



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: PRESENCIAL

Título:

Propuesta de un modelo de Gestión para el mejoramiento de la percepción de la calidad del servicio en Mutualista Pichincha Agencia Latacunga

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas.

Autor
Peñaherrera López Yessenia Brigitte
Tutor
Reinoso Peñaherrera Héctor Raúl

LATACUNGA –ECUADOR
2021



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Propuesta de un modelo de Gestión para el mejoramiento de la precepción de la calidad de servicio en Mutualista Pichincha Agencia Latacunga” presentado por Peñaherrera López Yessenia Brigitte para optar por el Título Magister en Administración de Empresas

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, 22 de julio del 2021

Reinoso Peñaherrera Héctor Raúl, MBA
CC.: 0502150899



APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: Propuesta de un modelo de Gestión para el mejoramiento de la percepción de la calidad del servicio en Mutualista Pichincha Agencia Latacunga, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, 22 de julio 2021

.....
Msc. Dario Javier Díaz Muñoz
C.C. 180286519-4
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
Msc. Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz
C.C. 050296958-7
LECTOR 2

.....
Msc. Julio Ramiro Salazar Molina
C.C.050117350-4
LECTOR 3



DEDICATORIA

Este proceso de perfilamiento profesional, no solo ha significado un cúmulo de saberes contraídos sino; un propósito, un quiero y puedo hacerlo, cristalizado en este lo conseguí y sin duda es ápice para emprender nuevos retos en mi vida. Sintiéndome orgullosa y auto realizada.

Esta investigación quiero dedicarle a Cecilia mi madre; sin duda ha sido la inspiración de mi vida. Desde pequeña he observado su actuar demostrando que no existen desafíos grandes ni imposibles; cuando el trabajo y la perseverancia se juntan, motivados por una fortaleza inmensurable. Su tenacidad y lucha constante nos motiva cada día.

A Pamela mi hermana por los momentos compartidos, su experiencia, su infinita paciencia, sus sabios consejos, su impresionante inteligencia emocional y empatía han hecho de este caminar un lugar lleno de paz y armonía.

Mis sobrinos Sebastián y Brianna ángeles y gestores de miles de sonrisas en mi vida, junto a ellos entiendo el poder de aprender y descubrir el mundo con alegría.

En la vida uno encuentra luz en momentos de profunda obscuridad; y vosotras Tía: Melida y Gloria; Primas: Verónica y Bélgica. Me ayudaron a ver la luz al final del túnel en determinado momento de mí existir.

Yessenia Brigitte



AGRADECIMIENTO

Cumplir sueños no es algo sencillo, pero sin duda es lo que hace, que la vida tenga un objetivo; el valor de la gratitud ayuda a disfrutar las metas convirtiéndolas en experiencias para el ser humano

Quiero agradecer: a Dios por la oportunidad de estar viva y gozar de salud; a mi familia que siempre bajo cualquier circunstancia con mucho amor y templanza me han apoyado en cada peldaño alcanzado, su calor de hogar ha acuñado siempre mi existir.

A los docentes, del programa de maestrías de la Universidad Técnica de Cotopaxi por sus enseñanzas, su conocimiento y la experiencia compartida; que hoy alimentan mis saberes en especial al Dr. Héctor Reinoso docente Tutor por su apoyo, paciencia y predisposición para la realización de este proyecto investigativo.

Hay un sin número de personas por agradecer sin embargo lo simplificaré en todos aquellos que hacen parte del libro de mi vida, gracias por existir.

Yessenia Brigitte



RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, 22 de julio del 2021

.....
Peñaherrera López Yessenia Brigitte
0503773913



AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: Propuesta de un modelo de Gestión para el mejoramiento de la percepción de la calidad del servicio en Mutualista Pichincha Agencia Latacunga, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, 22 de julio del 2021

.....
Msc. Dario Javier Díaz Muñoz
C.C. 1802865194



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO:

Propuesta de un modelo de Gestión para el mejoramiento de la percepción de la calidad del servicio en Mutualista Pichincha Agencia Latacunga

AUTOR: Peñaherrera López, Yessenia Brigitte

TUTOR: Reinoso Peñaherrera, Héctor Raúl

RESUMEN

El sistema financiero en el Ecuador ha evolucionado; el nivel de competitividad para las instituciones financieras es alto. Para crecer en el mercado las empresas deben propender factores diferenciadores. Entre ellos está: la gestión de calidad de servicio. Una de las dificultades de Mutualista Pichincha Agencia Latacunga es el manejo de quejas respecto a la atención al cliente.

Esta investigación se desarrolló presentando una propuesta de modelo de gestión para el mejoramiento de la percepción de la calidad del servicio. Se sustentó la fundamentación teórica en los ejes de gestión: calidad de servicio y atención al cliente. La investigación fue de tipo descriptiva con análisis de datos cuantitativos y cualitativos. La metodología para determinar la percepción de clientes fue a través de la aplicación de cuestionarios estandarizados de medición SERVQUAL; el análisis y validación de datos analizado través de la estadística descriptiva e inferencial. Los resultados reflejaron que; el 43,3% de clientes estaban insatisfechos con la rapidez del servicio. El 41,8% indico que, existe falta de interés por parte de los empleados para solucionar los problemas. El 35,8% considero que Mutualista Pichincha no conoce cuáles son sus necesidades específicas. En base a esto se propuso un modelo de gestión de calidad con enfoque único en los clientes.

Palabras clave: escala SERVQUAL, calidad en el servicio; clientes.



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI DIRECCION DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULO:

Propuesta de un modelo de Gestión para el mejoramiento de la percepción de la calidad del servicio en Mutualista Pichincha Agencia Latacunga

AUTOR: Peñaherrera López, Yessenia Brigitte

TUTOR: Reinoso Peñaherrera, Héctor Raúl

ABSTRACT

The financial system in Ecuador has evolved; the level of competitiveness for these financial organizations is high. In order to grow in the market, companies must have distinguishing factors. Among them is: service quality management. One of the difficulties at 'Mutualista Pichincha Agencia Latacunga' is handling complaints regarding customer service.

The purpose of this research study was to develop a proposal for a management model to improve the perception of service quality. The theoretical foundation was based on management axes, quality of service and customer service. The research was descriptive with quantitative and qualitative data analysis. The methodology to determine the perception of customers was through the application of standardized SERVQUAL measurement questionnaires; data analysis and validation was through descriptive and inferential statistics. The results reflected that; 43.3% of customers are dissatisfied with the speed of the service. 41.8% indicated that there is a lack of interest given by employees to solve problems. 35.8% considered that 'Mutualista Pichincha' does not know what the specific needs of its customers are. According to this, a quality management model with a unique focus on customers was proposed.

Keywords: SERVQUAL scale, service quality; customers.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RENUNCIA DE DERECHOS	vi
AVAL DEL VEEDOR	vii
AVAL DE TRADUCCIÓN	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE DE CONTENIDOS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema.....	2
Metodología.....	6
Formulación del problema.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación.....	8
CAPÍTULO I	10
1. FUNDAMENTACIÓN TEORICA	10
1.1 Antecedentes.....	10
1.2 Fundamentación Epistemológica.....	11
1.2.1 Sistema financiero y su relación con el cliente.....	11
1.2.2 La atención al cliente.....	12
1.2.3 <i>Gestión de Calidad</i>	15
1.2.4 <i>El Método Servqual</i>	17
1.2.5 <i>Modelo Europeo de Calidad EFQM</i>	21



1.3. Fundamentación del estado del arte	28
1.4 Conclusiones.	29
CAPÍTULO II	31
2. PROPUESTA	31
2.1 Título de la propuesta	31
2.2 Objetivos	31
2.3 Justificación	31
<i>2.4.1 Elementos que la conforman</i>	35
<i>2.4.2 Explicación de la propuesta</i>	36
<i>2.4.3 Premisas para su implementación.</i>	36
2.5 Conclusiones	60
2.6 Recomendaciones	61
CAPÍTULO III	63
3. VALIDACION DE LA PROPUESTA	63
3.1. Evaluación de expertos	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS	70



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tareas	8
Tabla 2 FODA Mutualista Pichincha Agencia Latacunga	32
Tabla 3 Agentes de resultados enfoque clientes	40
Tabla 4 Esquema de identificación de los puntos fuertes de la organización	48
Tabla 5 Esquema de identificación de las áreas de mejora de la organización	49
Tabla 6 Propuesta de contenido de Informe de Autoevaluación	490
Tabla 7 Identificación y priorización de las áreas de mejora	522
Tabla 8 Generación de acciones de mejora	533
Tabla 9 Cronograma de implementación del plan de acción	555
Tabla 10 Ficha de acción de mejora	556
Tabla 11 Propuesta de Informe de los Planes de Acción	5959
Tabla 12 Fundamentos de la validación de la propuesta	644



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evolución del sistema financiero y solidario de la provincia de Cotopaxi.....	3
Figura 2 Indicadores de calidad Mutualista Pichincha Agencia Latacunga	6
Figura 3 Relación clientes-Sistema Financiero.....	122
Figura 4 Relación entre los componentes y la expectativa del cliente.....	19
Figura 5 Modelo de gestión de la Excelencia de la Calidad EFQM	28
Figura 6 REDER	37



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cálculo de la muestra	700
Anexo 2 Diseño del Cuestionario	72
Anexo 3 Memoria de cálculo estadístico	755
Anexo 4 Fiabilidad.....	96
Anexo 5 Cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach Conjunto	97
Anexo 6 Validación de experto Gerente organización	100

INTRODUCCIÓN

Para una institución financiera la percepción que tienen sus usuarios o clientes de la calidad en el servicio representa un pilar fundamental para el éxito de la organización. La implementación de modelos de gestión es una técnica que busca facilitar el logro y la culminación de objetivos. En el marco de estos modelos de gestión la prestación de servicios adquiere una importancia considerable reuniéndose esfuerzos para: la mejora, la medición y el aseguramiento de la calidad de los servicios prestados a los clientes.

El eje temático de este estudio se enfoca en analizar la percepción de los clientes respecto a la calidad de servicio de atención en Mutualista Pichincha Agencia Latacunga, con el fin conocer la perspectiva actual para buscar mejorarla a través de una propuesta de un modelo de gestión.

La calidad del servicio al cliente es un punto fundamental para las organizaciones. Los clientes ya no determinan la decisión de compra o el uso de servicio por características como el precio; sino también una buena atención, un ambiente agradable, un trato personalizado, rapidez en el servicio, comodidad y seguridad.

Actualmente existe mucha competencia en el mercado, por esto las organizaciones financieras tienen que siempre estar innovando, evaluando la calidad del servicio, tener bien establecidos los objetivos y estrategias para lograr y mantener la fidelidad del cliente.

La calidad de servicio se vuelve un factor preponderante podemos citar en Ecuador la Ley Orgánica de Defensa del consumidor, que establece lo siguiente:

Que, de conformidad con lo dispuesto por el numeral 7 del artículo 23 de la Constitución Política de la República, es deber del estado garantizar el derecho a disponer de bienes, servicios públicos y privados, de óptima calidad; a elegirlos con libertad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características. (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2011).

Si la organización tiene una clara orientación al mercado y se preocupa por las características de la demanda de sus clientes o usuarios, incorporándolas en el diseño

y rediseño del servicio que ofrece, la probabilidad de lograr sus objetivos será mayor, lo cual se reflejará finalmente en una mayor intensidad de uso del servicio y en la intención de continuar utilizándolo en el futuro aunado a un incremento en las posibilidades de ser recomendado a usuarios potenciales.

Planteamiento del problema: El sistema financiero en el Ecuador ha evolucionado de manera significativa. Y con ello ha generado mayor competitividad en las organizaciones que pertenecen a este sector.

Este conjunto de organizaciones con el propósito de encauzar el ahorro de las personas con excedentes; hasta aquellas que necesitan esos recursos son los denominados intermediarios financieros quienes captan depósitos del público a través de ahorros y los prestan a los demandantes de dinero en forma de créditos e inversiones. Las organizaciones que conforman este sector económico son: bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas según información de la (Superintendencia de Bancos, 2020).

En el Ecuador la Comisión de Política y Regulación Monetaria y Financiera establece por tanto que para los Bancos y sociedades financieras el organismo que ejerce su control y vigilancia es la Superintendencia de Bancos; mientras que para las cooperativas y Mutualistas su ente rector de control y vigilancia es la Superintendencia de Economía Popular y solidaria según información por el (Banco Central del Ecuador , 2019)

Es en este marco conceptual se menciona a las mutualistas según información que detalla (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, 2019) en lo concerniente al Art. 283 de la Constitución de la República del Ecuador se reconoce al Sector de la Economía Popular y Solidaria como un hito importante para el desarrollo ecuatoriano.

Este sector está conformado por cooperativas, asociaciones, organizaciones comunitarias y mutualistas. Éstas son entidades de gestión democrática, con personería jurídica de derecho privado e interés social.

Las Mutualistas son denominadas como asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la vivienda estas forman parte del sector financiero popular y solidario y sus objetivos se centran en la captación de recursos del público los cuales son destinados para el financiamiento de la vivienda, la construcción y para el bienestar familiar de sus clientes y socios.

Es a partir de este reconocimiento en la economía del sector Financiero Social y solidario y su marco normativo. Que por la mayor facilidad y accesibilidad para la conformación de nuevas organizaciones es que ha generado un evidente crecimiento en este sector. Muchas nuevas organizaciones han emprendido actividades financieras dentro de este marco regulatorio a nivel nacional.

Evidenciado el incremento significativo del número de puntos de atención denominando así a nuevas cooperativas y mutualistas esta tendencia de crecimiento se replica a nivel nacional en cada una de las provincias y Cotopaxi también presenta en su información estadística este crecimiento es así que a través del análisis de datos emitidos en el (Boletín de Inclusión Financiera , 2021) emitido por la Superintendencia de Economía Popular Solidarios podemos evidenciar la evolución de este sector de la provincia de Cotopaxi como se muestra en la siguiente gráfica.

Figura 1

Evolución del sistema financiero social y solidario de la provincia de Cotopaxi



Fuente: (Boletín de Inclusión Financiera , 2021)

La tendencia de crecimiento se evidencia claramente y por tanto el nivel de competitividad en este tipo de organizaciones es cada vez más alto.

Es innegable que para la densidad poblacional de la provincia de Cotopaxi que cuenta aproximadamente 349.540 habitantes mayores de 18 años según datos del último censo emitido por el (Instituto de Estadísticas y censos INEC, 2001) siendo Latacunga su cabecera cantonal con aproximadamente 51.689 habitantes.

Es sostenible aseverar que el nivel de competitividad que existe entre las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario como son: cooperativas y Mutualistas es alto en la Ciudad de Latacunga.

Por tanto dichas organizaciones buscan captar la mayor cuota de mercado posible con el fin de crecer y mantenerse en el mercado financiero: esto lo hacen a través de estrategias enfocadas a diversos puntos claves entre los más importantes tenemos: por los productos que ofrecen, los segmentos a los cuales se dirigen, la eficiencia y eficacia en sus operaciones y la calidad de atención que brindan a sus clientes.

De esta forma se cataloga a Mutualista Pichincha Agencia Latacunga como una organización perteneciente al Sistema Social Financiero de la Economía Popular y Solidaria de la Provincia de Cotopaxi que para la presente investigación es el objeto de estudio, de ahí la importancia de contextualizar a la institución.

Según información del Portal oficial de (Mutualista Pichincha, 2015) El nombre jurídico es Mutualista de Ahorro y Crédito para la vivienda Pichincha denominada de forma comercial como Mutualista Pichincha con 59 años de experiencia en el sector financiero fundada el 23 de mayo de 1961; con 25 Agencias, 56 puntos automáticos y una red estratégica de corresponsables a nivel nacional, cuenta con aproximadamente 2,1 millones de clientes a nivel nacional.

Se ha posicionado en el mercado Financiero Ecuatoriano como una de las principales mutualista con una misión que promulga la excelencia en la entrega de servicios financieros, inmobiliarios y soluciones habitacionales en un marco de responsabilidad social.

Promulgando una cultura empresarial fundamentada en: la integridad, trabajo en equipo, profesionalismo, responsabilidad empresarial, innovación, calidez y pasión. Destacándose con una amplia trayectoria frente a sus grupos de interés y la sociedad ecuatoriana por un comportamiento ético y transparente en sus operaciones.

Manteniendo una estructura jerárquica localizada su Agencia matriz en la ciudad de Quito y 25 Agencias sucursales desplegadas en el territorio Nacional, cubriendo zonas Sierra- Centro y Costa del Ecuador.

Su Administración lo hacen a través de gerentes en cada agencia, que a su vez reportan a una Gerencia Regional y por ende este equipo líder son parte del Consejo de Administración de la Organización quienes promulga y promueven un esquema general para la gestión de la organización.

Cada una de las agencias al contar con un gerente guarda la potestad, autonomía e independencia de la administración interna bajo el marco rector de políticas y procedimientos de la organización. Entre los ejes que administran cada uno de los gerentes por agencia son: cumplimiento de metas, administración de cartera de clientes de cada agencia, manejo de personal y calidad del servicio al cliente.

Al ser uno de los ejes principales de cada Agencia el manejar adecuadamente la atención de servicio al cliente para el cumplimiento de objetivos de la organización; hace necesario que los gerentes de cada agencia cuenten con herramientas de medición y mejora constante; a su vez les permitirá una mejora continua de la Agencia y de la institución sistemáticamente.

Mutualista Pichincha Agencia Latacunga cuenta actualmente con indicadores de gestión de diferentes ejes estratégicos; los cuales son presentados en las Actas internas para cierre de año fiscal.

En lo pertinente a calidad de atención de servicio se adjunta información obtenida de la fuente Mutualista Pichincha Agencia Latacunga

Figura 2

Indicadores de calidad Mutualista Pichincha Agencia Latacunga

CATEGORIA DEL INDICADOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO	INDICADOR	RANGO-ACEPTACIÓN	PORCENTAJE
INDICADORES CALIDAD DE SERVICIO MUTUALISTA PICHINCHA AGENCIA LATACUNGA PERIODO ENERO DICIEMBRE 2020	Tenemos una operación altamente eficaz y eficiente, enfocada en las necesidades del cliente	Cumplimiento de atención a clientes de reclamos y requerimientos en los tiempos estándar en base a los acuerdos de servicio	Porcentaje de cumplimiento	MAYOR AL 80%	71,45%
		Experiencia del cliente	Porcentaje de medición: Número reclamos mal servicio/ No. Transacciones	MAYOR AL 80%	70,34%
		Eficacia y eficiencia en el procesamiento de transacciones en caja	Porcentaje de medición: número de transacciones por cajero / horas trabajadas	MAYOR AL 80%	78,56%
		Eficacia y eficiencia en el procesamiento de aprobación de créditos	Porcentaje de medición: número de créditos aprobados / número de solicitudes ingresadas	MAYOR AL 80%	72,45%
		Cumplimiento de atención a clientes de reclamos y requerimientos en los tiempos estándar respecto a la concesión de créditos	Porcentaje de cumplimiento	MAYOR AL 80%	78,69%

Fuente: (Mutualista Pichincha Agencia Latacunga, 2020)

Por tanto, con base a la Figura 2 donde se identifican que existen falencias en calidad de atención de Agencia Latacunga de Mutualista Pichincha. Podemos mencionar que por el número de quejas respecto al servicio, el largo tiempo de espera para la atención, la demora en ejecución de procesos, la insatisfacción señalados por los clientes es un evidente problema en Mutualista Pichincha agencia Latacunga.

Metodología: La investigación es de tipo descriptiva con análisis cualitativo; la recolección de datos se aplicara mediante cuestionarios estandarizados para la medición de la calidad del servicio bajo la escala (Servqual¹). El cuestionario está compuesto por preguntas estandarizadas según determina esta herramienta de medición bajo cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

Se procederá al análisis estadístico de los datos obtenidos validando estadísticamente su confiabilidad. Los resultados descriptivos de los datos obtenidos;

¹ SERVQUAL escala multidimensional estandarizada que mide la percepción de la calidad de servicio

reflejará la situación actual de la institución respecto a la percepción que tiene los clientes de la atención de servicio que entregan. Se aplicará metodología inferenciales del coeficiente Alfa de Cron Bach para analizar la confiabilidad de los datos analizados en el cuestionario para identificar las áreas de mejora.

Para proponer un modelo de gestión que pueda operar para mejorar la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio de Mutualista Pichincha Agencia Latacunga.

Formulación del problema: Cómo el modelo de gestión de la calidad permite mejorar la percepción del cliente en cuanto a la calidad del servicio en Mutualista Pichincha agencia Latacunga.

Objetivo General: Proponer un modelo de Gestión para el mejoramiento de la percepción de la calidad del servicio en Mutualista Pichincha Agencia Latacunga.

Objetivos Específicos: Para lograr alcanzar el objetivo general tanto en la parte teórica, diagnóstica y aplicación, se han planteado los siguientes objetivos:

- Estructurar la fundamentación teórica respecto a modelos de gestión y herramientas de evaluación de la calidad del servicio de atención al cliente.
- Evaluar la situación actual respecto a la calidad de servicio percibida por clientes en Mutualista Pichincha Agencia Latacunga.
- Analizar los resultados de la evaluación de la percepción de la calidad del servicio de atención al cliente en Mutualista Pichincha Agencia Latacunga.
- Proponer un modelo de gestión de la calidad de servicio para mejorar la percepción de la calidad de atención al cliente en Mutualista Pichincha agencia Latacunga.

Tareas: Las actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos planteados fueron ejecutados de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 1.

Tareas

Objetivos Específicos	Actividad
Objetivo 1 Estructurar la fundamentación teórica respecto a modelos de gestión y herramientas de evaluación de la percepción de la calidad del servicio de atención al cliente	<ul style="list-style-type: none">• Revisión bibliográfica.• Revisión de artículos científicos e investigaciones previas para conceptualizar el modelo de gestión de calidad y mejoramiento de servicio al cliente• Fundamentación de la información mediante fuentes bibliográficas del modelo de gestión de ventas y la rentabilidad.
Objetivo 2 Evaluar la situación actual respecto a la calidad de servicio percibida por clientes en Mutualista Pichincha Agencia Latacunga.	<ul style="list-style-type: none">• Diagnosticar la situación de la organización respecto a la percepción de la calidad.• Aplicación de la metodología Servqual².
Objetivo 3 Analizar los resultados de la evaluación de la calidad del servicio de atención al cliente en Mutualista Pichincha Agencia Latacunga.	<ul style="list-style-type: none">• Realizar un análisis con la ayuda del programa informático SPSS³
Objetivo 4 Proponer un modelo de gestión de la calidad de servicio para mejorar la percepción de la calidad de atención al cliente en Mutualista Pichincha agencia Latacunga	<ul style="list-style-type: none">• Describir los componentes del modelo de gestión como propuesta de mejora.

Elaborado por: Investigadora

Justificación:

Esta investigación es de alto impacto y relevancia para Mutualista Pichincha Agencia Latacunga; debido que la organización tendrá en los resultados de esta investigación el sustento altamente confiable respecto a la percepción de la calidad de

² Servqual.- Escala estandarizada de medición de la percepción de cliente respecto a un servicio

³ SPSS.- Paquete informático que permite realizar análisis estadísticos.



servicio por parte de los clientes y con ello un modelo de gestión de calidad que propenda la mejora continua.

El campo temático que contempla el presente caso de estudio obedece a la línea de investigación es la de gestión de calidad; como sub línea investigativa de gestión de calidad del servicio.

La estructura de relevancia investigativa se compone de: determinación de la percepción actual del cliente respecto al servicio y la propuesta de un modelo de gestión de calidad. La parte de interés de este proyecto reside en la aplicación de la escala de medición SERVQUAL como herramienta de análisis para la determinación de la percepción del cliente respecto a la calidad del servicio.

Además el presente trabajo de titulación se realiza cumpliendo con parámetros de investigación que se contemplan como parte de la malla curricular propuesta por el programa de estudio de postgrado de la Maestría en Administración de Empresas MBA que oferta la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Desde una perspectiva individual este estudio es un compendio de conocimientos, práctica y experiencia; los cuales convergen en una sinergia que contribuye positivamente al crecimiento profesional y experticia del investigador.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

1.1 Antecedentes

Para esta investigación se toma como referencia a (Hidalgo, 2017) en la investigación denominada diseño de un modelo de gestión para mejorar la calidad de atención al usuario del GADM cantón Babahoyo el cual tuvo por objetivo mejorar procesos administrativos, optimizar la gestión interna en el GADM de Babahoyo; en este estudio se utilizó una metodología aplicada fue: histórico lógico, analítico sintético, método inductivo – deductivo; como herramienta metodológica aplicada fue la encuesta; concluyendo que la bibliografía existente referente a modelos de gestión de calidad muestra innumerables opciones para mejorar la administración de las empresas públicas y privadas.

