

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL
DE LAS AMÉRICAS
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
PARA OPTAR POR EL GRADO DE BACHILLERATO
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD EN LA PLATAFORMA DE
SERVICIO AL ASOCIADO DE LA COOPERATIVA ABC**

AUTOR

JAVIER FRANCISCO OROZCO FLORES

TUTOR

ING. ALEJANDRO LEIVA GONZÁLEZ MBA

LECTOR

ING. ALLAN MAROTO COTO

SAN JOSÉ, DICIEMBRE, 2019

DEDICATORIAS

A Dios, por darme la oportunidad, sabiduría y la fortaleza para llegar a este punto.

A mis padres, Carlos y Elsa, por su apoyo incondicional en toda mi vida.

¡Muchas gracias!

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios, por su misericordia al traerme a esta instancia.

A mis padres y hermanos, por su paciencia y apoyo incondicional.

A mis compañeros de trabajo, por facilitarme la información requerida para el desarrollo de esta tesis. Al igual agradezco a mis jefaturas por facilitarme tiempo y flexibilidad cuando así lo requerí.

También, agradezco al personal docente de la carrera de Ingeniería Industrial. por proveerme de herramientas y conocimiento para llegar a la meta.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se desarrolló en la plataforma de servicio al asociado de la Cooperativa ABC. Esta organización brinda servicios y soluciones financieras, de manera exclusiva, a empleados, pensionados y ganaderos productores de leche de la cooperativa de productores de leche más grande del país. Después de conocer la empresa, se llevó a cabo un análisis de la situación actual, mediante una encuesta a los asociados y de la sucursal ubicada en el Coyol de Alajuela; lugar donde se desarrolló la investigación. Al recopilar los datos, se analizaron los resultados obtenidos a través de herramientas como diagramas de Pareto y diagramas de Ishikawa.

Además, se identificaron los principales procesos que se ejecutan en esta área, entre lo que se puede observar que los servicios que los asociados utilizan más son: los tramites en cajas como retiros y depósitos, solicitudes de crédito, apertura de ahorros voluntarios y, finalmente, la colocación de certificados de depósito a plazo. La situación actual evidencia la necesidad de establecer un método para controlar distintos eventos y factores que afectan la calidad de servicio que se brinda en esta institución. Estos factores, por ejemplo, la diversidad de criterios para el análisis de solicitudes y tramites, tanto de crédito como otro tipo de procedimientos, corresponden a una desorganización de sus procesos. Esto se debe a que al no estar estandarizados provocan inexactitud de la información que los ejecutivos de atención le otorgan a los asociados. Aunque son imperceptibles para la mayoría del personal de la cooperativa causa insatisfacción a los usuarios de la plataforma que a la postre se convierten en quejas.

Por otra parte, la diversidad de criterios para el análisis de solicitudes y trámites, tanto de crédito como otro tipo de procedimientos, corresponde a una desorganización de sus procesos, ya que al no estar estandarizados provocan inexactitud de la información que los ejecutivos de atención le otorgan a los asociados. Además, no se cuenta con una metodología adecuada para la gestión documental, lo que provoca, entre otras cosas, reincidencia en las quejas; también se observa que existe una capacitación desigual para cada uno de los ejecutivos de la plataforma de servicio. Por lo tanto, para incrementar la satisfacción de sus asociados se tienen que definir y documentar formalmente los principales procesos que se ejecutan en el Área de Atención, por lo que se deberá llevar a cabo un mapeo de todos estos. Aunado al establecimiento de un procedimiento adecuado para la documentación y seguimiento de las quejas y sugerencias de los asociados.

Con el sistema de gestión de calidad se eliminará el problema de las diferentes formas de atender y de procedimientos para las gestiones con los asociados por parte de los ejecutivos de servicio, problemática identificada en la etapa de diagnóstico. Además, favorecerá la disminución de los tiempos de atención y propiciará un aumento en la cantidad de asociados atendidos. Los procedimientos deben conocerlos todos los miembros de la plataforma y se deben actualizar conforme cambien las necesidades de los clientes. La calidad debe gestionarla cada uno de los miembros del departamento. Para la implantación y funcionamiento del Sistema de Gestión y Aseguramiento de la calidad se requiere la figura de un coordinador de calidad.

La mejora continua es la última etapa del Sistema Gestión, consiste en asignar proyectos a los grupos de mejora para que planteen propuestas de solución a problemas identificados, por lo tanto, este sistema deberá expandirse a los demás departamentos de la cooperativa. Asimismo, es necesario hacer una inducción del funcionamiento del Sistema Gestión y Aseguramiento de la calidad. Por último, se debe desarrollar y culturizar sobre el concepto de calidad, ya que este se conoce muy levemente, pero no lo practica cada uno de los miembros de esta área. El costo del desarrollo e implementación de la propuesta y diseño de la mejora en cooperativa ABC es de ¢5,785,121.32, pues la ganancia mensual (beneficio) es aproximadamente de ¢85.000.000, los cuales cubren totalmente del proyecto, lo que deja una utilidad para este mes de ¢79,214,878.68.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---------------------------------------|----|
| Dedicatorias..... | 1 |
| Agradecimientos..... | 2 |
| Carta de autorización del tutor | 3 |
| Carta de revisión filológica | 4 |
| Declaración jurada..... | 5 |
| Solicitud de defensa | 6 |
| Código de ética..... | 7 |
| Resumen ejecutivo | 8 |
| Índice de contenido | 11 |
| Índice de tablas..... | 16 |
| Índice de figuras | 18 |
| Capítulo I. Introducción | 20 |
| Generalidades de la empresa | 21 |
| Reseña histórica de la empresa | 21 |
| Organigrama | 22 |
| Planteamiento del problema | 23 |
| Objetivos..... | 25 |
| Objetivo general..... | 25 |
| Objetivos específicos | 25 |

| | |
|---------------------------------------|----|
| Justificación | 25 |
| Antecedentes..... | 26 |
| Proyecciones..... | 28 |
| Capítulo II. Marco teórico..... | 29 |
| Definición de calidad..... | 29 |
| Control de calidad..... | 29 |
| Sistema de Gestión de Calidad | 29 |
| Índice Net Promoter Score (NPS) | 30 |
| Ciclo de PHVA..... | 31 |
| Diagrama de Pareto | 31 |
| Ishikawa..... | 32 |
| Método de las 6 M..... | 32 |
| Mano de obra | 32 |
| Métodos | 33 |
| Máquinas o equipos | 33 |
| Material | 33 |
| Mediciones..... | 34 |
| Medioambiente | 34 |
| Diagrama de flujo | 35 |
| Diagrama SIPOC | 37 |

| | |
|---|----|
| Mapeo de procesos | 38 |
| Proceso..... | 38 |
| Eficiencia | 39 |
| Eficacia | 39 |
| Entrevista | 39 |
| Capítulo III. Marco metodológico..... | 40 |
| Enfoque..... | 40 |
| Alcance | 41 |
| Diseño..... | 41 |
| Muestra de investigación | 42 |
| Variables o Unidades de Análisis | 42 |
| Instrumentos | 44 |
| Proceso para la recolección de datos | 45 |
| Método de análisis | 45 |
| Cronograma | 45 |
| Gantt..... | 46 |
| Capítulo IV. Análisis de la situación..... | 47 |
| Gestión de la calidad de los servicios..... | 47 |
| Descripción de la estrategia | 49 |
| Descripción de la situación actual | 49 |

| | |
|--|----|
| Falta de accesos a información de productos o servicios | 54 |
| Tiempo de espera | 56 |
| Horario de atención..... | 57 |
| Canales alternos de servicio..... | 59 |
| Estandarización de procesos | 60 |
| Seguimiento de procesos | 61 |
| Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones | 64 |
| Conclusiones..... | 64 |
| Recomendaciones | 65 |
| Capítulo VI. Propuesta | 67 |
| Propuesta | 67 |
| Diseño del Sistema de Gestión de Calidad | 67 |
| Mapa de procesos..... | 68 |
| Procedimientos de la plataforma de servicio al asociado | 71 |
| Certificado de depósito a plazo..... | 75 |
| Procedimiento para la colocación de un certificado de depósito a plazo | 76 |
| Cuentas de ahorros..... | 77 |
| Cajas..... | 80 |
| Evaluación del servicio al asociado | 89 |
| Documentación de quejas y sugerencias..... | 92 |

| | |
|---|-----|
| El manual de calidad..... | 97 |
| Diseño de indicadores | 99 |
| Procedimiento para la documentación..... | 109 |
| Composición de un procedimiento | 115 |
| Control del manual de calidad | 118 |
| Propuesta de accesibilidad del asociado para la solicitud de productos y servicios..... | 120 |
| Fidelización de asociados | 121 |
| Análisis económico..... | 123 |
| Plan de implementación..... | 124 |
| Conclusiones y recomendaciones de la propuesta..... | 124 |
| Referencias | 127 |
| Apéndices | 130 |
| Apéndice 1. Tabulación de quejas | 130 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Variables o Unidades de Análisis | 43 |
| Tabla 2. Instrumentos | 44 |
| Tabla 3. Distribución de Base Asociativa | 50 |
| Tabla 4. Tipo de servicio | 50 |
| Tabla 5. Quejas por categoría..... | 52 |
| Tabla 6. Procedimiento para la colocación de créditos | 73 |
| Tabla 7. Colocación de un certificado de depósito a plazo | 76 |
| Tabla 8. Apertura de cuentas de ahorro..... | 79 |
| Tabla 9. Procedimiento de depósito a cuentas de ahorro | 82 |
| Tabla 10. Procedimiento de retiro de dinero de cuentas de ahorro a la vista..... | 83 |
| Tabla 11. Pago a operación de crédito | 85 |
| Tabla 12. Procedimiento de pago de servicios públicos | 87 |
| Tabla 13. Procedimiento para la evaluación del servicio al asociado | 91 |
| Tabla 14. Procedimiento para la inclusión de quejas o sugerencias | 93 |
| Tabla 15. Procedimiento para el seguimiento de quejas o sugerencias | 95 |
| Tabla 16. Eficacia del sistema de gestión de calidad | 98 |
| Tabla 17. Trámites hechos por los ejecutivos en agosto 2019 | 100 |
| Tabla 18. Comparativo mensual de colocación de crédito del presente año frente a la colocación del año anterior..... | 103 |
| Tabla 19. Comparativo mensual de colocación de certificados de depósito a plazo (CDP) del presente año frente a la colocación del año anterior | 105 |
| Tabla 20. Comparativo mensual de apertura de cuentas de ahorro del presente año frente a la | |

| | |
|---|-----|
| apertura de cuentas de ahorro del año anterior..... | 107 |
| Tabla 21. Cuadro de responsabilidades de aprobación de documentos | 112 |
| Tabla 22. Análisis económico | 123 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Estructura Administrativa de Cooperativa..... | 23 |
| Figura 2. Ocho pasos en la solución de un problema..... | 31 |
| Figura 3. Diagrama de Flujo | 36 |
| Figura 4. Simbología del Diagrama de Flujo | 37 |
| Figura 5. Ejemplo de diagrama SIPOC | 38 |
| Figura 6. Visualización de los elementos a considerar en SGC | 48 |
| Figura 7. Servicios que utilizan con mayor frecuencia en la cooperativa ABC..... | 51 |
| Figura 8. Gráfica de Pareto | 53 |
| Figura 9. Diagrama de causa y efecto falta de acceso a información de productos y servicios..... | 55 |
| Figura 10. Diagrama de causa y efecto tiempo de espera | 56 |
| Figura 11. Diagrama de causa y efecto horario de atención | 58 |
| Figura 12. Diagrama de causa y efecto canales alternos de servicio | 59 |
| Figura 13. Diagrama de causa y efecto procesos no estandarizados..... | 61 |
| Figura 14. Diagrama de causa y efecto falta de seguimiento a los procesos | 62 |
| Figura 15. Mapa de Procesos Plataforma de Servicio al Asociado..... | 70 |
| Figura 16. Procedimiento para la colocación de créditos..... | 74 |
| Figura 17. Colocación de un certificado de depósito a plazo..... | 77 |
| Figura 18. Apertura de cuentas de ahorro | 80 |
| Figura 19. Procedimiento de depósito a cuentas de ahorro..... | 83 |
| Figura 20. Procedimiento de retiro de dinero de cuentas de ahorro a la vista..... | 85 |
| Figura 21. Pago a operación de crédito | 87 |

| | |
|---|-----|
| Figura 22. Procedimiento de pago de servicios públicos | 89 |
| Figura 23. Diagrama de flujo para la inclusión de Quejas o Sugerencias..... | 94 |
| Figura 24. Diagrama de flujo para el seguimiento de quejas o sugerencias | 96 |
| Figura 25. Manual de Calidad..... | 97 |
| Figura 26. Trámites hechos por los ejecutivos en agosto 2019..... | 102 |
| Figura 27. Comparativo mensual de colocación de crédito del presente año frente a la colocación del año anterior..... | 104 |
| Figura 28. Comparativo mensual de colocación de certificados de depósito a plazo (CDP) del presente año frente a la colocación del año anterior | 106 |
| Figura 29. Comparativo mensual de apertura de cuentas de ahorro del presente año frente a la apertura de cuentas de ahorro del año anterior..... | 108 |
| Figura 30. Cronograma de implementación..... | 124 |

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las exigencias en el mercado buscan cada vez más que los productos y servicios cumplan con grandes estándares de calidad, esto con el fin de alcanzar un alto nivel competitivo que garantice su permanencia y se ajuste a las condiciones cambiantes de la economía. Por lo tanto, es necesario crear fortalezas en procesos, métodos, tecnología y personal competente que permita afrontar este escenario. Por este motivo, en los últimos años un gran número de empresarios han implementado una mejora y rediseño de los procesos en sus organizaciones, debido a que se considera una herramienta de gestión efectiva que permite mejorar la administración de los recursos, evidenciar los resultados y medir la eficacia de sus decisiones.

La Cooperativa ABC, consciente de esta necesidad, tomó la decisión de encaminarse hacia el mejoramiento continuo con el principal interés de satisfacer las necesidades de sus asociados y, al mismo tiempo, asegurar la calidad, rentabilidad y continuidad de la cooperativa. Por esto, decidió implantar un sistema de gestión de calidad, que influya en el cumplimiento y las necesidades de sus asociados. Por lo tanto, este documento describe la metodología para diseñar, documentar, implantar y evaluar un Sistema de Gestión de la Calidad de la Cooperativa ABC. A la vez, se desarrolla bajo la línea de investigación del diseño, desarrollo y mejoramiento de los procesos con base en las necesidades de cumplir con las normativas y requerimientos que esta cooperativa de cumplir, como institución financiera regulada por la Superintendencia de Entidades Financieras. Esto sin dejar de lado las solicitudes y necesidades de sus asociados.

El desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad permitirá analizar la situación actual de la plataforma de servicio al asociado, mediante herramientas de Ingeniería Industrial para conocer con detalle la causa real del problema y diagnosticar, de forma acertada, cada una de las variantes para determinar la satisfacción de sus asociados. Asimismo, con base en cada aspecto, también se buscan alternativas adecuadas para solucionar y mejorar el funcionamiento de los procesos de atención al asociado y otros procesos relacionados con el área de estudio. Esto tomando en cuenta el direccionamiento estratégico de la empresa, con el propósito de ofrecer a las demás áreas de la cooperativa una metodología y una gestión de sus procesos con base en el sistema de gestión de la calidad.

A continuación, se describe el contenido del presente trabajo. En el Capítulo I se plantean de las

generalidades de la empresa, así como los objetivos y detalles de problema que presenta en la plataforma de servicio al asociado. El Capítulo II desarrolla el Marco Teórico en el cual se fundamenta teóricamente la investigación que, a la vez, permite la interpretación de resultados y, por último, la formulación de conclusiones.

El Capítulo III establece el marco metodológico que consiste en explicar la metodología utilizada para el análisis del problema tratado en este documento. En el Capítulo IV se presenta el análisis de la situación actual de la Cooperativa ABC. En el Capítulo V se establecen las conclusiones y recomendaciones del análisis de la situación actual, según los hallazgos del analista. Para finalizar, el Capítulo VI muestra la propuesta del autor para la solución del problema o problemas encontrados en la investigación, con base en las conclusiones y recomendaciones establecidas en el capítulo anterior.

Generalidades de la empresa

Reseña histórica de la empresa

La Cooperativa ABC en la que se basa este proyecto es una cooperativa de ahorro y crédito, la cual surgió el 21 de octubre de 1955 gracias a la visión y al esfuerzo de trabajadores de la cooperativa de productores de leche más importante del país. El propósito era disponer de un fondo que los ayudara a solventar sus necesidades económicas, por esta razón. 20 funcionarios como oficinistas, operadores de planta y repartidores de leche, entre otros, decidieron unirse para convertir esta cooperativa en la primera cooperativa de ahorro y crédito del país.

Como es un proyecto para el beneficio de los funcionarios de la Cooperativa de productores de leche, el respaldo que esta brindó fue fundamental para el inicio de operaciones, pues facilitó la infraestructura y el pago del personal administrativo. Una vez sentadas sus bases, la cooperativa creció y amplió su cartera de servicios, de manera que pudiera brindar un mayor apoyo para los asociados y sus familias.

Otro cambio determinante fue la aprobación para que se incorporaran, también como asociados, los productores de leche. Esto sucedió en 1990 y generó muchos beneficios. En primer lugar, mediante un modelo de organización (cooperativismo) se satisfizo objetivos comunes para ambas partes, los asociados productores y trabajadores. En segundo término, al incrementarse

notoriamente el patrimonio, también creció la disponibilidad de servicios en ahorros y créditos, para atender las necesidades de inversión de cada gremio. Por lo tanto, la Cooperativa ABC es un beneficio exclusivo para la cooperativa de productores de leche y sus empresas relacionadas.

Con los cambios en la política económica del país, en 1994 se creó la Ley 7391 que regula la actividad de intermediación financiera de las organizaciones cooperativas. Para el año 2005, por las diferentes categorías de asociados que conformaban la institución, pasó a ser una entidad supervisada por la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef). Además, es parte del Sistema Financiero Nacional y esta inclusión significa cumplir con los mismos controles e indicadores de gestión, con los cuales miden a las entidades financieras públicas y privadas del país (bancos, mutuales, financieras).

Organigrama

Las Cooperativas de ahorro y crédito cuentan con un consejo de administración, el cual eligen todos los asociados, quienes definen la misión y visión de la entidad. Adicionalmente, nombran a los miembros de los distintos comités, aprueban las políticas, supervisan y administran la cooperativa. Como toda institución financiera, esta debe contar con un Departamento de Auditoría Interna, que debe velar por el cumplimiento de las políticas y normativas. Además, debe contar con un comité de riesgos, el cual debe supervisar a la Unidad de Riesgos, que es el área encargada de conocer, medir, controlar, mitigar y divulgar los riesgos que posee la institución, así como los posibles riesgos que se puedan generar con la incorporación de nuevos productos o servicios. En la *Figura 1* se muestra la estructura administrativa de la cooperativa de ahorro y crédito en estudio:

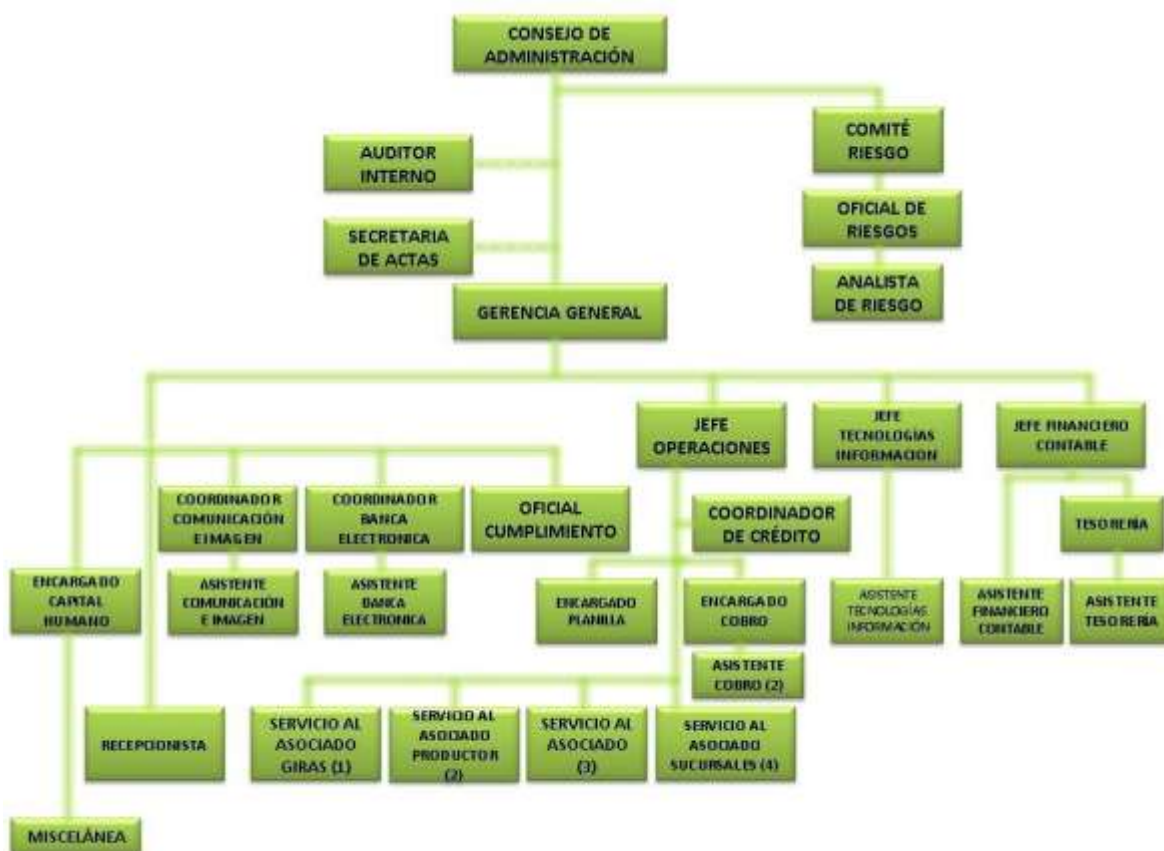


Figura 1. Estructura Administrativa de Cooperativa

Fuente: Intranet Institucional.

Planteamiento del problema

Las cooperativas de ahorro y crédito reúnen una serie de características que las diferencian de otros sectores financieros del país. Estas se enfrentan a nuevos retos, mayor competencia en el mercado por parte de bancos, empresas que se dedican exclusivamente a la colocación de créditos y financiamientos y, por supuesto, a otras cooperativas. Esto hace de su gestión un verdadero reto para mantenerse en el mercado, en especial cuando se sabe que a diferencia de muchas otras instituciones, las cooperativas funcionan con los aportes económicos de sus socios para subsistir, lo que repercute en lograr fluidez económica. En las cooperativas se han identificado errores que tienen consecuencias sobre el aporte o beneficio económico de cada uno de los asociados y sobre la motivación del personal, por ejemplo:

- Envejecimiento del marco de cooperación.

- Falta de incentivos o creatividad para atraer a los potenciales socios jóvenes.
- Cartera de productos muy pequeña, donde las cooperativas deberían ampliar sus horizontes con base en la demanda y la necesidad del mercado actual.
- Resistencia a oportunidades de fusión entre cooperativas.
- Poco conocimiento (tanto de dirigentes, empleados, socios, gobierno y la sociedad en general) sobre las diferencias y ventajas de la cooperativa financiera (en todos sus aspectos: filosóficos, sociales, económicos y financieros).

Con todos estos problemas no se busca solo cumplir con la burocracia o tener un Departamento de Control de Calidad y Servicio al Cliente interno o externo. Se trata de ejercer una labor de prevención y seguimiento continuo, pues, aunque muchas veces se intenta economizar en capacitaciones, materiales, recursos e infraestructura, es primordial mantener una cultura de excelencia. Esto para obtener mayor rentabilidad y una agradable experiencia para los asociados.

Con la información proporcionada por los asociados de la cooperativa se encontraron diversos inconvenientes que afectan el área por estudiar. Uno de los problemas es el poco conocimiento o el deficiente servicio al cliente que los trabajadores de la plataforma de servicios poseen con sus asociados, ya que no todos los empleados del área manejan la misma información o manejan un procedimiento estándar para la atención al asociado. Esto produce inconformidades debido a que les pueden atender un día de buena forma y el siguiente sin el conocimiento necesario o la proactividad requerida en un área de atención esencial para el crecimiento de la organización.

Además, el envejecimiento en los canales de atención y la poca actualización en las formas de servicio al cliente produce que la empresa quede rezagada en ese sentido. Esto provoca una diferencia en su forma de atención, en comparación con otros entes que por medio de nuevas tecnologías mejoran gradualmente para satisfacer a sus asociados. Por lo tanto, se determina el planteamiento del problema, a través del siguiente cuestionamiento:

¿Cómo gestionar la calidad de servicio al asociado a través de un Sistema de Gestión de Calidad en la plataforma de servicio al asociado en la Cooperativa ABC?

Objetivos

Objetivo general

- Proponer un Sistema de Gestión de la Calidad en la plataforma de servicio al asociado de la Cooperativa ABC.

Objetivos específicos

1. Analizar los procesos de gestión de servicio al asociado que aplica la cooperativa actualmente.
2. Identificar indicadores para el tratamiento de las principales quejas de los asociados en la gestión de procesos del Área de Plataforma de Servicio al Asociado.
3. Definir el estado actual para que se establezcan indicadores para la medición de la satisfacción de los asociados con respecto al servicio que se brinda en la plataforma de servicio al asociado.
4. Establecer indicadores de calidad en la gestión de los procesos de servicio al asociado.
5. Definir métricas para la medición de los indicadores calidad para los procesos.
6. Desarrollar el manual de procedimientos para la plataforma de servicio al asociado.

Justificación

La Cooperativa ABC, a pesar de ser la primera en su tipo en el país, no posee indicadores para medir el desempeño de sus procesos, específicamente los de la plataforma de servicio al asociado. Además, surge la necesidad de conocer cuál es la perspectiva y la satisfacción del servicio al asociado, ya que las quejas y no conformidades por parte de estos no se documentan ni controlan; mucho menos se consideran para la toma de decisiones estratégicas del área.

Por otra parte, la cooperativa ABC es una institución de ahorro y crédito que brinda sus productos y servicios, de forma exclusiva, a empleados y productores de leche asociados con la cooperativa de productores de leche más grande del país. Como institución financiera, debe cumplir con todas regulaciones legales y normativas que se le imponen en Costa Rica a cualquier institución

de este tipo, cuyos activos superan los quinientos mil millones de colones. Aunado a esto, como es cooperativa también debe cumplir con el marco legal establecido en el país para este tipo de organizaciones.

Estos factores, de alguna forma, afectan el servicio que percibe el asociado, ya que estas regulaciones han provocado el establecimiento de políticas y procedimientos que restringen los accesos a productos y servicios. Además, la cooperativa de productores de leche, de la cual se fundó la cooperativa ABC hace más de sesenta años, actualmente no la considera como un fuerte aliado estratégico, ya que ha permitido la creación de dos asociaciones solidaristas para sus empleados. También ha hecho convenios con bancos públicos y privados para la colocación de créditos a sus productores de leche.

Esto ha puesto a la Cooperativa ABC en una situación desfavorable, ya que en comparación con las asociaciones solidaristas estas cuales otorgan un mayor rendimiento del capital aportado, ya que no cuentan con las restricciones que la cooperativa sí posee. Por otra parte, los convenios de la cooperativa de productores de leche con bancos externos también perjudican a la cooperativa ABC, pues las condiciones crediticias que estos bancos ofrecen son mejores a las ofrecidas por la cooperativa en la actualidad. Adicionalmente, cualquier asociado cuenta con la libertad de acudir a otra institución financiera para solventar sus necesidades.

Por lo tanto, la cooperativa debe competir con estas instituciones y utilizar como ventaja competitiva la calidad de servicio y también en tiempos de respuesta a los trámites. Por ejemplo, la formalización de créditos, ya que en comparación con la competencia, la cooperativa tarda de uno a tres días en formalizarlos, no obstante, otras instituciones pueden durar hasta un mes. Por otra parte, la cooperativa ABC es la única en el ámbito nacional que cuenta con análisis crediticios especializados para los ganaderos productores de leche con un énfasis agropecuario. En específico, en la producción de este insumo que facilita la formalización de créditos a los asociados productores.

Antecedentes

Arias (2012) llevó a cabo la observación de los procesos y obtuvo conclusiones del desempeño de estos. De esta manera, cuando se tuvo la información necesaria sobre los procesos que maneja la entidad se buscó demostrar las bondades que representa la implementación del Sistema de

Gestión de Calidad de acuerdo con la norma ISO 9001:2008 en todos los procesos de la compañía. Se tomaron en cuenta aspectos como la rentabilidad, cumplimiento a todas las necesidades de los usuarios y confianza, así como interrelación entre los procesos. De esta forma, se determinaron las responsabilidades de todas las áreas frente a los procesos y tiempos de respuestas entre estos, en busca de que la empresa se posicione a la vanguardia en su Sistema de Gestión de Calidad.

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad le permitió a la compañía crear una estructura organizacional con base en el conocimiento de la situación real de la empresa y orientada con directrices de calidad en cada uno de los niveles y un manejo de la operación centrado en metas y resultados establecidos.

De acuerdo con Robles (2013), para implantar un sistema de gestión de calidad la administración puede apoyarse en el ciclo PHVA o ciclo Deming. Este consiste en Planear, Hacer, Verificar y Actuar, igualmente en un plan de mejora continua tendrán la oportunidad de continuar, pues por la falta de un sistema de gestión de calidad se pueden presentar desventajas como mala prestación de sus servicios, pérdidas de presupuesto y, en el peor de los casos, llegar a la liquidación. Por lo tanto, el implementar un sistema como este proporcionará información documentada capaz de facilitar la operación de los procesos, así como mejorar su eficiencia y funcionamiento.

Uribe (2013) indica que, a pesar de que poseen certificaciones de calidad, día a día los clientes siguen presentando quejas. Por este motivo, se desarrolló un proyecto de investigación para determinar la percepción que tienen sus clientes con respecto a la calidad del servicio recibido. Entre los resultados se encontró la importancia que tienen aspectos como accesibilidad al parqueadero, amabilidad de los dependientes, calidad de los productos, precios, surtido, ubicación del supermercado y facilidades de pago. Por ende, con base en la percepción de los clientes y como aporte al desarrollo del tema, se propone un modelo de gestión de la calidad del servicio al cliente para esas instancias. Por su parte, Corrales (2016) menciona que un Sistema de Gestión de la Calidad ubica a una compañía en un marco normativo internacional como puede ser ISO 9001. Esto mejora su imagen y notoriedad respecto a posibles competidores y garantiza estándares mínimos apreciados por clientes y proveedores.

Núñez (2017), llevó a cabo una descripción detallada de la empresa, con el fin de dar a conocer los productos y servicios, la estructura de la organización y el plan estratégico, entre otros aspectos importantes. Adicionalmente, analizó el entorno externo e interno de la compañía, teniendo en

cuenta las oportunidades y amenazas, el direccionamiento estratégico y los indicadores de gestión, con lo cual se determinaron las causas raíces a sus principales problemas y se identificaron sus fortalezas y debilidades. Después, se logró determinar como propuestas de solución: la implementación de un modelo de Gestión de la Calidad Total y la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015.

Por último, Burgos (2017) diagnosticó el estado de la organización en estándares de calidad medidos por la herramienta de encuesta virtual y presencial, la evaluación de un indicador de percepción de experiencia de servicio y las listas de chequeo de cada norma. En el caso de la norma ISO 9001:2015 este diagnóstico generó diagramas de redes y un plan de acción para iniciar con el proceso de diseño del sistema de gestión de calidad. Por lo tanto, la presente investigación requiere verificar previamente los procedimientos y procesos vigentes, la voz del cliente y los demás indicadores que exige la norma.

Proyecciones

- Indicar la situación real de los procesos que se ejecutan en la plataforma de servicio al asociado y las variaciones hechas por parte de cada uno de sus ejecutores.
- Determinar las oportunidades de mejora encontradas en la evaluación de procesos mediante la plataforma de servicio al asociado.
- Proponer metodologías de mejora continua para los procesos de gestión de servicio al asociado que aplica la cooperativa actualmente.
- Identificar causa o causas raíz de las principales quejas de los asociados en la gestión de procesos del Área de Plataforma de Servicio al Asociado.
- Publicar los porcentajes de cumplimientos de los indicadores de calidad en la gestión de los procesos de servicio al asociado establecidos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Según Sabino (1994) “el marco teórico es un conjunto de ideas -generalmente ya conocidas en una disciplina- que permite organizar los datos de la realidad para lograr que de ellos puedan desprenderse nuevos conocimientos” (p. 18). A continuación, se describirá detalladamente cada uno de los elementos de la teoría que se utilizarán en el desarrollo de la investigación.

Definición de calidad

La calidad se define como “la totalidad de prestaciones y características de un producto o servicio que son la base de su capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas” (Heizer y Render, 2007, p. 246). Este concepto se basa, según las características que posee el servicio brindado, así como su capacidad de satisfacer las necesidades sus asociados. El servicio debe cumplir con las funciones y especificaciones para las que se diseñó y debe ajustarse a lo expresado por los asociados de la cooperativa.

Control de calidad

“El control de calidad consiste en el desarrollo, diseño, producción, comercialización y prestación del servicio de productos y servicios con una eficacia del coste y una utilidad óptimas, y que los clientes comprarán con satisfacción” (Ishikawa, 1994, p. 2).

