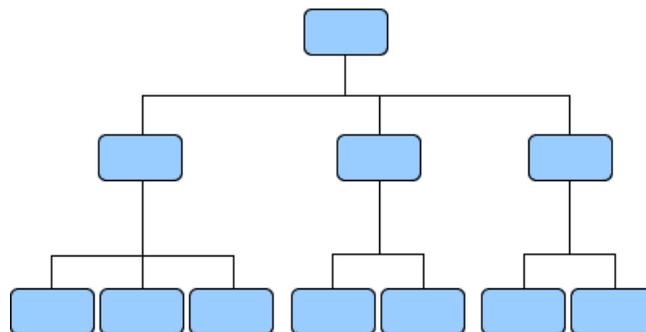


Figura 5. Organigrama Vertical

Fuente: “Organigramas, Tipos de organigramas” (Promonegocios.net, 2017)

Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

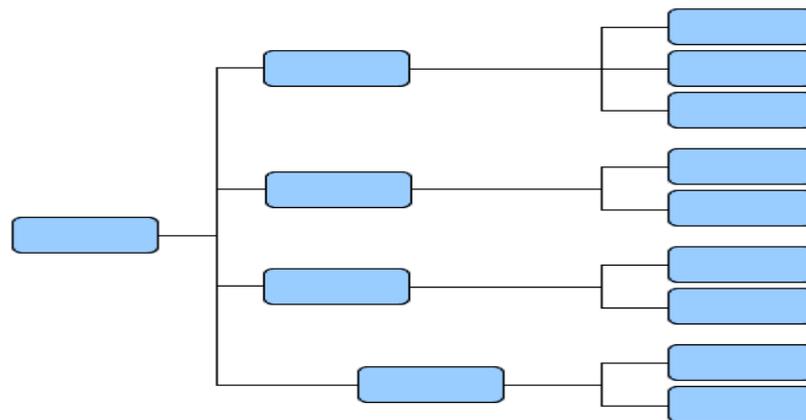


Figura 6. Organigrama Horizontal
Fuente: “Organigramas, Tipos de organigramas” (Promonegocios.net, 2017)

Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.”

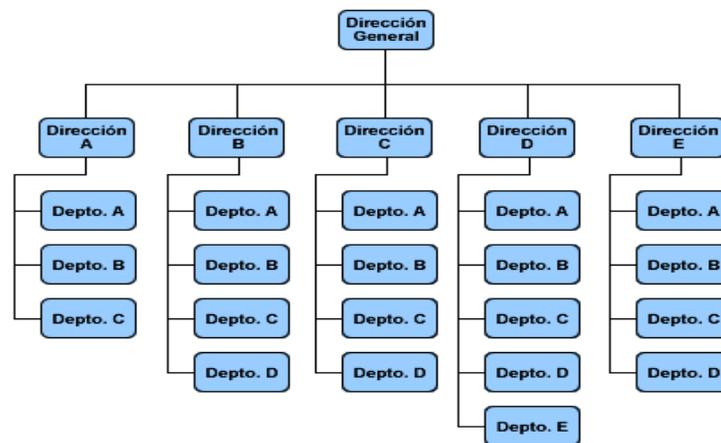


Figura 7. Organigramas Mixtos
Fuente: “Organigramas, Tipos de organigramas” (Promonegocios.net, 2017)

Con relación a lo antes mencionado, se puede apreciar en los tipos de organigramas, que estos únicamente muestran la estructura de la organización y la cadena de mando, mas no las

funciones que se realiza en la misma. Esto se reflejara en un manual de funciones (con la descripción de los puestos).

2.1.3 Procesos

Los Procesos son definidos como según (SEP, 2017)“conjunto de actividades que transforman o convierten uno a o más insumos en productos o resultados, que proporcionan un valor a quien los usa” (pág. 5)

- **La repetitividad:** esta es la que justifica el hecho de que se inviertan esfuerzos y recursos en mejorarlos, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica prácticamente por la cantidad de veces que se repita el proceso.

De ahí la importancia de elaborar procedimientos que especifiquen con precisión las formas de realizar las actividades del proceso y por ende el proceso en cuestión.

- **La variabilidad:** esta se manifiesta en las desigualdades que se pueden obtener y de hecho se obtienen generalmente, en los resultados luego de producirse en diversas ocasiones el proceso (repetitividad), repercutiendo en su eficacia.

Existen disímiles técnicas para el estudio y análisis de estas variaciones con vistas a lograr el control necesario sobre las mismas.

- **Son susceptibles de ser mejorados:** los procesos siempre se pueden mejorar, constantemente se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos, en vistas de optimizar su resultado.

Además, los procesos han de evolucionar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías, etc.

- **Rebasan las estructuras funcionales:** los procesos no tienen fronteras claras como las que tienen los departamentos de una organización y con frecuencia

cruzan los límites funcionales repetidamente. Ello hace que en ocasiones fuercen la cooperación entre las distintas estructuras organizativas de la organización, ello propician el desarrollo de una cultura organizacional más abierta y menos jerárquica, que puede contribuir a obtener mejores resultados.

Entre los tipos de procesos se destacan los siguientes:

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

Operativos (esenciales o claves): procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

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

Algunos autores coinciden en que las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra cómo se crea valor en la organización.
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

Los procesos ya existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería limitarse a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. La gestión de los procesos tiene cuatro etapas fundamentales que son:

- Identificación de los procesos y sus interrelaciones internas y externas

- Documentación, formación y ejecución

- Control

- Mejora

Entre los principales factores para la identificación y selección de los procesos se encuentran:

- Influencia en la satisfacción del cliente.

- Los efectos en la calidad del producto/servicio.

- Influencia en Factores Clave de Éxito.

- Influencia en la misión y estrategia.

- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.

- Los riesgos económicos y de insatisfacción.

- Utilización intensiva de recursos.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

La ficha de procesos se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

Entre las informaciones que se incluyen en la Ficha de Proceso se encuentran: Misión u objeto, Propietario del proceso, Límites del proceso, Alcance del proceso, Indicadores del proceso, Variables de control, Inspecciones, Documentos y/o registros, Recursos. (Ruiz, 2014, págs. 5-6-7-8-9)

Para que los procesos dentro de la organización sean comprendidos correctamente por quienes conforman parte de la empresa, es necesario hacer uso del diagrama de flujo, estos diagramas son usados para por modelar un proceso, haciendo uso de un conjunto de símbolos que varían de significados de acuerdo a las actividades y procedimientos que se estipulen.

A continuación, se muestra la simbología básica usada en la modelación y mejora de procesos.

SIMBOLO	DESCRIPCION
	Indicador de inicio de un procedimiento.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una tarea o actividad.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad predefinida expresada en otro Diagrama.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad de decisión o de conmutación.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad combinada.
	Conector. Úsese para representar en un diagrama de flujo una entrada o una salida de una parte de un Diagrama de Flujo a otra dentro de la misma página.
	Documento. Representa la información escrita pertinente al proceso.
	Conector utilizado para representar el fin de un procedimiento.

Figura 8. Simbología utilizada para diagrama de flujos
Fuente: Manual de Procesos y Procedimientos (KABOD, 2015)

Este tipo de diagramas sigue una secuencia que va desde arriba hacia abajo. Se muestran en forma de una lista ordenada de operaciones de un determinado proceso.

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un algoritmo o proceso. Se utiliza fundamentalmente en disciplinas como la programación, la economía y los procesos industriales. Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de término.

Los diagramas de flujo tienen un único punto de inicio y un único punto de término. Además, todo camino de ejecución debe permitir llegar desde el inicio hasta el final. Los diagramas de flujo favorecen la comprensión del algoritmo o proceso, puesto que el cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo puede llegar a reemplazar varias páginas de texto.

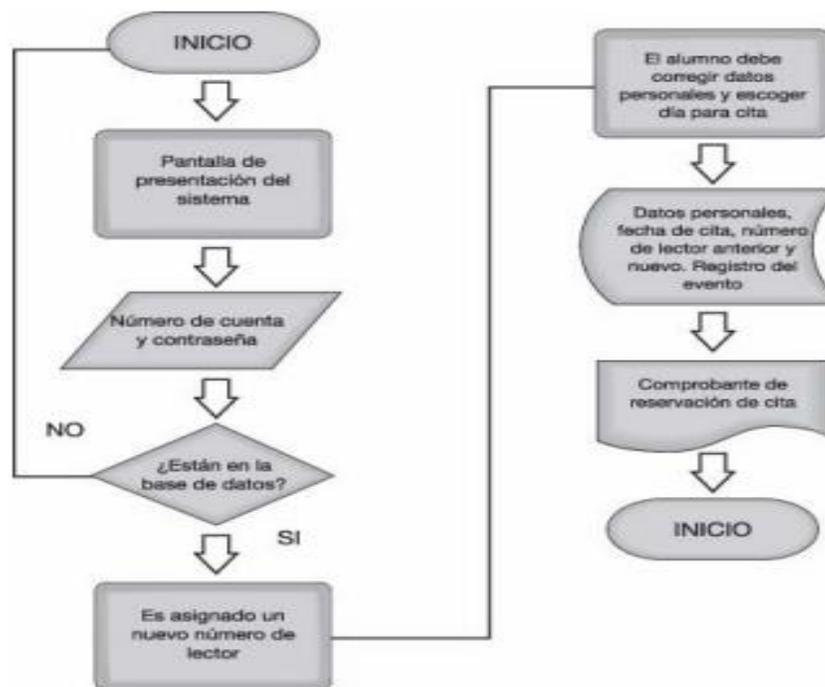


Figura 9. Formato Flujogramas Vertical

Fuente: “Modelos de Representación de diagramas” (Castello, 2014)

Existen diferentes formatos para representar diagramas de flujo. Los más habituales son los siguientes:

• **Formato vertical:** El flujo o la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.

• **Formato horizontal:** El flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha. (Castello, 2014, págs. 4-5-6-7)

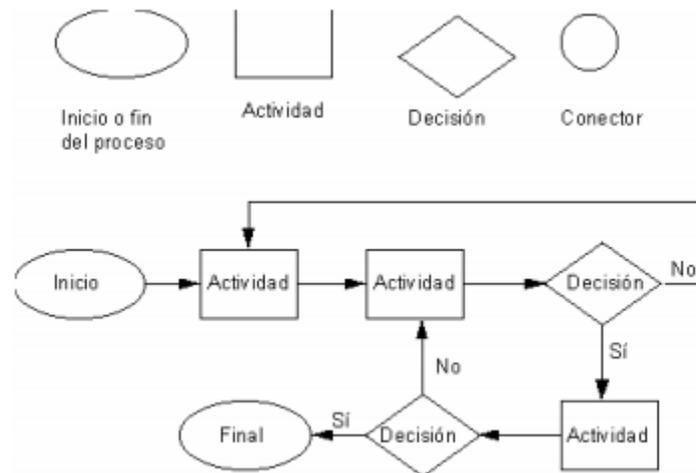


Figura 10. Formato Flujogramas Horizontal

Fuente: “Modelos de Representación de diagramas” (Castello, 2014)

Es importante revisar por medio de un plan estratégico que tan largos son los procesos o procedimientos de cada empleado, es importante notar el tipo de servicio que estamos ofertando, las características propias del mercado concreto, hay que tener en cuenta lo siguiente al momento de realizar un Plan estratégico según José María Sainz de Vicuña:

- **Primera etapa:** Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación: una corporación, toda la empresa, una unidad de negocio etc.
- **Segunda etapa:** Diagnostico de la situación, elaborado a partir del sempiterno DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de la matriz posición competitiva.
- **Tercera etapa:** Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión los valores corporativos y los objetivos estratégico para los próximos tres años.

- **Cuarta etapa:** Elección de las estrategias tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.
- **Quinta etapa:** Decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control. (Vicuña, 2017, pág. 82)

Dentro del campo administrativo, el desarrollo de actividades para la elaboración y ejecución de sistemas de control de gestión ha tenido relación con el ámbito de concepción acerca del propio concepto de control, si bien es cierto, cada uno ha aportado al proceso; a continuación se explican las fases que menciona Jairo Amaya:

- **Diagnostico institucional:** Todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema que se va a controlar. El diagnostico tiene como objetivo, según Abad, identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos clave para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional.
- **Identificación de procesos claves:** Luego de conocer cómo se encuentra el sistema objeto de control, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización sino por el contrario se centra en aquellos lo suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertinencia y demás.
- **Diseño del sistema de indicadores:** De la definición de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas y cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o

fenómenos observado respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

- **Escoger los instrumentos de control:** Dentro del control de gestión, existe una variedad de técnicas e instrumentos generalmente aplicados a la gestión del proceso, se resume los instrumentos de control más usados en: Manuales operativos y de procedimientos, intervención, inspección, control interno, auditoría interna, auditoría externa, auditoría operativa. Contabilidad analítica, control presupuestario, análisis por ratios, control estadístico de procesos, control de calidad, el cuadro de mando y demás.
- **Validación del sistema:** Para Abad, consiste en alimentar el sistema de indicadores con cifras históricas con el objeto de revisar la calidad, pertinencia, consistencia, y confiabilidad de los datos para la facilitación de su utilización por el nivel directivo en términos de su utilidad informativa y la dirección de la directiva a los centros de responsabilidad adecuados.
- **Evaluación del sistema:** La evaluación de la gestión constituye la identificación de los desfases y puntos débiles de la gestión, básicamente ocupa dos niveles: Un nivel externo donde se evalúa el producto y el sector o entrono, en el ámbito interno la evaluación de resultados y la evaluación de los rendimientos. Para ello existe una gran cantidad de técnicas para aplicación de la evaluación en el ámbito interno, entre ellas se encuentran la rentabilidad del capital, los métodos de expansión, de enriquecimiento, de rendimiento por función, de valor de la estrategia, la evaluación individual y la evaluación de los grupos. En el ámbito externo, se tienen los métodos de la técnica de producto, de calidad, de renovación, de comparación vertical y el de comparación horizontal.
- **Implantación del sistema:** Consiste en la implementación de las fases anteriormente descritas a fin de adoptar oficialmente el sistema y definir los mecanismos para su administración. Cumple generalmente los siguientes procesos: Diseño del sistema global, creación de un clima favorable para su

aplicación y la introducción del sistema propiamente dicho. (Amaya, 2005, págs. 139-140-141).