Otra investigación que se toma como antecedente es la desarrollada por (Borja, 2008) denominado propuesta de modelo de gestión en calidad de servicio, basado en la Norma Internacional ISO 9001: 2008, en empresas de comercialización de productos de consumo masivo, caso: Almacenes La Rebaja el cual busca diseñar un modelo de gestión en calidad de servicio, basado en la Norma Internacional ISO 9001: 2008. Bajo una metodología de análisis-síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico e hipotético deductivo. Este estudio concluye que en almacenes la Rebaja existe poca preocupación por la calidad de atención al cliente; falta de personal para la buena atención; falta de personal administrativo; falta de estandarización de procesos en sus almacenes; y poco cuidado de la imagen de la marca. Los procesos propuestos se encuentran enmarcados dentro de las recomendaciones ofrecidas por la norma ISO 9001: 2008 de gestión de la calidad y la norma ISO 10002: 2004 de satisfacción del cliente

En cuanto a estudios internacionales referentes esta la evaluación de la calidad del servicio percibida en entidades bancarias a través de la escala SERVQUAL en la provincia de Cienfuegos Cuba realizada por (Álvarez, 2009) quien para evaluar y mejorar la calidad percibida con un enfoque de gestión por procesos y mejora utilizó una metodología basado en la escala multidimensional Servqual. Para la recopilación de información se utilizaron técnicas tales como: entrevistas, tormenta de ideas, revisión de documentos, trabajo con expertos, trabajo en equipo y observación directa. Se hizo uso de herramientas clásicas de la calidad y de gestión de procesos y la metodología de Proceso Esbelto. Como resultados fundamentales de la investigación se identificaron las principales brechas de insatisfacción en la calidad del servicio a partir de las percepciones de los clientes, así como la obtención de una calificación global de la calidad del servicio. Se determinó que para las 22 declaraciones del cuestionario Servqual las percepciones de los clientes no superan las expectativas. Concluyendo que la gestión de la calidad de los servicios bancarios desde la percepción de los clientes constituye una manera de conseguir la satisfacción de sus clientes en las organizaciones financieras.

1.2 Fundamentación Epistemológica

1.2.1 Sistema financiero y su relación con el cliente

Existen algunas personas y empresas ganan dinero todos los días, ya sea, por su salario y ventas. Después de deducir los gastos de consumo u operativos y los costos de producción, obtienen un superávit neto positivo llamado utilidad o ganancia. Este excedente es igual al sobrante de liquidez o ahorro. Estas personas y empresas con excedentes de divisas se denominan Unidades Superavitarias.

Por otro lado, algunas personas y empresas son contrarias a las personas y empresas anteriores, su nivel de consumo es superior a los ingresos, por lo que no son capaces de generar excedentes. Estos se denominan unidades deficitarias. Entonces, la primera función del sistema financiero es captar el exceso de liquidez de las unidades superavitarias y transferirlo a las unidades deficitarias, este ser denomina el servicio financiero.

Figura 3

Relación clientes-Sistema Financiero



Elaborado por: Investigadora

1.2.2 La atención al cliente

La atención al cliente es el servicio que da una empresa u organización a sus clientes o usuarios al atender sus consultas, pedidos o reclamos, cuando le vende un bien o servicio, lo entrega o atiende un cambio o reposición (Devrye, 2017). Es decir, es un concepto amplio que incluye el servicio post venta de un bien o servicio, y aporta de forma sustancial a la construcción de la imagen empresarial.

El cliente en sí mismo es quien genera y a la vez se constituye en el destinatario de toda organización o empresa, sea de bienes o servicios. El cliente recibe toda la atención al momento de la negociación. Por tanto, su atención es el conjunto de tareas y actividades relacionadas ofrecidas por un proveedor con el propósito satisfacer al cliente (Barbero y Díez, 2016).

Existen ciertos principios para atender al cliente. Se trata de inteligencia y disposición, capacidad para lograr la anticipación y satisfacción total de las necesidades de los consumidores o usuarios. También se requiere el trabajo en equipo, de forma integral, en correspondencia con objetivos comunes.

Además, es necesario comunicar las acciones de forma multidireccional. Todos los involucrados deben tener conocimiento para una apropiada actuación, de forma inmediata y ética. Se debe manejar eficientemente los conflictos, comprometerse e involucrarse profesionalmente, adoptar una actitud positiva y pro actividad. Se resaltan como prioridad el protagonismo y liderazgo de cada integrante de la organización, reguardando los límites y el sentido común, la puntualidad y la cultura integral de calidad total (Barbero y Díez, 2016).

Desde un punto de vista básico, el cliente no es más que la persona que adquiere un servicio o producto (Ossorio, 2003). Sin embargo; este concepto tan restringido posee otros elementos que elevan la importancia del cliente en la organización o empresa. La siguiente cita aclara la visión sobre este punto:

El concepto de cliente permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio desde el momento de pagar por él. Hay clientes constantes que acceden a dicho bien de forma asidua o permanente, y aquellos que lo hacen por una necesidad determinada y puntual. El término es utilizado como sinónimo de comprador, usuario o consumidor (Rodríguez, 2008).

Con base en la cita, Los clientes son personas que deben estar satisfechas con los productos o servicios que brinda la organización o empresa, pues el propósito principal de hacerlo es lograr que los clientes estén completamente satisfechos, satisfacer sus necesidades y buscar valor agregado para obtener clientes satisfechos. Esto significa que el producto en sí supera las expectativas del producto o servicio. La supervivencia de la empresa dependerá del grado de satisfacción a medio y largo plazo.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, los consumidores o usuarios son uno de los componentes básicos de una organización porque permiten mejorar las operaciones de la empresa y su rentabilidad, por eso los consumidores o usuarios son el esfuerzo de la empresa para satisfacer sus necesidades con el fin de lograr sus objetivos. Esa gente. Por tanto, es importante determinar los datos personales del cliente y definir sus aspectos con el fin de mejorar el servicio o producto (Martínez, 2010).

Por estos motivos, la atención al cliente debe estar basada en la calidad del servicio, la cual se debe ajustar a las expectativas del cliente, entregándoles la mayor eficiencia y eficacia en cada requerimiento que soliciten. Para lograr tal calidad es necesario cumplir con puntos vitales como confiabilidad, escucha activa y solución de problemas para el cliente y empleados, permitiéndole a la empresa destacarse en el mercado.

Características.

Los consumidores o usuarios asocian la calidad con particularidades específicas como seguridad al requerir un bien o servicio, consideran que debe ser algo bien hecho, esperan que sea un medio cómodo, de excelencia, con capacidad de un bien o servicio y de plena satisfacción de sus necesidades y expectativas, consideran que deben recibir más de lo esperado (Barbero y Díez, 2016).

La calidad puede ser entendida como “el grado de satisfacción que obtiene el cliente en relación con su expectativa inicial” (Barbero y Díez, 2016). Es, por tanto, un hecho subjetivo, una percepción de cada persona en particular. Sin embargo, las organizaciones en general deben trabajar con la finalidad de cumplir este indicador más allá de lo esperado por el cliente.

La calidad de los servicios no puede ser vista como una promesa publicitaria o un diferencial frente a la competencia, pasando a constituirse en algo fundamental en cualquier negocio, pues, no importa que se vendan bienes o servicios, serán personas, seres humanos, quienes los compren y utilicen. La teoría sobre calidad en los servicios aún no llega a su madurez, y persisten varios rubros de la economía que precisan una guía que les agregue competitividad, buscando, como fin supremo, satisfacer al cliente. El interés por la satisfacción del cliente por medio de servicios de calidad, representa un importante reto que la gerencia empresarial del siglo XXI debe considerar. Sobre el particular, la siguiente cita aporta una pauta clara:

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial plantean que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios respecto a cuota de mercado, productividad,

motivación del personal, lealtad y captación de nuevos clientes, por nombrar algunos de los más importantes beneficios. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se constituye en una estrategia prioritaria y cada vez son más quienes intentan definirla, medirla y finalmente, mejorarla (Peresson, 2007).

Por tanto, los conceptos y categorías necesarios para una adecuada planificación y ejecución de normas organizacionales de gestión de calidad y la satisfacción del cliente son, entre otras:

- Mejora continua
- Calidad de servicio
- Cuota de mercado
- Productividad
- Motivación del personal
- Diferenciación respecto a la competencia
- Lealtad de los consumidores o usuarios
- Medición de la satisfacción del cliente.

Entre los elementos más importantes que intervienen en la calidad de un bien o servicio, está el criterio individual, lo que necesitan o gusta a los clientes, lo que esperan los consumidores o usuarios que acceden a ellos. A la par, se involucra la percepción del cliente y los valores agregados necesarios en cada etapa del proceso (Lara, 2013).

1.2.3. Gestión de Calidad

Según lo descrito por (López Cubino, 2017) se entiende como una descripción simplificada de una realidad que debe entenderse, como marco de referencia para la organización y gestión de un negocio, a través del cual se puede establecer un enfoque y marco de referencia objetivo, estricto y estructurado. El diagnóstico de la organización, así como determinar la línea de mejora continua en la dirección de los esfuerzos de la organización. Por lo tanto, es una referencia estratégica que identifica

áreas dentro de una organización que necesitan ser actuadas y evaluadas para ser sobresalientes.

La medición de la satisfacción por la calidad del servicio.

La satisfacción por la calidad del servicio es una actividad decisiva para las empresas, pues les permite conocer de primera mano los factores que contrarrestan la preferencia o la imagen positiva en sus clientes. Las instituciones financieras, como cualquier otra empresa o negocio, deben considerar la percepción del cliente sobre sus servicios y para ello, existen varios enfoques o modelos de medición de la satisfacción del cliente por la calidad del servicio.

En este apartado, se repasan las características de los principales enfoques teóricos sobre la medición de la calidad, habiéndose seleccionado específicamente la escuela americana y la escuela europea, cuyas características principales se presentan a continuación.

Escuela americana.

Este enfoque es más conocido como modelo o escala multidimensional SERVQUAL, es aplicado principalmente por expertos e interesados en generar una mejora en la percepción de calidad de servicio en las organizaciones. Los creadores desarrollaron diversas encuestas y evaluaciones, basadas en el concepto de calidad percibida del servicio, y posteriormente desarrollaron una herramienta para cuantificar la calidad del mismo.

Con esta herramienta puede abordar la medición evaluando las expectativas y percepciones de los clientes por separado, con base en los comentarios hechos por los consumidores durante el estudio (L. López, 2017). Al ser el modelo elegido, considerando su amplia difusión y validez por los múltiples estudios que han respaldado su confiabilidad de aplicación y con mayor evidencia favorable, no se profundizan sus características en este apartado.

1.2.4 El Método Servqual

La insatisfacción del cliente por los servicios recibidos se constituye en un problema para cualquier empresa, y las organizaciones bancarias no son la excepción. La medición de la satisfacción, como actividad fundamental para conocer de primera mano, debe ser apropiadamente ejecutada para la correcta identificación de las falencias en el servicio empresarial.

Como respuesta a estas y otras situaciones que se dan en forma cotidiana, se desarrolló el modelo SERVQUAL de calidad de servicio. Este modelo plantea diversas opciones de resolución a las situaciones negativas detectadas en una organización.

El modelo SERVQUAL (acrónimo de Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality) es uno de los varios enfoques que permite medir la calidad del servicio. Conceptualmente, se tiene la siguiente descripción de este modelo:

El modelo de calidad de servicio SERVQUAL fue desarrollado por Zeithaml, Parasuraman y Berry lanzado por primera vez en 1988, a partir de allí a tenido varias actualizaciones hasta el 2009; fue creado con el objetivo de mejorar la calidad del servicio brindado por las organizaciones. Utiliza un cuestionario estándar que evalúa la calidad del servicio en base a cinco dimensiones: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y factores tangibles. Consiste en múltiples escalas de respuesta diseñadas para comprender las expectativas de los consumidores o usuarios de un servicio. Se puede evaluar, pero también es una herramienta de mejora y comparación con otras organizaciones (Aiteco, 2014).

(Barbero y Díez, 2016) determinan un ciclo de trabajo, que se inicia con la implantación de metodologías de mejora similares al razonamiento estratégico. Sugieren la implementación de cartas de servicios, considerar las expectativas de los consumidores o usuarios, implementar el sistema de atención de quejas y sugerencias,

identificar los procesos más complejos, haciéndolos factibles, sencillos, y poner al cliente en el centro de atención.

Recomiendan aplicar periódicamente encuestas para medir la satisfacción de los consumidores o usuarios, de los colaboradores, e incluso de sus proveedores; de ser posible de la competencia.

Se espera el éxito de la organización y el posicionamiento de una imagen corporativa positiva, como resultado de implementar los procedimientos y las herramientas mencionados. El diseño de la experiencia de un grupo de mejoras consolida este proceso, pues representan un salto cualitativo, con un perfeccionamiento evidente en la intervención y en la gestión de quejas y reclamos.

Características.

El modelo SERVQUAL se caracteriza por facilitar la medición y efectuar seguimientos periódicos para comparar los cambios que se producen en las expectativas y en las percepciones, lo que proporciona una línea de actuación definida (Camison et al., 2016). Aunque los estudios consultados no especifican una periodicidad para la aplicación de esta medición, resulta práctica y recomendable una frecuencia de dos mediciones al año, al final de cada semestre, a la par que se evalúan otros indicadores organizacionales.

Entre las principales ventajas de aplicar este modelo de medición en una institución financiera, está la posibilidad de efectuar un análisis departamental, facilitando la toma de decisiones sobre cada sección. Además, facilita la comparación con los competidores, posibilitando estar pendientes de los cambios operados en el entorno competitivo (Lara, 2013).

Entre sus desventajas, está la extensión del instrumento utilizado, que puede resultar incómodo para los consumidores o usuarios impacientes. Cuando en la investigación se decide agregar otros ítems además de los formulados en el formato original, el encuestado puede perder el interés después de responder 15 preguntas, por demandar más de 5 minutos (Duque, 2015).

Componentes.

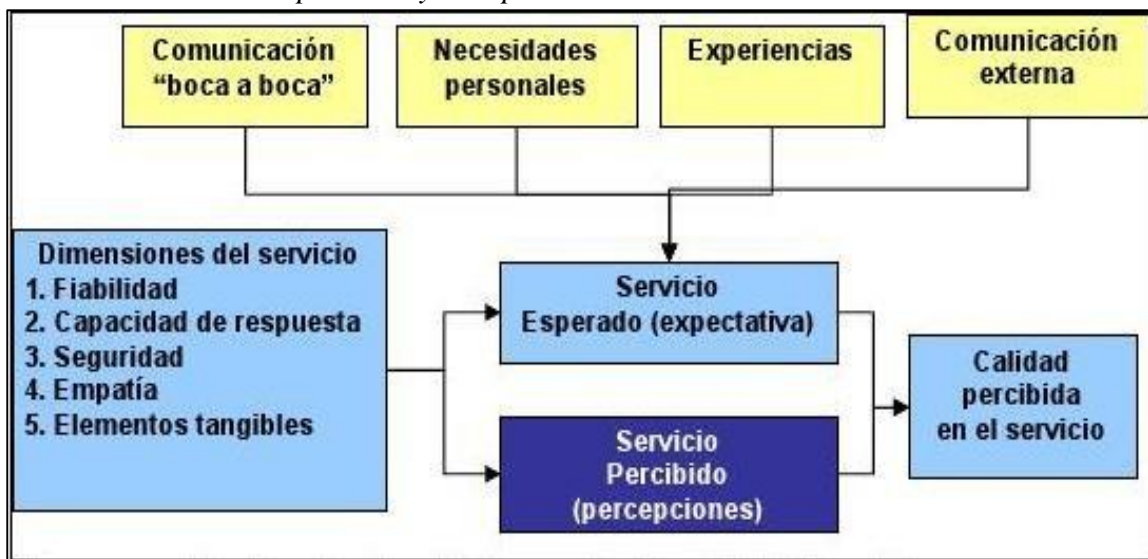
Los componentes del modelo SERVQUAL que fijan o miden las dimensiones de la calidad del servicio a ser evaluado son: 1) Aspectos o elementos tangibles; 2) Fiabilidad; 3) Sensibilidad o capacidad de respuesta; 4) Seguridad; 5) Empatía (Zeithaml et al., 2013).

Los componentes señalados buscan, sobre todo conocer la satisfacción del cliente, y están relacionados entre sí por tratarse de dimensiones que el cliente percibe como un todo cada vez que visita los ambientes de la organización analizada.

La siguiente figura ilustra la relación entre los componentes y la expectativa del cliente:

Figura 4

Relación entre los componentes y la expectativa del cliente



Fuente: (Camison et al., 2016)

Componentes de escala SERVQUAL.

El detalle de estos componentes es:

- Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones, equipos, colaboradores y materiales de comunicación.

- **Fiabilidad:** habilidad de prestar el servicio ofrecido tal como se lo prometió con cero errores.
- **Sensibilidad o capacidad de respuesta:** el deseo de ayudar y satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente de la mejor manera posible y en el menor tiempo posible.
- **Seguridad:** conocimiento del servicio prestado, amabilidad de los colaboradores y su habilidad para infundir confianza en el cliente.
- **Empatía:** atención individualizada y personalizada al cliente.

El método SERVQUAL se concreta con un cuestionario adaptado según las especificaciones de cada empresa de servicios, pero considerando los componentes señalados anteriormente.

Escuela Europea.

En estos contextos globalizados, las empresas han ido identificando la relevancia de mejorar la gestión de calidad en el servicio. En la actualidad la calidad se vuelve una necesidad para las empresas comprometidas con brindar un servicio que satisfaga las necesidades de sus clientes; es por ello que a nivel mundial existen normativas que buscan ser guía para la excelencia en el servicio entre las más destacadas mencionamos a la detallada por la Escuela Europea de Excelencia, (2016)

El enfoque en el cliente la ISO 9001 la cual tiene como objetivo mejorar la calidad que entrega una empresa optimizando el desempeño y agilizando los procesos de gestión, pero siempre desde la perspectiva del cliente final, es decir, las actividades de la empresa para garantizar la satisfacción del cliente aumentan constantemente. Ayudando a las empresas a gestionar las necesidades de los clientes.

De la importancia que desprende en las organizaciones el tener un modelo de gestión de la calidad para el presente trabajo de estudio se basa en el Modelo Europeo de Excelencia de Calidad EFQM.

1.2.5 Modelo Europeo de Calidad EFQM

EFQM (European Foundation for Quality Management) la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad es una organización sin fines de lucro con sede en Bruselas, fundada en 1989. Para aumentar la competitividad de las empresas europeas, el modelo EFQM fue diseñado como un concepto de calidad holístico en respuesta a Edwards en Europa. El trabajo de Deming en Japón (Moreno, 2007)

El propósito de esta organización es construir un esquema sólido y competitivo que apliquen el valor de la excelencia en sus procesos de negocio y ofrecer métodos de evaluación que tomen en cuenta los criterios básicos que tienen todas las organizaciones, por pequeñas que sean, en sus estructuras de gestión.

La filosofía que trata el modelo es “lo que no se mide no se puede mejorar, y lo que no se puede mejorar siempre se degrada.” (Kelvin, 2015). Este modelo permite una evaluación interna de todo tipo de organizaciones para identificar, sus fortalezas y debilidades y promover la mejora continua.

Conceptos fundamentales sobre la excelencia.

“Este modelo define la excelencia como una eficaz y eficiente manera de administrar una organización” (Cruz, 2013). Este modelo define los conceptos que fomentan el desarrollo del modelo EFQM y es una referencia fundamental para su correcta comprensión e interpretación. Este modelo cuenta con agentes que son los parámetros que evalúa a fin de mejorarlos estos son:

- Orientación hacia los resultados
- Orientación al cliente
- Liderazgo y coherencia.
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad social de la organización.

Características del modelo.

“Puede iniciar este proceso en cualquier momento, pero no puede establecer el momento que se completará” (Moreno, 2007).

Este es el proceso interno de una organización con autocrítica y visión realista, que requiere refinar la recopilación de información para percibir la situación como el primer paso hacia la mejora continua. Acelerar el desarrollo de planes de acción y conocer la situación donde las empresas encontrarán fortalezas (Moreno, 2007).

Por lo tanto, muestra cómo ha evolucionado el comportamiento de la organización en el proceso de mejora, y le permite ordenar y planificar las acciones de mejora. Debido a la estructura común, se pueden comparar los resultados obtenidos de diferentes organizaciones.

El modelo cuenta con un sistema de puntuación que ayuda a evaluar y clasificar a las empresas, lo que sirve como criterio para otorgar premios europeos a la calidad.

Debido a su versatilidad, esta herramienta también se puede utilizar para diversos fines y propósitos.

Es una forma de autoevaluación para identificar debilidades y áreas de mejora.

- Permite medir el grado de excelencia de una empresa.
- Conocer, analizar y mejorar la estructura de la organización.
- Es una guía para la presentación a los premios de calidad europea otorgados por la EFQM u otras entidades de Europa.

Además de lo mencionado con anterioridad se podrá alcanzar diferentes logros gracias a su aplicación, como:

- Identificar áreas de mejora.
- Reconocer fortalezas
- La inclusión del personal y su participación en el proyecto.
- Comunicar potenciales mejoras a la organización de manera más práctica.
- Fomentar el trabajo en equipo

Estructura del modelo.

El modelo de evaluación consta de nueve criterios (cinco agentes y cuatro resultados), cinco agentes atenuantes relacionados con lo que hace y cómo opera la organización, y cuatro criterios de resultados relacionados con lo que la organización ha logrado, y estos criterios son directos. Las organizaciones mejoran los resultados mejorando los agentes relevantes (Maderuelo Fernández, 2002)

Agentes facilitadores.

Los criterios de este grupo están dirigidos a la actividad principal de la organización. “Se trata de lo que hacen las organizaciones y cómo lo hacen” (Moreno, 2007). Cada criterio mencionado se prueba y analiza en el modelo.

Liderazgo.

Este es un conjunto de habilidades o pautas de gestión que las personas necesitan para influir positivamente en el equipo organizativo, de esta manera puede facilitar la implementación, ejecución y alcance de la misión y visión de la organización (Hernández, 2007).

Los líderes son un ejemplo por la acción, porque son los que desarrollan los valores organizacionales de una manera que responda a las necesidades de la sociedad, en tiempos de cambio son los que actúan de forma lógica y coherente sin verse afectados por presiones o situaciones y conduce a su organización en la dirección correcta (Maderuelo Fernández, 2002).

Características del líder:

- Desarrollar la misión, visión, valores y principios éticos de la organización.
- Refuerza una cultura de excelencia entre las personas que componen la organización.
- Asegura, flexibiliza y gestiona eficazmente los cambios.
- En tiempos difíciles piensan con racionalidad

Ejemplos para el liderazgo:

- Desarrollo de la misión, visión y de los principios éticos
- Desarrollo e implantación de la mejora continua
- Planificar e implantar proceso que ayude a mejorar los resultados clave
- Participación en la identificación de cambios

Estrategia y políticas.

“Cómo desarrollar planes, políticas, objetivos y procesos de acuerdo con la estrategia focalizada de las partes interesadas” (Cruz, 2013)

Las empresas implementan sus estrategias de misión y visión teniendo en cuenta a sus grupos de interés, con el fin de hacer realidad estas estrategias, implementando políticas, programas, objetivos y procesos.

Ejemplos de estrategias y políticas

- Recopilación de información para identificar el mercado y segmentos
- Comprender, analizar y anticipar las expectativas de los clientes
- Realización de encuestas
- Identificar y comprender los indicadores económicos y demográficos
- Diseñar cuadro de mando integral
- Establecer políticas
- Identificar factores críticos de éxito
- Evaluar la importancia de la política y estrategia

Personas.

Cómo la organización gestiona los recursos humanos, evalúa el clima laboral, establece puestos de trabajo, programas de formación, métodos de comunicación interna, métodos de recompensa y cómo las personas se involucran en los proyectos de la empresa; todo ello con el objetivo de desarrollar todo el potencial de las personas que forman parte de la organización promoviendo un entorno de igualdad.