Sistema de Gestión de Calidad

Un Sistema de Gestión de Calidad se puede definir como “un método de Gestión para organizaciones, que recoge el conocimiento y los métodos de actuación de una empresa soportada por una estructura documental” (Red.es, 2019, s. p.). Se enfoca en el logro de resultados, en relación con los objetivos de calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de los clientes como de la organización. Este sistema permite combinar la calidad del proceso con la satisfacción del personal y de los clientes. En Red.es (2019) mencionan las principales ventajas que se pueden obtener al implantar un Sistema de Calidad:

- Adaptación a las exigencias y expectativas de los clientes/usuarios finales.
- Estructura firme de todos los procesos de la organización.

- Estandariza y sistematiza las actividades.
- Planificación estratégica de la calidad.
- Identificación de las áreas de la empresa susceptibles de mejora.
- Establecimiento de indicadores de negocio y del cuadro de mando, de forma global.
- Implantación de una metodología de mejora continuada, a través del análisis de los indicadores.
- Adopción de una cultura de calidad por parte del personal.
- Participación e involucración del personal de la empresa.
- Establece relaciones interdepartamentales.
- Potencia la iniciativa y creatividad.

Índice Net Promoter Score (NPS)

“Net Promoter Score es una métrica elaborada para determinar la probabilidad de que un cliente recomiende un servicio a otra persona, de esta forma se puede determinar la satisfacción y la lealtad de un cliente hacia una compañía o servicio” (Wadsworth, 2017, s. p.). Para determinar el índice NPS se solicita a los clientes que respondan del 1 al 10 ¿Cuán satisfecho está por el servicio otorgado? O ¿qué tan probable es que recomiende el servicio que recibí? Larripa (2018) explica que, con base en las respuestas de la pregunta se clasifica para los clientes en tres categorías:

- **Detractores:** son todas aquellas personas que han dado una puntuación de 0 a 6. Se considera que estas no solo no están satisfechas y no recomendarían la marca a un amigo, sino que incluso tienden a ser, en mayor o menor medida, críticos o muy críticos con esta. Es probable que ya haya tomado la decisión de no volver a consumir la marca, a menos que vivan una nueva experiencia positiva que les haga cambiar radicalmente de opinión.
- **Pasivos:** son todas aquellas personas que han puntuado a la marca con un 7 o un 8. Se considera que están lo suficientemente satisfechas como para no ser críticos con la marca, pero no lo suficientemente satisfechas como para recomendarla.

- Promotores: son el grupo de personas que han puntuado la marca con un 9 o un 10. Son las personas indudablemente satisfechas.

Larripa et al. (2018), además, indican que para calcular el NPS de una empresa al porcentaje de clientes promotores, se debe restar el porcentaje de los detractores. El resultado es un número que oscila entre el -100 y el 100. Si este es positivo se considera un nivel de lealtad y fidelidad bastante aceptable y si supera los 50 puntos, el nivel se considera excelente.

Ciclo de PHVA

Gutiérrez y De la Vara (2013) indican que, por lo general:

La mayoría de los problemas recurrentes que surgen en la operación son atendidos con algún tipo de solución paliativa para no afectar el flujo de trabajo diario; sin embargo, para llegar a las causas de fondo de dichos problemas es necesario aplicar una metodología bien estructurada. (pp. 11-13).

El ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) otorga una metodología para la solución de problemas al segmentar el proceso en cuatro fases. Gutiérrez et al. (2013). consideran que el ciclo PHVA se puede ejecutar en ocho etapas, las cuales se presentan en la Figura 2.

| Etapa | Paso | Nombre y breve descripción del paso |
|-----------|------|--|
| Planear | 1 | Seleccionar y caracterizar un problema: elegir un problema realmente importante, delimitarlo y describirlo, estudiar antecedente e importancia, y cuantificar su magnitud actual. |
| | 2 | Buscar todas las posibles causas: lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa. Participan los involucrados. |
| | 3 | Investigar cuáles de las causas son más importantes: recurrir a datos, análisis y conocimiento del problema. |
| | 4 | Elaborar un plan de medidas enfocado a remediar las causas más importantes: para cada acción, detallar en qué consiste, su objetivo y cómo implementarla; responsables, fechas y costos. |
| Hacer | 5 | Ejecutar las medidas remedio: seguir el plan y empezar a pequeña escala. |
| Verificar | 6 | Revisar los resultados obtenidos: comparar el problema antes y después. |
| Actuar | 7 | Prevenir la recurrencia: si las acciones dieron resultado, éstas deben generalizarse y estandarizar su aplicación. Establecer medidas para evitar recurrencia. |
| | 8 | Conclusión y evaluación de lo hecho: evaluar todo lo hecho anteriormente y documentarlo. |

Figura 2. Ocho pasos en la solución de un problema

Fuente: Gutiérrez y De la Vara.

Diagrama de Pareto

Según Tarí (2000), el diagrama de Pareto es una técnica de representación gráfica que clasifica

las causas de uno o varios problemas por su importancia. Por su parte, Juran (1989) considera que en el análisis de las causas resulta importante conocer cada proceso con detalle para identificar las que afectan significativamente y que restan valor al servicio. Estas causas se clasifican según su nivel de afectación en el proceso y se identificarán a través de la clasificación ABC (diagrama de Pareto).

Ishikawa

“Conocido como diagrama de espina de pescado, es un medio de recolectar la información sobre todas las características de calidad generadas en la fabricación del producto y ordenarlas en categorías”. (Gutiérrez y De la Vara, 2013, p. 147). De acuerdo con Gutiérrez et al. (2013) existen tres tipos de diagrama de Ishikawa:

- Diagrama de proceso: se colocan los diversos procesos requeridos para la fabricación del producto.
- Diagrama de producto: se colocan las partes del producto.
- Diagrama general: se colocan todas las características directamente en las ramas.

Método de las 6 M

El método de las 6 M es el más común y consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales (6 M): métodos de trabajo, mano o mente de obra, materiales, maquinaria, medición y medioambiente. Estos seis elementos definen, de manera global, todo proceso (Gutiérrez et al., 2013). Según Gutiérrez et al. (2013) cada M cuenta con aspectos que se deben considerar, los cuales se detallan a continuación.

Mano de obra

- Conocimiento (¿la gente conoce su trabajo?).
- Entrenamiento (¿los operadores están entrenados?).
- Habilidad (¿los operadores han demostrado tener habilidad para el trabajo que hacen?).
- Capacidad (¿se espera que cualquier trabajador lleve a cabo su labor, de manera eficiente?).

- ¿La gente está motivada? ¿Conoce la importancia de su trabajo por la calidad?

Métodos

- Estandarización (¿las responsabilidades y los procedimientos de trabajo están definidos de manera clara y adecuada o dependen del criterio de cada persona?).
- Excepciones (¿cuándo el procedimiento estándar no se puede llevar a cabo existe un procedimiento alternativo definido claramente?).
- Definición de operaciones (¿están definidas las operaciones que constituyen los procedimientos? ¿cómo se decide si la operación se hizo de manera correcta?)

La contribución a la calidad por parte de esta rama es fundamental, ya que, por un lado, cuestiona si están definidos los métodos de trabajo, las operaciones y las responsabilidades; por el otro, en caso de que sí estén definidos, cuestiona si son adecuados.

Máquinas o equipos

- Capacidad (¿las máquinas han demostrado ser capaces de dar la calidad que se requiere?).
- Condiciones de operación (¿las condiciones de operación en términos de las variables de entrada son las adecuadas? ¿se ha hecho algún estudio que lo respalde?).
- ¿Hay diferencias? (hacer comparaciones entre máquinas, cadenas, estaciones, instalaciones, etc. ¿Se identificaron grandes diferencias?).
- Herramientas (¿hay cambios de herramientas periódicamente? ¿son adecuados?).
- Ajustes (¿los criterios para ajustar las máquinas son claros y se han determinado de forma adecuada?).
- Mantenimiento (¿hay programas de mantenimiento preventivo? ¿son adecuados?)

Material

- Variabilidad (¿se conoce cómo influye la variabilidad de los materiales o materia prima sobre el problema?).

- Cambios (¿ha habido algún cambio reciente en los materiales?).
- Proveedores (¿cuál es la influencia de múltiples proveedores? ¿Se sabe si hay diferencias significativas y cómo influyen estas?).
- Tipos (¿se sabe cómo influyen los distintos tipos de materiales?).

Mediciones

- Disponibilidad (¿se dispone de las mediciones requeridas para encontrar o prevenir el problema?).
- Definiciones (¿están definidas, de manera operacional, las características que son medidas?).
- Tamaño de la muestra (¿han sido medidas suficientes piezas? ¿son representativas, de tal forma, que las decisiones tengan sustento?).
- Repetibilidad (¿se tiene evidencia de que el instrumento de medición es capaz de repetir la medida con la precisión requerida?).
- Reproducibilidad (¿se tiene evidencia de que los métodos y criterios usados por los operadores para tomar mediciones son adecuados?).
- Calibración o sesgo (¿existe algún sesgo en las medidas generadas por el sistema de medición?).

Esta rama destaca la importancia que tiene el sistema de medición para la calidad, ya que las mediciones a lo largo del proceso son la base para tomar decisiones y acciones. Por lo tanto, se debe cuestionar si estas mediciones son representativas y correctas, es decir, si en el contexto del problema que se está analizando, estas son de calidad y si los resultados de medición, las pruebas y la inspección son fiables.

Medioambiente

- Ciclos (¿existen patrones o ciclos en los procesos que dependen de condiciones del medioambiente?).
- Temperatura (¿la temperatura ambiental influye en las operaciones?).

Diagrama de flujo

Ramonet (2013) explica que un diagrama de flujo es “una representación gráfica de un proceso en una empresa, generando todos los hechos necesarios conectados con la operación o el proceso, con la finalidad de ser inspeccionados de modo crítico y así poder establecer el método más inteligente en esté” (p. 1). Es importante tener en cuenta que un buen diagrama de flujo debe presentar la información de forma clara, concisa y ordenada para un mayor entendimiento a lo largo del desarrollo del proyecto. Esto con el fin de identificar la zona de impacto (Ramonet et al., 2013).

Además, se puede destacar que estos diagramas proporcionan muchos elementos que se pueden unir, entre estos se encuentran: la secuencia de acciones, las decisiones que se deben tomar, las personas que participan, el tiempo involucrado en cada paso, entre otros. Esto se debe a que el diagrama es una herramienta genérica que puede adaptarse a una amplia variedad de propósitos, de acuerdo con lo que se quiere obtener en el avance del proyecto. Como se muestra en la *Figura 3*, las acciones suelen representarse mediante rectángulos, las esperas o inventarios como triángulos invertidos y los puntos de decisión como rombos. Por otra parte, las flechas que conectan estas actividades muestran la dirección del flujo del proceso.

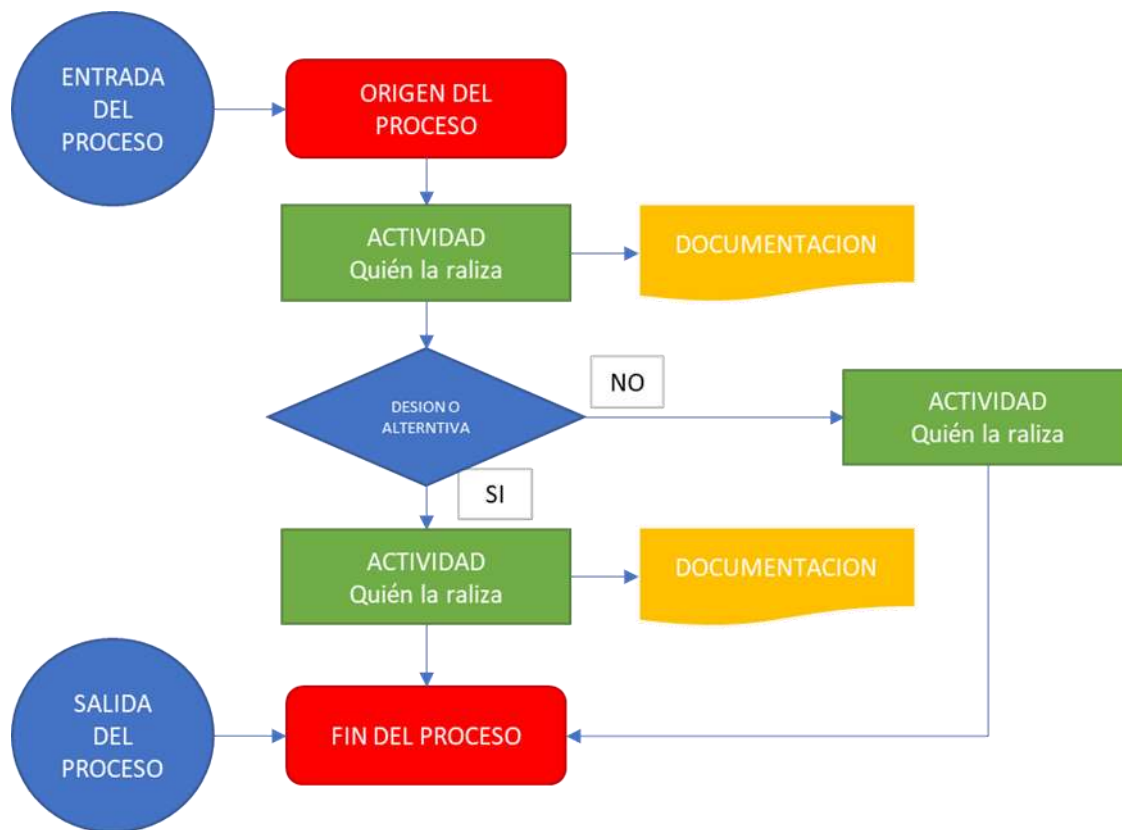


Figura 3. Diagrama de Flujo

Fuente: elaboración propia.

A continuación, en la *Figura 4* se detalla cada uno de los símbolos que se utiliza en el diagrama de flujo y su significado.

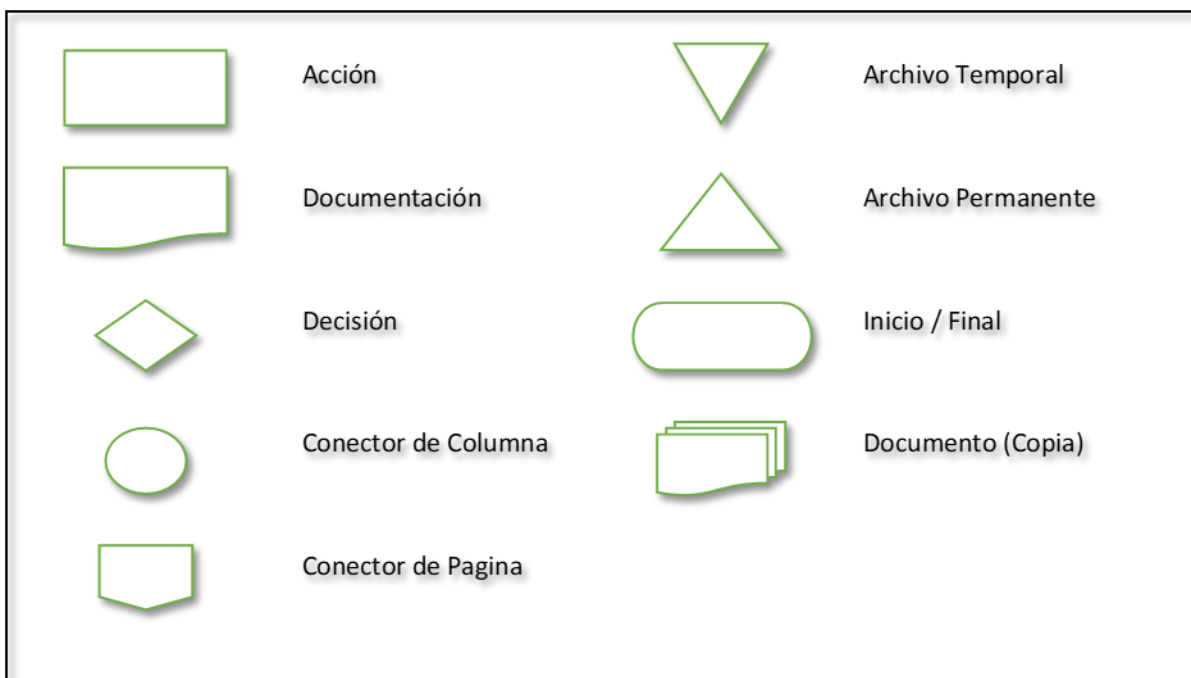


Figura 4. Simbología del Diagrama de Flujo

Fuente: elaboración propia.

Diagrama SIPOC

Gutiérrez y De la Vara (2013) explican acerca del diagrama de proceso que:

Tiene el objetivo de analizar cada proceso y el entorno que este posee; para ello se identifican sus proveedores, las entradas, el proceso por sí mismo, las salidas y los usuarios. SIPOC (suppliers, inputs, process, outputs and customers) por su nombre en inglés (pp. 159-160).

En la *Figura 5* se muestra un ejemplo de este diagrama para el proceso. Para construir un diagrama SIPOC, se pueden desarrollar las siguientes actividades:

- Delimitar el proceso y hacer el diagrama de flujo general en el que se especifiquen las cuatro o cinco etapas principales.
- Identificar las salidas del proceso, las cuales son los resultados (bienes o servicios) que generan el proceso.
- Especificar los usuarios/clientes, que son quienes reciben o se benefician con las salidas del proceso.

- Establecer las entradas (materiales, información, etc.) que son necesarias para que el proceso funcione, de manera adecuada.
- Por último, identificar proveedores, es decir, quiénes proporcionan las entradas.

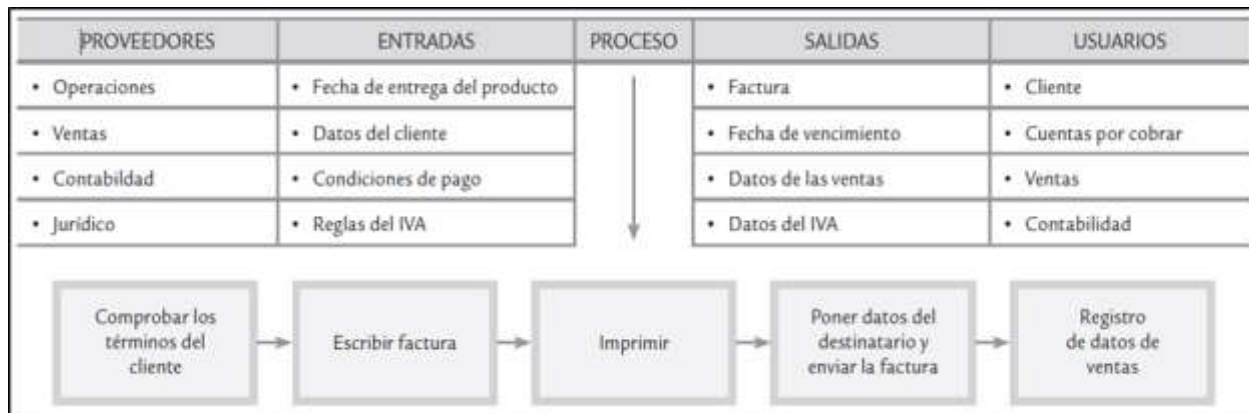


Figura 5. Ejemplo de diagrama SIPOC

Fuente: Gutiérrez y De la Vara, 2013.

Mapeo de procesos

Zaratiegui (1999) establece que:

El mapeo de procesos es una muestra gráfica, que por medio de símbolos, se muestran cuáles son las actividades que se llevan a cabo dentro de una organización o un proceso de tal manera que todo aquel que lo lea sea capaz de comprender el alcance y/o llevar a cabo el proceso.

El mapeo de procesos está íntimamente relacionado con el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), debido a que si una empresa quiere funcionar eficientemente es necesario identificar y gestionar las numerosas actividades relacionadas entre sí cuyos objetivos es transformar los elementos de entrada en resultados (pp. 81-88).

Proceso

Según Sippper y Bulfin (1998):

El alma de cualquier sistema de producción es el proceso de manufactura, un proceso de flujo con dos componentes importantes: materiales e información.

El flujo físico de los materiales se puede ver, pero el flujo de información es intangible y más difícil de rastrear. Siempre han existido ambos tipos de flujo, pero en el pasado, se daba poca importancia al flujo de información. Como se mencionó, la nueva tecnología de la información ha dado otra forma a los sistemas de producción, de tal manera que el flujo de información es crítico. La meta de los sistemas de producción es fabricar y distribuir productos. La actividad más portante para cumplir con esta meta es el proceso de manufactura, en el cual tiene lugar la

con versión material de transformar materia prima en un producto.

El proceso de manufactura se puede ver como un proceso que agrega valor. En cada etapa la conversión realizada (a un costo) agrega valor a la materia prima. Cuando este proceso de agregar valor termina, el producto está listo.

Para ser competitivo, la meta debe ser que la conversión de materiales cumpla, de manera simultánea, los siguientes objetivos:

- Calidad: el producto debe tener una calidad superior (igual o mejor que la competencia).
- Costo: el costo del producto debe ser menor que el de la competencia.
- Tiempo: el producto debe entregarse a tiempo al cliente, siempre (s. p.).

Eficiencia

De acuerdo con Chiavenato (2011) la eficiencia es el: “énfasis en los medios, en hacer las cosas de manera correcta, resolver problemas, salvaguardar recursos, cumplir tareas y obligaciones, entrenar subordinados” (p. 21).

Eficacia

Chiavenato (2011) indica que la eficacia es el: “énfasis en los resultados, hacer las cosas correctas, alcanzar objetivos, optimizar la utilización de recursos, obtener resultados, proporcionar eficacia a los subordinados” (p. 21).

Entrevista

La entrevista es una técnica cualitativa de recogida de datos con la cual el investigador (denominado entrevistador) pretende obtener información relevante del sujeto entrevistado de manera directa. Consiste en un proceso de comunicación realizado, normalmente, por dos personas (el entrevistador y el entrevistado), aunque pueden aplicarse a más de dos (entrevista grupal). La entrevista suele ser una conversación formal a través de la cual el investigador es quien toma la iniciativa, ya que es él quien realiza las preguntas en todo momento. Sin embargo, el protagonista es el entrevistado (Universitat Pompeu Fabra, 2016, s. p.).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico, a diferencia del marco teórico, se encarga de revisar los procesos que se llevarán a cabo en la investigación. No solo analiza cuáles pasos se deben seguir para la resolución del problema, sino que también determina si las herramientas de estudio por emplear ayudarán, de manera factible, a solucionarlo. Se refiere a una serie de pasos o métodos que se deben plantear, para saber cómo se proseguirá en la investigación. Según indica Sabino (1994): “en cuanto a los elementos que es necesario operacionalizar, pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables” (pp. 19-20). Según lo que plantean Sabino et al. (1994), en un proceso de investigación es necesario tener en cuenta todos los factores que influyen en el problema, como su contexto, sus condiciones, sus cambios y principios. Es por este motivo que el marco metodológico contextualiza profundamente el problema, no solo por parte teórica, sino también práctica y señala la forma de estudiar los diversos factores conducentes al problema.

Enfoque

El enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de investigación. Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas antes, durante o después de la recolección de datos y el análisis. Con frecuencia estas actividades sirven, primero para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria es dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p. 7).

De acuerdo con Hernández et al. (2014):

El enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatoria, por lo que no se puede eludir ninguno de sus pasos. El orden es riguroso, pero sí se puede redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la bibliografía y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y se determinan variables. Posteriormente, se traza un plan para probarlas (diseño) y se miden las variables en un determinado contexto. Las mediciones obtenidas se analizan utilizando métodos estadísticos y se extrae una serie de conclusiones en relación con las hipótesis (p. 4).

Asimismo, Hernández et al. (2014) establecen que “el enfoque mixto es aquel que utiliza

evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases, para entender problemas en las ciencias” (p. 534).

Con base en lo anterior, el enfoque que se utilizará en esta investigación es el cuantitativo por su finalidad aplicada, que se plantea el uso de los conocimientos adquiridos en Ingeniería Industrial para evaluar y desarrollar un sistema de gestión de la calidad en la Cooperativa de ahorro y crédito.

Alcance

El alcance se divide, según su tipología que, a la vez, se refiere a la que pueda tener la investigación considerando las siguientes cuatro clases.

Investigación exploratoria: se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso.

Investigación descriptiva: busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Investigación correlacional: asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

Investigación explicativa: pretende establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian (Hernández *et al.*, 2014, pp. 91-95).

Con base en los objetivos de este estudio se desarrollará una investigación explicativa. Esto se debe a que en el proceso investigativo se determinarán y explicarán, entre otros aspectos, los procesos y procedimientos que se ejecutan en la plataforma de servicio al asociado de la Cooperativa ABC y cómo estos afectan la satisfacción al asociado al no contar con un sistema de gestión de la calidad.

Diseño

El diseño del proyecto se basará en el método del diseño no experimental en modalidad transeccional o transversal, ya que se recolectará la información en un periodo determinado. Su propósito será describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento. Esto permitirá comparar la información presentada y el análisis generará una base de datos para comparar los servicios que ofrece la cooperativa, de acuerdo con los parámetros y características que solicitan sus asociados con respecto a la situación actual y, de esta forma, integrar datos para lograr un estudio adecuado, según lo que se desea.

Muestra de investigación

La siguiente fórmula se aplicará para estimar la muestra de las encuestas a los asociados de la cooperativa de ahorro y crédito, con el fin de conocer la voz del cliente con respecto a los servicios que brinda la institución financiera. Esta encuesta se efectuará a los asociados que visiten la plataforma de servicio al asociado de la sucursal ubicada en el Coyol de Alajuela. A continuación, se presenta la fórmula de la muestra para una población infinita, ya que no se conoce la cantidad de asociados que visitan la plataforma de servicio.

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra.

Z2= nivel de confianza.

p= probabilidad a favor (es decir, sujetos de la población que tienen en común la variable que se desea medir).

q= probabilidad en contra (es decir, individuos que no comparten esa variable).

Nota: En estos casos se coloca 0.5, para ambos, es decir, p= 0,5 y q= 1-p (1-0,5).

e2= error muestral.

Aplicación de la muestra para estimar la cantidad de asociados con entrevistar.

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

N= 292 encuestas.

Variables o Unidades de Análisis

Según se muestra en la Tabla 1, en la plataforma de servicio al asociado se identifican diferentes condiciones o características que pueden generar alguna variación, estas pueden medirse u observarse, con el fin de identificar las posibles causas y efectos.

Tabla 1. *Variables o Unidades de Análisis*

| Objetivo | Variable | Conceptual | Operación | Instrumental |
|--|--|---|---|---|
| Definir la situación actual de los procesos de calidad que se ejecutan en la plataforma de servicio al asociado. | Cantidad de procesos asignados. | Conjunto de funciones, procesos y actividades que hacen en la plataforma de servicio al asociado | Indicador de labores hechas por el ejecutivo de atención entre la cantidad de labores asignadas, según su perfil. | <ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de actividades de los procesos. • Hojas de control. |
| Evaluar el desempeño de los procesos mediante el desarrollo y medición de indicadores de gestión en la Plataforma de servicio al asociado. | Cantidad de asociados atendidos. | Conjunto de funciones, procesos y actividades que permiten la atención a los asociados, según sus requerimientos. | Porcentaje de asociados atendidos entre asociados que ingresen al sistema de atención. | <ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de actividades de los procesos. • Encuesta de servicio al asociado. |
| Analizar el proceso de gestión de servicio al asociado que aplica la cooperativa actualmente. | Tipos de causas y posibles impactos que generan en el proceso. | Causas posibles que intervienen afectando o variando algún proceso establecido. | Porcentaje de representación de cada causa en el proceso. | <ul style="list-style-type: none"> • Mapeo de procesos. • Encuesta de servicio al asociado. |

| Objetivo | Variable | Conceptual | Operación | Instrumental |
|--|---|--|---|--|
| Identificar las principales quejas de los asociados en la gestión de calidad en los procesos del Área de Plataforma de Servicio al Asociado. | Flujos de información. | Un sistema o flujo de información, es un conjunto de componentes que interactúan entre sí para lograr un objetivo común. | Porcentaje de cumplimiento en tiempo, forma y confiabilidad en cada tarea solicitada por el asociado. | <ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de flujo de la información. • Hojas de verificación. |
| Establecer indicadores de calidad en la gestión de los procesos de servicio al asociado. | Diferentes indicadores, según cada proceso. | Pasos y procedimientos para llevar a cabo cada actividad requerida. | Porcentaje de reprocesos generados entre procesos realizados. | Manual de procesos para la plataforma de servicios. |

Fuente: elaboración propia.

Instrumentos

En la Tabla 2 se muestran los instrumentos que se aplicarán en el desarrollo de este proyecto.

Tabla 2. *Instrumentos*

| Indicador | Instrumento | Recursos Requeridos | Beneficios esperados |
|---|-----------------------------------|--|--|
| Cantidad de asociados atendidos. | Registros | <ul style="list-style-type: none"> • Informáticos | Tener un conocimiento amplio de cuál es el promedio mensual de asociados atendidos. |
| Tipo de consulta que hacen los asociados. | Registro | <ul style="list-style-type: none"> • Informáticos | Conocer cuál es el tipo de consulta que más hacen los asociados. |
| Tipo de queja o inconformidad por asociado. | Encuesta | <ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano • Informáticos | Conocer el tipo de queja o inconformidad por asociado. |
| Trabajo asignado. | Hoja de recolección Entrevista | <ul style="list-style-type: none"> • Informáticos | Conocer el tipo de trabajos asignado al personal de la plataforma y cómo su carga de trabajo afecta la calidad de servicio que brinda. |

Fuente: elaboración propia.

Proceso para la recolección de datos

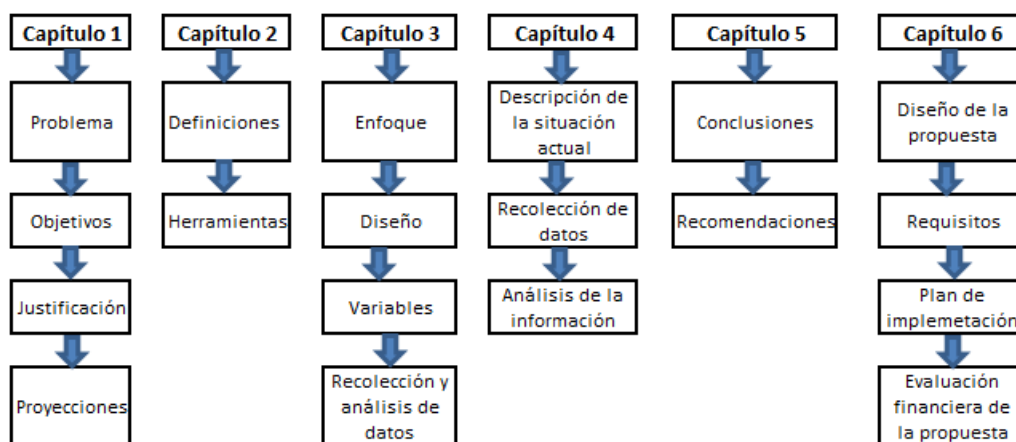
Como parte del marco metodológico, es necesario definir las técnicas, métodos y herramientas para la recolección de datos y los tipos de instrumentos que se utilizarán, específicamente se requieren registros, informes y entrevistas. Por semana se harán al menos dos visitas a la plataforma de servicio al asociado de la Cooperativa de ahorro y crédito, ya que se deberá recoger la información, de manera directa. Mediante informes, históricos y hojas de observación, se recolectan los detalles de los procesos que se hacen en la plataforma de servicio al asociado.

Método de análisis

Toda la información recolectada se examina y se tabula, según el tipo se estudió que se realice utilizando la herramienta de Microsoft Excel para procesar los datos que tengan y las facilidades que este programa ofrezca para manejo de la información, ya que Microsoft Excel cuenta con una serie de características para el manejo de datos numéricos, generación de gráficas y diagramas que se requieran para el análisis de los datos.

Cronograma

Descomposición jerárquica de las tareas entregables del proyecto.



CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Gestión de la calidad de los servicios

Al gestionar la calidad de la prestación de servicios, es importante considerar que un servicio es un proceso que no produce un producto físico, es decir, es una parte intangible de la transacción entre el consumidor y el proveedor. Los servicios poseen características por las cuales se diferencian de los productos tangibles o manufacturados, de acuerdo con la forma en que se producen, consumen y evalúan. Estas características provocan que los servicios sean más difíciles de evaluar y saber qué es lo que quieren los clientes, de manera que la calidad de estos se define principalmente por la opinión del cliente, es decir, su grado de satisfacción.

Para visualizar de mejor manera la situación actual en la cooperativa ABC, se considerarán los siguientes elementos para el análisis del sistema gestión de calidad en la plataforma de servicio al asociado. El fin es identificar las causas que afectan la calidad de servicio al asociado y, de esta forma, solucionar el problema mediante un Sistema Gestión de Calidad. En la *Figura 6* se muestra la estrategia utilizada para llevar a cabo el análisis de la situación del presente proyecto.

