

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MODELO ORGANIZACIONAL CON ÉNFASIS EN EL
SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

por

ESDRAS NEHEMÍAS PORTILLO DARDÓN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2005

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
SECRETARIO	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
VOCAL PRIMERO	Lic. Cantón Lee Villela
VOCAL SEGUNDO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	PC. Mario Roberto Flores Hernández
VOCAL QUINTO	PC. José Abraham González Lemus

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exonerado de examen de áreas prácticas de acuerdo al punto sexto inciso 6.4 del acta 37-2002, de la sesión celebrada por Junta Directiva el uno de octubre de 2002.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTA	Licenciada Friné Argentina Salazar Hernández
SECRETARIA	Licenciada Elizabeth Solís Berganza
EXAMINADOR	Licenciado Samuel Aceituno Juárez

Guatemala, 15 de junio de 2005

Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

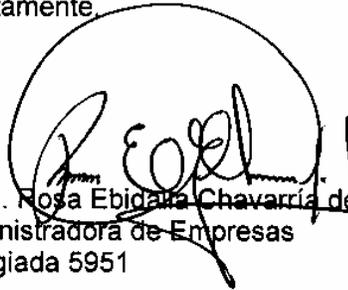
Señor Decano:

En atención a la designación emitida por su Despacho, de fecha 15 de julio del año dos mil tres, como Asesora de Tesis del estudiante Esdras Nehemías Portillo Dardón, para desarrollar el tema "Modelo Organizacional con Énfasis en el Servicio al Cliente para una Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral", es satisfactorio hacer de su conocimiento que dicha asesoría ha sido cumplida.

Con fundamento en el proceso de la asesoría proporcionada, me permito manifestar que la tesis elaborada por el señor Portillo Dardón, cumple con los requisitos técnicos y académicos requeridos, aportando a través del modelo desarrollado, elementos metodológicos que permitirán adaptar teoría vinculada a la Ingeniería de Servicio, a la situación y características reales de la cooperativa objeto de estudio.

Por lo anterior, emito dictamen favorable, a efecto que sea discutida en examen Privado de Tesis.

Atentamente,



Licda. Rosa Ebidata Chavarría de Meléndez
Administradora de Empresas
Colegiada 5951

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
ONCE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL CINCO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 35-2005 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 8 de noviembre de 2005, se conoció el Acta ADMINISTRACION 102-2005 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de septiembre de 2005 y el trabajo de Tesis denominado: "MODELO ORGANIZACIONAL CON ENFASIS EN EL SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INTEGRAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante, ESDRAS NEHEMIAS PORTILLO DARDON, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO




LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
DECANO



Smp.


LIDIA VELASQUEZ
REPOBICION DOCUMENTOS

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 El servicio	01
1.1.1 Definición	01
1.1.2 Características del servicio	02
1.1.2.1 Intangibilidad	02
1.1.2.2 Inseparabilidad	02
1.1.2.3 Variabilidad o heterogeneidad	03
1.1.2.4 Naturaleza perecedera	03
1.1.3 Importancia del servicio para la organización y para el cliente	03
1.1.4 El servicio como medio para la diferenciación	04
1.1.5 El servicio al cliente y los momentos de verdad	04
1.2 La calidad	05
1.2.1 Enfoques y conceptos sobre la calidad	06
1.2.2 Importancia de la calidad	07
1.2.3 Principios de calidad	08
1.3 El cliente	09
1.3.1 Definición	09
1.3.2 Importancia del conocimiento del cliente	10
1.3.3 El cliente como punto de convergencia entre servicio y calidad	12
1.4 La organización y el servicio	12
1.4.1 La planeación estratégica y el servicio	13
1.4.1.1 La visión y misión enfocadas al servicio	14
1.4.1.2 Credo, principios y valores organizacionales	15
1.4.1.3 La estrategia de servicio	15
1.4.2 La estructura organizacional y el servicio	16

	Página
1.4.3 El personal y el servicio	17
1.4.4 Los procesos y el servicio	18
1.4.5 El precio y el servicio	18
1.4.6 La tecnología y el servicio	19
1.4.7 La comunicación y el servicio	19
1.4.8 La cultura organizacional y el servicio	20

CAPÍTULO II LAS COOPERATIVAS

2.1 Generalidades	21
2.2 Definición	21
2.3 Los socios	22
2.4 Principios	22
2.5 Legislación aplicable	23
2.6 Antecedentes del cooperativismo	23
2.7 Importancia de las cooperativas en Guatemala	25
2.8 Tipos de cooperativas	25
2.9 Las cooperativas de ahorro y crédito integral y sus servicios	27
2.10 Estructura organizacional básica para el funcionamiento de una cooperativa de ahorro y crédito integral	28

CAPÍTULO III SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI

3.1 Descripción general de la organización	31
3.1.1 Reseña histórica	31
3.1.2 Servicios prestados	32

	Página	
3.2	Análisis de la situación actual del servicio al cliente	33
3.2.1	Conocimiento del cliente	33
3.2.2	La planeación estratégica y el servicio	35
3.2.2.1	La visión, la misión y el servicio	35
3.2.2.2	El credo, los principios y valores organizacionales	36
3.2.2.3	La estrategia de servicio	36
3.3	La estructura organizacional	38
3.4	El personal	41
3.5	Los procesos	45
3.6	El precio	58
3.7	La tecnología	59
3.8	La comunicación	62
3.9	Medición de la calidad en el servicio	64
3.10	Innovación en el servicio	64
3.11	Retroalimentación en el servicio	64
3.12	La cultura de servicio	64
3.13	Resumen de la situación actual	66

CAPÍTULO IV

MODELO ORGANIZACIONAL CON ÉNFASIS EN EL SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL

4.1	Objetivo general del modelo	74
4.1.1	Objetivos específicos del modelo	74
4.2	Descripción general del modelo	75
4.3	Representación gráfica del modelo	76
4.4	Introducción de una cultura de servicio dentro de la organización	77

	Página
4.5 Conocimiento del cliente	77
4.6 Integración del servicio en la planeación estratégica	85
4.6.1 Definición de una visión, misión, credo, principios y valores de servicio	86
4.6.2 Definición de objetivos y metas con enfoque de servicio	88
4.6.3 Creación de la estrategia de servicio	92
4.7 Orientación EPPROPTEC (estructura, personal, procesos, precio, tecnología y comunicación) hacia el servicio	95
4.7.1 La estructura organizacional orientada hacia el servicio	95
4.7.2 Los empleados orientados hacia el servicio	98
4.7.3 Los procesos orientados hacia el servicio	112
4.7.4 El precio orientado hacia el servicio	132
4.7.5 La tecnología orientada hacia el servicio	134
4.7.6 La comunicación orientada hacia el servicio	137
4.8 Evaluación y control del servicio	140
4.8.1 La auditoría del servicio	140
4.8.2 El monitoreo del servicio	141
4.8.3 Metodología de evaluación y control del servicio	141
4.9 Innovación del servicio	146
4.10 Retroalimentación del servicio	148
4.11 Estimación de recursos	148
CONCLUSIONES	151
RECOMENDACIONES	153
BIBLIOGRAFÍA	156

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
1. Cooperativas y socios inscritos por clase de servicio en el Instituto Nacional de Cooperativas al año 2005.	26
2. Calificación asignada por el cliente al servicio recibido de la Cooperativa de Empleados de Corporación BI. Año 2004.	35
3. Servicio más importante recibido, según la percepción del cliente, Cooperativa de Empleados de la Corporación BI. Año 2004.	37
4. Prioridad asignada por el personal al servicio al cliente ante tareas operativas y especiales. Cooperativa de Empleados de la Corporación BI. Año 2004.	44
5. Suficiencia de personal según la opinión del cliente y del personal. Cooperativa de Empleados de la Corporación BI. Año 2004.	45
6. Nivel de precios por tipo de producto, según la percepción del cliente. Cooperativa de Empleados de la Corporación BI. Año 2004.	59
7. Exactitud y confiabilidad de los datos e información recibida de la organización, según la percepción del cliente. Cooperativa de Empleados de la Corporación BI. Año 2004.	60
8. Orientación al servicio por parte de la organización según la percepción del cliente. Cooperativa de Empleados de la Corporación BI. Año 2004.	65

	Página
9. Características demográficas básicas de los clientes de la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI. Año 2005.	78
10. Características psicográficas básicas de los clientes de la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI. Año 2005.	79

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
1. Organigrama funcional, de una cooperativa de ahorro y crédito integral. Año 2005.	29
2. Organigrama funcional actual de la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI. Año 2005.	39
3. Distribución de planta. Cooperativa de Empleados de la Corporación BI. Año 2005.	58
4. Modelo organizacional con énfasis en el servicio al cliente. Cooperativa de Empleados de la Corporación BI. Año 2005.	76
5. Organigrama funcional propuesto. Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral de Empleados de la Corporación BI.	97
6. Representación gráfica del sistema general operativo y de cuenta corriente. Cooperativa de Empleados de la Corporación BI. Año 2005.	136
7. Representación gráfica de la estructura del sitio web. Cooperativa de Empleados de la Corporación BI. Año 2005.	137

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
1. Correspondencia de los productos ofrecidos por la organización en relación a las necesidades del cliente en la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI. Año 2004.	34
2. Atributos del servicio más importantes para los clientes de la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI. Año 2004.	38
3. Satisfacción del cliente con la estructura organizacional actual, Cooperativa de Empleados de la Corporación BI. Año 2004.	40
4. Actitud, habilidad y orientación al servicio mostrada por el personal, según la percepción del cliente, Cooperativa de Empleados de la Corporación BI. Año 2004.	42
5. Principales problemas de servicio atribuidos al personal, Cooperativa de Empleados de la Corporación BI. Año 2004.	43
6. Posesión de tecnología aplicable al servicio prestado, según la percepción del cliente, Cooperativa de Empleados de la Corporación BI. Año 2004.	61
7. Acceso de los socios a la red de comunicación interna, Cooperativa de Empleados de la Corporación BI. Año 2004.	62
8. Frecuencia con que los socios reciben información de la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI. Año 2004.	63

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
1. Resumen de la situación actual del servicio al cliente clasificado según elemento organizacional analizado, Cooperativa de Empleados de la Corporación BI.	76
2. Evaluación del servicio para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral de Empleados de la Corporación BI.	143

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 El servicio

El servicio es un elemento valorado y buscado por el cliente quien en muchas ocasiones lo convierte en el factor decisivo para la compra de determinado producto, más aún si se trata de un producto intangible, en donde el servicio constituye la esencia misma de lo que el cliente adquiere.

1.1.1 Definición

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo. Su producción puede estar o no ligada a un producto físico” (9:656). La definición anterior es acertada desde un punto de vista general, aunque presenta una característica del servicio que no se manifiesta siempre ya que afirma que no existe o se produce la propiedad de *algo*, sin embargo, el servicio en sí, representa un bien aunque sea intangible, este bien si es susceptible de obtenerse en propiedad; por ejemplo, un futbolista firma un contrato con un club quien obtiene como propios y exclusivos los servicios de éste por un tiempo, teniendo la posibilidad de revender la utilización de los mismos a otro club.

La Ingeniería de Servicio, entendida como “el enfoque dirigido a mejorar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y como resultado logre ventajas competitivas, sustanciales y sostenibles” (14:23), contribuye a visualizar de forma diferente al servicio ya que afirma que hay productos cuyo componente de servicio es mayor o menor y presenta una definición en la que se incluye en mayor detalle la importancia que el servicio tiene para quien lo adquiere. La Ingeniería de Servicio define al servicio como “el paquete de beneficios que tienen un valor específico para su adquiriente y que es posicionado

en su mente mediante un concepto que lo presenta como diferente a los demás” (13:59), considerando la primera definición y la presentada por la Ingeniería de Servicio se entenderá como servicio al paquete de beneficios que una parte ofrece a otra, que tiene un valor específico para su adquiriente y que es posicionado en su mente mediante un concepto que lo presenta como diferente a los demás.

1.1.2 Características del servicio

Es necesario conocer las características básicas de los servicios, ya que este conocimiento permitirá desarrollar una estrategia de servicio eficaz, aplicable de forma particular a la organización que la desarrolle, dichas características son: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad o heterogeneidad y naturaleza perecedera.

1.1.2.1 Intangibilidad

Los servicios son esencialmente intangibles, es decir que no pueden ser palpables. Es importante que la organización trate de hacer que su servicio sea percibido como algo real, lo más parecido a un producto físico o material, para dar la sensación al consumidor de que está adquiriendo algo más consistente, ésto se logrará a través de la adición de elementos tangibles al servicio; por ejemplo, al adquirir una membresía para un club vacacional, algunas empresas entregan al nuevo miembro un paquete que generalmente incluye un folleto informativo, una guía, entradas a espectáculos, cupones, una tarjeta de identificación plástica, un llavero y una gorra, lo anterior podrá verse como valor agregado, sin embargo, el efecto que genera en el cliente es que está adquiriendo algo que puede palpar.

1.1.2.2 Inseparabilidad

Un servicio no puede estar separado de la persona, máquina o entidad que lo genera. Los servicios son producidos y consumidos en forma simultánea, por lo cual, las empresas deberán dirigir sus esfuerzos hacia la creación de nexos con el comprador, de forma que cuando el cliente necesite el servicio, la organización

esté en el lugar indicado y momento preciso; las empresas telefónicas, por la naturaleza del servicio que prestan, han desarrollado productos que atienden esta característica, tal es el caso del servicio por medio de los teléfonos públicos, en donde la empresa se compromete a prestar el servicio en el lugar que el cliente pueda necesitarlo y el cliente compromete su consumo adquiriendo una tarjeta pre-pago.

1.1.2.3 Variabilidad o heterogeneidad

Producir servicios idénticos o muy similares es una tarea bastante difícil, debido a que como no pueden palpase, resulta complicado compararlos. Homogenizar la producción en el caso de los servicios proporcionados por personas resulta más complejo si se compara con los servicios producidos por una máquina o programa, ya que el trato de persona a persona varía según la situación anímica y emocional.

1.1.2.4 Naturaleza perecedera

Se ha incluido como característica del servicio, su naturaleza perecedera; tanto los productos tangibles como intangibles son útiles por un tiempo determinado, esta característica no es exclusiva de los servicios, sin embargo, es importante mencionarla debido a que los servicios perecen en el mismo momento en que son generados.

1.1.3 Importancia del servicio para la organización y para el cliente

Existen innumerables motivos por los cuales se acepta inmediatamente la afirmación de que el servicio es importante; esto puede apreciarse en dos dimensiones o puntos de vista: el de la organización y el del cliente. A continuación se mencionan algunas razones, que reafirman la importancia del servicio para la organización:

- Lo más importante para la organización es el cliente
- El servicio de calidad genera ventajas competitivas

- El servicio incrementa las utilidades;
- El servicio excelente fomenta la cultura de calidad;
- El servicio de calidad permite estar a la vanguardia en el mercado.

El servicio es importante para la organización, porque es un factor de diferenciación ante la competencia que el cliente considera importante. Entre muchas razones, el servicio es importante para el cliente porque:

- El cliente es una de las principales razones de ser de toda organización;
- El cliente sabe que lo más importante para las organizaciones, es él;
- El cliente determina el nivel de excelencia y siempre quiere más;
- El cliente percibe la calidad por medio del servicio;
- El servicio crea valor para el cliente.

1.1.4 El servicio como medio para la diferenciación

El servicio es el elemento clave para diferenciar productos tangibles e intangibles con similares características, éste permitirá acentuar las diferencias entre dos o más productos, por medio de la calidad y la forma operativa en que se presta el servicio. A través de la calidad del servicio, las diferencias entre los productos de hacen más evidentes ya que resulta más sencillo para el cliente, comparar entre uno y otro e inclinar su preferencia por aquel producto al cual percibe diferente y de mejor calidad. Por otro lado, la forma operativa en que se presta el servicio, incide marcadamente en la diferenciación del producto; por ejemplo: un cliente puede percibir como excelente el servicio recibido en un restaurante de comida rápida, y puede calificar de la misma manera el servicio recibido en un restaurante estilo buffe; en este caso, la forma operativa en que fue prestado el servicio hará la diferencia, siempre y cuando ambos servicios sean de calidad.

1.1.5 El servicio al cliente y los momentos de verdad

Se define a los momentos de verdad como: “Un episodio en el cual un cliente hace contacto con algún aspecto de la compañía, por remoto que sea, y debido a eso

tiene la oportunidad de formarse una impresión” (14:76). La definición anterior incluye todos los contactos cliente-empresa o empresa-cliente, ya sean de persona a persona, vía telefónica, por correo, publicidad, venta directa, entre otros; en todos ellos el cliente podrá formarse una idea de la calidad ofrecida por la empresa que tiene ante sí, ya que en estos contactos el cliente percibe la desidia o los esfuerzos de la organización en materia de servicio.

Dentro de los contactos o momentos de verdad, la interrelación personal directa es fundamental, ya que en ella recae en gran manera, la esencia del servicio. El papel principal en el escenario del servicio es protagonizado por las personas, en especial por las que tienen contacto con el público, la importancia de estos contactos es tal, que algunos autores sostienen que el servicio al cliente está conformado únicamente por “las relaciones que se establecen entre el personal de la empresa y los clientes, con los cuales trata directamente. Relaciones principalmente de carácter personal que representan los contactos de oportunidad” (14:69); con esta afirmación, Picazo y Martínez proponen dos dimensiones: una más amplia y genérica denominada “*Servicio*” y una más específica denominada “*Servicio al Cliente*”, conformada únicamente por los contactos de oportunidad; independientemente de la forma en que el servicio se analice, el elemento sobre el cual recae es siempre el cliente.

1.2 La calidad

La calidad es un tema sobre el cual existe diversidad de estudios, ya que esta cualidad despierta mucho interés generalmente en el ámbito industrial, sin embargo, dentro del campo de los servicios, es condición indispensable para la satisfacción total del cliente, por lo cual la calidad aplicada al servicio también ha despertado mucho interés derivado principalmente del acelerado crecimiento de los servicios en el ámbito económico mundial.

1.2.1 Enfoques y conceptos sobre la calidad

Se ha mencionado anteriormente el término calidad, no obstante, aún no se ha presentado una definición que transmita con claridad la esencia de este concepto, por lo cual, se presentarán diferentes ideas y enfoques que al final permitirán desarrollar la definición que mejor se aplique al servicio. A continuación se presentan dos definiciones de calidad:

- “Calidad es la simple y no analizable propiedad que aprendemos a conocer a través de la experiencia”(12:7).
- “La calidad no es ni mente ni materia, sino una tercera entidad independiente a las dos, algo que usted conoce, pero sobre lo que es difícil establecer un juicio objetivo”(12:7).

Estas definiciones son ejemplos que ilustran las marcadas diferencias entre las formas de ver y entender la calidad. El definir la calidad en todas sus dimensiones es una tarea realmente complicada ya que depende de la perspectiva desde la cual quiera enfocarse; se pueden agrupar las definiciones de calidad dentro de alguna de las cuatro categorías siguientes:

- **Calidad como la cualidad de un producto de ser fabricado de conformidad con las especificaciones:** Este enfoque se inclina al ámbito industrial. Bajo este enfoque la calidad equivale a la no variabilidad de productos o procesos en relación a lo especificado. Esta manera de entender la calidad, limita la amplitud del concepto solamente a las especificaciones, y presenta problemas de análisis al preguntarse ¿quién define las especificaciones, el cliente o la empresa?.
- **Calidad entendida como satisfacción de las expectativas del cliente:** En este sentido, un producto o servicio será de calidad cuando satisfaga o exceda las expectativas fijadas por el cliente. La presente idea se enfoca al

exterior de la organización, el problema es que las expectativas del cliente son muy variables y distintas.

- **Calidad como valor con relación al precio:** Aquí se entiende la calidad como un concepto relativo, lo que implica que el cliente y la empresa tratarán de obtener la mejor calidad posible a un precio determinado. La limitante en este concepto es la concepción de que el precio es el primer factor determinante en la elección del consumidor, lo cual podría ser discutible.
- **Calidad como excelencia:** Este concepto es el más genérico e integra las formas de ver y entender la calidad, se puede aplicar a productos y servicios. Define la calidad como: *lo mejor posible*. Esta categoría afirma que un producto o servicio es de calidad excelente, cuando se aplican en su diseño, fabricación y distribución los mejores componentes, la mejor gestión y ejecución de los procesos, sin embargo, presenta la desventaja de que presenta la calidad de forma abstracta, aunque los modelos de gestión de calidad que suelen obtener premios utilizan el Modelo de la Excelencia basado en la evaluación y ponderación de ciertas categorías que conducen a la misma.

La diversidad de enfoques sobre la calidad, facilita a los gerentes optar por el que mejor se adapte a sus propósitos y a la naturaleza de sus productos, aunque lo ideal será tomar lo mejor de cada enfoque. Para el estudio del servicio, la calidad se entenderá como: "la satisfacción o incluso superación de las expectativas del cliente"(10:215).

1.2.2 Importancia de la calidad

La calidad es importante para el cliente porque:

- La calidad cumple sus expectativas;
- Es una cualidad buscada por él;

- La calidad le proporciona comodidad y seguridad;
- El cliente se siente valorado.

La calidad es importante para la empresa porque:

- Aumenta las utilidades;
- Reduce costos;
- Representa una ventaja competitiva para la empresa;
- Es vista como cualidad de liderazgo;
- Fortalece la identidad e imagen organizacional;
- La calidad es importante para el cliente.

1.2.3 Principios de calidad

En la producción de servicios los principios de calidad juegan un papel determinante ya que permiten adicionar al bien producido la calidad necesaria para la satisfacción del cliente. Los principios japoneses de calidad mejor conocidos y aplicados son:

- **Cero defectos:** consiste en la creación de productos a través del desarrollo de procesos y actividades que permitan prever y corregir situaciones que podrían afectar en la elaboración de un producto final sin defectos, es decir que propicia la perfección en el diseño y producción y distribución para que el resultado final sea el establecido con anterioridad.
- **Justo a tiempo:** consiste en la producción de productos de forma que estén disponibles para el consumidor justo en el momento en que serán demandados por éste. Propicia la economía en inventarios, almacenaje, transporte, entre otros.
- **Producción al menor costo:** consiste en la producción de bienes con el costo más bajo, sin afectar la calidad de los mismos, ésto se logra a través de un óptimo manejo de las materias primas, procesos y tiempos, evitando

gastos innecesarios a causa de descuidos o desperfectos en el proceso productivo y como consecuencia en el producto elaborado.

Los principios descritos utilizan filosofías que sirven de medio para alcanzar la calidad, dentro de las más reconocidas se encuentra la calidad total entendida como “la cultura organizacional orientada a la satisfacción integral de las necesidades del cliente mediante la producción de artículos y servicios que cumplen totalmente con un conjunto de atributos o requisitos” (13:51), esta filosofía se enfoca en la prevención de errores y defectos en el diseño, fabricación, y distribución de un bien. Esta filosofía abarca al control de calidad que consiste en la identificación de fallas y defectos de fabricación una vez cometidos; habrá que reconocer que debido a que la calidad total es un concepto más amplio que el control de calidad, presenta mejores resultados, sin embargo, el control de calidad en sí, es útil en aquellas organizaciones que se encuentran en la fase inicial de un programa de mejora continua.