Ejemplo para este componente:

- La gestión de las personas apoya la estrategia de la organización.
- Desarrolla, planes, estrategias y políticas de RRHH.
- Alinear los planes de RRHH con la política y estrategia
- Garantiza la equidad e igualdad de condiciones.
- Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas
- Se comunican eficazmente con toda la organización
- Son brinda reconocimiento y atención adecuada.
- Proporcionar las herramientas necesarias que permitan a las personas alinear sus objetivos con los de la organización.
- Proporcionar oportunidades que estimulen a las personas a innovar en su trabajo.

Alianzas y recursos.

La organización planifica y gestiona sus alianzas estratégicas con sus proveedores de acuerdo con sus políticas y de acuerdo con la misión y visión de la organización, mejorando así los procedimientos y procesos.

Ejemplos para alianzas y recursos

- Identificar las mejores propuestas de alianzas clave
- Generar y apoyar una filosofía innovadora y creativa mediante el uso de alianzas.
- Identificar los recursos clave para el giro del negocio
- Elaborar planes y estrategias para la gestión de las alianzas estratégicas.
- La tecnología es gestionada para facilitar y supervisar el seguimiento de la estrategia.
- Gestionar y planificar los inventarios
- Análisis del impacto que realizan los productos.
- Tratamiento inteligente de los residuos
- Aprovechar y explotar la tecnología al alcance orientado al apoyo de la mejora

Procesos.

Cómo la organización planifica, administra y mejora los procesos para respaldar las políticas y estrategias de la organización, lo que resulta en un mayor valor para los clientes y otras partes interesadas.

Ejemplos para los procesos

- Los productos y servicios se desarrollan para crear un valor óptimo para los clientes.
- Diseñar los procesos de la organización
- Identificar los grupos de interés que intervienen en cada proceso.
- Identificar las oportunidades de mejora
- Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.
- Se realizan informes con datos relevantes e importantes de los procesos
- Las relaciones con los clientes se gestionan y se mejoran.
- Anticiparse a las mejoras que surjan con las nuevas tecnologías.

Agentes de Resultados.

Demuestra los logros de la organización y los resultados alcanzados estos criterios de la misma manera que el orientador trata de proporcionar la fuente de los resultados de la empresa al aplicar el método EFQM.

Resultados en los clientes.

Cómo se miden los resultados de los clientes y usuarios externos y sus percepciones sobre la organización, sus productos y servicios.

Ejemplo para los resultados en los clientes

- La percepción de clientes sobre la calidad de servicio o producto es un índice cualitativo que puede ser medido.
- Los servicios y productos se desarrollan para crear un valor óptimo en el mercado.
- Las relaciones con los clientes se gestionan y se mejoran.

- Las medidas internas para analizar el rendimiento de las actividades realizadas con sus clientes, usuarios o beneficiarios

Resultados en las personas.

Cómo evalúan las organizaciones el grado o nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto a su entorno laboral, la compatibilidad que tienen con su trabajo y su entorno laboral; el reconocimiento que reciben, cómo se promueve e impulsa para aumentar la productividad

Ejemplos de los resultados en las personas

- Se utiliza encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones de desempeño
- Métricas de desempeño: participación y compromiso, establecimiento de objetivos, gestión del desempeño, resultados de la gestión del liderazgo, capacitación y desarrollo profesional.

Resultados en la sociedad.

El apoyo que brinda una organización para el desarrollo de su entorno social, su impacto en las personas y en cada uno de los grupos que representan, cómo la empresa ve a la organización desde una perspectiva externa a los clientes internos o externos.

Ejemplos para los resultados en la sociedad

- Usan un conjunto de métricas perceptivas e indicadores de desempeño, basados en las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la comunidad.
- Saben cómo identificar, comprender las razones y factores que impulsan las tendencias observadas; el impacto que estos resultados tienen en otras métricas, percepciones y resultados de desempeño relacionados.

Resultados Clave.

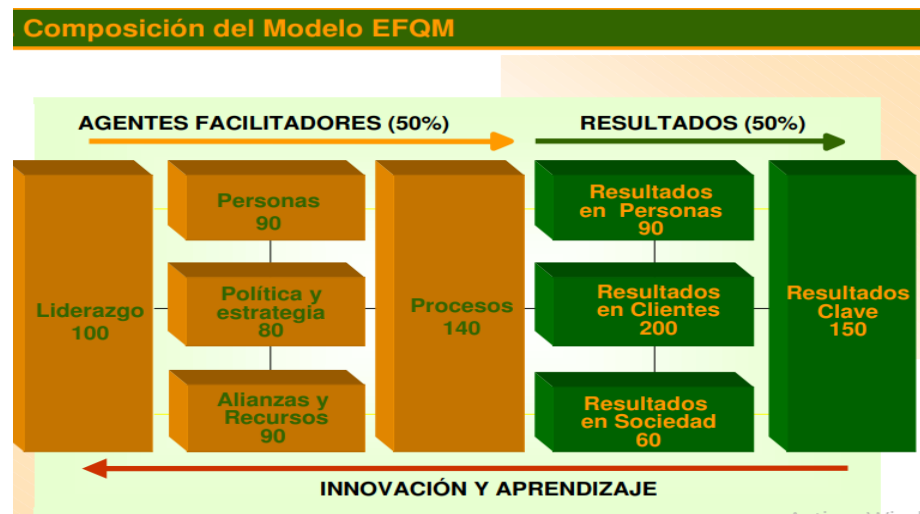
Evaluar los resultados obtenidos en aspectos clave de sus políticas y estrategias.

Ejemplos para los resultados clave

- Resultados estratégicos: son los principales resultados económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implementación de la estrategia
- Indicadores clave de rendimiento: son los que ayudan a monitorear, comprender, predecir y mejorar los posibles resultados clave de la estrategia.

Figura 5

Modelo de gestión de la Excelencia de la Calidad EFQM



Fuente: (López Cubino, 2017)

1.3. Fundamentación del estado del arte

Moreira Ormaza, (2017), en su trabajo de investigación de postgrado de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, titulado: Análisis de la percepción del servicio para los clientes de la clasificación oficinistas y obreros del Banco Internacional de la ciudad de Guayaquil. Obteniendo el siguiente resultado. Dentro de las investigaciones se descubrieron hallazgos muy importantes para el presente estudio, para la herramienta cuantitativa se realizaron 371 encuestas a clientes que pertenecen a la categoría estudiada, en ese caso, a los oficinistas y obreros, todos coinciden por lo general en que el servicio que brinda el banco internacional es bueno, que los niveles de satisfacción referente al servicio recibido son altos, pero eso sí, podrían ser mejores,

como por ejemplo, los tiempos de respuesta a requerimientos indican que pueden ser falencias (motivo de una percepción no tan buena como la esperada), pero las mismas actualmente están siendo controladas con nuevos sistemas y herramientas de medición de tiempos y entrega de respuestas oportunas al cliente.

Causado-Rodríguez et al., (2019). En su artículo científico titulado: Mejora continúa del servicio al cliente mediante Servqual y red de Petri en un restaurante de Santa Marta. Aplica el Método Servqual en el servicio de restaurantes con el fin de obtener una medida de la calidad del servicio. El procedimiento se complementa con el método Red de Petri, con el fin de evaluar el componente de capacidad de respuesta, en la prestación de un servicio en el sector de restaurantes. Metodológicamente, la mejora continua se evaluó mediante encuestas de satisfacción del cliente. Además, se registraron tiempos de pedidos, preparación, domicilios y llegadas de clientes, verificados por medio de herramientas informáticas como Input Analyser y Microsoft Excel. Posteriormente, se validó experimentalmente el diseño en simulación en redes de Petri, mediante Visual Basic. Con los resultados obtenidos se lograron mejoras del proceso, que se traducen en recomendaciones, en temas como: incremento en el personal del restaurante, mayor número de clientes atendidos, mejoras en la eficiencia y eficacia del servicio prestado.

1.4 Conclusiones.

- El marco teórico es la base en la cual el investigador se nutre de conocimientos para desarrollar la investigación o dar solución al problema, se basa en el modelo de gestión de la calidad del servicio en la atención al cliente, donde se clarifican muchos temas importantes para el desarrollo de la Propuesta.
- Investigadores Internacionales y Nacionales, expertos en el área de servicio al cliente y calidad de servicio, presentan opiniones congruentes en relación al impacto sobre la satisfacción del cliente, ocasiona una buena calidad del servicio. Igualmente se determinó que la calidad de un servicio en las entidades bancarias y en todas las organizaciones dependerá del recurso humano que lo

ejecuta; por ello las organizaciones deben asegurar un clima organizacional acorde a las necesidades, motivar y establecer mecanismos de recompensa por cumplimiento de metas; ya que el nivel de satisfacción del empleado se verá reflejando en su labor hacia los clientes.

- La Escala de medición SERVQUAL fue desarrollado por Zeithaml, Parasuraman y Berry con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por una organización. Utiliza un cuestionario estándar que evalúa la calidad del servicio en cinco dimensiones: confiabilidad, capacidad de respuesta, confianza, empatía y tangibilidad. Consiste en varias escalas de respuesta diseñadas para comprender las expectativas de servicio del cliente. Permite la evaluación, pero también es una herramienta de mejora y comparación con otras organizaciones.
- Modelo Europeo de Calidad EFQM permite a los gerentes y ejecutivos comprender las relaciones de causa y efecto existentes entre lo que hace una organización y los resultados que logra, y brinda apoyo para la mejora y el crecimiento continuos. (sostenible) sustentable de la institucionalidad de las Instituciones financieras, así como también disponer de un observatorio en el que se puedan distinguir las mejores prácticas, áreas de mejoras e indicadores.

CAPÍTULO II

PROPUESTA

2.1 Título de la propuesta

Modelo de Gestión para el mejoramiento de la percepción de la calidad del servicio en Mutualista Pichincha Agencia Latacunga.

2.2 Objetivos

- Diagnosticar la situación actual de la Mutualista Pichincha sucursal Latacunga
- Aplicación de la escala de medición estandarizada SERVQUAL para establecer los puntos críticos del servicio al cliente.
- Análisis estadístico descriptivo e inferencial de los datos recolectados.
- Presentar una propuesta del modelo de gestión para el mejoramiento de la percepción de la calidad del servicio en Mutualista Pichincha Agencia Latacunga.

2.3 Justificación

La investigación se realizó en la Mutualista Pichincha Agencia Latacunga. Organización dedicada a ofertar servicios financieros. Su ubicación geográfica esta en las calles General Maldonado y Quito de la Ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi; esta agencia es parte de las 25 oficinas a nivel nacional de Mutualista Pichincha.

Actualmente dirigida por el Ing. Juan Carlos Calvache Gerente de Agencia Latacunga: cuenta con 11 colaboradores de atención al cliente distribuidos en el área de cajas, balcón de servicios, negocios y 1 jefe operativo de agencia.

La administración en agencia es de manera autónoma, con independencia en la toma de decisiones respecto a calidad de servicio, manejo de personal, distribución de trabajo, manejo de cartera de clientes entre otros similares.

Para determinar la situación actual del ente financiero se procede aplicar la matriz FODA con el fin de determinar un diagnóstico situacional de la entidad.

Tabla 2

FODA Mutualista Pichincha Agencia Latacunga

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	FACTORES EXTERNOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte Cartera de clientes • Fidelidad de clientes • Diversidad de productos • Diversidad de servicio complementarios • Características de los productos • Experiencia en otorgar servicios financieros • Cobertura en el territorio nacional • Diversidad de canales físicos y digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de excelencia de reputación en el mercado local y nacional • Acceso a Proyectos gubernamentales de impulso social e inmobiliario • Impulso al sector de la construcción por parte del gobierno y la política pública • Políticas públicas que generar beneficios para la sociedad en el sector financiero para el impulsar la vivienda 	
	DEBILIDADES	AMENZAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Longevidad de la cartera de clientes • Rotación de personal • Cambios en procesos • Déficit de uso de diversos canales por parte de clientes • Falta de publicidad focalizada • Procesos centralizados en agencia matriz. • Incremento de la Morosidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Pandemia Covid 19 • Regresión de la economía • Tasas de interés • Cambio de gobierno y política pública • Incumplimiento de gobierno con pagos a tiempo de pensiones jubilares • Alto nivel de competencia en la ciudad de Latacunga 	

Elaborado por: Investigadora

Fruto del análisis que hemos hecho podemos identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta Mutualista Pichincha Agencia Latacunga.

Por tanto ahora es menester determinar la percepción actual que tiene los clientes de mutualista pichincha respecto a la percepción de la calidad de servicio que oferta

En las empresas la calidad del servicio es un factor indispensable debido a que conlleva la satisfacción y la lealtad del cliente, considerando esto se procedió a realizar el estudio mediante la aplicación de la escala de medición SERVQUAL, mismo que permite detectar el grado de satisfacción de los clientes en base a 5 dimensiones:

- Aspectos o elementos tangibles
- Fiabilidad
- Sensibilidad o capacidad de respuesta
- Seguridad
- Empatía.

En base a la información otorgada por Mutualista Pichincha Agencia Latacunga a cierre de año 2020 se contabilizo un cartera de clientes de la agencia de 12.349 clientes entre los cuales este incluido cliente activo e inactivo, segregando esta población para el caso de estudio se toma en cuenta solo clientes con cuentas activas es decir que hayan realizado movimientos en los 6 últimos meses o mantenga algún producto de la línea de crédito, ahorros o servicios activos con mutualista Pichincha al corte de Diciembre 2020; determinando una población para investigación de 6987 clientes. Para lo cual determinamos el cálculo de la muestra Del resultado del cálculo de la muestra con un 90% de confiabilidad y Z de 1,65 se determinan aplicar 67 encuestas. (Ver Anexo 1)

Fueron aplicadas las encuestas a 67 clientes en los días de mayor afluencia del mes. De forma aleatoria en las afueras la oficina de forma directa. Para lo cual se aplicaron cuestionarios estandarizados adaptados a Mutualista Pichincha.

Se planteó el diseño de la encuesta aplicando la Escala Servqual; con un total de 22 Ítems distribuidos de la siguiente manera 4 primeras preguntas correspondían al componente de tangibilidad; los 4 siguientes a la fiabilidad; a continuación las siguientes 6 preguntas validaban el componente de capacidad de respuesta; las siguiente 3 preguntas la componente de Seguridad y las 5 finales al componente de

empatía. Completando de esta manera la aplicación del instrumento de medición Servqual bajo los componentes a medir. (Ver anexo 2)

Se realizaron análisis estadísticos a los datos recolectados en la aplicación de las encuestas. El procesamiento de los cuestionarios se realiza con la ayuda del Software Estadístico SPSS Versión 25.0. Obteniendo así cuadros estadísticas descriptivas y graficas estadísticas con la información detallada de los resultados. (Ver anexo 3)

Para el procesamiento de información se toman en cuenta únicamente las percepciones de los clientes como referencia la escala de Likert de 5 niveles: se considera respuestas negativas a los encuestados que marcaron 1 y 2 en la escala de medianamente satisfecho a los que marcaron con 3 y respuestas positivas a los que marcaron 4 y 5.

Para probar la fiabilidad del instrumento se emplea el coeficiente Alpha de Cronbach. Dando como resultado el 0.841, propia escala en su conjunto. La fiabilidad del instrumento se considera adecuada buena, puesto que todos los valores del Alpha de Cronbach se encuentran en el rango de 0.8. Por tanto se verifica la confiabilidad de instrumento y los resultados del mismo. (Ver anexo 4)

Del análisis estadístico realizado se puede concluir que las principales causas de insatisfacción y sobre las cuales se debe ejercer medidas correctivas son las siguientes:

Las mayores insatisfacciones de los clientes están relacionas con el componente de fiabilidad debido que en el ítem referido al tiempo de servicio, donde el 43.3% de los encuestados manifestó estar insatisfecho con la rapidez del servicio que se presta en la Mutualista.

Las personas encuestadas están insatisfechas con el interés que prestan los empleados para solucionar los problemas con un 41.8%. Otros puntos críticos también se presentan en la dimensión seguridad y empatía, donde, los clientes consideran que Mutualista no se preocupa por los mejores intereses y tampoco conoce cuáles son las necesidades específicas de sus clientes 35.8% mencionan estar medianamente insatisfechos respecto a este cuestionamiento

Del análisis de correlación de los elementos obtuvimos un ítem con el coeficiente de correlación negativo individual de 0,006 es en este parámetro de donde se menciona que los clientes consideran que Mutualista Pichincha no conoce las necesidades específicas del cliente. Donde podemos concluir este como un punto crítico a resolver con prioridad.

En base a los resultados obtenidos podemos concluir que es necesario mejorar el sistema de gestión de percepción de la calidad por consiguiente, se propone un sistema de gestión basado en el modelo EFQM exclusivamente en el agente facilitador de clientes.

La gerencia de Agencia Latacunga necesita contar con un instrumento válido y confiable de aplicación para mejorar su sistema de gestión de la percepción de la calidad de servicio de la agencia con el fin de que el resultado de este modelo de gestión permita a la alta gerencia evaluar los parámetros que detalle y tomar acción en pro de mejorar la calidad de percepción de servicio al cliente en Mutualista Pichincha Agencia Latacunga.

De los resultados reflejados de la percepción que tienen los clientes en tanto a la dimensión de empatía; permite evidenciar los mayores porcentajes de insatisfacción por tanto es necesario que mutualista pichincha Agencia Latacunga aplique un modelo de gestión del cual se desprenda informes eficientes para la toma decisiones por parte de la gerencia general de Mutualista Pichincha para que se puedan implementar los planes de mejora que vayan en concordancia con las políticas de la organización, estrategias, productos: convirtiéndose en proceso internos de la organización. Lo cual muestre el desarrollo del comportamiento organizacional en su proceso de mejora en el tiempo y habilitar una gestión organizacional inteligente.

2.4 Desarrollo de la propuesta

2.4.1 Elementos que la conforman

La presentación del modelo de gestión EFQM se establecerá de la siguiente manera:

Fase 1: La autoevaluación.

- Selección del equipo evaluador
- Formación del equipo evaluador
- Aplicación del cuestionario REDER
- Consenso
- Generación de áreas de mejora y puntos fuertes

Fase 2: Planes de Acción.

- Priorización y selección de las áreas de mejora
- Definición de las áreas de mejora
- Definición de los planes de acción: Cronograma y Ficha de Acción
- Creación de los equipos de mejora
- Presentación al Jefe de Agencia para su aprobación.

2.4.2 Explicación de la propuesta.

Metodología y pasos a seguir para implementar el modelo de excelencia EFQM en la mejora de calidad de servicio al cliente en la Mutualista Pichincha Agencia Latacunga, considerando que para lograr el objetivo, es necesario visualizar a la organización en un momento determinado para realizar evaluaciones que nos permita sustentar evidencias (que determinan una puntuación), identificar puntos fuertes y áreas de mejora; a fin de responder las siguientes preguntas básicas:

- ¿qué hacemos (evidencias)?,
- ¿cuánto hacemos respecto al Modelo de Excelencia EFQM (puntuación)?,
- ¿qué hacemos excepcionalmente bien (puntos fuertes)?
- ¿qué deberíamos de hacer que no hacemos? (áreas de mejora).

2.4.3 Premisas para su implementación.

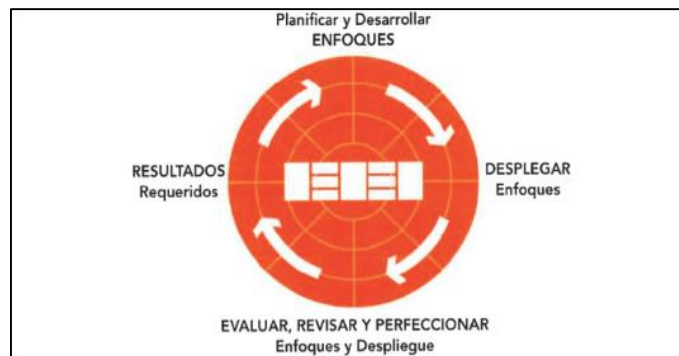
Aplicación de la Matriz de puntuación REDER.

La matriz de puntuación REDER, según (Moreno, 2007) es un método de valoración utilizado para ejecutar la autoevaluación requerida por el modelo de excelencia EFQM, que presenta una serie de temas o características a considerar en el análisis de cada pregunta. Pregunta en el cuestionario de evaluación, que incluye: objetivos, enfoque, implementación, evaluación y prueba.

El análisis realizado como resultado de la aplicación de la metodología REDER, tiene como objetivo principal evaluar de forma clara y sin ningún tipo de sesgo, que todos los aspectos considerados por el modelo de excelencia EFQM se utilizan adicionalmente como una guía a considerar. Todo lo necesario para un análisis válido y correcto, realizado según los criterios del grupo de orientación del agente y resultados.

Figura 6

REDER



Fuente: Adoptado de <http://www.mplus.es/reder/>

Según Corma, (2012), cada una de las aristas presentadas en la Matriz de Puntuación REDER, corresponde a lo siguiente:

- Resultados. Se refiere a los logros de la organización en estos sub criterios, tales como:
 - Al valor absoluto.
 - A las tendencias.
 - Al grado de consecución de los objetivos marcados.

- Ámbito de aplicación dentro de la organización y ámbito de actividades.
- En comparación con los resultados de otras organizaciones, compiten mejor en cualquier campo
- Enfoque. Se hace referencia al concepto en cuestión (análisis de sub criterios), a sus lineamientos por parte de la organización. Se refiere a lo que la organización planea hacer y las razones establecidas para ello, tales como:
 - Lo solido de la idea organizacional y su actitud hacia las políticas y estrategias se basa en una clara orientación a las necesidades de todos los actores.
 - Cómo incorporar enfoques o conceptos en cualquier actividad de la organización. El alcance de su integración en la política y la estrategia.
- Despliegue. Hace referencia a la aplicación práctica del enfoque:
 - En toda la organización.
 - De forma sistemática.
- Evaluación y revisión. - Se refiere al nivel de análisis que realiza la organización sobre la correlación entre resultados y enfoques y su implementación.

Seguidamente, las principales preguntas que (Moreno, 2007), plantea en relación a cada conjunto de criterios y elementos a analizar son las siguientes:

- Agentes Facilitadores: 1. Liderazgo – 2. Política y Estrategia – 3. Personas – 4. Alianzas y Recursos – 5. Procesos

Enfoque.

- ¿Qué se hace y por qué se eligió ese enfoque? (argumentos y razones: investigación, buenas prácticas de otros, consultas, etc.)
- ¿Se han definido los procesos (actividades) necesarios para su desarrollo?
- ¿Se fundamenta y se orienta respecto de las necesidades de los grupos de interés?

- ¿Está alineado, es consecuente, con la política y estrategia de la entidad, con su identidad (misión, visión y valores)?
- ¿Se han establecido objetivos?

Despliegue.

- ¿Se ha implantado de acuerdo a lo previsto y necesario?
- ¿Cuántos lo conocen y lo aplican?
- ¿Responde a un plan o método el despliegue realizado?

Evaluación y revisión.

- ¿Se mide periódicamente, y de acuerdo a una planificación, la eficacia (relación entre resultados y objetivos), tanto del enfoque (razón de ser) como del despliegue (implantación)?
- ¿Se realizan actividades programadas para la identificación de mejoras?
- ¿Se planifica la implantación?
- ¿La tendencia es positiva y sostenida en el tiempo?
- ¿Los objetivos previstos son adecuados y se alcanzan?
- ¿Los resultados son buenos respecto de otras referencias: competidores, sector, etc.? ¿Los resultados son consecuencia de las razones que determinaron actuar así (enfoque)? ¿Los resultados abarcan las áreas relevantes y se segmentan adecuadamente?

Cuestionario.

El cuestionario de autoevaluación se presenta con una matriz de evaluación REDER para los criterios del agente y los resultados.