2.1.4 Contenido de un Manual de Procedimientos.

Un manual de procedimientos debe contener lo siguiente:

Logotipo	Nombre de la organización	Fecha	
	Manual de organización (general o específico)	Página	De
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

Figura 11. Formato Manual de Procesos

Fuente: “Modelo de diseño de manual de procesos” (Franklin, 1998)

Identificación y relaciones

A) Identificación

1. Nombre del puesto
2. Número de plazas
3. Clave
4. Ubicación (física y administrativa)
5. Tipo de contratación
6. Ámbito de operación

B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato
8. Subordinados directos
9. Dependencia funcional

Propósito del puesto

Funciones generales

Funciones específica

Responsabilidad Comunicación

1. Ascendente
2. Horizontal
3. Descendente
4. Externa

Especificaciones del puesto

1. Conocimientos
2. Experiencia
3. Iniciativa
4. Personalidad

- Funciones generales y específicas.

- Responsabilidades o deberes.

- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.

- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular.

Directorio.-

Documento en donde constan los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual.

Por necesidades del servicio se pueden adicionar teléfonos y horarios de atención. La dirección de las instalaciones se incluye cuando la organización cuenta con otras oficinas o representaciones o forme parte de un grupo o sector.

Convencionalmente, los manuales generales contienen este tipo de información hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que en los específicos se establece de acuerdo con la amplitud de su estructura y/o de sus requerimientos particulares.

Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica. Su integración en el manual es opcional.

Identificación.-

Este documento incorpora la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión (general o específico). De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.

Índice o Contenido.-

Relación de los capítulos que forman parte del documento.

Prologo y/o Introducción.-

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

Objetivo(s) de los procedimientos.-

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.-

Esfera de acción que cubren los procedimientos.

Responsables.-

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

Políticas o normas de operación.-

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

Concepto(s).-

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

Procedimiento (descripción de las operaciones).-

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realiza en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es

general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación. Se incluye un instructivo para el llenado de la descripción de operaciones.

Formularios o impresos.- Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

Instructivo para el llenado de la descripción de operaciones.-

1. Logotipo de la organización

Símbolo que identifica a la organización.

2. Denominación

Nombre de la organización y del documento.

3. Procedimiento

Nombre del procedimiento, el cual describe la materia a que se refiere.

4. Fecha

Fecha en que se terminó la elaboración del procedimiento: día (número arábigo), mes (número romano) y año (número arábigo).

5. Página Núm. X de Y

En la que X es el número progresivo de las hojas en que se diagrama el procedimiento y en donde Y representa el número total de hojas de que consta el documento y que se repite hasta igualar a X.

6. Sustituye

Fecha y página que reemplaza la nueva hoja (en caso necesario). Este espacio se completa exactamente en los términos anotados en los puntos 4 y 5.

7. Número de operación

Se enumera en forma progresiva y en orden cada una de las operaciones que conforman el procedimiento.

8. Responsable(s)

Nombre de la unidad administrativa, órgano o puesto responsable de realizar cada operación.

9. Descripción

Expresión del contenido de cada operación del procedimiento. Incluye el nombre y clave de las(s) forma(s) utilizadas.

10. Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización

Nombre y firma de la unidad o puesto encargada de preparar, revisar y aprobar el procedimiento.

11. Clave de la forma

En primer término, las siglas de la organización; en segundo, las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma, y en tercer lugar el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o una diagonal.

Representación en organigrama de la estructura de la empresa. -

Cuando se haya establecido la estructura ideal sobre el cual se harán uso de los recursos de la empresa, lo cual implica; la división correcta del trabajo de acuerdo a las diferentes tareas envueltas en la actividad de la empresa, la respectiva asignación de los puestos, haber asignado los diferentes recursos necesarios para cada tarea, haber reconocido los tipos de autoridad en diferentes puestos de trabajo. “Podemos definir organigrama como la representación gráfica de la organización de la empresa, de su jerarquía o estructura formal. Permite diferenciar tanto las unidades organizativas como las relaciones que existen entre ellas.

El organigrama es de gran ayuda para la empresa ya que permite analizar la organización existente y detectar los posibles fallos en la asignación de funciones (superposiciones, duplicidades...). Pero también representa una valiosa información de cara al exterior, ya que tanto clientes como instituciones, competencia, etc. pueden conocer funcionamiento interno de la empresa desde el punto de vista de la organización.

Previo a la realización de un organigrama es necesario crear la estructura organizativa que va a permitir desarrollar eficazmente el proceso productivo.

La creación de la estructura organizativa, puede dividirse en las siguientes fases:

- Dividir el trabajo en tareas según el contenido de las mismas.
- Agrupar las tareas en puestos de trabajo teniendo en cuenta la homogeneidad de las mismas.
- Dotar a cada tarea de los medios y recursos necesarios tanto materiales como humanos para poder llevarla a cabo.
- Establecer las relaciones entre las distintas unidades organizativas.

- Asignar a cada unidad tanto la autoridad necesaria como la responsabilidad. (Franklin, 1998, págs. 156-163).

2.1.5 Análisis Foda

El análisis Foda es una de las principales herramientas para la Evaluación de la Cooperativa 29 de Octubre ya que permite diagnosticar como se encuentra la situación, y cuales son las estrategias a considerar en el momento de la evaluación, esto da un aporte a la toma de decisiones,

La **matriz de análisis dafo o foda**, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

ANÁLISIS EXTERNO

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La **matriz dafo** divide por tanto el **análisis** externo en oportunidades y en amenazas.

- **Oportunidades:** representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: *¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?*

- **Amenazas:** pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: *¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?*

ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la **matriz de análisis dafo** trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: *¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?*

- **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: *¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?*. (Espinoza, 2013)



Figura 12. FODA

Fuente: “La matriz de análisis DAFO” (Espinoza, 2013)

2.1.6 Servicio al cliente

El servicio al cliente se puede definir como el servicio que se brinda al momento de que uno de estos tenga una solicitud, o queja con respecto a un tipo de producto que hayan adquirido, es importante la calidad de servicio que se le da al cliente, esto incide grandemente en la relación de la empresa y el cliente.

El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización.

Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones:

- Fiabilidad.

- Capacidad de respuesta.
- Seguridad.
- Empatía.
- Elementos tangibles.

Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora. Y de comparación con otras organizaciones.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas. De esta forma, contrasta esa medición con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Por consiguiente, determinando el gap o brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo).

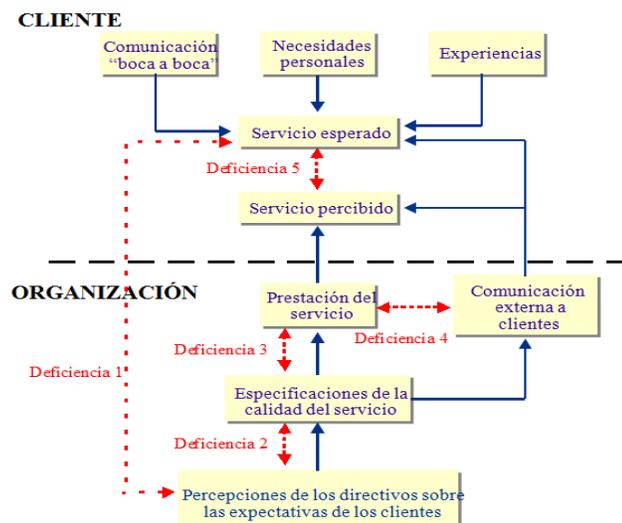


Figura 13. Servqual
Fuente: "Calidad del Servicio" (Zeithaml, 2017)

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. Define un servicio de calidad como la **diferencia entre las expectativas y percepciones** de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones; de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio. Ello implicaría una alta satisfacción con el mismo.

2. Señala ciertos **factores clave que condicionan las expectativas** de los usuarios:

Comunicación “boca a oreja”, es decir, opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.

Necesidades personales.

Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.

Comunicaciones externas. Que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

3. Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.

Capacidad de Respuesta: Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.

Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.

Empatía: Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.

Elementos Tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Estas cinco dimensiones de la calidad de servicio son evaluadas mediante el cuestionario SERVQUAL.” (Zeithaml, 2017, pág. 50)

2.2 Marco Conceptual

Diseño Organizacional: El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. (Taveras M. A., 2018)

Procesos: Un proceso administrativo es **una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades** establecidas en una empresa u organización, con la finalidad de **potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad** de sus **recursos humanos, técnicos y materiales**. (Significados, 2013)

Manual: Instrumento administrativo que contiene información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos, de los órganos de una institución. Este debe ser de forma ordenada algo práctico y fácil de manejar y entender, la cual exige habilidad e inteligencia. Está enfocado a un libro que contiene apuntes e información básica y precisa que indican cómo hacer, usar o manipular algo en lo que se quiere, en este caso sería, la información necesaria para desarrollar las actividades específicas y generales de los procesos que llevan a cabo los empleados de la empresa. (Gomez, 2015)

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura organizativa, el organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener un idea uniforme acerca de la organización. (Taveras M. A., 2018)

Perfil: son el conjunto de características peculiares que destinan e identifican la persona que se establecerá en el cargo identificado por el cronograma estructural de la empresa. (Carmen Leguizamon &, 2009)

Tarea: Trabajo que debe hacerse en un tiempo limitado, combinación de trabajos deberes y responsabilidades asignadas a un empleado, individual y considerado, usualmente, como su asignación normal o regular. (Carmen Leguizamon &, 2009)

Servicio al cliente: El servicio al cliente es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo. (Crecenegocios, 2018)

Gestión de Calidad: Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie, Superioridad o excelencia de algo o de alguien. (DATADEC, 2012)

CAPITULO III.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. Tipo de la investigación. –

El tipo de Investigación es descriptivo el cual ha permitido conocer, evaluar, y levantar información sobre los problemas del área operativa de la Agencia Guayaquil- Centro perteneciente a la Cooperativa 29 de Octubre.

Cabe recalcar que este tipo de Investigación permitirá ver un escenario completo del estado actual en el que esta la empresa, se pudo analizar las necesidades que tiene el área Operativa. Se ha logrado interpretar y analizar los factores principales por los que el área Operativa, necesita un plan de mejora para poder garantizar un servicio de calidad a la Cooperativa 29 de octubre.

3.2. Enfoque de la investigación. –

Se utilizara un Enfoque de investigación mixta, debido a que se realizara encuestas al área de servicio al cliente y clientes finales y entrevistas a los jefes de cada área, el enfoque es de manera cualitativo y cuantitativo.

3.3. Técnicas de la investigación. –

Es conveniente recurrir a las técnicas de obtención de información en forma directa, utilizando la entrevista (cualitativa), que es la forma empleada por los encargados de obtener la información, a través del diálogo personal con los responsables de las distintas unidades operativas. Se utilizara una encuesta (cuantitativa) para todo el personal, en la cual se obtenga la información, lo cual permitirá obtener información relevante para el diseño de las estrategias que se van a proponer.

3.4. Población y Muestra. -

El personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre es de 8 empleados en la agencia Centro de entre 20 a 45 años. Se tomara en cuenta a solo 7 empleados ya que la investigadora es parte del equipo de funcionarios de la Cooperativa.

Se va a realizar encuestas a los clientes para medir el nivel de satisfacción, en cuanto a la atención que se ha dado a los clientes.

3.5 Muestra.-

Fórmula para el Caculo de la Muestra poblaciones desconocidas (infinitas)

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

Debido a que desconocemos la población aplicamos la siguiente fórmula:

Donde:

Z²: 9 nivel de confianza (99.9%)

e²: 5%

p y q: 50 y 50

N: 550

Para obtener información relevante sobre controles para la compañía, se realiza una entrevista al Jefe de Riesgos, Director de operaciones, Jefe de agencia, de manera que ellos informen sobre la gestión de la empresa, a fin de conocer sus posibles falencias y con ello corroborar las premisas descritas en la problemática. Se justifica dejar a un lado a los empleados operativos, porque ellos son ejecutores de las tareas y en su diario laboral no intervienen en los controles de la compañía, por lo tanto su opinión sería de poco relevante en el análisis del estudio.

3.6 Análisis de Resultados

3.6.1 Análisis de las encuestas a los clientes

A continuación, se muestra los resultados obtenidos de las 550 encuestas realizadas a los diversos usuarios escogidos de manera aleatoria en el cantón Guayaquil.

Pregunta 1: ¿Usted, realizo una apertura de cuenta en esta Agencia?

Tabla 3 Apertura de cuenta

Si	483	87,8%
No	67	12,2%
Total general	550	100%

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)



Figura 14. Pregunta 1: ¿Usted realizo una apertura de cuenta en esta Agencia?
Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

De acuerdo a las encuestas realizadas, se encontró que el 88% Ha aperturado cuentas en la Agencia a la cual realizaremos el proyecto, el 12% señaló que no han aperturado cuentas en dicha Agencia, probablemente fueron creadas en otras Agencias o a su vez solo eran clientes externos.