1.3 El cliente

El cliente es un elemento indispensable para el funcionamiento de la economía empresarial, debido a su gran importancia, es necesario estudiarlo y conocer sus necesidades deseos y expectativas. Muchas empresas u organizaciones luchan por llamar su atención, por atraerlo y obtener su lealtad, sin embargo, pocas logran con éxito su cometido, éstas son las empresas que entienden quién es el cliente y qué necesita, no solamente por el deseo de servir; sino porque saben que el cliente satisfecho proporcionará a la empresa los medios económicos para su desarrollo.

1.3.1 Definición

Generalmente se entiende por cliente, a la persona que adquiere determinado bien, también se le define como la persona o entidad hacia quien la empresa dirige sus actividades productivas y mercadológicas para ofrecerle sus productos. Las definiciones anteriores encierran la idea básica de lo que es el cliente, si se ve

desde la perspectiva de la mercadotecnia, sin embargo, limitan la extensión del mismo al incluir solamente a las personas o entidades que pudieran estar interesadas en la adquisición de un producto o servicio. Desde la perspectiva del servicio, los clientes no son solamente las personas o entidades que podrían estar interesadas en el producto o servicio ofrecido, sino también las personas que están involucradas en los procesos de organización ya que al desarrollar sus actividades dentro de un área o departamento reciben y proporcionan servicios a otras áreas, por lo tanto, el concepto que más se adapta a la idea del cliente, visto desde la perspectiva del servicio, es el siguiente: “los clientes son todas las personas sobre quienes recaen los procesos y productos de la empresa”(13:177); esta definición es bastante amplia e incluye las dos categorías de clientes:

- Clientes Internos: Personas que se involucran en los procesos internos de la organización.
- Clientes Externos: Intermediario o consumidor final que tiene contacto con la empresa.

1.3.2 Importancia del conocimiento del cliente

Conocer al cliente significa comprender sus necesidades, es entender porque actúa de una u otra forma; el conocimiento del cliente llega a su punto máximo cuando la organización es capaz de predecirlo. Conocer al cliente es comprender su identidad y comportamiento, ésto se puede hacer a través de la recopilación de información demográfica, tal como, la edad, su dirección, el nivel académico, los ingresos, la ocupación, entre otros; es importante obtener también su información psicográfica, destacando los productos y servicios demandados, frecuencia de compra, volumen, entre otros. Dentro de los sistemas más comunes utilizados para conocer al cliente se mencionan:

- Análisis de comportamiento: es el estudio de la forma en que el cliente actúa en relación a sus hábitos de compra.

- Estudio de mercado: consiste en el análisis de las características del grupo de personas hacia las cuales se dirigirán los productos de una organización.
- Sistemas de atención a quejas y sugerencias: es la forma como la organización atiende y da seguimiento a las inconformidades y aportes que le son transmitidas por los clientes.
- Páneles de consumidores: consisten en al agrupación de clientes que conocen y utilizan determinado producto, con el objeto de intercambiar y recibir ideas que los mismos tengan en relación al producto presentado.
- Entrevistas: al igual que las encuestas de opinión permiten recopilar información de manera personal, a cerca de la percepción del cliente.
- Encuestas de opinión: son instrumentos utilizados para la recopilación de información con la intención de analizarla y traducirla en datos estadísticos.
- Otros: cada organización tiene la posibilidad de crear las herramientas específicas de acuerdo a sus necesidades particulares.

Estos sistemas permitirán ver a la organización desde la perspectiva del cliente, lo cual hará más fácil entender la dimensión en la que actúa, además propiciará la segmentación del mercado y permitirá a la empresa fijar sus esfuerzos en la satisfacción de su clientela clave o mercado objetivo.

Las razones principales por las que el conocimiento del cliente es importante, son:

- Permite ofrecer al cliente lo que busca;
- Facilita la prestación de un servicio de calidad;
- Incrementa las utilidades.

1.3.3 El Cliente como punto de convergencia entre servicio y calidad

El servicio de calidad es concebido en la empresa u organización pensando en la satisfacción de sus clientes, pero especialmente de su cliente principal. El cliente es el receptor directo del servicio y de la calidad, de tal forma que se convierte en el punto de convergencia de ambas, y calificará de manera consciente la calidad y el servicio visualizándolo como un todo, principalmente en el momento de adquirir un bien intangible.

1.4 La organización y el servicio

Uno de los objetivos de la ingeniería de servicio, es desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente a través de la prestación de un servicio de calidad; la orientación de la organización hacia el servicio y el fomento de la cultura organizacional regida por éste es esencial para crear valor para los clientes y para lograr ventajas competitivas; para lograr esta orientación es indispensable conocer al cliente, aplicar la planeación estratégica dentro de la organización, desarrollar y comunicar los principios y valores organizacionales, crear una visión y una misión de servicio, crear una estrategia de servicio y atender los siguientes elementos organizacionales:

- La estructura organizacional;
- Los empleados;
- Los procesos;
- El precio;
- La tecnología; y
- La comunicación.

A continuación se presentan algunos aspectos de planeación estratégica, además de los elementos organizacionales mencionados anteriormente y su relación con el servicio, junto a la cultura organizacional.

1.4.1 La planeación estratégica y el servicio

Muchas organizaciones no tienen claro hacia donde se dirigen, por lo tanto, buscan el desarrollo de manera tambaleante y sin rumbo fijo, estas organizaciones cambian de dirección constantemente y no tienen un punto de referencia que les permita medir su ejecución, por tal razón, se hace necesario fijar un punto de referencia y encaminar las acciones organizacionales en dirección a él. Se define a la planeación estratégica como: “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (3:5); esta definición del estado futuro señalará la dirección en que deben dirigirse las empresas y la energía necesaria para comenzar a moverse y llegar así a la situación esperada. La planeación estratégica es un elemento importante en la organización, ya que proporciona un marco teórico para realizar sus actividades, permite crear una visión y una convicción compartida entre todos los empleados de la organización, ayuda a la organización a desarrollar principios y valores que le permiten visualizar de forma particular su entorno. La unión entre la planeación estratégica y servicio es fundamental, y logrará visualizarse como tal si se percibe a la primera como un proceso para dirigir a la organización hacia una situación determinada, y dicha organización ha establecido como prioridad la satisfacción de sus clientes a través de productos y servicios de calidad. La planeación estratégica y el servicio, por medio de la ingeniería de servicio establecen ciertos vínculos, dentro de los cuales se describen los siguientes:

- La planeación estratégica define la visión y misión empresarial; mientras que la ingeniería de servicio transmite al cliente interno y externo el mensaje de ambos enunciados hasta hacerlos parte de la cultura de la organización.
- La planeación estratégica y la ingeniería de servicio centran su atención y esfuerzos en el cliente como receptor primario del servicio buscando su satisfacción.

- Tanto la planeación estratégica como la ingeniería de servicio buscan superar a la competencia y generar ventajas competitivas.

Al entender la relación entre la planeación estratégica y el servicio se comprende que conforman la amalgama perfecta para la satisfacción del cliente, por lo tanto toda empresa, que desee prestar servicios diferenciados y desarrollar ventajas competitivas, deberá aplicar ambas herramientas, desarrollando la visión, la misión, el credo, los principios y los valores organizacionales, los cuales influirán sobre la estrategia de servicio definida por la organización.

1.4.1.1 La visión y misión enfocadas al servicio

La visión forma parte importante de la Planeación Estratégica ya que consiste en “la capacidad de ver más allá - en tiempo y espacio - y por encima de los demás, lo que significa visualizar - ver con los ojos de la imaginación - en términos del resultado final que se pretende alcanzar. Es una imagen mental viva, que representa un estado futuro deseable”(14:112); debe entenderse que la visión es una capacidad personal de los miembros directivos de una organización y no solamente un enunciado. Tanto la visión en sí, como el enunciado que la transmite, son indispensables para optimizar el potencial de la organización, brindándole a la misma, un sentido de dirección claro y permitiéndole dirigir los elementos que la componen y las actividades que en ella se realizan, hacia la consecución del resultado esperado. La visión debe facilitar el desarrollo de la organización, y ha de tenerse claro que ninguna organización logra la excelencia y una posición superior a sus competidoras si no incluye dentro de su visión al servicio al cliente. La misión, al igual que la visión, es un elemento importante dentro de la planeación estratégica ya que presenta de forma clara y concreta lo que la organización es y hace. Se define a la misión como: “un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, los propósitos o las funciones que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos a través de los cuales pretende cubrir este propósito”(3:197). Es fundamental orientar la misión de la organización hacia el servicio, ya que dicha

afirmación o enunciado representa una valiosa herramienta para reforzar en la mente del personal la importancia que tiene el servicio para la organización y el hacer realidad a través de la práctica, las afirmaciones que contenga.

1.4.1.2 Credo, principios y valores organizacionales

El credo organizacional es el componente de la organización que encierra la esencia de lo que un grupo de individuos creen en relación a la organización a la cual pertenecen, es decir que es el cúmulo de creencias organizacionales compartidas; el credo organizacional se encuentra íntimamente ligado a los principios que modelan el comportamiento individual y grupal de los integrantes de una organización, es decir que modela el comportamiento de la organización en sí. Los valores organizacionales están determinados por la escala de importancia que se asigna a cada principio organizacional, esta escala generalmente es uniforme y es observada por la mayoría de integrantes de la organización.

1.4.1.3 La estrategia de servicio

“Los monopolios son efímeros y se hayan en trance de desaparición, los mercados se segmentan cada vez más y cada vez es más difícil satisfacer a un cliente mejor informado y más exigente. En tales condiciones la supervivencia de una empresa se basa en disponer de alguna ventaja competitiva única y duradera. Hoy una ventaja de tales características no se puede lograr sin una estrategia de servicio, único método capaz de atraer a los clientes y conseguir su lealtad”(7:4).

Actualmente, es típico ver como las empresas muestran indiferencia por el cliente, es normal pedir una cotización formal para adquirir cierto producto y verse ante la situación de que de diez empresas consultadas, a lo sumo dos toman la cotización en serio y responden con regular prontitud. De la totalidad de empresas solamente algunas muestran interés por el cliente, o por lo menos, muestran mucho interés en vender sus productos; es común ver como una empresa lanza determinada publicidad en la cual hace clara alusión a otra compañía y ésta contesta de la misma forma, es normal ver como las empresas lanzan publicidad

contra publicidad, fuerza de ventas contra fuerza de ventas y precios contra precios; ésto no significa que lo anterior esté mal, siempre y cuando la organización sea novedosa en cuanto a las técnicas utilizadas. Se define a la estrategia de servicio como: “la línea de acción por medio de las cual se lograrán los objetivos de servicio”(1:23); la estrategia de servicio debe plasmarse en un enunciado al igual que la visión y misión, con las cuales se encuentra estrechamente relacionada, la estrategia de servicio se relaciona también con las ventajas competitivas que la empresa haya desarrollado o quiera desarrollar, dicha estrategia debe centrarse en dimensiones o características específicas del producto, que lo hacen valioso; en otras palabras, ésta incluye la razón por la cual la empresa desea ser famosa ante los ojos de los clientes. La estrategia de servicio busca desarrollar algunas características especiales por las cuales el cliente prefiera a la organización sin olvidarse de los demás componentes del producto. Para desarrollar una estrategia de servicio efectiva habrá que contestarse las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los atributos del servicio más importantes para los clientes de la empresa?
- ¿En qué atributos es fuerte la empresa?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas actuales de la empresa y en qué atributos puede la empresa desarrollar ventajas competitivas?
- ¿En qué atributos es más débil la competencia?

1.4.2 La estructura organizacional y el servicio

Se entenderá por estructura organizacional a “la forma como las tareas de trabajo son formalmente divididas, agrupadas y coordinadas” (17:478), la estructura organizacional es el elemento que define la forma de la organización, por lo que deberá orientarse en función del cliente y su satisfacción. La manera de organizarse para prestar un servicio de calidad es una decisión crucial y deberá

tenerse presente que “la estrategia de servicio, determina la estructura organizacional adoptada por la organización” (1:142).

Existe una gran cantidad de empresas que ofrecen un servicio ágil y flexible, sin embargo no están en condiciones de prestarlo, en muchos casos, porque su estructura no responde a los requerimientos mínimos para llevarlo a cabo. Algunos autores proponen diseñar una estructura que tome como criterio rector al cliente, en otras palabras “dividir, agrupar y coordinar las tareas de acuerdo al tipo de cliente al cual van dirigidas”(1:87), esto implica diseñar áreas independientes que manejen producción, finanzas y mercadeo de acuerdo al cliente que utilizará sus productos, por ejemplo: departamento de mayoristas, departamento de minoristas, etc.; este tipo de estructura es ideal para organizaciones grandes o con diferentes líneas de productos, pero presenta bastante dificultad de operación si se desea aplicar en empresas pequeñas. Otras opciones serían el diseñar una estructura que propicie el desarrollo de la estrategia de servicio a través de la identificación de los servicios claves y la creación de líneas estructurales definidas por estos servicios, o la integración de áreas técnicas de apoyo específico al servicio.

1.4.3 El personal y el servicio

La ingeniería de servicio presta especial atención a los momentos precisos en que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización, estos contactos son importantes porque en la mayoría de ellos intervienen los empleados y de ellos depende en gran manera la percepción de servicio que el cliente pueda formarse de la organización. La orientación de los empleados hacia la satisfacción del cliente a través del servicio y su estrategia, es condición indispensable para la prestación de un servicio de calidad.

Para la implementación de cualquier modelo de servicio, es necesario que se dé al recurso humano la importancia que merece, ya que se trata del activo más valioso puesto que es él quien hace realidad la visión y la misión empresarial.

1.4.4 Los procesos y el servicio

“Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno” (6:9). En la creación de un producto tangible o intangible, los procesos juegan un papel altamente significativo ya que están compuestos por actividades que en su mayoría agregan valor al insumo inicial, de tal forma que al finalizar se obtiene un bien que satisface necesidades; los procesos determinan la forma de hacer las cosas y de su buen diseño depende, en gran manera, un buen producto.

Deben existir procesos para todas las actividades que conlleven la elaboración de un producto, pero debe darse prioridad a los procesos utilizados para satisfacer los requerimientos claves de los clientes, aquellos procesos que incluyen tareas que afectan sensiblemente la satisfacción del cliente. Es importante orientar los procesos hacia la satisfacción integral del cliente, y deben desarrollarse de tal forma que sirvan como medio para aplicar la estrategia de servicio adoptada por la organización.

1.4.5 El precio y el servicio

El precio es un factor competitivo que por muchos años marcó la pauta para comprar y vender, hoy en día derivado del crecimiento de los servicios, lo es en muchos casos la calidad en el servicio, sin embargo, habrá que considerar que el precio sigue siendo un factor importante en la decisión de compra, en especial en países subdesarrollados que mantienen una predominante economía de precios. El precio del servicio debe responder al valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en relación a sus necesidades, deseos y expectativas y éste puede decidir e inclinar el mercado hacia la competencia por precio o por calidad en el servicio; sin embargo, la empresa debe centrarse en la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, por lo que el precio se fijará de acuerdo a éstas, las cuales deberán ser identificadas por la organización, evaluadas e incluidas en su estrategia de servicio. Si se define al servicio como: “el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o servicio básico, como consecuencia

del precio, imagen y reputación del mismo” (7:2), se puede observar que el precio es un factor decisivo dentro de la mente del cliente, quien fija sus expectativas de acuerdo a éste. Es importante que toda organización defina sus precios de acuerdo a su estrategia de servicio y de su competencia, cuidando de fijar un margen de utilidad que le permita operar eficientemente y a la vez que cumpla con las exigencias de los inversionistas, debe entenderse que cuanto más alto sea el precio, mayores serán las exigencias de los clientes y que si la empresa compite en un mercado donde el precio es determinante, deberá fijarlo de tal forma que satisfaga las necesidades del cliente, ya que si lo baja más de lo debido estará sacrificando la calidad de su producto y la satisfacción de sus clientes.

1.4.6 La tecnología y el servicio

La evolución histórica de la economía mundial ha demostrado que el ser humano ha basado su desarrollo en la creatividad y la tecnología; actualmente el manejo de la información y las telecomunicaciones son determinantes para la sobrevivencia de cualquier organización y para la prestación de un servicio eficiente, ya que afectan sensiblemente en la rapidez y la exactitud de servicio, al mismo tiempo que mejoran la imagen de la organización ante el cliente. La información y las telecomunicaciones generan valor, pero éstas se desarrollan a plenitud solamente si se apoyan en la tecnología, la cual ofrece ventajas competitivas, por lo que la organización deberá estar pendiente de los cambios e innovaciones tecnológicas en el mercado, ya que si no lo hace nunca podrá ser líder en su ámbito de competencia. La tecnología puede colaborar al desarrollo de un sistema eficiente de información al sistematizar las funciones de generación, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de tal forma que se logre la informatización en la organización.

1.4.7 La comunicación y el servicio

La comunicación es un elemento fundamental en la prestación de un buen servicio, ya que a través de ella se transmiten los aspectos relevantes relacionados con el producto ofrecido, reduciendo la ansiedad e incrementando la

satisfacción del cliente que lo adquiere; por otro lado, todo buen producto o servicio debe acompañarse de la afirmación de calidad, es decir que la organización o empresa debe afirmar en el cliente, la convicción de que está adquiriendo un producto de calidad. Cuando se habla de comunicación, debe comprenderse que todos los elementos de una organización deben contribuir con la transmisión de la identidad de la misma, es decir que la publicidad, el ambiente, las instalaciones, los símbolos y todo lo que identifique a la organización debe transmitir lo que ésta es y hace, haciendo énfasis en la importancia que el servicio tiene para la misma, de tal forma que se fijen en la mente del cliente los elementos que transmiten la identidad creando y fomentando así una imagen positiva de la organización.

1.4.8 La cultura organizacional y el servicio

“La cultura organizacional de una empresa, constituye y expresa la manera de actuar y de hacer las cosas dentro de la organización”(17:29). Todo lo que una organización es y hace, está relacionado con su cultura. La cultura organizacional se fomenta a través del desarrollo de una misión y visión compartida y el desarrollo de valores que se transmiten a los empleados y a las personas o entidades que tienen contacto con la organización, por medio de enunciados que contengan los principios y creencias que rijan todas sus actividades y desarrollen hábitos. La cultura organizacional incide sobre los elementos que componen la organización, pero a la vez es el resultado de la orientación que se da a dichos elementos.

CAPÍTULO II

LAS COOPERATIVAS

2.1 Generalidades

El hombre es un ser social cuya subsistencia depende directamente de su relación e interdependencia con otras personas, y de su capacidad de organización. Existe una infinidad de clases de organización social, sin embargo, legalmente existen sólo dos tipos de organización empresarial:

- La Empresa Mercantil y
- La Empresa Cooperativa

La primera es bastante conocida y difundida, y la segunda un tanto olvidada, pero que ha sido base del desarrollo social en muchas ocasiones y que impulsada podría constituirse en una alternativa de solución a muchos de los problemas que aquejan a la sociedad.

2.2 Definición

Se define Cooperativa o Empresa Cooperativa como: “una sociedad o asociación de personas que se organizan de conformidad con los principios contenidos en la doctrina cooperativista, mediante la observancia de leyes especiales, con el propósito de crear y administrar una empresa por medio de la cual procuran la producción de bienes o servicios destinados al mejoramiento de sus condiciones de vida” (18:1). Legalmente se define a las cooperativas como “asociaciones titulares de una empresa económica al servicio de sus asociados, que se rigen en su organización y funcionamiento por las disposiciones de la presente ley tendrán personalidad jurídica propia y distinta a la de sus asociados, al estar inscritas en el Registro de Cooperativas” (5:3)

2.3 Los socios

Las cooperativas están constituidas aquellas personas que hayan sido aceptadas como socios, por el Consejo de Administración, previa solicitud por escrito, que tengan la capacidad legal para hacerlo, que no pertenezcan a ninguna otra asociación que se dedique a la misma actividad que la cooperativa, que no tengan intereses que puedan entrar en conflicto con la cooperativa, y hayan suscrito y pagado por lo menos una aportación de la misma. Los socios son los usuarios de los servicios de la cooperativa por ende tienen también el estatus de clientes, es decir que los clientes de la cooperativa son sus socios.

2.4 Principios

Ley General de Cooperativas establece principios que las cooperativas deben cumplir para ser consideradas como tales, estos principios son:

- a. Procurar el mejoramiento social y económico de sus miembros.
- b. No perseguir fines de lucro, sino de servicio a sus miembros.
- c. Ser de duración indefinida y de capital variable, formado por aportaciones nominativas de igual valor, transferibles sólo entre los socios o asociados.
- d. Libre adhesión y retiro voluntario según lo definido en sus estatutos, interés limitado al capital, neutralidad política y religiosa e igualdad de derechos y obligaciones entre los socios o asociados.
- e. Conceder a cada socio solamente un voto, independientemente al número de aportaciones que posea.
- f. Distribuir excedentes o pérdidas en proporción a la participación de cada asociado en las actividades de la cooperativa.
- g. Establecer un fondo de reserva irrepartible.
- h. Fomentar la educación e integración cooperativa y de servicios sociales.

2.5 Legislación aplicable

La obligación estatal relacionada al fortalecimiento de las cooperativas, se encuentra plasmada en artículo 119, inciso e, de la Constitución Política de la República de Guatemala, en el cual se establece que es obligación del estado fomentar y proteger la creación y funcionamiento de cooperativas, proporcionándoles la ayuda técnica y financiera necesaria.

Las leyes especiales que rigen la organización y funcionamiento de las cooperativas son:

- Ley General de Cooperativas, Decreto Legislativo número 82-78.
- Reglamento de la Ley General de Cooperativas, Acuerdo Gubernativo número 7-79 del Ministerio de Economía.

En cuanto a la operación comercial y tributaria, las cooperativas se rigen por lo estipulado en el Código de Comercio, en los aspectos que le son aplicables.

2.6 Antecedentes del cooperativismo

La cooperación tiene su origen en los albores de la humanidad, desde el momento que los hombres se organizaron en familias y dentro de ellas formaron sub-grupos de caza, pesca y recolección; con el transcurrir del tiempo el ser humano perfeccionó y diversificó sus sistemas de organización hasta llegar a los que se conocen actualmente, dentro de los que se encuentra la organización cooperativa.

Este tipo de organización, empieza su gestación formal en la época moderna en el siglo XVII, con las exposiciones de John Bellers, en las cuales propone crear asociaciones de trabajo en Inglaterra; posteriormente Charles Fourier, promovió en Francia, una doctrina para impulsar la asociación espontánea de individuos, anhelaba ver una organización económico-social compuesta por unos 2,000 socios sin ánimos de lucro con el fin de procurarse una vida mejor. Entre los años 1,770 y 1,858, Robert Owen, a quién se le considera *El Padre del Cooperativismo*, impulsó el establecimiento de proveedurías en sus fábricas y

formó colonias cooperativas. El impulso del cooperativismo, lo generó la Revolución Industrial en Inglaterra, y se debió al descontento de los trabajadores de las fábricas al verse sustituidos por las máquinas. En el año de 1,843, en la Villa de Rochdale, ante la situación de desempleo y bajo la necesidad de subsistencia, 28 trabajadores desempleados, entre ellos una mujer, tuvieron la idea de unirse y estudiar las formas que pudieran mejorar su situación, para tal efecto suscribieron una aportación de una Libra Esterlina; después de un año de trabajo, el 24 de octubre de 1,844 lograron reconocer legalmente la Sociedad Cooperativa, a través del establecimiento de una exitosa tienda de consumo.