Tabla 3
Agentes de resultados enfoque clientes

Atributo	Sub atributo	0%	25%	50%	75%	100%
----------	--------------	----	-----	-----	-----	------

Resultado	Tendencia	Los resultados son consecuencia del enfoque	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente 1/4 de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en aproximadamente 1/2 de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en aproximadamente 3/4 de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en todos los resultados durante al menos 3 años
	Objetivo	Sin resultados o con información anecdótica	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 1/4 de los resultados	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 1/2 de los resultados	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 3/4 de los resultados	Alcanzados y adecuados en todos los resultados
	Comparaciones	Sin resultados o con información anecdótica	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 1/4 de los resultados	Comparaciones favorables en aproximadamente 1/2 de los resultados	Comparaciones favorables en aproximadamente 3/4 de los resultados	Comparaciones favorables en todos los resultados
	Causa	Sin resultados o con información anecdótica	La relación causa/efecto es visible en aproximadamente 1/4 de los resultados	La relación causa/efecto es visible en aproximadamente 1/2 de los resultados	La relación causa/efecto es visible en aproximadamente 3/4 de los resultados	La relación causa/efecto es visible en todos los resultados
	Total enfoque	5 10 15 20	25 30 35 40	45 50 55 60	65 70 75 80	85 90 95 100

Fuente: Recuperado de “Introducción al Modelo EFQM” Palacio y Lirola 2004 p12 Cuadro REDER

Selección del equipo evaluador.

La selección del equipo de evaluación es el primer paso en la metodología del Cuestionario Matriz REDER, para la autoevaluación. Por tanto, a la hora de seleccionar el equipo que evaluará los procesos organizativos que implementarán el modelo EFQM de Excelencia, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Un equipo de evaluación debe ser creado, apoyado y coordinado por un miembro del comité de calidad, quien también puede participar en el proceso de evaluación.
- Debe haber suficiente capacidad y excelente disponibilidad para que la capacitación sea aceptable.
- El número de personas dependerá del tamaño de la organización, con una participación de 4 a 12 personas.

- Los participantes en el equipo de evaluación deben ser designados por la Administración de la Entidad, sin ella, que les impide también ser voluntarios, en todos los casos se debe recurrir al entusiasmo y la alegría.
- En general, los miembros del equipo de evaluación deben tener un alto nivel de conocimiento e información sobre la organización.
- Los miembros del equipo de evaluación no solo deben estar integrados por los gerentes de la organización, sino por representantes de todos los niveles gerenciales de la entidad, unidad, servicio, etc., incluso personas pertenecientes a los grupos de interés pueden unirse al equipo al que pueden contribuir con diferentes perspectivas.

Antes de la selección y nombramiento de los miembros del equipo de evaluación, el Proyecto de Implementación del Modelo de Excelencia EFQM debe presentarse en toda la organización, para aumentar la conciencia, la sensibilidad e involucrar al personal de la entidad y fortalecer la participación; Una presentación que debe incluir al menos los siguientes aspectos:

- Descripción del proyecto
- Necesidad y pertinencia
- Objetivos previstos
- Metodología
- Cronograma de actividades

Formación del equipo evaluador.

Para asegurar una autoevaluación exitosa utilizando la Matriz de Puntuación REDER, la capacitación de los miembros del equipo de evaluación debe considerarse de manera importante, especialmente a la luz de la interpretación apropiada dada a cada pregunta del cuestionario.

Como señala Moreno, (2007), el comité de calidad encargado de la formación de evaluadores debe establecer los siguientes objetivos en cuanto a la formación de los miembros del equipo evaluador.

- Comprender el significado de las preguntas y cómo deben ser interpretadas en cada entidad, estableciendo criterios generales, tales como: descripción de grupos de interés, definición de resultados clave, especificación de usuarios, clientes, beneficiarios, entre otros.
- Brindar información a los evaluadores en áreas o aspectos donde no hay suficiente información. Si se decide proporcionar esta información, será más fácil explicar la estructura del modelo en sí, ya que esto facilitará su uso y la búsqueda de la información que se encuentra en la pregunta correcta.
- Las evaluaciones deben realizarse para que sean lo más objetivas y realistas posibles, sin perjuicio de los planes y cambios o mejoras planificados.
- Enfatizar la comodidad de las intensidades y califíquelas con las preguntas adecuadas.

Cumplimiento del cuestionario: identificación.

Los miembros del equipo de evaluación deben considerar que su propósito principal es realizar una autoevaluación utilizando un cuestionario formulado para tal fin, lo que lleva a puntuar y obtener evidencia para cumplir con cada pregunta formulada en el cuestionario.

Un procedimiento sistemático para realizar autoevaluaciones tiene sentido porque, en particular, es necesario obtener evidencia de la organización sobre el cumplimiento de los parámetros de certificación antes de evaluarlos; Además, considere la correspondencia estricta con el tema en cuestión, ya que es muy fácil que ocurra un evento donde la sabiduría es el tónico que intenta distraer al evaluador. Luego, es necesario que con la evidencia obtenida se haga una calificación en la escala de calificación propuesta y en última instancia determinará la puntuación.

Sin embargo, antes de identificar y determinar la evidencia presentada en el párrafo anterior, los miembros del equipo de evaluación deben considerar lo siguiente:

- De forma preferente, se apliquen criterios de cautela y conservadurismo al evaluar un criterio y sub criterios.

- Las puntuaciones deben estar sustentadas, justificadas y sustentadas por evidencia.
- El modelo de excelencia de EFQM es muy amplio y de amplio alcance.
- La evidencia debe explicarse de manera completa, simple y clara.

Evidencias.

Al obtener evidencia para la evaluación de cada uno de los criterios y sub criterios, (Moreno, 2007), se determinó que se deben examinar los siguientes:

- La evidencia debe ser claramente conceptual para que pueda ser entendida, incluso por personas que no sean miembros de la organización, incluyendo evitar o indicar el uso de siglas o siglas, descripciones telegráficas, nombres de personas o programas, etc.
- La evidencia no tiene que ser absoluta, es decir, no tiene que ser evidencia irreversible de que la entidad está haciendo lo que se propone en el modelo de excelencia EFQM y en todas las áreas. Por tanto, la evidencia puede ser relativa o parcial cuando se refiere únicamente a centros, proyectos o programas.
- No es posible calificar para puntajes altos en casos donde no se ha probado evidencia formal o sistemática dentro del sistema o en toda la organización. Sin embargo, incluso si la puntuación es baja, se debe obtener evidencia parcial o relativa al respecto, dado que la autoevaluación debe conducirse de manera objetiva para que el panorama de la situación organizacional actual sea realista. Contribuir también a la adquisición de un conocimiento más profundo y completo de la entidad y a promover y facilitar la implementación de buenas prácticas en programas u otros campos.
- La evidencia se puede aplicar a una serie de preguntas de diferentes cuestionarios, ya que el sistema de trabajo consta de diferentes componentes como: acceso, argumentación, trámite, distribución, seguimiento, entre otros. Sin embargo, para obtener los mejores resultados, hay que considerar qué tipo de pregunta se probó para obtener la evidencia.

- Sin embargo, hay que tener en cuenta que los evaluadores o certificadores externos pueden requerir evidencia de la evidencia que obtenemos e indicamos en el cuestionario, y especialmente en los aspectos a los que se refirieren.
- Al completar el cuestionario, cada evaluador debe presentar evidencia que pueda identificar en la sección correspondiente de cada pregunta.

Puntuaciones.

La calificación de las puntuaciones obtenidas de la aplicación del cuestionario para cada uno de los criterios y sub criterios del modelo de excelencia EFQM se realizará en una escala de 0 a 100 puntos a intervalos de 5. La escala de calificación se divide en cinco partes. Que contiene diferentes grados.

Como se señaló anteriormente, el rol de cada evaluador es evaluar los criterios y sub criterios según una escala de calificación definida, con base en la evidencia obtenida, permitiendo que la realidad de la entidad se sustente en diversas cláusulas de elegibilidad y determinando una puntuación específica a partir de una sección.

En la selección de segmentos y puntuaciones que se correspondan con la realidad de la entidad que se está probando, (Moreno, 2007) afirma que se deben examinar los siguientes aspectos generales:

- Existen una serie de palabras clave o aspectos que pueden ayudar a determinar la elección de los apartados y sus puntuaciones, tales como: tiempo de implementación, sistemático, esporádico, formal, programado, nivel de implementación, arbitrariedad, revisión y mejora.
- Explícitamente y en determinadas situaciones, parece que el apartado no pertenece al fondo, no es así, porque lo definido por el primero siempre se incluirá en el apartado.
- La puntuación elegida en cada apartado dependerá de la consistencia de la evidencia, el nivel de adopción o aplicación, la ruta.
- Una vez que el evaluador de la prueba cumple con las cláusulas relacionadas con ciertas preguntas y otras no se cumplen, se debe evaluar la importancia de

lo que no hemos encontrado; Lo que puede llevar a que, si el significado no es representativo, se puede clasificar en una sección de puntuación baja, o viceversa, se debe clasificar en la puntuación más alta de la sección anterior.

- Los evaluadores deben mantener criterios de cautela y conservadurismo al otorgar puntos y más cuando comenzamos a implementar el sistema de gestión de la calidad y practicamos y familiarizamos con el tema; Porque hay que tener en cuenta que si se evalúan por primera vez los aspectos requeridos por el modelo de excelencia EFQM, se sobreestima la puntuación de autoestima y luego se realizará un proceso similar (con más formación, más control sobre el tema, siendo más exigente y meticuloso).
- Cabe destacar que las entidades excelentes lograron la mayoría de preguntas entre 40 y 60 puntos. La prueba es que un alto sello de excelencia determinado requiere una puntuación total de más de 500 puntos (en una escala de 1 a 1.000), lo que de alguna manera confirma la amplitud y profundidad del modelo y, por tanto, ambos tienen una gran demanda.

El Modelo de Excelencia EFQM considera una serie de cálculos y ponderaciones para lograr la puntuación final del producto de autoevaluación de la implementación del cuestionario, que se describe a continuación:

- a) Después de recibir una puntuación para cada pregunta, se recibirá una puntuación para cada sub criterio. Para los sub criterios que tienen varias preguntas, la puntuación se evaluará aplicando un cálculo de media aritmética.
- b) Por otro lado, la puntuación de cada criterio se obtendrá utilizando la media aritmética de las puntuaciones de los sub criterios que lo integran.
- c) Las puntuaciones obtenidas para cada criterio deben ponderarse con el peso específico que tiene cada criterio considerando los detalles en el modelo EFQM de Excelencia, de manera que se pueda generar puntos de ponderación a partir de cada criterio. Criterios y sumando todas las puntuaciones finales.

El consenso.

En la primera etapa de implementación del modelo EFQM de excelencia se debe realizar una autoevaluación y se debe obtener una relación única de evidencia, fortalezas y áreas de mejora, así como una única puntuación, ya que al modelar criterios se obtienen múltiples valoraciones para cada miembro del equipo de evaluación Sobre la evidencia y la puntuación.

Por tanto, la deliberación sobre el consenso se refiere al procedimiento de análisis, discusión y resolución de los conflictos existentes entre los diferentes niveles para cada pregunta, en cuanto a evidencias y puntuaciones, realizado en reuniones presenciales de todo el equipo evaluador.

Los aspectos a tener en cuenta según (Moreno, 2007), a la hora de decidir llegar a un consenso son:

- Decidir cómo actuar de acuerdo en cuestiones que van más allá de los límites de la diferencia; Así como de aquellos que no lo hacen.
- Determinar cómo se calculará una puntuación de 0 y una puntuación NS/NC (sin opinión).
- Determine la diferencia permitida en los puntajes (diferencia entre el puntaje más alto y el puntaje más bajo).
- Comunicar a todo el equipo evaluador cuál es el propósito de la reunión de consenso.
- Establecer una tasa de respuesta de promedio aceptable.
- Instaurar reglas y normas básicas.

Generación de áreas de mejora y puntos fuertes.

Una vez completado el consenso, y por tanto la única autoevaluación (puntuación y evidencia), se deben identificar áreas de mejora y fortalezas, para completar la primera etapa, diagnóstico y descripción concreta de la realidad, donde se contará:

- Una evidencia que describirán lo que hacemos.
- Una puntuación que nos indicará en qué grado aplicamos el Modelo EFQM.
- Algunas fortalezas que mostrarán lo que se realiza mejor.

- Algunas áreas de mejora que mostrarán lo que se necesita mejorar.

Puntos fuertes.

Según (Moreno, 2007), un punto fuerte es una actividad, método o sistema de trabajo que está documentado, implementado, verificado, reconocido y con vías adecuadas que demuestran su efectividad y se desvían de las prácticas operativas actuales y conocidas en el ambiente de trabajo, o al mismo tiempo, contener elementos innovadores o ser protagonistas destacados, puede ser un ejemplo a seguir en los servicios u otros centros de la propia organización.

Para identificar las fortalezas se utilizarán las evidencias recabadas en la autoevaluación las cuales deberán ser recolectadas por el comité de calidad de la organización.

Para identificar las fortalezas en la autoevaluación, se considera lo siguiente:

- La institución identifique entre 5 y 10 puntos fuertes, de acuerdo a la definición que se ha realizado, es más que suficiente.
- Exista coherencia entre la puntuación y la identificación de puntos fuertes en los distintos sub criterios.
- Pueden clasificarse en absolutos o relativos, según su actitud hacia los aspectos que cumplen cada uno de los sub criterios; Y el alcance de su aplicación.

En la Tabla, se hace referencia al esquema a utilizarse para la identificación de los puntos fuertes dentro del proceso de autoevaluación, en el cual se hará constar cada uno de los sub criterios con el cual se relaciona el punto fuerte, el criterio, la calificación y su descripción.

Tabla 4

Esquema de identificación de los puntos fuertes de la organización

PUNTOS FUERTES DE LA ORGANIZACIÓN	
Organización	
: Fecha:	

N° de la Orden	Criterio y Sub criterio	Puntuación del sub criterio	PUNTO FUERTE

Fuente: Fundación Luis Vives

Áreas de mejora.

A continuación, se debe identificar las áreas de mejora que culminen con el autodiagnóstico, en base de la información que se ha logrado identificar. Estas áreas de mejora se refieren a aspecto, temas o cuestiones que pueden ser potenciados por la institución.

Se debe identificar áreas de mejora para cada uno de los sub criterios establecidos en el Modelo de Excelencia EFQM, considerando lo siguiente:

- Tener claro lo que se debería hacer, es decir, lo que el sub criterio del modelo plantea o propone que debería hacer la entidad.
- Definir bien lo que está haciendo, es decir, lo que está haciendo la organización a un nivel mayor o menor y esto se refleja en la autoevaluación a través de la evidencia.

Por lo ya mencionado, la diferencia entre lo que debe ser y lo que es, es un área que necesita ser mejorada, lo que (Moreno, 2007) indica las siguientes consideraciones que se debe tener en cuenta a la hora de describir cada uno de los elementos:

- No es necesario describir el campo de mejora de forma amplia, ya que basta con mostrar los aspectos genéricos.
- No se describe una acción sino un aspecto, tema, área, cuestión a mejorar.
- No se trata de definir como hay que mejorar sino donde hay que mejorar.

La tabla muestra el programa utilizado para identificar áreas de mejora, en el que se presentan los sub criterios relacionados con el campo de mejora, sus competencias, los criterios correspondientes y la descripción del área.

Tabla 5

Esquema de identificación de las áreas de mejora de la organización

ÁREAS DE MEJORA – IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN				
Organización				
: Fecha:				
Nº de la Orden	Criterio y Sub criterios		Puntuación del sub criterio	ÁREA DE MEJORA

Fuente: Fundación Luis Vives

Informe de la autoevaluación.

El informe de autoevaluación es el último paso a dar para cerrar el primer paso en la implementación del Modelo de Excelencia EFQM. Este documento debe ser aprobado por el organismo correspondiente para completar la autoevaluación.

La importancia de los informes de autoevaluación radica en que su uso varía en la implementación del modelo de excelencia EFQM, ya que en el corto plazo se utilizará para la comunicación y difusión de las autoevaluaciones realizadas entre la comunidad. La organización también debe contener toda la información necesaria para la implementación continua de la segunda fase, que incluye la definición y desarrollo de un plan de acción de mejora.

En la Tabla, se presenta una propuesta del contenido que debería tener el informe de autoevaluación.

Tabla 6

Propuesta de contenido de Informe de Autoevaluación

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN

MODELO DE EXCELENCIA EFQM

1. Introducción.

- Política de Calidad de la organización.
- Decisión sobre el establecimiento del Sistema de Calidad en la entidad.
- Responsable de Calidad en la organización.
- Antecedentes y constitución del Comité de Calidad.
- Formación recibida por el Comité de Calidad.

2. Objetivos de la autoevaluación.

- Definición del alcance de la autoevaluación y de los objetivos perseguidos.

3. Estrategia seguida.

- Selección y formación del Equipo Evaluador.
- Respecto al cuestionario de autoevaluación:
 - Grado de comprensión de las preguntas.
 - Principales dificultades detectadas en el cuestionario.
- Respecto a la utilización de la herramienta informática:
 - Ventajas aportadas por la herramienta.
 - Principales dificultades encontradas en su utilización.
- Respecto a la valoración de los resultados:
 - Coherencia global con el Grado de aplicación del sistema de calidad en la entidad.

4. Valoración general del proceso de autoevaluación.

5. Resultados de la autoevaluación.

- Resumen de resultados.
- Gráficos de resultados.
- Cuestionario completo: puntuación y evidencias.
- Tabla de consenso.
- Relación de puntos fuertes.
- Relación de áreas de mejora

Fuente: Fundación Luis Vives

Priorización y selección de las áreas de mejora.

Este será el inicio de la segunda fase de la implantación del modelo EFQM de excelencia, que terminará en la autoevaluación a realizar, cerrando el ciclo de mejora continua definiendo las actividades a realizar.

La entidad que realiza el proceso de autoevaluación, en circunstancias normales, según el método propuesto en la primera etapa, pudo identificar más de un centenar de áreas de mejora, desde las que merecen una decisión hasta las que requieren detalles.

Sin embargo, en todos los casos y debido a los recursos limitados de que dispone la organización, es necesario seleccionar las áreas más trascendentales para un mayor desarrollo en el plan de acción. Por tanto, es importante contar con criterios objetivos que aseguren la selección del área que mejor se adapte a las preferencias y recursos existentes. El modelo sugiere priorizar, es decir, clasificar según criterios de importancia y viabilidad; Sin descuidar, pueden existir o no métodos más complejos, que pueden contener variables adicionales en el análisis.

Para Moreno (2007), Los criterios de importancia y elegibilidad que se utilizarán para seleccionar las áreas importantes:

- **Importancia.** - Este es un criterio completamente subjetivo para cualquier persona que participe en el proceso de prioridad; Sin embargo, si se pueden determinar los aspectos que se pueden tener en cuenta para evaluar la importancia de cada ítem, esto permitirá valores más homogéneos al menos en los componentes que consideran.
- **Viabilidad.** – En cambio, este criterio se caracteriza por ser mucho más objetivo porque evalúa la capacidad económica y técnica de la organización para mejorar cada área identificada y su relevancia institucional.

Se debe dar prioridad a un grupo de trabajo apropiado compuesto principalmente por técnicos que estén bien versados en la planificación estratégica de la organización y la disponibilidad de recursos, que son los componentes necesarios para implementar las prioridades. El grupo que realiza esta actividad puede ser un comité de calidad con una persona del equipo directivo y del órgano de gobierno.

La tabla presenta un formulario que se utilizará para identificar y priorizar áreas de mejora organizacional, utilizando una valoración de 1 a 100 puntos en los criterios de

importancia y factibilidad de cada área identificada, para que posteriormente se calcule la media aritmética de cada puntaje, completar con los resultados obtenidos.

Tabla 7

Identificación y priorización de las áreas de mejora

AREAS DE MEJORA - IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN							
ORGANIZACIÓN		<input type="text"/>			Fecha:		<input type="text"/>
N° Orden	Criterio y sub criterio	Puntuación	Área de Mejora	VALORACIÓN			Plan de Acción
				Importancia	Viabilidad	Total	

Fuente: Fundación Luis Vives

Al final de este análisis, se debe completar con la selección de las áreas de mejora a trabajar en el plan de acción que haya determinado, en el que se debe ordenar las áreas según las puntuaciones obtenidas en orden ascendente, con el fin de seguir cortando, es decir, la puntuación mínima que debe trabajar el área en el plan de acción. Él en el programa correspondiente.

Definición de las acciones de mejora a partir de las áreas seleccionadas.

A continuación, se debe considerar la concreción de la zona para la mejora seleccionada, teniendo en cuenta las siguientes características que debe tener la acción correctiva:

- Utilizará una hoja de acciones correctivas en la que se ensamblarán los elementos principales para una definición más amplia y completa de la acción correctiva.
- Se encargará la definición a un equipo de acuerdo con la metodología propuesta.

- Deberá definirse de forma sólidamente fundamentada e integrada, que incluya la definición del despliegue sistemático que se deberá seguir para su implementación y la evaluación para medir su eficacia.
- Se debe presentar una decisión frente a una observación.

Es posible y debido a la estructura del modelo, existan áreas de mejora que han sido priorizadas, que estén trabajando el mismo tema, pero desde puntos de vista distintos es decir áreas de mejora relacionadas. En estos casos se propone que las acciones de mejora que vamos a definir agrupen a aquellas áreas relacionadas.

A continuación, se presenta la Tabla en la cual se consignará las acciones de mejora que en base a las áreas seleccionadas en la priorización

Tabla 8

Generación de acciones de mejora

GENERACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA												
ORGANIZACIÓN:							FECHA:					
AREAS DE MEJORA INCORPORADAS AL PLAN DE ACCIÓN				ACCIONES DE MEJORA								
Nº	Criterio y Sub criterio		Descripción del área de mejora	Nº	Área de mejora			Acciones de mejora		Plan de acción		

Fuente: Fundación Luis Vives

Definición de los planes de acción.

A continuación, se desarrollará los planes de acción y de forma específica las acciones previstas con la utilización de una ficha de acción y un cronograma, cuya definición y estandarización le corresponde al Comité de Calidad; así como, someterlos a consenso y mejoramiento de parte de los equipos directivos y alta administración de la institución.

Cronograma.

El cronograma que se utilizará se basará en la metodología establecida para el Diagrama de Gantt, el cual consiste en representar gráficamente el tiempo que se utilizará para realizar las diferentes tareas que se tenga previsto a lo largo del plazo total para la ejecución de los planes de acción definidos para lo cual se tendrá en consideración lo siguiente:

- Fecha de inicio y fin del plan de acción, el cual hace referencia al tiempo otorgado a los equipos de mejora para definir e implementar la acción de mejora, los cuales en la generalidad deberán ser para períodos cortos, en razón de que es importante palpar lo más pronto posible los resultados de este proceso.
- Planes de acción y acciones de mejora, esta información es obtenida directamente de la tabla para la generación de las acciones de mejora.
- Cronograma de ejecución, corresponde a la representación gráfica de los tiempos y momentos asignados al desarrollo de cada acción durante el tiempo en que duren. Los cuales deben ser lo suficientemente amplios a fin de que exista un cabal cumplimiento.
- Fechas de cada acción, en las cuales se señalarán las fechas exactas para dar inicio y finalizar el desarrollo de cada uno de las acciones de mejora, por lo tanto, la fecha de fin indica que el equipo de mejora debe presentar el resultado de su trabajo, lo cual es las propuestas de mejora, al Comité de Calidad.

Tabla 9

Cronograma de implementación del plan de acción

CRONOGRAMA - PLAN DE ACCIÓN										
ORGANIZACIÓN						Fecha:				
Fecha de inicio del Plan:						N° Acciones de mejora				
Fecha fin del Plan										
Duración del Plan										
Plan de acción	N°	Acción de mejora	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN					FECHA		
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Inicio	Fin	

Fuente: Fundación Luis Vives

Ficha de acción de mejora.

La hoja de acción es el paso final para completar la definición de un plan de acción que tiene como objetivo brindar información útil y complementaria que oriente y oriente a todos los equipos de mejora en su trabajo en el desarrollo de acciones correctivas y sistemas de licitación, enfoques, métodos, entre otros.

De acuerdo con Moreno (2007), en esta ficha se debe consignar la información que se describe a continuación:


- Equipo de reparación. - Indique la persona propuesta o su rol como equipo para el desarrollo de acciones correctivas. Este equipo será responsable de proponer sistemas, métodos, enfoques y otras características necesarias para producir mejoras.
- Argumentos o justificaciones. - Una breve explicación de las razones que se consideraron, especialmente en la fase de priorización, para esta propuesta de acción correctiva.