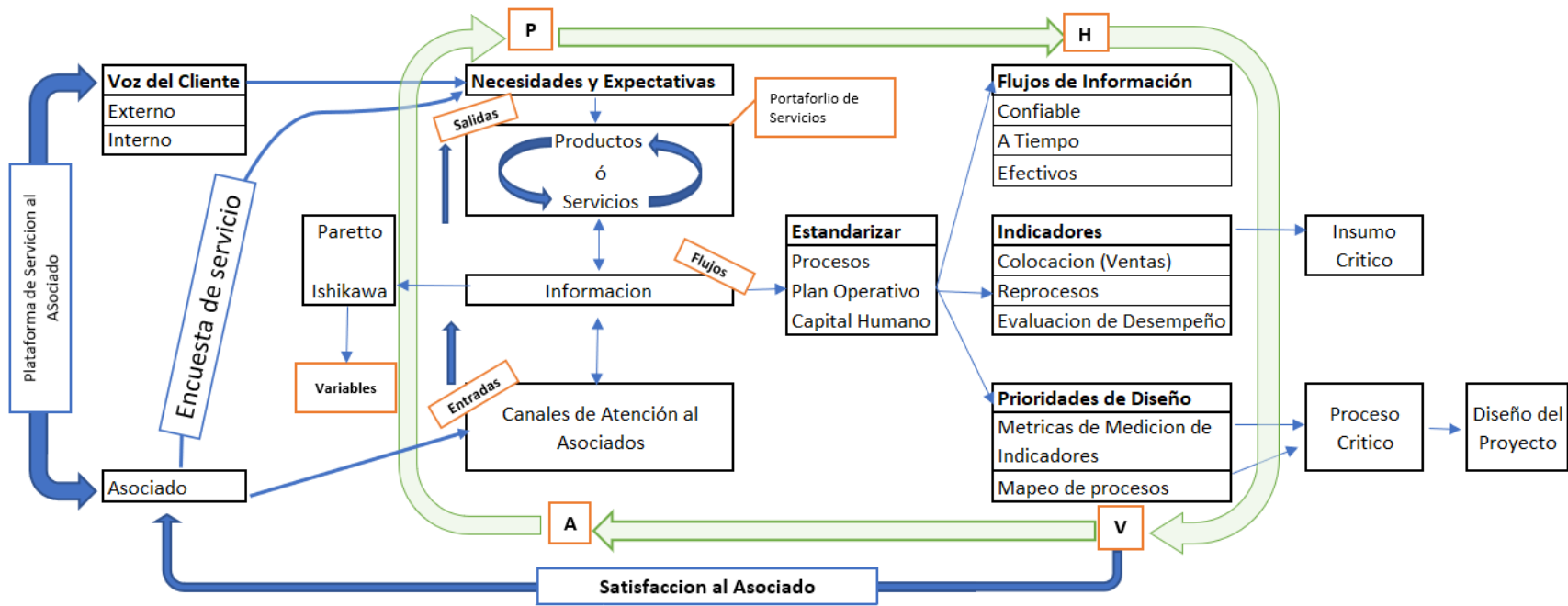


Figura 6. Visualización de los elementos a considerar en SGC

Fuente: elaboración propia.

Descripción de la estrategia

Se presenta la estrategia para conocer más de los procesos que se dan en la plataforma de servicio al asociado de la cooperativa ABC y en los factores que específicamente afectan la calidad de servicio durante la colocación de productos y servicios financieros. Esto para obtener una mejor visión sobre cómo gestionar, de forma eficiente, los procesos que se llevan a cabo en la plataforma de servicio al asociado, a través de un sistema de gestión de la calidad. Se inicia con la cadena de suministro de información desde el cliente interno de la cooperativa, o bien clientes externos (asociados, proveedores, entre otros) hacia la plataforma de servicio al asociado. Esto genera el procesamiento de las solicitudes de los distintos tipos de clientes, a través de los diversos canales de servicio que actualmente posee la cooperativa.

Con base en el procesamiento de la información suministrada por los clientes o asociados, se determinará si los productos o servicios que se entregan cumplen con los requerimientos que se solicitan. Los ejecutivos de servicio deben ejecutar el procesamiento de la información, para determinar si el tratamiento que se le da es homogéneo. Por otra parte, se deben procesar, de forma que permitan el cumplimiento de los planes operativos del área. Para lograr esto, los flujos de información deben ser confiables, que la solicitud hecha sea realmente lo que el cliente o asociado solicitó, de una manera eficaz y en el tiempo requerido.

Por otra parte, la plataforma de servicio al asociado debe contar con indicadores clave que permitan conocer su desempeño y determinar cuál es la calidad de servicio al cliente que se otorga. Con esto, se deberán establecer las prioridades del diseño para el mapeo de los procesos y la propuesta de establecimientos de métricas para proyectar la estrategia del diagnóstico. Lo anterior debe hacerse con base en un análisis de calidad, que inicia al recolectar información de los asociados a través de una encuesta de servicio. Con esta se podrá llevar a cabo cada una de las fases mencionadas para determinar el estado actual de la calidad que brinda la plataforma de servicio y la propuesta de implementación del Sistema de Gestión de Calidad y, por lo tanto, la finalización del proyecto, al cumplir con las demandas de los asociados.

Descripción de la situación actual

Para junio 2019 la cooperativa ABC contaba con una base asociativa (población) de 3009 asociados activos de los cuales el 70 % son empleados, el 27 % son productores de leche y 3 %

restante fueron empleados que, en la actualidad, son pensionados. Sin embargo, las 3009 personas solo representan aproximadamente el 43 % de la población total que tiene algún tipo de relación, ya sea como empleado o como productor con la cooperativa de productores de leche. Para determinar cuáles son las principales quejas o sugerencias que tienen los asociados y con base en el alcance de esta investigación, se dividió la base asociativa tomando en cuenta la ubicación del puesto de trabajo de cada persona. En la Tabla 3 se muestra la distribución actual de la base asociativa y el tamaño de la muestra requerida para cada ubicación.

Tabla 3. *Distribución de Base Asociativa*

| UBICACIÓN | POBLACIÓN | MUESTRA al 95 % |
|--------------------------|-------------|-----------------|
| Coyol | 1035 | 292 |
| Ciudad quesada (planta) | 243 | 69 |
| Planta Belén | 196 | 56 |
| Ciudad quesada (almacén) | 111 | 32 |
| Zarcelero | 166 | 47 |
| Barrio lujan | 35 | 10 |
| Productores | 810 | 229 |
| Empleados fuera de GAM | 343 | 97 |
| Pensionados | 70 | 20 |
| Total | 3009 | 852 |

Fuente: elaboración propia.

Para el desarrollo de esta investigación se definió como alcance únicamente a la población perteneciente a las personas ubicadas en el Coyol de Alajuela. Para que la muestra fuera representativa con un 95 % de precisión se determinó que se necesitan 292 respuestas por parte de los asociados de esta ubicación. A estas personas se les hizo las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los servicios que actualmente utiliza en la cooperativa ABC?

Con respecto a esta pregunta, se determinó que muchos asociados cuentan con dos o más productos de la cooperativa, por lo tanto, se obtuvieron 431 respuestas. Su distribución se puede observar en la Tabla 4:

Tabla 4. *Tipo de servicio*

| Tipo de Trámite | Cantidad | Valor Porcentual |
|----------------------------------|----------|------------------|
| Ahorros Voluntarios | 78 | 18.10 % |
| Todavía no utilizo servicios | 6 | 1.39 % |
| Certificados de Depósito a Plazo | 22 | 5.10 % |

| Tipo de Trámite | Cantidad | Valor Porcentual |
|----------------------|------------|------------------|
| Créditos | 158 | 36.66 % |
| Retiros y Depósitos | 167 | 38.75 % |
| Total general | 431 | |

Fuente: elaboración propia.

Con ayuda de la *Figura 7* se puede observar que los servicios que utilizan más los asociados son los trámites en cajas, como retiros y depósitos con un 38.75 %, crédito con un 26.91 %, ahorros voluntarios 18.10 % y, finalmente, los certificados de depósito a plazo con un 5.10 %.

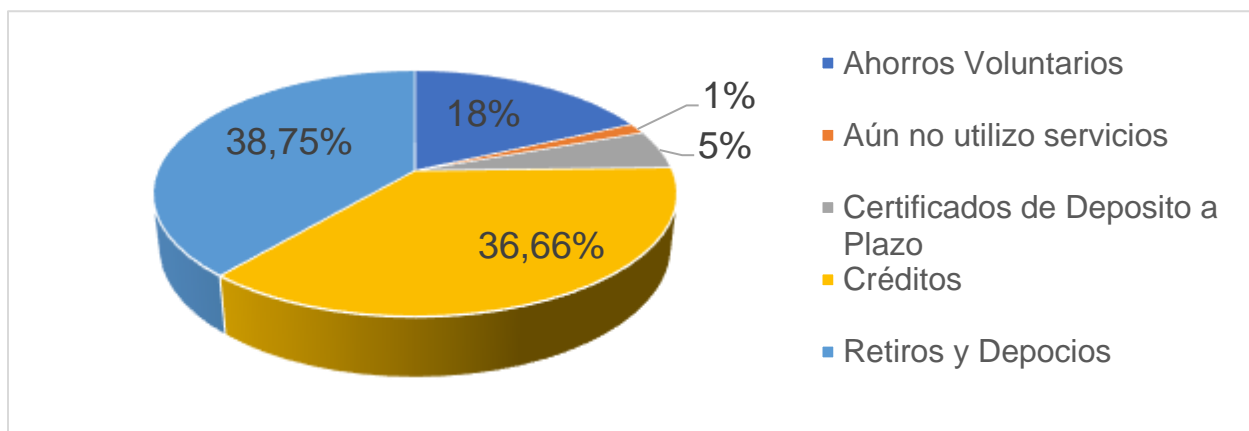


Figura 7. Servicios que utilizan con mayor frecuencia en la cooperativa ABC

Fuente: elaboración propia.

- Con el fin en mejorar la calidad de servicio, ¿Cuáles son las principales inconformidades que posee con respecto al servicio al asociado y cuáles mejoras puede implantar La Cooperativa para ofrecerle un servicio de excelencia?

Se obtuvieron 292 respuestas, de las cuales 182 personas se quejaron de alguna situación en específico y las 110 restantes indicaron que no tenían quejas hasta el momento, o bien nunca han hecho trámites en la plataforma de servicio al asociado.

De las 182 quejas ingresadas 101 están ligadas al servicio al asociado, las 81 quejas restantes se generaron con respecto a las políticas de crédito, marco legal, actividades de mercadeo, entre otras. Una vez categorizadas todas las quejas y comentarios obtenidos, se tabuló la información en la cual, como se muestra en la Tabla 5:

Tabla 5. *Quejas por categoría*

| Tipo de Queja | Cantidad | Porcentaje |
|--|-----------------|-------------------|
| Falta de información | 41 | 40.59 % |
| Tiempo de Espera | 11 | 10.89 % |
| Horario de Atención | 9 | 8.91 % |
| Canales alternos de servicio | 8 | 7.92 % |
| Estandarización de procesos | 8 | 7.92 % |
| Seguimiento de Procesos | 7 | 6.93 % |
| Instalaciones | 6 | 5.94 % |
| Atención Telefónica | 5 | 4.95 % |
| Falta de convenios con otras instituciones | 3 | 2.97 % |
| Falta de Empatía | 3 | 2.97 % |
| Total: | 101 | 100.00 % |

Fuente: elaboración propia.

Con la clasificación de las quejas ingresadas estas se procesaron con la metodología de Pareto, la cual se muestra en la *Figura 8*:

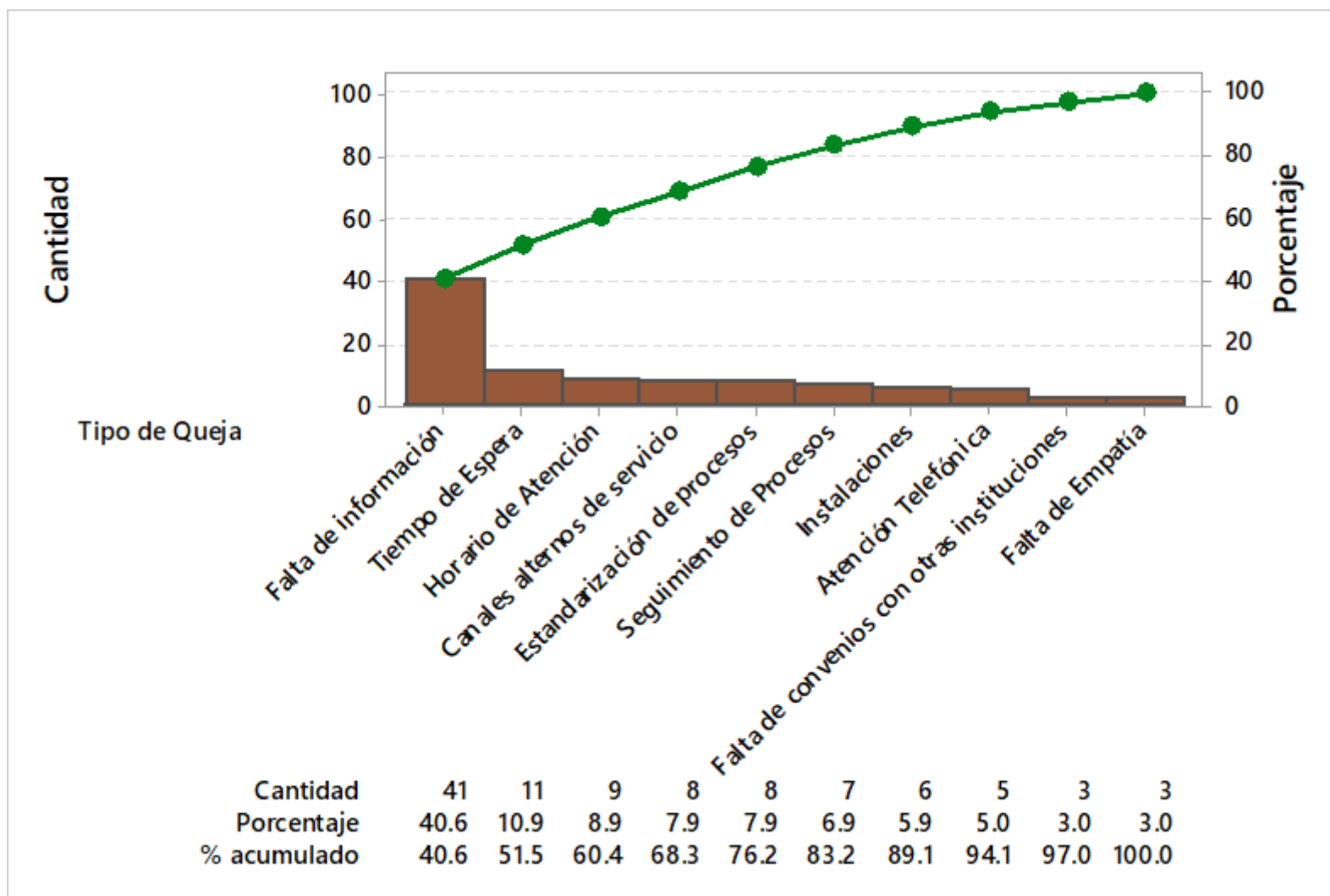


Figura 8. Gráfica de Pareto

Fuente: elaboración propia.

Las respuestas se pueden observar en el apéndice 1.

Con base en esta información, se puede determinar que el 83.2 % de las quejas de los asociados de la Cooperativa ABC corresponden a las siguientes categorías:

- Falta de accesos a información de productos o servicios.
- Tiempo de Espera.
- Horario de Atención.
- Canales alternos de servicio.
- Estandarización de procesos.
- Seguimiento de Procesos.

Estos son los problemas categoría A y los que se analizarán en profundidad más adelante en la investigación.

Falta de accesos a información de productos o servicios

En esta categoría se incluyeron todas las quejas que tienen que ver con la poca información disponible del portafolio de productos y servicios que posee la cooperativa. En la *Figura 9* se muestra el diagrama de causa y efecto en el que se puede observar cuáles son las causas que afectan el acceso a la información de los productos o servicios.

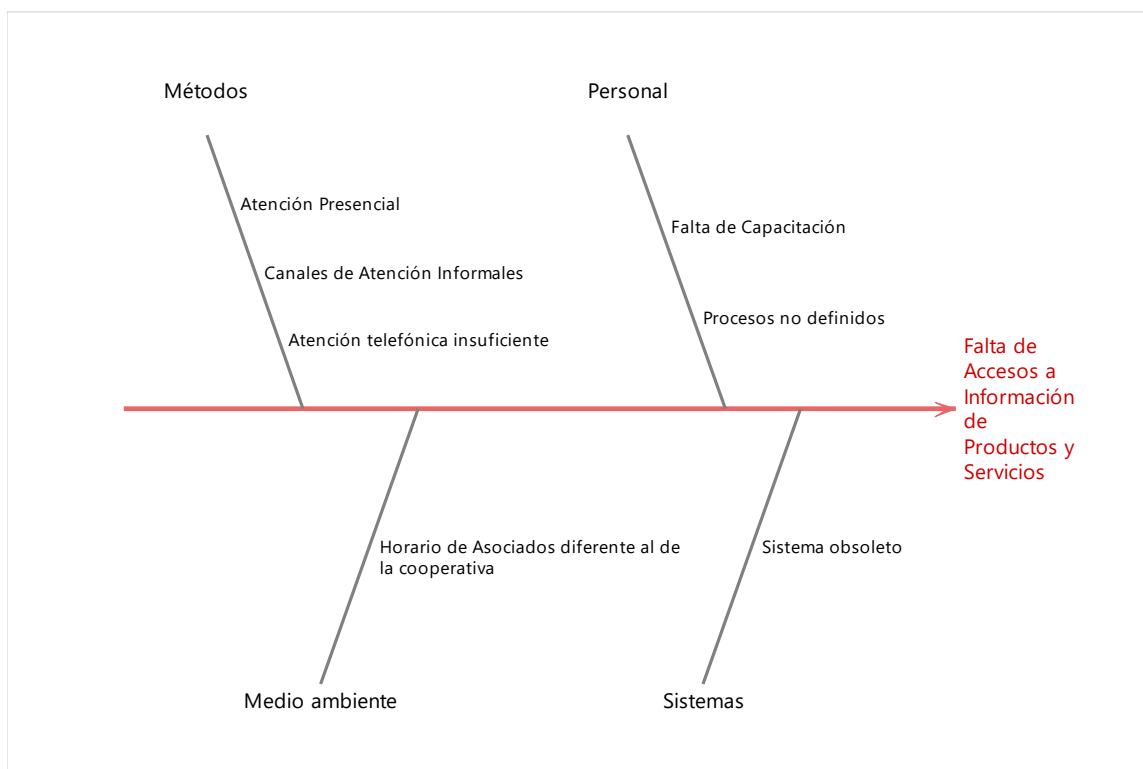


Figura 9. Diagrama de causa y efecto falta de acceso a información de productos y servicios

Fuente: elaboración propia.

Análisis del Diagrama de causa y efecto

El resultado del análisis del diagrama de causa y efecto muestra con detalle que la mayoría de procesos se deben llevar a cabo, de manera presencial, en la plataforma. Además, se observa que a pesar de que existen direcciones de correo electrónico para canalizar las consultas de los asociados, estas no cumplen con las expectativas de los asociados con respecto a tiempos de respuesta o tipo de respuesta. Asimismo, muchas consultas ingresan a través de los teléfonos, pero al no contar con personas dedicadas exclusivamente a este canal de servicio las líneas se saturan, lo que provoca la molestia de los asociados que no se pueden desplazar hasta la oficina.

Por otra parte, se muestra que el personal de servicio al asociado únicamente se capacita en procesos que se hacen con mayor frecuencia, por lo que no cuentan con los datos suficientes para comunicarlos a los asociados. Aunado a esto, solo tienen algunos procesos documentados para transmitir toda la información posible a los asociados. Con respecto al entorno o medioambiente, los asociados de la cooperativa no cuentan con el tiempo necesario durante su jornada laboral para visitar las oficinas. Por último, debido a la antigüedad de los sistemas informáticos, estos no poseen

la flexibilidad necesaria para facilitar el acceso a los datos de los asociados. Por lo tanto, cualquier actualización o punto de acceso a la información de los asociados representa una gran inversión económica que compromete las utilidades de cooperativa en el periodo.

Tiempo de espera

Se categoriza como Tiempo de espera todas aquellas quejas recibidas en las que indican que el tiempo para ser atendidos es excesivo. En la Figura 10. se muestra de diagrama de causa y efecto, en el que se puede observar cuáles son las causas que afectan el tiempo de espera de los asociados.

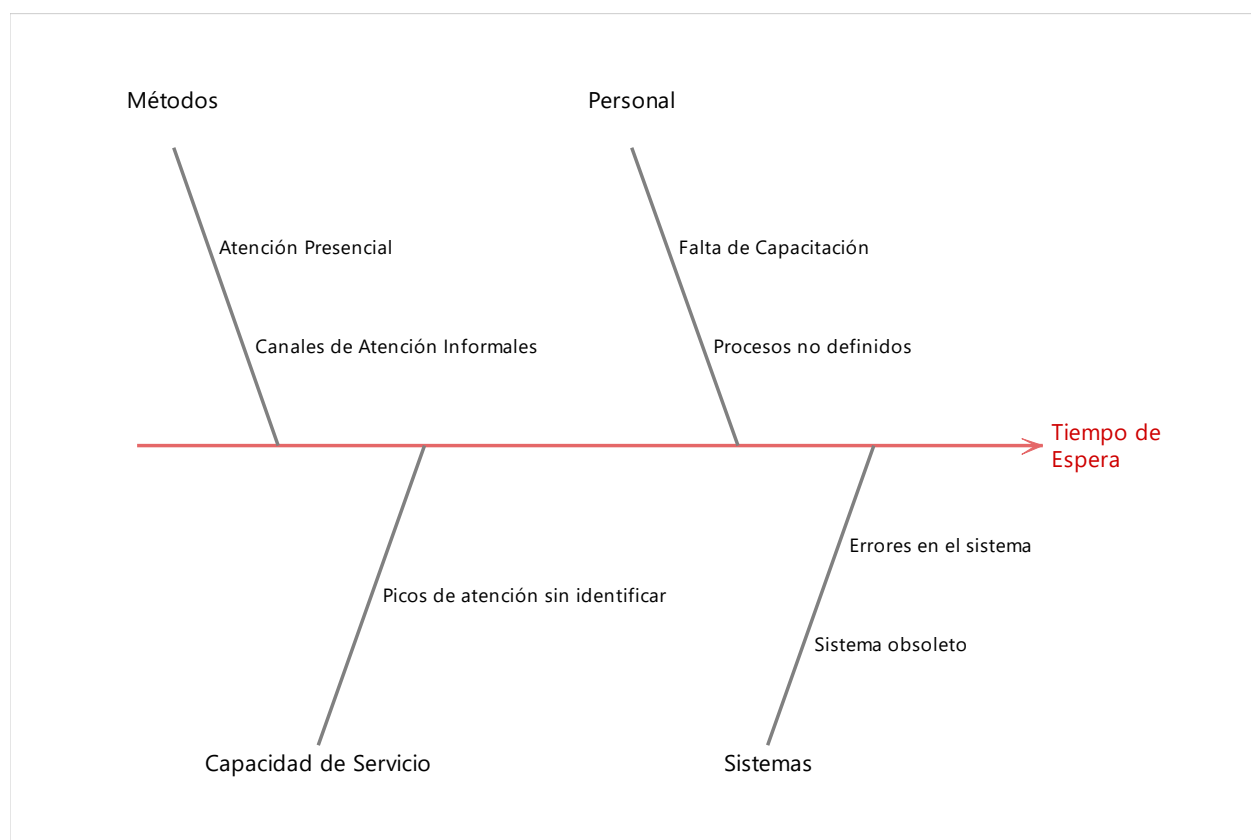


Figura 10. Diagrama de causa y efecto tiempo de espera

Fuente: elaboración propia.

Análisis del Diagrama de causa y efecto

El resultado del análisis del diagrama de causa y efecto muestra, de igual forma, que en el efecto anterior, el método de atención al asociado y los canales de atención no son los adecuados y que la capacitación al personal no es la suficiente. Esto se debe a que no todos los procesos están

documentados. Además, según lo indicó la dirección de negocios de la cooperativa, esta nunca ha contado con un estudio de la capacidad de servicio de la plataforma, por lo que no tienen identificados ni documentados los picos de servicio ni la cantidad de ejecutivos necesarios para atenderlos.

Por último, y como se mencionó en el efecto anterior, debido a la antigüedad del sistema no se cuenta con la capacidad de ejecutar varios procesos a la vez. Por lo tanto, si otras áreas de la cooperativa necesitan llevar a cabo un proceso masivo, los ejecutivos de plataforma no pueden atender a los asociados de manera regular, hasta que el otro proceso finalice. Adicionalmente, se pueden presentar errores en los datos de los asociados y su corrección puede tardar en resolverse.

Horario de atención

En esta categoría se incluyeron todas las quejas en las que los asociados indican el horario de atención de la plataforma (de lunes a viernes, de 7:30 a. m. a 4:30 p. m.). En la Figura 11. se muestra el diagrama de causa y efecto, en el que se puede observar cuáles son las causas que afectan los horarios de atención en plataforma de servicio al asociado.

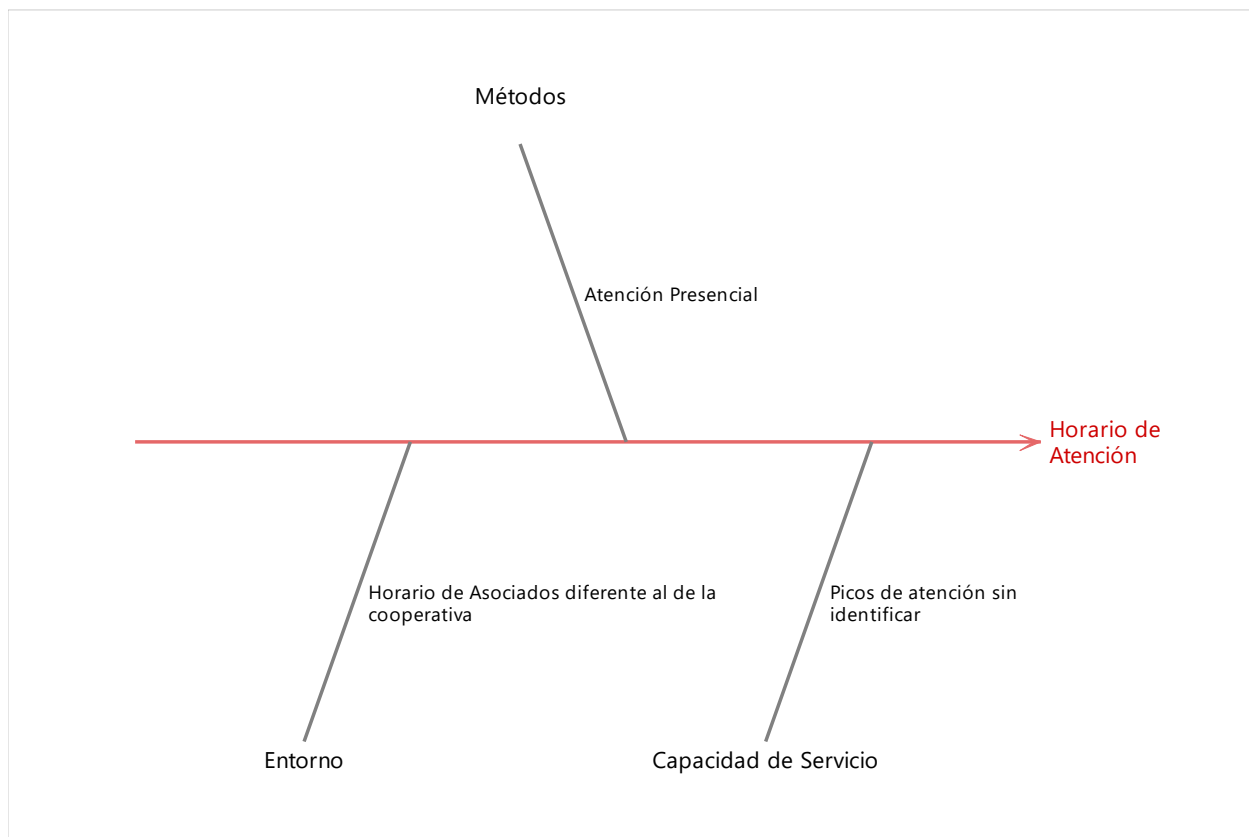


Figura 11. Diagrama de causa y efecto horario de atención

Fuente: elaboración propia.

Análisis del Diagrama de causa y efecto

El resultado del análisis del diagrama de causa y efecto muestra, de igual forma, que en el efecto anterior, el método de atención al asociado y los canales de atención no son los adecuados y que la capacitación al personal no es la suficiente. Esto se debe a que no todos los procesos están documentados. En cuanto al entorno o medioambiente, los asociados de la cooperativa no cuentan con el tiempo necesario durante su jornada laboral para visitar las oficinas, ya que el horario de la oficina no es funcional con respecto al horario laboral que tienen los asociados.

Lo anterior se da específicamente con los asociados que trabajan fuera de las instalaciones y llegan a las oficinas después de las 5:00 p. m. y el personal de planta de producción quienes laboran en tres turnos en jornada completa. Ellos indican que no se pueden movilizar de su área de trabajo y en los cambios de turno a excepción del de las 2:00 p. m. las oficinas de la cooperativa ABC están cerradas. Por último y, como se indicó en el punto anterior, al no contar con estudios que

identifiquen los picos de servicio, la cooperativa en este caso deja sin atender personas que suponen oportunidades de colocación de productos o servicios de la cooperativa.

Canales alternos de servicio

En esta categoría se incluyeron todas las quejas relacionadas con la poca accesibilidad para solicitar productos y servicios que posee la cooperativa. Esto se debe a que únicamente se cuenta con la atención presencial en plataforma de servicio y los asociados solicitan otra alternativa sin tener que desplazarse hasta las oficinas de la cooperativa. En la Figura 12. se muestra el diagrama de causa y efecto, en el que se puede observar cuáles son las causas que por las que se registran las quejas sobre los canales de servicio de la cooperativa ABC.

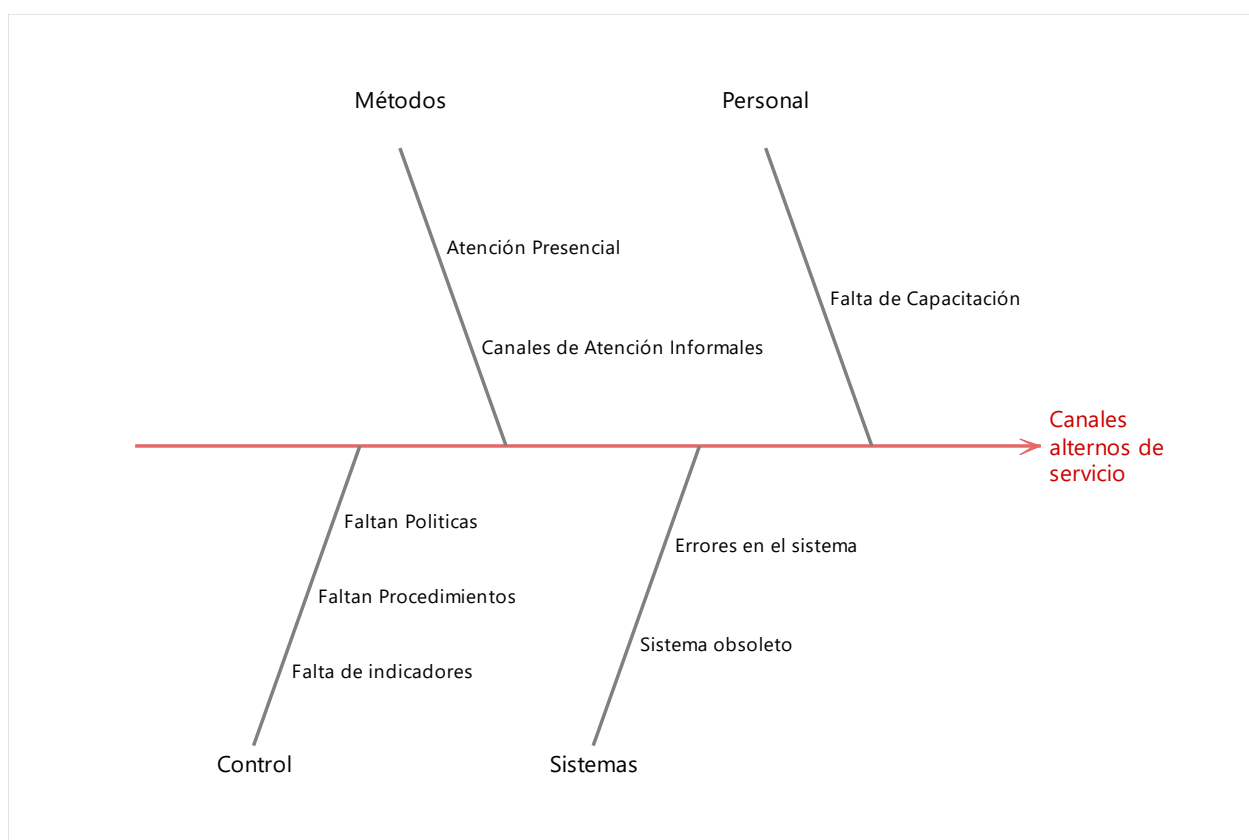


Figura 12. Diagrama de causa y efecto canales alternos de servicio

Fuente: elaboración propia.

Análisis del Diagrama de causa y efecto

Como se mencionó en los efectos anteriores, el método de atención no es el idóneo, ya que

cuenta principalmente con procesos que solo se hacen de manera presencial y los canales de atención no son los adecuados, pues no están adaptados para la atención masiva de asociados. En cuanto a personal, al no contar con una capacitación permanente de la información que deben manejar los ejecutivos de servicio, se presentan vacíos que provocan que los asociados deban visitar las oficinas para evacuar sus dudas o consultas.