En Guatemala, el cooperativismo se originó de manera informal en el año de 1,903 en la ciudad capital y Quetzaltenango, con el surgimiento de algunas asociaciones gremiales con algunos rasgos cooperativos, sin embargo no alcanzaron su pleno desarrollo como cooperativas debido al escaso apoyo gubernamental. A raíz del movimiento revolucionario, en el año de 1,945 se reconoce como obligación constitucional del estado, promover las organizaciones cooperativas, por lo que el uno de agosto de 1,945 se emitió el decreto No. 146 con el que se crea el Departamento de Fomento Cooperativo, adscrito al Crédito Hipotecario Nacional. El 13 de julio de 1,949, se emite el Decreto No. 643, constituyéndose en la Primera Ley de Cooperativas. Del año 1,945 al año 1,953, únicamente se organizaron 62 cooperativas, por lo cual el 7 de octubre de 1,953 se promulgó el Decreto No. 1014 con el cual se canceló el Departamento de Fomento Cooperativo, destruyéndose de esta forma el avance logrado y se detuvo este movimiento. El 27 de febrero de 1,956 se emitió el Decreto Presidencial No. 560 por medio del cual se asigna a la Superintendencia de Bancos las funciones de control y desarrollo cooperativo, a excepción de las cooperativas agrícolas cuyo control sería responsabilidad del Ministerio de Agricultura; dichas funciones se confirman y se especifican en el año 1, 959 con la emisión del Decreto 1,295. El desarrollo del movimiento cooperativo en Guatemala, fue un tanto accidentado hasta el año 1,978, ya que no existía un organismo especializado en materia cooperativa, reconocido y apoyado financieramente por el Estado; además es

necesario mencionar que existió una oposición sistemática hacia este movimiento ya que filosóficamente se le confundía con las ideas comunistas. Fue hasta el 29 de diciembre de 1,978 que se publicó en el Diario Oficial la Ley General de Cooperativas, Decreto Legislativo 82-78, y con el mismo se creó el Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP-, quién se encarga de desarrollar las funciones de órgano especializado en materia cooperativa.

2.7 Importancia de las cooperativas en Guatemala

La importancia del movimiento cooperativo en Guatemala, radica en que brinda a la clase económica baja, una oportunidad de organización reconocida legalmente por el Estado, que se constituye en una herramienta de autobeneficio y desarrollo económico. La participación del movimiento cooperativo en el desarrollo económico de Guatemala es modesto, si se compara con el aporte que este movimiento genera en otros países, por ejemplo: en Estados Unidos, las 10 empresas cooperativas más grandes generan productos y servicios por 15,000 millones de dólares anuales, en Argentina Sancor genera alrededor de 550 millones de dólares al año (18:12).

En Guatemala, las cooperativas son un instrumento de desarrollo económico-social que tiene mucho que ofrecer, siempre y cuando el Estado genere las condiciones necesarias para revitalizar este tipo de organización. El número de cooperativas inscritas en el INACOP al 31 de mayo de 2,005 asciende a 1,573 sumando entre todas 579,056 asociados, una suma significativa, tomando en cuenta que sus socios representan aproximadamente casi un 5% de la población total del país.

2.8 Tipos de cooperativas

Existen dos tipos de cooperativas reconocidos por la ley:

- **Cooperativas especializadas:** “Las que se ocupen de una sola actividad económica, social o cultural”(5:7). Dentro de este tipo de cooperativas, el INACOP clasifica según su especialización, las siguientes clases: agrícolas,

de ahorro y crédito, producción, consumo, vivienda, transporte, servicios especiales, pesca y comercialización.

- **Cooperativas integrales o de servicios varios:** “Las que se ocupen de varias actividades económicas, sociales o culturales, con el objeto de satisfacer necesidades conexas y complementarias de los asociados” (5:7), es decir que incluyen una actividad principal y varias complementarias, por ejemplo las cooperativas de producción integral, que se dedican a la producción y comercialización, y las cooperativas de ahorro y crédito integral que se dedican al ahorro, crédito y consumo.

En Guatemala, el INACOP clasifica la participación de asociados en el movimiento cooperativo según la clase de cooperativa a la cual pertenezcan, de la siguiente forma:

Cuadro 1
Cooperativas y socios inscritos por clase de servicio
Instituto Nacional de Cooperativas
Año 2005

Clase de cooperativa	Cooperativas inscritas	%	Asociados inscritos por clase	%
Agrícola	717	45.58	63,947	11.04
Ahorro y Crédito	297	18.88	479,423	82.79
Producción	119	7.57	6,401	1.11
Consumo	204	12.97	11,281	1.95
Vivienda	93	5.91	10,103	1.74
Transporte	58	3.69	2,219	0.38
Servicios Especiales	29	1.84	3,445	0.59
Pesca	23	1.46	414	0.07
Comercialización	33	2.10	1,823	0.31
TOTAL	1,573	100.00	579,056	100.00

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del Registro de Cooperativas y Gerencia de Fomento y Desarrollo Cooperativo -INACOP- mayo de 2005.

Las estadísticas del cuadro anterior indican que de las mil quinientas setenta y tres cooperativas inscritas, setecientos diecisiete, que equivalen al 45.58% del total de cooperativas, se dedican a la actividad agrícola, constituyéndose en la clase de cooperativa más común, seguido de las cooperativas de ahorro y crédito, las cuales representan un 18.88% del total, sin embargo esta clase de cooperativas reúne al 82.79% del total de socios inscritos, lo que les permite presentarse como la clase de cooperativas con más demanda y con mayor presencia en el país.

2.9 Las cooperativas de ahorro y crédito integral y sus servicios

Las cooperativas de clase ahorro y crédito son entidades no lucrativas constituidas por una asociación de personas que se han unido voluntariamente para procurarse mejoras económico-sociales a través del fomento del ahorro y el otorgamiento de créditos, la actividad económica de estas cooperativas se realiza a través de dos funciones principales:

- Recepción de ahorros; y
- Otorgamiento de créditos fiduciarios.

Las cooperativas de ahorro y crédito integral, además de fomentar el ahorro y facilitar el crédito a sus socios, ofrecen a éstos, otros servicios siempre que sean compatibles con la ley y tiendan a la superación de los socios. Dentro de los servicios adicionales más comunes, ofrecidos por estas cooperativas, se encuentran:

- Compra, venta y distribución de bienes de consumo;
- Servicios médicos;
- Servicios recreativos; y
- Seguros.

La participación que esta clase de cooperativas tiene dentro del movimiento cooperativo guatemalteco y dentro la oferta financiera nacional, es muy

importante, ya que facilitan crédito a un segmento de mercado que la mayor parte de bancos y financieras no atienden debido a que consideran que su capacidad financiera y de pago no se encuentra dentro de los parámetros que han establecido.

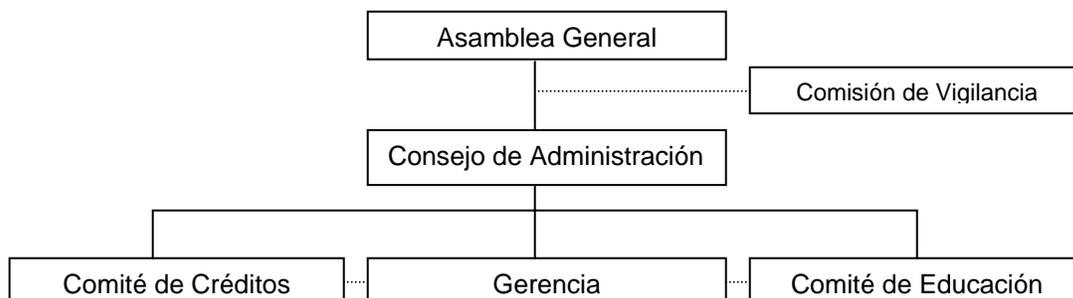
2.10 Estructura organizacional básica para el funcionamiento de una cooperativa de ahorro y crédito integral

La Ley General de Cooperativas, Decreto Gubernativo 82-78, en su artículo No. 11, establece que el INACOP será la institución responsable de formular estatutos uniformes aplicables a cada clase y tipo de cooperativas, en dichos estatutos se determina la estructura organizacional básica para el funcionamiento de las mismas. Para el caso en particular de una cooperativa de ahorro y crédito integral, la ley exige los siguientes órganos sociales o directivos:

- La Asamblea General;
- La Comisión de Vigilancia;
- El Consejo de Administración;
- El Comité de Créditos;
- El Comité de Educación; y
- La Gerencia.

La existencia de estos órganos responde a un requerimiento legal, aunque existe la posibilidad que las cooperativas modifiquen sus estatutos para incluir nuevos órganos que hagan más funcional su estructura. En relación a los departamentos y organización operativa interna, las cooperativas establecen su estructura de acuerdo a sus necesidades particulares. A continuación se observa el organigrama general de una cooperativa de ahorro y crédito integral:

Figura 1
Organigrama funcional de una
Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral



Fuente: Elaboración propia con base en Información obtenida de la Gerencia de Fomento y Desarrollo Cooperativo del Instituto Nacional de Cooperativas. -Septiembre 2005-.

Cada órgano directivo tiene funciones específicas, las cuales es necesario conocer. A continuación se presenta una descripción que incluye los aspectos más importantes de cada uno:

- **La Asamblea General:** Su función principal es la de ejercer el poder soberano, al reunir a los socios. Las Asambleas Generales pueden ser ordinarias y extraordinarias según su propósito. Las Asambleas Generales ordinarias se realizan una vez al año durante los primeros noventa días siguientes al cierre fiscal, en estas Asambleas se elige a los miembros directivos de la cooperativa; las Asambleas Generales Extraordinarias pueden darse en el momento y por las veces que al menos el 20% de los socios consideren necesarias.
- **La Comisión de Vigilancia:** Es el órgano encargado del control y fiscalización de la cooperativa quien realizará o contratará auditorías y revisiones cuando lo considere necesario. Este órgano está integrado por tres miembros: un Presidente, un Tesorero y un Vocal, quienes son electos democráticamente en Asamblea General por un año y no devengan salario por sus funciones.

- **El Consejo de Administración:** Es el órgano administrativo de la cooperativa, ejerce la representación legal de la misma a través de su presidente, quien podrá delegarla al Gerente. El Consejo de Administración está integrado por cinco miembros socios: un Presidente, un Vice-Presidente, un Tesorero, un Secretario y un Vocal, quienes son electos democráticamente en Asamblea General por dos años, no devengan salario por sus funciones aunque pueden percibir dietas por asistencia a sesiones.
- **El Comité de Créditos:** Es el órgano encargado de aprobar o rechazar las solicitudes de crédito presentadas por los socios. Este comité está integrado por tres miembros socios: un Presidente, un Tesorero y un Vocal quienes son electos democráticamente en Asamblea General por dos años, sus integrantes no devengan salario por sus funciones.
- **El Comité de Educación:** Es el comité responsable de fomentar la educación cooperativa, además es el encargado de comunicar a los socios los beneficios, servicios y actividades de la organización. El Comité de Educación está integrado por tres miembros socios: un Presidente, un Tesorero y un Vocal quienes son electos democráticamente en Asamblea General por dos años y no devengan salario por sus funciones.
- **La Gerencia:** El Gerente es la autoridad administrativa, responsable directo del funcionamiento y ejecución del plan de trabajo de la cooperativa, tiene a su cargo el control de las operaciones y demás responsabilidades que le señale el Consejo de Administración de acuerdo a los estatutos y demás disposiciones. El Gerente es empleado de la cooperativa y podrá ser socio de la misma, devenga un salario y es nombrado por el Consejo de Administración por tiempo indefinido.

CAPÍTULO III

SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE CORPORACIÓN BI

3.1 Descripción general de la organización

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral de los Empleados de la Corporación BI, es una entidad organizada y conformada por empleados de veintiún empresas pertenecientes a una misma corporación financiera; es autónoma y autofinanciable, su objetivo principal es procurar el mejoramiento económico y social de sus socios, a través del fomento del ahorro, el otorgamiento de créditos y el desarrollo de proyectos y servicios adicionales.

3.1.1 Reseña histórica

La Cooperativa de Empleados de la Corporación BI, se organizó el veintidós de junio de mil novecientos ochenta y uno, como consecuencia de la necesidad de los empleados de la Corporación BI, de contar con una organización formal que propiciara su desarrollo personal a través de la autogeneración de prestaciones adicionales a las recibidas en sus empleos; fueron veinte personas las que decidieron emprender la creación de una Empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, realizando los trámites correspondientes ante el INACOP hasta lograr el reconocimiento de la personalidad jurídica el día catorce de diciembre de mil novecientos ochenta y uno.

Esta cooperativa estableció sus oficinas en el Centro Financiero de la zona cuatro, en donde ha realizado sus operaciones hasta la fecha. Después de veintidós años de funcionamiento, esta cooperativa se ha convertido en una institución conocida y apreciada, reuniendo voluntariamente a más de 1,400 socios en toda la república, cerca del 67 % de la totalidad de empleados de la Corporación BI.

3.1.2 Servicios prestados

Al inicio, la cooperativa prestó únicamente los servicios de ahorro y crédito, sin embargo, con el transcurrir del tiempo diversificó sus servicios de tal forma que actualmente ofrece al socio una gran cantidad de alternativas de solución a sus necesidades. Los servicios que brinda actualmente esta cooperativa se dividen en:

a. Servicios principales o especializados: Los principales servicios prestados por la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI, son:

- La recepción de ahorros a través de descuento en nómina de pago; y
- Otorgamiento de créditos fiduciarios.

b. Servicios integrales: Adicionalmente a los servicios de ahorro y crédito, esta cooperativa desarrolla actividades y beneficios complementarios a su actividad principal, éstos son:

- Financiamiento de mercadería en empresas afiliadas;
- Otorgamiento de créditos emergentes;
- Jornadas médicas;
- Jornadas odontológicas;
- Jornadas oftalmológicas;
- Financiamiento a través de vales para consumo de combustible;
- Financiamiento a través de vales para consumo en supermercados;
- Financiamiento para consumo de medicamentos;
- Financiamiento para la adquisición de mercadería variada en bazares;
- Excursiones;
- Servicio de lavandería;
- Subastas; y
- Servicio mecánico.

3.2 Análisis de la situación actual del servicio al cliente

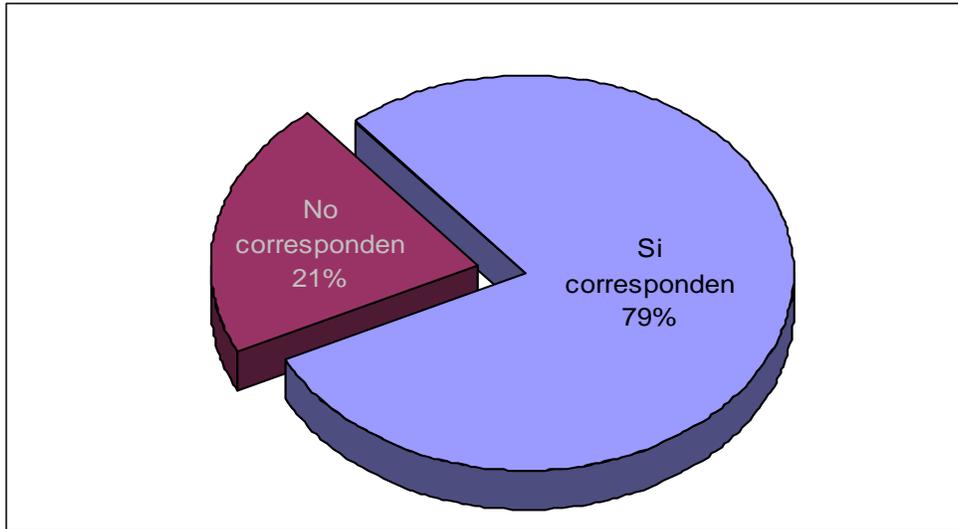
El presente estudio constituye el primer análisis de la situación actual del servicio al cliente en la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI, se basa en la información obtenida por medio de encuestas a la Gerencia, a la totalidad de empleados y proveedores, así como de aproximadamente un treinta por ciento de sus socios, que equivale a 420 encuestas efectuadas, de las cuales el 17%, es decir 71, se realizó a socios departamentales y un 83%, que es igual a 349 se practicó a socios del departamento de Guatemala; las encuestas efectuadas a socios ubicados en los departamentos se llevaron a cabo en su mayoría vía telefónica y las realizadas a socios del departamento de Guatemala se originaron en las oficinas centrales de la cooperativa estudiada. El presente análisis incluye aquellos elementos organizacionales que influyen en la prestación de un servicio de calidad, iniciando por el conocimiento del cliente, la planeación estratégica y la orientación al servicio mostrada por la estructura organizacional, el personal, los procesos, el precio, la tecnología y la comunicación, se analizaron además aspectos como el control de la calidad, innovación, retroalimentación y la cultura de servicio.

3.2.1 Conocimiento del cliente

El estudio realizado muestra que la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI presenta varias deficiencias en cuanto al conocimiento de sus clientes, entre ellas la falta de una definición clara de su cliente principal; la Gerencia posee una idea general sobre éste, a quien define como: aquel socio que ahorra constantemente y efectúa préstamos de forma regular; sin embargo, esta idea no determina de forma concreta a los clientes principales de la organización. Es importante mencionar que no existen mecanismos permanentes y formales para escuchar la voz del cliente, es decir que no hay dispositivos para conocer las necesidades, sugerencias, comentarios y quejas de los mismos, lo cual ha generado lentitud e incapacidad para dar respuesta a las mismas, lo cual confirma las hipótesis planteadas, adicionalmente no se ejecutan encuestas de satisfacción

ni se aplican procesos o actividades formales encaminadas a profundizar en el conocimiento del cliente. En el estudio realizado el 79% de los clientes afirma que los productos y servicios recibidos de la cooperativa responden a sus necesidades esenciales de ahorro, crédito y consumo, lo que constituye en sí un buen porcentaje, sin embargo, un 21% declaran que los productos ofrecidos no responden a sus necesidades. Esta situación se observa en la gráfica que se presenta a continuación:

Gráfica 1
Correspondencia de los productos ofrecidos por la organización
en relación a las necesidades del cliente en la
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI
Año: 2004



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en la investigación realizada –Enero 2004-.

Del 21% de clientes que afirmó que los productos y servicios de la cooperativa no responden a sus necesidades, el 98% aseguró que la forma en estos productos y servicios le son proporcionados en forma deficiente. Al analizar la situación pareciera que no existen problemas significativos de servicio dentro de la organización, sin embargo, al consultar sobre la forma en que le son proporcionados los productos a los clientes, independientemente si consideran que responden o no a sus necesidades, el 41% afirman que la forma en que fueron atendidos es deficiente, asignando un puntaje entre 1 y 4 en una escala donde uno es el nivel mínimo y diez el nivel óptimo de servicio; el 50% de los

clientes sitúan al servicio en un nivel intermedio, asignando un punteo entre 5 y 7 y solamente un 9% lo califican de óptimo, calificándolo entre 8 y 10 puntos; estos resultados evidencian un serio problema en cuanto al conocimiento de los deseos y expectativas de servicio mostradas por los clientes de la organización y el servicio que se les presta. Los resultados expuestos anteriormente se muestran en forma resumida en el siguiente cuadro:

Cuadro 2
Calificación asignada por el cliente al servicio recibido
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI
Año: 2004

Calificativo	Rango de puntaje asignado	% Según respuesta
Óptimo	1 - 4	9%
Regular	5 - 7	50%
Deficiente	8 - 10	41%

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en la investigación realizada –Enero 2004-.

3.2.2 La planeación estratégica y el servicio

La investigación realizada muestra que la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI, no posee planes estratégicos, ya que sus metas se fijan a un plazo no mayor de un año, se mide la ejecución de la Cooperativa en base a las utilidades alcanzadas al final de cada período fiscal y a la ejecución de los proyectos presentados junto al presupuesto anual. El 100% del personal no conoce sobre la existencia de ningún plan operativo a largo plazo que se ejecute o se pretenda ejecutar, el 66% de los empleados afirman estar conscientes de la importancia que el servicio tiene en la operación de la cooperativa, sin embargo, la Gerencia expuso que no existen metas y objetivos que permitan medir el nivel y el avance en relación a la calidad del servicio prestado.

3.2.2.1 La visión, la misión y el servicio

Tanto la visión como la misión son componentes de la Planeación Estratégica que según lo observado no existen en la organización estudiada. El análisis realizado muestra que la organización no cuenta un enunciado que contenga la visión y la

misión de la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI, no obstante, pese a la inexistencia de la visión y misión se observó que el personal tiene una noción sobre la razón de la existencia de esta organización, el estudio mostró que el 100% del personal coincide en que la cooperativa es una organización que impulsa el ahorro, facilita créditos y proporciona beneficios a sus asociados. Derivado de la inexistencia de la visión y misión ha sido imposible enfocar hacia el servicio a la organización objeto de estudio.

3.2.2.2 El credo, los principios y valores organizacionales

El estudio realizado mostró que la cooperativa estudiada no cuenta con un credo organizacional, al igual que carece de enunciados que contengan los principios que propicien el fomento de los valores asignados a éstos por parte del personal; la totalidad de empleados sostuvo no conocer sobre la existencia de un credo y afirmó que no se les ha transmitido ninguna información sobre los principios que deben ser observados y practicados dentro de la cooperativa. El 100% de los clientes consultados afirmó desconocer la existencia del credo y principios de la cooperativa.