- Orientación y propósito. - Por indicación, esta información tiene como finalidad definir y orientar al equipo de mejora en el alcance, metodología, impacto que tiene el desarrollo de las acciones y sus resultados.
- Periódico, método y responsable de seguimiento. - Debe establecerse un sistema de seguimiento del trabajo del equipo de mejora, con el fin de verificar el correcto enfoque en el desarrollo de las operaciones y asegurar un buen ritmo de trabajo para evitar retrasos.
- Fecha de implementación prevista. - Fecha prevista para la implementación del enfoque, sistema o método propuesto por el equipo de mejora, para ser aprobado por la alta dirección de la organización.

La tabla muestra el modelo de hoja de acciones correctivas que se utilizará en el proceso de autoevaluación.

Tabla 10

Ficha de acción de mejora

FICHA DE ACCIÓN DE MEJORA								
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			A partir de la Autoevaluación realizada de acuerdo al Modelo EFQM				
	Organización			Fecha de Autoevaluación				
	Plan de acción			Fecha de inicio del plan				
	N° de la acción			Fecha fin del Plan				
	Acción de Mejora			Inicio de la acción				
				Fin de la acción				
Áreas de mejora agrupadas en esta acción	N° de la acción	Descripción	Importancia	Viabilidad	Puntuación Ponderada	Criterio EFQM	Sub criterio EFQM	
EQUIPO DE MEJORA RESPONSABLE DEL DESARROLLO DE LA ACCIÓN DE MEJORA								
ARGUMENTACIÓN O JUSTIFICACIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA								
ORIENTACIONES Y OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO DE LA ACCIÓN DE MEJORA								
Los objetivos específicos que se pretenden conseguir con la acción deben	1			5				
	2			6				
	3			7				

estar cuantificadas	4		8	
RECURSOS NECESARIOS				
PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN				
SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN (Método y responsables del seguimiento)				
FECHA PREVISTA DE LA IMPLANTACIÓN DE LA ACCIÓN PROPUESTA				
OBSERVACIONES		COMITÉ DE CALIDAD		VISTO BUENO DIRECCIÓN

Fuente: Fundación Luis Vives

Creación de los equipos para la mejora.

El equipo de mejora es responsable de planificar las acciones correctivas incluidas en el plan de acción y proponer mejoras para el mismo, mediante el desarrollo de un sistema bien construido.

La metodología desarrollada sugiere que el equipo de mejora está conformado por factores organizacionales, pero que no hay suficiente disponibilidad o capacidad entre los miembros de la organización para llevar a cabo las acciones planificadas. La coordinación y gestión del equipo de mejora se realizará a través del comité de calidad.

Para constituir el equipo de mejora de primer nivel se debe solicitar su integración de forma voluntaria, cultivando el compromiso e implicación que tienen algunos miembros del equipo, y para ello el comité de calidad debe analizar que los candidatos tienen los siguientes aspectos a considerar:

- Visión para contribuir con base en la ubicación de su trabajo en la estructura organizacional.
- Acción de mejora a desarrollar.
- Capacidad Técnica y disponibilidad de tiempo.

Las personas propuestas por el Comité de Calidad deben ser empáticas con lo que se pretende hacer, ya que deben participar en la presentación del plan de acción y acordarlo antes de su aprobación, y esto no es motivo de rechazo o inconveniente. Una vez que se aprueba el plan de acción, se ha presentado oficialmente, y comienza el trabajo del equipo de mejora.

Informe de los planes de acción.

Para completar el segundo paso en el proceso de autoevaluación para la implementación del modelo de excelencia EFQM, se debe crear un informe que documente el proceso realizado correctamente. Este informe debe ser aprobado por la Alta Autoridad de la institución donde se lleva a cabo el proceso, según el cual la culminación de la elaboración del plan de acción.

Su propósito principal es como un instrumento para la posibilidad de comunicar y difundir planes de acción por parte de los funcionarios de la agencia. Esto promueve la implicación y el sentido de pertenencia, ya que casi cualquier persona puede identificar áreas de mejora que afectan las condiciones en las que se desempeña su trabajo.

En el futuro, este informe apoyará la implementación de un plan de acción que cumpla con los trámites requeridos por el modelo de excelencia EFQM, cuestión requerida para participar con un sello de calidad emitido por la Fundación EFQM; Y que las personas y los equipos trabajen continuamente para mejorar el sistema de gestión de calidad implementado.

En la Tabla, se presenta la propuesta del contenido que debe tener el informe de los planes de acción.

Tabla 11

Propuesta de Informe de los Planes de Acción

INFORME ELABORACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN MODELO DE EXCELENCIA EFQM
<p>1. Datos de la Autoevaluación.</p> <ul style="list-style-type: none">• Resumen de resultados.• Relación de Puntos Fuertes.• Relación de Áreas de Mejora.
<p>2. Priorización de las Áreas de Mejora.</p> <ul style="list-style-type: none">• Método de trabajo: participantes, criterios de valoración, metodología.• Relación de Áreas de Mejora priorizadas
<p>3. Agrupación de Áreas y Definición de Acciones de Mejora.</p> <ul style="list-style-type: none">• Método de trabajo: participantes, metodología.• Relación de Acciones de Mejora con la agrupación de áreas
<p>4. Definición de los Planes de Acción.</p> <ul style="list-style-type: none">• Cronograma
<p>5. Fichas de las Acciones de Mejora.</p>
<p>6. Creación de los Equipos de Mejora.</p> <ul style="list-style-type: none">• Consideraciones y criterio.• Componentes.
<p>7. Procedimiento a seguir para la Aprobación del Plan de Acción</p>

Fuente: Moreno (2007)

Desarrollo de las acciones de mejora: propuesta y aprobación

Una vez aprobado el plan de acción por la máxima autoridad institucional, se debe iniciar la acción correctiva de acuerdo con lo previsto en el cronograma establecido a tal efecto, que debe ser comunicada previamente por el comité de calidad de forma formal y sin tiempo. Acciones realizadas, fichas de actuación adecuadas, y que las metas y consideraciones marcadas en cada acción y seguimiento y plazos establecidos, no duden en mejorar la Base de datos

El comité de calidad, además de coordinar el proceso, debe brindar un enfoque consultivo a todo el personal, ya que debe resolver dudas y verificar las propuestas presentadas. Por otro lado, se debe transmitir la idea de que la obra se completará dentro de los plazos previstos para que el equipo de reparación sea lo más eficaz posible y se

realicen propuestas consistentes y coherentes con la realidad organizacional, evitando trabajos excesivamente complejos o innecesarios.

El trabajo del equipo de mejora debe completarse dentro del tiempo programado con una presentación escrita de la propuesta de mejora, que suele consistir en un documento que define el sistema, enfoque de gestión o método de trabajo según las características de la institución e incluye todos los componentes necesarios.

Implantación de los enfoques de gestión.

Las propuestas planteadas por el equipo de mejora deben ser aprobadas formalmente por la máxima autoridad institucional, ya que esto formará parte del enfoque de gestión de la organización a medida que se implemente el modelo del sistema de gestión de la calidad. En caso de que un organismo regulador esté considerando ajustar o cambiar una oferta que se les ha presentado, se deben plantear dos alternativas, es decir: presentar una oferta y devolver la oferta al equipo de mejora para el cambio o incluir la coincidencia directamente en una oferta y estar de acuerdo con esto.

2.5 Conclusiones

- Para el diagnóstico, el análisis de los datos del cuestionario de la metodología SERVQUAL, el índice usado para medir la confiabilidad y evaluar la magnitud en que los ítems del instrumento están correlacionados es el coeficiente de Alpha de Cronbach, el cual refleja un resultado del 0.841. lo que está por encima del mínimo aceptable que de 0.7, es decir, presentan una excelente consistencia interna o interrelación entre las preguntas o incisos que hacen parte de la escala.
- El modelo de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad (EFQM) se puede adaptar fácilmente a empresas de todo ámbito sea este de contextos financieros, comerciales o de servicios. En el caso de Mutualista Pichincha Agencia Latacunga este se ejecutaría como un plan piloto con miras hacer replicado el las 25 agencias a nivel Nacional que cuenta Mutualista Pichincha, de forma que

se puedan realizar las valoraciones necesarias en cualquier ámbito, sin ningún problema, los resultados se adaptarán a las necesidades de la empresa. Debido a que las herramientas utilizadas para este ejercicio están condicionadas a medir la situación y cumplir con los objetivos de la evaluación, la mejora propuesta es adecuada para la organización.

- El método de evaluación de EFQM es un método personalizable, siempre y cuando las herramientas se utilicen correctamente y tengan un propósito claro, ya que examina a fondo diferentes áreas de la organización y si los objetivos no están bien definidos, los resultados que obtenga pueden no ser aplicables.
- Con la aplicación del modelo y gracias a sus directrices se puede generar un gran cambio a nivel administrativo y cultural dentro de la Mutualista Pichincha que genere una mejor percepción de la calidad en sus socios y clientes; ya que el modelo considera de suma importancia la inclusión de todo el personal en la toma de decisiones de la empresa.
- Mediante el desarrollo del modelo de gestión EFQM, permitirá realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de la actividad y los resultados que ayuda tomar decisiones adecuadas sobre la calidad de la atención al cliente. Con la validación realizada por la profesional, experta en el tema se concluye la veracidad de los procedimientos realizados para la culminación de la propuesta

2.6 Recomendaciones

A partir de los resultados de esta investigación, es posible sugerir lo siguiente:

- Someter a consideración de la Mutualista Pichincha Agencia Latacunga, la implementación del modelo de gestión EFQM, como herramienta de autoevaluación, que permita tomar decisiones colaborativas, de una manera organizada, evitando la pérdida de tiempo y llegando con él a soluciones óptimas y aceptadas por todos los clientes.



- Investigar desde el enfoque cualitativo la relación entre los modelos de gestión y la calidad del servicio en las entidades financieras, ya que queda abierto este campo de acción y se utilice este proyecto de investigación como base para futuras investigaciones.
- Es necesario generar programas de capacitación acerca del modelo EFQM de Calidad y Excelencia como vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua, creando un futuro sostenible y añadiendo un valor agregado para los clientes generando una ventaja competitiva en el mercado financiero.

CAPÍTULO III

VALIDACION DE LA PROPUESTA

3.1. Evaluación de expertos

El presente informe de expertos sobre la propuesta, corresponde a la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS cohorte II, en lo referente a la validación de la tesis de estudio enfocada en la modalidad INFORME DE INVESTIGACIÓN, de acuerdo a las normativas y lineamientos, contenidos y estructura definidos por la Universidad Técnica de Cotopaxi y la Dirección de Posgrado, sus líneas y sub-líneas de investigación.

Título: *Propuesta de un modelo de Gestión para el mejoramiento de la calidad del servicio en Mutualista Pichincha Agencia Latacunga.*

Autora: Peñaherrera López Yessenia Brigitte

Tutor: Reinoso Peñaherrera Héctor Raúl

En dicha evaluación se consideró los criterios de valoración técnicos necesarios, estipulados en las siguientes categorías:

CATEGORÍAS DE VALORACIÓN				
DENOMINACIÓN	ESCALA DE VALORACIÓN			
	4 = EXCELENTE	3 = MUY BUENA	2 = BUENA	1 = MALA
Informe de investigación	Presenta de manera Clara, tacita, resumida y adecuada.	Presenta de manera Clara, tacita, resumida y adecuada, pero requiere modificaciones.	Requiere de cambios Sustanciales en su contenido y estructura.	No corresponde a los Lineamientos institucionales y requerimientos técnicos.

Estos parámetros fueron considerados, en varios ITEMS del documento, como se detalla en la siguiente:

Tabla 12

Fundamentos de la validación de la propuesta

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA				
ITEM	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	PUNTAJE POR COMPONENTE	% DE CUMPLIMIENTO	CRITERIO
1	Introducción	4	100%	Excelente
2	Antecedentes	4	100%	Excelente
3	Fundamentación epistemológica	4	100%	Excelente
4	Fundamentación del estado del arte	4	100%	Excelente
5	Conclusiones del capítulo I	4	100%	Excelente
PROPUESTA				
ITEM	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	PUNTAJE POR COMPONENTE	% DE CUMPLIMIENTO	CRITERIO
1	Título:	4	100%	Excelente
2	Objetivos	4	100%	Excelente
3	Justificación	4	100%	Excelente
4	Fundamentación	4	100%	Excelente
5	Desarrollo de la propuesta.	4	100%	Excelente
6	Conclusiones del II capítulo	4	100%	Excelente
VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA				
ITEM	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	PUNTAJE POR COMPONENTE	% DE CUMPLIMIENTO	CRITERIO
1	Evaluación de impactos o Resultados (si aplica).	4	100%	Excelente
2	Resultados de la propuesta (si aplica)	4	100%	Excelente
3	Conclusiones generales	4	100%	Excelente
4	Recomendaciones	4	100%	Excelente
5	Referencias	4	100%	Excelente

Conclusiones

- a) El trabajo de investigación, responde a la estructura definida por la Universidad Técnica de Cotopaxi, que recopila información importante, que es fácil de entender y se basa completamente con su visión del mundo y perspectivas para darse cuenta de las tendencias actuales de los modelos de gestión para mejorar la calidad del servicio.
- b) La propuesta contiene elementos claros y concisos referentes a al modelo de gestión EFQM, que permite al investigador realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de la actividad y los resultados que está obteniendo dicha organización, y así permite elaborar un diagnóstico de su situación.

- c) Las conclusiones y recomendaciones son pertinentes.
- d) Finalmente, el presente informe tiene una valoración en sus ITEMS del 100%, correspondiendo a un criterio de **EXCELENTE**, el mismo será un gran aporte para el desarrollo de la empresa objeto de la investigación.

Recomendaciones

- En las circunstancias actuales, se recomienda socializar los logros académicos de acuerdo con la forma y métodos de desarrollo de la gestión y su relación con la calidad del servicio.

Validado por:

Título: MAGISTER EN FINANZAS PUBLICAS	Cédula de Identidad: 0503355042	Cargo: Técnica de programas y proyectos especiales. En el Patronato del Cantón La Mana protección a grupos de atención prioritaria
PANCHI GUANOLUISA EVELYN NATALI	Contacto: 0984428742	Email: evypa7@hotmail.com

Se ha solicitado la revisión y validación de experto al Ing. Juan Carlos Calvache GERENTE DE MUTUALISTA PICHINCHA AGENCIA LATACUNGA; quien ha catalogado al presente estudio excelente; de alto impacto e interés para la organización. (Ver Anexo 5)

Título: DIPLOMADO EN COMERCIO INTERNACIONAL INGENIERO EN ADMINITRACION DE NEGOCIOS	Cédula de Identidad: 180338929	Cargo: Gerente de Mutualista Pichincha Agencia Latacunga
JUAN CARLOS CALVACHE	Contacto: 098336269	Email: juancarlos.calvache@mutualistapichincha.com

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aiteco. (2014, mayo 30). *El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio*. [Archivo PDF]. <http://www.aiteco.com/modelo-servqualde-calidad-de-servicio/>
- Banco Central del Ecuador . (14 de Abril de 2019). *Sistema Financiero*.
<https://www.bce.fin.ec/>
- Barbero, I., y Díez, V. (2016). *Orientaciones para la implantación progresiva de sistemas de calidad en los servicios sociales locales de la CAPV*. EKAINA.
- Boletín de Inclusión Financiera . (2021). *Sector financiero Popular y Solidario*.
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZTA1ZTI3ZDMtYWYwMDY0ZjdjLWJmYTgtM2VkZWQ4ZTdiMDY0IiwidCI6ImMwNWUxMWU1LTcwNmMtNGNlZi1iYTVILTE4ZWVhYmYxMDAzNyJ9>
- Camison, C., Cruz, S., y Gonzáles, T. (2016). *Gestión de la calidad, conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson.
- Causado-Rodriguez, E., Charris, A N, y Guerrero, E A (2019). Mejora Continua del Servicio al Cliente Mediante ServQual y Red de Petri en un Restaurante de Santa Marta, Colombia. *Información tecnológica*, 30(2), 73-84.
<https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200073>
- Corma, F. (2012). *Aplicaciones Prácticas del Modelo EFQM de excelencia en PYMES*. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Cruz, C. D. (2013, marzo). *Guía para la evaluación de archivos universitarios con el modelo EFQM de excelencia*. [Archivo PDF]. http://cau.crue.org/wp-content/uploads/GUIA_EVALUACION_EFQM_V_6_2013.pdf

- Devrye, C. (2017). *Es buen negocio dar un buen servicio*. Panorama.
- Duque, J. (2015). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR*, 15-27.
- Escuela Europea de Excelencia. (2016). *Mejor servicio al cliente con una buena Gestión de la Calidad*. [Archivo PDF].
<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2016/02/mejor-servicio-al-cliente-gestion-de-la-calidad/>
- Hernandez, C. (2007). *Autoevaluación con el modelo EFQM de excelencia*. [Archivo PDF].
http://aularagon.catedu.es/materialesaularagon2013/TratamientoDeLenguas/Modulo_5/autoevaluacion_efqm_valenciacontiks.pdf
- Instituto de Estadísticas y censos INEC. (2001). *Ecuador en cifras*. [Archivo PDF].
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Fasciculos_Provinciales/Fasciculo_Cotopaxi.pdf
- Kelvin. (2015, junio 7). *Lo que no se mide, no se puede mejorar -*.
<https://www.aiteco.com/lo-que-no-se-mide/>
- Lara, J. (2013). *La gestión de la calidad en los servicios*. Conciencia Tecnológica (19).
- López Cubino, R. (2017). *Modelos de Gestión de Calidad*. [Archivo PDF].
<http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>

- López, L. (2017). *Sistema de gestión de calidad para los establecimientos de alojamiento turístico del cantón Otavalo, provincia de Imbabura*. Universidad de Especialidades Turísticas.
- López Pascual, J., y Sebastián Gonzáles, A. (2008). *Gestión Bancaria factores claves en un entorno competitivo* (Tercera Edición). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U.
- López Ruiz, M. G. (2017). *Impacto del modelo de excelencia de calidad EFQM en las instituciones educativas públicas del Ecuador*. [Archivo PDF].
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/17228>
- Maderuelo Fernández, A. (2002). Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*, 12(10), 41-54.
- Martínez, F. (2010, mayo 25). *Los consumidores, clientes y Usuarios*. [Archivo PDF]. <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448175840.pdf>
- Moreira Ormaza, M. M. (2017). *Análisis de la percepción del servicio para los clientes de la clasificación oficinistas y obreros del Banco Internacional de la ciudad de Guayaquil*. [Archivo PDF].
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/9577>
- Moreno Alego, J. L. (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia*. Fundación Luis Vives.
- Mutualista Pichincha. (2015). *Indicadores de gestión*. [Archivo PDF]
<https://www.mutualistapichincha.com/>
- Ossorio, M. (2003). *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales*. Heliasta.



- Peresson, L. (2007). *Catálogo en línea Red de Biblioteca UTM*. [Archivo PDF]
http://biblioteca.utm.edu.ec/opac_css/index.php?lvl=author_see&id=14888
- Roldán, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. [Archivo PDF].
https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsocua_cap2-4a2017.pdf
- Rodríguez, M. (2008). *La eficiencia en la atención de reclamos como indicador de gestión de calidad en la prestación del servicio de la empresa Hidrolara C.A.*
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
- Superintendencia de Bancos. (2020). *Glosario de Términos – Superintendencia de Bancos*. <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS. (2019). *Formas de organización de la economía popular y Solidaria*.
<https://www.seps.gob.ec/noticia?las-formas-de-organizacion-de-la-economia-popular-y-solidaria>
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., y Berry, A. (2013). *Calidad total en la gestión de los servicios*. Díaz Santos.

ANEXOS

Anexo 1

Cálculo de la muestra

Para la determinación de la muestra de este estudio procedemos a ejecutar los cálculos tomando como población en número de clientes y socios activos de mutualista Pichincha Agencia Latacunga que asciende a 6987 personas.

Con base en Roldan y Fachelli, (2015) describen lo siguiente:

Al hablar de poblaciones se establece la distinción entre una población finita y una infinita. Desde el punto de vista del muestreo, la distinción se basa en la importancia relativa que tiene el tamaño de la muestra n en relación al tamaño de población N . Si el tamaño de la muestra es muy pequeño respecto a la de la población (habitualmente se admite que represente menos del 5%) se suele considerar infinita la población. En cambio, si la muestra necesaria es considerable en relación a la población (por encima del 10% se suele considerar necesario, y entre un 5% y un 10% recomendable) se considera finita la población y se han de utilizar factores de corrección de población finita. Igualmente se considera que una población finita a toda población formada por menos de 100.000 unidades, e infinita a aquella que tiene 100.000 o más. (p. 7)

Por consiguiente, la Mutualista Agencia Latacunga al tener una población finita, con respecto al enunciado citado se considera un margen de error del 10%, que está dentro de lo recomendable. Se puede concluir que con un nivel de confianza del 90% y un Z de 1.65, la muestra para este caso de estudio es de 67 personas aproximadamente.

Fórmula para el cálculo de la muestra

$$n = \frac{N Z^2 p * q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p * q}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = valor de Z crítico, calculado en las tablas del área de la curva normal.

Llamado también nivel de confianza.

e = Límite aceptable de error muestral

p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia

q = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio (1 -p).

Aplicación

Para este caso de investigación, tomando en cuenta los siguientes datos:

N = 6987 clientes

Z = valor de Z crítico 1,65 con un nivel de confianza del 90%

e = Límite aceptable de error muestral del 10% (0,10)

p = 0,5

q = 0,5

$$n = \frac{6987(1,65)^2 0,5 * 0,5}{0,10^2 (6987 - 1) + 1,65^2 0,5 * 0,5}$$

$$n = 67$$

Anexo 2

Diseño del Cuestionario

El modelo SERVQUAL está compuesto por 22 preguntas que se encuentran clasificadas en dimensiones, que son las principales variables en este estudio y se encuentran codificadas, con el fin de facilitar el análisis de datos recolectados.

Tangibles	TG
La Mutualista cuenta con equipos tecnológicos modernos	TG01
Las instalaciones físicas son atractivas, cómodas y poseen un aspecto limpio	TG02
Los empleados que atienden tienen una buena imagen personal	TG03
Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y otros) son visualmente atractivos y contienen información precisa a sus requerimientos.	TG04
Fiabilidad	FB
Cuando el personal de la Mutualista promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple	FB01
Cuando un cliente tiene un problema el personal de la Mutualista muestra un sincero interés en solucionarlo	FB02
El personal de la Mutualista demuestra agilidad en cada servicio que se requiere	FB03
Los empleados son siempre amables y corteses con los clientes	FB04
Capacidad de respuesta	CR
El equipo de Mutualista completa el servicio a la hora acordada	CR01
La Mutualista Pichincha mantiene sus registros sin errores	CR02
Los empleados informan de manera puntual y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio Bancario	CR03
Los empleados ofrecen un servicio rápido y de calidad a sus clientes según sus necesidades.	CR04
Los empleados siempre están dispuestos a ayudar sus clientes	CR05
Los empleados siempre responden a las preguntas de sus clientes	CR06
Seguridad	SG
El comportamiento de los empleados transmite confianza a sus clientes, en todos sus productos y servicios que oferta la Mutualista	SG01
Los clientes se sienten seguros en realizar sus transacciones dentro de la Mutualista	SG02
Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes en forma clara y precisa	SG03
Empatía	EM
La Mutualista tiene empleados que da a sus clientes una atención personalizada	EM01
La Mutualista cuenta con horarios flexibles para los clientes según su necesidad	EM02
La Mutualista se preocupa por los mejores intereses de sus clientes	EM03
La Mutualista conoce cuáles son las necesidades específicas de sus clientes	EM04
Me reconocen como un cliente frecuente de la Mutualista.	EM05

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

Dirigido a: Socios de la Mutualista Pichincha Sucursal Latacunga

Objetivo: Conocer el criterio de los socios con respecto a la calidad dentro de la Mutualista Pichincha Sucursal Latacunga.

Instrucciones: Lea detenidamente las siguientes preguntas y responda con la mayor sinceridad del caso, marque con una “X” en el recuadro que considere pertinente. Se utilizará la siguiente escala Likert.