La falta de políticas y procedimientos para el uso de canales alternos de servicio afecta la plataforma de atención al asociado, ya que al no contar con estos no se pueden establecer indicadores como mecanismos de control con respecto a la información que se les otorga. Por último y como se mencionó en el efecto anterior, por la antigüedad del sistema no se cuenta con la capacidad de ejecutar varios procesos a la vez. Adicionalmente, se pueden presentar errores en los datos de los asociados y su corrección puede tardar en resolverse, por ejemplo, información personal errónea.

Estandarización de procesos

En esta categoría se incluyeron todas las quejas relacionadas con las inconsistencias en la información o trámites que los asociados perciben por parte de los ejecutivos de servicio al asociado. En la Figura 13. se muestra el diagrama de causa y efecto, en el que se puede observar cuáles son las causas que por las que los asociados se quejan al no contar con procesos estandarizados.

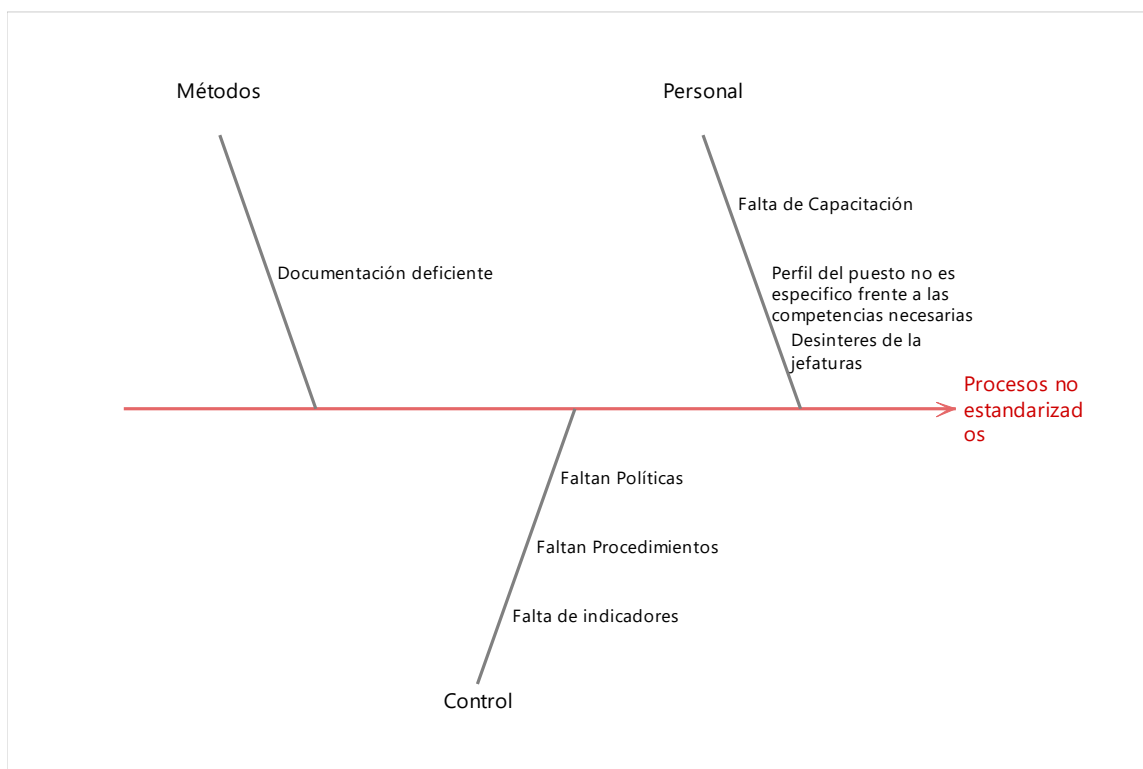


Figura 13. Diagrama de causa y efecto procesos no estandarizados

Fuente: elaboración propia.

Análisis del Diagrama de causa y efecto.

El método para el tratamiento de los procesos no es el adecuado, ya que muchos ni siquiera están documentados. El personal sabe que tiene qué hacer, pero cada quien lo hace a su propia manera. De igual forma, cada ejecutivo de servicio analiza las solicitudes de los asociados de forma distinta, esto provoca que existan brechas de conocimiento entre un ejecutivo y otro. Por otro lado, se denota alguna clase de desinterés por parte de jefatura y dirección del área por estandarizar estos procesos y cerrar las brechas de conocimiento entre los ejecutivos de plataforma y toda la información que, según el perfil del puesto deben manejar. Asimismo, la falta de políticas y procedimientos detectados al no estar debidamente establecidos y documentados no permiten establecer indicadores que funcionen como mecanismos de control que permitan conocer la calidad de servicio que se les da a los asociados.

Seguimiento de procesos

En esta categoría se incluyeron todas las quejas relacionadas con el seguimiento de los procesos

o trámites que los ejecutivos de servicio al asociado les hacen a los asociados. En la Figura 14. se muestra de diagrama de causa y efecto, en el que se puede observar las causas por las que los asociados se quejan con respecto al seguimiento de los procesos.

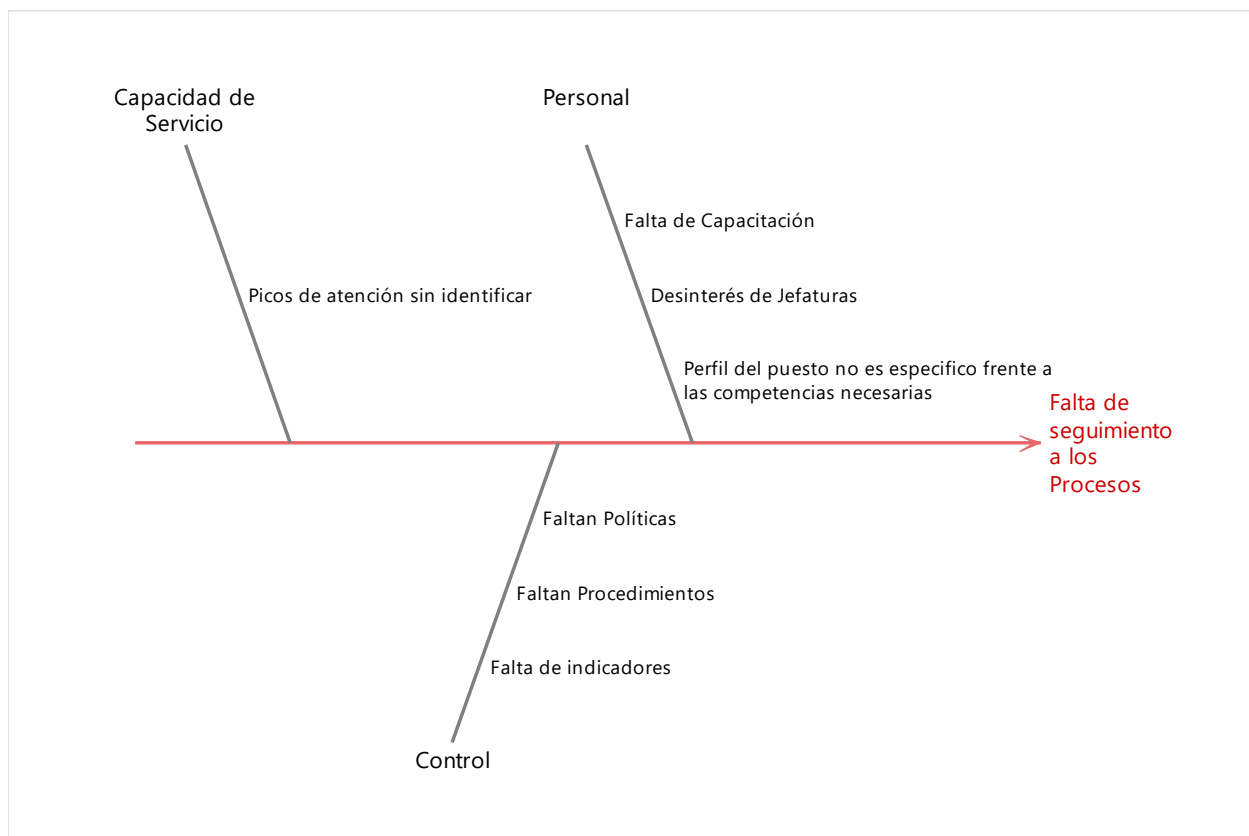


Figura 14. Diagrama de causa y efecto falta de seguimiento a los procesos

Fuente: elaboración propia.

Análisis del Diagrama de causa y efecto

La cooperativa, al no conocer los picos de servicio en jornada, provoca una saturación frecuente de trabajo a los ejecutivos de servicio al asociado, lo que genera la omisión de trámites que les estén procesando a otros asociados. El personal sabe qué tiene que hacer, pero cada quien lo hace a su propia manera. De igual forma, cada ejecutivo de servicio analiza las solicitudes de los asociados de forma distinta, esto provoca que existan brechas de conocimiento entre un ejecutivo y otro.

Por otro lado, se denota la existencia de brechas de conocimiento entre los ejecutivos de plataforma con respecto a la información que deberían manejar, según el perfil establecido para las

funciones por desarrollar, según el puesto. Sin embargo, se percibe alguna clase de desinterés por parte de jefatura y dirección del área por estandarizar estos procesos y cerrar las brechas de conocimiento. Por último, la falta de políticas y procedimientos al no estar debidamente establecidos y documentados no permiten darles seguimiento ni establecer indicadores que funcionen como mecanismos de control que permitan conocer la calidad de servicio que se les da a los asociados.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Cooperativa trabaja y vela por el bienestar de sus asociados, por lo tanto, debe entender la realidad de cada uno, ya que es de gran importancia para comprender y satisfacer sus necesidades. Debido a esto, se tiene la necesidad de un Sistema de Gestión de la Calidad que complemente, de manera integral, los requerimientos de los asociados, así como todos los procesos que se hacen en la plataforma de servicio.

Conclusiones

En la actualidad, en plataforma de servicio de la Cooperativa ABC se muestran factores que afectan la calidad de servicio y, aunque son imperceptibles para la mayoría del personal, causan insatisfacción en los usuarios. Factores como el difícil acceso a la información correspondiente a productos y servicios de la Cooperativa por parte los asociados, tiempos de espera prolongados para la atención al asociado, horario de atención al público, la falta de canales alternos de servicio y la desatención de trámites o procesos a los asociados. Estas quejas se relacionan con la ausencia de estudios para determinar la capacidad de servicio que tiene actualmente la plataforma para atender su demanda actual que, a la vez, provoca la saturación, tanto presencial como de manera telefónica.

Por otra parte, la diversidad de criterios para el análisis de solicitudes y trámites, tanto de crédito como otro tipo de procedimientos, corresponde a una desorganización de sus procesos. Al no estar estandarizados provocan inexactitud de la información que los ejecutivos de atención le otorgan a los asociados. Adicionalmente, no contar con una metodología adecuada para la gestión documental provoca, entre otras cosas, reincidencia en las quejas y una capacitación desigual para cada uno de los ejecutivos de la plataforma de servicio.

Aunado a esto, los métodos de ejecución de los procesos, en especial los de crédito, poseen una mayor demanda que los otros procesos que, además, contemplan como parte del mismo tareas adicionales como actualización de datos y el propio análisis de crédito. Asimismo, en toda la organización hay un problema con el sistema informático, ya que al estar obsoleto no permite la flexibilidad en los procesos, tanto de atención al asociado como procedimientos *back office*. Por último, la plataforma de servicio al asociado no cuenta con un sistema de gestión de calidad que le

permita identificar, a través de indicadores, el grado de satisfacción de sus asociados y la ausencia de métricas no permite conocer con exactitud las oportunidades de mejora de ejecución de sus procesos.

Recomendaciones

Para que la Cooperativa ABC cumpla los objetivos, la institución debe tener en cuenta factores que se consideran necesarios, los cuales le agregan valor a los procesos de la plataforma de servicio. Por lo tanto, se deberán establecer herramientas de recolección de datos para su análisis y control, que, a la vez, permitan identificar oportunidades de mejora de todos los procesos y factores que interactúan en la plataforma de servicio. Para incrementar la satisfacción de sus asociados se tienen que definir formalmente los principales procesos que se ejecutan en el Área de Atención, por lo que se deberá llevar a cabo un mapeo de todos. Esto aunado al establecimiento de políticas y un procedimiento que establezca, de manera adecuada, el método para documentar estos procesos del área en estudio y los del resto de la institución. Con base en esto, se podrá estandarizar el servicio que brindan los ejecutivos de la plataforma, además, facilitará el cierre de brechas de información que ellos manejan.

Asimismo, es de gran relevancia contar con un procedimiento adecuado para la documentación y seguimiento de las quejas y sugerencias de los asociados. Por otra parte, en la plataforma, al no contar con alguna metodología que permita conocer la cantidad de usuarios que atienden por día en sus diferentes medios, se les dificulta la administración adecuada de sus recursos (personal). Al conocer esta información podrían definir, entre otros aspectos, los picos de atención durante la jornada. Además, la organización deberá invertir en una mejora sustancial de sus recursos para la habilitación de canales de atención al asociado, alternos a la plataforma física de servicio. Adicionalmente, se debe implementar un sistema informático actualizado que permita la ejecución de todos los requerimientos necesarios para la operativa de la Cooperativa, como las necesidades de sus asociados.

Por último, se debe implementar el diseño y la culturización de prácticas que incentiven la mejora continua del servicio al cliente. Por ejemplo, la documentación adecuada de las quejas y sugerencias que ingresen y permitan el seguimiento e inclusión de indicadores de gestión para cada uno de sus procesos y sus métricas correspondientes, las cuales posibiliten el monitoreo constante

de la gestión de esta área. Además de la incorporación de un cuestionario autodiagnóstico con el que el personal pueda identificar sus oportunidades de mejora, de una forma periódica, que implique una mejoría constante en la calidad suministrada en los productos y servicios que se otorgan en la plataforma de servicio al asociado.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

En cualquier proceso de mejora y de avance hacia la excelencia es necesario contar con diversos instrumentos que permitan ordenar, medir, analizar, integrar, comparar y estructurar la información, de manera que se puedan generar nuevas ideas para resolver los diferentes problemas que se presenten. La propuesta de diseño del Sistema de Gestión de Calidad surgió de la necesidad de garantizar a los asociados de la Cooperativa ABC que visitan la plataforma de servicio de la sucursal de Coyol de Alajuela, productos y servicios que cumplan o se adapten a sus necesidades. Por este motivo, se diseñó tanto la propuesta del sistema de gestión como procedimientos y mejoras en la operativa actual de la cooperativa.

Propuesta

Según el diagnóstico que se llevó a cabo, para atender la situación actual se propone:

- Planear estratégicamente el sistema de gestión de calidad, en el cual se definan los objetivos de calidad, política de calidad, la misión y visión del área.
- El mapa de procesos que se ejecutan en la plataforma de servicio al asociado, así como sus procedimientos e indicadores.
- El manual de calidad en el que se establecen con respecto a los procesos del área establecida.
- La definición del procedimiento para la documentación de los procedimientos existentes y la creación de nuevos documentos.
- La definición de indicadores y métricas de medición para controlar la calidad de servicio en la plataforma.
- Propuesta de accesibilidad del asociado para la solicitud de productos y servicios.

Diseño del Sistema de Gestión de Calidad

Misión

Brindar soluciones financieras sostenibles para el bienestar de nuestros asociados, a través de nuestros productos y servicios.

Visión

Ser el mejor aliado financiero para nuestros asociados.

Política de calidad

Reconocer como una responsabilidad del área brindar a sus asociados productos y servicios de calidad, en el lugar y tiempo requeridos por ellos. Satisfaciendo sus necesidades mediante un proceso de mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad.

Objetivos de calidad

- Brindar los recursos y las condiciones necesarias con las que se mantenga el sistema de gestión de calidad.
- Promover el mejoramiento continuo de la eficacia de cada uno de los procesos del área mediante el cumplimiento y seguimiento de la política de calidad.
- Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes por medio de la entrega de productos que cumplan los requisitos de calidad establecidos, en los plazos acordados.
- Mantener un control adecuado de los procesos que se ejecutan en la plataforma, con el fin de que se asegure la entrega de los productos, en el lugar y tiempo requerido por el cliente.
- Minimizar los tiempos de espera mediante acciones que permitan la atención oportuna de los asociados a través de los canales disponibles.
- Consolidar un clima organizacional adecuado que permita contar con personal competente y comprometido con la política de calidad de la cooperativa.

Mapa de procesos

Ante la ausencia de un mapa de procesos adecuado se plantea la construcción de este en el que se considere cada una de las características que se mencionan a continuación.

- Procesos gerenciales: aquellos en los cuales la alta gerencia lleva a cabo actividades planeando, dirigiendo, controlando y verificando.

- Procesos operativos: aquellos que se relacionan directamente con la prestación del servicio y que permiten a la cooperativa cumplir con los requisitos del cliente.
- Procesos de soporte: aquellos que apoyan todas las actividades de la empresa permitiendo un funcionamiento adecuado de los procesos operativos.

Una vez definido el mapa de procesos estos se deben caracterizar. En esta caracterización se describen detalladamente las entradas, las actividades y las salidas, así como se dejan claros los documentos que se manejan, la relación con otros procesos, los recursos necesarios, los registros generados y los indicadores de gestión. Con respecto a los indicadores de gestión a los cuales se hace referencia, estos pueden ser cualitativos o cuantitativos (Barboza, 2012).

Los indicadores cualitativos son aquellos que permiten observar cualitativamente las condiciones del cumplimiento de las actividades, estos se pueden expresar en términos de sí, suficiente o insuficiente, entre otros. O bien, según el mérito de la gestión en términos de excelente, bueno, regular, deficiente. Los indicadores cuantitativos son aquellos que permiten observar el resultado de las actividades, a través de expresiones numéricas. Existen cuatro tipos:

- En cifras absolutas: revelan cantidades específicas en un momento.
- En porcentajes: muestran las cifras en términos de distribución.
- En tasas: muestran la evolución de un fenómeno, a través del tiempo.
- En medidas estadísticas: se utilizan para mostrar comportamientos típicos.

A continuación, en la *Figura 15* se presenta el mapa de procesos propuesto con sus caracterizaciones.

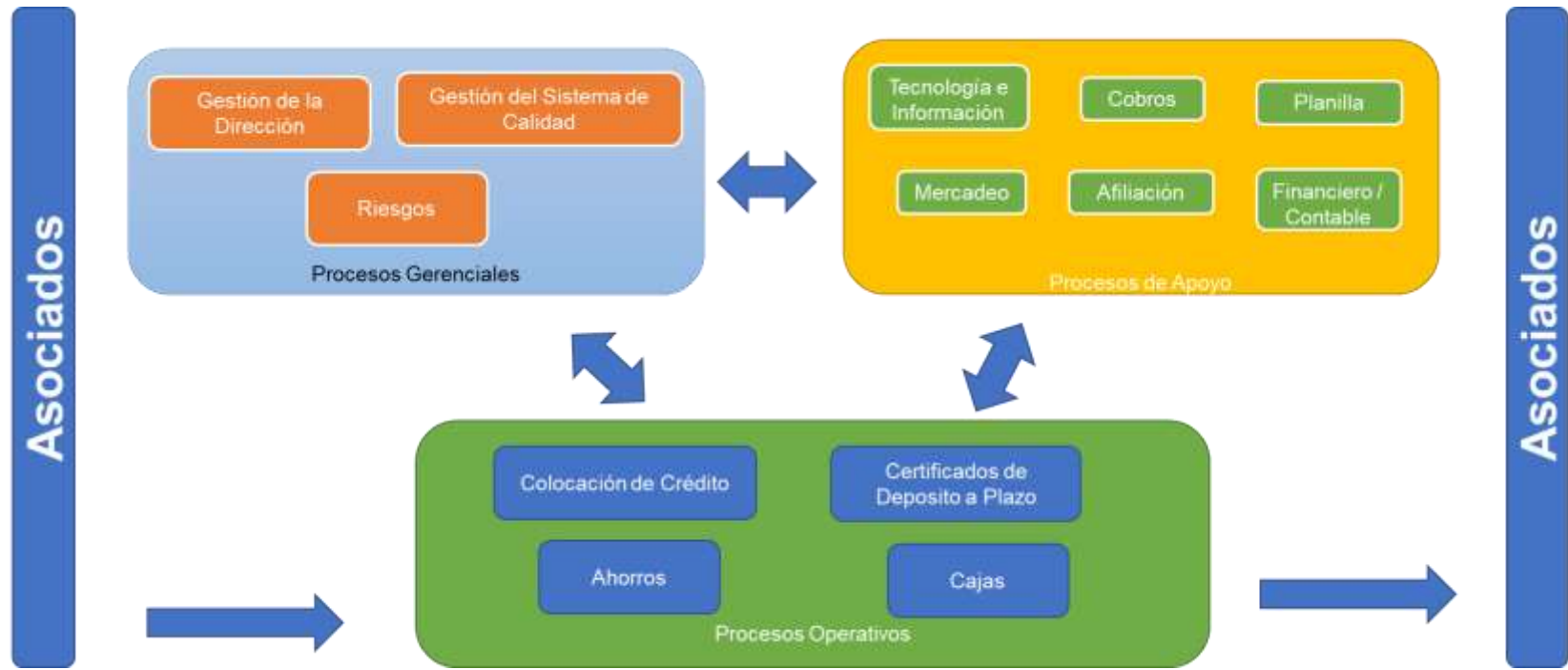


Figura 15. Mapa de Procesos Plataforma de Servicio al Asociado

Fuente: elaboración propia.

Procedimientos de la plataforma de servicio al asociado

Colocación de crédito

Objetivo

Definir el procedimiento que debe seguirse para la colocación adecuada de créditos.

Alcance

Este procedimiento aplica a los ejecutivos de servicio al asociado, con el fin de tener un documento que pueda orientar al colaborador sobre los lineamientos a seguir en el momento de la colocación y aprobación de créditos

Responsables

- Ejecutivos de Servicio al Asociado: deben conocer todas las políticas, reglamentos, procedimientos y procesos para la generación de créditos.
- Supervisor de Plataforma: hacer de conocimiento de los ejecutivos de servicio al asociado, los procedimientos de créditos (nuevas líneas y o modificaciones a las actuales).
- Aprobar y desembolsar créditos, según el límite asignado a este puesto, procurando una colocación segura y verificando que se cumpla con todos los requisitos de crédito, según la línea solicitada.
- Coordinador de Crédito: aprobar y desembolsar créditos, según el límite asignado a este puesto, procurando una colocación segura y verificando que se cumpla con todos los requisitos de crédito, de acuerdo con la línea solicitada.

Documentos relacionados

- Acuerdo Sugef 01-05 (Superintendencia General de Entidades Financieras, 2019).
- Acuerdo Sugef 12-10 (Superintendencia General de Entidades Financieras, 2017).
- Acuerdo Sugef 15-16 (Superintendencia General de Entidades Financieras, 2019).
- Los acuerdos de la Sugef pueden consultarse en la página *web*

<https://www.sugef.fi.cr/normativa/>

- Manual de calidad.

Definiciones

- **Asociado:** los trabajadores (as) activos (as) y pensionados (as) y los asociados (as) de la Cooperativa de Productores de Leche; los trabajadores (as) activos y pensionados de Cooperativa ABC; las personas jurídicas que no persigan fines de lucro y que sean afines con la Cooperativa; los trabajadores (as) activos y pensionados de personas jurídicas que no persigan fines de lucro y que sean afines con la Cooperativa. Cumplen los requisitos establecidos el Estatuto Social de Cooperativa ABC y aportan la cuota de participación para obtener tal condición.
- **Coordinador Crédito:** funcionario de Cooperativa ABC, responsable de analizar, aprobar y desembolsar créditos, según el límite asignado a este puesto, procurando una colocación segura y verificando que se cumpla con todos los requisitos de crédito, de acuerdo con la línea solicitada.
- **Política Conozca a su Cliente:** instrumento que permita identificar a las personas físicas y jurídicas con las que mantienen una relación de negocios, así como administrar los riesgos relacionados con la legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo y con esto minimizar la presencia de clientes que podrían utilizarlos para propósitos ilícitos.
- **Sugef:** Superintendencia General de Entidades Financieras, órgano descentralizado del Banco Central de Costa Rica que supervisa las entidades financieras del país.
- **Acuerdo 12-10:** normativa emitida por la Sugef para el cumplimiento de la Ley 8204.
- **Acuerdo 1-05:** reglamento para la calificación de deudores.
- **Acuerdo 15-16:** reglamento sobre la Gestión y Evaluación del Riesgo de Crédito para el Sistema de Banca para el Desarrollo.
- **Capacidad de Pago:** situación financiera y capacidad del deudor para generar flujos de efectivo en el giro normal de su negocio o de la remuneración de su trabajo y retribución de su capital, que le permitan atender sus obligaciones financieras en las condiciones pactadas.

- **Operación Crediticia:** toda operación, cualquiera que sea la modalidad de instrumentación o documentación, excepto inversiones en valores, mediante la cual -asumiendo un riesgo de crédito- una entidad provee o se obliga a proveer fondos o facilidades crediticias, adquiere derechos de cobro o garantiza frente a terceros el cumplimiento de obligaciones.

Procedimiento para la colocación de créditos

En la Tabla 6 se establece el procedimiento que se debe seguir para la colocación de créditos.

Tabla 6. *Procedimiento para la colocación de créditos*

| Proveedor | Entrada | Actividad | Salida | Ciente |
|-----------------------------------|-------------------------------------|--|---|------------------------------------|
| Asociado | Solicitud de crédito | Recepción de documento con los datos del asociado. | Tramitar el crédito. | |
| Ejecutivo de Servicio al Asociado | Tramitar el crédito | Preanálisis: verificar que se cumple con los requisitos solicitados, según la línea a tramitar (garantías, capacidad de pago, estudio de información crediticia y la protectora de crédito). | Ofrecimiento de línea de crédito adecuada. | Ejecutivo de Servicio al Asociado. |
| | Generación de Matriz de Crédito | Verificación de la capacidad de pago, según la normativa de Riesgo vigente. | Aplicar tasa, según lo indicado en los diferentes niveles de capacidad de pago. | |
| | Inclusión del Crédito en el sistema | Registrar en el sistema, para la generación del crédito. | Documentos de formalización para su firma. | Coordinador de Crédito. |
| Coordinador de Crédito | Aprobación y desembolso | Revisión, aprobación y desembolso del crédito. | Desembolso. | Asociado. |

Fuente: elaboración propia.

Diagrama de Flujo

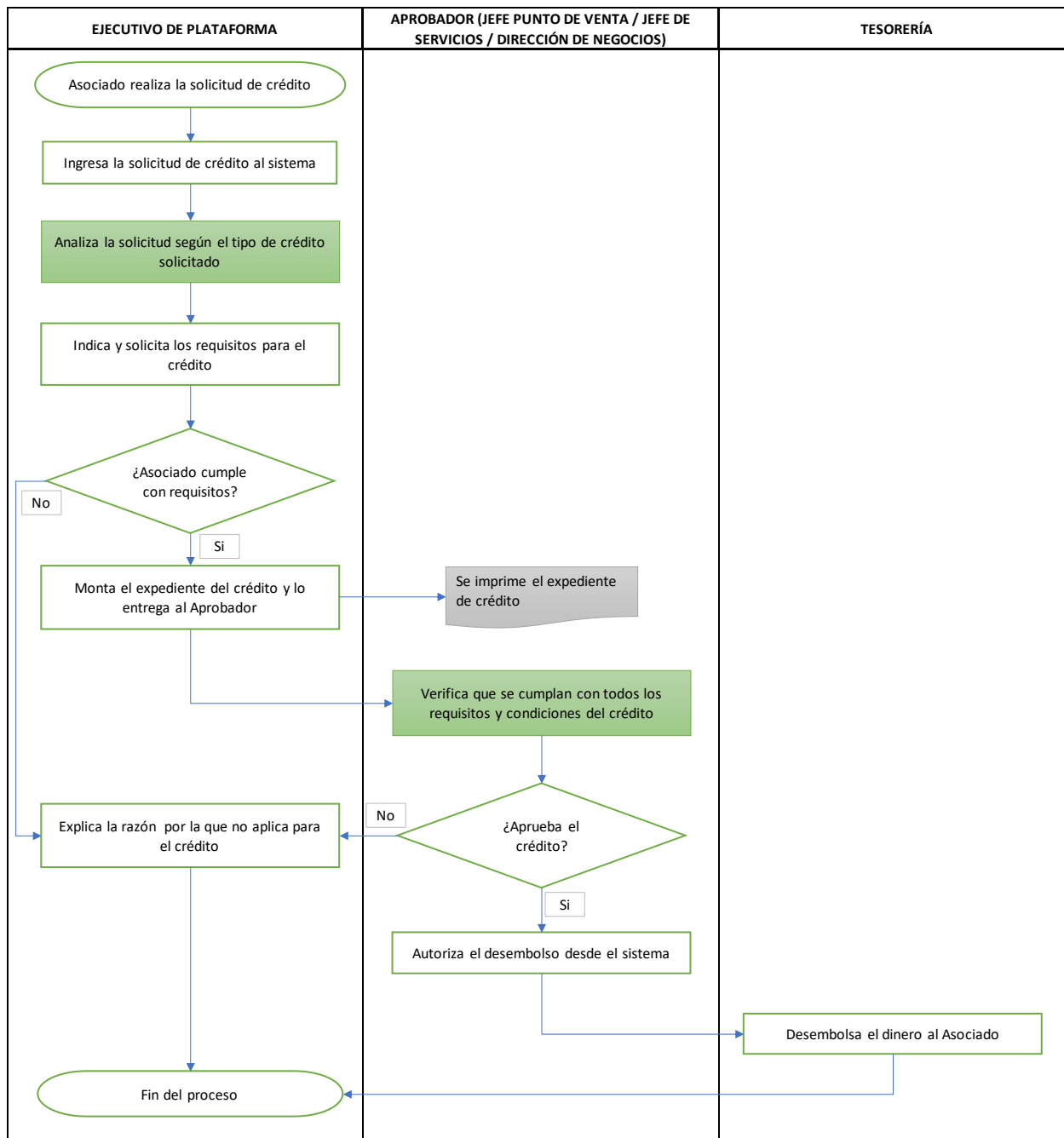


Figura 16. Procedimiento para la colocación de créditos

Fuente: elaboración propia.

Certificado de depósito a plazo

Objetivo

Definir las actividades y los pasos para la comercialización de CDP que le permitan al personal involucrado, especialmente a los ejecutivos de servicio al asociado, la apertura de un certificado de depósito a plazo y, de esta forma, brinden un ágil y oportuno servicio al asociado para que se logren los resultados de captación esperados por la institución.

Alcance

La apertura de un certificado de depósito a plazo le corresponde directamente al Área de Operaciones. Se inicia con el asociado que se interesa en las publicaciones de las tasas de interés y finaliza con la entrega del comprobante de la inversión debidamente sellado y firmado.

Responsables

- Ejecutivos de Servicio al Asociado: deben crear y documentar los certificados que solicitan los asociados.
- Supervisor de Plataforma: supervisar la aplicación correcta de este procedimiento.

Documentos relacionados

- Título impreso CDP.
- Manual de calidad.

Definiciones

- Certificado de Depósito a Plazo: un certificado de depósito a plazo es un producto que consiste en la entrega de una cantidad de dinero a una entidad bancaria durante un tiempo determinado. Transcurrido ese plazo, la entidad devuelve el dinero, los intereses se devuelven por mes o al final del plazo con el monto del ahorro invertido.
- Inversión: es el acto mediante el cual se usan ciertos bienes con la intención de obtener unos ingresos o rentas, a través del tiempo.

- Ejecutivo de servicio al asociado: representada por el ejecutivo (llamado también plataformista, encargado de oficina, ejecutivo de servicio al productor), es el responsable directo de la atención y buen servicio al asociado que se encuentre en la oficina.
- Supervisor de plataforma: supervisa la plataforma de la oficina principal y las oficinas que atienden al asociado empleado.
- Tasa de interés: es el valor que paga la cooperativa al cliente, por sus recursos en la cuenta de ahorros en un periodo. Esta tasa se expresa en términos de porcentaje por unidad de tiempo.

Procedimiento para la colocación de un certificado de depósito a plazo

En la Tabla 7 se establece el procedimiento que se debe seguir para la colocación de un certificado de depósito a plazo.

Tabla 7. Colocación de un certificado de depósito a plazo

| Proveedor | Entrada | Actividad | Salida | Cliente |
|-----------------------------------|----------------------------------|--|----------------------------------|-------------------------|
| Asociados | Montos máximos por colocar | Promoción y divulgación de las tasas de interés y plazos. | Asociados interesados | Área de Mercadeo |
| Departamento de Mercadeo | Asociados interesados | Creación del certificado a plazo. | Certificado de Depósito a Plazo. | Ejecutivo de plataforma |
| Ejecutivo de Servicio al Asociado | Certificado de Depósito a Plazo. | Entrega de título al asociado o envió a custodia a tesorería. | Conclusión de apertura de CDP | Ejecutivo de plataforma |
| | Revisión de pago de intereses | Revisar los intereses a pagar diariamente, para llevar a cabo la liquidación o renovación del depósito a los diferentes asociados. | Conclusión del proceso | Asociado. |

Fuente: elaboración propia.