3.2.2.3 La estrategia de servicio

El análisis de la situación actual de la Cooperativa de empleados de Corporación BI, muestra que dicha institución no posee una estrategia de servicio; la encuesta realizada muestra que ninguno de los socios y personal de la organización conoce la existencia de una estrategia que les permita desarrollar el servicio en general, pero en especial la prestación de un servicio en particular de forma sobresaliente. Pese a la inexistencia de una estrategia de servicio, el presente estudio profundizó en el conocimiento de algún producto que derivado de la importancia atribuida por los clientes y empleados pueda contribuir al posterior desarrollo de una estrategia específica de servicio. Es importante mencionar que no existe una tendencia definida, por parte de los clientes, hacia la identificación de un producto cuyo servicio actual sea sobresaliente, sin embargo, al ser consultados los clientes

sobre el servicio que consideran más importante, el 42% cree que el otorgamiento de créditos, el 20% considera que es la recepción de ahorros, otro 20% que afirma que es la venta de mercaderías y un 18% dice que son otros servicios; al igual que los usuarios de los productos ofrecidos por la organización, el 66% de los empleados de la cooperativa identifican el otorgamiento de créditos como el servicio más importante, mientras que un 33% cree que es la venta de mercaderías, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 3
Servicio más importante recibido
según la percepción de los clientes y empleados
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI
Año: 2004

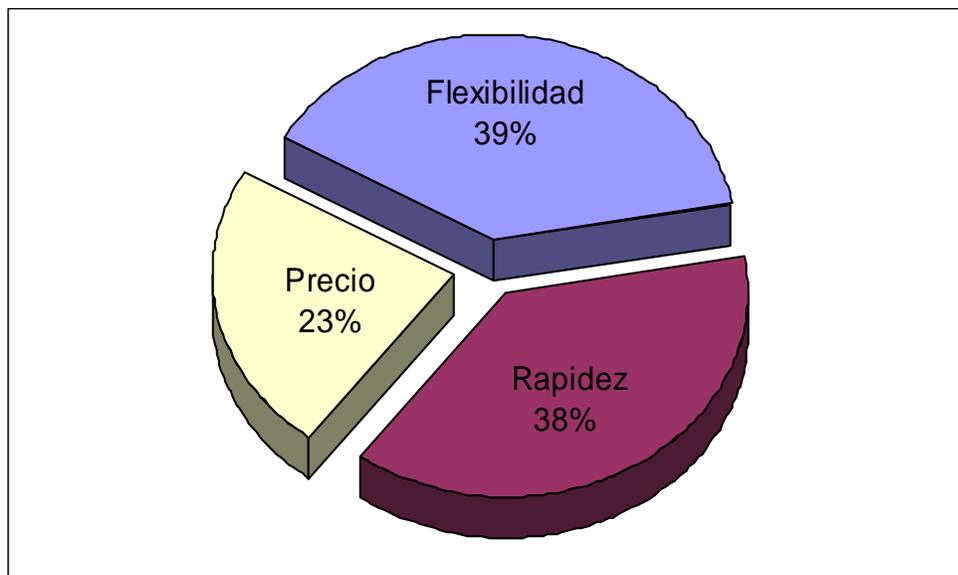
Percepción del:	Servicio			
	Otorgamiento de créditos	Recepción de ahorros	Venta de mercadería	Otros
Cliente	42%	20%	20%	18%
Empleado	66%	-	33%	-

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en la investigación realizada –Enero 2004-.

Si bien es cierto que la identificación de la importancia que los clientes y el personal de la cooperativa asignan a este servicio no afirma la existencia de una estrategia, si representa una valiosa información a tomar en cuenta para el desarrollo de la misma.

Seguidamente a la identificación de los servicios de mayor importancia, se determinó por medio de la encuesta realizada, los atributos de servicio más significativos para los clientes de la organización estudiada, el estudio mostró que éstos consideran importantes en similar dimensión los atributos de flexibilidad en la prestación de servicios con un 39% del total de respuestas y la rapidez de los mismos con un 38%, en un tercer puesto se encuentra el precio con un 23% que al igual que los atributos indicados anteriormente es importante para el cliente aunque en menor grado, esta situación se expone en la siguiente gráfica:

Gráfica 2
Atributos del servicio más importantes para los clientes
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI
Año: 2004



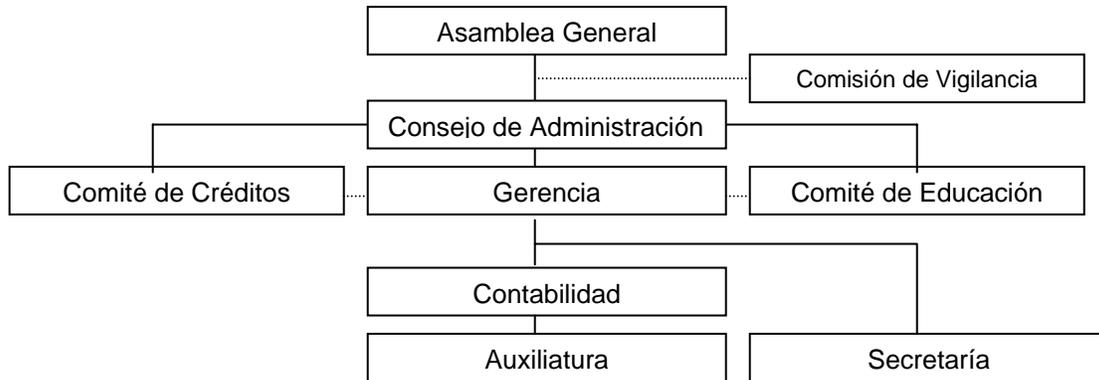
Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en la investigación realizada –Enero 2004-.

Al analizar otros aspectos de la organización que podrían relacionarse con el desarrollo de una estrategia de servicio, se observó flexibilidad en la prestación del servicio en general, simplicidad en los trámites relacionados con el servicio prestado, y una notable variedad en los productos ofrecidos.

3.3 La estructura organizacional

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral de Empleados de la Corporación BI cuenta con la estructura organizacional básica requerida por el INACOP; su estructura está compuesta por los órganos directivos cuya integración y funciones se encuentran descritos en el capítulo anterior además de las unidades operativas particulares de esta cooperativa, tal como se observa en el organigrama presentado a continuación:

Figura 2
Organigrama funcional actual
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI
Año: 2005



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en la investigación realizada, -Enero 2005-.

Las personas que integran la estructura organizacional de esta cooperativa son: catorce miembros directivos electos en Asamblea General, un Gerente y tres empleados operativos. La organización y la coordinación del funcionamiento operativo de esta cooperativa, así como la ejecución de los proyectos definidos por el Consejo de Administración son atribuciones de la Gerencia desde donde se dirigen y ejecutan las actividades de la organización por medio de las siguientes áreas de trabajo y sus respectivos puestos:

- a. **Contabilidad:** se encarga del manejo contable y de la cuenta corriente, así como la elaboración de estados financieros e informes a la Gerencia. El departamento de contabilidad está integrado por los siguientes puestos:

1 Contador: encargado de la integración de cuentas, manejo de libros, presentación de estados financieros, supervisión contable y generación de estados financieros, reportes e informes. Eventualmente colabora en la atención al cliente.

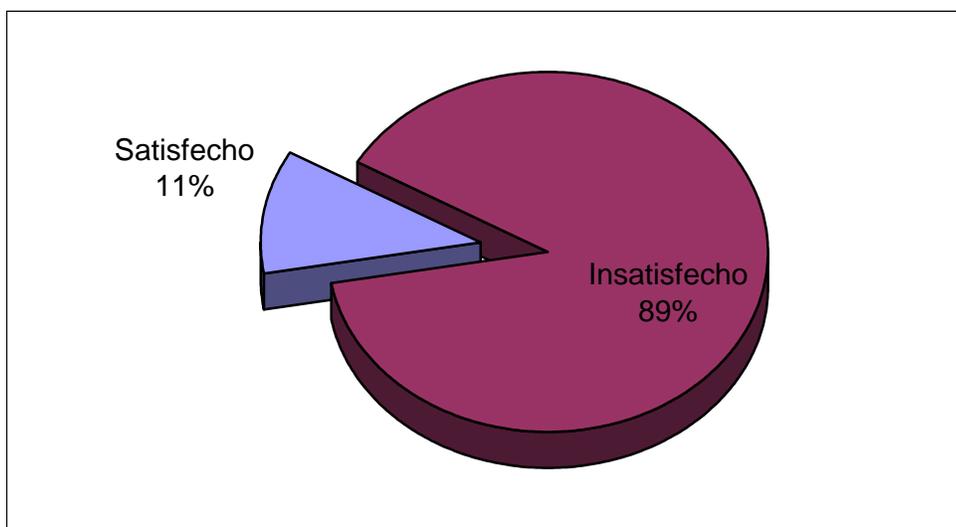
1 Auxiliar contable: se encarga del manejo de la cuenta corriente, planillas de descuento, retiros de socios, cálculo y pago de

impuestos y la resolución de dudas sobre descuentos y pagos de los socios. Eventualmente colabora en la atención al cliente.

- b. Secretaría:** su función consiste en brindar apoyo a la Gerencia, además de la atención y prestación de todos los servicios ofrecidos por la cooperativa a los clientes que visitan o se comunican con la misma, el envío y recepción de correspondencia, análisis y trabajo operativo de los créditos y otros controles. El área está integrada por un puesto de trabajo.

La estructura organizacional de la institución estudiada presenta líneas de autoridad bien definidas, sin embargo, no responde de manera satisfactoria a las necesidades mostradas por los clientes ya que el 89% se muestran insatisfechos con la forma en que se desarrollan las actividades operativas de servicio dentro del esquema organizacional actual, debido principalmente a la lentitud de la información, mientras que el restante 11% de los clientes se encuentran satisfechos, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 3
Satisfacción del cliente con la estructura organizacional actual
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI
Año: 2004



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en la investigación realizada, -Febrero 2004-.

La Gerencia reconoce deficiencias en la prestación del servicio, ya que considera que no existe una delimitación clara de las atribuciones de servicio asignadas a las personas que tienen contacto directo con el cliente, puesto que todos los empleados operativos, es decir, el contador, el auxiliar contable y la secretaria atienden todos los servicios, generando confusión y desorden, esta situación fue comprobada mediante la observación en el estudio realizado. Se afirma que la estructura organizacional de la cooperativa estudiada no se adapta eficientemente a los servicios ofrecidos por las siguientes razones:

- Personal insuficiente, lo cual repercute en la ineficiencia operativa de la organización y por ende en el servicio prestado debido a la gran cantidad de trabajo operativo y de servicio al cliente vía telefónica y personal.
- Mala agrupación y distribución de las funciones y atribuciones, en especial las que se relacionan con el servicio prestado a los clientes.
- No existen departamentos o áreas específicas de servicio.
- No existen unidades de apoyo y control del servicio.
- No existe relación staff entre los órganos directivos con funciones específicas que repercuten directamente sobre determinados servicios y las unidades operativas que prestan el servicio, por ejemplo: no existe relación directa entre el Comité de Créditos y la secretaria que procesa los créditos.

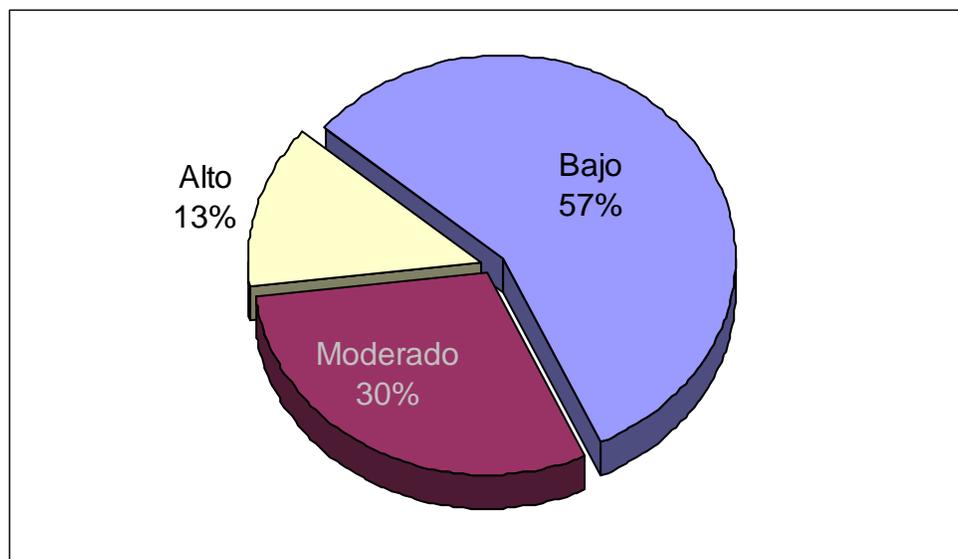
3.4 El personal

Se observó que el proceso de reclutamiento y selección es realizado por el Departamento de Recursos Humanos de la Corporación BI quien envía a la cooperativa los resultados de las pruebas psicométricas de los aspirantes a un puesto para que en base a estos resultados se decida sobre su contratación. Adicionalmente, se estableció que la cooperativa estudiada no ha identificado las habilidades y conocimientos mínimos requeridos en su personal para la

orientación de la organización hacia el servicio, aunque los empleados si poseen los conocimientos técnicos adecuados para el desarrollo de sus atribuciones específicas. Así mismo se observó que no existe un proceso formal de inducción, capacitación y compensación que fortalezca la actitud y desarrolle habilidades de servicio en el personal, no existen incentivos que motiven la prestación de un servicio de calidad y no se evalúa la eficiencia del servicio en los empleados.

Con el propósito de conocer la opinión del cliente, se le consultó respecto a su percepción, en cuanto a la actitud, habilidad y orientación de servicio mostrada por el personal de la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI; del total de consultados el 13% considera es alta, el 30% afirma que es moderada, y el 57% considera que es baja, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 4
Actitud, habilidad y orientación al servicio mostrada por el personal
según la percepción del cliente
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI
Año: 2004

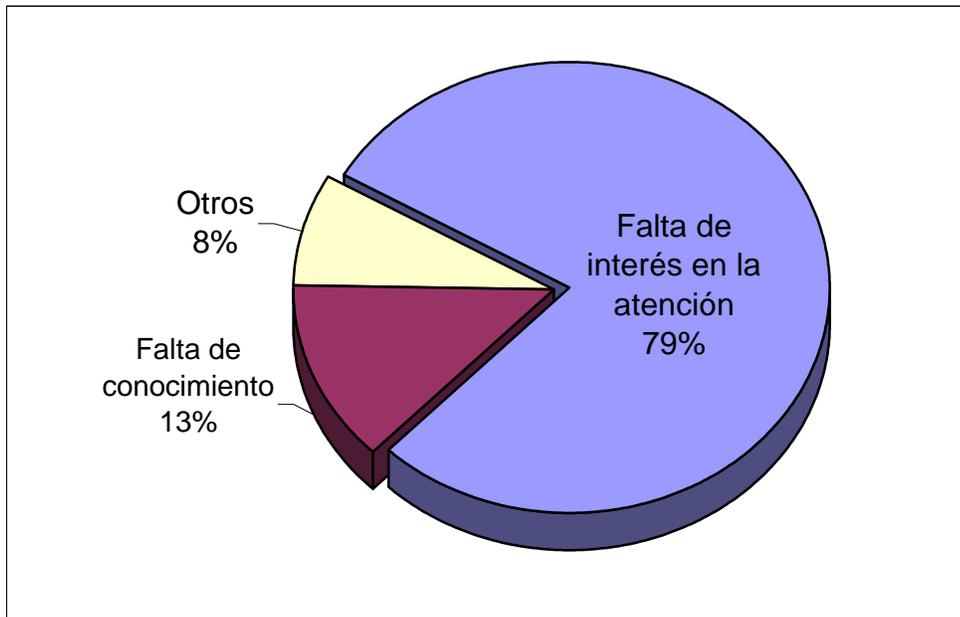


Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en la investigación realizada, -Enero 2004-.

Tal como se observa en los datos y la gráfica presentada anteriormente es elevado el porcentaje de clientes que califican como moderada y baja la actitud, las habilidades y orientación al servicio por parte del personal de la organización

estudiada; esta situación obligó a investigar sobre las causas por las cuales el cliente opina de esta forma y cuales son los principales problemas de servicio atribuidos al personal, los resultados obtenidos indican que el 79% considera que existe poco interés del personal por resolver los problemas del cliente, atender comentarios, quejas y sugerencias así como por prestar un buen servicio tanto en oficinas centrales como vía telefónica lo cual respalda una de las hipótesis planteada el 13% considera que los empleados no conocen a fondo los servicios ofrecidos por la Cooperativa y el 8% considera que existen otros problemas; esta situación se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 5
Principales problemas de servicio atribuidos al personal
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI
Año: 2004



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en la investigación realizada, -Febrero 2004-.

Para profundizar en el conocimiento de la orientación del personal hacia el servicio se indagó sobre la prioridad asignada al servicio frente al trabajo operativo y tareas especiales, los resultados obtenidos se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 4
Prioridad asignada por el personal al servicio al cliente
ante tareas operativa y especiales
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI
Año: 2004

Actividad	1ra. Prioridad	2da. Prioridad	3ra. Prioridad
Servicio al cliente	0%	67%	33%
Tareas operativas	67%	0	33%
Tareas especiales	33%	33%	34%

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en la investigación realizada, -Enero 2004-.

Los datos anteriores muestran que ningún empleado coloca el servicio al cliente como primera prioridad ante el resto de tareas, lo que significa un problema de orientación al servicio, un 67% lo coloca como segunda prioridad lo cual es comprensible en los casos del personal que labora en áreas operativas bajo el esquema organizacional actual de la cooperativa y un significativo 33% coloca al servicio como su última prioridad de trabajo.

Otro problema observado, es la falta de personal, ya que según información proporcionada por la Gerencia la demanda de servicio es elevada en relación al personal existente puesto que se atiende personalmente en oficinas centrales entre 90 y 115 personas diarias y entre 100 y 150 llamadas telefónicas.

La opinión de los clientes confirma el problema antes mencionado, ya que el 93% de los clientes consideran que el personal de la cooperativa es insuficiente para atender la demanda de servicios y cumplir con sus atribuciones operativas, ante un 7% que considera que la cooperativa cuenta con el personal suficiente para desarrollar sus actividades; al consultar al personal, la totalidad respondió que consideran que no existe la cantidad de empleados necesarios para el correcto desarrollo de las actividades de la organización; esta situación se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 5
Suficiencia de personal según la opinión del cliente y del personal
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI
Año: 2004

Cantidad de personal	Según el cliente	Según el personal
Suficiente	7%	0%
Insuficiente	93%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en la investigación realizada, -Enero 2004-.

3.5 Los procesos

El presente estudio analiza de forma específica los procesos que afectan sensiblemente la satisfacción del cliente. En base a la observación, y a la opinión de los clientes sobre la importancia dada a los servicios prestados por la organización, se identificaron tres procesos clave, estos procesos son:

- **Inscripción y registro de nuevos socios:** Este proceso incluye las actividades posteriores a la promoción realizada por el Comité de Educación, comprende desde el llenado de la solicitud de ingreso y desglose de descuentos, hasta la recepción de carné y libretas por parte del socio; según la Gerencia su importancia radica en el estricto control sobre los documentos emitidos y enviados por la cooperativa y lo que significa para el socio la seguridad en el manejo de los mismos y la exactitud en los montos de ahorro descontados en planilla. Este proceso tiene incidencia en el 100% de los socios ya que deben inscribirse y a todos se les aplican descuentos.
- **Venta y descuento de mercadería:** La importancia de este proceso deriva de la frecuencia con que se realiza, ya que éste es uno de los servicios con mayor cantidad de usuarios, puesto que según el estudio lo utiliza el 73% de los socios, este procedimiento incluye las actividades realizadas desde la venta de mercadería hasta la cancelación total de la misma.

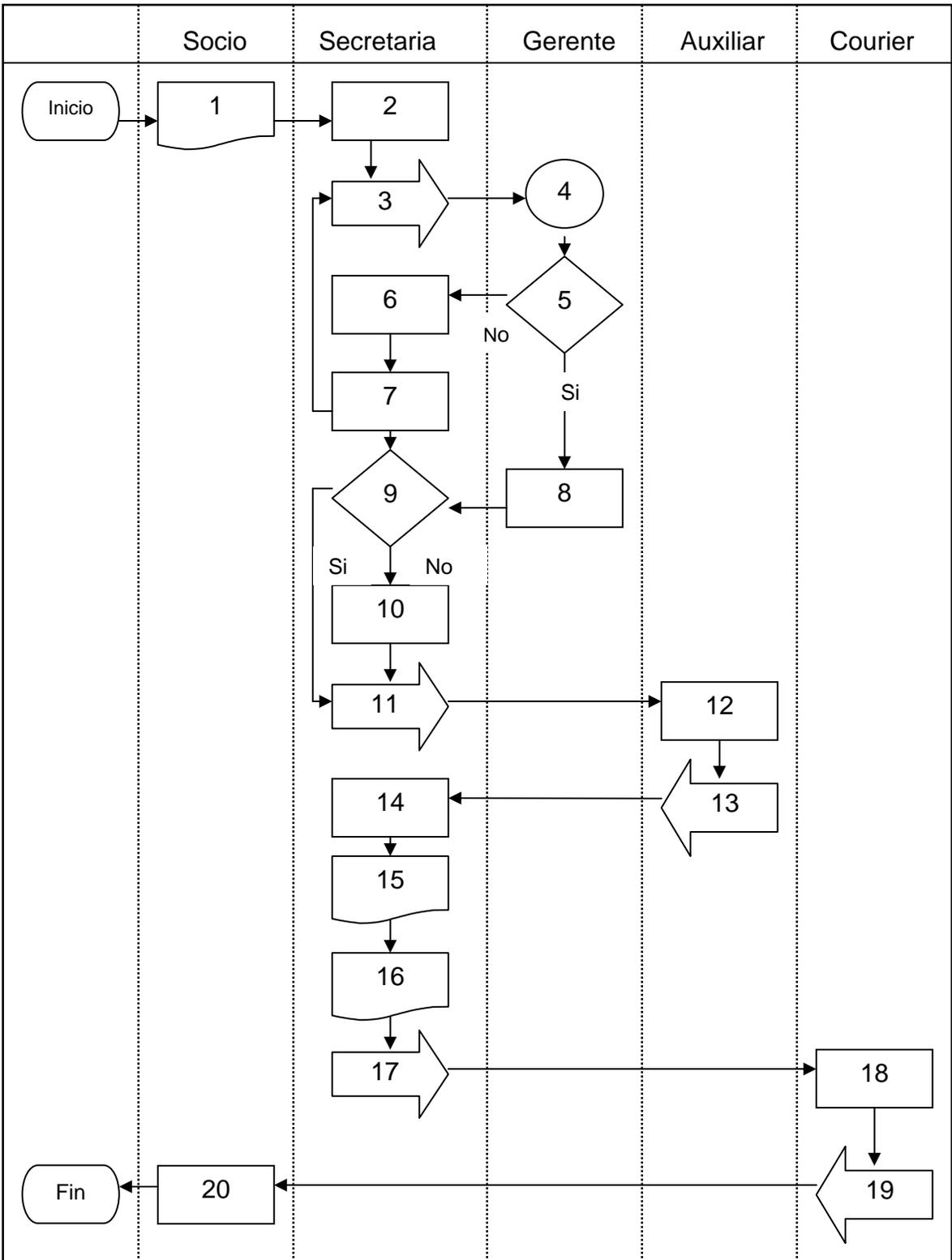
- Solicitud y desembolso de créditos:** Este proceso incluye las actividades necesarias para la prestación de uno de los servicios principales de la organización estudiada, podría afirmarse que se trata del proceso más relevante, ya que el 42% de los socios sitúan este servicio como el más importante de la Cooperativa al igual que la Gerencia ya que en él descansa una de las actividades principales de la organización y porque le representa significativos ingresos económicos. Dentro de los procesos indicados, el de solicitud y desembolso de créditos incluye línea de tiempo debido a que según la experiencia de la Gerencia, en este servicio el tiempo transcurrido para el desembolso es muy importante, puesto que el atributo de rapidez es requerido de forma especial por los socios. Los tiempos fueron tomados en algunos pasos con cronómetro y en otros con base en el seguimiento dado a determinados casos.

A continuación se presentan los procesos actuales enumerados anteriormente con su respectivo diagrama de flujo funcional:

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.		PROCESO: INSCRIPCIÓN Y REGISTRO DE NUEVOS SOCIOS.	No. PASOS 20
		FINALIZA: Socio	
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Socio	1	Llena solicitud de ingreso y detalle de descuento.	
Secretaria	2	Asigna número de socio y anota los datos generales en el listado de control.	
Secretaria	3	Traslada solicitud de ingreso.	
Gerente	4	Revisa solicitud de ingreso.	
Gerente	5	Si no está bien traslada el expediente a la secretaria; si está bien pasa a la actividad ocho.	
Secretaria	6	Borra del listado de nuevos socios.	