Pregunta 2: Considera Usted, que el servicio es:

Tabla 4 Servicios

Excelente	330	60,0%
Muy bueno	160	29,1%
Pésimo	60	10,9%
Total general	550	100%

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)



Figura 15. Pregunta 2: ¿Considera usted, que el servicio es: ?
Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

Se encontró que el 60% Considera que el servicio es excelente, un 29% menciona que nuestro servicio es muy bueno, Sin embargo, el 11% señaló que el servicio es tan solo bueno.

Pregunta 3: ¿Se respeta su turno de llegada al momento de ser atendido?

Tabla 5 Turnos de Atención

No	410	74,5%
Si	140	25,5%
Total general	550	100%

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)



Figura 16. Pregunta 3: ¿No se respeta su turno de llegada al momento de ser atendido?

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

El 75% de los usuarios al llenar las encuestas señalaron que han tenido que esperar para ser atendido, y se han visto afectados, debido a que han respetado su turno, el 25% señalaron que no se han visto afectados.

Pregunta 4: ¿Está usted, de acuerdo que la agencia proponga un mecanismo para cada área de la Agencia?

Tabla 6. Proponer Mecanismos

De acuerdo	352	64,0%
Algo de acuerdo	148	26,9%
No estoy desacuerdo	50	9,1%
En desacuerdo	0	0,0%
Total general	550	100%

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)



Figura 17. Pregunta 4: ¿Está Usted, de acuerdo que la Agencia acople un mecanismo para cada área de la Agencia

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

El 64% está muy de acuerdo en fijar un turnero para cada área de la Agencia con el fin de mejorar la atención, el 27% señalo estar algo de acuerdo, el 9% está en desacuerdo

Pregunta 5: ¿Cree usted necesario, calificar la atención que se brinda en la Agencia?

Tabla 7 Calificar la atención

Si	418	76,0%
No	132	24,0%
Total general	550	100%

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)



Figura 18. Pregunta 5: ¿Cree Usted, necesario calificar la atención que se brinda en la Agencia?

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

El 76 % de las encuestan dan como resultado que Si están de acuerdo que es necesario calificar la atención que se brinda en la agencia, por otro tanto el 24% indica que NO es necesario calificar el servicio.

Pregunta 6: ¿Cómo Califica usted, el desempeño de los colaboradores de la Coop. 29 de octubre?

Tabla 8 Desempeño de los colaboradores

Muy bueno	340	61,8%
Bueno	132	24,0%
Malo	0	0,0%
Regular	78	14,2%
Total general	550	100%

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)



Figura 19. Pregunta 6: ¿Cómo Califica usted, el desempeño de los colaboradores de la Coop. 29 de octubre?

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

El 62% indico que el desempeño de los colaboradores es muy bueno, el 24% indico que es bueno el desempeño de los mismos, mientras que el 14% indico que el desempeño de los colaboradores es regular, y un 0% no indico novedades.

Pregunta 7: ¿Le gustaría dejar de llenar papeletas de depósito y retiros?

Tabla 9 Dejar de llenar papeletas

Si	345	62,7%
No	205	37,3%
Total general	550	100%

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

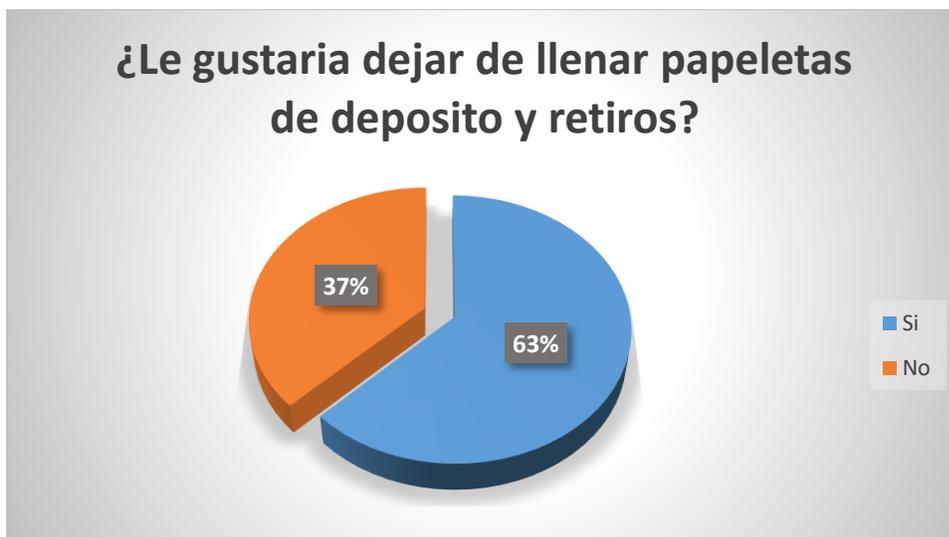


Figura 20. Pregunta 7: ¿Le gustaría dejar de llenar papeletas de depósito y retiros?

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

Un 63% menciona que está de acuerdo dejar de llenar papeletas de depósitos y retiros, acepta el plan mejora que deseamos aplicar, y un 37% no está de acuerdo prefiere mantenerse con lo habitual.

Pregunta 8: ¿Le parece que el servicio ha sido ágil?

Tabla 10 Servicio Ágil

Muy de acuerdo	352	64,0%
Algo de acuerdo	148	26,9%
En desacuerdo	50	9,1%
Muy en desacuerdo	0	0,0%
Total general	550	100%

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)



Figura 21. Pregunta 8: ¿Le parece que el servicio ha sido ágil?

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

Se encontró que el 64% está muy de acuerdo que el servicio prestado por la Coop es ágil, el 27 % está algo de acuerdo con la prestación del servicio, un 9% menciona estar en desacuerdo señala que servicio no es ágil, y el 0% no respondió.

Pregunta 9: ¿Recomendaría los servicios de la Cooperativa? 29 de octubre?

Tabla 11 Recomendaría los servicios

Si	490	89,1%
No	60	10,9%
Total general	550	100%

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

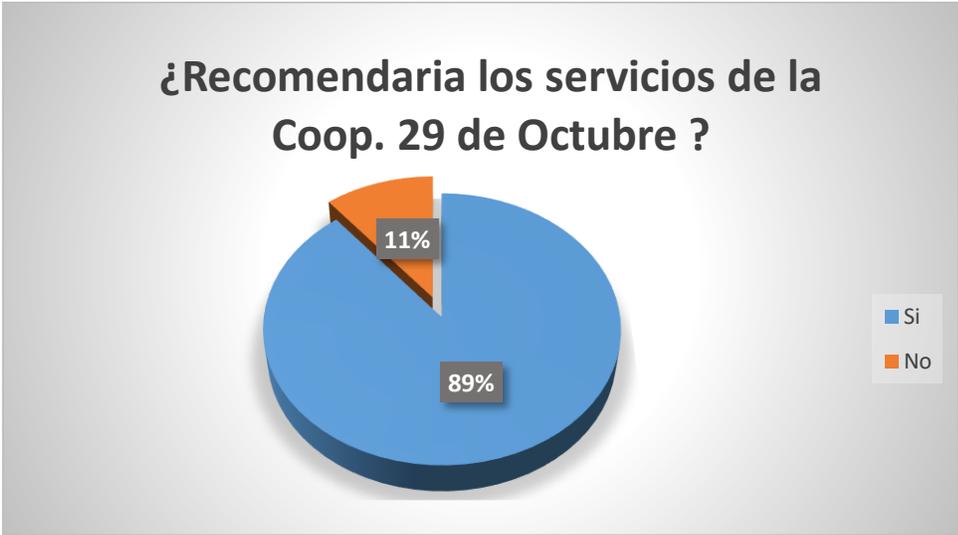


Figura 22. Pregunta 9: ¿Recomendaría los servicios de la Coop. 29 de Octubre?
Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

Un 89% menciona que si recomendarían los servicios de la Cooperativa, el 11% menciona que no la recomendarían.

3.6.2 Análisis de las encuestas a los Empleados

A continuación, detallamos los resultados obtenidos al realizar las encuestas al personal de la Cooperativa 29 de octubre Agencia Centro.

Pregunta 1: ¿Conoce El organigrama de la Agencia?

Tabla 12 Organigrama

No	6	85,7%
Si	1	14,3%
Total general	7	100%

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

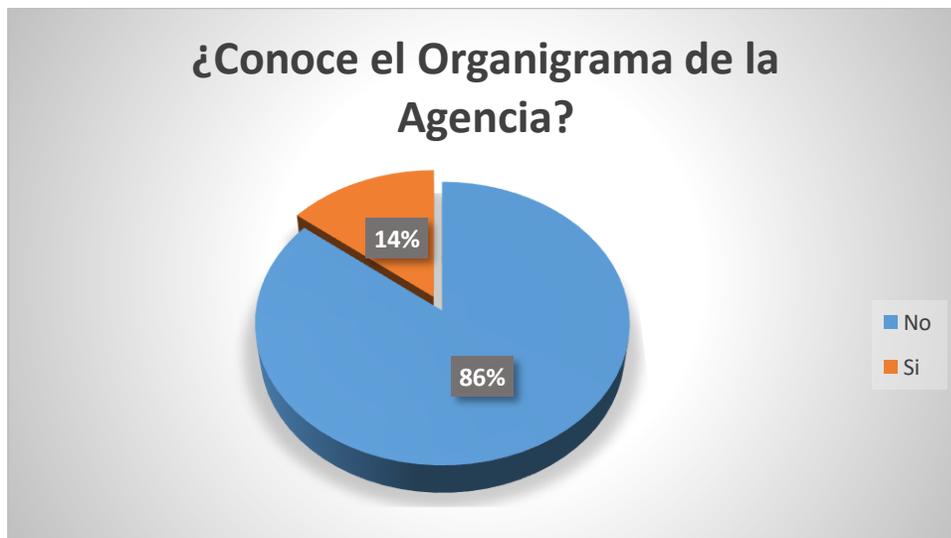


Figura 23. Pregunta 1: ¿Conoce el organigrama de la Agencia?

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

Se noto que el 86% de los empleados no conocen el organigrama de la agencia mientras que el 14% indicó que si conocen el organigrama de la compañía.

Pregunta 2: ¿Conoce cuáles son sus funciones dentro de la Agencia?

Tabla 13 Funciones

No	7	100,0%
Si	0	0,0%
Total general	7	100%

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

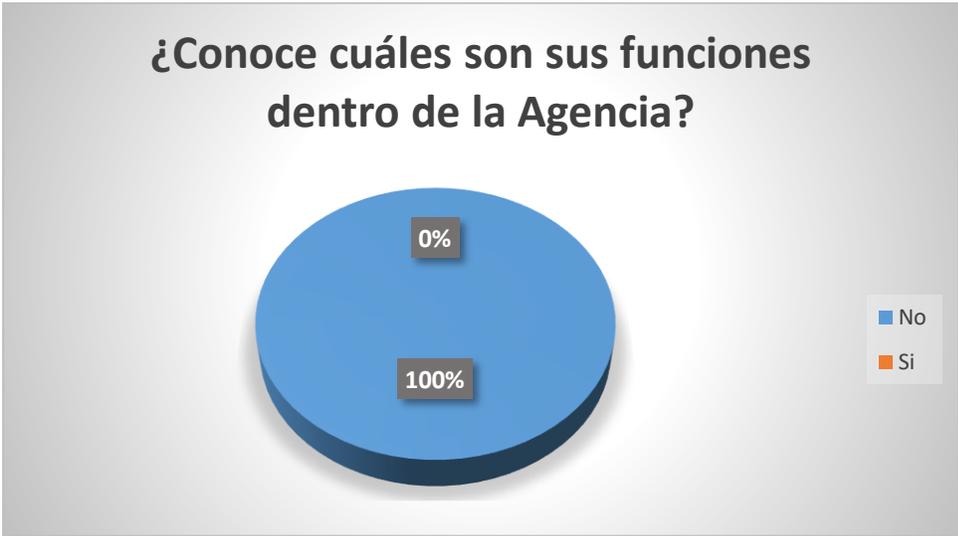


Figura 24. Pregunta 2: ¿Conoce cuáles son sus funciones dentro de la Agencia?

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

El 100% personal indico que no conoce cuáles son sus funciones dentro de la agencia, todos respondieron de manera Negativa

Pregunta 3: ¿Evalúan su desempeño dentro de la Agencia?

Tabla 14 Desempeño

No	6	85,7%
Si	1	14,3%
Total general	7	100%

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)



Figura 25. Pregunta 3: ¿Evalúan su desempeño dentro de la Agencia?

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

Al realizar las encuestas el 86% indicó que no se realizan evaluaciones constantes al personal dentro de la Agencia, el 14% mencionó que si fue evaluado para mejoras continuas en su cargo.

Pregunta 4: ¿Realiza actividades que no corresponden a su cargo?