Diagrama de Flujo

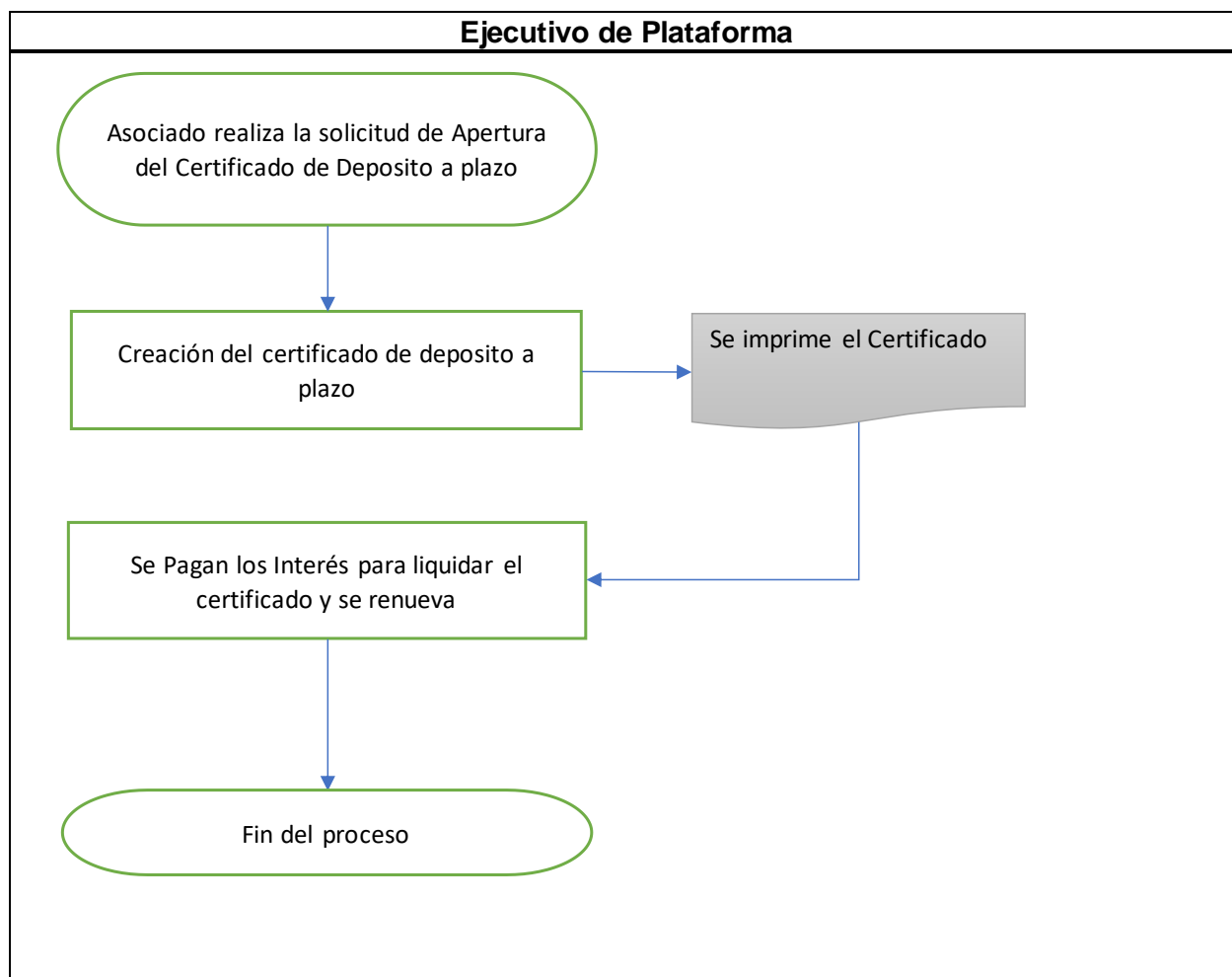


Figura 17. Colocación de un certificado de depósito a plazo

Fuente: elaboración propia.

Cuentas de ahorros

Objetivo

Definir las actividades y los pasos de los diferentes tipos de ahorros que permitan al personal involucrado, principalmente los ejecutivos de servicio al asociado y, en general, todo el personal de la Cooperativa, la apertura de un ahorro y, de esta forma, brinden un ágil y oportuno servicio al asociado para que se logren los resultados de captación esperados por la institución.

Alcance

La apertura de un ahorro le corresponde directamente a la plataforma de servicio al asociado. Se inicia con la presentación de los documentos requeridos al potencial asociado que confirma interés en el producto y finaliza con la entrega del contrato debidamente sellado y firmado.

Responsables

- Ejecutivos de Servicio al Asociado: responsables de crear y documentar los ahorros que solicitan los asociados.
- Supervisor de Plataforma: supervisar la aplicación correcta de este procedimiento.

Documentos relacionados

- Manual de calidad.

Definiciones

- Cuenta de Ahorro: cuenta constituida a personas naturales o jurídicas mediante las cuales se podrán efectuar depósitos y retiros de fondos a la vista o con previo aviso.
- Cuenta de Ahorro Programado: cuenta constituida a personas naturales o jurídicas mediante las cuales se podrán efectuar depósitos de un monto establecido semanal o quincenal deducido de su salario y la liquidación se efectuará una vez al año en la fecha establecida, según corresponda el ahorro.
- Ahorro Futuro: cuenta constituida a personas naturales o jurídicas mediante las cuales se podrán efectuar depósitos de un monto establecido semanal o quincenal deducido de su salario y la liquidación se efectuará a los tres, cinco o diez años, según el plazo determinado.
- Depósito: abono de dinero que efectúa el titular de la cuenta o cualquier otra persona, en una cuenta de ahorros. Puede ser en efectivo, cheque o a través de una transferencia.
- Ejecutivo de servicio al asociado: representada por el ejecutivo (llamado también plataformista, encargado de oficina, ejecutivo de servicio al productor), es el responsable directo de la atención y buen servicio al asociado que se encuentre en la oficina.

- Retiro: débito de dinero con cargo a una cuenta de ahorros, efectuado por el titular de la cuenta o un apoderado legal designado para el efecto.
- Supervisor de Plataforma: supervisa la plataforma de la oficina principal y las oficinas que atienden al asociado empleado.
- Tasa de Interés: es el valor que paga la cooperativa al cliente, por sus recursos en la cuenta de ahorros en un periodo. Esta tasa se expresa en términos de porcentaje por unidad de tiempo.

Procedimiento para la apertura de cuentas de ahorro

En la Tabla 8 se establece el procedimiento que se debe seguir para la colocación de un certificado de depósito a plazo.

Tabla 8. *Apertura de cuentas de ahorro*

| Proveedor | Entrada | Actividad | Salida | Cliente |
|--------------------------|-------------------------------------|--|--|-------------------------|
| Departamento de Mercadeo | Promoción y divulgación | Promoción y divulgación de las tasas de interés y plazos. | Asociados interesados | Ejecutivo de plataforma |
| Ejecutivo de plataforma | Identificación del tipo de ahorro | Ofrecer al asociado el ahorro que más le convenga, según la necesidad que le externe al ejecutivo. | Elección de asociado | Asociados |
| Asociados | Se apertura la cuenta en el sistema | Ingresar al módulo de cuentas de efectivo y crear el ahorro que solicita el asociado. | Conclusión de la apertura de la cuenta en el sistema | Ejecutivo de plataforma |

Fuente: elaboración propia.

Diagrama de flujo

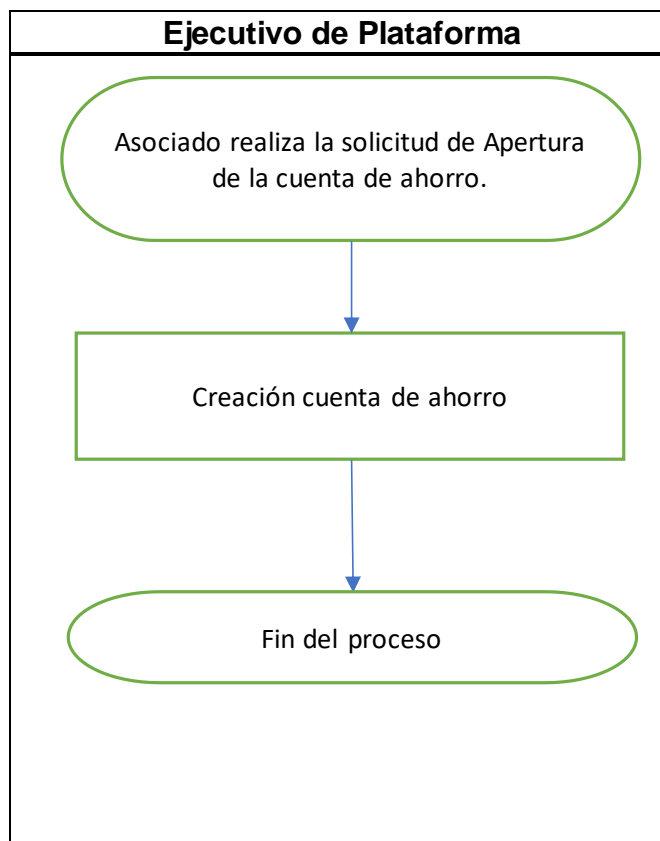


Figura 18. Apertura de cuentas de ahorro

Fuente: elaboración propia.

Cajas

Objetivo

Definir las actividades y los pasos para el retiro, depósito o pago de servicios públicos que se procesan en la plataforma de servicio.

Alcance

El servicio de cajas le corresponde directamente a la plataforma de servicio al asociado, se inicia con la solicitud del asociado y finaliza con la entrega de dinero o comprobante de depósito o pago de servicio público.

Responsables

- Ejecutivos de Servicio al Asociado: responsables de crear y documentar los ahorros que solicitan los asociados.
- Supervisor de plataforma: supervisar la aplicación correcta de este procedimiento.

Documentos relacionados

- Boleta de ahorro.
- Manual de calidad.

Definiciones

- Cuenta de Ahorro: cuenta constituida a personas naturales o jurídicas mediante las cuales se podrán efectuar depósitos y retiros de fondos a la vista o con previo aviso.
- Cuenta de Ahorro Programado: cuenta constituida a personas naturales o jurídicas mediante las cuales se podrán efectuar depósitos de un monto establecido semanal o quincenal deducido de su salario y la liquidación se efectuará una vez al año en la fecha establecida, según corresponda el ahorro.
- Depósito: abono de dinero que se efectúa el titular de la cuenta o cualquier otra persona, en una cuenta de ahorros. Puede ser en efectivo, cheque o a través de una transferencia.
- Ejecutivo de servicio al asociado: es el responsable directo de la atención y buen servicio al asociado que se encuentre en la oficina.
- Retiro: débito de dinero con cargo a una cuenta de ahorros, efectuado por el titular de la cuenta o un apoderado legal designado para el efecto.
- Servicios Públicos: son todas aquellas actividades que llevan a cabo los organismos del Estado o bajo el control y la regulación de este, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de una colectividad.
- Operación de crédito: Son transacciones financieras que consisten en prestar dinero a los asociados y estos pagan, a través cuotas establecidas por un periodo determinado y con una

tasa de interés establecida.

Procedimientos que se hacen en cajas

Procedimiento de depósito a cuentas de ahorro

En la Tabla 9 se establece el procedimiento que se debe seguir para llevar a cabo depósitos a cuentas de ahorro.

Tabla 9. *Procedimiento de depósito a cuentas de ahorro*

| Proveedor | Entrada | Actividad | Salida | Cliente |
|-------------------------|-----------------------|--|---|-------------------------|
| Asociado | Solicitud de Depósito | Solicita hacer un depósito en alguna cuenta de ahorro | Búsqueda de cuenta | Ejecutivo de Plataforma |
| Ejecutivo de Plataforma | Búsqueda de Cuenta | Selecciona la cuenta indicada por el asociado | Selección de cuenta | Ejecutivo de Plataforma |
| Ejecutivo de Plataforma | Ingreso de Dinero | Se solicita al asociado el dinero a depositar | Deposito en cuenta | Asociado |
| Ejecutivo de Plataforma | Deposito en cuenta | Se emite el comprobante del depósito para que el asociado lo firme | Firma de comprobante | Asociado |
| Ejecutivo de Plataforma | Firma de comprobante | El ejecutivo de servicio entrega una copia de comprobante al asociado y el documento original se archiva | Entrega del comprobante y fin del procedimiento | Asociado |

Fuente: elaboración propia.

Diagrama de Flujo

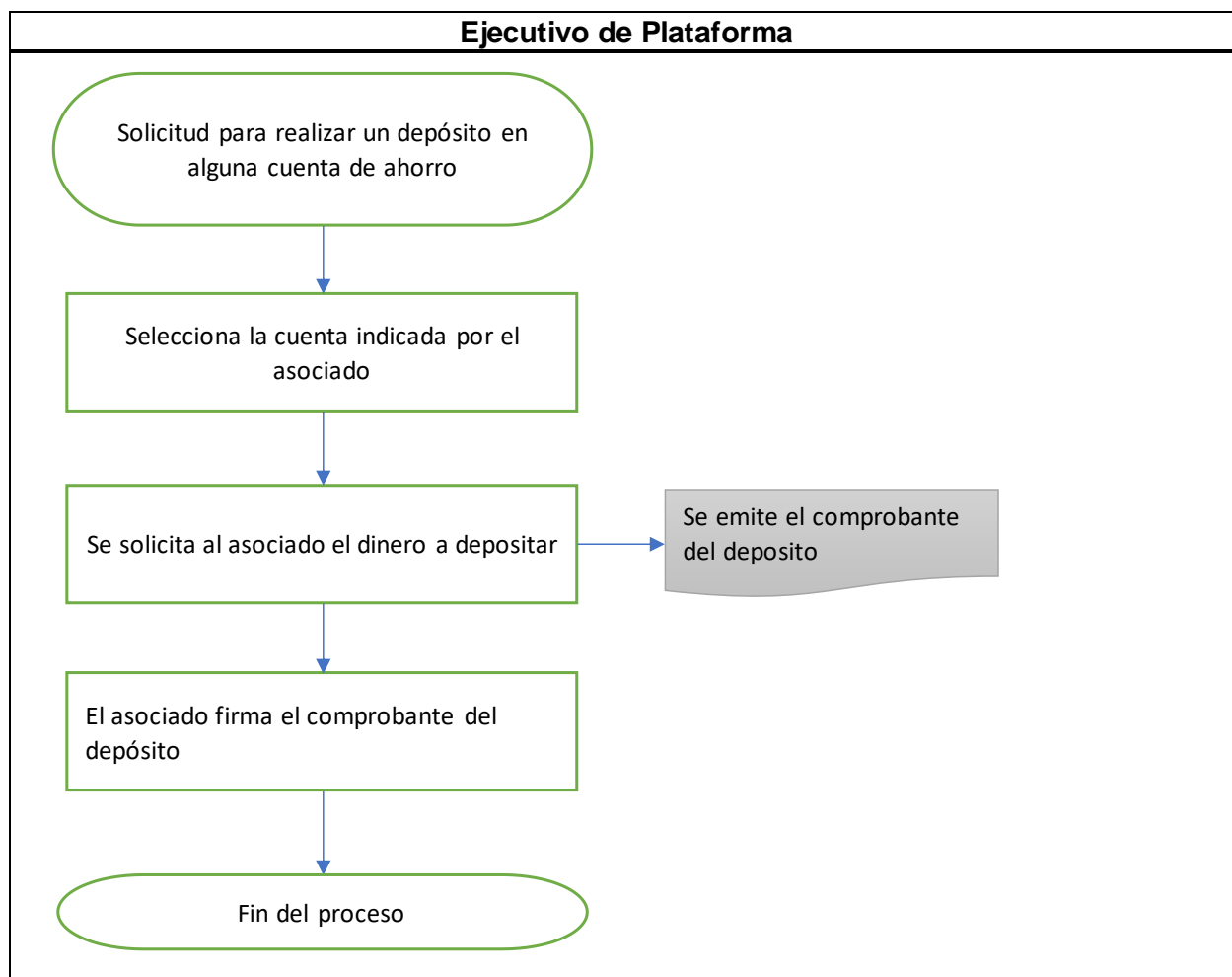


Figura 19. Procedimiento de depósito a cuentas de ahorro

Fuente: elaboración propia.

Procedimiento de retiro de dinero de cuentas de ahorro a la vista

En la Tabla 10 se establece el procedimiento que se debe seguir para llevar a cabo retiros a cuentas de ahorro.

Tabla 10. Procedimiento de retiro de dinero de cuentas de ahorro a la vista

| Proveedor | Entrada | Actividad | Salida | Cliente |
|-----------|---------------------|---|--------------------|-------------------------|
| Asociado | Solicitud de Retiro | Solicita hacer un retiro de dinero de alguna de sus cuentas de ahorro a la vista. | Búsqueda de Cuenta | Ejecutivo de Plataforma |

| Proveedor | Entrada | Actividad | Salida | Cliente |
|-------------------------|----------------------|--|----------------------------------|-------------------------|
| Ejecutivo de Plataforma | Búsqueda de Cuenta | Selecciona la cuenta indicada por el asociado y se verifica que cuente con lo suficiente para el retiro. | Selección de cuenta | Ejecutivo de Plataforma |
| Ejecutivo de Plataforma | Retiro de Dinero | Se emite el comprobante del retiro para que el asociado lo firme. | Firma de comprobante | Asociado |
| Ejecutivo de Plataforma | Firma de comprobante | El ejecutivo de servicio entrega una copia de comprobante al asociado en conjunto con el dinero solicitado y el documento original se archiva. | Entrega del dinero y comprobante | Asociado |

Fuente: elaboración propia.

Diagrama de Flujo

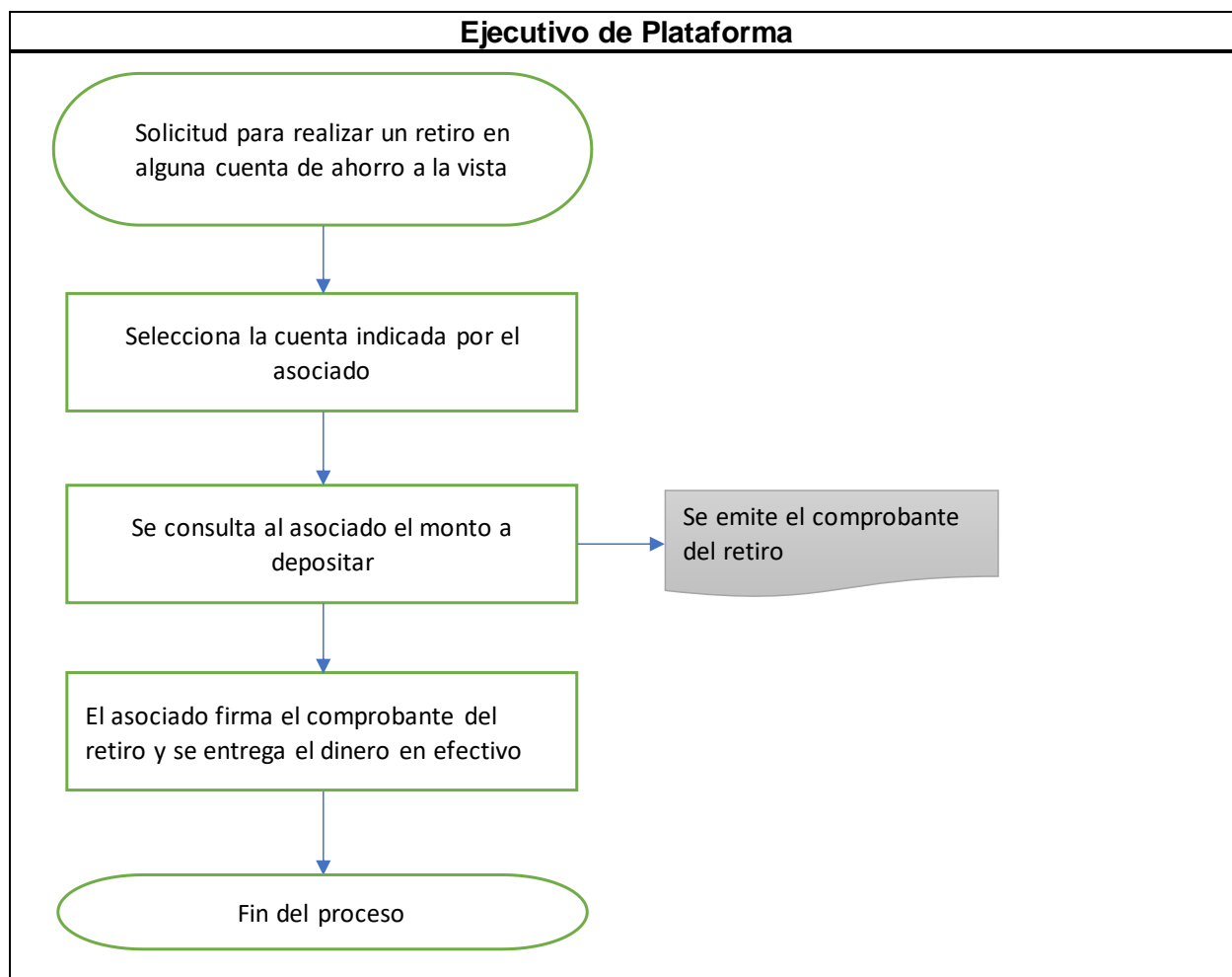


Figura 20. Procedimiento de retiro de dinero de cuentas de ahorro a la vista

Fuente: elaboración propia.

Procedimiento de pago a operación de crédito

En la Tabla 11 se establece el procedimiento que se debe seguir para llevar a cabo el pago a la operación de crédito.

Tabla 11. Pago a operación de crédito

| Proveedor | Entrada | Actividad | Salida | Cliente |
|-----------|--|---|----------------------------------|-------------------------|
| Asociado | Solicitud de Pago a operación de crédito | Solicita llevar a cabo hacer un pago en alguna operación de crédito | Búsqueda de operación de crédito | Ejecutivo de Plataforma |

| Proveedor | Entrada | Actividad | Salida | Cliente |
|-------------------------|----------------------------------|--|---|-------------------------|
| Ejecutivo de Plataforma | Búsqueda de operación de crédito | Selecciona la operación de crédito indicada por el asociado | Selección de Operación de crédito | Ejecutivo de Plataforma |
| Ejecutivo de Plataforma | Ingreso de Dinero | Se solicita al asociado el dinero | Pago en operación de crédito | Asociado |
| Ejecutivo de Plataforma | Pago en operación de crédito | Se emite el comprobante del pago para que el asociado lo firme | Firma de comprobante | Asociado |
| Ejecutivo de Plataforma | Firma de comprobante | El ejecutivo de servicio entrega una copia de comprobante al asociado y el documento original se archiva | Entrega del comprobante y fin del procedimiento | Asociado |

Fuente: elaboración propia.

Diagrama de Flujo

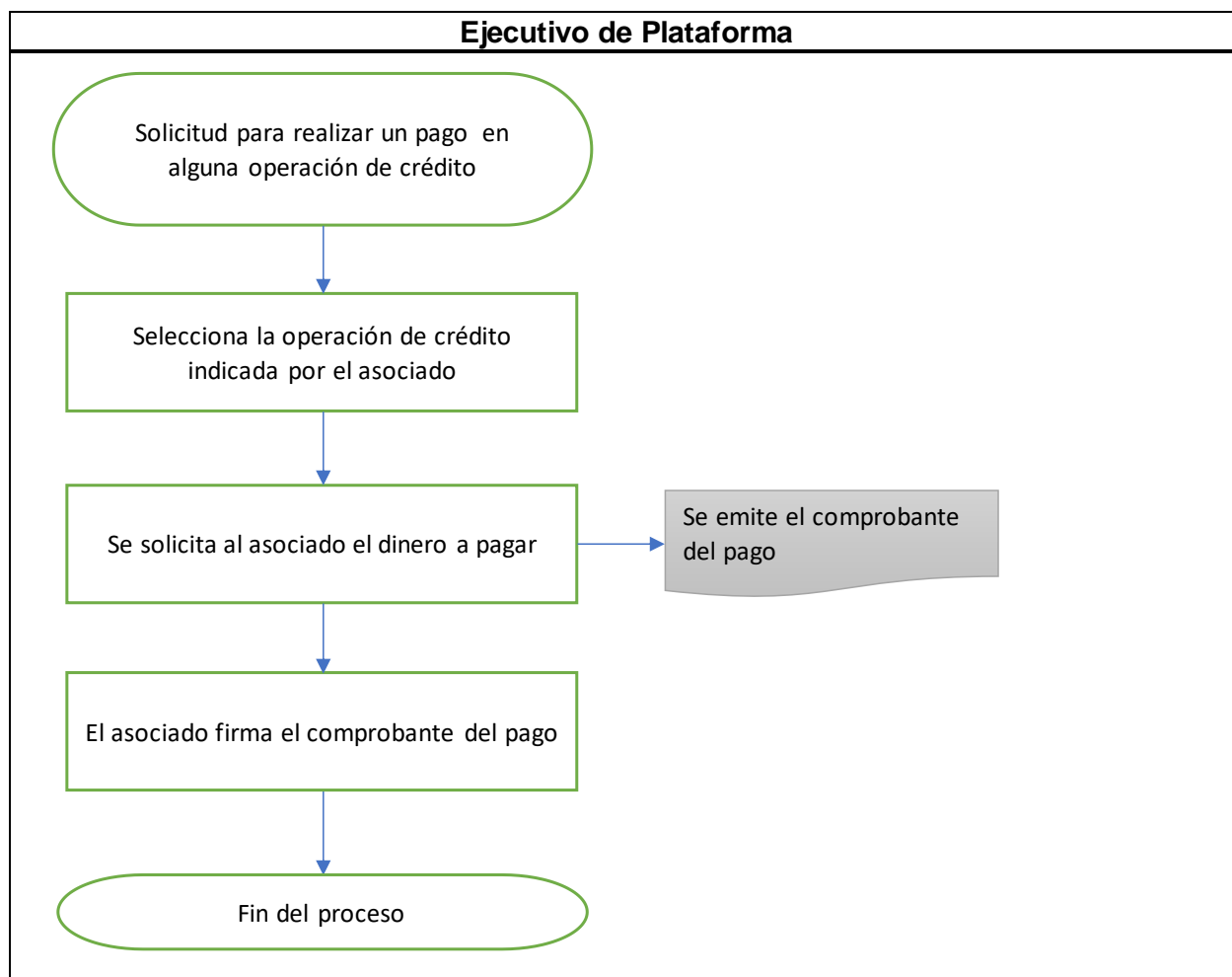


Figura 21. Pago a operación de crédito

Fuente: elaboración propia.

Procedimiento de pago de servicios públicos

En la Tabla 12 se establece el procedimiento que se debe seguir para llevar a cabo el pago de servicios públicos.

Tabla 12. Procedimiento de pago de servicios públicos

| Proveedor | Entrada | Actividad | Salida | Cliente |
|-----------|---------------------------------------|--|------------------------------|-------------------------|
| Asociado | Solicitud de Pago de servicio público | Solicita llevar a cabo hacer un pago de algún servicio público | Búsqueda de servicio público | Ejecutivo de Plataforma |

| Proveedor | Entrada | Actividad | Salida | Cliente |
|-------------------------|-------------------------------|--|---|-------------------------|
| Ejecutivo de Plataforma | Búsqueda de servicio público | Selecciona el servicio público indicado por el asociado | Selección de Servicio público | Ejecutivo de Plataforma |
| Ejecutivo de Plataforma | Selección de Servicio público | Se solicita al asociado el dinero | Pago de Servicio público | Asociado |
| Ejecutivo de Plataforma | Pago de Servicio público | Se emite el comprobante del pago para que el asociado lo firme | Firma de comprobante | Asociado |
| Ejecutivo de Plataforma | Firma de comprobante | El ejecutivo de servicio entrega una copia de comprobante al asociado y el documento original se archiva | Entrega del comprobante y fin del procedimiento | Asociado |

Fuente: elaboración propia.

Diagrama de Flujo

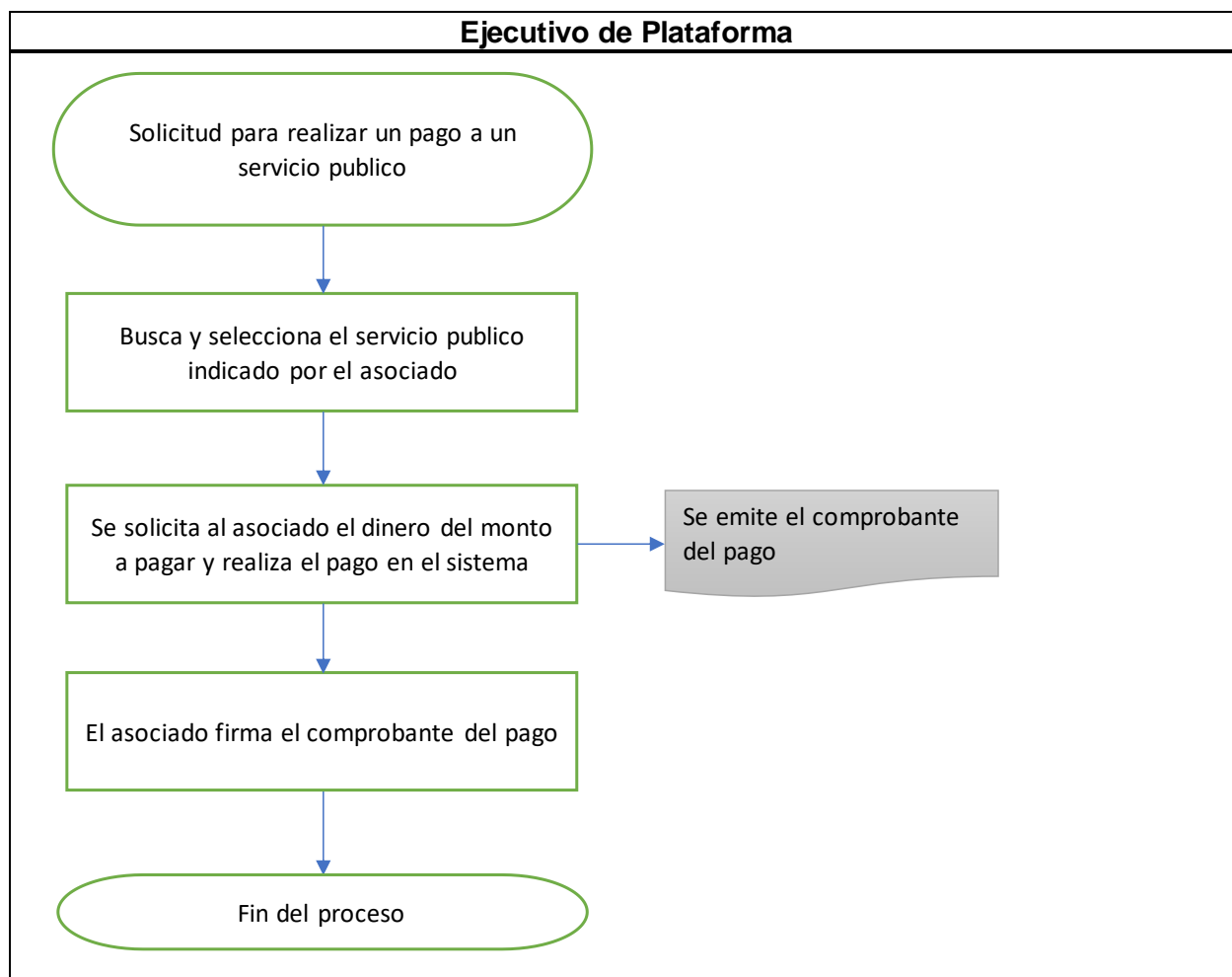


Figura 22. Procedimiento de pago de servicios públicos

Fuente: elaboración propia.

Evaluación del servicio al asociado

Objetivo

Medir el nivel de satisfacción de los asociados de la Plataforma de Servicio al Asociado en cuanto a la calidad del servicio, identificando sus necesidades y expectativas y teniendo en cuenta sus quejas, reclamos, sugerencias y comentarios positivos. Esto para el desarrollo de herramientas de mejora que incrementen su grado de satisfacción.

Alcance

Todos los procesos que afecten la calidad de la prestación de los servicios que se ejecutan en la plataforma de atención al asociado.

Responsables

- Coordinador de Calidad: responsable de definir, ejecutar, controlar y documentar una metodología para medir el nivel de satisfacción de los asociados.
- Supervisor de Plataforma: velar por el cumplimiento de la encuesta de satisfacción.
- Comité de Calidad: integrado por el coordinador de calidad, el supervisor de plataforma, director de negocios y el encargado de mercadeo que son responsables de definir y ejecutar planes de acción que propicien la mejora continua en los procesos y otros aspectos que afecten la calidad de servicio que otorga la plataforma de atención al asociado.

Documentos relacionados

- Manual de calidad.

Definiciones

- Asociado: los trabajadores (as) activos (as) y pensionados (as) y los asociados (as) de la Cooperativa de Productores de Leche; los trabajadores (as) activos y pensionados de cooperativa ABC; las personas jurídicas que no persigan fines de lucro y que sean afines con la Cooperativa; los trabajadores (as) activos y pensionados de personas jurídicas que no persigan fines de lucro y que sean afines con la Cooperativa. Cumplen los requisitos establecidos el Estatuto Social de Cooperativa ABC y aportan la cuota de participación para obtener tal condición.
- Satisfacción al Asociado: satisfacción que experimenta un asociado en relación con un producto o servicio que adquirió o consumió, porque precisamente cubrió por completo las expectativas depositadas en el momento de adquirirlo.