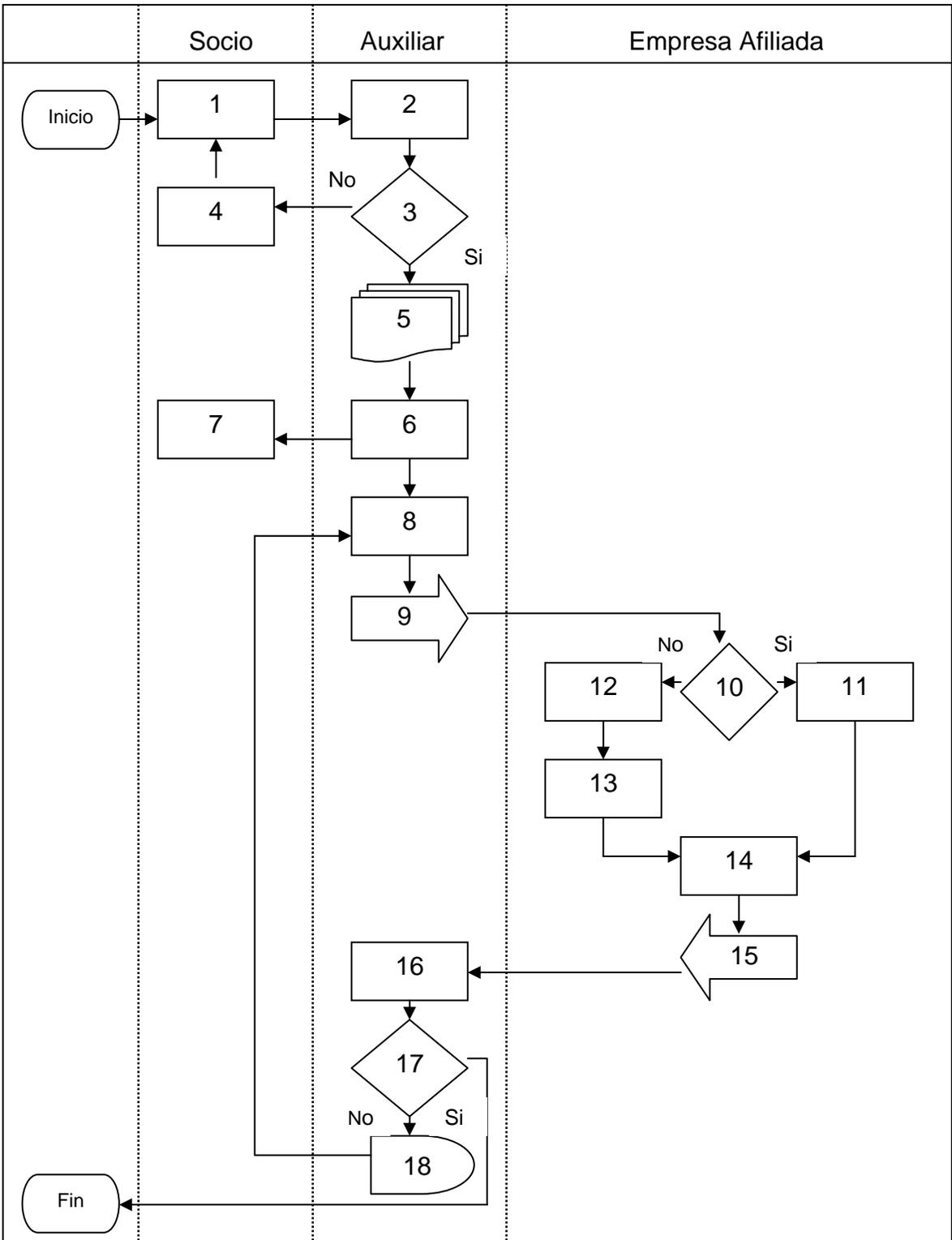
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.		PROCESO: INSCRIPCIÓN Y REGISTRO DE NUEVOS SOCIOS.	No. PASOS 20
		FINALIZA: Socio	
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Secretaria	7	Corrige solicitud de ingreso y vuelve a actividad 3.	
Gerente	8	Aprueba solicitud de ingreso.	
Secretaria	9	Revisa si está anotado en listado de nuevos socios; si no lo está pasa a la actividad diez, si está anotado pasa a la actividad once.	
Secretaria	10	Anota en listado de nuevos socios.	
Secretaria	11	Traslada documentos y listado.	
Auxiliar Contable	12	Registra los descuentos.	
Auxiliar Contable	13	Traslada documentos.	
Secretaria	14	Recibe y archiva los documentos.	
Secretaria	15	Elabora carnés y libretas de ahorro.	
Secretaria	16	Elabora constancia de envío.	
Secretaria	17	Traslada los documentos al courier.	
Courier	18	Firma de recibido la constancia de envío.	
Courier	19	Traslada los documentos al socio.	
Socio	20	Recibe carné y libretas.	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.	DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL PARA EL PROCESO INSCRIPCIÓN Y REGISTRO DE NUEVOS SOCIOS	No. PASOS 20
INICIA: Socio		FINALIZA: Socio



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.		PROCESO: VENTA Y DESCUENTO DE MERCADERÍA.	No. PASOS 18
		FINALIZA: Auxiliar Contable	
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Socio	1	Adquiere la mercadería.	
Auxiliar Contable	2	Chequea datos en pantalla.	
Auxiliar Contable	3	Si el socio es sujeto de crédito por el monto pasa a la actividad cinco; si no lo es, pasa la actividad cuatro	
Socio	4	Reduce el monto de lo comprado y vuelve a actividad 1.	
Auxiliar Contable	5	Elabora vale de mercadería y factura.	
Auxiliar Contable	6	Entrega al socio copia del vale y factura original.	
Socio	7	Recibe el vale de mercadería y factura.	
Auxiliar Contable	8	En base a las copias de los vales de mercadería, elabora las planillas de descuento.	
Auxiliar Contable	9	Traslada planilla de descuentos.	
Empresa Afiliada	10	Si el monto a descontar es mayor que el líquido a recibir, pasa a la actividad doce, si el monto a descontar es menor que el líquido a recibir pasa a la actividad once.	
Empresa Afiliada	11	Descuenta el monto total.	
Empresa Afiliada	12	Descuenta el monto parcial.	
Empresa Afiliada	13	Efectúa anotación en planilla.	
Empresa Afiliada	14	Acredita en cuenta monetaria de la Cooperativa.	
Empresa Afiliada	15	Envía planilla con anotaciones.	
Auxiliar Contable	16	Rebaja de la cuenta del socio el monto recibido.	
Auxiliar Contable	17	Si el monto pagado por la empresa a cuenta del socio no es total, pasa a la actividad diecisiete; si es total finaliza el proceso.	
Auxiliar Contable	18	Espera la próxima planilla para recalcular descuentos y regresa a la actividad número siete.	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.	DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL PARA EL PROCESO DE VENTA Y DESCUENTO DE MERCADERÍA.	No. PASOS 18
INICIA: Socio		FINALIZA: Auxiliar Contable

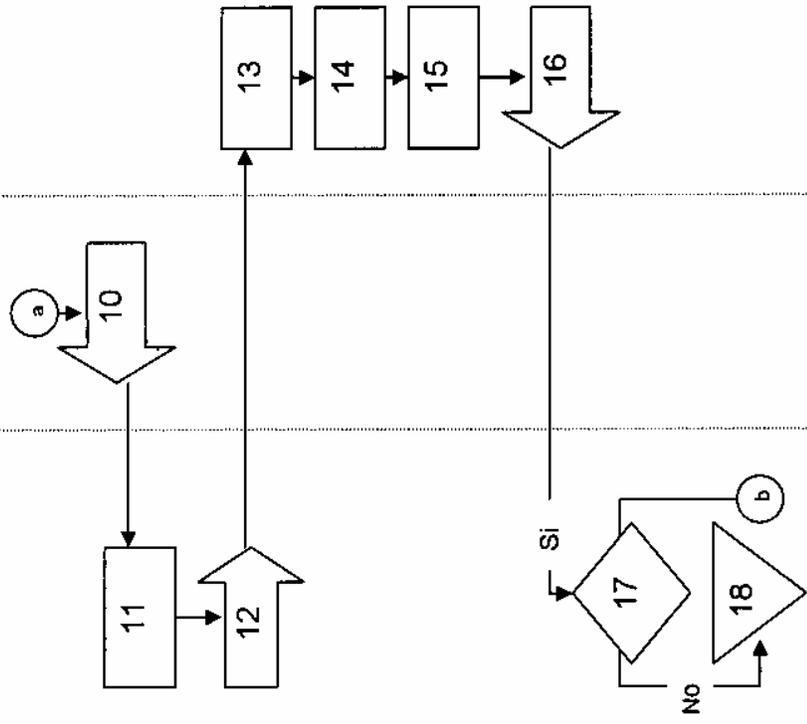


COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.		PROCESO: SOLICITUD Y DESEMBOLSO DE CRÉDITOS.	No. PASOS 31
		FINALIZA: Socio	
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Socio	1	Llena solicitud de crédito y adjunta los documentos requeridos.	
Secretaria	2	Revisa solicitud y papelería.	
Secretaria	3	Si la solicitud está llena de forma correcta y la acompañan los documentos correspondientes, pasa a la actividad seis; si la solicitud está llena de forma incorrecta pasa a la actividad cuatro.	
Secretaria	4	Traslada papelería al socio.	
Socio	5	Completa y corrige la papelería y vuelve a actividad 1.	
Secretaria	6	Calcula índices financieros del solicitante.	
Secretaria	7	Traslada papelería.	
Gerente	8	Revisa solicitud, papelería e índices financieros.	
Gerente	9	Analiza, sugiere y firma la solicitud.	
Gerente	10	Traslada papelería a la secretaria.	
Secretaria	11	Ingresa la solicitud al cuaderno de control de resoluciones.	
Secretaria	12	Traslada papelería.	
Comité de Créditos	13	Analiza índices financieros.	
Comité de Créditos	14	Autoriza o deniega la solicitud.	
Comité de Créditos	15	Asienta autorización o denegatoria en acta.	
Comité de Créditos	16	Traslada papelería.	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.		PROCESO: SOLICITUD Y DESEMBOLSO DE CRÉDITOS	No. PASOS 31
		FINALIZA: Socio	
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Secretaria	17	Si la solicitud de crédito no fue aprobada, pasa a la actividad dieciocho; si la solicitud fue aprobada pasa a la actividad diecinueve.	
Secretaria	18	Archiva solicitud.	
Secretaria	19	Elabora pagaré, recibo de caja, y cheque.	
Secretaria	20	Espera llamada del solicitante.	
Socio	21	Se comunica con la secretaria para requerir información.	
Secretaria	22	Recibe llamada del socio y chequea si el crédito fue aprobado.	
Secretaria	23	Si el crédito fue aprobado pasa a la actividad veinticinco; si no fue aprobado pasa a la actividad veinticuatro.	
Secretaria	24	Comunica al socio que su solicitud fue rechazada.	
Secretaria	25	Comunica al socio que su solicitud fue aceptada y fija cita para firmas.	
Socio	26	Se reúne con la secretaria y se identifica.	
Secretaria	27	Identifica al socio o solicitante y le entrega pagaré y recibo para firma.	
Socio	28	Firma el pagaré y el recibo y lo entrega a la secretaria.	
Secretaria	29	Revisa los documentos.	
Secretaria	30	Entrega cheque.	
Socio	31	Recibe cheque.	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.		DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL CON TIEMPOS PARA EL PROCESO DE SOLICITUD Y DESEMBOLSO DE CRÉDITOS.		No. PASOS 31		
INICIA: Socio		FINALIZA: Socio				
Socio	Secretaria	Gerente	Comité de Créditos	Operación	Tiempo (horas)	Tiempo Acum. (horas)
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2((2)) 2 --> 3{3} 3 -- Si --> 6[6] 3 -- No --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 1 6 --> 7[7] 7 --> 8((8)) 8 --> 9[9] 9 --> a((a)) </pre>						
				01	0.50	0.50
				02	0.25	0.75
				03	0.02	0.77
				04	0.02	0.79
				05	0.50	1.29
				06	6.00	7.29
				07	0.17	7.46
				08	3.00	10.46
				09	0.50	10.96

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.		DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL CON TIEMPOS PARA EL PROCESO DE SOLICITUD Y DESEMBOLSO DE CRÉDITOS.			No. PASOS 31	
INICIA: Socio		FINALIZA: Socio				
Socio	Secretaria	Gerente	Comité de Créditos	Operación	Tiempo (horas)	Tiempo Acum. (horas)
				10	0.17	11.13
				11	0.50	11.63
				12	0.50	12.13
				13	6.00	18.13
				14	1.00	19.13
				15	4.00	23.13
				16	0.50	23.63
				17	0.25	23.88
				18	0.50	24.38



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.		DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL CON TIEMPOS PARA EL PROCESO DE SOLICITUD Y DESEMBOLSO DE CRÉDITOS.			No. PASOS 31	
INICIA: Socio		FINALIZA: Socio				
Socio	Secretaria	Gerente	Comité de Créditos	Operación	Tiempo (horas)	Tiempo Acum. (horas)
	<pre> graph TD b((b)) --> 19[19] 19 --> 20((20)) 20 --> 22[22] 21[21] --> 22 22 --> 23{23} 23 -- si --> 24[24] 23 -- No --> 25[25] 24 --> Fin([Fin]) 25 --> 26[26] 26 --> Fin c((c)) --> 26 Fin --> d((d)) </pre>			19	6.00	30.38
				20	8 a 16	38.38
				21	0.08	38.46
				22	0.17	38.63
				23	0.08	38.71
				24	0.08	38.79
				25	0.08	38.87
				26	0.25	39.12

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.		DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL CON TIEMPOS PARA EL PROCESO DE SOLICITUD Y DESEMBOLSO DE CRÉDITOS.			No. PASOS 31
INICIA: Socio		FINALIZA: Socio			
Socio	Secretaria	Gerente	Comité de Créditos	Operación	Tiempo Acum. (horas)
<pre> graph TD 27[27] --> 28[28] 28 --> 29((29)) 29 --> 30[30] 30 --> 31[31] 31 --> 27 </pre>					
				27	0.25
				28	0.25
				29	0.17
				30	0.08
				31	0.05
					39.37
					39.62
					39.79
					39.87
					39.92

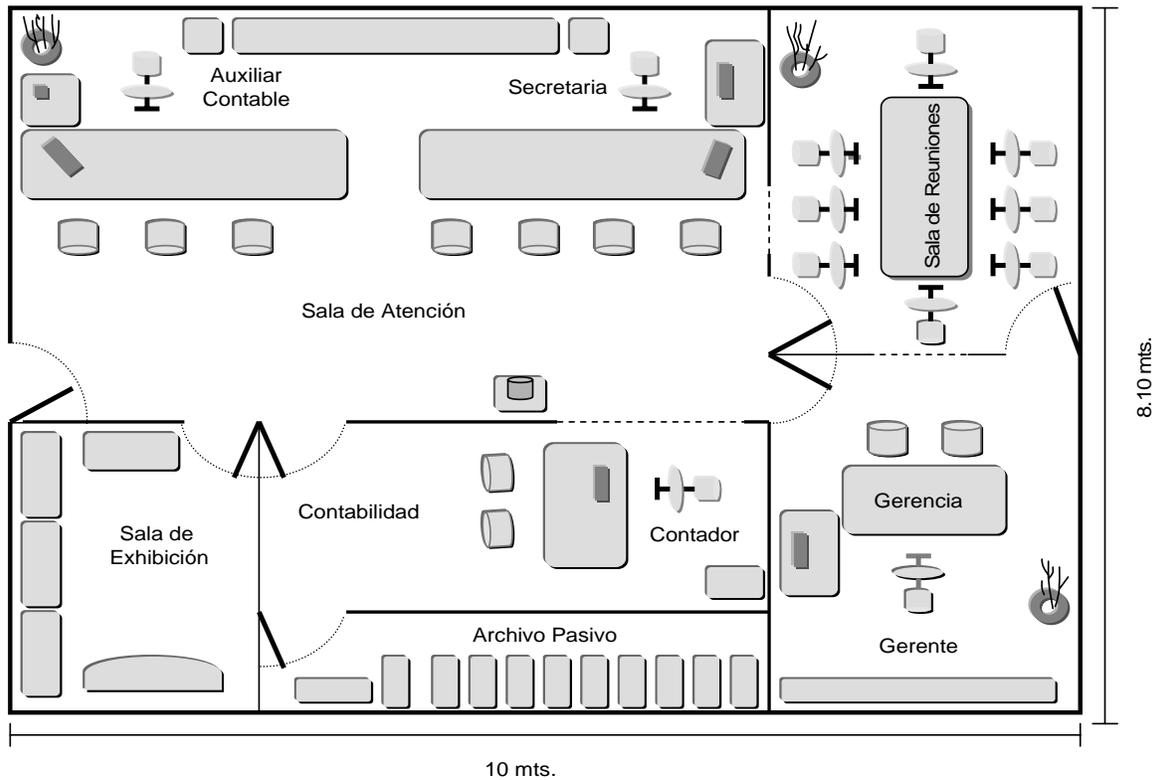
Según se observó en la investigación realizada los procesos ejecutados en la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI presentan dos características básicas:

- Bajo nivel de complejidad: Se afirma que la complejidad de los procesos aplicados por esta cooperativa es baja debido a que se observó que su desarrollo no requiere de conocimientos técnicos complejos y su secuencia es relativamente sencilla; esta característica no debe entenderse como una deficiencia en los procesos, por el contrario, es una ventaja para el servicio ofrecido por la organización, ya que los hace más comprensibles, ágiles y flexibles.
- Limitada aplicación tecnológica específica en su desarrollo: Se observó que los procesos se desarrollan de forma manual no automatizada, es decir que no existen aplicaciones tecnológicas particulares para el desarrollo de las actividades de la organización. Los procedimientos no se encuentran plasmados en documentos formales, es decir que no existen instrumentos administrativos tales como manuales de normas y procedimientos, lo cual dificulta su revisión, mejora continua y transmisión al personal de nuevo ingreso.

Adicionalmente a los procesos, se analizaron las instalaciones y la distribución de planta de las oficinas administrativas de la cooperativa estudiada las cuales ocupan un área de 81 metros cuadrados; en este sentido se observó que derivado del pequeño tamaño de la organización, no existen obstáculos físicos que impidan, limiten, interrumpen o hagan lentos los procesos, la distribución de las estaciones de trabajo es adecuada y se observan en general condiciones físicas cómodas para el desarrollo de las actividades de la organización, las instalaciones están diseñadas en función del cliente y transmiten disposición para el servicio ya que se encuentran ubicadas en el centro de trabajo que concentra la mayor cantidad de

socios. Como referencia se muestra a continuación la distribución de planta de las oficinas centrales:

Figura 3
Distribución de planta
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI
Año: 2005



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en la investigación realizada, - Enero 2005-.

3.6 El precio

El análisis muestra que el valor percibido por la organización en la prestación de servicios de crédito, es el equivalente al precio del servicio, obtenido a través de la tasa de interés que paga cada cliente más un porcentaje de gastos administrativos. Los precios de los servicios financieros y mercadería ofrecida por la organización, son fijados por la Gerencia, a excepción de la tasa de interés para créditos, ya que ésta es fijada por el Consejo de Administración. La tasa de interés cobrada actualmente a los usuarios de crédito es del 12% anual, calculados bajo la modalidad de cuota nivelada mensual, más un 1% sobre el

monto total otorgado por concepto de gastos administrativos; esta tasa se encuentra entre cinco y seis puntos por debajo de la tasa promedio anual del mercado financiero nacional y cinco puntos sobre la tasa que la entidad bancaria de la Corporación BI ofrece a los empleados de las empresas que la conforman. El precio actual aplicado en otras actividades de financiamiento es del 3% bimestral es decir el 18% anual sobre el monto financiado, comparado con el 48% ó 60% anual promedio cobrado por las tarjetas de crédito. El precio de la mercadería oscila entre un 1% y un 15% por debajo del que ofrecen los establecimientos comerciales. Según los datos obtenidos en la investigación, se estableció que el 49% de los clientes considera que la tasa de interés cobrada por la cooperativa en los créditos otorgados es baja, el 13% la considera normal, mientras que el 38% la considera alta, en cuanto los precios de otros servicios financieros, el 53% de los clientes los considera bajos, el 28% cree que son normales y un 19% los considera altos, los precios de la mercadería son considerado bajos por el 87% de los socios mientras que el 11% los considera normales y 2% cree que son altos, tal como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 6
Nivel de precios por tipo de producto, según la percepción del cliente
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI
Año: 2004

Producto	Nivel de precios		
	Bajo	Medio	Alto
Créditos	49%	13%	38%
Otros servicios financieros	53%	28%	19%
Mercadería	87%	11%	2%

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en la investigación realizada, -Febrero 2004-.

3.7 La tecnología

El estudio realizado, muestra que en la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI, existe limitada aplicación de tecnología específica para desarrollar las actividades de la misma. Todos los empleados poseen una computadora y

manejan los programas básicos de computación, tales como procesadores de palabras, hojas electrónicas, sistemas de correo electrónico, internet, entre otros; sin embargo, se carece de un sistema automatizado para la generación, control, y almacenamiento electrónico de la información relacionada con los ahorros, préstamos y cuentas por cobrar de los asociados, todo enlazado a la contabilidad; esta situación ha creado problemas en el manejo de la información, ya que en su mayoría es operada manualmente, generando inexactitud en los datos transmitidos a los socios y dificultad para integrar información de operaciones históricas, tales como: estados de cuenta, reportes de descuentos, historial de créditos, actualización de saldos, reportes contables, entre los más comunes; esta situación ha sido percibida por los socios, quienes al ser consultados calificaron la exactitud y la confiabilidad de los datos e información proporcionada por la cooperativa, de la siguiente forma: 37% deficiente, 38% regular y 25% óptima, en una escala en donde una calificación entre uno y tres es considerada como deficiente, entre cuatro y siete representa una calidad regular, y un puntaje entre ocho y diez califica la calidad como óptima, con lo anterior se confirman las hipótesis planteadas al inicio de la investigación. Es importante enfatizar en la cantidad de socios que consideran poco confiable la información que reciben de la Cooperativa ya que este porcentaje es elevado, y sumado a quienes califican como intermedia la calidad de esta información representan un significativo 75% del total de socios; la situación anterior se observa en el siguiente cuadro:

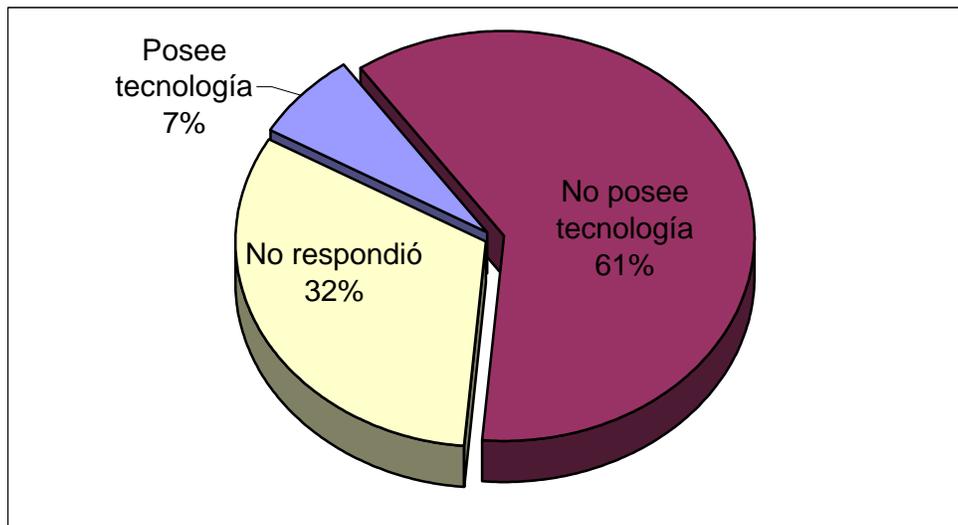
Cuadro 7
Exactitud y confiabilidad de los datos e información
recibida de la organización, según la percepción del cliente
Cooperativa de Empleados de Corporación BI
Año: 2004

Calificación a la exactitud y confiabilidad	Rango de calificación	% de respuestas
Óptima	1 a 3 puntos	25%
Regular	4 a 7 puntos	38%
Deficiente	8 a 10 puntos	37%

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en la investigación realizada, -Enero 2004-.