Tabla 5Actividades

No	5	71,0%
Si	2	29,0%
Total general	7	100%

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

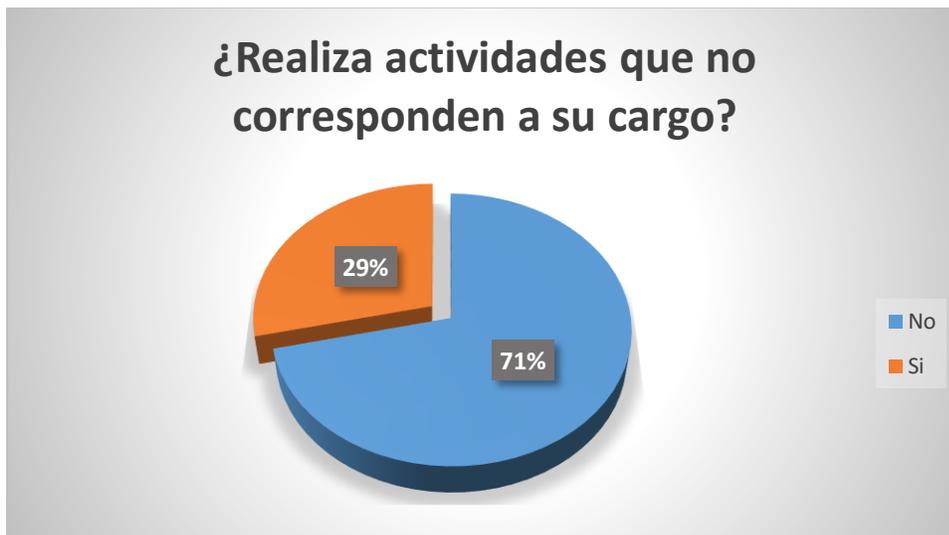


Figura 26. Pregunta 4: ¿Realiza actividades que no corresponden a su cargo?

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

El 71% indico que realiza actividades que no corresponden a su cargo, un 29% ha señalado que realiza sus actividades normales, sin causar afectación en sus tiempos de resolución y atención de problemas.

Pregunta 5: ¿La comunicación es abierta con sus jefes?

Tabla 16 Comunicación

No	7	100,0%
Si	0	0,0%
Total general	7	100%

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)



Figura 7 Pregunta 5: ¿La comunicación es abierta con sus jefes?
Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

Todos los empleados señalaron con un 100% en su totalidad que la comunicación no es abierta con sus jefas, el personal no es escuchado en cuanto a sugerencias por mejoras.

Pregunta 6: ¿Conoce si existe un manual de funciones en la Agencia?

Tabla 17 Manual de Funciones

No	6	86,0%
Si	1	14,0%
Total general	7	100%

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

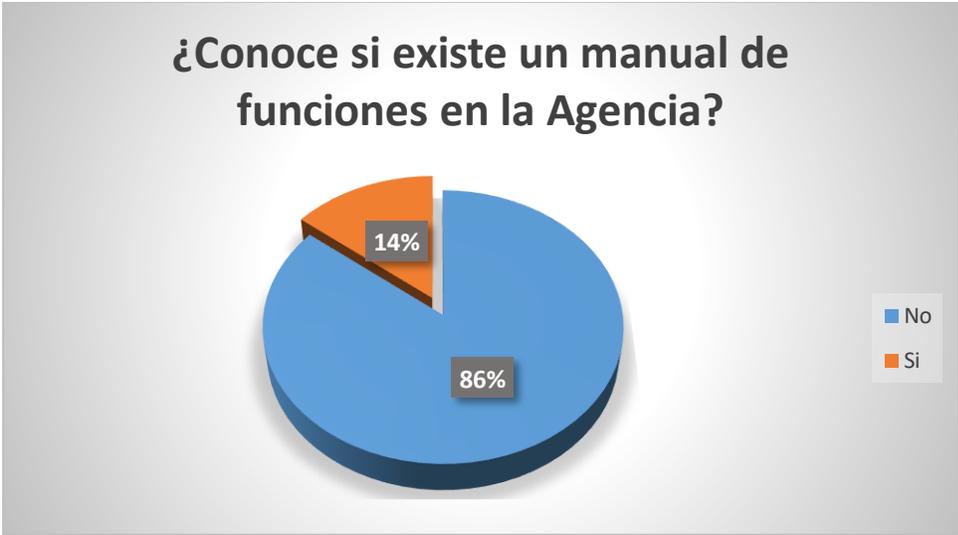


Figura 28. Pregunta 6: ¿Conoce si existe un manual de funciones en la Agencia?
Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

El 86% menciono que no conoce que dentro de la Agencia existe un manual de funciones, a diferencia del 14% señalo que tiene conocimiento de que exista un manual de funciones-

Pregunta 7: ¿Cree Usted que un plan de mejora continua o un manual de funciones favorecerá a la Agencia?

Tabla 18 Mejora continua

Si	7	100,0%
No	0	0,0%
Total general	7	100%

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

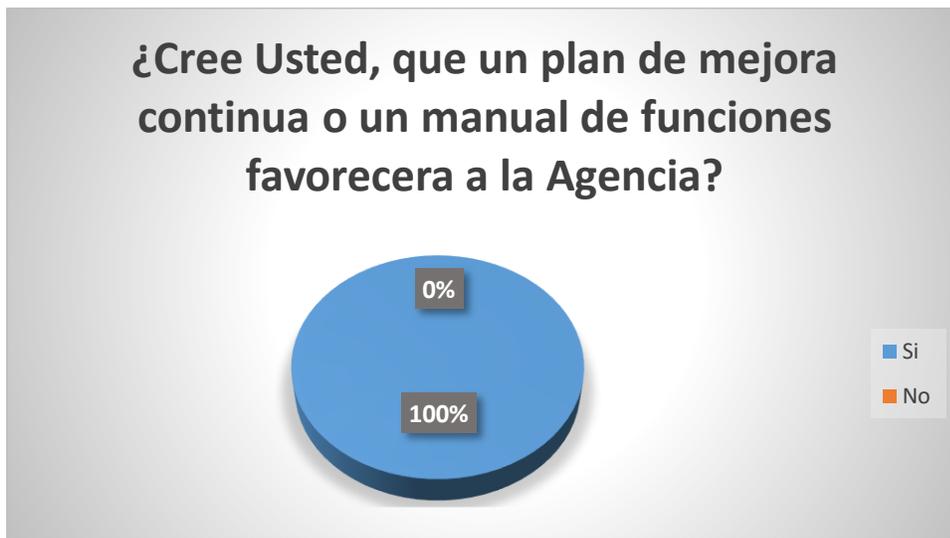


Figura 29. Pregunta 7: ¿Cree Usted que un plan de mejora continua o un manual de funciones favorecerá a la Agencia?

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

El 100% del personal está de acuerdo con que un plan de mejora continua o un manual de funciones favorecerán a la Agencia en cuanto a la optimización de procesos.

Pregunta 8: ¿La Agencia capacita a sus empleados?

Tabla 19 Capacitación

Siempre	1	14,3%
Casi siempre	1	14,3%
Rara vez	5	71,4%
Total general	7	100%

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)



Figura 30. Pregunta 8: ¿La Agencia capacita a sus empleados?

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

Se noto que el 72% de los empleados indico que muy rara vez son capacitados para mejoras, el 14% indico que casi siempre se los capacita, mientras que también un 14% índico que siempre son capacitados.

3.6.3 Análisis de las entrevistas

A continuación, se muestran las respuestas obtenidas de las entrevistas realizadas.

Entrevista 1

Nombre: Samuel Caguana

Cargo: Director de Operaciones

Años de experiencia en el área: 5

1.- ¿Cree Usted Que existe una estructura organizacional dentro de la agencia?

Cada agencia cuenta con una estructura organizacional, la misma que está diseñada en base al tipo de agencia (grandes medianas y pequeñas)

2.- ¿Cuáles son los principales problemas que existen en el área operativa?

- Faltantes y sobrantes de caja
- Personal desmotivado
- Estructura organizacional deficiente
- Carencia de capacitación al personal
- Equipo tecnológico caduco

3.- ¿Desde su posición directiva, cuales son las causas que Usted considera?

- Exceso de carga laboral
- Funciones no definidas
- Incumplimiento en los procesos
- Falta de segregación de funciones

4.- ¿Existe duplicidad de funciones dentro de la Agencia?

No existe duplicidad de funciones, se ha implementado los controles, necesarios para evitar la duplicidad.

5.- ¿Qué recomendaciones daría para implementar mejoras dentro de la agencia?

- Motivar al personal (tanto económicos como emocionales)
- Capacitación en los procesos del área operativa

- Medir la carga laboral y complementar la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la agencia.
- Dotar de los implementos necesarios al personal para su mejor desenvolvimiento en sus funciones.

Entrevista 2

Nombre: Diego Caamaño

Cargo: Analista de Servicios Operativos

Años de experiencia en el área: 10

1.- ¿Cree Usted Que existe una estructura organizacional dentro de la agencia?

Existe una estructura establecida por procesos y organigrama bien identificados en la agencia.

2.- ¿Cuáles son los principales problemas que existen en el área operativa?

El problema principal es el manejo de procesos diferentes en cada agencia.

3.- ¿Desde su posición directiva, cuales son las causas que Usted considera?

La falta de comunicación y revisión por parte del personal operativo.

4.- ¿Existe duplicidad de funciones dentro de la Agencia?

Si, debido a que en muchos casos son agencias pequeñas que deben abrir varias funciones.

5.- ¿Qué recomendaciones daría para implementar mejoras dentro de la agencia?

Mejorar el plan de acción y dar a conocer procesos claros para que todas las agencias lleven los mismos procesos.

Entrevista 3

Nombre: Andrea Zambrano

Cargo: Jefe de Riesgos Industriales

Años de experiencia en el área: 7

1.- ¿Cree Usted que existe una estructura organizacional dentro de la agencia?

Si

2.- ¿Cuáles son los principales problemas que existen en el área Operativa?

Muchas tareas manuales de supervisión y procesos.

3.- ¿Desde su posición directiva, cuales son las causas que Usted considera?

Falta de controles automáticos, falta de integridad del personal a su cargo Care bancario desactualizado.

4.- ¿Existe duplicidad de funciones dentro de la Agencia?

No.

5.- ¿Qué recomendaciones daría para implementar mejoras dentro de la agencia?

- Fortalecer el proceso de selección del personal
- Establecer escuelas de capacitación permanentes puestos y cargos críticos
- Rotación de personal de manera periódica
- Evaluaciones periódicas con el objeto de promover e incentivar el plan de carrera.
- Revisión periódica de los procesos para identificar posibles errores, proponer nuevos controles
- Actualización de un nuevo core bancario

3.6.4 Análisis general de las encuesta

En lo que se expone anteriormente, podemos revisar cada porcentaje de acuerdo a las preguntas establecidas, con el fin de comprobar mediante evidencia, la problemática de la Cooperativa 29 de Octubre, en las encuestas realizadas al personal, hemos encontrado que el 90% de sus funcionarios en cuanto a las respuestas dadas en la respectiva encuesta, notamos que dicho personal, no está siguiendo un orden necesario para la atención personalizada al cliente, lo cual se da porque en ocasiones hay duplicidad de funciones y no respetan el orden en cuanto atención al cliente propiamente dicha.

Lo cual es notorio en cuanto a las encuestas que se realizó a clientes, los cuales mostraron su inconformidad en cuanto a la atención dada por el personal de la Cooperativa 29 de Octubre, señalaron que no respeto su turno en cuanto a llegada y que en ocasiones su tiempo de atención es muy demorado, cabe mencionar que debido a ello, se está causando un malestar al cliente, y en muchos casos la no recomendación de la misma.

Podemos notar que en base a las respectivas encuestas vamos a elaborar nuestro proyecto un plan de mejora continua específicamente en las áreas afectadas antes mencionadas.

3.6.5 Ficha de Observación.

FICHA DE OBSERVACION

1. DATOS GENERALES

NOMBRE: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE LTDA AGENCIA GYE- CENTRO.

PERÍODO SUJETO A REVISIÓN: 2019

DEPARTAMENTO/ ÁREA: OPERATIVA

NOMBRE DEL OBSEVADOR: CRISTINA VÁSQUEZ ALONSO

2.- DESCRIPCION DE LA OBSERVACION

- No existe un trabajo organizado y ordenado por parte del personal de las Agencia.
- El usuario o socio tarda aproximadamente 40 minutos en ser atendido desde que ingresa a la Agencia hasta que llegue a la ventanilla de cajas.
- Se evidencia una desorganización e inconformidad en la sala de espera de servicio al cliente o cualquier área de la agencia al no existir una secuencia ordenada en la atención dirigida al socio.
- La mayoría de actividades no están claras y tardan mucho tiempo en resolverse.
- No se tiene claro los procedimientos a realizarse.
- La mayoría de empleados no actúan de manera eficiente y no proponen rápidas soluciones si se presenta cualquier inconveniente.
- No existe la evaluación continua al desempeño de los colaboradores a través de canales electrónicos.
- La capacitación a los funcionarios es eventual, solo se capacita al personal al momento de ingresar a laborar a la institución, o si hubiere un cambio en el sistema, sin retroalimentación.
- Las quejas de los clientes se receptan a través de formularios que se dejan en una caja para ser embalado por el guardia para enviarlos por valija hasta matriz

DESCRIPCION FISICA DE LAS INSTALACIONES

- a) La Agencia Guayaquil- Centro está constituida por un piso subterráneo, una planta baja y un mezzanine.**
- b) Subterráneo esta el archivo, cuarto de limpieza y comedor.**
- c) Planta baja cajas, atención al cliente y supervisor operativo.**
- d) En mezzanine esta jefe de agencia y asesores comerciales.**

3.- DESCRIPCION DEL COMPORTAMIENTO

El socio al momento de ingresar a la agencia, tarda 40 minutos, mucho tiempo en llenar la papeleta hacer la fila y ser atendido por el recibidor pagador, ese promedio de atención se considera cuando la agencia no está atendiendo en horas pico y el socio o cliente llena su papeleta de depósito retiro de manera correcta.

De lo contrario el usuario o socio llegaría a tardar hasta 50 minutos puesto que le tocaría corregir su papeleta y espera a ser nuevamente atendido.