Procedimiento para la evaluación del servicio al asociado

En la Tabla 13 se establece el procedimiento que se debe seguir para llevar a cabo el pago a operación de crédito.

Tabla 13. *Procedimiento para la evaluación del servicio al asociado*

| Proveedor | Entrada | Actividad | Salida | Cliente |
|--------------------------|---|---|-------------------------|--------------------------|
| Coordinador de calidad | Diseñar el borrador de la encuesta | Diseñar el borrador de la encuesta que se aplicará (elaborar las preguntas y definir el número de preguntas incluyendo el NPS). | Borrador de la encuesta | Comité de Calidad |
| Comité de Calidad | Revisión de borrador de encuesta y elaboración y modificación pertinente. | Revisión y aprobación de la encuesta. | Encuesta aprobada | Supervisor de Plataforma |
| Supervisor de Plataforma | Llevar a cabo la encuesta | Se aplicará el formato de encuestas a medida que se atiende al usuario por medio de los ejecutivos de servicio, de manera aleatoria. | Aplicación de encuesta | Ejecutivo de plataforma |
| Coordinador de calidad | Tabulación de encuestas | Recopilar, tabular y archivar las encuestas hechas. | Elaboración de informe | Coordinador de calidad |
| Coordinador de calidad | Informe de encuesta | Se analiza la encuesta y se determina el plan de acción para incrementar la satisfacción del cliente, según la información recolectada. | Plan de acción | Gerencia General |

Fuente: elaboración propia.

Documentación de quejas y sugerencias

Objetivo

Implementar el procedimiento de atención para quejas y sugerencias interpuestas por los asociados.

Alcance

El presente manual aplica para la recepción, atención y seguimiento de quejas y sugerencias reportadas por los asociados sobre los productos y servicios recibidos en la plataforma de servicio. La finalidad es darles atención y seguimiento, emitiendo respuestas por cualquier medio de comunicación oficial para garantizar su solución satisfactoria, de manera oportuna.

Responsables

- Ejecutivos de Servicio al Asociado: recibir todas las quejas y sugerencias provenientes de los asociados.
- Supervisor de Plataforma: dar resolución y seguimiento a las quejas interpuestas por los asociados.
- Coordinador de Calidad: velará por el cumplimiento del debido proceso detallado en este procedimiento.

Documentos relacionados

- Manual de calidad.

Definiciones

- **Asociado:** los trabajadores (as) activos (as) y pensionados (as) y los asociados (as) de la Cooperativa de Productores de Leche; los trabajadores (as) activos y pensionados de Cooperativa ABC; las personas jurídicas que no persigan fines de lucro y que sean afines con la Cooperativa; los trabajadores (as) activos y pensionados de personas jurídicas que no persigan fines de lucro y que sean afines con la Cooperativa. Cumplen los requisitos

establecidos el Estatuto Social de Cooperativa ABC y aportan la cuota de participación para obtener tal condición.

Procedimiento para la inclusión de Quejas o Sugerencias

En la Tabla 14 se establece el procedimiento que se debe seguir para la inclusión de quejas o sugerencias.

Tabla 14. *Procedimiento para la inclusión de quejas o sugerencias*

| Proveedor | Entrada | Actividad | Salida | Cliente |
|-----------------------------------|---------------------------------|---|----------------|--|
| Asociado | Inclusión de queja o sugerencia | Recepción de queja por cualquier medio disponible: presencial, telefónico o correo electrónico. | Queja Recibida | Ejecutivo de Servicio al Asociado |
| Ejecutivo de Servicio al Asociado | Queja recibida | Se transcribe la queja en el formulario de recepción de quejas y sugerencias en conjunto con los datos del asociado (nombre, cédula, teléfono). | Queja incluida | Supervisor de servicio |
| Supervisor de servicio | Queja incluida | Envía el formulario al dueño del proceso que ocasiona la quejas o sugerencia para que este le dé solución, con copia al coordinador de calidad para el seguimiento correspondiente. | Queja Asignada | Dueño del proceso / coordinador de calidad |

Fuente: elaboración propia.

Diagrama de flujo para la inclusión de quejas o sugerencias

En la *Figura 23.* se establece el procedimiento que se debe seguir para la inclusión de quejas o sugerencias.

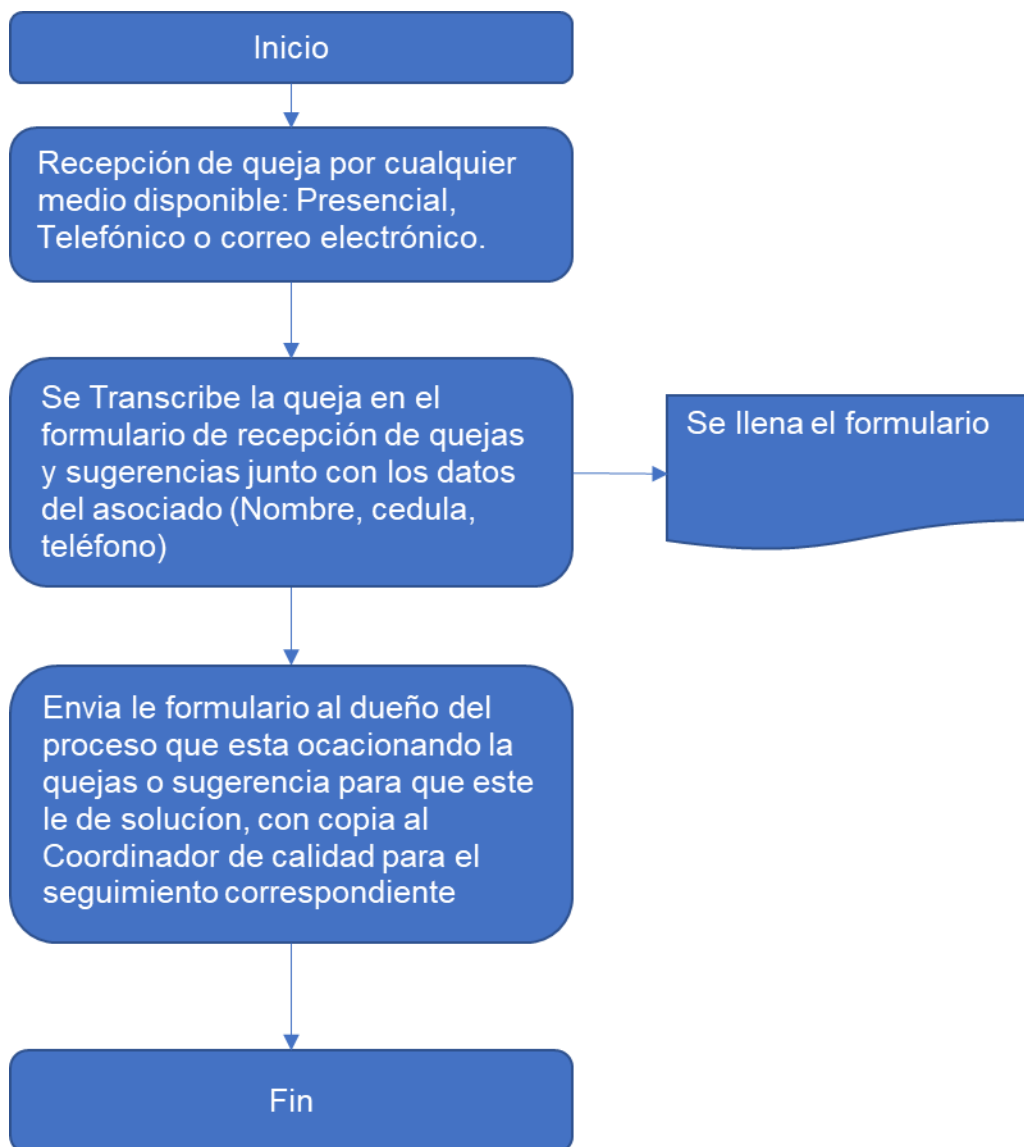


Figura 23. Diagrama de flujo para la inclusión de Quejas o Sugerencias

Fuente: elaboración propia.

Procedimiento para el seguimiento de quejas o sugerencias

En la Tabla 15 se establece el procedimiento que se debe seguir para la inclusión de quejas o sugerencias.

Tabla 15. *Procedimiento para el seguimiento de quejas o sugerencias*

| Proveedor | Entrada | Actividad | Salida | Cliente |
|------------------------|-----------------------------|--|-----------------------------|------------------------|
| Coordinador de Calidad | Plan de acción | Se solicitará el plan de acción para la resolución de la queja al dueño del proceso y su tiempo de resolución. | Solicitud de plan de Acción | Dueño del proceso |
| Dueño del proceso | Solicitud de plan de Acción | Comunica que la queja o sugerencia está en estudio para comunicarle al asociado. | Inicio de Estudio | Supervisor de servicio |
| Supervisor de servicio | Inicio de Estudio | Se le comunica al asociado que está en estudio la queja o sugerencia y el tiempo aproximado para una respuesta a su situación. | Queja en estudio | Asociado |
| | Inicio de Estudio | Se verifica que la queja o sugerencia se respondiera en el tiempo establecido. | Seguimiento de la queja | Coordinador de Calidad |

Fuente: elaboración propia.

Diagrama de flujo para el seguimiento de quejas o sugerencias

En la *Figura 24* se establece el proceso para el seguimiento de quejas o sugerencias.

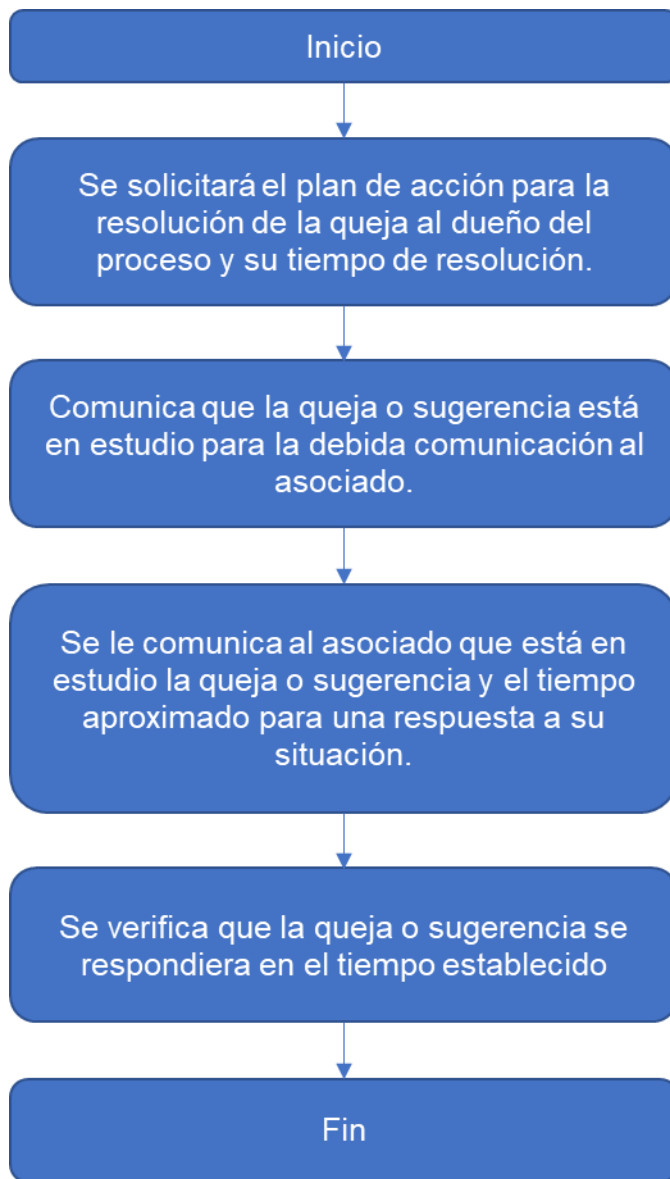


Figura 24. Diagrama de flujo para el seguimiento de quejas o sugerencias

Fuente: elaboración propia.

El manual de calidad

En la Figura 25. se plantean los pasos para implementar el sistema de gestión de la calidad

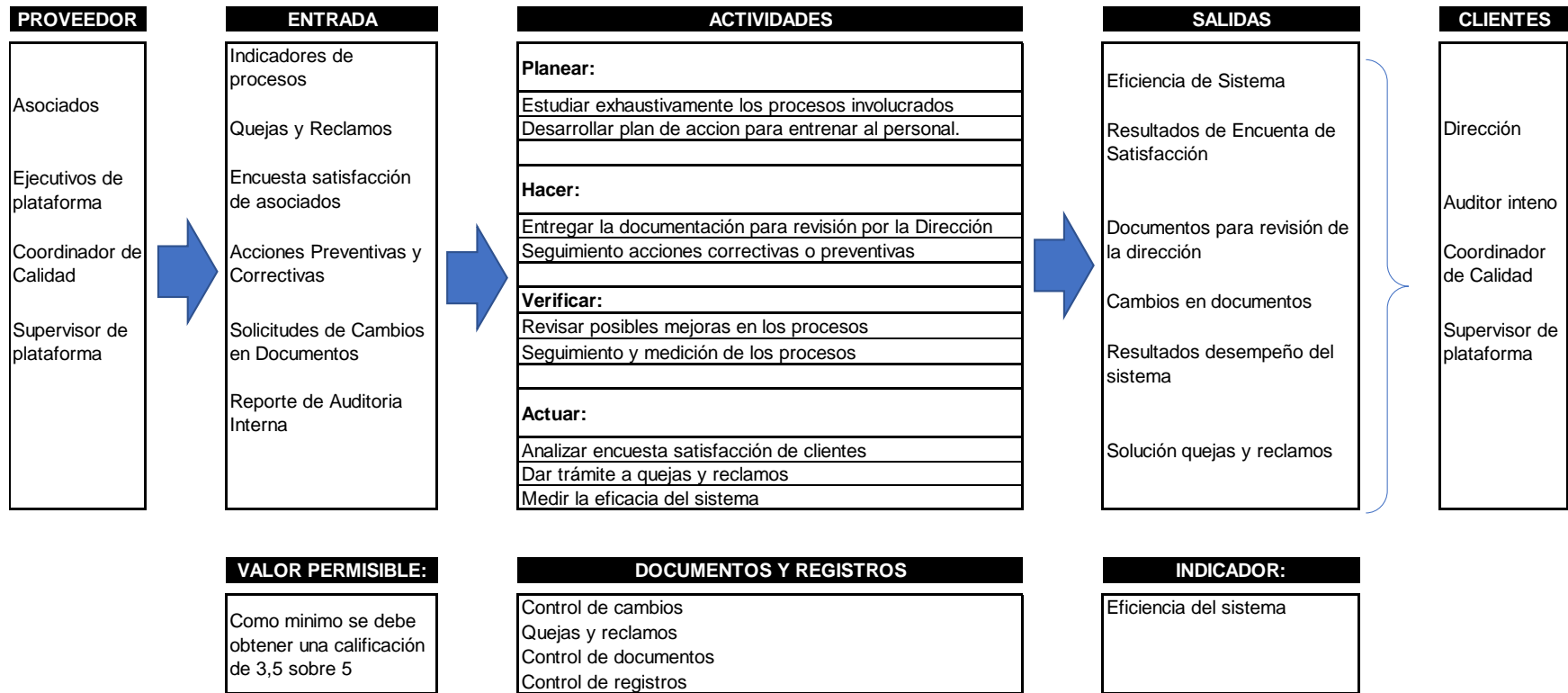


Figura 25. Manual de Calidad

Fuente: elaboración propia.

Además, se incluye la Tabla 16 con la metodología con la que se medirá la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

Tabla 16. Eficacia del sistema de gestión de calidad

| ELEMENTOS | PROCESOS | AUMENTO DE EFICACIA | | PONDERACIÓN % | CUMPLIMIENTO | | | CALIFICACIÓN | | | PERIODICIDAD DE MEDICIÓN |
|----------------------------------|---|---|---|------------------|--|---------|---------|--------------|--------|-----------|-----------------------------|
| | | Objetivo de Calidad | Meta | | Bueno | Regular | Malo | Buenc | Regula | Malo | |
| Objetivo de Calidad | Atención y asesoría al asociado, sobre servicios y soluciones financieras que ofrece la Cooperativa.: Colocación de Crédito | Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros asociados por medio de la entrega de productos que cumplan los requisitos de calidad establecidos, dentro de los plazos acordados. | Colocación de crédito sea superior un 5% al periodo anterior | 70% | 5% | 1%<X<5% | X<10% | 5 | 3 | 0 | Anual |
| | | | Incrementar colocación de los Certificados a Plazo sea superior un 3% al periodo anterior | | 3% | 1%<X<3% | X<3% | 5 | 3 | 0 | Anual |
| | | | Abrir al menos un 20% mas ahorros a plazo que el periodo anterior | | 3% | 1%<X<3% | X<3% | 5 | 3 | 0 | Anual |
| | Certificados de Deposito a Plazo | Mantener un adecuado control de los procesos que se ejecutan en la plataforma con el fin de asegurar la entrega de los productos en el lugar y tiempo requerido por el cliente. | Tiempo de respuesta para el análisis de créditos no debe superar los 3 días hábiles | | X≤3 | 5≤X>3 | X>5 | 5 | 3 | 0 | Mensual |
| | | | El tiempo de respuesta al asociado en el análisis de consultas de casos espaciales debe superar los 2 días hábiles | | X≤2 | 4≤X>2 | X>4 | 5 | 3 | 0 | Mensual |
| | Cajas Ahorros | Incrementar la cantidad de asociados atendidos mediante acciones que permitan la oportuna atención de los asociados a través de los canales disponible. | El tiempo máximo de atención presencial al asociado debe ser igual o menor a 10 minutos | | X≤10 | 15≤X>5 | X>15 | 5 | 3 | 0 | Mensual |
| | | | Consolidar un clima organizacional adecuado tal que permita contar con personal competente y comprometido con la política de calidad de la cooperativa. | | Calificación superior a 75 en el desempeño laboral de los Ejecutivos de Servicio | X≥85 | 75≥X<85 | X<75 | 5 | 3 | 0 |
| Satisfacción del Asociado | Aumento del Nivel de Satisfacción | | 30% | X ≥50 | 30≥X<50 | X<30 | 5 | 3 | 0 | Semestral | |
| Total: | | | | 100% | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

Diseño de indicadores

Con base en los objetivos de calidad se plantearon los siguientes indicadores:

Indicador 1: tiempo de atención al asociado en la plataforma de servicio

El objetivo de este indicador es determinar el tiempo promedio que utilizan los ejecutivos de atención en procesar cualquier solicitud hecha por los asociados. La fórmula por utilizar para este indicador es la siguiente: Cantidad de minutos de la jornada laboral / Número de transacciones hechas por ejecutivo por día. En la Tabla 17 se muestra la recolección de los trámites hechos por los ejecutivos para setiembre 2019, de los cuales se evidencia que la mayor cantidad de trámites por día fueron en solicitud de crédito y en cajas. Con base en la fórmula establecida se puede determinar lo siguiente:

- El horario de la plataforma es de 7:30 a. m. a 4:30 p. m. en jornada continua. Esto quiere decir que este departamento tiene un horario de atención de 9 horas, que son equivalentes a 540 minutos.
- Los 540 minutos se dividen entre la cantidad de transacciones hechas por día en la plataforma y, de esta forma, se puede determinar tiempo aproximado en que un asociado es atendido en la plataforma.

Este indicador podrá utilizarse como herramienta para determinar picos de atención en días específicos del mes como los días de pago de salarios. Además, la recolección histórica de datos se podrá utilizar para pronosticar la demanda de servicios y con ese pronóstico se podrán planificar campañas y promociones sobre los productos de la Cooperativa.

Tabla 17. *Trámites hechos por los ejecutivos en agosto 2019*

| Día | Créditos Procesados | Certificados de Depósito a Plazo | Cajas | Ahorros | Total | Indicador |
|-------------------------------------|----------------------------|---|--------------|----------------|--------------|------------------|
| martes, 3 de septiembre de 2019 | 15 | 2 | 12 | 1 | 30 | 16 |
| miércoles, 4 de septiembre de 2019 | 17 | 1 | 15 | 0 | 33 | 15 |
| jueves, 5 de septiembre de 2019 | 15 | 2 | 20 | 1 | 38 | 13 |
| viernes, 6 de septiembre de 2019 | 16 | 3 | 40 | 2 | 61 | 8 |
| lunes, 9 de septiembre de 2019 | 18 | 2 | 15 | 0 | 35 | 14 |
| martes, 10 de septiembre de 2019 | 14 | 1 | 10 | 0 | 25 | 20 |
| miércoles, 11 de septiembre de 2019 | 15 | 0 | 15 | 1 | 31 | 16 |
| jueves, 12 de septiembre de 2019 | 12 | 2 | 32 | 2 | 48 | 10 |
| viernes, 13 de septiembre de 2019 | 18 | 4 | 60 | 0 | 82 | 6 |
| lunes, 16 de septiembre de 2019 | 19 | 0 | 51 | 5 | 75 | 7 |
| martes, 17 de septiembre de 2019 | 16 | 2 | 30 | 0 | 48 | 10 |
| miércoles, 18 de septiembre de 2019 | 15 | 1 | 22 | 1 | 39 | 13 |

| Día | Créditos Procesados | Certificados de Depósito a Plazo | Cajas | Ahorros | Total | Indicador |
|---|--------------------------------|---|--------------|----------------|--------------|------------------|
| 2019 | | | | | | |
| jueves, 19 de septiembre de 2019 | 19 | 2 | 45 | 1 | 67 | 8 |
| viernes, 20 de septiembre de 2019 | 13 | 0 | 66 | 2 | 81 | 6 |
| lunes, 23 de septiembre de 2019 | 11 | 4 | 30 | 1 | 46 | 11 |
| martes, 24 de septiembre de 2019 | 18 | 3 | 21 | 0 | 42 | 12 |
| miércoles, 25 de septiembre de 2019 | 12 | 1 | 20 | 3 | 36 | 14 |
| jueves, 26 de septiembre de 2019 | 16 | 5 | 25 | 1 | 47 | 11 |
| viernes, 27 de septiembre de 2019 | 15 | 2 | 12 | 1 | 30 | 16 |
| lunes, 30 de septiembre de 2019 | 21 | 2 | 57 | 6 | 86 | 6 |

Fuente: elaboración propia.

Para este indicador también se propone establecer una métrica de control, la cual se basa en determinar cuál es el tiempo mínimo que un asociado tarda en llevar a cabo un trámite, cuál sería el tiempo ideal y cuál es el tiempo máximo de atención. Con base en esos tres criterios se sugiere que el tiempo mínimo por trámite debe ser como mínimo de 5 minutos; el tiempo ideal en 10 minutos y como tiempo máximo se propone en 15 minutos. Con base en la tabla anterior, en la *Figura 26* se traza un gráfico de control en el que se muestra el comportamiento de los tiempos de atención durante setiembre.

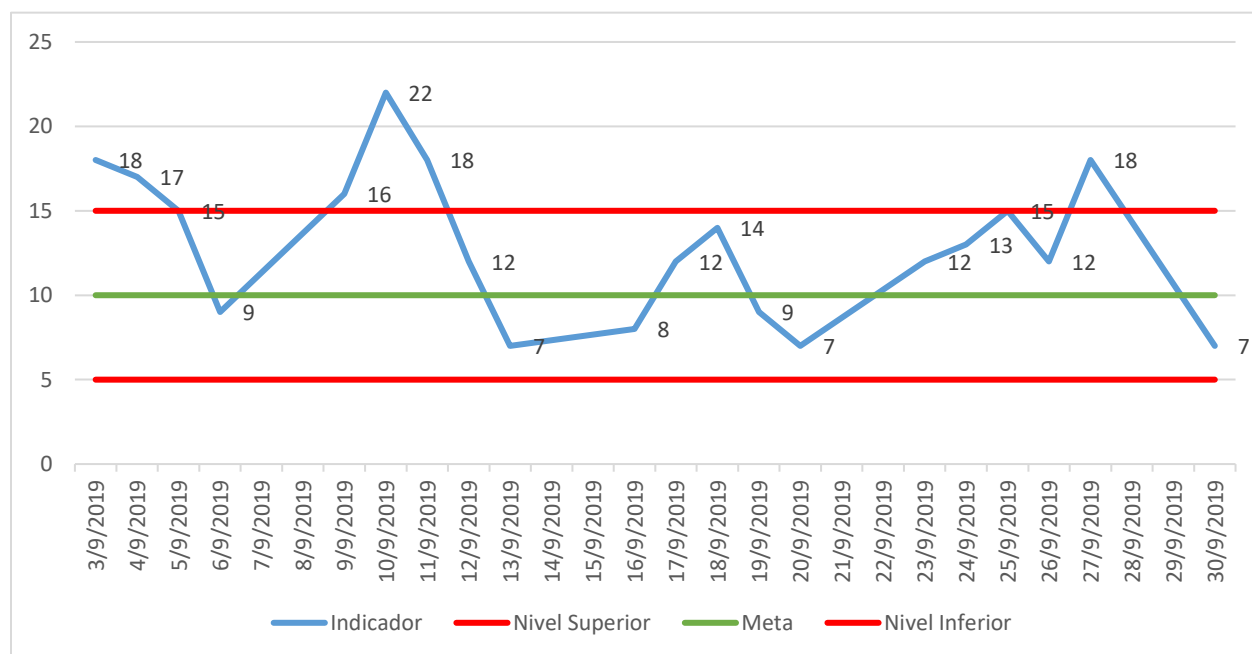


Figura 26. Trámites hechos por los ejecutivos en agosto 2019

Como se puede observar en la *Figura 26*, en los días previos a la fecha de pago (que son los 13 y 28 de cada mes) el tiempo de atención es superior a los 15 minutos, sin embargo, en los días de pago este tiempo se reduce a 7 minutos en promedio por consulta o trámite. En este caso se debe aclarar que estos tiempos llamados nivel inferior, meta y nivel superior son sugeridos y se determinan con la información obtenida en la tabla anterior. No obstante, queda a criterio de la Cooperativa si estos se reducen o se aumentan.

Indicador 2: comparativo mensual de colocación de crédito del presente año frente a la colocación del año anterior

El objetivo de este indicador es determinar la cantidad de créditos que se tramitan en la

plataforma y cuál es su crecimiento en comparación con el mismo mes, pero del año anterior. Fórmula: (Total Créditos colocados en mes y año del mes anterior - Total Créditos colocados en el mismo mes del año anterior) / Total de Créditos colocados del año anterior. Esta fórmula da como resultado el porcentaje de variación de un periodo con respecto otro. En la Tabla 18 se puede observar cuántos créditos se colocaron en la plataforma de servicio del Coyol de Alajuela desde enero 2018 a setiembre 2019 y cuál ha sido su comportamiento interanual.

Tabla 18. *Comparativo mensual de colocación de crédito del presente año frente a la colocación del año anterior*

| Mes | Año | Año | Calificación |
|--------------|------------|------|--------------|
| | 2018 | 2019 | |
| Enero | 40 | 53 | 1.56 % |
| Febrero | 67 | 50 | -2.04 % |
| Marzo | 99 | 85 | -1.68 % |
| Abril | 60 | 92 | 3.83 % |
| Mayo | 94 | 94 | 0.00 % |
| Junio | 81 | 164 | 9.94 % |
| Julio | 75 | 144 | 8.26 % |
| Agosto | 112 | 208 | 11.50 % |
| Septiembre | 82 | 315 | 27.90 % |
| Octubre | 45 | | |
| Noviembre | 35 | | |
| Diciembre | 45 | | |
| Total | 835 | | |

Fuente: elaboración propia.

Con base en la información mostrada se puede observar un crecimiento en la colocación de crédito desde junio 2019 con respecto a lo que se colocó en los últimos meses del 2018. Este indicador podrá utilizarse como una herramienta de información para toma de decisiones estratégicas y proyecciones de colocación de créditos en siguientes periodos. Por otra parte, este indicador servirá para medir la eficacia de colocación de la sucursal y si se aplica a las demás sucursales se podrán comparar sus resultados.

A partir de la Tabla 18 se establece una métrica para la medición de este indicador, la cual señala un nivel mínimo de crecimiento esperado y una meta de colocación. Estos niveles se sugiere establecerlos como mínimo en un 1 % el crecimiento interanual y, a partir de un 5 % el crecimiento interanual ideal. Con base en la tabla anterior, en la Figura 27. se traza un gráfico de control en el

que se muestra el comportamiento de la colocación de crédito de enero 2018 a setiembre 2019.

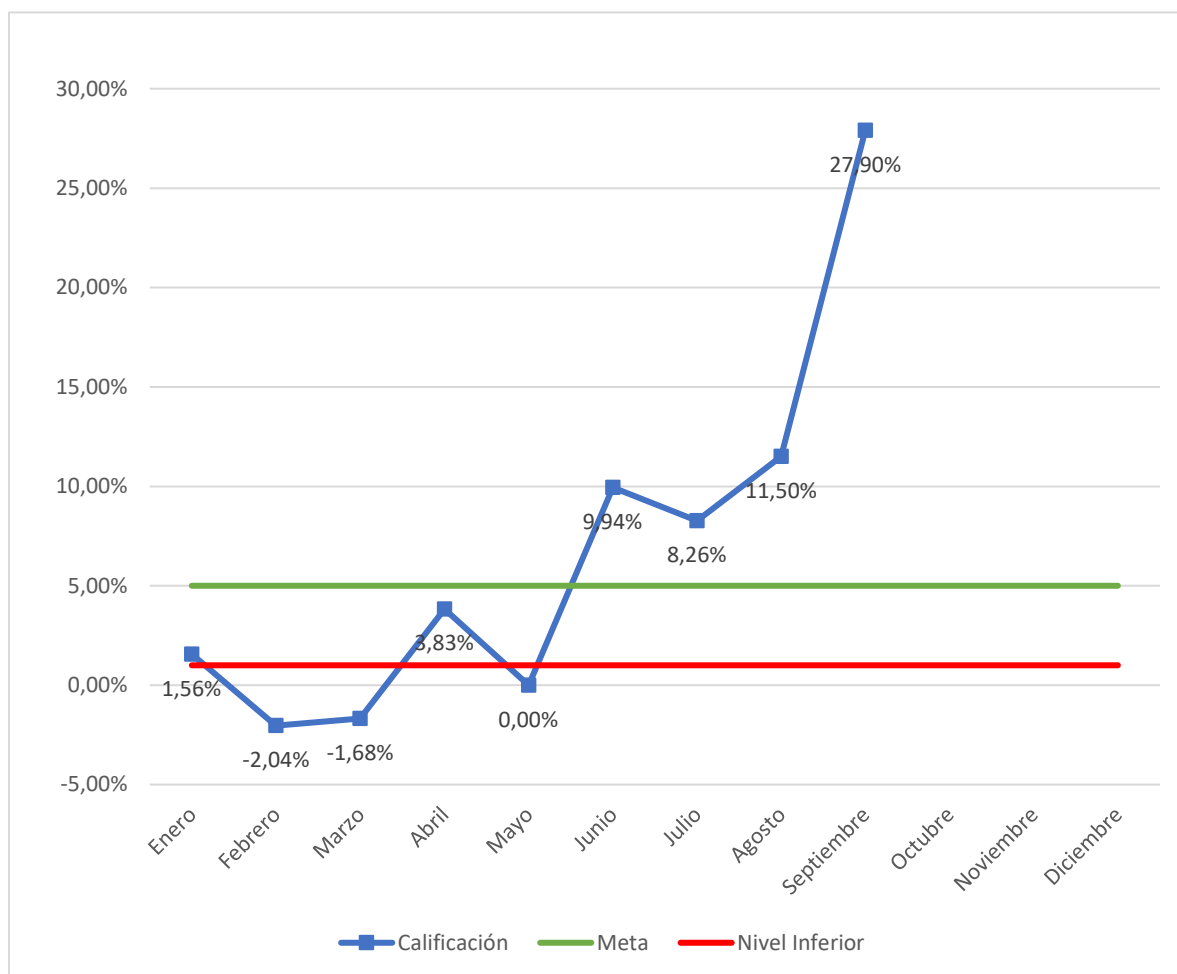


Figura 27. Comparativo mensual de colocación de crédito del presente año frente a la colocación del año anterior

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la *Figura 27*, el crecimiento de la colocación de crédito se empezó a incrementar a partir del mes de junio 2019, esto se debe a estrategias para incentivar la colocación de crédito que se mencionarán más adelante. De igual forma que en el indicador anterior, se debe aclarar que el nivel inferior y meta se sugieren para iniciar con el proceso de medición, ya que estos se deberán ajustar conforme los objetivos del departamento y de la cooperativa.

Indicador 3: comparativo mensual de colocación de certificados de depósito a plazo (CDP) del presente año frente a la colocación del año anterior

El objetivo de este indicador es determinar la cantidad de certificados que se procesan en la

plataforma y cuál es su crecimiento en comparación con el mismo mes, pero del año anterior. Fórmula: $(\text{Total CDP colocados en mes y año} - \text{Total CDP colocados en mes y año anterior}) / \text{Total de CDP colocados año anterior}$. Esta fórmula da como resultado el porcentaje de variación de un periodo con respecto otro. En la Tabla 19 se pueden observar cuántos certificados se hicieron en la plataforma de servicio del Coyol de Alajuela desde enero 2018 a setiembre 2019 y cuál ha sido su comportamiento interanual.