La falta de aplicación tecnológica, no ha sido inadvertida por los clientes, ya que al ser consultados el 61% considera que la Cooperativa no cuenta con las aplicaciones tecnológicas necesarias para prestar eficientemente el servicio requerido, el 7% cree que la cooperativa si cuenta con estas aplicaciones, y el 32% dijo no poder opinar al respecto, esta situación se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 6
Posesión de tecnología aplicable al servicio prestado
según la percepción del cliente
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI
Año: 2004



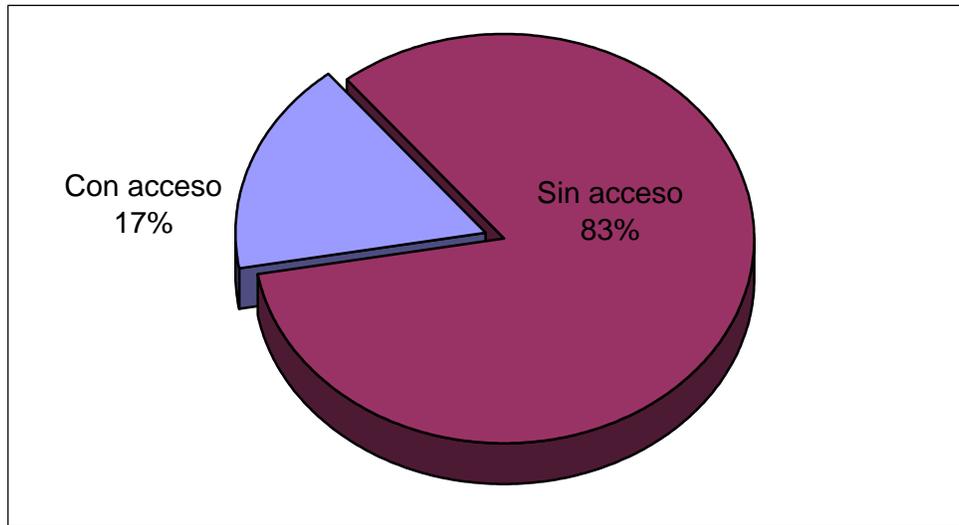
Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en la investigación realizada, -Enero 2004-.

Al profundizar sobre las causas por las que la mayoría de socios creen que no se cuenta con la tecnología suficiente para la prestación de un servicio eficiente, éstos afirman que la información no es del todo confiable y se hace evidente la lentitud y dificultad para integrar y comunicar la misma.

Al analizar la tecnología aplicada en las comunicaciones se observó que la organización no cuenta con un sitio web informativo. Se determinó que la cooperativa cuenta con un sistema de red interna que permite el uso de correo electrónico, el cual a criterio de la Gerencia ha demostrado ser efectivo, sin

embargo, solamente el 17% de los socios están conectados, mientras que el 83% no lo están, tal como se muestra en la gráfica siguiente:

Gráfica 7
Acceso de los socios a la red de comunicación interna
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI
Año: 2004



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en la investigación realizada, -Febrero 2004-

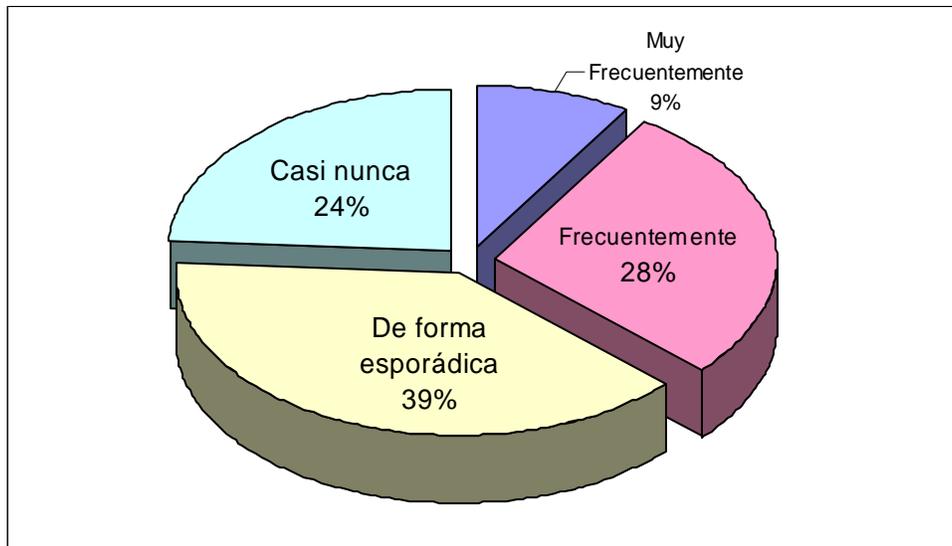
3.8 La comunicación

Se observó que la organización estudiada no ha definido los aspectos de identidad organizacional que desean transmitir, ya que al consultar a la Gerencia se estableció que no se han identificado las características propias de la organización y de sus productos o servicios que se desea fijar en la mente de sus clientes para crear en ellos una imagen de la organización; derivado de la falta de definición de estos aspectos de identidad, no se observa ningún tipo de difusión al respecto, a excepción del logotipo, el cual figura en toda la documentación y formatos utilizados y en las instalaciones físicas de las oficinas administrativas.

En cuanto a la comunicación entre el cliente y la cooperativa, se estableció que existen algunas deficiencias, entre ellas la falta de un sistema o proceso para

escuchar la voz del cliente que permita responder a sus comentarios, quejas y sugerencias; según la Gerencia y los clientes consultados, la falta de este sistema ha generado una marcada lentitud en la capacidad de respuesta de la organización. Otra deficiencia encontrada es la falta de efectividad de los sistemas para comunicar información sobre la forma de utilizar los productos y servicios ofrecidos por la organización, las promociones, los eventos a realizarse, e información general, ya que al consultar a los socios sobre la frecuencia en que reciben información a través del correo electrónico, memos, volantes, y pizarras informativas el 24% respondió que casi nunca, el 39% respondió que la recibe de forma esporádica, el 28% considera que la recibe frecuentemente y solamente un 9% respondió que recibe información muy frecuentemente, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 8
Frecuencia con que los socios reciben información de la
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI
Año: 2004



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en la investigación realizada, -Enero 2004-.

Al consultar al personal sobre la comunicación interna de la organización, éste afirmó que es buena y que la principal forma para hacer saber sus inquietudes es a través de reuniones periódicas.

3.9 Medición de la calidad del servicio

Según lo observado en la Cooperativa analizada, se determinó que no existe ningún tipo de medición basada en datos históricos, ni en la observación, entrevista o monitoreo de la prestación del servicio.

3.10 Innovación en el servicio

La innovación de los productos y servicios de la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI, es algo que se da con regular frecuencia, ya que por iniciativa de la Gerencia durante el periodo comprendido entre junio de 2002 y diciembre de 2004 fueron lanzados 12 servicios nuevos, adicionalmente se modificaron alrededor de 16 procedimientos; sin embargo, pese a la innovación realizada, la percepción del socio se ve afectada por la falta de información respecto al uso de los productos y servicios ofrecidos. Es importante mencionar que aunque la cooperativa estudiada innove sus productos y servicios, esta función se ve limitada por la inexistencia de un mecanismo para percibir y transmitir información al cliente y viceversa.

3.11 Retroalimentación en el servicio

El estudio realizado indica que derivado de la inexistencia de un sistema de medición de la calidad del servicio, no existe retroalimentación de éste, ya que si bien es cierto se innovan, corrigen y mejoran productos, servicios y procesos, dichas correcciones y mejoras no se realizan de forma programada con objetivos concretos enfocados a la satisfacción del cliente.

3.12 La cultura de servicio

Al analizar los resultados obtenidos de la situación actual de la orientación al servicio de los componentes organizacionales de la cooperativa estudiada, tales como: conocimiento del cliente, planeación estratégica, estructura organizacional,

el personal, los procesos, el precio, la tecnología, la comunicación, la medición de la calidad del servicio, la innovación y la retroalimentación se observó que en conjunto no reflejan una orientación al servicio, es decir que no existe una cultura de servicio dentro de la organización, derivado de la suma de los problemas y deficiencias encontradas. Es claro que al no existir una orientación individual de cada uno de los componentes organizacionales hacia el servicio, el resultado sea la falta de una cultura de servicio dentro de la organización; las deficiencias y problemas encontrados se reflejan en la opinión que los clientes de la cooperativa tienen a cerca de la orientación al servicio por parte de la organización, ya que el 46% de los clientes la calificó como baja al asignar una nota entre 1 y 4 puntos; el 39% considera que es regular, asignando un puntaje entre 5 y 7; y un 15% cree que la orientación es alta, asignando un puntaje entre 8 y 10 puntos, tal como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 8
Orientación al servicio por parte de la organización
según la percepción del cliente
Cooperativa de Empleados de Corporación BI
Año: 2004

Nivel de orientación al servicio	Rango de calificación	% de Respuestas
Bajo	1 a 4 puntos	46%
Regular	5 a 7 puntos	39%
Alto	8 a 10 puntos	15%

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en la investigación realizada, -Enero 2004-.

3.13 Resumen de la situación actual

Tabla 1
Resumen de la situación actual del servicio al cliente
clasificado según elemento organizacional analizado
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI

Elemento organizacional analizado	Valoración del aspecto relevante (+) positivo, (-) negativo, (r) de referencia	Aspectos Relevantes Encontrados
Conocimiento del cliente	+	<ul style="list-style-type: none"> • El 79% de los socios afirma que los productos que la Cooperativa ofrece responden a sus necesidades esenciales de ahorro, crédito y consumo. • El 41% de los clientes afirma que el servicio es deficiente, el 50% lo califican como regular y solamente un 9% lo califican como óptimo, lo cual evidencia un serio problema en cuanto al conocimiento de los deseos y expectativas de los clientes. • Falta de una definición clara del cliente principal. • Falta de mecanismos para escuchar y responder a las necesidades, sugerencias, comentarios y quejas de los clientes, lo que genera lentitud en la capacidad de respuesta de la cooperativa, lo cual respalda las hipótesis planteadas.
Planeación estratégica y el servicio	-	<ul style="list-style-type: none"> • No existe planeación estratégica, por lo tanto no se cuenta con una visión y misión de servicio, no existe credo organizacional ni enunciados que transmitan los principios y valores organizacionales. No existe una estrategia de servicio. Las metas y objetivos se fijan anualmente y se mide la ejecución de la organización por el resultado financiero alcanzado al cierre del periodo.

Tabla 1
Resumen de la situación actual del servicio al cliente
clasificado según elemento organizacional analizado
Cooperativa de empleados de la Corporación BI

Elemento organizacional analizado	Valoración del Aspecto relevante (+) positivo, (-) negativo, (r) de referencia	Aspectos relevantes encontrados
Estructura organizacional	+	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura organizacional actual responde a los requerimientos legales del Instituto Nacional de Cooperativas.
	+	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional con líneas claras de autoridad.
	-	<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo a lo observado, se afirma que la estructura organizacional de la cooperativa estudiada no se adapta eficientemente a los servicios ofrecidos por lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"> a. Personal insuficiente. b. Mala agrupación y distribución de las funciones y atribuciones, en especial las que se relacionan con el servicio prestado a los clientes. c. No existen departamentos o áreas específicas para la prestación de servicios. d. No existen unidades de apoyo y control del servicio. e. No existe relación staff entre los órganos directivos con funciones específicas de servicio y las unidades operativas que prestan el servicio.

Tabla 1
Resumen de la situación actual del servicio al cliente
clasificado según elemento organizacional analizado
Cooperativa de empleados de la Corporación BI

Elemento organizacional analizado	Valoración del aspecto relevante (+) positivo, (-) negativo, (r) de referencia	Aspectos relevantes encontrados
Personal	+	<ul style="list-style-type: none"> El personal cuenta con los conocimientos técnicos específicos en su disciplina para el desarrollo de sus labores.
	-	<ul style="list-style-type: none"> No se han identificado en el personal las actitudes, habilidades y conocimientos mínimos para la orientación de la organización hacia el servicio.
	-	<ul style="list-style-type: none"> No existe un proceso formal de inducción y capacitación, así como mecanismos de compensación que contribuyan a lograr calidad en el servicio.
	-	<ul style="list-style-type: none"> Al consultar al cliente sobre la actitud, habilidad y orientación al servicio mostrada por el personal de la cooperativa, el 13% considera que es alta, el 30% la considera moderada y un 57% la considera baja.
	-	<p>Al consultar al cliente cuales cree que son los principales problemas de servicio atribuidos al personal, el 79% de los clientes opina que existe poco interés por resolver sus problemas, atender a sus comentarios, quejas y sugerencias, así como por prestar un buen servicio tanto en oficinas centrales como vía telefónica, lo cual respalda una de las hipótesis planteadas al iniciar el estudio; el 13% considera que</p>

Tabla 1
Resumen de la situación actual del servicio al cliente
clasificado según elemento organizacional analizado
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI

Elemento organizacional analizado	Valoración del aspecto relevante (+) positivo, (-) negativo, (r) de referencia	Aspectos relevantes encontrados
Personal	-	<p>los empleados no conocen a fondo los servicios ofrecidos por la organización y el 8% considera que existen otros problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 93% de los clientes considera que no existe suficiente personal en la organización, mientras que un 7% considera que existe suficiente personal.
Procesos	<p align="center">+</p> <p align="center">-</p> <p align="center">r</p> <p align="center">+</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos presentan poca complejidad, es decir que su comprensión y desarrollo no requiere conocimientos técnicos complejos y su secuencia es relativamente sencilla. • Existe poca aplicación tecnológica en los procesos, es decir que éstos son manuales por lo tanto no automatizados. No existen manuales formales de procedimientos. • Se identificaron tres procesos claves que afectan considerablemente la satisfacción del cliente, estos son: a) el otorgamiento de créditos, b) la compra y descuento de mercadería y c) la inscripción y registro de nuevos socios. • Derivado del tamaño de la organización, no existen obstáculos físicos que impidan o limiten los procesos, la distribución de planta y se observan en general condiciones físicas cómodas para el trabajo y el desarrollo de las actividades de la organización.

Tabla 1
Resumen de la situación actual del servicio al cliente
clasificado según elemento organizacional analizado
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI

Elemento organizacional analizado	Valoración del aspecto relevante (+) positivo, (-) negativo (r) de referencia	Aspectos relevantes encontrados
Precio	+	<ul style="list-style-type: none"> • La tasa de interés cobrada en préstamos se encuentra entre cinco y seis puntos por debajo de la tasa promedio anual del mercado financiero nacional.
	+	<ul style="list-style-type: none"> • El precio actual aplicado a otras actividades de financiamiento que no son créditos fiduciarios es del 3% bimestral, es decir el 18% anual sobre el monto financiado, comparado con el 48% ó 60% anual promedio cobrado por las tarjetas de crédito.
	+	<ul style="list-style-type: none"> • El precio de la mercadería se encuentra entre un 1% y un 15% por debajo del que ofrecen los establecimientos comerciales.
	+	<ul style="list-style-type: none"> • El 49% de los clientes considera que la tasa de interés cobrada por la cooperativa en los créditos otorgados es baja, el 13% la considera regular, mientras que el 38% la considera alta.
	+	<ul style="list-style-type: none"> • El 53% de los clientes considera que los precios de otros servicios financieros son bajos, el 28% cree que son regulares y un 19% los considera altos.
	+	<ul style="list-style-type: none"> • El 87% de los clientes considera que los precios de la mercadería es bajo, el 11% los considera normales y un 2% cree que son altos.

Tabla resumen de la situación actual del servicio al cliente clasificado según elemento organizacional analizado Cooperativa de Empleados de la Corporación BI

Elemento organizacional analizado	Valoración del aspecto relevante (+) positivo, (-) negativo (r) de referencia	Aspectos relevantes encontrados
Precio	-	<ul style="list-style-type: none"> • La tasa de interés cobrada en préstamos se encuentra cinco puntos sobre la tasa que la entidad bancaria de la Corporación BI ofrece a los empleados de las empresas que la conforman.
Tecnología	+	<ul style="list-style-type: none"> • Cada empleado posee una computadora y manejan los programas básicos de computación, tales como procesadores de palabras, hojas electrónicas, correo interno e Internet. • Limitada aplicación tecnológica específica para el desarrollo de las actividades principales de la organización, es decir que no existen sistemas automatizados para la generación, control y almacenamiento de información relacionada con los préstamos, ahorros y cuentas por cobrar, lo que ha generado inexactitud en los datos transmitidos a los socios y dificultad para integrar información de operaciones históricas tales como estados de cuenta, reportes contables, entre otros. • El 37% de los socios calificaron la exactitud y confiabilidad de los datos e información proporcionada por la cooperativa como deficiente, el 38% la considera regular y el 25% cree que es óptima. Esta situación respalda la hipótesis planteada en la que se hace referencia a los problemas con el manejo de la información.

Tabla 1
Resumen de la situación actual del servicio al cliente
clasificado según elemento organizacional analizado
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI

Elemento organizacional analizado	Valoración del aspecto relevante (+) positivo, (-) negativo (r) de referencia	Aspectos relevantes encontrados
Tecnología	-	<ul style="list-style-type: none"> El 61% de los clientes considera que la Cooperativa no cuenta con las aplicaciones tecnológicas necesarias para prestar eficientemente el servicio requerido, el 7% considera que la Cooperativa si cuenta con esa tecnología, mientras que el 32% dijo no poder opinar al respecto.
Comunicación	-	<ul style="list-style-type: none"> No se han identificado los aspectos de identidad organizacional que se desean transmitir, ya que según lo observado y las consultas a Gerencia, se estableció que no se han identificado las características propias de la organización y de sus productos que se desean fijar en la mente de sus clientes para crear en ellos una imagen de la organización. Derivado de la falta de la definición de aspectos de identidad, no se observa ningún tipo de difusión al respecto, a excepción del logotipo, el cual figura en toda la documentación y formatos utilizados y en las instalaciones físicas las oficinas. Falta de efectividad en la comunicación de información sobre la forma de utilizar los productos, las promociones, los eventos e información general, ya que el 24% de los socios casi nunca recibe información de la Cooperativa, el 39% la recibe de forma esporádica, el 28% la recibe frecuentemente, y un 9% respondió que reciben información muy frecuentemente.

Tabla 1
Resumen de la situación actual del servicio al cliente
clasificado según elemento organizacional analizado
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI

Elemento organizacional analizado	Valoración del aspecto Relevante (+) positivo, (-) negativo (r) de referencia	Aspectos relevantes encontrados
Comunicación	+	<ul style="list-style-type: none"> Se observó que las instalaciones están diseñados en función del cliente y comunican disposición al servicio, ya que éstas se encuentran ubicadas en el centro de trabajo que concentra la mayor cantidad de socios, la ubicación física de las personas que atienden es identificable al ingreso de las oficinas y la atención se presta en un ambiente cómodo y seguro.
Medición de la calidad del servicio	-	<ul style="list-style-type: none"> No existen mediciones de ningún tipo.
Innovación en el servicio	+	<ul style="list-style-type: none"> Por iniciativa de la Gerencia, durante el período comprendido entre junio de 2002 y diciembre de 2004 fueron lanzados 12 servicios nuevos y se modificaron 16 procedimientos.
Retroalimentación en el servicio	-	<ul style="list-style-type: none"> Debido a la inexistencia de un sistema de medición de la calidad del servicio, no existe retroalimentación al mismo.
Cultura de servicio	-	<ul style="list-style-type: none"> No hay una orientación hacia el servicio de cada elemento organizacional estudiado, por lo que se afirma que no existe una cultura de servicio en la organización estudiada, las deficiencias y problemas encontrados se reflejan en la opinión que los clientes tienen a cerca de la orientación al servicio por parte de esta organización, ya que el 46% la considera baja, el 39% considera que es regular y un 15% considera que esta orientación es alta.

CAPÍTULO IV

MODELO ORGANIZACIONAL CON ÉNFASIS EN EL SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL

4.1 Objetivo general del modelo

Ser una guía para crear la plataforma ideal y las condiciones necesarias para prestar un servicio de calidad orientado a la satisfacción de las necesidades de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral de Empleados de la Corporación BI, a través de la orientación al servicio de los diferentes elementos que conforman la organización.

4.1.1 Objetivos específicos del modelo

- Definir al cliente principal de la organización y proponer mecanismos para facilitar el conocimiento del cliente, específicamente en lo relacionado con la recepción de comentarios, quejas y sugerencias, y las acciones que la organización tome en este sentido.
- Integrar dentro de la planeación estratégica de la organización, aspectos de servicio tales como: la visión y misión de servicio, la definición de principios, valores y credo organizacional, la creación de una estrategia de servicio y la orientación estratégica de los elementos organizacionales hacia el servicio.
- Proponer una estructura organizacional que se adapte eficientemente a los servicios ofrecidos por la organización de tal forma que se logre satisfacer al cliente.
- Presentar una guía para desarrollar el servicio a través del recurso humano, de tal forma que se incremente el interés de los empleados por resolver los problemas del cliente y se mejore la prestación del servicio en oficinas centrales, vía telefónica y por cualquier otro medio en que el cliente tenga contacto con la organización.