La sala de atención al cliente denota una desorganización ya que el funcionario no puede estar pendiente de quien llega primero a su turno de atención lo que provoca una disconformidad en los socios.

No existe una retroalimentación de sus procedimientos por parte de los funcionarios al momento de ser rotados de agencia, procedimientos que no se llevan de manera estándar, lo que no permite tener procesos claros.

Las agencias no tienen herramientas automatizadas que puedan ser consideradas como apoyo en sus funciones cotidianas.

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1 Título

Diseño de un modelo de mejora continua para optimización de procesos del área operativa de la Cooperativa 29 de Octubre, Agencia Guayaquil-Centro.

4.2 Proponente

Cristina Emperatriz Vásquez Alonso

4.3 Objeto de Estudio

Área Administrativa y Operativa al cliente de la Cooperativa 29 de Octubre.

4.4 Análisis FODA del área de atención y servicio al cliente

El análisis FODA, fue realizado en base a la recolección de información mediante encuestas realizadas y la revisión de procesos puntuales actuales que sigue el área.

Tabla 20

Análisis FODA

Fortalezas.- <ul style="list-style-type: none">• Personal con experiencia para atender los requerimientos de los clientes.• Amplia bases de clientes.	Oportunidades.- <ul style="list-style-type: none">• Crecimiento acorde al mercado generando así nuevas oportunidades de empleo.• Competitividad en costos y precios.• Mejor atención al cliente.
Debilidades.- <ul style="list-style-type: none">• Las tareas no están asignadas y definidas adecuadamente.• Falta de evaluaciones contantes al personal.	Amenazas.- <ul style="list-style-type: none">• Aumento de la competencia.• Posible baja de los precios por la competencia.• Medidas económicas del país, llevan a

<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría del personal realiza actividades que no corresponden a su cargo. • Desconfianza por el servicio que ofrece la empresa. • No hay una comunicación abierta entre empleados y jefes. 	recortar personal, en ocasiones.
--	----------------------------------

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

4.4.1 Estrategias acordes al Análisis FODA del área de atención y servicio al cliente

Tabla 21

Estrategias acordes al Análisis FODA

MEDIOS INTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1: Crecimiento acorde al mercado generando nuevas oportunidades de empleo.	A1: Aumento de la competencia
MEDIOS EXTERNOS	O2: Competitividad en costos y precios.	A2: Posible baja de los precios por la competencia.
	O3: Mejor Atención al cliente.	A3: Medidas económicas del país, llevan a recortar personal, en ocasiones.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (F-O)	ESTRATEGIAS (F-A)
F1: El área cuenta con una amplia base de clientes.	1: Ofrecer el servicio como tal a las distintas marcas en el mercado con el fin de ser	1: Mantener una actualización constante de los requerimientos de la diversos cliente, a fin de

	obtener mejores resultados.	brindar un servicio que cumpla con sus necesidades.
F2: Amplia experiencia en los servicios que se le ofrece al cliente.	2: Capacitar a los colaboradores en servicio a los clientes, a fin de que se puedan atender todas las necesidades a tiempo.	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (D-O)	ESTRATEGIAS (D-A)
D1: Las tareas no están asignadas y definidas adecuadamente.	1: Implementar Un modelo para la mejora continua de procesos en cuanto al área de Administrativa y operativa, a fin de cumplir con sus necesidades y crear confianza en el servicio de la Cooperativa.	1: Amplias métodos más eficientes en cuanto al requerimiento de los usuarios con la finalidad de mejorar el servicio, satisfacción al cliente.
D2: Falta de evaluaciones contantes al personal.	2: Implementar políticas de cumplimiento de funciones	
D3: La mayoría del personal realiza actividades que no corresponden a su cargo.	mismas que estén enmarcadas en el cumplimiento de todos los requerimientos del usuario, teniendo presente que la demanda de este servicio puede aumentar gracias al servicio que se ofrece.	
D4: Los clientes no confianza por el servicio que ofrece la empresa.		
D5: No hay una comunicación abierta entre empleados y jefes.		

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

4.5 Estructura Organizacional Propuesto

De acuerdo a lo expuesto, se procede a presentar una propuesta organizacional en base al sistema de funciones actual, pero enmarcados en la reestructuración de la administración para el mejoramiento del clima laboral de la empresa.

Una estructura organizacional siempre depende de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura organizacional aquí expuesta determinara los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que pueda alcanzar.

A continuación se expone la siguiente estructura organizacional:

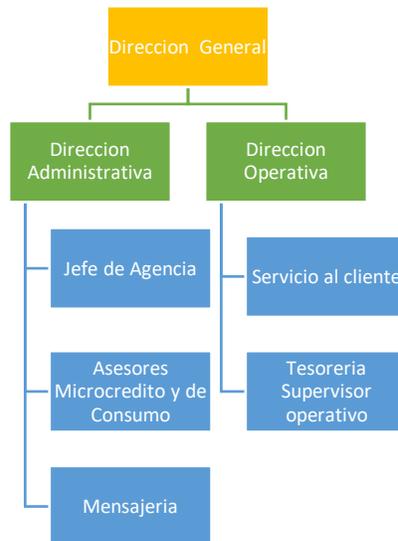


Figura 31. Estructura Organizacional Propuesta
Organigrama Mixto
Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

	<u>Coop. 29 de Octubre</u>		Fecha		
	MANUAL DE PROCESOS		Pagina	1	De 68
Sustituye a					
		Pagina	N/A	De	N/A
		De fecha	N/A		

4.6.- PLAN DE MEJORA CONTINUA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE.

	Coop. 29 De Octubre		Fecha			
	MANUAL DE PROCESOS		Pagina	2	De	68
	Sustituye a					
	Pagina	N/A		De	N/A	
	De fecha	N/A				

4.6.1.- INTRODUCCION

El presente manual de procesos está dirigido al área operativa de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre, el cual será una herramienta que le permitirá mejorar su organización y a la vez la calidad del servicio prestado al usuario.

El cumplimiento de los procesos dentro de cualquier área de la organización permite el logro de los objetivos propuestos por la empresa, debido a que en ellos se destacan los niveles de responsabilidad de cada colaborador facilitando así la detección de errores dentro de los procesos.

4.6.2.- OBJETIVO

Establecer los lineamientos a seguir para garantizar la eficacia y eficiencia de los procesos del área operativa, a fin de los trabajadores cumplan con la misión, visión y objetivos de la organización y que los usuarios reciban una atención de calidad.

- Definir claramente las funciones y actividad del personal, en base a los objetivos definidos por la empresa.
- Establecer un estándar para la realización de las actividades y eliminar la duplicidad de las tareas.
- Contribuir a la mejora de la eficacia y eficiencia de las actividades.

4.6.3.- ALCANCE

El manual de procesos y funciones está dirigido al área de operaciones de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre, el mismo que busca la estandarización de los procesos a seguir dentro de las áreas con la finalidad de dar seguimiento, corregir errores, y provocar una mejora continua.

4.6.4.- POLITICAS DE APLICACIÓN

- El presente manual de procesos y funciones servirá de guía para el personal del área de atención y servicio al cliente de Coop. 29 de Octubre.

	Coop. 29 De Octubre		
	MANUAL DE PROCESOS		
Fecha			
Pagina	3	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

- Los procesos operativos serán controlados permanentemente para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos por el área y garantizar la entrega de un servicio de excelencia a los clientes.
- Periódicamente se hará una revisión de los procesos con la finalidad de actualizarlos, modificarlos de manera total o parcial.
- El área administrativa es el responsable de la difusión de este manual y de hacer la respectiva capacitación al personal con respecto a la aplicación de los procesos que contienen el presente manual.
- El manual de procesos y funciones servirá como soporte para evaluar el desempeño de los encargados del área operativa
- El presente manual de procesos entrara en vigencia a partir del momento en que sea aprobado por Gerencia.

4.6.5.- CONCEPTOS

- **Diagrama de flujo:** Es la representación gráfica de un determinado proceso.
- **Manual de procesos y procedimientos:** Se una herramienta que permite a la empresa describir las actividades a seguir de acuerdo a las funciones de cada colaborador, indicando su participación y responsabilidad.

	Coop. 29 De Octubre		
	MANUAL DE PROCESOS		
Fecha			
Pagina	4	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

4.7. Introducción Plan de Mejora Continua

4.7.1 Proceso de Depósitos y retiros con libreta

- 1.- Inicio
- 2.- Cliente se acerca al guardia y solicita Papeletas de depósitos /o retiros
- 3.- Una vez que el cliente ya tiene las papeletas procede a llenar: Nombres, cuenta, cedula, valor en números y en letras, teléfono y fecha.
- 4.- Se realiza la fila para acercarse a ventanilla, con la papeleta completamente llena.
- 5.- En el caso de ser depósito se entrega dinero a cajero, el mismo que cuenta el dinero ingresa en el sistema y firma papeleta.
- 6.- Debe acercarse el cliente con papeleta, libreta, cedula original para realizar el retiro siempre y cuando el valor del retiro se a menor a \$5000.00, porque si supera limite debe pasar al supervisor.
- 7.- El supervisor verifica que la documentación entregada este correcta en el sistema, firma la papeleta y se valida en caja el proceso.
- 8.- Pasa al recibidor – pagador para que realice el retiro y verifique que todo está bien en la papeleta.
- 9.- Si el cliente no tiene la papeleta correctamente llena, debe realizar nuevamente el proceso.
- 10.- Tiempo de demora de atención de cliente 40 mnts.
- 11.- Fin

PRESENTACIÓN DE LOS FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE DEPOSITOS /O RETIRO