5	4	3	2	1
Muy Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho

Aspectos de atención al cliente	Escala				
La Mutualista cuenta con equipos tecnológicos modernos	5	4	3	2	1
Las instalaciones físicas son atractivas, cómodas y poseen un aspecto limpio	5	4	3	2	1
Los empleados que atienden tienen una buena imagen personal	5	4	3	2	1
Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y otros) son visualmente atractivos y contienen información precisa a sus requerimientos.	5	4	3	2	1
Cuando el personal de la Mutualista promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple	5	4	3	2	1
Cuando un cliente tiene un problema el personal de la Mutualista muestra un sincero interés en solucionarlo	5	4	3	2	1
El personal de la Mutualista demuestra agilidad en cada servicio que se requiere	5	4	3	2	1
Los empleados son siempre amables y corteses con los clientes	5	4	3	2	1
El personal de la Mutualista concluye el servicio en el tiempo acordado	5	4	3	2	1
La Mutualista Pichincha mantiene sus registros sin errores	5	4	3	2	1
Los empleados informan de manera puntual y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio Bancario	5	4	3	2	1
Los empleados ofrecen un servicio rápido y de calidad a sus clientes según sus necesidades.	5	4	3	2	1
Los empleados siempre están dispuestos a ayudar sus clientes	5	4	3	2	1
Los empleados siempre responden a las preguntas de sus clientes	5	4	3	2	1
El comportamiento de los empleados transmite confianza a sus clientes, en todos sus productos y servicios que oferta la Mutualista	5	4	3	2	1
Los clientes se sienten seguros en realizar sus transacciones dentro de la Mutualista	5	4	3	2	1



Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes en forma clara y precisa	5	4	3	2	1
La Mutualista tiene empleados que da a sus clientes una atención personalizada	5	4	3	2	1
La Mutualista cuenta con horarios flexibles para los clientes según su necesidad	5	4	3	2	1
La Mutualista se preocupa por los mejores intereses de sus clientes	5	4	3	2	1
La Mutualista conoce cuáles son las necesidades específicas de sus clientes	5	4	3	2	1
Me reconocen como un cliente frecuente de la Mutualista.	5	4	3	2	1

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3

Memoria de cálculo estadístico

Se presentan las tablas y gráficos estadísticas del procesamiento de datos de la encuesta realizada a los 67 clientes pertenecientes a la muestra sujetos a estudio.

TABLAS DE FRECUENCIA DEL COMPONENTE DE TANGIBILIDAD

La Mutualista cuenta con equipos tecnológicos modernos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfecho	10	14,9	14,9	14,9
	Insatisfecho	11	16,4	16,4	31,3
	Medianamente Satisfecho	13	19,4	19,4	50,7
	Satisfecho	11	16,4	16,4	67,2
	Muy Satisfecho	22	32,8	32,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Las instalaciones físicas son atractivas, cómodas y poseen un aspecto limpio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfecho	10	14,9	14,9	14,9
	Insatisfecho	10	14,9	14,9	29,9
	Medianamente Satisfecho	10	14,9	14,9	44,8
	Satisfecho	18	26,9	26,9	71,6
	Muy Satisfecho	19	28,4	28,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Los empleados que atienden tienen una buena imagen personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfecho	10	14,9	14,9	14,9
	Insatisfecho	11	16,4	16,4	31,3
	Medianamente Satisfecho	6	9,0	9,0	40,3
	Satisfecho	10	14,9	14,9	55,2
	Muy Satisfecho	30	44,8	44,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y otros) son visualmente atractivos y contienen información precisa a sus requerimientos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfecho	5	7,5	7,5	7,5
	Insatisfecho	11	16,4	16,4	23,9
	Medianamente Satisfecho	16	23,9	23,9	47,8
	Satisfecho	10	14,9	14,9	62,7
	Muy Satisfecho	25	37,3	37,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

TABLAS DE FRECUENCIA DEL COMPONENTE FIABILIDAD

Cuando el personal de la Mutualista promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfecho	9	13,4	13,4	13,4
	Insatisfecho	20	29,9	29,9	43,3
	Medianamente Satisfecho	16	23,9	23,9	67,2
	Satisfecho	14	20,9	20,9	88,1
	Muy Satisfecho	8	11,9	11,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Cuando un cliente tiene un problema el personal de la Mutualista muestra un sincero interés en solucionarlo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfecho	9	13,4	13,4	13,4
	Insatisfecho	16	23,9	23,9	37,3
	Medianamente Satisfecho	15	22,4	22,4	59,7
	Satisfecho	16	23,9	23,9	83,6
	Muy Satisfecho	11	16,4	16,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

El personal de la Mutualista demuestra agilidad en cada servicio que se requiere

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfecho	11	16,4	16,4	16,4
	Insatisfecho	8	11,9	11,9	28,4
	Medianamente Satisfecho	18	26,9	26,9	55,2
	Satisfecho	14	20,9	20,9	76,1
	Muy Satisfecho	16	23,9	23,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Los empleados son siempre amables y corteses con los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfecho	11	16,4	16,4	16,4
	Insatisfecho	16	23,9	23,9	40,3
	Medianamente Satisfecho	9	13,4	13,4	53,7
	Satisfecho	13	19,4	19,4	73,1
	Muy Satisfecho	18	26,9	26,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

TABLAS DE FRECUENCIA DEL COMPONENTE CAPACIDAD DE RESPUESTA

El personal de la Mutualista concluye el servicio en el tiempo acordado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfecho	7	10,4	10,4	10,4
	Insatisfecho	11	16,4	16,4	26,9
	Medianamente Satisfecho	21	31,3	31,3	58,2
	Satisfecho	18	26,9	26,9	85,1
	Muy Satisfecho	10	14,9	14,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

La Mutualista Pichincha mantiene sus registros sin errores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfecho	11	16,4	16,4	16,4
	Insatisfecho	12	17,9	17,9	34,3
	Medianamente Satisfecho	15	22,4	22,4	56,7
	Satisfecho	13	19,4	19,4	76,1
	Muy Satisfecho	16	23,9	23,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**Los empleados informan de manera puntual y con sinceridad acerca de todas las
condiciones del servicio Bancario**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfecho	15	22,4	22,4	22,4
	Insatisfecho	8	11,9	11,9	34,3
	Medianamente Satisfecho	13	19,4	19,4	53,7
	Satisfecho	8	11,9	11,9	65,7
	Muy Satisfecho	23	34,3	34,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Los empleados ofrecen un servicio rápido y de calidad a sus clientes según sus necesidades.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfecho	12	17,9	17,9	17,9
	Insatisfecho	13	19,4	19,4	37,3
	Medianamente Satisfecho	9	13,4	13,4	50,7
	Satisfecho	13	19,4	19,4	70,1
	Muy Satisfecho	20	29,9	29,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Los empleados siempre están dispuestos a ayudar sus clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfecho	13	19,4	19,4	19,4
	Insatisfecho	11	16,4	16,4	35,8
	Medianamente Satisfecho	14	20,9	20,9	56,7
	Satisfecho	9	13,4	13,4	70,1
	Muy Satisfecho	20	29,9	29,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Los empleados siempre responden a las preguntas de sus clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfecho	13	19,4	19,4	19,4
	Insatisfecho	15	22,4	22,4	41,8
	Medianamente Satisfecho	12	17,9	17,9	59,7
	Satisfecho	11	16,4	16,4	76,1
	Muy Satisfecho	16	23,9	23,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

TABLAS DE FRECUENCIA DEL COMPONENTE SEGURIDAD

El comportamiento de los empleados transmite confianza a sus clientes, en todos sus productos y servicios que oferta la Mutualista

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfecho	11	16,4	16,4	16,4
	Insatisfecho	10	14,9	14,9	31,3
	Medianamente Satisfecho	14	20,9	20,9	52,2
	Satisfecho	5	7,5	7,5	59,7
	Muy Satisfecho	27	40,3	40,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Los clientes se sienten seguros en realizar sus transacciones dentro de la Mutualista

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfecho	12	17,9	17,9	17,9
	Insatisfecho	9	13,4	13,4	31,3
	Medianamente Satisfecho	10	14,9	14,9	46,3
	Satisfecho	13	19,4	19,4	65,7
	Muy Satisfecho	23	34,3	34,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes en forma clara y precisa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfecho	8	11,9	11,9	11,9
	Insatisfecho	11	16,4	16,4	28,4
	Medianamente Satisfecho	10	14,9	14,9	43,3
	Satisfecho	12	17,9	17,9	61,2
	Muy Satisfecho	26	38,8	38,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

TABLAS DE FRECUENCIA DEL COMPONENTE EMPATIA

La Mutualista tiene empleados que da a sus clientes una atención personalizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfecho	10	14,9	14,9	14,9
	Insatisfecho	11	16,4	16,4	31,3
	Medianamente Satisfecho	13	19,4	19,4	50,7
	Satisfecho	14	20,9	20,9	71,6
	Muy Satisfecho	19	28,4	28,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

La Mutualista cuenta con horarios flexibles para los clientes según su necesidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfecho	6	9,0	9,0	9,0
	Insatisfecho	8	11,9	11,9	20,9
	Medianamente Satisfecho	10	14,9	14,9	35,8
	Satisfecho	15	22,4	22,4	58,2
	Muy Satisfecho	28	41,8	41,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

La Mutualista se preocupa por los mejores intereses de sus clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfecho	10	14,9	14,9	14,9
	Insatisfecho	11	16,4	16,4	31,3
	Medianamente Satisfecho	19	28,4	28,4	59,7
	Satisfecho	17	25,4	25,4	85,1
	Muy Satisfecho	10	14,9	14,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

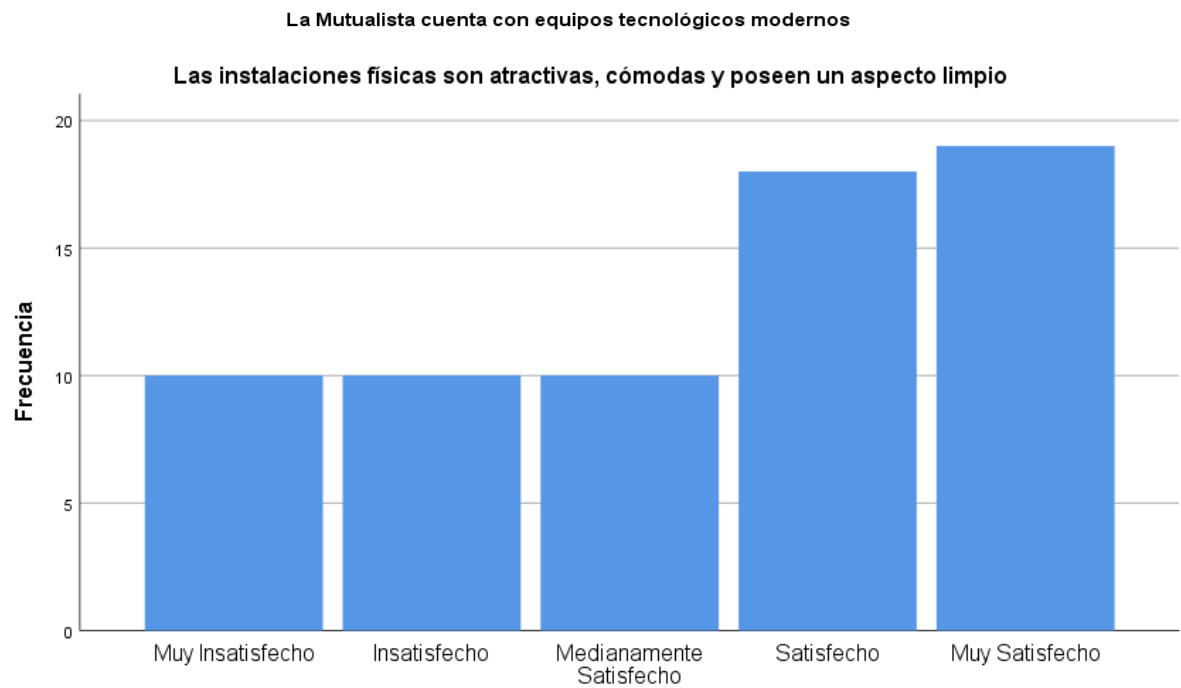
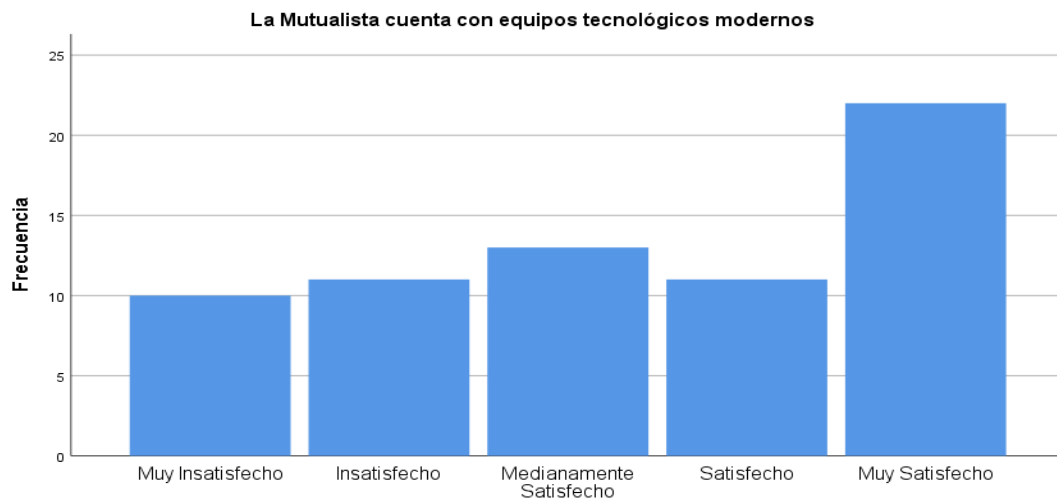
La Mutualista conoce cuáles son las necesidades específicas de sus clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfecho	13	19,4	19,4	19,4
	Insatisfecho	11	16,4	16,4	35,8
	Medianamente Satisfecho	8	11,9	11,9	47,8
	Satisfecho	10	14,9	14,9	62,7
	Muy Satisfecho	25	37,3	37,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Me reconocen como un cliente frecuente de la Mutualista

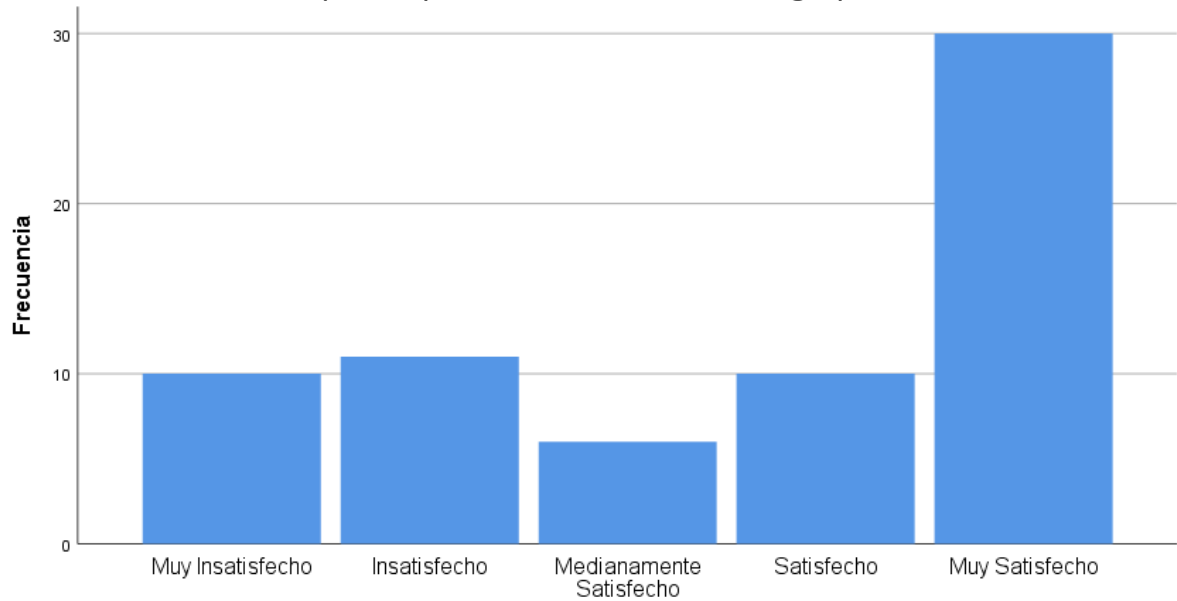
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfecho	8	11,9	11,9	11,9
	Insatisfecho	14	20,9	20,9	32,8
	Medianamente Satisfecho	20	29,9	29,9	62,7
	Satisfecho	12	17,9	17,9	80,6
	Muy Satisfecho	13	19,4	19,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

GRÁFICO DE BARRAS DEL COMPONENTE DE TANGIBILIDAD



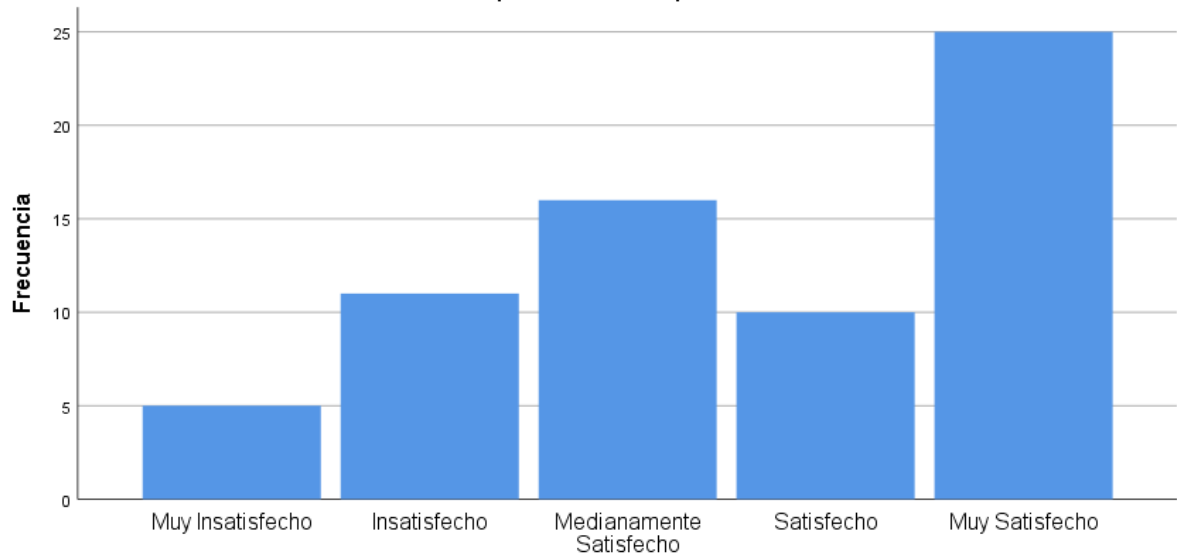
Las instalaciones físicas son atractivas, cómodas y poseen un aspecto limpio

Los empleados que atienden tienen una buena imagen personal



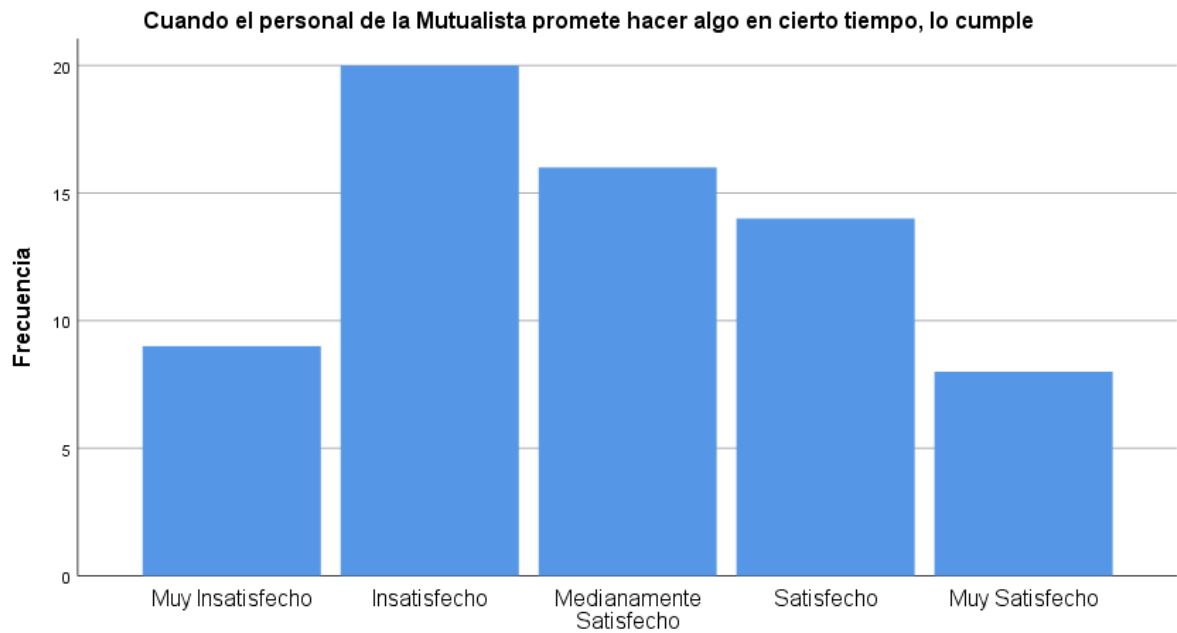
Los empleados que atienden tienen una buena imagen personal

Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y otros) son visualmente atractivos y contienen información precisa a sus requerimientos.

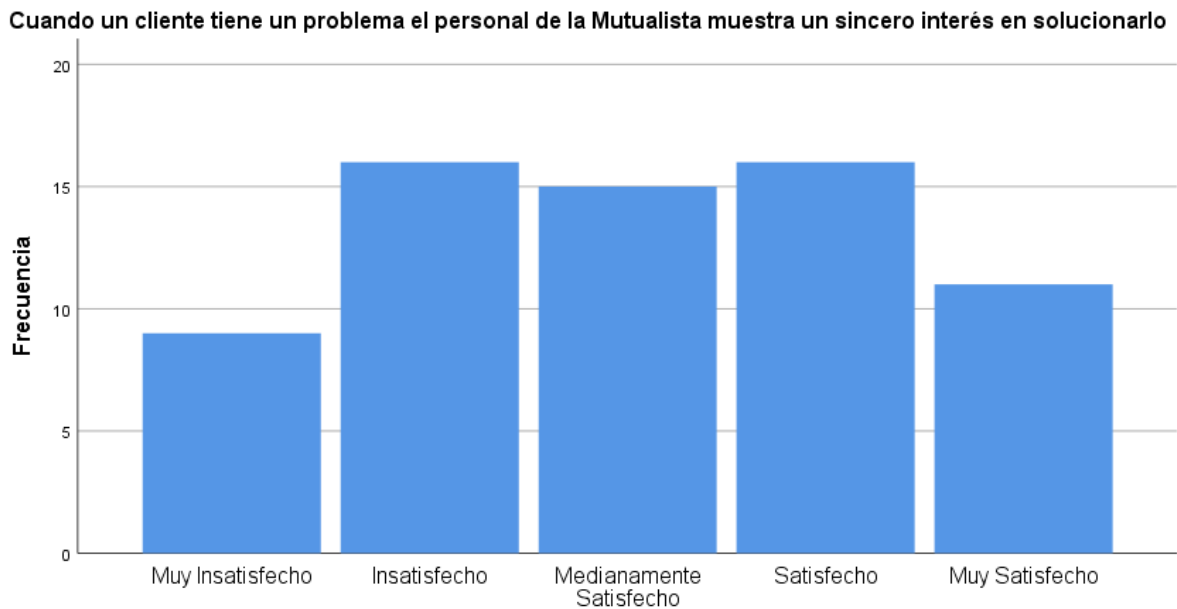


Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y otros) son visualmente atractivos y contienen información precisa a sus requerimientos.