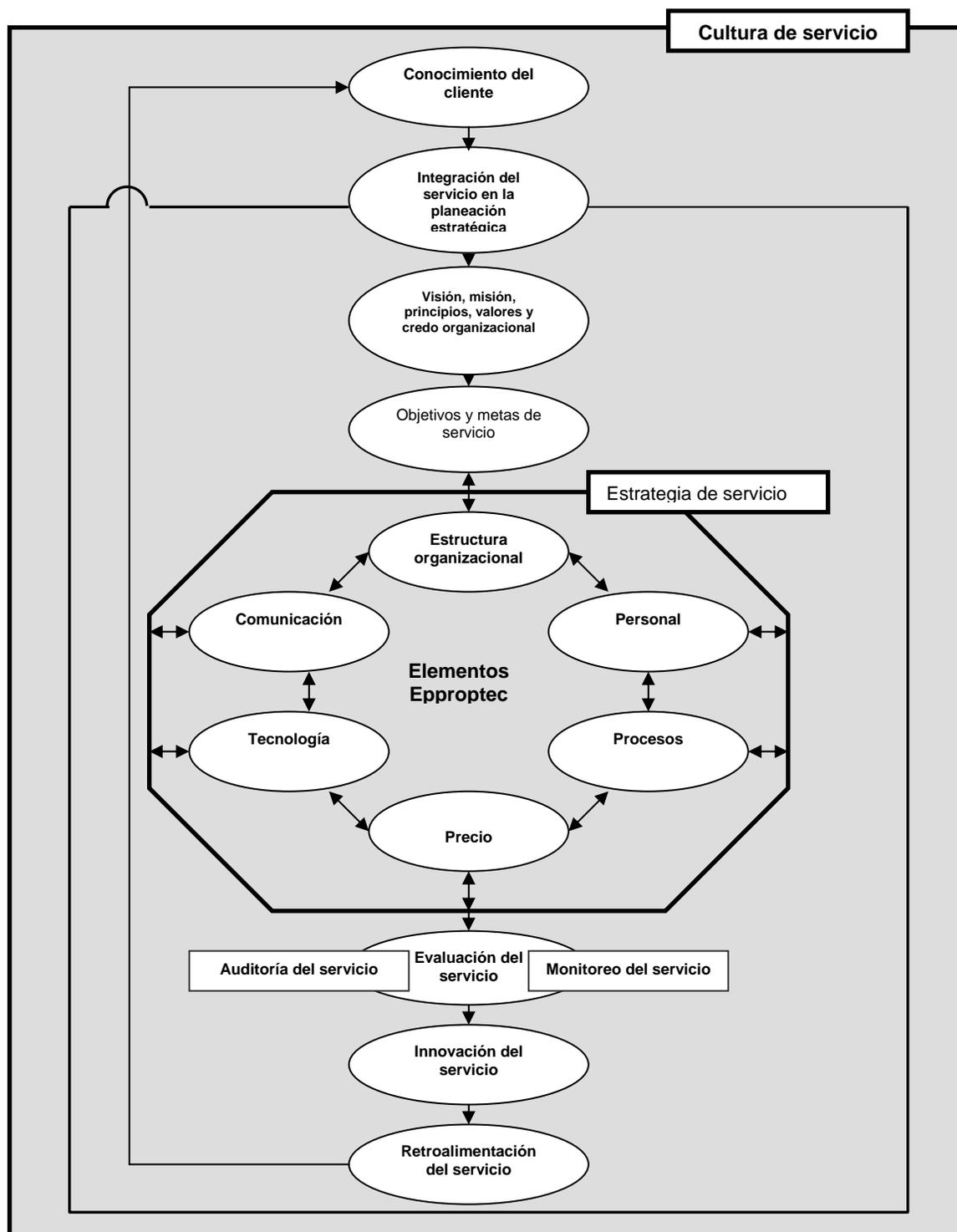
- Identificar y mejorar los procesos claves de la organización para orientarlos hacia el servicio y su estrategia, de tal forma que se afecte de manera positiva la percepción que el cliente tiene del servicio recibido.
- Proponer un nivel de precios razonable, de tal forma que éstos sean percibidos por el cliente como un beneficio adicional al servicio recibido.
- Identificar las áreas que muestran deficiencias tecnológicas y proponer soluciones específicas a los problemas encontrados, en especial lo relacionado con el manejo adecuado y exacto de la información.
- Definir los aspectos de identidad organizacional que desean transmitirse, determinar los medios por los cuales se comunicarán estos aspectos, y mejorar la efectividad en la transmisión de información a los clientes.
- Fomentar una cultura de servicio, a través de la orientación de los elementos y actividades de la organización hacia la prestación de un servicio de calidad.

4.2 Descripción general del modelo

El modelo busca la introducción de una cultura de servicio dentro de la organización, dicha cultura es el resultado de la orientación hacia el servicio de las actividades de la organización y todos los componentes de la misma; el modelo inicia con el conocimiento del cliente, la integración del servicio dentro de la planeación estratégica, lo cual incluye la definición de una visión y una misión de servicio, el desarrollo de principios, valores y credo organizacional, la definición de objetivos y metas, y se despliega sobre la base proporcionada por el servicio y la estrategia de servicio, la cual establece el criterio hacia el que se orientarán los elementos que componen la organización, dichos elementos son seis: *la estructura organizacional, el personal, los procesos, el precio, la tecnología y la comunicación; a estos componentes organizacionales se les denomina elementos Epproptec*, los que deberán ser evaluados a través de monitoreos y auditorías que permitirán innovar y retroalimentar el servicio de forma sistemática.

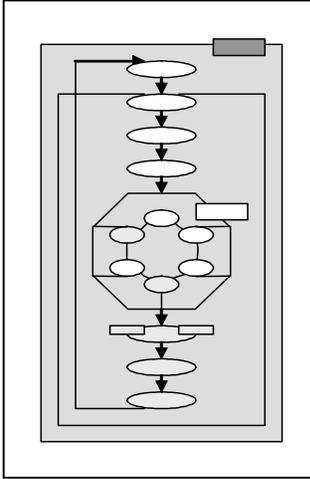
4.3 Representación gráfica del modelo

Figura 4
Modelo organizacional con énfasis en el servicio al cliente
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI
Año: 2005



Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación realizada. -Septiembre 2005-.

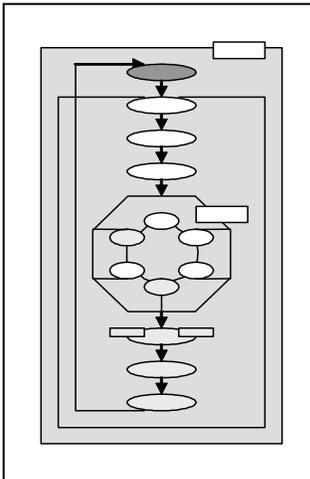
4.4 Introducción de la cultura de servicio dentro de la organización



La cultura organizacional está conformada por la manera de actuar y hacer las cosas dentro de la organización, por lo tanto encierra todos los elementos incluidos en el modelo y a la vez es el resultado de la forma en que estos componentes se orienten al servicio afectando de esa forma a la cultura de la organización. Se propone introducir una cultura de servicio dentro de la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI a través de la orientación al servicio de cada uno de los componentes organizacionales que conforman el

modelo presentado.

4.5 Conocimiento del cliente



La primera fase, para implementar un modelo organizacional que enfatice en el servicio, es el conocimiento del cliente. El presente modelo propone una guía básica, que incluye los siguientes pasos:

Paso 1: Identificación y definición del cliente principal

Todos los clientes son importantes y debe buscarse la satisfacción total de los mismos, sin embargo, la empresa debe reconocer e identificar a los que considera valiosos. La identificación y definición del cliente principal de la Cooperativa de empleados de la Corporación BI, y el de cualquier organización, es posible solamente si se conocen los aspectos demográficos y psicográficos del mismo; por lo tanto, la identificación de los clientes de la organización estudiada y la definición de éstos, considera algunos datos contenidos en los siguientes cuadros:

Cuadro 9
Características demográficas básicas de los clientes
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI
Año: 2005

Sexo	Masculino 53%				Femenino 47%			
	Estado Civil	Casado 55%		Soltero 45%		Casada 53%		Soltera 47%
Edad (años)	18 a 30 42%	31 a 40 25%	41 a 50 23%	51 o más 10%	18 a 30 41%	31 a 40 25%	41 a 50 23%	51 o más 11%
Educación	Media 85%		Universitaria 15%		Media 92%		Universitaria 8%	
Ingresos mensuales	Q1,800 a Q3,000 63%	Q3,001 a Q6,000 20%	Q.6,001 o más 17%		Q1,800 a Q3,000 60%	Q3,001 a Q6,000 24%	Q.6,001 o más 16%	
Jerarquía dentro de la organización	Funcionario 30%		Auxiliar 70%		Funcionario 29%		Auxiliar 71%	
Lugar de trabajo	Guatemala 83%		Departamentos 17%		Guatemala 84%		Departamentos 18%	

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en la investigación realizada, -Septiembre 2005-.

Como se observa en el cuadro anterior, el género de los clientes de la cooperativa estudiada se encuentra distribuido de tal forma que no existe una tendencia marcada hacia uno u otro sexo, puesto que se cuenta con clientes de ambos sexos de manera equitativa; el estado civil, la edad, la educación, los ingresos mensuales, la jerarquía y el lugar de trabajo, al igual que el género no se consideran características elementales en la definición del cliente principal para este caso en particular, debido a que no determinan considerablemente el volumen de operaciones y el grado de relación que el cliente tiene con la cooperativa, adicionalmente, este tipo de características no definen la importancia de un cliente para la organización estudiada puesto que ésta no dirige sus servicios a un grupo en particular sino que pretende servir a la totalidad de los clientes, por lo tanto, la definición del cliente principal depende específicamente del grado de relación que éste tenga con la organización y el uso de los servicios principales proporcionados por la cooperativa.

Cuadro 10
Características psicográficas básicas de los clientes
Cooperativa de Empleados de Corporación BI
Año: 2005

Cantidad de ahorros por mes	Q.30.00 a Q.150.00 51%	Q.150.01 a Q.300.00 34%	Q.300.01 en adelante 15%	
Cantidad de ahorros acumulados	Q.1.00 a Q.5,000.00 40%	Q.5,000.01 a Q.10,000.00 24%	Q.10,000.01 a Q.15,000.00 21%	de Q.15,000.01 en adelante 15%
Utilización del servicio de créditos	Lo utiliza 70%	No lo utiliza 30%		
Cantidad de créditos solicitados por volumen	Q.1,000.00 a Q.5,000.00 39%	Q.5,000.01 a Q.10,000.00 23%	Q.10,000.01 a Q.15,000.00 20%	de Q.15,000.01 en adelante 18%
Cantidad de créditos solicitados en relación al monto ahorrado	del 0% al 25% 37%	del 26% al 100% 17%	del 101% al 200% 22%	del 201% al 300% 24%
Percepción de la cooperativa como opción de crédito	Primera Opción 37%	Segunda Opción 40%	Tercera Opción 23%	
Utilización de otros servicios financieros	Los utiliza 68%	No los utiliza 32%		
Frecuencia de utilización de servicios financieros (exceptuando créditos)	Semanal 4%	Quincenal 9%	Mensual 41%	Bimestral 46%
Adquisición de mercadería en la cooperativa	Adquire 60%	No adquiere 40%		
Frecuencia de compra de mercadería	Semanal 18%	Quincenal 41%	Mensual 12%	Eventual 29%
Volúmen de utilización mensual de productos ofrecidos por la organización	De Q0.00 a Q500.00 43%	De Q500.01 a Q2,000.00 55%	De Q2,000.01 a Q2,500.00 2%	

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en la investigación realizada, -Septiembre 2005-.

La cantidad de ahorros representa una característica importante para la cooperativa y el socio, puesto le significa a la organización una fuente de ingresos que le permitirá ofrecer crédito a los socios que lo soliciten. Al igual que la cantidad de ahorros, el volumen de crédito es otra característica importante en la definición del cliente debido a que permite a la organización colocar los fondos obtenidos de los socios, con un riesgo financiero razonable. El volumen y la frecuencia de compra también es importante permitiéndole a la organización acceder a la compra de mercadería con mayor descuento por volumen, lo que conlleva beneficios al socio en cuanto al precio de los productos obtenidos, a la vez que permite a la organización la obtención de más recursos.

El cliente principal de la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI, se definirá en función de la relación que éste tenga con la cooperativa, más que por sus características demográficas, aunque es posible que dichas características empiecen a definir al cliente principal a medida que la organización crezca y

amplíe los servicios prestados. Atendiendo las características de los clientes descritas en los cuadros anteriores, se define a continuación al cliente principal de esta cooperativa:

Aquellos socios hombres o mujeres, solteros o casados que laboran para una empresa de la Corporación BI, cuyos ahorros mensuales superan los ciento cincuenta quetzales, que poseen créditos cuyo monto se encuentra entre un veintiséis y un trescientos por ciento del total ahorrado en sus cuentas, que sitúan a la cooperativa como primera o segunda opción de crédito y que utilizan servicios financieros y realizan compras de productos de forma semanal, quincenal o mensual cuyo monto promedio total por mes de Q.500.01 hasta Q.2,500.00.

Adicional a la definición del cliente principal de la organización estudiada, es necesario que cada empleado identifique a la unidad de trabajo o empleado en particular con quien establece relaciones especiales de interdependencia en el desarrollo de sus atribuciones laborales con la intención de que reconozca a su cliente interno más importante.

Paso 2: Conocimiento de los necesidades deseos y expectativas del cliente

El siguiente paso consiste en la identificación de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes de la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI, las cuales se presentan a continuación:

Necesidades:

- La obtención de crédito de forma rápida, y flexible.
- Recepción de servicios integrales variados cuyos procedimientos de solicitud y cobro sean sencillos.

Deseos:	<ul style="list-style-type: none">• Que en la autorización de los créditos sean consideradas situaciones particulares presentadas por el solicitante.• Que el interés cobrado por la cooperativa, no exceda el 12% anual.• Que el desembolso de los créditos se dé en un lapso no mayor a seis días.• Que se responda de forma pronta a sus quejas, comentarios y sugerencias.• Mayor información en cuanto a los productos, servicios y promociones que ofrece la organización, así como los procesos para hacer uso de ellos.• Que exista mayor interés por parte del personal de la cooperativa, en resolver problemas y dudas que le son planteadas.
Expectativas:	<ul style="list-style-type: none">• Que la cooperativa cumpla sus requerimientos en cuanto a tiempo, interés y atención.

Existe una gran cantidad de métodos que facilitan el conocimiento del cliente, sin embargo, el presente modelo propone profundizar en el conocimiento de las necesidades deseos y expectativas de los clientes de la Cooperativa a través de los siguientes métodos:

- a. Un sistema para el manejo de comentarios, sugerencias y quejas de los clientes de la cooperativa.
- b. Cuestionarios de satisfacción.
- c. Análisis de comportamiento de clientes activos y pasivos.

a. Desarrollo de un sistema para el manejo de comentarios sugerencias y quejas de los clientes de la cooperativa

El presente modelo propone un proceso encaminado al manejo formal de las inquietudes del cliente, a través del seguimiento, solución y respuesta a sus comentarios sugerencias y quejas; la parte operativa de dicho procedimiento estará a cargo de la secretaria quien tendrá contacto con el cliente, esta persona llevará control de los comentarios quejas y sugerencias a través de un libro cuyo formato de folio se presenta a continuación:

Folio No.	1												
Estimado Cliente:													
<p>Valoramos sobremanera su participación en el mejoramiento del servicio que le proporcionamos, por lo que le pedimos comunicarnos por medio de este libro sus ideas, inquietudes e inconformidades relacionadas con cualquier aspecto de nuestra organización. Sus observaciones serán revisadas y de ser necesario nos comunicaremos con usted para darle seguimiento a las mismas.</p>													
Muchas gracias.													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Fecha</td> <td style="width: 150px;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> <td style="padding: 5px;">No. Socio</td> <td style="width: 50px;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Nombre</td> <td colspan="2"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Número telefónico</td> <td style="width: 50px;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> <td style="padding: 5px;">Correo electrónico</td> <td style="width: 150px;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> </table>		Fecha	<input style="width: 100%;" type="text"/>	No. Socio	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Nombre	<input style="width: 100%;" type="text"/>			Número telefónico	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Correo electrónico	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Fecha	<input style="width: 100%;" type="text"/>	No. Socio	<input style="width: 100%;" type="text"/>										
Nombre	<input style="width: 100%;" type="text"/>												
Número telefónico	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Correo electrónico	<input style="width: 100%;" type="text"/>										
<p>Naturaleza de su comunicación: (marcar con una X según corresponda)</p>	<p>Comentario Sugerencia Queja</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 15px;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>													
<input type="checkbox"/>													
<input type="checkbox"/>													
<p>Escriba dentro del cuadro:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 150px; width: 100%;"></div>													
Firma: _____													
<p>Para uso exclusivo Cooperativa:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Ingresado al sistema: <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Firma y código de empleado: f. _____ Cod. _____</td> </tr> </table>		Ingresado al sistema: <input type="checkbox"/>	Firma y código de empleado: f. _____ Cod. _____										
Ingresado al sistema: <input type="checkbox"/>													
Firma y código de empleado: f. _____ Cod. _____													

Los comentarios, sugerencias o quejas podrán recibirse también vía telefónica; las inquietudes recibidas se ingresarán en una base de datos que generará un reporte semanal que será trasladado a la Gerencia quien hará los comentarios y sugerencias del caso, trasladará el reporte con las anotaciones correspondientes al Comité de Educación y Servicio de acuerdo a las atribuciones que le son propuestas en el inciso 4.7.1 paso 3 del presente modelo, este Comité las analizará y las trasladará de nuevo a la Gerencia para efectuar las acciones correctivas del caso. Se propone contestar todas las inquietudes del cliente a través de cartas o llamadas telefónicas. El proceso propuesto para el manejo de comentarios sugerencias y quejas se describe en forma detallada y gráfica, dentro de la propuesta para el elemento procesos.

b. Desarrollo de cuestionarios de satisfacción de clientes

Otro sistema sugerido para profundizar en el conocimiento del cliente es del desarrollo de cuestionarios de satisfacción; para la organización estudiada se propone que estos cuestionarios se apeguen a las especificaciones siguientes:

Responsable	Comité de Educación y Servicio
Perioricidad	Como mínimo 1 vez por mes
Lugar de realización	Estación de trabajo del cliente
Instrumento	Cuestionario de satisfacción del cliente
Análisis de resultados	Comité de Educación y Servicio y la Gerencia
Actualización del instrumento	Comité de Educación y Servicio

El cuestionario de satisfacción del cliente tiene como finalidad conocer el grado de satisfacción obtenida por el cliente a través de la utilización de los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa, el órgano responsable de su utilización y aplicación será el Comité de Educación y Servicio quien la modificará para conocer los aspectos de servicio y satisfacción del cliente que considere convenientes. A continuación se presenta una propuesta de Cuestionario de Satisfacción del Cliente:

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral
de Empleados de la Corporación BI**

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Con el propósito de servirle de la mejor forma, nos gustaría conocer su opinión en relación a la calidad del servicio que se le proporciona. Por favor indique la frecuencia con la que usted coincide con las afirmaciones que se le presentan en base a la siguiente escala. Marque con una X su respuesta.

Nunca = N
Casi Nunca = CN
Regularmente = R
Casi Siempre = CS
Siempre = S

	N	CN	R	CS	S
1. El servicio que recibo de la cooperativa satisface mis expectativas.	<input type="checkbox"/>				
2. Recibo respuesta pronta a mis consultas, comentarios sugerencias y reclamos.	<input type="checkbox"/>				
3. Recibo ayuda rápidamente cuando la solicito.	<input type="checkbox"/>				
4. El tiempo de atención es razonable.	<input type="checkbox"/>				
5. Recibo explicaciones convincentes cuando presento alguna duda.	<input type="checkbox"/>				
6. El personal se muestra interesado en atenderme.	<input type="checkbox"/>				
7. El precio pagado por los productos que recibo es razonable.	<input type="checkbox"/>				
8. Recibo información precisa sobre mis cuentas en la organización.	<input type="checkbox"/>				
9. El servicio recibido en oficinas centrales se desarrolla en un ambiente agradable.	<input type="checkbox"/>				
10. La cooperativa actualiza e innova sus productos y servicios de acuerdo a las necesidades de sus socios.	<input type="checkbox"/>				

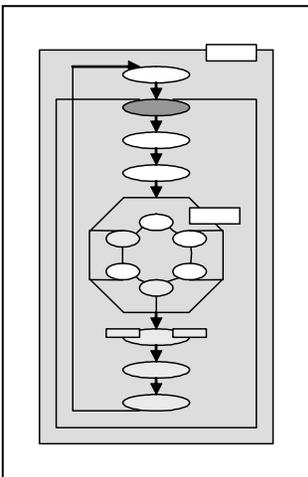
c. Análisis del comportamiento de los clientes pasivos y activos

Es de vital importancia para la prestación de un servicio de calidad, analizar el comportamiento de los socios que hacen uso de los servicios de la cooperativa, así como el del personal de las empresas de la Corporación BI que no los utilizan; para facilitar este análisis se presenta a continuación la siguiente guía:

Guía de Análisis Clientes Activos
<p>Aspectos a evaluar</p> <p>a.- Determinación de la demanda de los productos o servicios:</p> <p>a.1.- Productos o servicios utilizados.</p> <p>a.2.- Frecuencia.</p> <p>a.3.- Motivantes de uso.</p> <p>a.4.- Aspectos de la organización que inciden en la utilización de productos o servicios.</p> <p>a.5.- Aspectos ajenos a la organización que inciden en la utilización de productos o servicios.</p> <p>a.6.- Productos o servicios no utilizados.</p> <p>a.7.- Causas por las que no utiliza los productos o servicios.</p> <p>b.- Satisfacción recibida por los productos o servicios.</p> <p>c.- Expectativas de servicio.</p> <p>d.- Sugerencias a los productos y servicios ofrecidos por la organización.</p> <p>e.- Necesidades no satisfechas.</p> <p>f.- Aspectos de la organización que inciden en la no utilización de productos o servicios.</p> <p>g.- Aspectos ajenos a la organización que inciden en la no utilización de productos o servicios.</p>

El mismo cuadro podrá utilizarse en el análisis de clientes pasivos sin aplicar los incisos a, a.1, a.2, a.3, a.4, a.5, a.6 e inciso b.

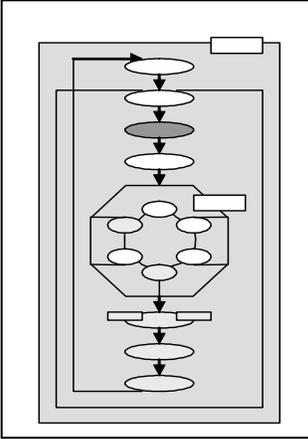
4.6 Integración del servicio en la planeación estratégica



El presente modelo continua con el reconocimiento de la importancia de la planeación estratégica en la orientación de una organización hacia el servicio, por tal razón incluye varios componentes de la misma como lo son: la creación de la visión y la misión con enfoque al servicio, la elaboración de los principios, los valores y el credo organizacional, el desarrollo de objetivos y metas de servicio, la implementación de una estrategia hacia la cual se dirijan e integren las

acciones de los diferentes elementos organizacionales y el desarrollo de herramientas de evaluación, que servirán de base para medir lo que respecta al servicio dentro de la organización estudiada. La planeación estratégica rige desde este punto el desarrollo del modelo presentado.

4.6.1 Definición de una visión, misión, credo, principios y valores de servicio



El presente modelo propone la definición de una visión y misión organizacional que incluyan sustancialmente al servicio; sus enunciados deben contener una idea clara de lo que la organización desea ser y la razón fundamental por la cual existe, incluyendo al servicio como componente esencial. A continuación se presenta la visión y la misión orientadas al servicio propuestas para la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI:

Visión

Ser la primera y mejor opción de ahorro y crédito integral para los empleados de la Corporación BI, manteniendo un compromiso de servicio vehemente, cuya agilidad y flexibilidad facilite la generación de beneficios económico-sociales compartidos.