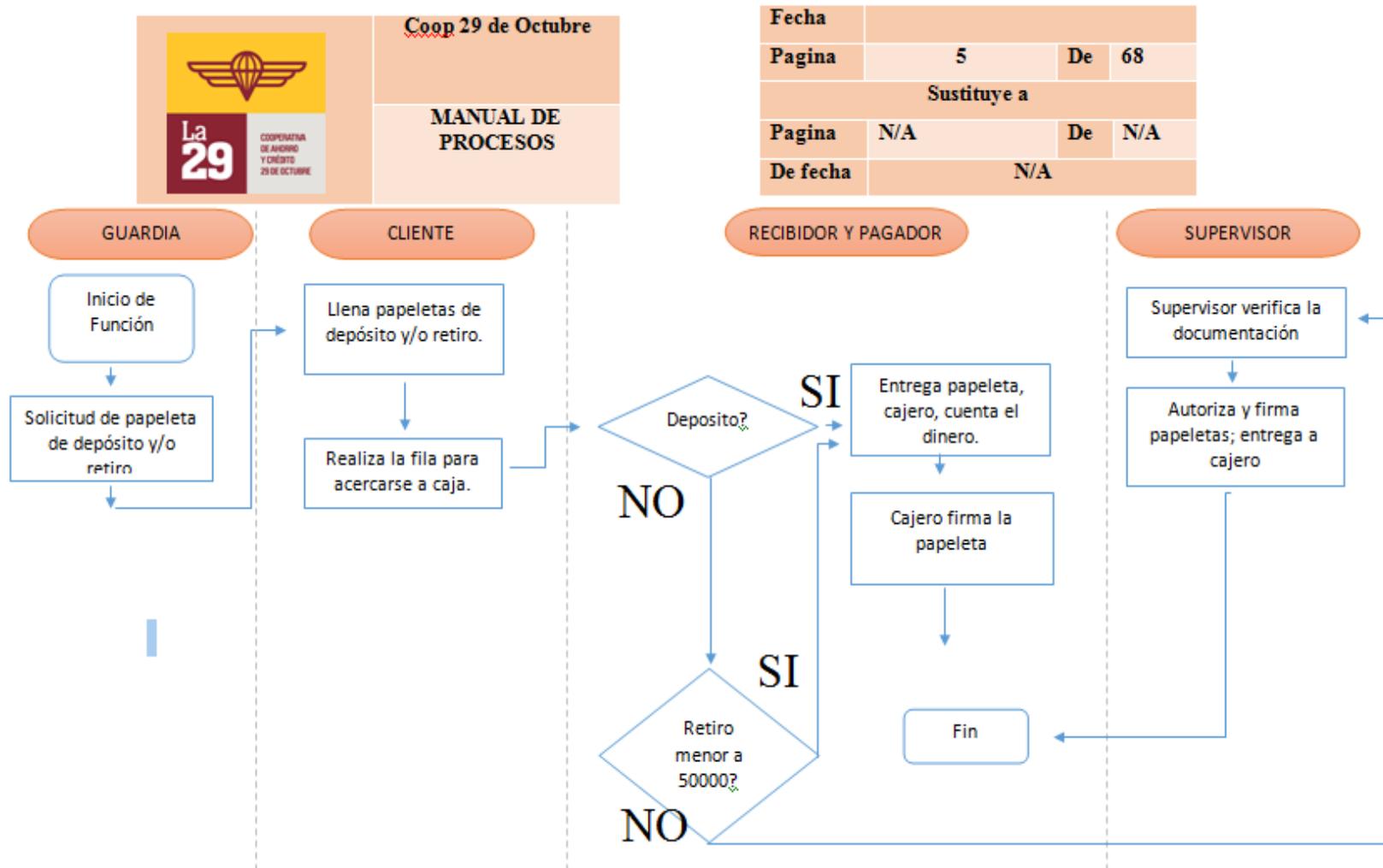


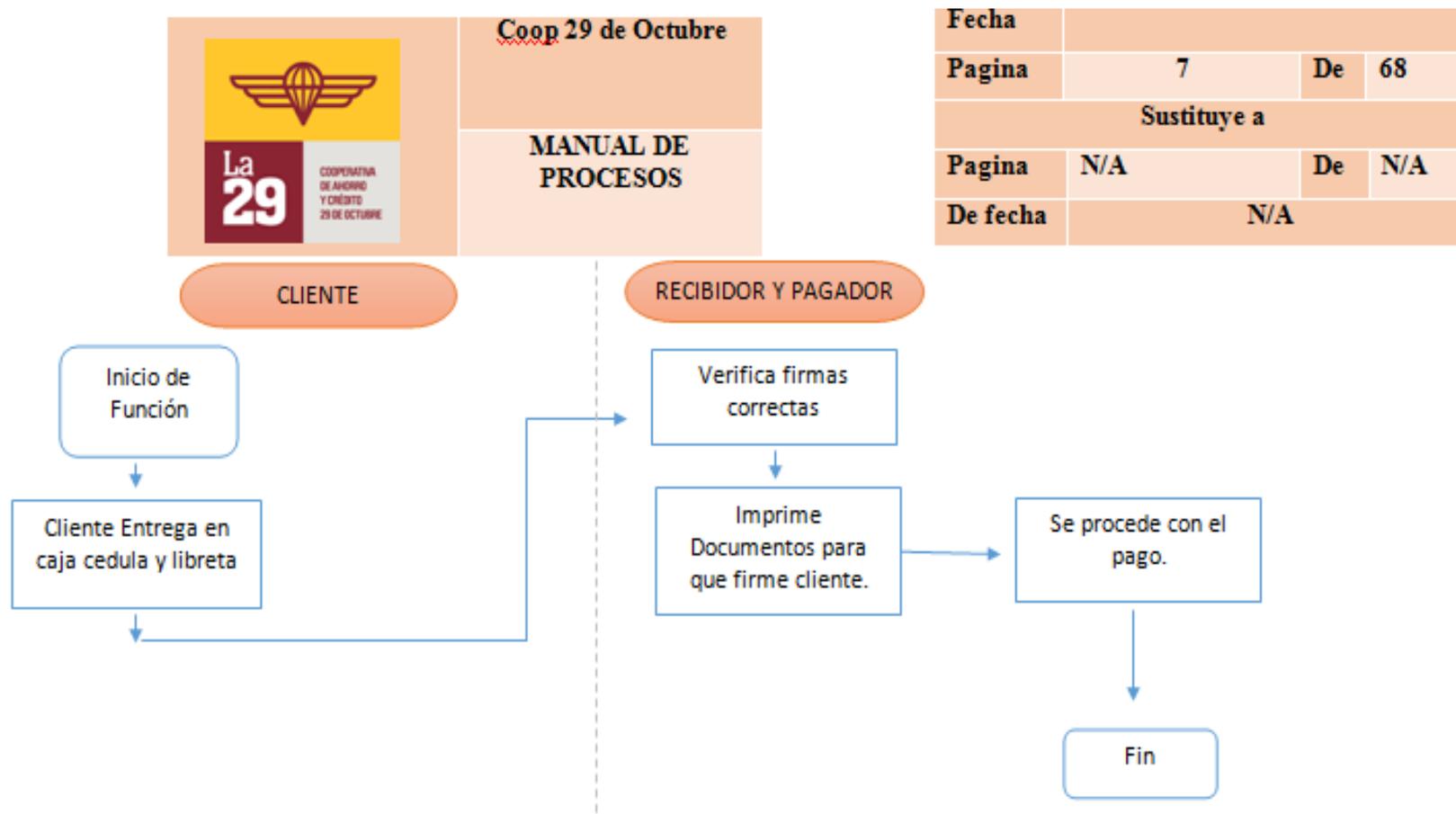
Figura 32. Diagrama de Procesos Depósitos / O Retiro
Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

	Coop. 29 De Octubre	Fecha			
	MANUAL DE PROCESOS	Pagina	6	De	68
Sustituye a					
Pagina		N/A	De	N/A	
De fecha		N/A			

4.7.2 Proceso de Depósitos y retiros con libreta Propuesto

1. Cliente se acerca directamente a ventanilla para realizar su depósito o retiros con su cedula original y libreta en cajas indica al recibidor- pagador que va retirar cierto valor.
2. recibidor – pagador verifica que la firma este correcta, procede hacer el retiro imprime el documento para que firme el cliente y valida con la cedula original.
3. si todo está bien se procede con el pago.
4. pero si está mal la firma le pide que firme nuevamente y proceden con el pago.
5. Tiempo de demora de atención al cliente 20 minutos
6. Fin.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE DEPOSITOS /O RETIRO PROPUESTO



Fecha			
Pagina	7	De	68
Sustituye a			
Pagina	N/A	De	N/A
De fecha	N/A		

Figura 33. Diagrama de Procesos Propuestos Depósitos / O Retiro
 Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

	Coop. 29 De Octubre			Fecha			
	MANUAL DE PROCESOS			Pagina	8	De	68
				Sustituye a			
				Pagina	N/A	De	N/A
				De fecha	N/A		

4.7.3 Proceso de Servicio al cliente

1. Cliente llega a la sala de espera de atención al cliente.
2. Su requerimiento es atendido por el funcionario quien lo informa con la documentación y requisitos respectivos para el trámite que el cliente solicita en esos momentos.
3. Cliente Entrega los documentos solicitados para su trámite respectivos.
4. Funcionario Ingresa al sistema revisa formularios y documentación adjunta
5. Para validar, dar aprobación o negar el requerimiento del cliente.
6. Se procede a realizar aprobación procedo a firmar la documentación apertura y realizo los depósitos respectivos.
7. Si se niega debe hacer el proceso nuevamente.
8. El funcionario genera un check list en físico de aperturas que se realizaron en el día adjunto a la documentación habilitante.
9. El supervisor operativo recibe el check list en físico de apertura y valida una por una.
10. Si está bien la documentación se envía al jefe de agencia para que firme.
11. Si está mal una firma o la documentación no está actualizada se rechaza y se comunica atención al cliente para que proceda a regularizar con el cliente y se bloquee la cuenta.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

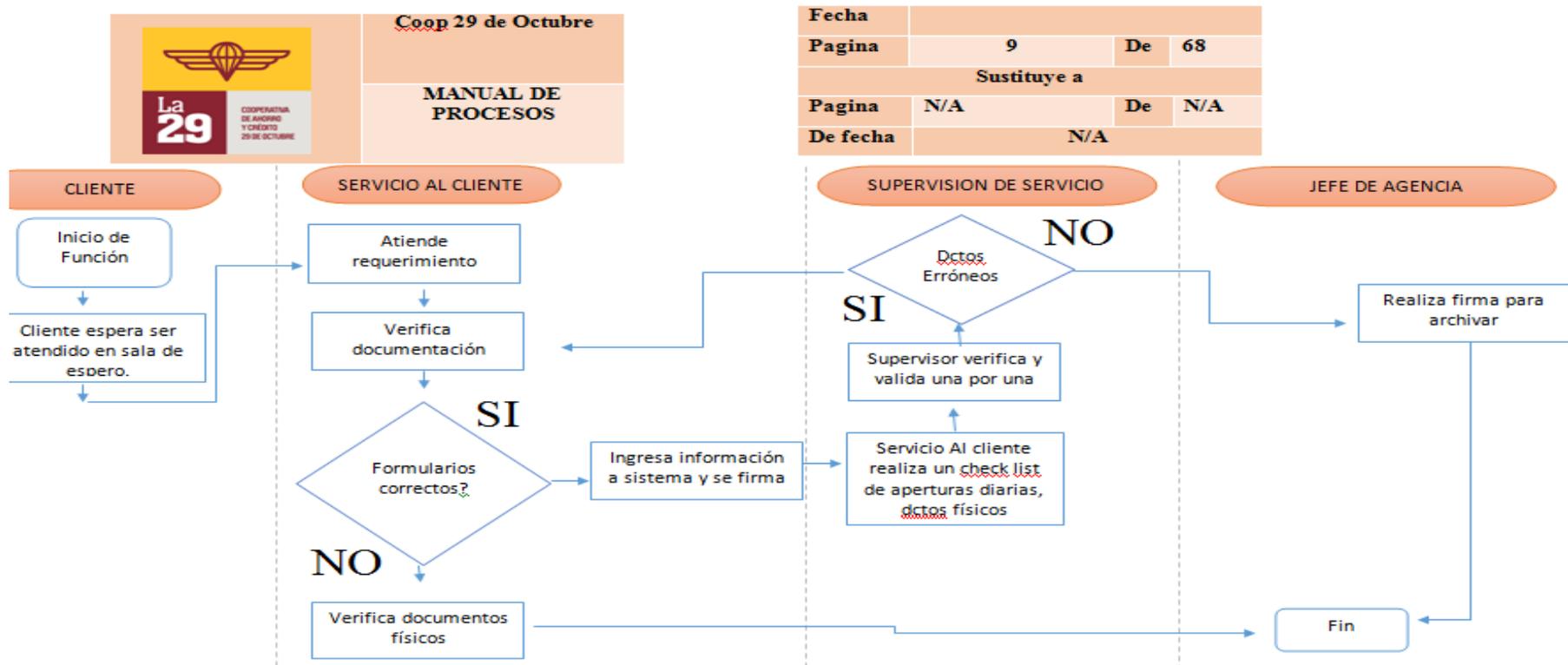


Figura 34. Diagrama de Procesos Servicio al Cliente
Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

	Coop. 29 De Octubre	Fecha			
	MANUAL DE PROCESOS	Pagina	10	De	68
Sustituye a					
Pagina		N/A	De	N/A	
De fecha		N/A			

4.7.4 Proceso de Servicio al cliente Propuesto

1. Cliente se acerca al turnero coge su ticket y se dirige a sala de espera de atención al cliente.
2. Su requerimiento es atendido por el funcionario quien lo direcciona con la documentación y requisitos respectivos para el trámite que el cliente solicita en esos momentos.
3. Una vez que el cliente trae los documentos solicitados para su tramite respectivos
4. Funcionario Ingresa al sistema revisa formularios y documentación adjunta
5. Para validar, dar aprobación o negar el requerimiento del cliente.
6. El funcionario genera un check list digital de aperturas que se realizaron en el día adjunto a la documentación habilitante.
7. El supervisor operativo recibe el check list digital vía correo electrónico de apertura y valida una por una.
8. Si está bien la documentación se envía al jefe de agencia para que firme.
9. Si está mal una firma o la documentación no está actualizada se rechaza y se comunica atención al cliente para que proceda a regularizar con el cliente y se bloque la cuenta.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE PROPUESTO

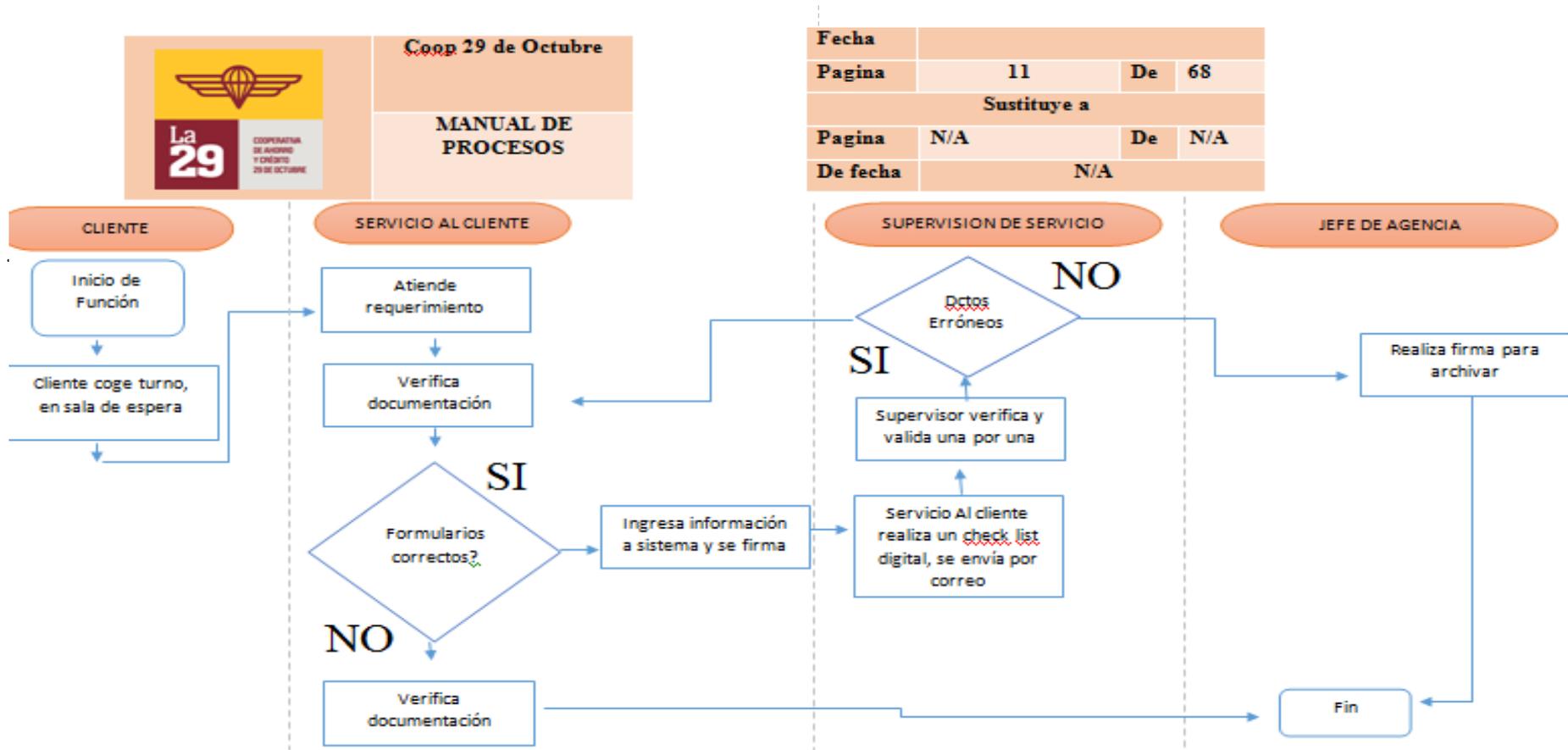


Figura 35. Diagrama de Procesos Propuesto Servicio al Cliente
 Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