GRÁFICO DE BARRAS DEL COMPONENTE DE FIABILIDAD

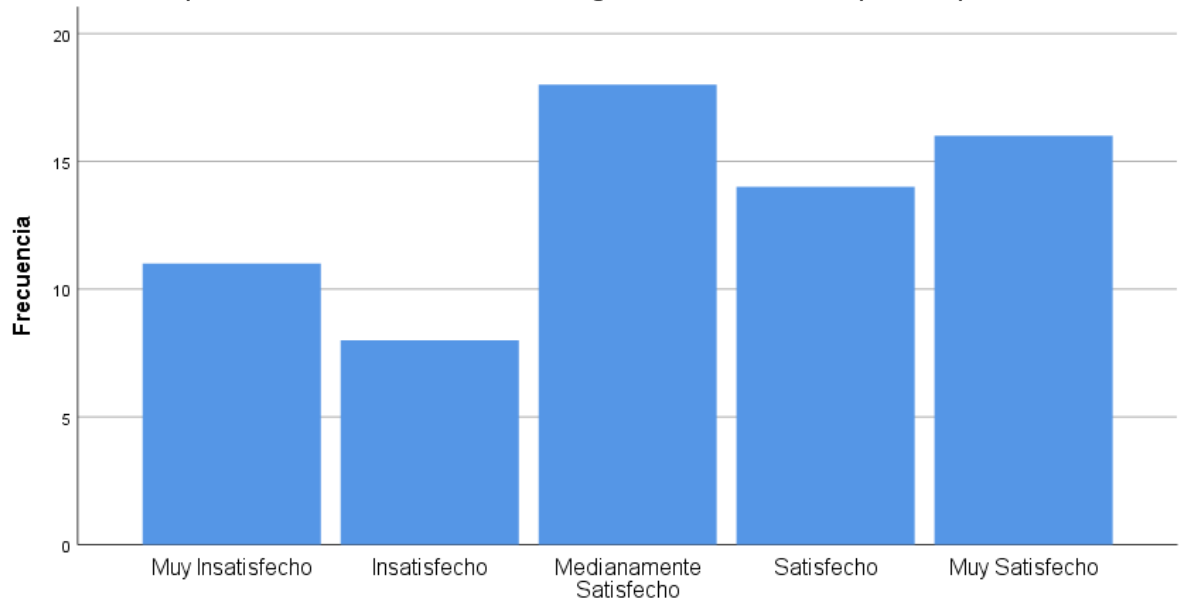


Cuando el personal de la Mutualista promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple



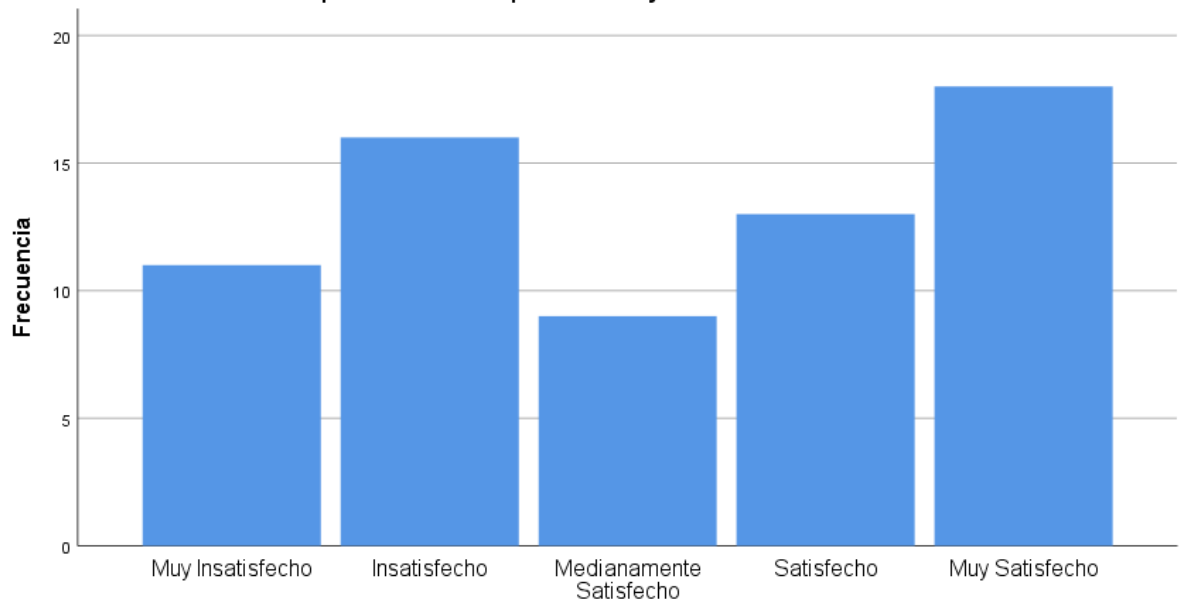
Cuando un cliente tiene un problema el personal de la Mutualista muestra un sincero interés en solucionarlo

El personal de la Mutualista demuestra agilidad en cada servicio que se requiere



El personal de la Mutualista demuestra agilidad en cada servicio que se requiere

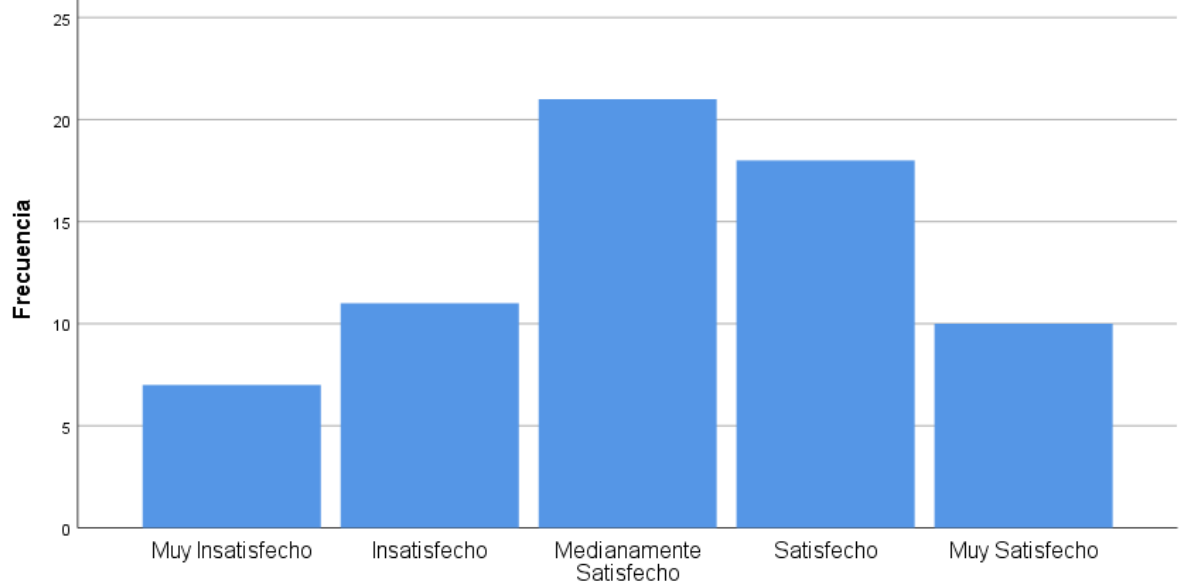
Los empleados son siempre amables y corteses con los clientes



Los empleados son siempre amables y corteses con los clientes

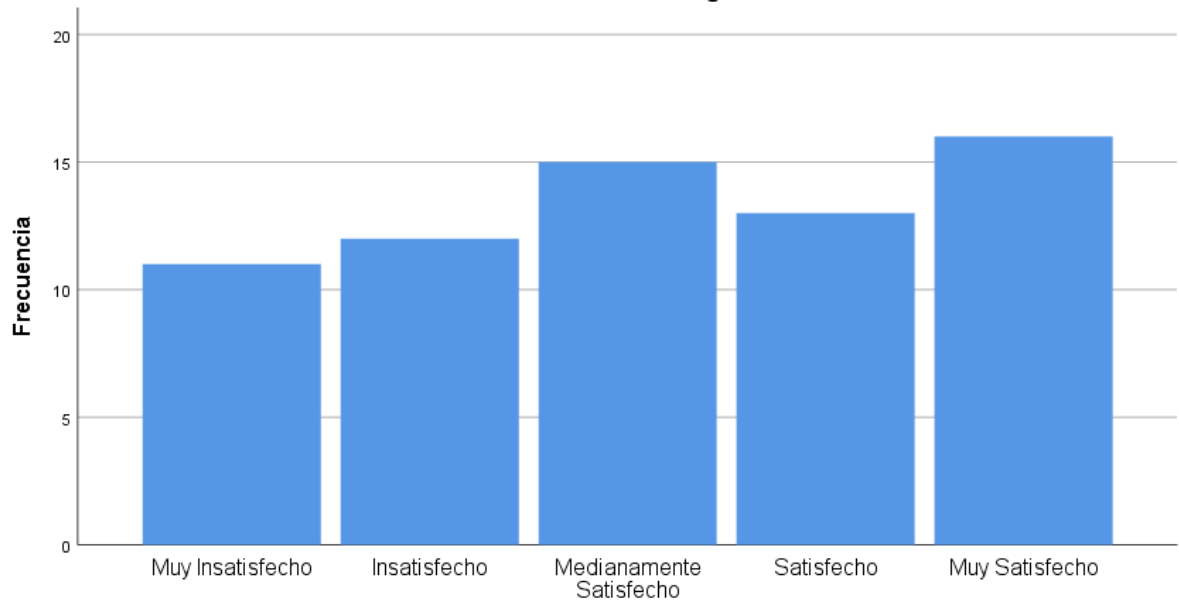
GRÁFICO DE BARRAS DEL COMPONENTE DE CAPACIDAD DE RESPUESTA

El personal de la Mutualista concluye el servicio en el tiempo acordado



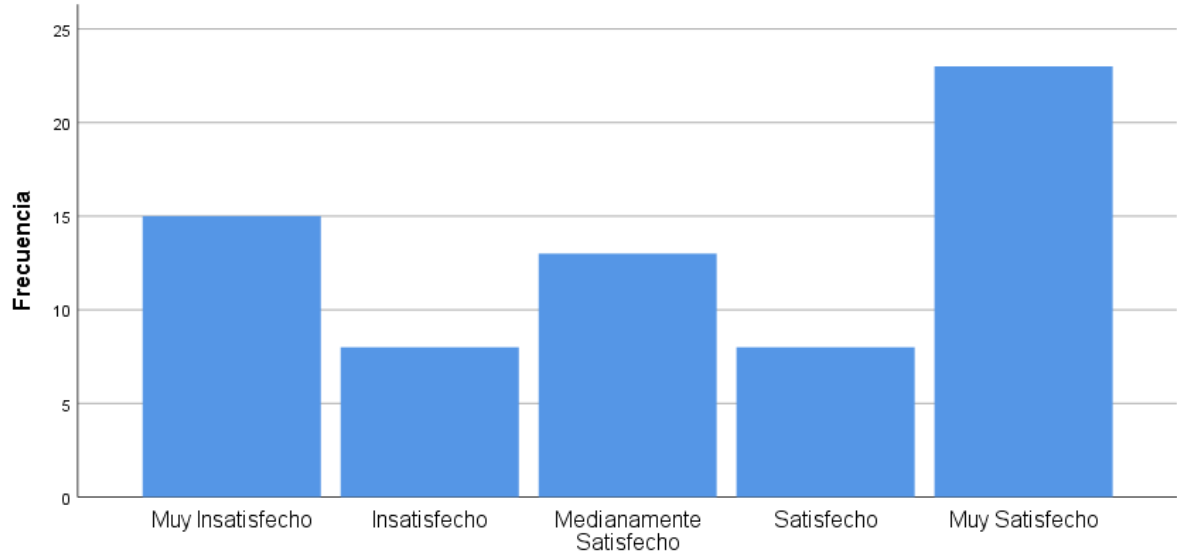
El personal de la Mutualista concluye el servicio en el tiempo acordado

La Mutualista Pichincha mantiene sus registros sin errores

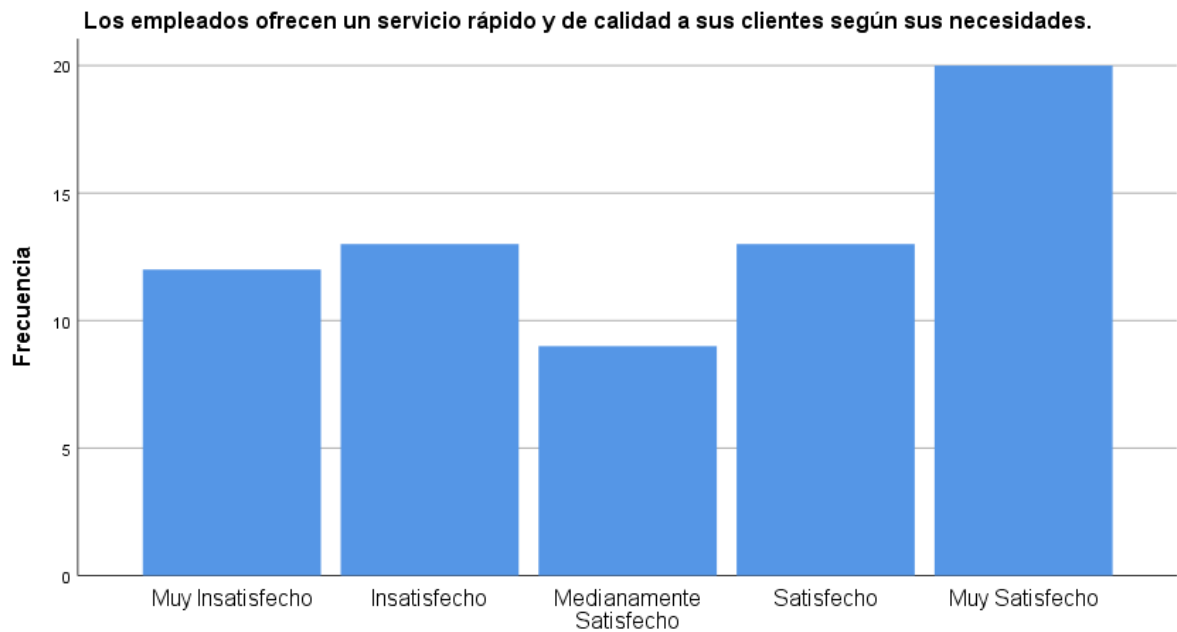


La Mutualista Pichincha mantiene sus registros sin errores

Los empleados informan de manera puntual y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio Bancario

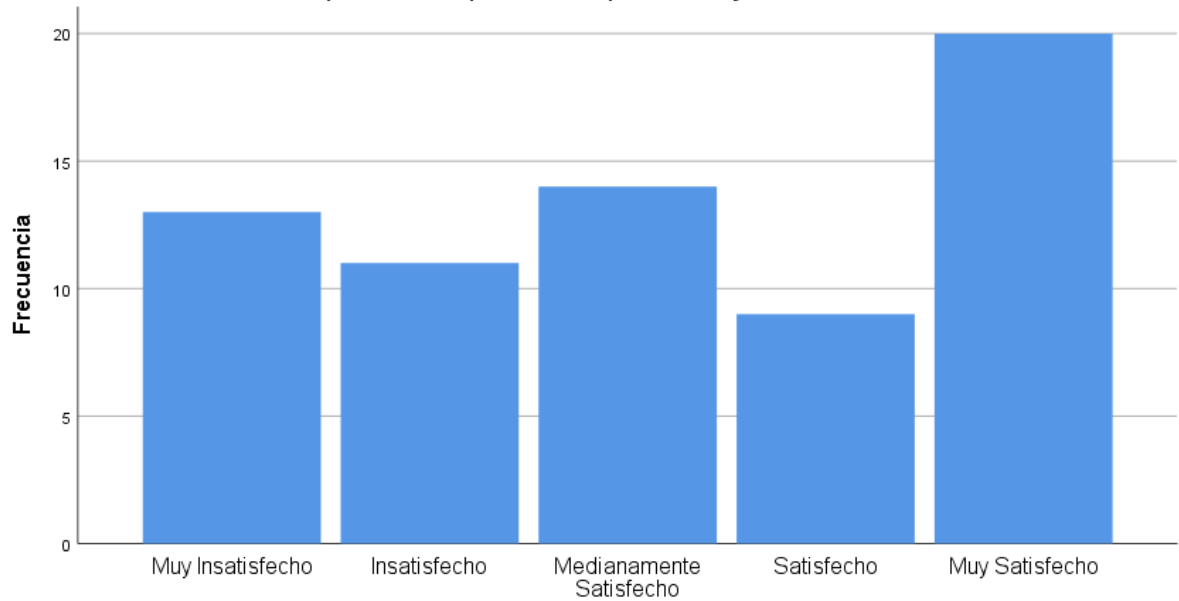


Los empleados informan de manera puntual y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio Bancario



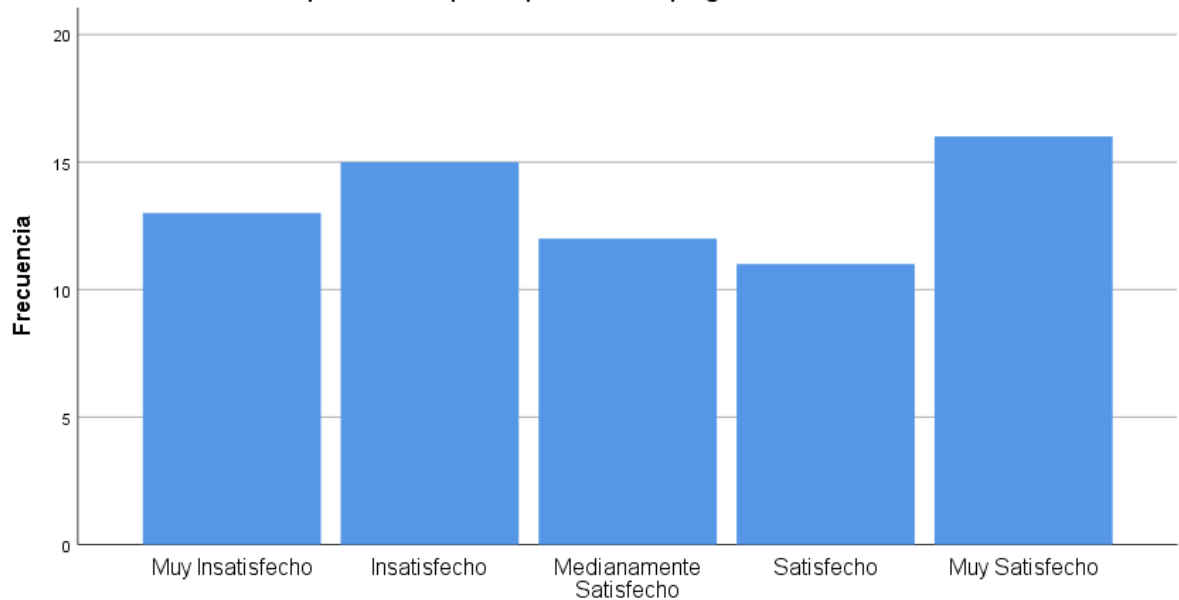
Los empleados ofrecen un servicio rápido y de calidad a sus clientes según sus necesidades.

Los empleados siempre están dispuestos a ayudar sus clientes



Los empleados siempre están dispuestos a ayudar sus clientes

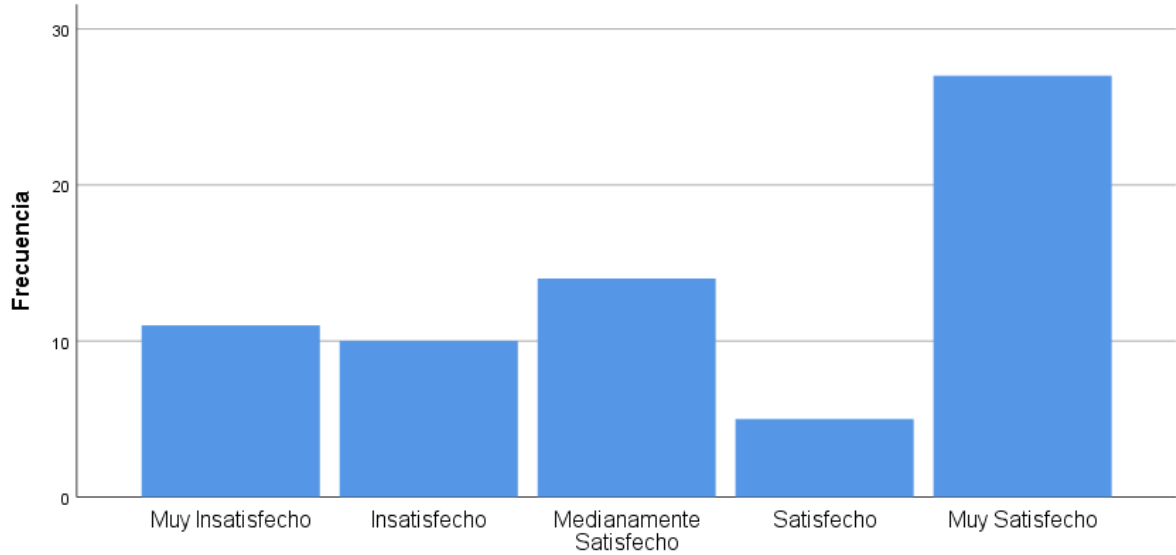
Los empleados siempre responden a las preguntas de sus clientes



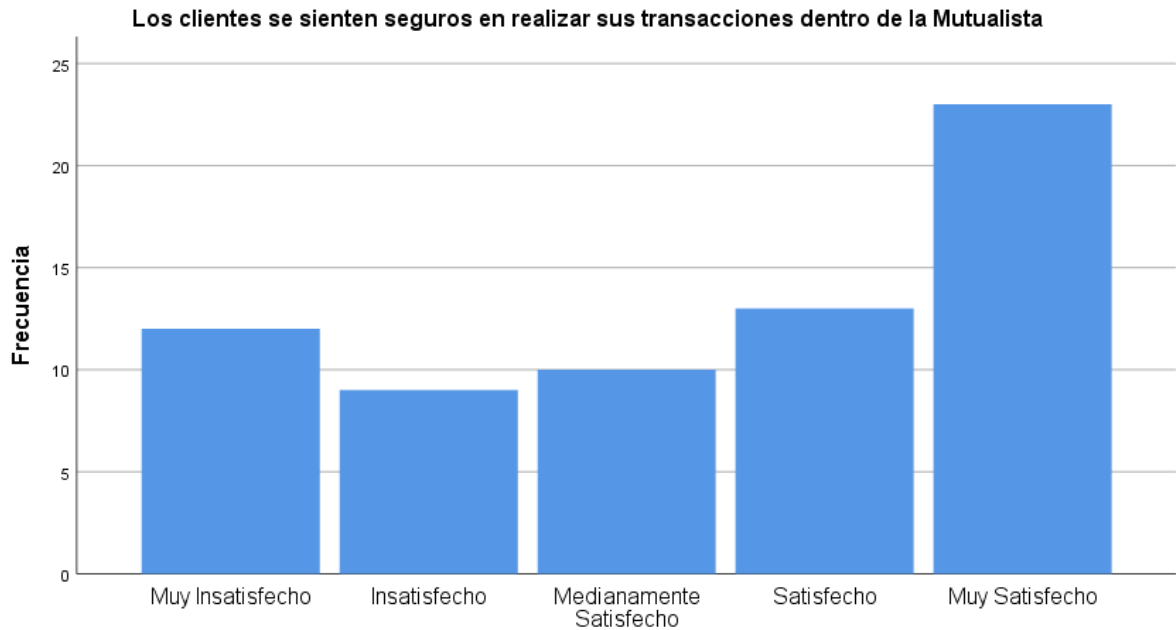
Los empleados siempre responden a las preguntas de sus clientes

GRÁFICO DE BARRAS DEL COMPONENTE DE SEGURIDAD

El comportamiento de los empleados transmite confianza a sus clientes, en todos sus productos y servicios que oferta la Mutualista