Tabla 19. *Comparativo mensual de colocación de certificados de depósito a plazo (CDP) del presente año frente a la colocación del año anterior*

| Mes | Año | Año | Calificación |
|--------------|------------|------|--------------|
| | 2018 | 2019 | |
| Enero | 99 | 77 | -3.03 % |
| Febrero | 65 | 85 | 2.75 % |
| Marzo | 61 | 53 | -1.10 % |
| Abril | 54 | 53 | -0.14 % |
| Mayo | 51 | 35 | -2.20 % |
| Junio | 59 | 78 | 2.61 % |
| Julio | 59 | 41 | -2.48 % |
| Agosto | 39 | 36 | -0.41 % |
| Septiembre | 40 | 39 | -0.14 % |
| Octubre | 41 | | |
| Noviembre | 54 | | |
| Diciembre | 105 | | |
| Total | 727 | | |

Fuente: elaboración propia.

A partir de la información anterior se puede observar que la colocación de los certificados de depósito a plazo decrece cada mes con respecto al mismo mes, pero del año anterior. Este indicador podrá utilizarse como una herramienta de información para la toma de decisiones estratégicas, a la vez, para medir la intención de ahorro los asociados, crear pronósticos y diseñar planes de acción. Para este indicador, se establece una métrica para la medición, la cual señala un nivel mínimo de crecimiento esperado y una meta de colocación. Estos niveles se sugiere establecerlos como mínimo en un 1 % el crecimiento interanual y, a partir de un 3 % el crecimiento interanual ideal. Con base en la Tabla 19, en la Figura 28. se traza un gráfico de control en el que se muestra el comportamiento de la colocación de crédito de enero 2018 a setiembre 2019.

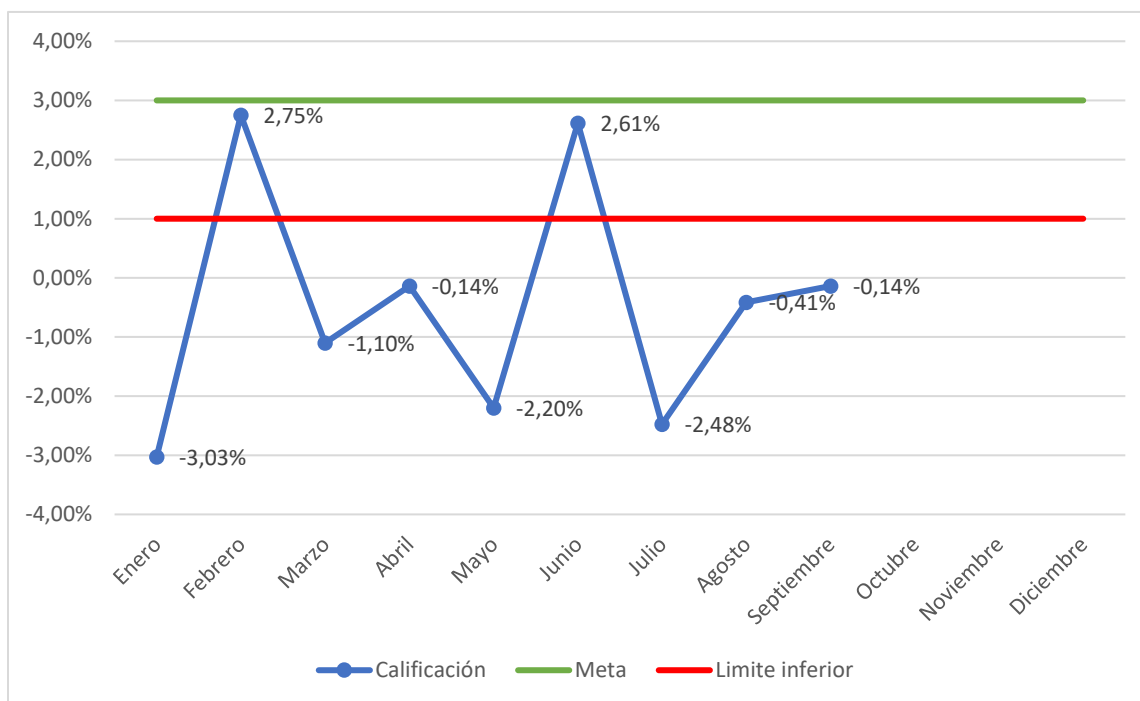


Figura 28. Comparativo mensual de colocación de certificados de depósito a plazo (CDP) del presente año frente a la colocación del año anterior

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la *Figura 28*, la colocación de los certificados de depósito a plazo decrece todos los meses con respecto al mismo mes, pero del año anterior, esto se debe, entre otros factores, a la falta de estrategias para incentivar la colocación de factores económicos externos a la institución. De igual forma que en el indicador anterior, se debe aclarar que el nivel inferior y meta se sugieren para iniciar con el proceso de medición, ya que estos se deberán ajustar conforme los objetivos del departamento y de la cooperativa.

Indicador 4: comparativo mensual de apertura de cuentas de ahorro del presente año frente a la apertura de cuentas de ahorro del año anterior

El objetivo de este indicador es determinar la cantidad de ahorros que se abren en la plataforma y cuál es su crecimiento en comparación con el mismo mes, pero del año anterior. Formula: (Total ahorros abiertos en mes y año actual - Total ahorros abiertos en mes y año anterior) / Total de ahorros abiertos en el año anterior. En la Tabla 20 se puede observar cuántos ahorros se abrieron en la plataforma de servicio del Coyol de Alajuela desde enero 2018 a setiembre 2019 y cuál ha sido su comportamiento interanual.

Tabla 20. *Comparativo mensual de apertura de cuentas de ahorro del presente año frente a la apertura de cuentas de ahorro del año anterior*

| Mes | Año | Año | Calificación |
|------------|------|------|--------------|
| | 2018 | 2019 | |
| Enero | 72 | 84 | 1.09 % |
| Febrero | 150 | 164 | 1.28 % |
| Marzo | 85 | 92 | 0.64 % |
| Abril | 93 | 100 | 0.64 % |
| Mayo | 101 | 105 | 0.36 % |
| Junio | 89 | 94 | 0.46 % |
| Julio | 74 | 83 | 0.82 % |
| Agosto | 103 | 118 | 1.37 % |
| Septiembre | 64 | 71 | 0.64 % |
| Octubre | 52 | | |
| Noviembre | 98 | | |
| Diciembre | 115 | | |
| Total | 1096 | | |

Fuente: elaboración propia.

A partir de la información anterior se puede observar que la apertura de nuevos ahorros a plazo crece levemente cada mes con respecto al mismo mes, pero del año anterior. Este indicador podrá utilizarse como una herramienta de información para la toma de decisiones estratégicas, a la vez, para medir la intención de ahorro de los asociados, crear pronósticos y diseñar planes de acción.

De igual forma que con indicadores anteriores, se establece una métrica para la medición, la cual señala un nivel mínimo de crecimiento esperado y una meta de colocación. Estos niveles se sugiere establecerlos como mínimo en un 1 % el crecimiento interanual y, a partir de un 3 % el

crecimiento interanual ideal. Con base en la Tabla 20, en la *Figura 29* se traza un gráfico de control en el que se muestra el comportamiento de la colocación de crédito de enero 2018 a setiembre 2019.

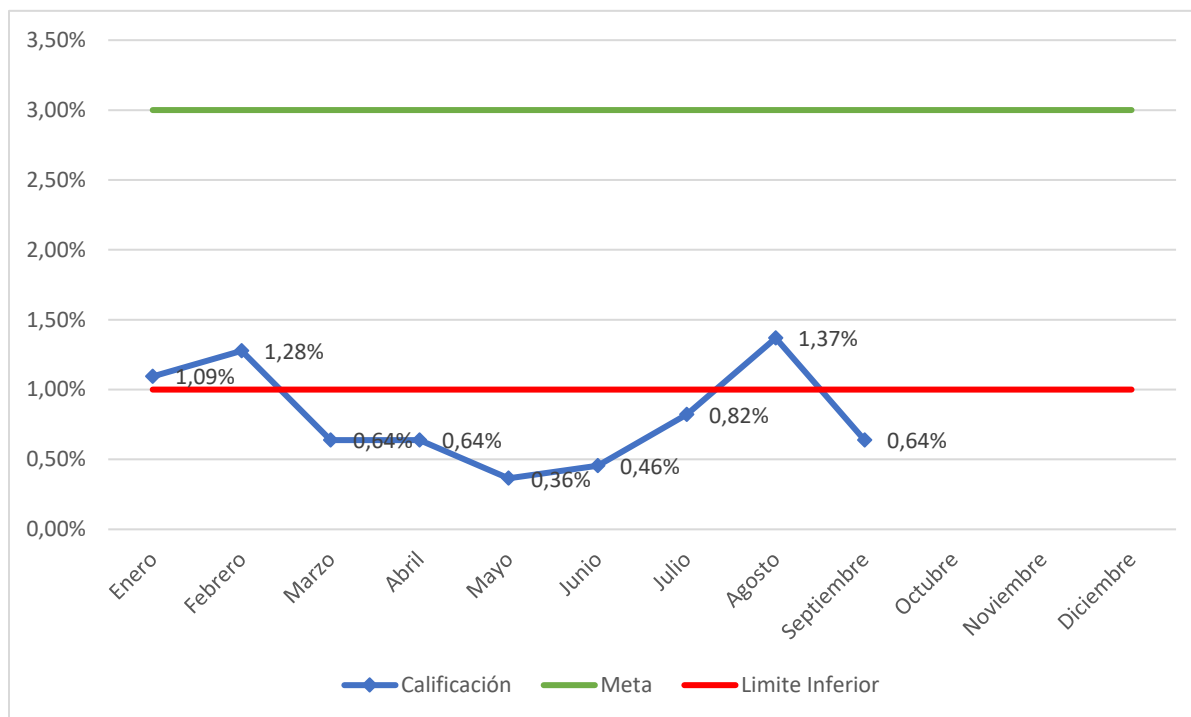


Figura 29. Comparativo mensual de apertura de cuentas de ahorro del presente año frente a la apertura de cuentas de ahorro del año anterior

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en el gráfico, la apertura de ahorros a plazo crece levemente todos los meses con respecto al mismo mes, pero del año anterior, esto se debe, entre otros factores, a la falta de estrategias para incentivar la colocación. Al igual que en el indicador anterior, se debe aclarar que el nivel inferior y meta se sugieren para iniciar con el proceso de medición, ya que estos se deberán ajustar conforme los objetivos del departamento y de la cooperativa.

Indicador: tiempo de respuesta para el análisis de créditos no debe superar los 3 días hábiles

El objetivo de este indicador es controlar la cantidad de días en los que se debe dar una respuesta al asociado acerca de cualquier análisis crediticio. Para el seguimiento de este indicador, cada caso debe analizarse, según se presenten quejas o inconformidades al respecto, ya que cada caso puede

presentar una o más variables diferentes a las de otros Sin embargo, el ejecutivo de servicio deberá documentar y evidenciar la gestión hecha.

Indicador: el tiempo de respuesta al asociado en el análisis de consultas de casos espaciales debe superar los 2 días hábiles

El objetivo de este indicador es controlar la cantidad de días en los que se debe dar una respuesta al asociado acerca de cualquier consulta. Para el seguimiento de este indicador, cada caso debe analizarse, según se presenten quejas o inconformidades al respecto, ya que cada caso puede presentar una o más variables diferentes a las de otros. Sin embargo, el ejecutivo de servicio deberá documentar y evidenciar la gestión hecha.

Indicador: desempeño laboral de los ejecutivos de servicio

Este indicador lo establece el Departamento de Recursos Humanos de acuerdo con las políticas actuales de la Cooperativa ABC. En la actualidad, solo cuenta con métricas cualitativas para su calificación.

Procedimiento para la documentación

Objetivo

- Dictar los procedimientos para la distribución y control de documentos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y toda otra documentación externa que incida en el SGC.
- Garantizar que todos los procedimientos, nuevos o revisados del Sistema de Gestión de Calidad sean elaborados, formateados, revisados, aprobados, implementados y mantenidos, de una manera estándar, consistente y efectiva.

Alcance

Se encuentran comprendidos todos los documentos que forman parte del SGC de los procesos de la plataforma de servicio al asociado y documentos externos.

Responsabilidad

- La ejecución correcta del presente procedimiento es responsabilidad del supervisor de servicio al asociado a cargo de los procesos que se ejecutan en esa unidad.
- El responsable del control de documentos del SGC relacionado con los procesos es el coordinador de calidad.
- El responsable del control de documentos del SGC relacionado con los procesos estratégicos y de soporte de la empresa es el asistente legal.

Los responsables del control de documentos deben:

- Resguardar y administrar toda la documentación del sistema de gestión de calidad.
- Asegurarse que los documentos del SGC sean legibles, fácilmente identificables y accesibles para todo el personal involucrado en el SGC.
- Revisar y gestionar la aprobación de los nuevos procedimientos o matrices y retirar la documentación obsoleta del SGC.
- Distribuir los documentos del SGC.
- Administrar el acceso a la documentación vigente y obsoleta colocada en la carpeta compartida.
- Prevenir el uso no intencionado de los documentos obsoletos. Para este fin, el personal involucrado en el SGC solo deberá tener acceso a los documentos vigentes. Los documentos obsoletos deberán estar archivados e identificados debidamente, estos deben llevar un sello digital o manual que indique *OBSOLETO* en todas sus páginas, según corresponda a documentos electrónicos o físicos.

Símbolos y abreviaturas

- SGC: Sistema de gestión de Calidad.
- AC: Acción Correctiva.
- AP: Acción Preventiva.

- BD: Base de Datos.

Definiciones

- Documento Controlado: es aquel documento que está sujeto a cambios, razón por la cual debe identificarse y controlarse adecuadamente, esto para asegurar que no se utilicen versiones no vigentes.
- Copia No Controlada: corresponde a una copia de un documento interno o externo del sistema de la calidad que no está sujeto a ningún tipo de control respecto de la versión vigente.
- Documento Externo: es aquel documento que utiliza la institución en algún proceso, pero que no es generado por esta, sino por algún otro emisor fuera de la institución (normas, leyes, reglamentos o directrices).
- Procedimiento transversal: es aquel procedimiento de uso común para todas las áreas que integran el SGC y son los siguientes.
 - Procedimiento para Auditorías.
 - Procedimiento para el Control de Documentos y Registros.
 - Procedimiento para la Gestión de Mejora Continua.
- **Procesos de Soporte:** son los procesos que permiten la ejecución adecuada de los procesos de la Plataforma de servicio.

Referencias

- Mapa de procesos.
- Procedimiento.
- Documentos controlados.

Elaboración y actualización de documentos

En el caso que el dueño del proceso detecte la necesidad de elaborar un documento con respecto a nuevos procesos o ya existentes, deberá presentar una propuesta a la dirección de negocio, la cual

deberá revisar el documento; para los procesos de soporte la revisión estará a cargo del coordinador de calidad. En caso de que se presente la necesidad de elaborar o actualizar documentos externos a la plataforma de servicio al asociado, estos deberán sustentar al dueño del proceso la necesidad encontrada. En caso de actualización deberá registrar el cambio del documento en la sección correspondiente al Control de Cambios.

Aprobación y publicación

Aprobación

Los documentos del Sistema de Gestión de Calidad serán aprobados de acuerdo con el nivel de estos, cuyos responsables se detallan en la Tabla 21.

Tabla 21. Cuadro de responsabilidades de aprobación de documentos

| TIPO DE DOCUMENTO | REVISADO POR | APROBADO POR |
|-----------------------------------|--|------------------------------------|
| Manual | Dirección de Negocios | Gerente General |
| Política | Dueño del Proceso / Dirección de Negocios / Gerencia General | Consejo de Administración |
| Mapa de Procesos | Dueño del Proceso / Coordinador de Calidad | Gerente General |
| Objetivos de Calidad | Dueño del Proceso / Coordinador de Calidad | Gerente General |
| Caracterización de Proceso | Dueño del Proceso / Dirección de Negocios / Coordinador de Calidad | Gerente General |
| Procedimiento | Coordinador de Calidad / Dirección de Negocios | Gerente General /Dueño del Proceso |
| Instructivo | Coordinador de Calidad | Dueño del Proceso |
| Formato | Coordinador de Calidad | Dueño del Proceso |
| Otros | Coordinador de Calidad | Dueño del Proceso |

Estructura

Ingreso en la base de datos del Sistema de Gestión de Calidad

Una vez aprobado el documento, el coordinador de calidad deberá ingresar el documento a la base de datos documentaria del SGC o Lista Maestra de Documentos.

Difusión del Documento

El coordinador de calidad llevará a cabo la distribución del nuevo documento o de la nueva

versión del documento. Deberá difundir el documento o la nueva versión de este a los involucrados o ejecutores de las actividades.

Modificaciones

La revisión de cualquier documento se hará solo cuando se considere necesario, producto de: cambios en subprocesos, métodos de trabajo, modificaciones de documentos de referencia o para aclarar diversidad en la interpretación de criterios. Las revisiones de documentos se enumerarán correlativamente, comenzando por el número 00. Cuando en una página solo se hagan correcciones ortográficas, tipográficas o de redacción, no será necesario elevar el número de su revisión. Las modificaciones mayores que impliquen reelaborar un procedimiento se ejecutarán de acuerdo con cambios generados por actualizaciones normativas, legales o actualizaciones en los recursos tecnológicos de la cooperativa.

Anulaciones

La anulación de un documento se llevará a cabo cuando haya quedado definitivamente obsoleto por cualquier causa o deba sustituirse por otro. La anulación de un documento es responsabilidad del coordinador de calidad.

Formatos

Las publicaciones de los documentos se editarán en los formatos establecidos en este procedimiento. La redacción del documento se llevará a cabo en idioma español, salvo aquellas expresiones en que convenga usar palabras en otros idiomas, siempre y cuando sean del dominio general o estén definidas. El uso de abreviaturas o acrónimos se aceptarán cuando previamente se haya escrito el nombre o designación genérica completa, colocando, a continuación, en paréntesis, su abreviatura o acrónimo.

El encabezado de las páginas

El encabezado tendrá el siguiente formato:

| | | |
|------------------------|------------------------------|-------------|
| COOPERATIVA ABC | TIPO DE DOCUMENTO (1) | Código: (3) |
| | NOMBRE (2) | Versión (4) |
| | | Fecha: (5) |
| | | Página: (6) |

- TIPO DE DOCUMENTO (1): indica la clase de documento que es, en letra Times New Roman

12, en negrita y mayúscula.

- **NOMBRE (2):** indica el título del documento en letra Times New Roman 12 y en mayúscula.
- **CÓDIGO (3):** indica el código de aplicabilidad del procedimiento, el que será escrito en letra Times New Roman 12 y en mayúscula.
- **VERSIÓN (4):** indica el número de versión del procedimiento. El número 0 se utilizará exclusivamente para designar las publicaciones originales, las que serán escritas en letra Times New Roman 12.
- **FECHA (5):** indica la fecha en la cual entra en vigor el documento.
- **NÚMERO DE PÁGINAS (6):** indica el número de la página y el número total de páginas del documento, el cual será escrito en letra Times New Roman 12.

Codificación de los documentos

El coordinador de calidad asignará el código y número correlativo de identificación del documento, el cual estará compuesto por la siguiente estructura: TD – CP - NÚMERO CORRELATIVO.

Donde:

TD; Iniciales del tipo de documento y se detalla en la siguiente tabla.

| Nivel | Tipo de Documento | Iniciales |
|--------------|----------------------------|------------------|
| I | Manual | MN |
| | Política | PL |
| | Plan | PLN |
| | Mapa de Procesos | MAP |
| | Objetivos de Calidad | OBJ |
| II | Caracterización de Proceso | CAR |
| III | Procedimiento | PRO |
| V | Instructivo | INS |
| VI | Formato / Formulario | FR |
| IV | Otros | OTR |

CP: Código del nombre de proceso y se detalla en la siguiente tabla.

| Nombre del Proceso | Iniciales |
|------------------------------|------------------|
| Colocación de Crédito | CC |
| Certificados a Plazo | CDP |
| Ahorros | AH |
| Afiliación | AF |

| Nombre del Proceso | Iniciales |
|-------------------------------------|-----------|
| Evaluación de Desempeño | ED |
| Sistema de Gestión de la Calidad | SGC |
| Encuesta de Satisfacción al Cliente | ESC |

NÚMERO CORRELATIVO: Deberá empezar en 001 y será correlativo.

Composición de un procedimiento

Los procedimientos estarán estructurados de acuerdo con el siguiente formato.

Objetivo

Corresponderá al título del documento y consistirá en una declaración clara que muestre la intención, enfoque e importancia del procedimiento.

Alcance

Describe en forma precisa, las áreas funcionales, personal y otros aspectos cubiertos y afectados por el procedimiento.

Responsabilidades

Identificará el o los responsables del cumplimiento y aplicación correcta del procedimiento.

Símbolos y abreviaturas

Identificará los símbolos y abreviaturas que se usarán.

Definiciones

Establece aquellos conceptos utilizados en el procedimiento, que deban definirse para su mayor claridad e interpretación.

Referencias

Menciona los documentos externos necesarios para el cumplimiento del procedimiento.

Consideraciones generales

Detalla las actividades anexas al procedimiento, las cuales definirán el cumplimiento correcto de este.

Descripción del procedimiento

Describe las actividades para la ejecución del procedimiento.

Registros

Muestra los registros utilizados para el cumplimiento del procedimiento.

Registro de modificaciones

Se tendrá en cuenta lo siguiente:

- El número de página del procedimiento que se modificó en la última revisión.
- La fecha que se hace la modificación; el nombre y cargo de la persona que la llevó a cabo.

El Registro de Modificaciones se llenará de acuerdo con el siguiente formato:

| REGISTRO DE MODIFICACIONES | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|----------|---------------|-------|-------|
| Fecha | Descripción de la Modificación | Pág. n.º | Elaborado por | | |
| | | | Nombre | Cargo | Fecha |
| | | | | | |
| | | | | | |

Es responsabilidad de quien hace la actualización del documento cumplir con el registro de cambios y mantener el orden cronológico de estos. La celda de 'firma' se dará por completada con el registro de la fecha en el que la persona registró el cambio.

Registro de la elaboración, revisión y aprobación

El control de los registros de la elaboración, revisión y aprobación se llevará a cabo como se detalla en la tabla siguiente:

| ELABORADO POR | REVISADO POR | APROBADO POR |
|---------------|---------------|--|
| Nombre | Nombre | Nombre |
| | | |
| Cargo | Cargo | Cargo |
| | | |
| Fecha | Fecha | Fecha |
| | | |
| Firma Digital | Firma Digital | Firma Digital o Acuerdo del Consejo |
| | | |

La confirmación de la elaboración, revisión y aprobación se llevará a cabo detallando el nombre, cargo y fecha en la cual se elaboró, revisó y aprobó el documento.

Anexos y formatos

Corresponderá al Título 10 del procedimiento y se mostrarán los formatos de los registros que son necesarios para generar evidencia del cumplimiento del procedimiento.

Modificaciones

La revisión del Manual de la Calidad se hará solo cuando se considere necesario, producto de: cambios en subprocesos, métodos de trabajo, modificaciones de documentos de referencia o para aclarar diversidad en la interpretación de criterios. Las revisiones se enumerarán correlativamente, comenzando por el número 0 que solo se utilizará para designar las publicaciones originales. Cuando en una página solo se hagan correcciones ortográficas, tipográficas o de redacción no será necesario elevar el número de su revisión.

Control del manual de calidad

Aprobación y publicación

Aprobación

Aprobada la publicación del Manual de la Calidad por el gerente general, el coordinador de calidad asignará el código y número correlativo de identificación del documento.

Publicación

El coordinador de calidad llevará a cabo la distribución del nuevo documento o de la nueva versión de este.

Modificaciones

La revisión del Manual de la Calidad se hará solo cuando se considere necesario, producto de: cambios en subprocesos, métodos de trabajo, modificaciones de documentos de referencia o para aclarar diversidad en la interpretación de criterios. Las revisiones se enumerarán correlativamente, comenzando por el número 0 que solo se utilizará para designar las publicaciones originales. Cuando en una página solo se hagan correcciones ortográficas, tipográficas o de redacción, no será necesario elevar el número de su revisión.

Control y distribución de documentos externos

El coordinador de calidad archivará el documento en formato Microsoft Word y publicará una copia en formato PDF. Además, deberá registrar los documentos externos en la Lista Maestra de documentos (*Anexo 1*).

Control de documentos obsoletos

En caso de que las modificaciones hechas a los documentos impliquen la anulación o sustitución de estos por su calidad de obsoletos, se sustituirá por la nueva versión en el formato establecido. En el caso que se requiera retener documentos obsoletos por razones legales u otras, estos deben identificarse adecuadamente con un sello digital en todas sus páginas que indique *OBSOLETO*. Esto con el objetivo de prevenir su uso no previsto, por lo que debe guardarse o conservarse fuera

del alcance para prevenir su uso.

Anexos y formatos

Anexo 1. Lista Maestra de documentos

| Tipo de Documento | Proceso | Código de Documento | Nombre de Documento | Versión | Fecha de Aprobación | Fecha de última revisión |
|-------------------|---------|---------------------|---------------------|---------|---------------------|--------------------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Propuesta de accesibilidad del asociado para la solicitud de productos y servicios

Como se planteó en el diagnóstico, el asociado presenta con varias dificultades para acceder a la plataforma de servicio al asociado por diversas circunstancias. Por lo tanto, se hacen las siguientes propuestas a la gerencia de la cooperativa:

- Adquirir una nueva central telefónica que permita la grabación de llamadas y la medición del tiempo de cada una, así como la contabilización de llamadas perdidas. Esto facilitará determinar cuántas llamadas recibe la plataforma por día para evidenciar la creación de un centro de llamadas. El costo de arrendar este servicio es de \$325 al mes.
- Incluir tanto en la página transaccional como en la aplicación celular de la cooperativa una presolicitud de crédito con la cual se inicie el análisis crediticio y que el ejecutivo del análisis se contacte con el asociado para coordinar la formalización del crédito o el motivo del rechazo de este. La modificación solicitada, según indicación del Departamento de Tecnología, tiene un costo de \$2000 aproximadamente.

Fidelización de asociados

Como se mencionó, la Cooperativa no cuenta con grandes ventajas competitivas con respecto al servicio que los asociados pueden obtener en otras instituciones financieras, por lo tanto, debe incentivar la colocación de los servicios que la Cooperativa ABC otorga, a través de su plataforma de servicio del Coyol de Alajuela y otros sucursales. Sin embargo, como es un problema institucional, este sobrepasa el alcance de este proyecto, por lo que se sugiere desarrollar una estrategia de culturización y fidelización en la que los asociados conozcan las principales diferencias entre una Cooperativa y otra institución financiera, por ejemplo:

- Filosofía, estructura, valores y principios.
- La persona no es cliente, es dueño y asociado.
- Forma un capital propio durante el tiempo laboral.
- Retribución de excedentes anuales.
- Acceso a programas de educación, ayudas económicas y sociales.

Cada producto colocado que genere utilidades a la cooperativa se remunera en excedentes a sus asociados. Sin embargo, la Cooperativa debe tener siempre productos que sean competitivos con la competencia, por lo que es necesario llevar a cabo estudios constantes de mercado para comparar tipos de créditos, ahorros y otros productos. Así como tasas de interés, garantías crediticias y servicios de valor agregado para la colocación de los productos, por ejemplo, ferias comerciales, servicios como el pago de marchamo entre otros.

Factores críticos de éxito

Para que la implementación del sistema de gestión de calidad sea exitosa se deben considerar los siguientes factores:

Planeación estratégica

Involucrar a todos los miembros en la revisión de las declaraciones de misión, visión y objetivos; además, definir los factores críticos de éxito para alcanzar estas declaraciones, así como las metas y las acciones de mejora para centrar el interés en las actividades tácticas.

Coordinador de calidad

El aspecto más importante en la implementación del sistema es la figura del coordinador de calidad, ya que este orienta al personal en las distintas etapas de su puesta en práctica. Esta persona debe tener una visión integral de la forma en que los usuarios asimilan los cambios, de manera que se minimice la resistencia y se logre la aceptación de las nuevas mediciones. Además, corrige cualquier defecto o desviación en el sistema.

Compromiso con los objetivos

El personal de la empresa debe sentirse identificado con lo que se quiere (objetivos de la compañía), de manera que luchen por alcanzar las metas definidas y busquen lograr los objetivos personales alineados con los organizacionales.

Búsqueda de la mejora continua

La mejora continua se apoya en equipos de trabajo, estos grupos deben actuar de manera proactiva, anticiparse a las necesidades del cliente y, de esta forma, asumir las responsabilidades.

Liderazgo

El liderazgo es la piedra fundamental de la estructura de calidad que se propone para la Cooperativa ABC. En este proyecto el valor sobre el cual versa el éxito de que se lleven a cabo todas las propuestas es el liderazgo; el cual asumen todas las personas involucradas en producir esa serie de cambios.

Capacitación y entrenamiento de los equipos de trabajo

La capacitación será fundamental para producir todos los cambios que se requieran en la organización. La empresa debe abrigar el compromiso de capacitar a su personal en todas las herramientas y conocimientos necesarios, que les permitan producir de manera eficiente lo que sus asociados realmente necesitan.

Soporte de la alta dirección

El compromiso de la alta gerencia de la Cooperativa es elemental para cumplir con todas las propuestas planteadas con este proyecto, así como para asignar los medios y los recursos económicos para completar la implementación y obtener los beneficios tangibles e intangibles que

resultan de una mejora en todos sus procesos.

El cumplimiento de las metas y los objetivos del proyecto

El cumplimiento de las metas dependerá directamente de cumplir cada propuesta del proyecto en el marco de los objetivos que se persiguen y en el tiempo indicado como plazo para alcanzarlos.

Análisis económico

La Cooperativa ABC estima que, en la actualidad, se generan ingresos mensuales de aproximadamente ₡85.000.000.00 en créditos y ahorros colocados en la sucursal del Coyol de Alajuela. Es importante aclarar que este monto es un estimado por la dirección de negocios de la Cooperativa, ya es el monto establecido por ellos para utilizar como capital de trabajo para la colocación del siguiente mes. Sin embargo, no cuentan con estudios que confirmen esta información. A continuación, se presenta la Tabla 22 con el desglose de los costos asociados al desarrollo de la propuesta de un sistema de gestión en la plataforma de servicio de la Cooperativa ABC.

Tabla 22. *Análisis económico*

| Detalle | Monto |
|-----------------------------------|----------------------|
| Costo de Investigación y análisis | ₡4,424,996.32 |
| Modificaciones al sistema | ₡1,170,000.00 |
| Nueva Central Telefónica | ₡190,125.00 |
| Costo Total: | ₡5,785,121.32 |

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a los costos del proyecto, como se puede observar en la Tabla 22, se tomaron en cuenta los costos de investigación y análisis cuyo monto total sería de ₡4,424,996.32; el cálculo de este apartado se basa en el salario mínimo de un bachiller en Ingeniería Industrial durante ocho meses. Además, las modificaciones de la aplicación celular, según indicación del Departamento de Tecnología, tiene un costo de \$2000 aproximadamente, al tipo de cambio actual este monto equivale a ₡1,170,000.00.

Por último, se necesita una herramienta que permita grabar llamadas y medir el tiempo de cada llamada, así como contabilizar llamadas perdidas. Para controlar ese canal de atención se arrendará una central telefónica de tecnología IP cuyo costo mensual es de \$325 al mes, al tipo de cambio

actual este monto equivale a ¢190,125.00. Una vez hecha la comparación y análisis entre el monto de los ingresos obtenidos por la Cooperativa y el costo de este proyecto de investigación, se calcula el tiempo de recuperación de la inversión, el cual se estima en 30 días. Esto se debe a que, si la ganancia mensual (beneficio), es aproximadamente de ¢85.000.000, los cuales cubren por completo el proyecto cuyo costo es de ¢5,785,121.32, este deja una utilidad para este mes de ¢79,214,878.68. Con respecto a la implementación del sistema de gestión de calidad, se establece el siguiente plan:

Plan de implementación

Para la implementación de este proyecto, en primera instancia deberá presentarse ante la gerencia general de la Cooperativa y el consejo de administración. Posteriormente, se implementará el Sistema de Gestión de Calidad con base en el cronograma indicado en la *Figura 30*.

| | SEMANAS | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 14 | 15 | 16 | |
| Capacitación de los Procedimientos a la Dirección y Supervisión. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitación e Implementación de los Procedimientos con los Ejecutivos de Servicio. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitación y Verificación de los Nuevos Indicadores y Métricas con la Dirección y Supervisión. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de los Resultados de los indicadores a los tres meses. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de planes de acción, con respecto a los resultados obtenidos. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración y presentación de informe a la Gerencia General | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura 30. Cronograma de implementación

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones de la propuesta

Conclusiones

- Con el sistema de gestión de calidad se eliminará el problema de las diferentes formas de

atender y de procedimientos para las gestiones con los asociados por parte de los ejecutivos de servicio. Este problema se identificó en la etapa de diagnóstico, además, favorecerá a disminución de los tiempos de atención y propiciará un aumento en la cantidad de asociados atendidos.

- Los procedimientos deben ser conocidos por todos los miembros de la plataforma y se deben actualizar conforme cambien las necesidades de los clientes.
- La calidad debe gestionarla cada uno de los miembros del departamento.
- Para la implantación y funcionamiento del Sistema de Gestión y Aseguramiento de la calidad se requiere la figura de un coordinador de calidad.
- La mejora continua es la última etapa del Sistema Gestión. Esta consiste en asignar proyectos a los grupos de mejora para que lleven a cabo propuestas de solución a problemas identificados, por lo tanto, este sistema deberá expandirse a los demás departamentos de la Cooperativa.
- Es necesario hacer una inducción del funcionamiento del Sistema Gestión y Aseguramiento de la calidad.
- La implementación del diseño de mejora en cooperativa ABC es de ₡5,785,121.32.
- Para que el sistema concluya con éxito se requiere de una planificación estratégica.