	Coop. 29 De Octubre		Fecha			
	MANUAL DE PROCESOS		Pagina	12	De	68
			Sustituye a			
			Pagina	N/A	De	N/A
			De fecha	N/A		

4.7.5 Proceso de Buzón de Sugerencias

1. Si existe inconformidad por el servicio, el funcionario de servicio al cliente indica donde dejar su queja.
2. El cliente se acerca al buzón sugerencia y llena el formulario donde ingres su queja con sus datos.
3. Al finalizar el día el guardia abre el buzón con todas las quejas de los clientes.
4. Procede a guardar en un sobre, lo sella y lo direcciona al jefe de atención al cliente en matriz.
5. Jefe de atención al cliente recibe mediante valija y revisa y se comunica mediante un correo con el funcionario que el cliente emitió su queja.
6. Y procede a indicarle que se comunique con el cliente y el funcionario emita un informe con lo sucedido para darle una respuesta al cliente.
7. Si el sustento del funcionario no justifica de porque la queja, recibirá un llamado de atención.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE BUZON DE SUGERENCIAS

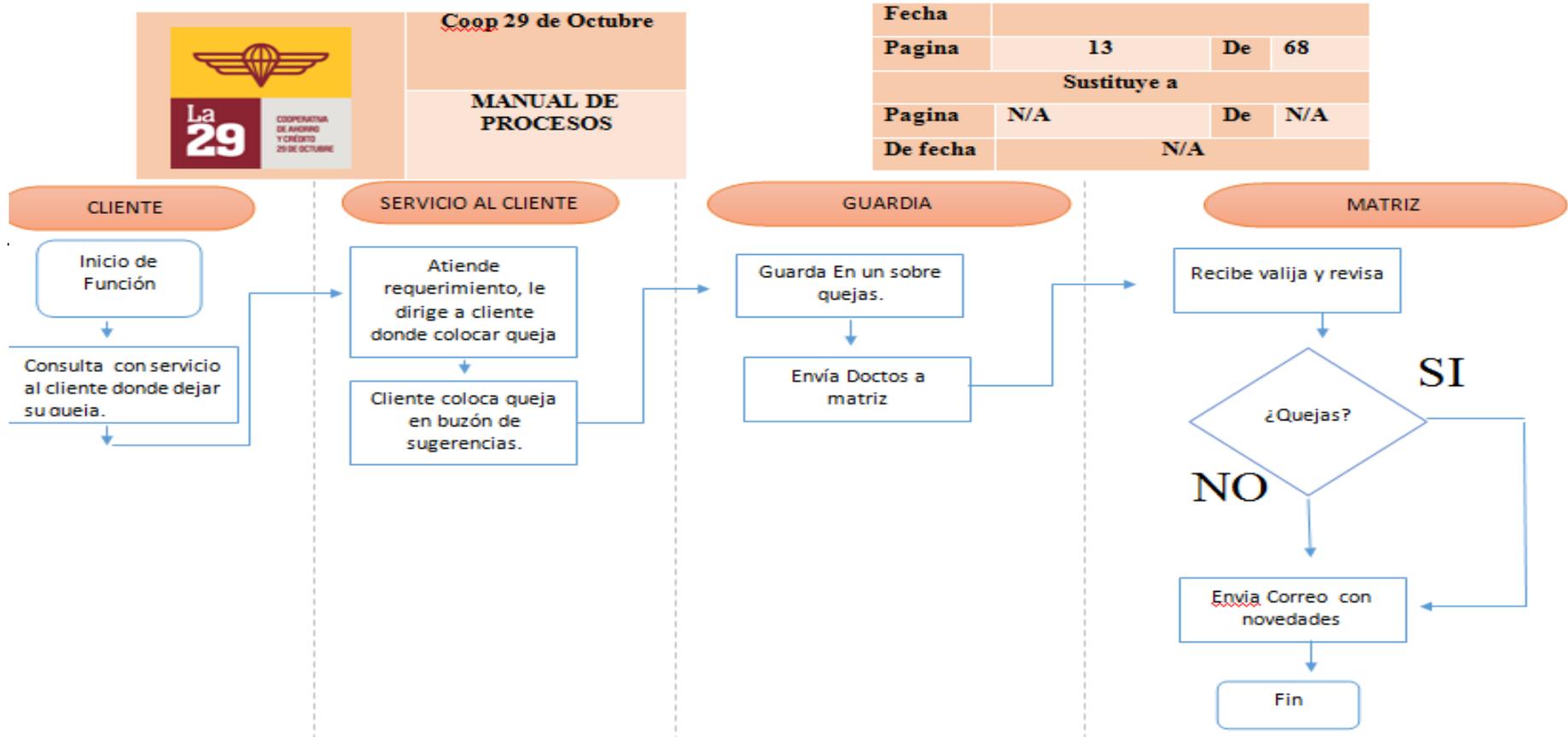


Figura 36. Diagrama de Procesos Buzón de Sugerencias
 Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

	Coop. 29 De Octubre		Fecha	
	MANUAL DE PROCESOS		Pagina	De
			14	68
			Sustituye a	
			Pagina	De
		N/A	N/A	
		De fecha		
		N/A		

4.7.6 Proceso de Buzón de Sugerencias Propuesto

- 1.- Si existe inconformidad por el servicio, el funcionario indica donde dejar su queja en la página web de la cooperativa..
- 2.- Jefe de atención (Matriz) al cliente recibe la queja del cliente en línea y verifica cual es el inconveniente del cliente.
- 3.- Jefe se comunica con el funcionario para que justifique y emita un informe con lo sucedido para darle una respuesta al cliente.
- 4.- Si el sustento del funcionario no justifica de porque la queja, recibirá un llamado de atención.
- 5.- Si el sustento es aceptado se comunicara con el cliente y se le indicara que su queja no fue aceptada por tal motivo con una notificación a su correo.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE BUZON DE SUGERENCIAS PROPUESTO

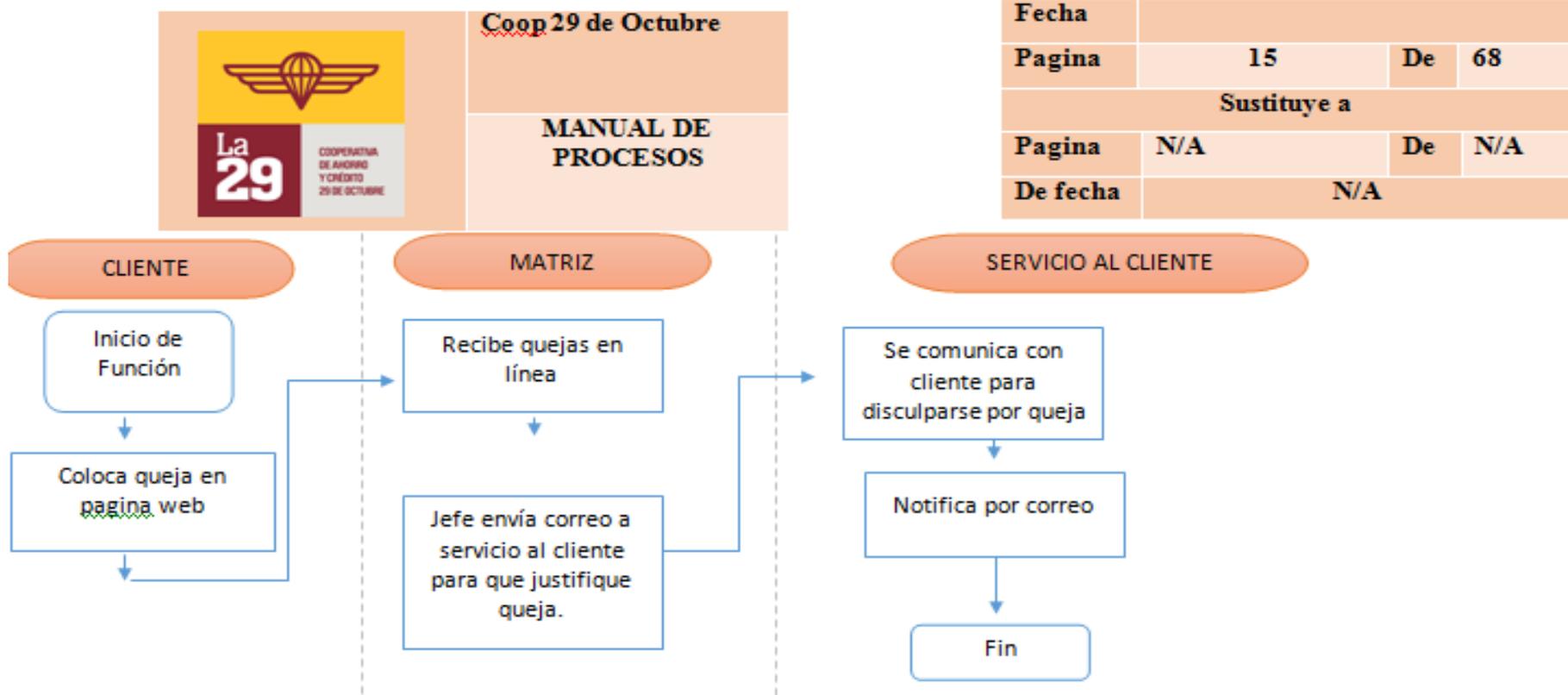


Figura 37. Diagrama de Procesos Propuesto Buzón de Sugerencias
Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

4.8 Análisis Costo o Beneficio

A continuación, detallados el costo o Beneficio que tendríamos al realizar este plan de mejora continua.

Análisis Costo - Beneficio Agencia Guayaquil - Centro Fase: Eliminación Papeletas y Formularios

Tabla 22
Análisis Costo Beneficio

Rubros	Cantidad mensual	Costo Unitario mensual por paquete de 500 unidades	Costo Total anual	Total 34 Agencias
Papeletas Deposito	5000,00	\$ 15,00	\$ 1.800,00	
Papeletas de Retiro	5000,00	\$ 10,00	\$ 1.200,00	
Formularios (Buzón de sugerencias)	1000,00	\$ 5,00	\$ 120,00	
		total costo	\$ 3.000,00	\$ 102.000,00

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

Tabla 23
Análisis Costo Beneficio Propuesta

Rubros	Cantidad mensual	Costo Unitario mensual por paquete de 500 unidades	Costo Total anual	Total 34 Agencias
Comprobante de pagos/ Dep. y Retiros	10000,00	\$ 6,00	\$ 1.440,00	
buzón de sugerencia on line	0,00	\$ -	\$ -	
		total costo	\$ 1.440,00	\$ 48.960,00

Ahorro en 1 Agencia	\$ 1.560,00	\$ 53.040,00
----------------------------	--------------------	---------------------

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

Análisis Costo - Beneficio Agencia Guayaquil - Centro

Tabla 24
Fase Evaluación Externa

Rubros	Cantidad	Costo Unitario - 2 veces al mes	Costo Total anual	Total 34 Agencias
Cliente Fantasma (desde Matriz - Quito)				
Movilización Aérea - Avianca	1	\$ 130,00	\$ 3.120,00	
Movilización Terrestre	1	\$ 60,00	\$ 1.440,00	
Hospedaje	1	\$ 50,00	\$ 1.200,00	
Alimentación	1	\$ 36,00	\$ 864,00	
		total costo	\$ 6.624,00	\$ 225.216,00

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

Tabla 25
Fase Evaluación Externa Propuesta

Rubros	Cantidad	Costo Anual	Costo Total anual	Total 34 Agencias
Calificadores de atención al cliente (fuente TEKATRONIC- Quito: incluida instalación)	7	\$ 80,00	\$ 560,00	
		total costo	\$ 560,00	\$ 19.040,00

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

Ahorro en 1 Agencia	\$ 6.064,00	\$ 206.176,00
----------------------------	--------------------	----------------------

Tabla 26
Fase Atención al Cliente Propuesta

Rubros	Cantidad mensual	Costo Unitario mensual por paquete de 3000	Costo Total anual	Total 34 Agencias
dispensador de turnos	2,00	\$ -	\$ -	
rollos de turnos (fuente empresa LEADER S.A. - Quito)	2,00	\$ 6,50	\$ 13,00	
Pantalla digital	2,00	\$ -	\$ -	
Software	1,00	\$ -	\$ -	
señaletica en PVC (fuente C & C Publicidad - Quito)	2,00	\$ 5,00	\$ 10,00	
		total costo	\$ 23,00	\$ 782,00
		Ahorro en 1 Agencia	\$ 23,00	\$ 782,00

Elaborado por: Vásquez, C. (2019)

CONCLUSIONES

El plan de mejora continua se realizó en base del área operativa de la Coop 29 de Octubre agencia Guayaquil-Centro

- ✓ Como resultado de las encuestas se dio a conocer que hay demoras en los procesos ya establecidos por lo cual, se realizó el diseño de procesos acordes a los que requiere la Cooperativa 29 de Octubre.
- ✓ Se cumplió los objetivos y alcances del estudio en los aspectos relacionados con los puestos, estableciendo las bases para generar un proceso continuo de optimización de procesos, se elaboró un análisis de situación actual en donde se demostró los inconvenientes que tienen la empresa vs la situación actual a donde se quiere llegar con los nuevos parámetros establecidos.
- ✓ Es importante que cada departamento establezca sus procesos, y, para evitar futuras riesgos laborales tanto para el trabajador como para la empresa por causa de un mal procedimiento es necesario tener un manual que servirá de guía para el trabajador.
- ✓ En Cuanto al tiempo de atención se va lograr observar las mejores debido a que con los procesos propuestos en donde se han localizado los inconvenientes, se prevee que el tiempo en atención va hacer notorio, como ejemplo con el proceso afectado el tiempo de demora es 40 minutos, pero con el proceso corregido se espera que el tiempo sea de 20 minutos.