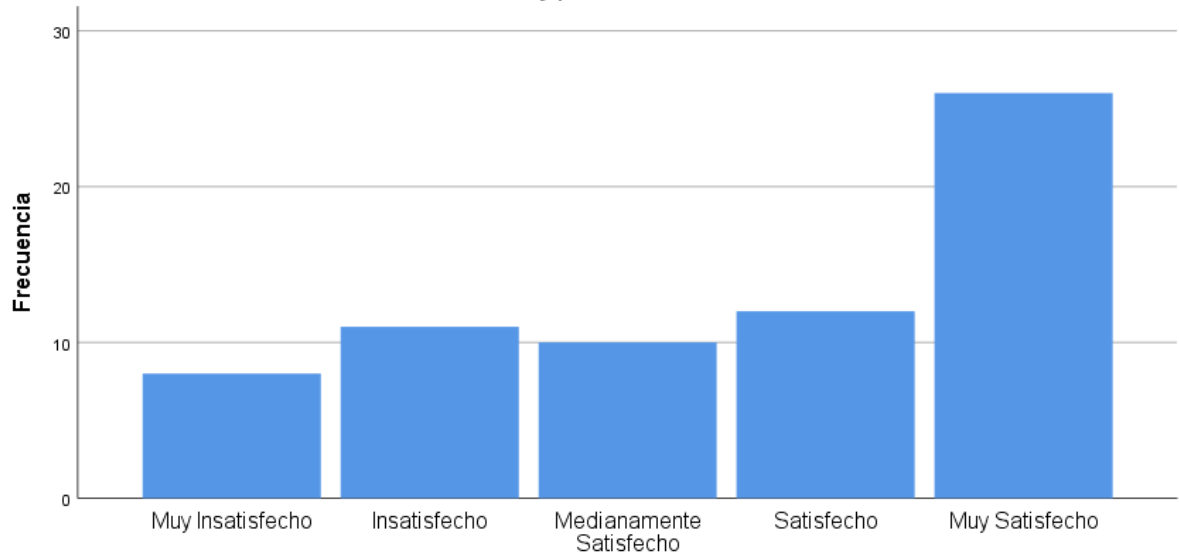


El comportamiento de los empleados transmite confianza a sus clientes, en todos sus productos y servicios que oferta la Mutualista



Los clientes se sienten seguros en realizar sus transacciones dentro de la Mutualista

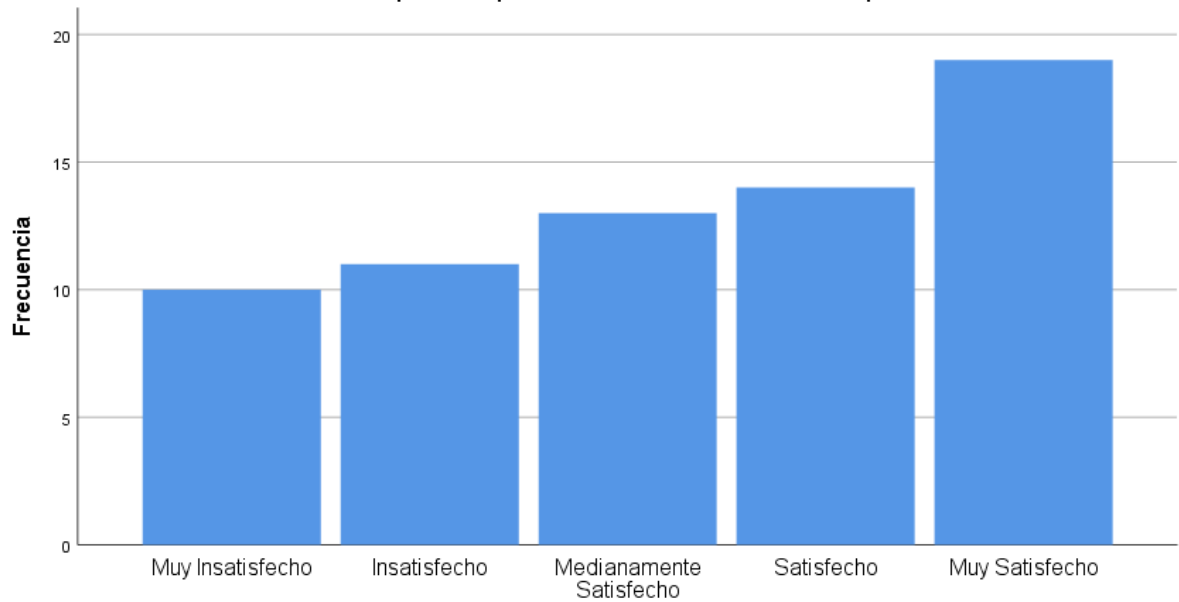
Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes en forma clara y precisa



Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes en forma clara y precisa

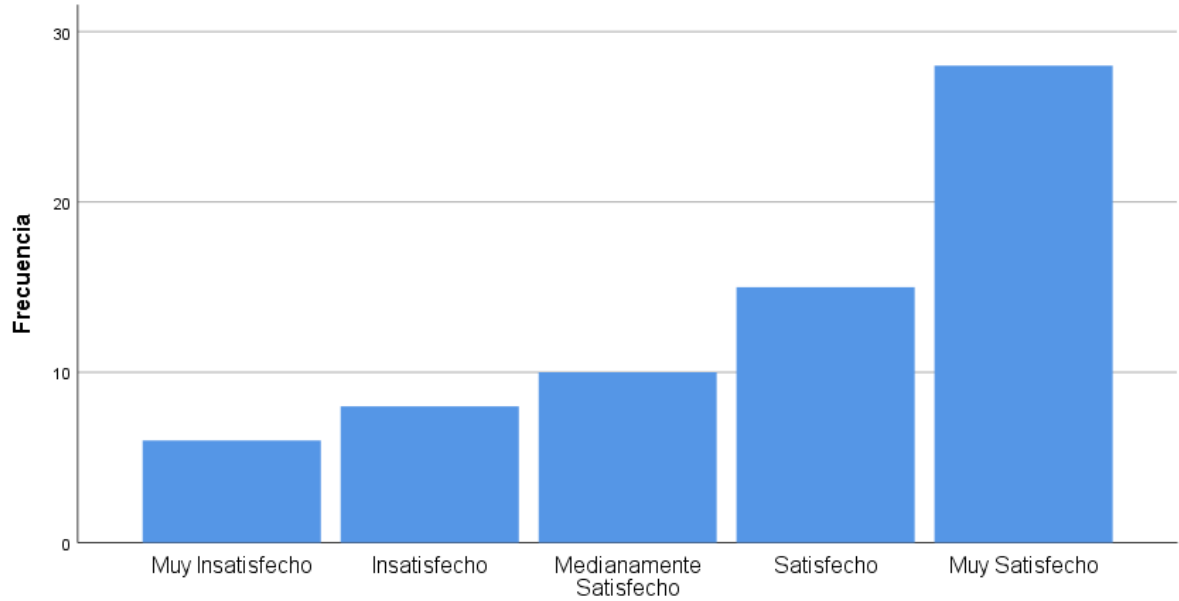
GRÁFICO DE BARRAS DEL COMPONENTE DE EMPATÍA

La Mutualista tiene empleados que da a sus clientes una atención personalizada



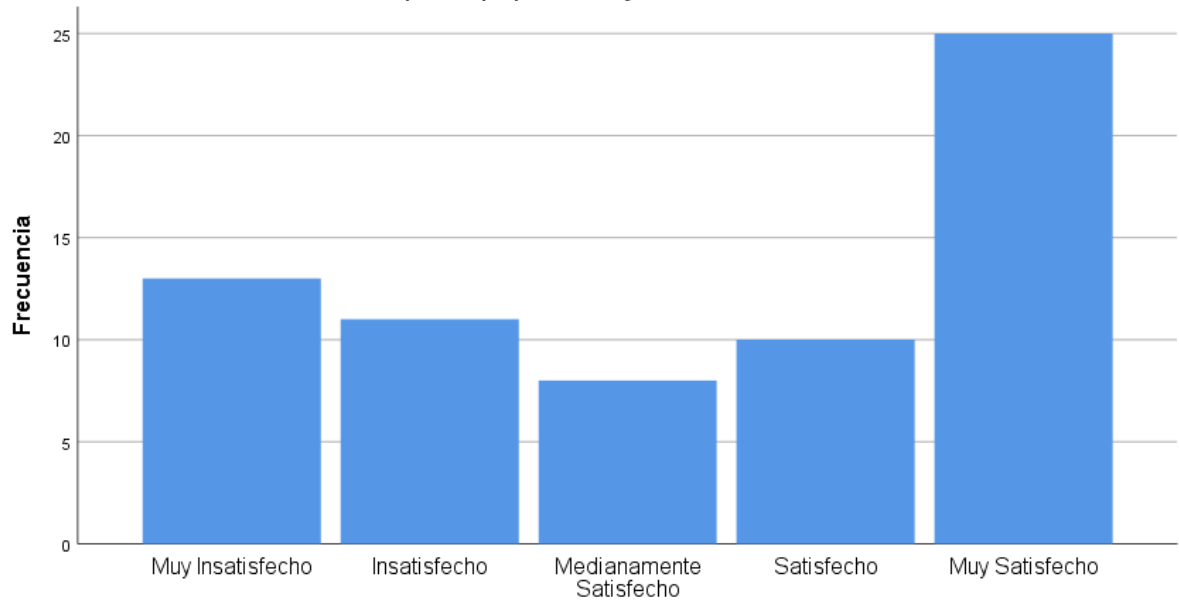
La Mutualista tiene empleados que da a sus clientes una atención personalizada

La Mutualista cuenta con horarios flexibles para los clientes según su necesidad



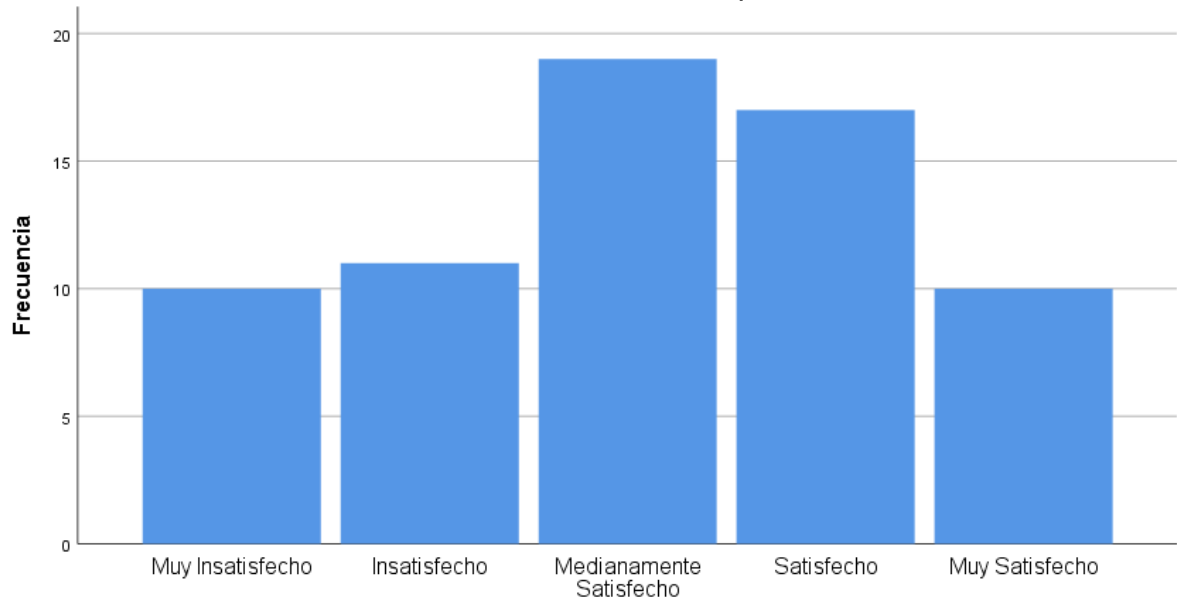
La Mutualista cuenta con horarios flexibles para los clientes según su necesidad

La Mutualista se preocupa por los mejores intereses de sus clientes



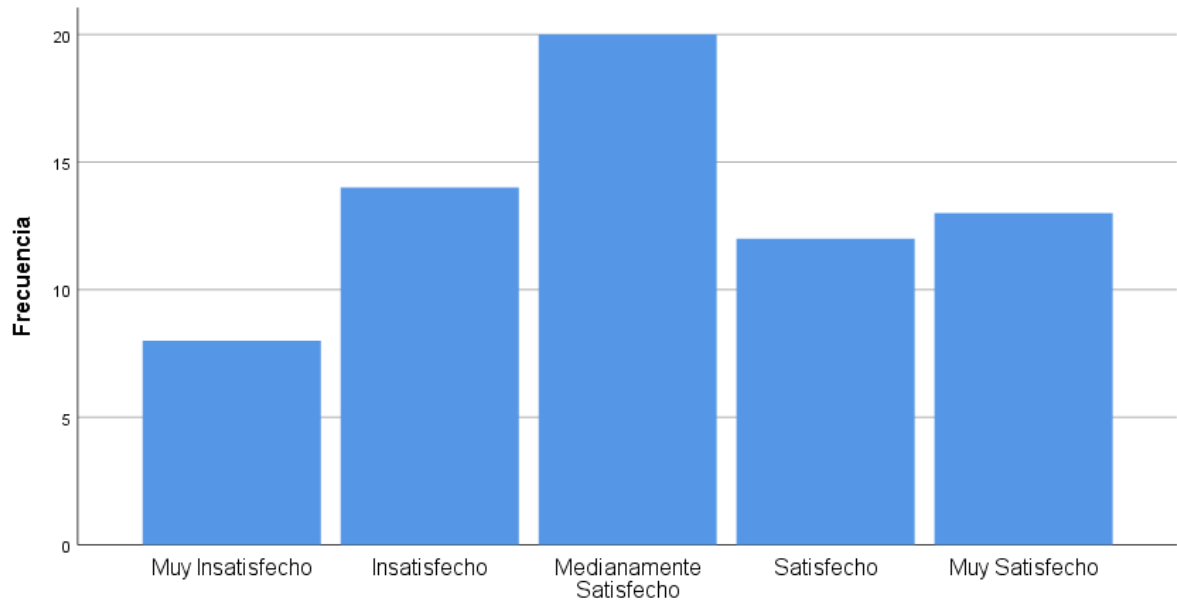
La Mutualista se preocupa por los mejores intereses de sus clientes

La Mutualista conoce cuáles son las necesidades específicas de sus clientes



La Mutualista conoce cuáles son las necesidades específicas de sus clientes

Me reconocen como un cliente frecuente de la Mutualista



Me reconocen como un cliente frecuente de la Mutualista

Análisis e interpretación

En el componente de tangibilidad los resultados obtenidos demostraron que no existen niveles altos de insatisfacción, debido a que los socios perciben que la Mutualista Pichincha agencia Latacunga cumple satisfactoriamente con esta dimensión tangible.

En el componente de fiabilidad, en el ítem “Cuando el personal de la Mutualista promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple” se puede observar que existe un nivel acumulado de insatisfacción considerable del 43.3%, llegando a la conclusión que existe un incremento de quejas por no cumplir el tiempo máximo en los requerimientos de los socios.

En el componente de capacidad de respuesta, se puede observar un nivel acumulado de insatisfacción del 41.8% en el ítem “Los empleados siempre responden a las preguntas de sus clientes”, corroborando el resultado obtenido en la dimensión de fiabilidad. Por consiguiente, puede ocurrir que la insatisfacción en los socios se eleve, y éste es provocado por los empleados que no cumplen con la atención debida a que los clientes reciban ayuda en las dudas y los requerimientos que ellos demandan.

En el componente de seguridad en el ítem “La Mutualista se preocupa por los mejores intereses de sus clientes” se obtuvo un nivel acumulado de insatisfacción del 35.8%, con lo que también se relaciona con los niveles de insatisfacción de las dimensiones ya descritas, Llegando a la conclusión, que probablemente los empleados no se encuentran actualizados con la información que necesita el socio generando una insatisfacción.

En el componente empatía los resultados obtenidos con mayor nivel acumulado de insatisfacción presenta el ítem “La Mutualista conoce cuáles son las necesidades específicas de sus clientes”, con el 35.8% lo que se puede considerar también que tiene que ver con las dimensiones anteriores, de que el socio perciba esta atención por parte de la mutualista pichincha por lo que se puede recomendar algunas alternativas para poder hacer frente a estos niveles de insatisfacción tales como:



- Apoyar con equipos de atención útiles para disminuir las filas, rapidez en el tiempo de atención.
- Establecer, comunicar y reforzar los estándares de servicio orientado al cliente en todas las unidades del trabajo.
- Eliminar excesos de canales inapropiados
- Mejorar la coordinación con cada departamento relacionado a los requerimientos de los servicios.
- Disponibilidad de la información en el momento adecuado.
- Gestionar la espera acompañándole al cliente anunciando sobre el tiempo de espera, beneficios promociones descuentos de los servicios.
- Descentralización de la información dentro de los departamentos que se dedican a la atención al cliente.
- Llevar a cabo reuniones continuas con los departamentos que están relacionados con la área de atención al clientes para el intercambio de ideas y discuta los cambios de la información.

Anexo 4

Fiabilidad

Para la validar la fiabilidad de la aplicación del instrumento de análisis se ha determinado realizar el cálculo del Coeficiente de Cronbach

Según (Inovamet, 2018) el coeficiente Alfa de Cronbach es un índice de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Este coeficiente es muy utilizado en estudios que requiera estimar la confiabilidad de un compuesto en análisis.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,841	22

Intervalo al que pertenece el coeficiente alfa de Cronbach	Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados
[0 ; 0,5[Inaceptable
[0,5 ; 0,6[Pobre
[0,6 ; 0,7[Débil
[0,7 ; 0,8[Aceptable
[0,8 ; 0,9[Bueno
[0,9 ; 1]	Excelente

Anexo 5

Cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach Conjunto

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La Mutualista cuenta con equipos tecnológicos modernos	68,91	200,931	,554	,828
Las instalaciones físicas son atractivas, cómodas y poseen un aspecto limpio	68,88	206,107	,439	,833
Los empleados que atienden tienen una buena imagen personal	68,69	206,794	,379	,835
Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y otros) son visualmente atractivos y contienen información precisa a sus requerimientos.	68,69	207,825	,426	,833
Cuando el personal de la Mutualista promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple	69,39	223,726	,022	,848
Cuando un cliente tiene un problema el personal de la Mutualista muestra un sincero interés en solucionarlo	69,21	213,531	,285	,839
El personal de la Mutualista demuestra agilidad en cada servicio que se requiere	69,03	212,272	,295	,838

Los empleados son siempre amables y corteses con los clientes	69,10	203,792	,478	,831
El personal de la Mutualista concluye el servicio en el tiempo acordado	69,07	219,494	,145	,843
La Mutualista Pichincha mantiene sus registros sin errores	69,10	203,095	,522	,829
Los empleados informan de manera puntual y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio Bancario	69,03	200,999	,505	,830
Los empleados ofrecen un servicio rápido y de calidad a sus clientes según sus necesidades.	69,03	199,545	,569	,827
Los empleados siempre están dispuestos a ayudar sus clientes	69,09	200,113	,556	,827
Los empleados siempre responden a las preguntas de sus clientes	69,24	199,821	,581	,827
El comportamiento de los empleados transmite confianza a sus clientes, en todos sus productos y servicios que oferta la Mutualista	68,87	203,633	,457	,832
Los clientes se sienten seguros en realizar sus transacciones dentro de la Mutualista	68,88	202,107	,502	,830

Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes en forma clara y precisa	68,72	203,388	,498	,830
La Mutualista tiene empleados que da a sus clientes una atención personalizada	68,96	205,922	,442	,833
La Mutualista cuenta con horarios flexibles para los clientes según su necesidad	68,51	207,375	,434	,833
La Mutualista se preocupa por los mejores intereses de sus clientes	68,93	206,585	,374	,836
La Mutualista conoce cuáles son las necesidades específicas de sus clientes	69,18	224,664	-,006	,849
Me reconocen como un cliente frecuente de la Mutualista	69,15	214,523	,263	,839

Anexo 6

VALIDACIÓN DE EXPERTO GERENTE DE MUTUALISTA PICHINCHA AGENCIA LATACUNGA



VALIDACIÓN DE EXPERTO

Latacunga, 15 de julio del 2021

Yo, Juan Carlos Calvache en mi calidad de GERENTE DE MUTUALISTA PICHINCHA AGENCIA LATACUNGA con C.I. 1803389293.

Me permito certificar que desde noviembre 2020 es de mi conocimiento y autorización que la Srta. YESSENIA BRIGITTE PEÑAHERRERA LOPEZ con CI 0503773913 estudiante de la Maestría en Administración de Empresas Corte II Paralelo "A" de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Realice su proyecto de tesis tomando a nuestra organización como objeto de estudio; para lo cual se le ha proporcionado toda la información requerida para el desarrollo del proyecto.

Por solicitud de la interesada he revisado el documento con el propósito de emitir un juicio de experto; para lo cual declaro este trabajo de alto interés e impacto para la institución y detallo los parámetros analizados.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA				
ITEM	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	PUNTAJE POR COMPONENTE	% DE CUMPLIMIENTO	CRITERIO
1	Introducción	5	100%	Excelente
2	Antecedentes			
3	Fundamentación epistemológica			
4	Fundamentación del estado del arte			
5	Conclusiones del capítulo I			
PROPUESTA				
ITEM	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	PUNTAJE POR COMPONENTE	% DE CUMPLIMIENTO	CRITERIO
1	Título:	5	100%	Excelente
2	Objetivos			
3	Justificación			
4	Fundamentación			
5	Desarrollo de la propuesta.			
6	Conclusiones del II capítulo			
VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA				
ITEM	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	PUNTAJE POR COMPONENTE	% DE CUMPLIMIENTO	CRITERIO
1	Evaluación de impactos o Resultados (si aplica).	5	100%	Excelente
2	Resultados de la propuesta (si aplica)			
3	Conclusiones generales			
4	Recomendaciones			
5	Referencias			

Atentamente

MUTUALISTA PICHINCHA

FIRMAS AUTORIZADAS

Ing. Juan Carlos Calvache
C.I. 1803389293

GERENTE DE MUTUALISTA PICHINCHA AGENCIA LATACUNGA

Telf: 0983362694

Email: juancarlos.calvache@mutualistapichincha.com

Latacunga, 15 de marzo del 2021

Señor:

Ing. Juan Carlos Calvache

GERENTE DE MUTUALISTA PICHICNHA AGENCIA LATACUNGA

Presente:

De mi consideración:

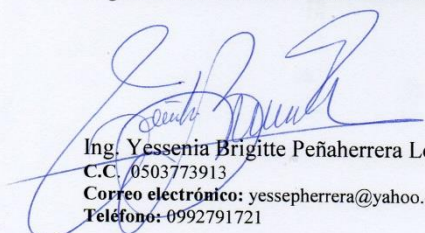
Reciba un cordial y respetuoso saludo, a la vez deseándole toda clase de éxitos en tan delicadas funciones.

Después de aplicar el diagnóstico situacional sobre “La percepción que tienen los socios de Mutualista Pichincha – Agencia Centro Latacunga, me permito solicitar de la manera más atenta me autorice el desarrollar mi proyecto de investigación con el tema “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN MUTUALISTA PICHINCHA AGENCIA LATACUNGA”

Para efecto del mismo se tomarán los datos obtenidos en el diagnóstico situacional e informes publicados en la página oficial de la institución.

Además, solicito muy respetuosamente, en el caso de necesitar otro tipo de informe relacionado con mi línea de investigación y previa a la solicitud formal se me facilite.

Segura de contar con su autorización, anticipo mi agradecimiento.


Ing. Yessenia Brigitte Peñaherrera Lopez
C.C. 0503773913
Correo electrónico: yessepherrera@yahoo.com
Teléfono: 0992791721

Recibido
09/07/2021
16:00


MUTUALISTA PICHINCHA
Ing. Juan Carlos Calvache
GERENTE AGENCIA
LATACUNGA

Latacunga, 27 de Noviembre 2020

Señor:

Ing. Juan Carlos Calvache

GERENTE DE MUTUALISTA PICHICNHA AGENCIA LATACUNGA

Presente:

De mi consideración.-


Reciba un cordial y respetuoso saludo, a la vez deseándole toda clase de éxitos en tan delicadas funciones.


La presente tiene por objeto solicitar, su autorización para realizar un Diagnostico Situacional sobre “La percepción que tienen los socios de Mutualista Pichincha – Agencia Latacunga respecto a la atención en el servicio al cliente”, previo a la elaboración de mi proyecto de tesis, para la titulación de mi programa de Maestría en Administración de Empresas, ofertado por la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Cabe recalcar que los datos obtenidos en este diagnóstico serán utilizados únicamente como fuentes primarias de investigación y serán direccionados únicamente como aporte investigativo.

Segura de contar con su autorización, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente.


Ing. Yessenia Brigitte Peñaherrera Lopez
C.C. 0503773913
Correo electrónico: yesspeherra@yahoo.com
Teléfono: 0992791721

Rebucot
03/02/2021
OSP

MUTUALISTA PICHINCHA
AGENCIA LATACUNGA