Recomendaciones

- Se recomienda desarrollar el concepto de calidad en la Cooperativa ABC, en el Área de Plataforma de Servicio al Asociado, ya que este se conoce muy levemente, pero no lo practica cada uno de los miembros de esta área. El sistema de gestión de calidad pretende desarrollar esta filosofía desde un concepto de cero defectos.
- Se sugiere que la empresa dé un servicio de atención con una calidad excepcional, así como buscar la proactividad y brindarle al asociado una experiencia oportuna, ya que esto garantiza tomar en cuenta los gustos y conocer sus necesidades, a la vez, certificar que se cumplen sus expectativas.

- Se aconseja crear el puesto de coordinador de la calidad, para que este coordine la implementación del sistema, además de que le dé seguimiento y control; por otra parte, deberá propiciar la extensión del sistema al resto de la organización. Esto se debe a que, posterior al primer año de implementado el sistema de gestión de calidad en la plataforma de servicio al asociado en la sucursal del Coyol de Alajuela, se propondrá extenderlo y adaptarlo al resto de la organización. Como diagnóstico se utilizará la tabla que se basa en los parámetros a evaluar en la norma ISO 9001-2015 o la versión que esté vigente en ese momento.
- Se recomienda controlar los factores críticos del éxito del sistema.
- Se sugiere involucrar en la propuesta al Departamento de Informática.
- Se aconseja llevar a cabo revisiones y actualizaciones periódicas al desempeño del sistema, para evaluar y controlar las recomendaciones y retroalimentaciones del servicio.

REFERENCIAS

- Aiteco Consultores, S. L. (2019). Inicio. Recuperado de: www.aiteco.com
- Arias, J. (2012). Implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa Quality y Consulting Group S. A. S. Conforme a la Norma ISO 90001:2008 (Tesis Bachillerato Ingeniería Industrial). Colombia: Universidad Libre de Colombia.
- Barboza, O. (2012). Los Indicadores de Gestión y su Contexto. Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública
- Burgos, D. (2017). Desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad en el Restaurante-Bar Ouzo Agave Azul S. A. S. bajo los Lineamientos de la Norma ISO 9001:2015 y La Norma Técnica Colombiana NTS-USNA 008 (Tesis Licenciatura Ingeniería Industrial). Colombia: Universidad Libre de Colombia
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill
- Corrales, A. (2016). Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001 en Empresa de Certificación en Ensayos no Destructivos. (Tesis Licenciatura Ingeniería Industrial). Universidad Politécnica de Madrid
- Gallardo, A. y Reynaldos, K. (2014). Calidad de servicio: satisfacción usuaria desde la perspectiva de enfermería. *Enfermería Global*, 36, 353-363. Recuperado de: <http://scielo.isciii.es>
- Gutiérrez, H. y De la Vara, R. (2013). Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma. México: McGraw-Hill
- Heizer, J. y Render, B. (2007). Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones Estratégicas (8.ª ed.). Madrid, España: Pearson Educación, S. A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill

Ishikawa, K. (1994). *Introducción al Control de Calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.

Juran, J. (1989). *Juran On Leadership For Quality*. Juran Institute, Inc.

Larripa, S. (2018). Net Promoter Score: todo lo que necesitas saber para medir la fidelidad de tus clientes. Recuperado de: <https://cuadernodemarketing.com/net-promoter-score/>

Moquillaza, S. y Carrillo, F. (2017). ISO 9001 y Gestión Académica para Entidades Universitarias. *Industrial Data*, 20, 27-36. doi: <https://doi.org/10.15381/idata.v20i1.13504>

Núñez, E. (2017). *Propuesta para la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 en la Empresa Marinsa S. R. L. (Tesis Licenciatura Ingeniería Industrial)*. Perú: Universidad de Lima

Pérez, J. y Parra, C. (2014). Evaluación y análisis de la calidad de un servicio de apoyo desde la perspectiva del usuario: Primer paso hacia la confiabilidad. *Industrial Data*, 10, 70-79. doi: <https://doi.org/10.15381/idata.v10i1.6352>

Ramonet, J. (2013). *Análisis y Diseño de Procesos Empresariales*

Red.es. (2019). *Sistema de Gestión de Calidad*. Recuperado de: <https://www.red.es/redes/es/quienes-somos/sistemas-de-gesti%C3%B3n-corporativos-calidad-y-seguridad/sistema-de-gesti%C3%B3n-de-calidad>

Robles, Y. (2013). *Beneficios y Consecuencias que se Derivan de la Implementación de un Sistema Integrado de Gestión de Calidad en las Empresas del Sector Público (Tesis Maestría en Finanzas y Administración Pública)*. Universidad Militar Nueva Granada

Sabino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis*. Caracas: Papano

Salazar, W. y Cabrera, M. (2016). Diagnóstico de la calidad de servicio, en la atención al cliente, en la Universidad Nacional de Chimborazo- Ecuador. *Industrial Data*, 19, 13-20. doi: <https://doi.org/10.15381/idata.v19i2.12811>

Sejzer, R. (2016). *QFD y la Casa de la Calidad*. Recuperado de: <http://ctcalidad.blogspot.com/2016/12/qfd-y-la-casa-de-la-calidad.html>

Sipper, D. y Bulfin, R. (1998). Planeación y Control de la Producción. McGraw-Hill

Superintendencia General de Entidades Financieras. (2014). Acuerdo Sugef 16-16

Tarí, J. (2000). Calidad Total. fuente de ventaja competitiva. Murcia, España: Espagrafic

Tinoco, I. y Ramírez, Y. (2016). El Servicio de Atención al Cliente en Café Papa Jam Pizza en la ciudad de Estelí, en el I Semestre de 2016. Repositorio Institucional UNAN-Managua, 1-12. Recuperado de: <http://repositorio.unan.edu.ni/4008/1/17815.pdf>

Universitat Pompeu Fabra. (2016). Redacción especializada, ¿Cómo elaborar una entrevista? Recuperado de: <https://sites.google.com/site/redacespecializada/home/cmo-elaborar-una-entrevista>

Wadsworth, M. (2017). 6 métodos comprobados para la medición de la satisfacción del cliente. Recuperado de: <https://www.userlike.com/es/blog/medicion-de-la-satisfaccion-del-cliente>

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 330, 81-88

APÉNDICES

Apéndice 1. Tabulación de quejas

| ¿Comente, cuáles mejoras puede implantar La Cooperativa para ofrecerle un servicio de excelencia? | Categorización |
|---|-------------------------|
| Cuando se renuncia a la cooperativa de inmediato se debería de reintegrar el saldo de dinero deduciendo automáticamente lo que se debe si así el asociado requiere renunciar. | Marco legal |
| Para mí el trato y lo que para lo que lo utilizo está excelente no ocupa cambio alguno. | No Aplica |
| Podrían localizar a cada persona en su lugar de trabajo para realizar comunicaciones o enviar afiches/brochures/revistas. | Acceso a la Información |
| Mayor información sobre ahorros o beneficios de ser asociado, por ejemplo sobre el kilo de leche que se menciona en una pregunta no sé qué es. | Acceso a la Información |
| Más trámites por Internet para mayores facilidades. | Tecnología |
| Más información de todos los beneficios y servicios que nos ofrecen a otros asociados que no tienen correos. | Acceso a la Información |
| Información sobre los beneficios de la TARJETA de débito. Información sobre el uso de la app. | Acceso a la Información |
| Reducir los tiempos de espera en las oficinas y los servicios brindados. | Tiempo de Espera |
| Extender el horario de atención un día mínimo a la semana. | Horario de Atención |
| Opción de crédito con visto bueno al no tener capacidad de pago al momento de solicitar. | Política de Crédito |
| He tenido dos experiencias de falta de seguimiento relacionadas a un CDP. | Seguimiento de Procesos |
| Deducción de deudas. | Política de Crédito |
| En este momento no se me ocurre. | No Aplica |
| Me gustaría un poco más de flexibilidad en créditos aun cuando se esté condicionado la persona, ejemplo con un embargo y que volvieran a utilizar 100% del capital ya que a muchos socios siempre estamos utilizando esta opción pero como ahora que está en un 80% se nos hace imposible usar esta opción. | Política de Crédito |
| Quitar la limitante de tener fechas establecidas para renunciar de la cooperativa y poder disponer del dinero que se tiene por el ahorro realizado, por este motivo yo no recomiendo La Cooperativa a nadie. | Marco legal |
| Comunicar en mayor volumen los servicios que ofrece la cooperativa. | Acceso a la Información |
| Mejorar los excedentes. | Marco legal |
| Ampliar el horario de atención. | Horario de Atención |

| ¿Comente, cuáles mejoras puede implantar La Cooperativa para ofrecerle un servicio de excelencia? | Categorización |
|---|-------------------------|
| Mercadeo, el dar a conocer las ventajas y servicios, educación financiera. | Acceso a la Información |
| De momento ninguna. | No Aplica |
| Para mí es excelente y muy bueno y cuando uno solicita cualquier tipo de ayuda nunca dicen que los felicito y sigan con esa gran visión de ayudar a los asociados. | No Aplica |
| La información es complicada de entender a veces. | Acceso a la Información |
| Que en caso de retiro se entregue el dinero a un mes y no a un año. | Marco legal |
| Xxxx | No Aplica |
| Más opciones de crédito como la refundición de deudas a largo plazo. | Política de Crédito |
| Tener más cuidado a la hora de que cuando van a cobrar un crédito sea el saldo que se debe pagar porque tuve una situación desagradable con la cuota 0 del aguinaldo, también creo que sería bueno que se acuerden de las fechas de cumpleaños como se hacía antes. | Política de Crédito |
| Tener más cuidado a la hora de que cuando van a cobrar un crédito sea el saldo que se debe pagar porque tuve una situación desagradable con la cuota 0 del aguinaldo, también creo que sería bueno que se acuerden de las fechas de cumpleaños como se hacía antes. | Seguimiento de Procesos |
| Tener más cuidado a la hora de que cuando van a cobrar un crédito sea el saldo que se debe pagar porque tuve una situación desagradable con la cuota 0 del aguinaldo, también creo que sería bueno que se acuerden de las fechas de cumpleaños como se hacía antes. | Acceso a la Información |
| Ampliar el horario. | Horario de Atención |
| Tal vez implementación de crédito hipotecario si no me equivoco no se tiene disponible. | Política de Crédito |
| Mas información vía pizarras informativas p correo. | Acceso a la Información |
| Sé qué hay gente que no se asocia porque no se les hace atractivo que el capital social aportado, tarden años en devolverlo cuando se renuncia a la cooperativa. | Marco legal |
| Acortar el tiempo de espera. | Tiempo de Espera |
| No me parece que los dividendos guarden un porcentaje para mi ahorro, puesto que después me lo ofrecen como crédito, siendo mi propio dinero. | Política de Crédito |
| Más comunicación. | Acceso a la Información |
| Más información sobre préstamo, y cuando hay cambio de turno está cerrada, son horas que debería estar abierto. | Acceso a la Información |
| Más información sobre préstamo, y cuando hay cambio de turno está cerrada, son horas que debería estar abierto. | Horario de Atención |
| Apertura y un poco más accesible los créditos ya que por ahora lo tienen un poco restringido eso obligaría a buscar otras opciones fuera y pagando intereses más altos. | Política de Crédito |
| Acceso a más opciones de crédito. | Política de Crédito |

| ¿Comente, cuáles mejoras puede implantar La Cooperativa para ofrecerle un servicio de excelencia? | Categorización |
|--|-------------------------|
| Creo que uno tiene UN ahorro a veces uno x no tener liquidez no puede sacarlo. Eso lo veo mal. En eso debemos mejorar. | Marco legal |
| Creo que uno tiene UN ahorro a veces uno x no tener liquidez no puede sacarlo. Eso lo veo mal. En eso debemos mejorar. | Acceso a la Información |
| Mejor atención. | Seguimiento de Procesos |
| Más ferias, como en Coyol. | Acceso a la Información |
| Mas soporte a la compañera y mejor información sobre sus servicios. | Acceso a la Información |
| Creo que ser más eficientes en los créditos para que podamos tener más opciones de financiamiento para todos los asociados más capital para préstamos gracias. | Política de Crédito |
| Hace meses no habilitan líneas crediticias nuevas, lo que hace que tengamos como asociados que acudir a otras entidades para buscar soluciones. | Política de Crédito |
| Líneas de crédito más accesibles para el asociado con tasas de interés más cómodas tal vez en créditos para refundación o hipotecarios. | Política de Crédito |
| Líneas de crédito y ayuda al asociado ya que a la hora de ir a preguntar por un crédito piden muchas cosas y algunos no les pueden ayudar y optan por salirse ya que no le brindan la ayuda que requieren por más fácil que sea. | Política de Crédito |
| Más información en las sucursales lejanas del GAM. | Acceso a la Información |
| Inversiones. | Plataforma tecnológica |
| Hacer una buena propuesta sobre refundición de deudas para los asociados con menos requisitos. | Política de Crédito |
| Que cuando uno llama cuesta que conteste. | Atención telefónica |
| Que cuando uno llama cuesta que conteste. | Tiempo de Espera |
| Hasta el momento ninguna. | No Aplica |
| Más créditos a intereses más cómodos, becas para universidad. Actualmente mi hija no le puedo ayudar x motivos económicos para estudiar en la universidad, | Política de Crédito |
| Creo que en este momento solo hace falta ver el tema del Cajero Automático si es viable contar con él o es una mala inversión, pero eso sería para casos cuando uno necesite dinero en horarios nocturnos. | Plataforma tecnológica |
| Creo que en este momento solo hace falta ver el tema del Cajero Automático si es viable contar con él o es una mala inversión, pero eso sería para casos cuando uno necesite dinero en horarios nocturnos. | Horario de Atención |
| Todo el día traté de comunicarme vía telefónica y no pude hasta la tarde. Ser más atentos con la comunicación vía correo electrónico. Muy complacido con Deina que está atenta a buscar opciones. Opciones que lo salvan a uno en el momento, opciones que existen, opciones que hacen crecer los dividendos a fin de año y que al mismo tiempo lo salvan a uno. | Atención telefónica |

| ¿Comente, cuáles mejoras puede implantar La Cooperativa para ofrecerle un servicio de excelencia? | Categorización |
|--|-------------------------|
| Todo el día traté de comunicarme vía telefónica y no pude hasta la tarde. Ser más atentos con la comunicación vía correo electrónico. Muy complacido con Deina que está atenta a buscar opciones. Opciones que lo salvan a uno en el momento, opciones que existen, opciones que hacen crecer los dividendos a fin de año y que al mismo tiempo lo salvan a uno. | Tiempo de Espera |
| Todo el día traté de comunicarme vía telefónica y no pude hasta la tarde. Ser más atentos con la comunicación vía correo electrónico. Muy complacido con Deina que está atenta a buscar opciones. Opciones que lo salvan a uno en el momento, opciones que existen, opciones que hacen crecer los dividendos a fin de año y que al mismo tiempo lo salvan a uno. | Seguimiento de Procesos |
| Mayor información de convenios con centros recreativos, créditos de vivienda, variaciones en las tasas de interés, tanto para inversión como para préstamo. | Acceso a la Información |
| Lo único que recomiendo es que los cubículos fueran más privados ya que los que están en espera de todo se dan cuenta. | Instalaciones |
| 👍 | No aplica |
| Mejor forma de visualizar los pagos. | Plataforma tecnológica |
| N/A | No aplica |
| Que hay personas como yo que hemos tenido problemas en el récord crediticio y eso nos cierra muchas puertas en canales de crédito como por ejemplo crédito de Vivienda. | Política de Crédito |
| Más comunicación a los asociados y facilitar préstamos en autos según nuestro ingreso no con los que tienen actualmente. Muchas personas necesitamos de un automóvil pero no necesariamente el auto tiene que ser del año. Tiene que ser acorde a nuestros ingresos o ahorros. | Acceso a la Información |
| Más comunicación a los asociados y facilitar préstamos en autos según nuestro ingreso no con los que tienen actualmente. Muchas personas necesitamos de un automóvil pero no necesariamente el auto tiene que ser del año. Tiene que ser acorde a nuestros ingresos o ahorros. | Política de Crédito |
| Realizar charlas de valores, | No aplica |
| ME PARECE QUE TODO ESTÁ BIEN POR EN MOMENTO. | No Aplica |
| Créditos de viviendas con mejores tasas y facilidades porque realmente para mí son inalcanzables. | Política de Crédito |
| SIN COMENTARIOS POR EL MOMENTO. | No Aplica |
| Una vez al mes una capacitación en el área presupuestaria para sus afiliados (me ofrezco si gustan el tercer martes de cada mes) en grupos de 5 a 10 personas. Como premio para ir educando la familia de La Cooperativa en el buen manejo de sus finanzas. | No aplica |

| ¿Comente, cuáles mejoras puede implantar La Cooperativa para ofrecerle un servicio de excelencia? | Categorización |
|---|-----------------------------|
| Muy importante de que se esté girando el personal, ya que la permanencia de este hace una confiabilidad de su puesto y esto hace que el personal se achante y perece de su puesto. (Esto lo hablo por Cindy Rojas, que a veces uno va a pedir una información y parece que le da pereza dar la información o hacer el trabajo). | Falta de Empatía |
| Muy importante de que se esté girando el personal, ya que la permanencia de este hace una confiabilidad de su puesto y esto hace que el personal se achante y perece de su puesto. (Esto lo hablo por Cindy Rojas, que a veces uno va a pedir una información y parece que le da pereza dar la información o hacer el trabajo). | Estandarización de procesos |
| Todavía no he ingresado a la app, pero quisiera poder ver las transacciones de mi tarjeta de crédito lo más inmediato que se pudiera. No tener que esperar al estado de cuenta. Por lo demás estoy muy satisfecha con el servicio y los prefiero sobre otras instituciones bancarias nacionales. | Plataforma tecnológica |
| En mi caso personal que yo tengo tarjeta de crédito que cada mes me mande el estado de cuenta bien nada más gracias. | Acceso a la Información |
| Nada en particular. | No Aplica |
| Mejorar seguimiento y atención al cliente con crédito vigente. | Estandarización de procesos |
| Los asociados nos quejamos del poco rendimiento de nuestros ahorros y yo no lo he experimentado aun pero escucho quejas que algunos renuncian ya que dicen que La Cooperativa dura más de un año para devolver los ahorros, Creo sería bueno prestar atención a estos puntos gracias. | Marco legal |
| Los asociados nos quejamos del poco rendimiento de nuestros ahorros y yo no lo he experimentado aun pero escucho quejas que algunos renuncian ya que dicen que La Cooperativa dura más de un año para devolver los ahorros, Creo sería bueno prestar atención a estos puntos gracias. | Acceso a la Información |
| SIMPLIFICAR EL ACCESO A LA PÁGINA WEB. | Plataforma tecnológica |
| Considero que está bien. | No Aplica |
| Más personal, ya que hay recargo y no da abasto para una atención más personalizada. | Acceso a la Información |
| Más personal, ya que hay recargo y no da abasto para una atención más personalizada. | Estandarización de procesos |
| A veces no tenemos toda la información que brindan x motivo de falta pantalla, estamos en la planta tratamiento y no tenemos acceso a computadora. | Acceso a la Información |
| Charlas de motivación. | No aplica |

| ¿Comente, cuáles mejoras puede implantar La Cooperativa para ofrecerle un servicio de excelencia? | Categorización |
|--|-------------------------|
| Tengo un problema económico y quiero hacer una refundición y me dicen que la Cooperativa no está haciendo créditos y ya tiene varios meses. Esto me molestó porque en el pasado nunca me había pasado y por difícil que fuera mi situación siempre encontraba ayuda eso sería mi molestia, pero el servicio que el personal y la atención es siempre muy amable en eso no tengo ningún problema. | Política de Crédito |
| Agilizar más los trámites como las ayudas por defunción y de préstamos. | Tiempo de Espera |
| Más información sobre las condiciones a la hora de asociarse. | Acceso a la Información |
| Muy mala atención, siempre que voy la secretaria que está hablando por teléfono y al esperar de 10 a 15 minutos y nunca me reciben, la puerta siempre está cerrada. Había solicitado un crédito en septiembre del año pasado y me quedaron de avisar si me aprobaban el crédito o no y aún no me han llamado, a pesar de haber llevado toda la documentación y fiadores. Incluso había hecho otro antes y por medio de la secretaria nunca me dio respuesta sin embargo luego un suplente y en menos de 15 días me lo aprobaron. Siento que he sido ignorado y no recibido la atención adecuada, por lo tanto no tengo conocimiento del personal que se encuentra actualmente laborando ahí. | Falta de Empatía |
| Muy mala atención, siempre que voy la secretaria que está hablando por teléfono y al esperar de 10 a 15 minutos y nunca me reciben, la puerta siempre está cerrada. Había solicitado un crédito en septiembre del año pasado y me quedaron de avisar si me aprobaban el crédito o no y aún no me han llamado, a pesar de haber llevado toda la documentación y fiadores. Incluso había hecho otro antes y por medio de la secretaria nunca me dio respuesta sin embargo luego un suplente y en menos de 15 días me lo aprobaron. Siento que he sido ignorado y no recibido la atención adecuada, por lo tanto no tengo conocimiento del personal que se encuentra actualmente laborando ahí. | Tiempo de Espera |
| Muy mala atención, siempre que voy la secretaria que está hablando por teléfono y al esperar de 10 a 15 minutos y nunca me reciben, la puerta siempre está cerrada. Había solicitado un crédito en septiembre del año pasado y me quedaron de avisar si me aprobaban el crédito o no y aún no me han llamado, a pesar de haber llevado toda la documentación y fiadores. Incluso había hecho otro antes y por medio de la secretaria nunca me dio respuesta sin embargo luego un suplente y en menos de 15 días me lo aprobaron. Siento que he sido ignorado y no recibido la atención adecuada, por lo tanto no tengo conocimiento del personal que se encuentra actualmente laborando ahí. | Seguimiento de Procesos |

| ¿Comente, cuáles mejoras puede implantar La Cooperativa para ofrecerle un servicio de excelencia? | Categorización |
|--|-----------------------------|
| Muy mala atención, siempre que voy la secretaria que está hablando por teléfono y al esperar de 10 a 15 minutos y nunca me reciben, la puerta siempre está cerrada. Había solicitado un crédito en septiembre del año pasado y me quedaron de avisar si me aprobaban el crédito o no y aún no me han llamado, a pesar de haber llevado toda la documentación y fiadores. Incluso había hecho otro antes y por medio de la secretaria nunca me dio respuesta sin embargo llego un suplente y en menos de 15 días me lo aprobaron. Siento que he sido ignorado y no recibido la atención adecuada, por lo tanto no tengo conocimiento del personal que se encuentra actualmente laborando ahí. | Estandarización de procesos |
| Mejor atención al cliente y más información de todos sus servicios. | Acceso a la Información |
| Mejor atención al cliente y más información de todos sus servicios. | Estandarización de procesos |
| Pago servicios públicos. | Plataforma tecnológica |
| Más beneficios para el asociado tanto en crédito como el tema de liquidez. | Política de Crédito |
| Más interés en los empleados de planta. | Acceso a la Información |
| Continuar con el excelente servicio transparencia en el manejo de la información. | No Aplica |
| Para mí ninguna. | No Aplica |
| En los pagos de servicios públicos faltan opciones, por ejemplo las municipalidades. | Plataforma tecnológica |
| Muchos. | No Aplica |
| Atención a llamadas expedito, actualmente cuando llamo nunca contestan. | Atención Telefónica |
| Debería modificarse el estatuto para que cuando alguien se desligue de la cooperativa no pasen tantos meses para hacerlo efectivo. La gente conoce ese detalle y es muchas veces la decisión por la cual no entran en la cooperativa. | Marco legal |
| NA | No Aplica |
| Quitar gastos como publicidad y patrocinios, que no son necesarios para el funcionamiento de la Cooperativa para que así tengamos mayores excedentes. mejorar la atención al Asociado por teléfono. tratar de ayudar más al Asociado en situaciones difíciles (estudiar bien los casos). | Acceso a la Información |
| Quitar gastos como publicidad y patrocinios, que no son necesarios para el funcionamiento de la Cooperativa para que así tengamos mayores excedentes. mejorar la atención al Asociado por teléfono. tratar de ayudar más al Asociado en situaciones difíciles (estudiar bien los casos). | Acceso a la Información |

| ¿Comente, cuáles mejoras puede implantar La Cooperativa para ofrecerle un servicio de excelencia? | Categorización |
|---|-----------------------------|
| Quitar gastos como publicidad y patrocinios, que no son necesarios para el funcionamiento de la Cooperativa para que así tengamos mayores excedentes. mejorar la atención al Asociado por teléfono. tratar de ayudar más al Asociado en situaciones difíciles (estudiar bien los casos). | Política de Crédito |
| Se tiene mala percepción del tiempo de devolución de los ahorros cuando se sale de La Cooperativa. | Marco legal |
| Mejor información sobre lo que la cooperativa nos ofrece. | Acceso a la Información |
| De mi parte hasta el día de hoy el servicio que me han brindado es excelente. | No Aplica |
| Seguimiento a las solicitudes, ya que uno debe llamar e insistir con lo que solicita por falta de seguimiento puede que sea por la cantidad de trabajo de los empleados sin embargo degrada el servicio recibido. Adicional es necesario que sean abiertos con el actual status de la liquidez de la Cooperativa ya que al estar cerradas las líneas de crédito como asociados se piensa que algo no va bien en La Cooperativa y que pierde sentido el estar asociado pues, en mi caso, es para hacer créditos que me permitan cubrir necesidades en el momento que lo requiera desde octubre 2018 no se puede. | Seguimiento de Procesos |
| Mantener la tasa de interés más baja del mercado. | Política de Crédito |
| Mantener la tasa de interés más baja del mercado. | Política de Crédito |
| No sé cómo es el tema pero sí considero que el tiempo de espera para entrega de liquidación es muy extendido. | Marco legal |
| Opciones más competitivas. | Acceso a la Información |
| Mayor agilidad en los trámites que se hacen, siento que es muy lento, desconozco si es el sistema que tienen o el manejo de los ejecutivos. | Estandarización de procesos |
| Mayor agilidad en los trámites que se hacen, siento que es muy lento, desconozco si es el sistema que tienen o el manejo de los ejecutivos. | Tiempo de Espera |
| Yo trabajo en rutas siempre llegamos tarde no sabemos mucho solo cuando uno va. | Horario de Atención |
| Ser más competitiva e igual o mejor que ASDP. | Marco legal |
| Dar una mejor atención al cliente, y tener plena seguridad a la hora de las activaciones de las tarjetas. | Estandarización de procesos |
| Mejoras en créditos con menos intereses. | Política de Crédito |
| El servicio al cliente que dan es pronto bueno y excelente. | No Aplica |
| Para mí está bien. | No Aplica |
| Tasas de interés más bajas. | Política de Crédito |
| Siempre se puede crecer, más con la implementación digital. Llenaron un gran vacío en información y su inmediatez. | Instalaciones |

| ¿Comente, cuáles mejoras puede implantar La Cooperativa para ofrecerle un servicio de excelencia? | Categorización |
|--|-----------------------------|
| Siempre se puede crecer, más con la implementación digital. Llenaron un gran vacío en información y su inmediatez. | Acceso a la Información |
| Más opciones de crédito. | Política de Crédito |
| Depósito inmediato a cuenta asociada de los dividendos. | Tiempo de Espera |
| Tal vez dar a conocer los múltiples servicios y garantías que ofrecen. | Acceso a la Información |
| Todo está muy bien. | No Aplica |
| Creo que está bien. | No Aplica |
| Servicio y respuesta rápida. | Tiempo de Espera |
| Poca información. | Acceso a la Información |
| Mejorar algunos convenios. | Convenios |
| Necesitamos un cajero automático en las afueras del AV Ciudad Quesada donde no cobren cada vez que uno use la tarjeta o que por cada vez que se use se acumulan puntos para cargarlos por artículos y así motivar al asociado de La Cooperativa al uso de esta. | Instalaciones |
| Necesito un crédito y estoy esperando que me avisen a partir de cuándo puedo hacerlo porque en enero y febrero no había dinero para préstamos. | Política de Crédito |
| Tener más cercanía con el asociado a través de páginas transnacionales. | Instalaciones |
| Más información en créditos para compra de lote o vivienda. | Acceso a la Información |
| Dar conocimiento de los informes anuales y logros ya que desconozco sobre este tema y solo los delegados se enteran sobre esto y además solo los delegados reciben un obsequio en esta reunión y los demás asociados podrían sentirse un poco mal, al ver que solo a una minoría sí se les da un obsequio. | Acceso a la Información |
| Que algunos departamentos tengan una oficina para atenderlo a uno. | Acceso a la Información |
| Que en la oficina de Coyol sea la misma atención que la de Barrio Luján. | Estandarización de procesos |
| Nuevas opciones de crédito. | Política de Crédito |
| Mejorar el horario de atención y que esté más acorde con la operación, el mismo considero debe ser extendido en plataforma para que todos los compañeros puedan tener acceso a los servicios. | Horario de Atención |
| Más rápidos para contestar el teléfono y brindar información. | Atención Telefónica |
| Más rápidos para contestar el teléfono y brindar información. | Tiempo de Espera |
| Me gustaría conocer respecto a planes vacacionales, además de descuentos en los diferentes negocios con la tarjeta de La Cooperativa. No dispongo de mucho tiempo para revisar en internet. | Convenios |
| Me gustaría conocer respecto a planes vacacionales, además de descuentos en los diferentes negocios con la tarjeta de La Cooperativa. No dispongo de mucho tiempo para revisar en internet. | Acceso a la Información |

| ¿Comente, cuáles mejoras puede implantar La Cooperativa para ofrecerle un servicio de excelencia? | Categorización |
|---|-------------------------|
| Me gustaría que tuvieran más convenios con turismo. | Convenios |
| Extensión de horario. | Horario de Atención |
| En Cartago no tenemos agencia. | Acceso a la Información |
| Sí. | No Aplica |
| Rapidez en el servicio. Definición pronta. | Tiempo de Espera |
| Mejor explicación sobre servicios de La Cooperativa ya que casi no se sabe de los beneficios de ser asociados. | Acceso a la Información |
| Que presten sin tanta traba. | Política de Crédito |
| No entiendo por qué si uno tiene un ahorro a la vista, se lo nieguen a uno solo porque tiene algún atraso en otro lado fuera de la cooperativa, aun siendo de mis propios ahorros. | Acceso a la Información |
| No entiendo por qué si uno tiene un ahorro a la vista, se lo nieguen a uno solo porque tiene algún atraso en otro lado fuera de la cooperativa, aun siendo de mis propios ahorros. | Política de Crédito |
| Una mejor atención vía telefónica ya que es lo peor que tienen, la atención cuando uno llama por teléfono para hacer alguna consulta, aparte de eso lo demás todo está bien. | Atención Telefónica |
| No está bien. | No Aplica |
| El área a cargo de tarjetas de crédito les resta importancia a consultas dejando a medio atender las mismas. | Seguimiento de Procesos |
| INFORMAR MÁS A MENUDO LOS SERVICIOS QUE TIENE LA COOPERATIVA. NO COBRAR POR OBTENER UNA TARJETA, YA SEA POR CAMBIO O POR ADQUISICIÓN. | Acceso a la Información |
| INFORMAR MÁS A MENUDO LOS SERVICIOS QUE TIENE LA COOPERATIVA. NO COBRAR POR OBTENER UNA TARJETA, YA SEA POR CAMBIO O POR ADQUISICIÓN. | Política de Crédito |
| Sería bueno que comentaran en algún medio lo que se habla en las reuniones para saber que se decide. Lo digo porque soy de la planta gallito y a veces no se puede ir hasta el Coyol. | Acceso a la Información |
| Yo diría que todo está bien. | No Aplica |
| El servicio de parqueo, hay demasiados carros aquí porque algunos no son ni de los que trabajan aquí. | Instalaciones |
| Más planes de crédito. | Política de Crédito |
| Extender el horario los sábados y mejorar los excedentes. | Horario de Atención |
| El trato, hacer que el asociado se sienta bien. | Falta de Empatía |
| El acceso a la página puede llegar a ser más amigable y la parte de la tarjeta dinámica o algo así es algo engorroso. La parte del usuario y contraseña debe ser más versátil. | Acceso a la Información |
| Me parece que la oficina debe ser más espaciosa y el sistema de cómputo más ágil para un mejor servicio. | Instalaciones |

| ¿Comente, cuáles mejoras puede implantar La Cooperativa para ofrecerle un servicio de excelencia? | Categorización |
|---|---------------------|
| Mejorar condiciones de crédito. | Política de Crédito |
| Mejorar las tasas de tarjetas de crédito y reducir interés de préstamos. | Política de Crédito |
| Mejorar sus tasas de interés. | Política de Crédito |
| Tasas de interés se necesitan mejoras. | Política de Crédito |
| Tasas de interés. | Política de Crédito |
| Bajar las tasas de interés para las deudas. | Política de Crédito |
| Me siento muy satisfecho con el servicio que brindan. | No Aplica |
| Para mí tiene buena atención en todas las áreas. | No Aplica |
| El servicio está muy bueno. | No Aplica |
| Por el momento todo se lleva muy bien y el trato excelente. | No Aplica |
| Crédito de vivienda y préstamos personales de mayor tamaño o monto. | Política de Crédito |