- ✓ Por otra parte se puede concluir que sin una distribución organizacional adecuada los trabajadores difícilmente podrán ayudar al logro de los objetivos de la Cooperativa, tomando en consideración el diseño estructural organizacional que se está proponiendo.

- ✓ Se puede concluir a lo largo de esta investigación que los planes de Mejora continua son indispensables para cualquier organización, y esperamos tener un optimización de funciones.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que la Cooperativa tome en consideración la propuesta del plan de mejora continua y lo proporcione a todos los trabajadores de la organización para que de esta manera se puedan igualar las operaciones realizadas, Es importante que se ejecuten los reajuste necesarios al mismo como resultado de la mejora o cambios que puedan ocurrir, cabe reiterar que las organizaciones son sujetos vivos los cuales se encuentran en cambio constante.

La clara definición de las responsabilidades además generaría una reducción en el tiempo de ejecución de las mismas al ser realizadas por una persona capacitada para ello. También disminuiría el trabajo de la mayoría de los puestos otorgando mayor tiempo para realizar las actividades específicas de cada puesto.

Monitorear cada seis meses la implementación del plan de mejora continua y funciones operativas, con el fin de cumplir con las políticas y procedimientos establecidos.

Analizar si existen situaciones irregulares que deban ser revisadas con los jefes departamentales para determinar los riesgos y establecer los controles necesarios.

En caso de situaciones fraudulentas, se debe evaluar el riesgo con los jefes departamentales y se podrá determinar el nivel de riesgo al que pertenece para tomar decisiones estrictas respecto a aquello.

BIBLIOGRAFIA.

- Taylor, F. W. (1911). *Los Principios de la Administración Científica*. New York: Harper & Brothers.
- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: Planeacion & Estrategia*. Colombia : Universidad Santo Tomas de Aquino .
- Bertalanffy, L. v. (1999). *Teoría general de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy*. Mexico: Unam.
- Carmen Leguizamon &, Y. A. (02 de 01 de 2009). *Diseño de manual de Funciones para la Empresa Annar*. Recuperado el 28 de SEPTIEMBRE de 2019, de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1145/1/2009-02-01P-0027.pdf>
- Castello, J. (2014). *Universidad de Valencia, Tema 14*. Recuperado el 29 de SEPTIEMBRE de 2019, de Modelo de representacion de diagramas: <https://www.uv.es/castellj/eg/TeoriaProblemas/Tema14/TEMA%2014.pdf>
- CreceNegocios. (2018). *Servicio Al cliente*. Recuperado el 20 de SEPTIEMBRE de 2019, de <https://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>
- Cuenca, D. (2012). *DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y PROCESO DE*. Recuperado el 13 de SEPTIEMBRE de 2019, de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2834/1/12T00894.pdf>
- Cuenca, D. (2012). *DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y PROCESO DE MEJORA CONTINUA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO*. Recuperado el 14 de SEPTIEMBRE de 2019, de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2834/1/12T00894.pdf>
- Daft, R. L. (2013). Organigrama. En R. L. Daft, *Teoría y Diseño Organizacional* (pág. 92). México: Cengage Learning.
- DATADEC. (2012). *Los 8 principios de la gestión de calidad*. Recuperado el 28 de SEPTIEMBRE de 2019, de <https://www.datadec.es/blog/factura-electronica-y-digitalizacion-certificada/gestion-de-calidad-y-gestion-por-procesos>
- Emprende Pyme. (25 de Enero de 2018). <https://www.emprendepyme.net>. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/etapas-del-proceso-administrativo.html>

- Equipo Editorial. (2017). *Gestión de calidad (ISO 9001-2015)*. México: EDITORIAL ELEARNING.
- Espinoza, R. (29 de 07 de 2013). *La matriz de analisis DAFO*. Recuperado el 28 de SEPTIEMBRE de 2019, de <https://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Falcon, D. E. (2012). *Evaluacion del manual de funciones administrativas dirigida a la Coordinacion de la administracion De la fundacion Bosque macuto*. Recuperado el 14 de SEPTIEMBRE de 2019, de https://es.slideshare.net/uptaebbosque4401/proyecto-impresin-macuto?qid=018c7795-e44d-41ce-bb5e-2f561b5a28cf&v=&b=&from_search=2
- Franklin, E. B. (1998). *Organizacion De empresas Analisis, Diseño y Estructura*. Mexico: McGrawHill.
- Gomez, D. (05 de 2015). *Administracion de Recursos Humanos*. Recuperado el 14 de SEPTIEMBRE de 2019, de <http://devigomez.blogspot.com/2013/05/proceso-administrativo.html>
- González, A. C. (2015). Organigrama. En A. C. González, *Proce adminsitrativo* (pág. 86). México: Grupo Editorial Patria.
- Gregor, M. (2007). *El lado humano de las Empresas "Teoria Y"*. Mexico D.F: Edicion Anotada.
- KABOD. (2015). *Manual de procedimientos y procesos*. Recuperado el 14 de SEPTIEMBRE de 2019, de <https://es.calameo.com/read/004242390a4a95ae99634>
- Lopez, I. G. (2007). Evaluacion y Mejora Continua . En I. G. Lopez, *Evaluacion y Mejora Continua* (pág. 34). USA : Liberty Drive .
- Manrique, G. P. (2013). *Manual de funciones y procesos en la empresa Surticervezas Andres pacheco*. Recuperado el 14 de SEPTIEMBRE de 2019, de <https://es.slideshare.net/feercho32/manual-procesos-y-funciones?qid=ca5c90d8-d14e-43ce-a23c-00464041>
- Manso, M. Á. (2015). Flujograma. En M. Á. Manso, *Planificación de la auditoría* (pág. 37). México: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Marcelino Aranda, M., & Ramírez Herrera, D. (2014). *Administración de la calidad; nuevas perspectivas*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.
- Mayo, E. (2013). *Teoria de las Relaciones Humanas*.

- Molineros, A. A. (2014). *El objetivo principal de la elaboración de una guía de procedimientos es describir con claridad cada una de las actividades de la empresa, para así poder hacer una repartición o.*
- OBS Business School. (2019). *Qué es Kaizen: concepto y beneficios para la organización.* Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/operaciones/que-es-kaizen-concepto-y-beneficios-para-la-organizacion>
- Perez, G. (25 de 03 de 2016). *La importancia del Organigrama de la Empresa.* Recuperado el 14 de SEPTIEMBRE de 2019, de <http://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/articulo/069061/articulo-pdf>
- Pozo, M. A. (2015). Flujograma. En M. A. Pozo, *Sistemas de archivo y clasificación de documentos* (pág. 20). México: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Progresista, J. E. (2019). *Ranking Cooperativo.* Recuperado el 28 de AGOSTO de 2019, de <https://www.coopjep.fin.ec/la-jep/crecimiento/ranking-cooperativo>
- Promonegocios.net. (08 de 2017). *Organigramas, Tipos de organigramas.* Recuperado el 14 de SEPTIEMBRE de 2019, de <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- Real Academia Española . (Agosto de 2019). *dle.rae.es.* Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=EPQzi07>
- Rodrigo Estupiñán Gaitán, B. W. (2015). Flujogramas. En B. W. Rodrigo Estupiñán Gaitán, *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales.* México: Ecoe Ediciones.
- Ruiz, D. A. (2014). *La gestion por procesos, su surgimiento y aspectos teoricos.* (C. Holguin, Editor) Recuperado el 14 de SEPTIEMBRE de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>
- SEP. (abril de 2017). *Guia para la elaboracion y actualizacion de manuales de procedimientos.* Recuperado el 16 de SEPTIEMBRE de 2019, de http://www.normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/270/2/images/Guia%20tecnica_mp_mayo17.pdf
- Significados. (07 de 2013). *Proceso administrativo.* Recuperado el 28 de AGOSTO de 2019, de <https://www.significados.com/proceso-administrativo/>
- Significados.com. (Agosto de 2019). *Significado de Kaizen.* Obtenido de <https://www.significados.com/kaizen/>

- Significados.com. (11 de Agosto de 2019). *Significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/eficiencia/>
- Taveras, M. A. (30 de 01 de 2014). *Escuela de Organizacion Industrial*. Recuperado el 25 de AGOSTO de 2019, de Escuela de Organizacion Industrial: <http://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/disen-organizacional/>
- Taveras, M. A. (25 de 07 de 2018). *Escuela de Organizacion Industrial* . Obtenido de Escuela de Organizacion Industrial : <http://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/disen-organizacional/>
- Vicuña, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid : ESIC.
- Zeithaml, P. y. (2017). *Calidad del Servicio* . Obtenido de <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

ANEXOS

ANEXO 1



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL



La presente encuesta tiene como finalidad recabar información para la elaboración del proyecto de Investigación “Diseño de un modelo de mejora continua para la optimización de procesos del área operativa de la Cooperativa 29 de Octubre, Agencia Guayaquil-Centro”, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

Objetivo: Contribuir al mejoramiento de los procesos y procedimientos Operativos de la Cooperativa.

Instrucciones: Encierre la respuesta que Usted considere. Una sola respuesta por pregunta.

1.- Usted realizo una apertura de cuenta en esta agencia:

- a) Si
- b) No

Nota: Si su respuesta fue SI, continúe con la encuesta.

2.- Considera Usted. que el servicio al cliente es:

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Pésimo

3.- ¿Se respeta su turno de llegada al momento de ser atendido?

- a) Si
- b) No

4.- ¿Está Usted. de acuerdo que la agencia acople un mecanismo para cada área de la agencia?

- a) De acuerdo
- b) No estoy de acuerdo
- c) En desacuerdo

5.- ¿Cree usted necesario calificar la atención que se brinda en la agencia?

- a) Si
- b) No

6.- ¿Cómo califica usted el desempeño de los colaboradores de la cooperativa 29 de octubre?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Malo
- d) Regular

7.- ¿Le gustaría dejar de llenar papeletas de depósito y retiros?

- a) Si
- b) No

8.- ¿Le parece que el servicio ha sido ágil?

- a) De acuerdo
- b) Algo de acuerdo
- c) En desacuerdo

9.- ¿Recomendaría los servicios de la Cooperativo 29 de octubre?

- a) Si
- b) No



ANEXO 2

**Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

ENTREVISTA

Esta entrevista busca conocer su opinión sobre los procesos ejercidos dentro del área de administrativa y operativa de la “COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE”

Nombre: _____

Cargo: _____

Años de experiencia en el área: _____

1.- ¿Cree Usted que existe una estructura organizacional dentro de la agencia?

2.- ¿Cuáles son los principales problemas que existen en el área Operativa?

3.- ¿Desde su posición directiva, cuales son las causas que Usted considera?

4.- ¿Existe duplicidad de funciones dentro de la agencia?

5.- ¿Qué recomendaciones daría para implementar mejoras dentro de la agencia?



ANEXO 3

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

La presente encuesta tiene como finalidad recabar información para la elaboración del proyecto de Investigación “Diseño de un modelo de mejora continua para la optimización de procesos del área operativa de la Cooperativa 29 de Octubre, Agencia Guayaquil-Centro”, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

Objetivo: Contribuir al mejoramiento de los procesos y procedimientos Operativos de la Cooperativa.

Instrucciones: Marque con una X la casilla que usted crea conveniente. Una sola respuesta por pregunta.

1.- ¿Conoce el Organigrama de la Agencia?

SI () NO ()

2.-¿Conoce cuáles son sus funciones dentro de la Agencia?

SI () NO ()

Si su respuesta es SI, detallarlas:

Si su respuesta es NO, indique los motivos:

3.-¿Evalúan su desempeño dentro de la Agencia?

SI () NO ()

4.-¿Realiza actividades que no corresponden a su cargo?

SI () NO ()

SI la respuesta es Si, cada que tiempo las realiza

Siempre ()

Casi siempre ()

Rara vez ()

5.-¿La comunicación es abierta con sus Jefes?

SI () NO ()

6.-¿Conoce si existe un manual de funciones en la Agencia?

SI () NO ()

7.-¿ Cree usted que un plan de mejora continua o un manual de Funciones favorecerá a la Agencia?

SI () NO ()

8.-¿ La Agencia capacita a sus empleados?

Siempre ()

Casi siempre ()

Rara vez ()

ANEXO 4

Formato ficha de Observación.

FICHA DE OBSERVACION	
2. DATOS GENERALES	
NOMBRE:	
PERÍODO SUJETO A REVISIÓN:	
DEPARTAMENTO/ ÁREA: OPERATIVA	
NOMBRE DEL OBSEVADOR:	
2.- DESCRIPCION DE LA OBSERVACION	
DESCRIPCION FISICA DE LAS INSTALACIONES	
3.- DESCRIPCION DEL COMPORTAMIENTO	

Elaborado por La Autora

ANEXO 5