Misión

Somos una entidad de servicio, conformada por empleados de la Corporación BI, que procura el desarrollo económico-social de sus socios, a través de la generación de beneficios compartidos por medio del fomento del hábito de ahorro, el otorgamiento de créditos y la prestación de servicios integrales básicos. Trabajamos para la satisfacción de nuestros clientes, a través de la orientación de nuestra estructura hacia el servicio, la integración de un equipo de trabajo capacitado y motivado, el desarrollo de procesos ágiles y flexibles, la garantía de un interés razonable y un precio justo en nuestras operaciones financieras y comerciales, aplicación tecnológica y comunicación efectiva que permita la prestación de un servicio excepcional.

Posteriormente a la creación de una visión y una misión organizacional es necesario desarrollar otros componentes organizacionales que expresarán y regirán la forma de hacer las cosas dentro de la organización. Estos componentes son el credo y los principios organizacionales que representan las creencias compartidas por los integrantes de la cooperativa y los preceptos valorados por las personas que integran esta organización, dichos componentes deben colocarse visiblemente en las oficinas centrales. A continuación se presenta el credo y los principios propuestos para la cooperativa estudiada:

NUESTRO CREDO

Somos una empresa cuyo objetivo principal es el servicio a nuestros asociados, a quienes nos debemos; creemos firmemente en el desarrollo económico y social del individuo a través de la asociación cooperativa, y funcionamos de acuerdo a los preceptos de libre adhesión, retiro voluntario, interés limitado al capital, neutralidad política y religiosa e igualdad de derechos y obligaciones de todos nuestros miembros.

NUESTROS PRINCIPIOS

Servicio

Cualidad suprema para la satisfacción de nuestros clientes.

Honestidad

Característica indefectible de todas las operaciones con nuestros socios, empleados, proveedores y empresas que confían en nosotros los depósitos de sus empleados.

Cooperación

Cualidad que nos permite generar y compartir beneficios.

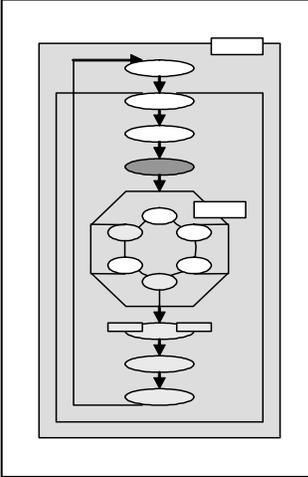
Lealtad

A quienes nos debemos, y permiten nuestra existencia.

Responsabilidad

Demandamos responsabilidad de nosotros mismos, y de nuestros clientes.

4.6.2 Definición de objetivos y metas con enfoque de servicio



Uno de los componentes principales de la planeación estratégica es la definición de objetivos y metas claras, por lo tanto, para orientar una organización hacia el servicio es necesario contar con estos objetivos y metas, por lo tanto, en materia de servicio al cliente, se sugiere a la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI plantearse el siguiente objetivo estratégico:

Alcanzar la excelencia en el servicio, con especial atención en los clientes principales de la organización a través de la orientación de los elementos Epprotec hacia la generación, innovación y prestación de servicios que satisfagan por completo sus necesidades y expectativas de ahorro, crédito y demás servicios integrales.

El objetivo estratégico será alcanzado a través del cumplimiento de objetivos y metas específicas fijadas en cada uno de los elementos organizacionales que inciden en el servicio, las acciones propuestas que iniciarán la consecución de las metas que serán enumeradas, se encuentran detalladas en el análisis individual de cada uno de los elementos organizacionales incluidos en la siguiente tabla:

Elemento estructura organizacional	<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar los cambios propuestos en el modelo presentado, a la estructura organizacional actual de la cooperativa estudiada, de tal forma que facilite la prestación de servicios de calidad a los clientes de la misma.
------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

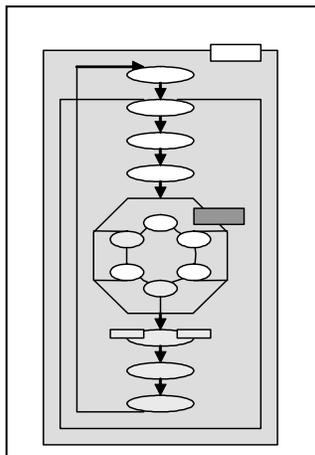
Elemento estructura organizacional	<p>Metas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de una unidad especializada de apoyo al servicio. • Distribución de las atribuciones de servicio en al menos tres personas o unidades de específicas de servicio.
Elemento personal	<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la disposición del personal de la organización hacia la prestación de un excelente servicio, elevando su interés por resolver las inquietudes y problemas del cliente y por prestar un servicio de calidad dentro de las oficinas centrales, vía telefónica, o por cualquier otro medio que el cliente disponga. <p>Metas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevar del 13% al 90% la cantidad de clientes que consideran alta la actitud, habilidad y orientación al servicio por parte del personal de la Cooperativa, en un lapso no mayor a tres años. • Reducir al 0% la percepción del cliente de que existe poco interés por resolver sus problemas, y atender sus comentarios quejas y sugerencias. • Contar con el 100% del personal necesario para el correcto funcionamiento de la organización. • Implementar en un 100% un plan de inducción y capacitación para el personal.

Elemento procesos	<p data-bbox="245 323 363 359">Objetivo</p> <ul data-bbox="293 401 1377 596" style="list-style-type: none"><li data-bbox="293 401 1377 596">• Estructurar y ejecutar eficientemente los procesos de la organización, en especial aquellos que afectan sensiblemente la percepción del servicio prestado al cliente, con el fin de prestar un servicio acorde a las necesidades, expectativas y deseos del cliente. <p data-bbox="245 642 334 678">Metas</p> <ul data-bbox="293 705 1377 1094" style="list-style-type: none"><li data-bbox="293 705 1377 793">• Reestructurar como mínimo tres procesos claves dentro de la organización.<li data-bbox="293 852 1377 995">• Desarrollar un proceso para atender en un máximo de 40 horas hábiles los comentarios, quejas y reclamos de los clientes, el tiempo de respuesta podrá ser menor si la situación lo amerita.<li data-bbox="293 1054 1377 1094">• Aplicar tecnología específica en el 90% de los procesos.
Elemento precio	<p data-bbox="245 1241 363 1276">Objetivo</p> <ul data-bbox="293 1318 1377 1461" style="list-style-type: none"><li data-bbox="293 1318 1377 1461">• Ofrecer un precio económico, justo y razonable de acuerdo a las posibilidades financieras de la organización a fin de proporcionar a través de éste un beneficio real al cliente. <p data-bbox="245 1518 334 1554">Metas</p> <ul data-bbox="293 1591 1377 1871" style="list-style-type: none"><li data-bbox="293 1591 1377 1680">• Mantener la tasa activa a no más de 5 puntos de diferencia sobre la tasa que ofrece la entidad bancaria de la Corporación BI para sus empleados.<li data-bbox="293 1738 1377 1778">• Proporcionar otros servicios financieros a un 3.5% de interés bimestral.<li data-bbox="293 1837 1377 1871">• Proporcionar productos y servicios integrales entre un 5% y un 15% más

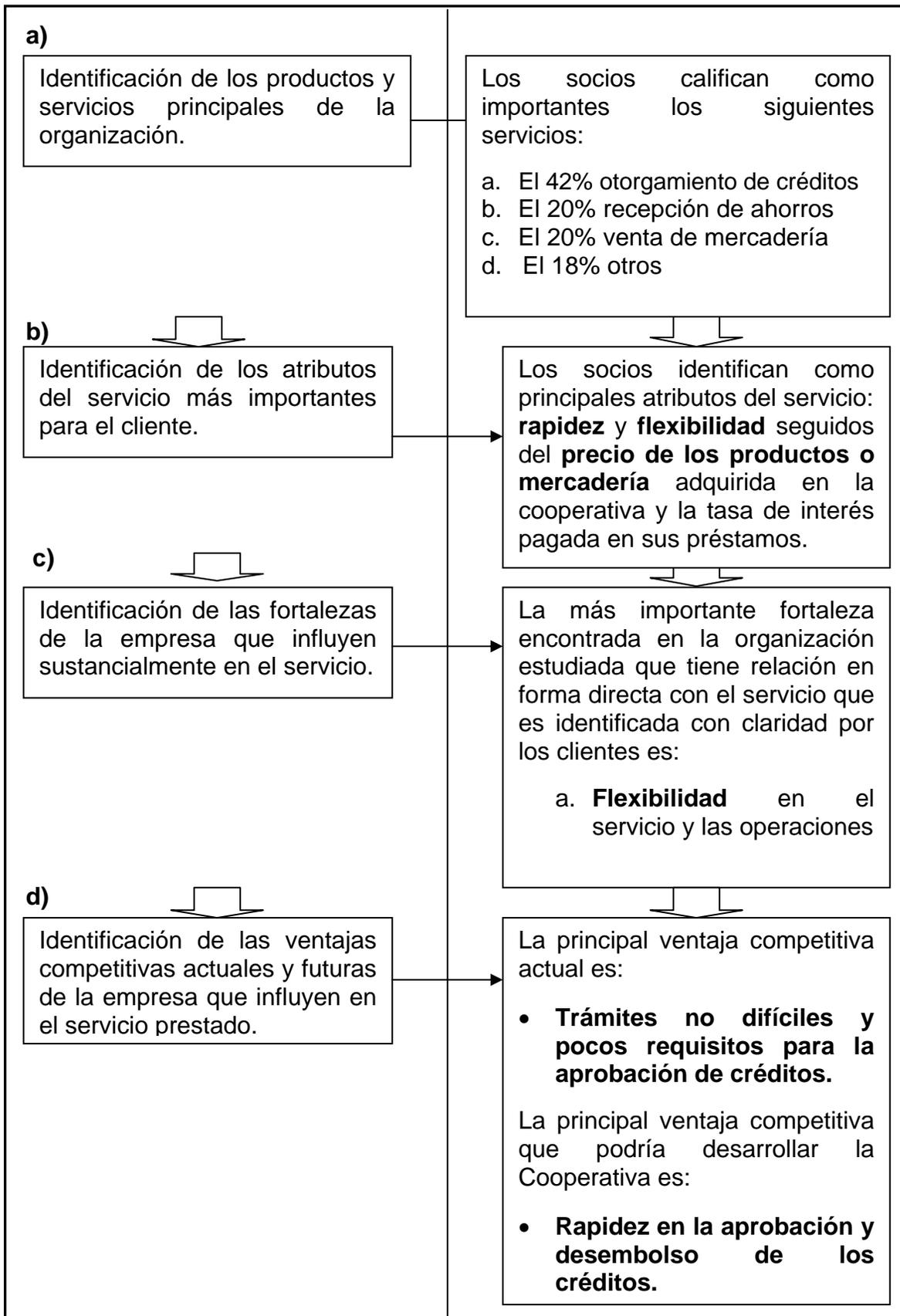
Elemento tecnología	<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y aplicar los programas necesarios que permitan el manejo confiable y exacto de la información y comunicación. <p>Metas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Automatizar a través de la aplicación tecnológica como mínimo el 80% de las actividades operativas de la organización. • Elevar al 90% el porcentaje de socios que considera como óptima la exactitud y confiabilidad de la información recibida de la cooperativa. • Comunicar información relacionada con saldos, promociones y eventos, vía electrónica y web como mínimo al 75% de los clientes.
Elemento comunicación	<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una comunicación efectiva entre los clientes, órganos directivos y personal administrativo de la cooperativa, con el fin de elevar el conocimiento que las personas que se relacionan con la cooperativa tengan sobre ella. <p>Meta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar como mínimo dos nuevos canales o medios de comunicación y lograr la eficiencia de los actuales, para lograr de esta forma el incremento de la frecuencia con que los socios reciben información de parte de la cooperativa de tal cuenta que al menos el 70% de los clientes reciban esta información de forma constante.

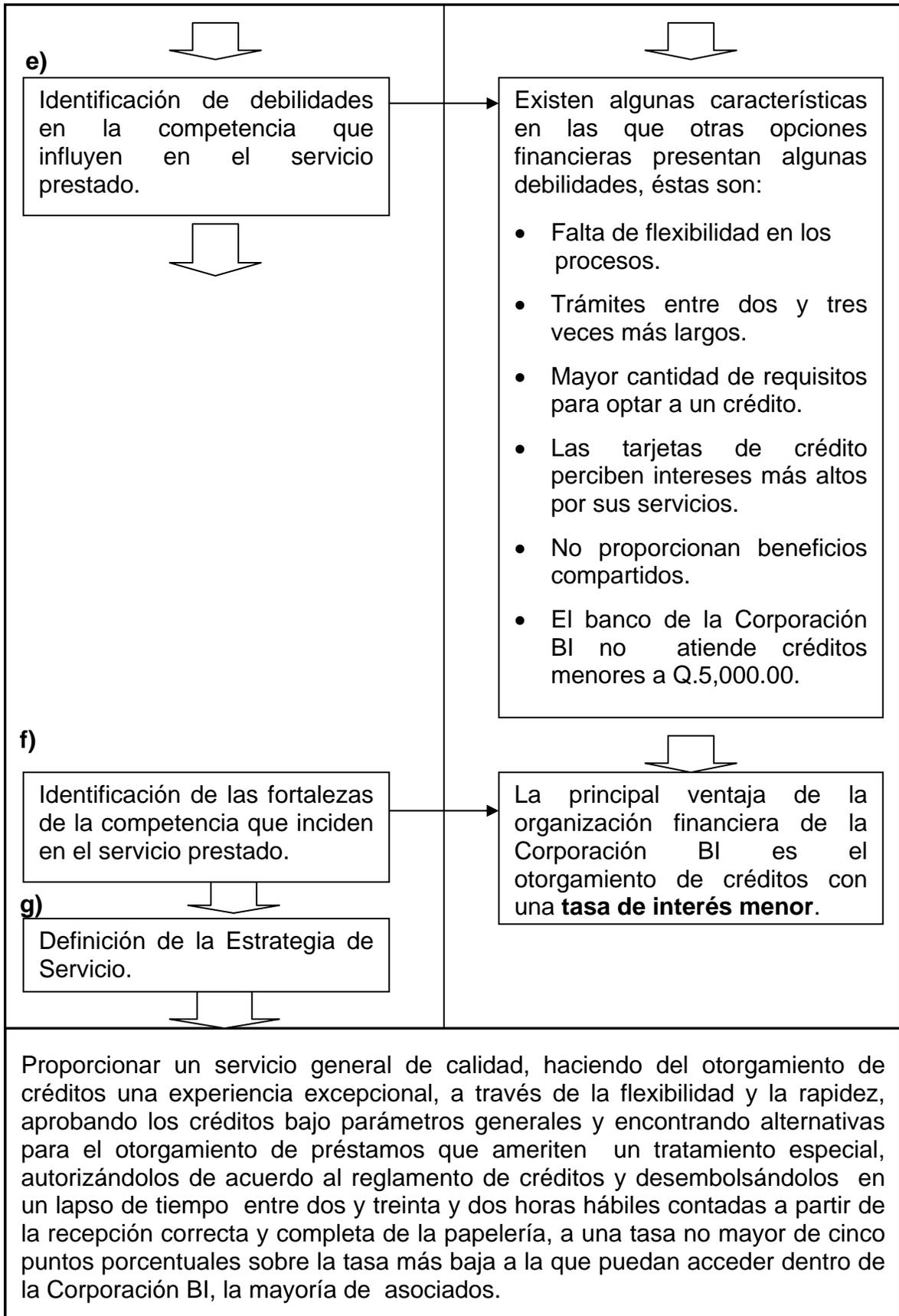
Es importante mencionar que el avance en el cumplimiento de las metas antes descritas deberá ser revisado en forma semestral, preferiblemente junto al sistema de evaluación del modelo.

4.6.3 Creación de la Estrategia de Servicio



El siguiente paso en el desarrollo del presente modelo, es la creación de la estrategia de servicio, ésta consiste en el desarrollo de una línea maestra de acción sobre la cual se logrará alcanzar los objetivos específicos de servicio esperados. Para el caso de la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI, la creación y utilización de esta herramienta será de gran beneficio, ya que se trata de una organización pequeña, cuyos socios pueden acceder a otras opciones de ahorro y crédito dentro de la misma corporación, tal es el caso del banco y la empresa emisora de tarjetas de crédito. La opción presentada por el banco ofrece la ventaja de un interés menor, y la opción presentada por la tarjeta de crédito presenta mayor agilidad toda vez que el socio haya adquirido una tarjeta de crédito con anterioridad; derivado de lo anterior, es necesario desarrollar una estrategia de servicio que no se enfoque hacia la competencia con estas empresas, sino hacia el posicionamiento de la organización en la mente del socio como la primera opción en lo que respecta a buen servicio, rendimiento y manejo de sus depósitos de ahorro, agilidad y flexibilidad en el otorgamiento de créditos y generación de beneficios económico-sociales compartidos; es decir que si el cliente busca calidad en el servicio de ahorro y crédito, y agilidad en la solicitud y desembolso de un crédito, solicitará los servicios de la Cooperativa, independientemente del interés, siempre y cuando éste se mantenga en un nivel razonable y competitivo. Como ya se ha dicho en los capítulos anteriores, la estrategia de servicio debe enfocarse en las dimensiones específicas del producto y servicio que lo hacen valioso. Para la creación de la estrategia de servicio que se aplicará a la Cooperativa estudiada, se propone el desarrollo de los siguientes pasos:

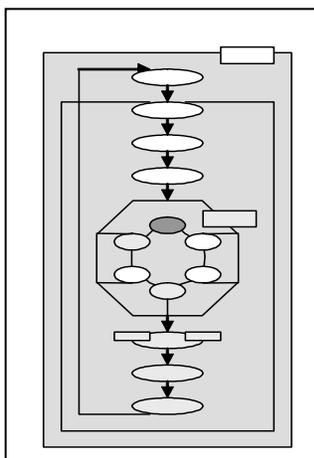




4.7 Orientación EPPROPTEC (estructura, personal, procesos, precio, tecnología, comunicación) hacia servicio

El presente modelo pretende desarrollar el servicio dentro de la organización estudiada, para lograrlo se propone orientar en esta dirección a la estructura organizacional, el personal, los procesos, el precio, la tecnología y la comunicación. Adicionalmente a la búsqueda en la excelencia del servicio en todos los aspectos de la cooperativa estudiada, se propone enfatizar la orientación de los componentes organizacionales anteriormente indicados hacia el cumplimiento de la estrategia de servicio definida por la organización, de tal forma que se desarrolle una ventaja competitiva, para lo cual se proponen acciones específicas a cada uno de los elementos que componen la organización:

4.7.1 La estructura organizacional orientada hacia el servicio



El siguiente paso en el desarrollo del presente modelo es la orientación y adecuación de la estructura organizacional hacia el servicio y el cumplimiento de la estrategia; para lograrlo se propone los siguientes pasos:

Paso 1: División agrupación y distribución de las tareas en función del servicio

Es necesario agrupar las tareas de tal forma que se facilite la prestación de un servicio de calidad y el cumplimiento de la estrategia de servicio, para el caso de la organización estudiada se propone: agrupar las tareas relacionadas con el otorgamiento de créditos, de tal forma que una sola persona sea la responsable de este proceso, desde la recepción de la solicitud con su documentación hasta el desembolso del crédito, esta acción facilitará en gran manera cumplir con lo definido en la estrategia y se estará atendiendo los atributos de rapidez y flexibilidad, que son en los que la estructura organizacional tiene clara incidencia. En atención a la relación que los productos o servicios guardan entre si, en la Cooperativa estudiada, se sugiere que sean agrupados de la siguiente manera:

- Atención y ejecución operativa de créditos;
- Descuentos y cuenta corriente;
- Atención y ejecución operativa de venta de mercaderías;
- Registro de socios nuevos;
- Saldos, consultas, sugerencias y reclamos; y
- Controles contables.

Posterior a la división de las tareas es necesario agruparlas y distribuirlas dentro del personal operativo destinado al servicio, para lo cual se propone la contratación de dos auxiliares administrativos nuevos y la siguiente distribución por puesto de trabajo:

Auxiliar de créditos	<ul style="list-style-type: none"> • Atención y ejecución operativa de créditos
Auxiliar de cuenta corriente y atención a socios	<ul style="list-style-type: none"> • Atención y ejecución operativa de descuentos y cuenta corriente • Atención y ejecución operativa de venta de mercadería
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de socios nuevos • Atención de saldos, consultas, sugerencias y reclamos

Paso 2: Creación de relaciones staff entre unidades organizacionales relacionadas

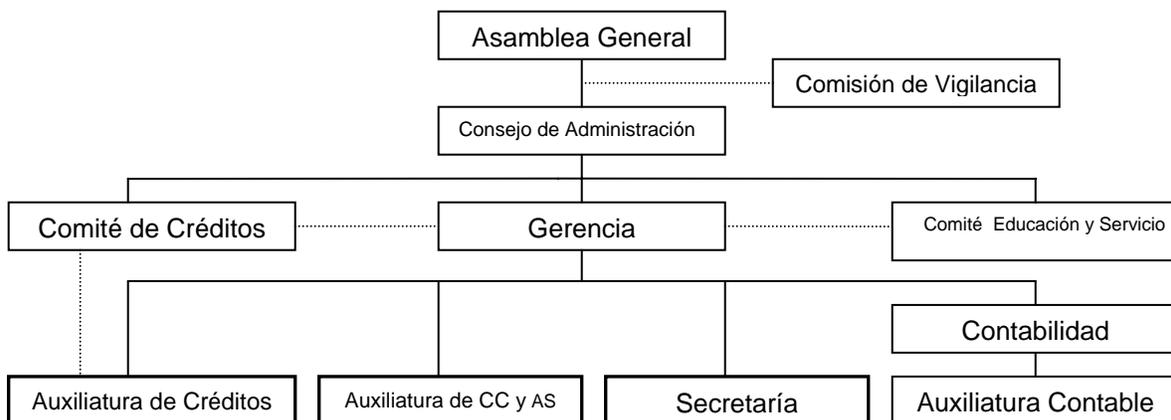
La estructura organizacional actual dificulta la relación entre las personas encargadas de la ejecución operativa de los créditos y el Comité de Créditos, por lo que se propone: desarrollar una relación staff entre dicho comité y la persona que opera los créditos, ésto será posible gracias a la propuesta de agrupación de tareas por servicio; se sugiere una comunicación directa entre el Auxiliar de Créditos y el Presidente o Secretario de dicho comité, quienes deberán proponer a la Gerencia cualquier situación que facilite el otorgamiento de créditos.

Paso 3: Desarrollo de unidades de apoyo al servicio

El siguiente paso es el desarrollo de unidades organizacionales que brinden apoyo al servicio en lo que se refiere a la presentación de proyectos, sugerencias para la innovación y corrección del servicio actual, monitoreos, entre otros. Algunas organizaciones poseen unidades específicas de servicio al cliente y control de calidad, sin embargo, por el tamaño de la organización estudiada se sugiere: ampliar las funciones del actual Comité de Educación e incluir dentro de sus obligaciones atribuciones de servicio, de tal forma que el Comité de Educación se convierta en el Comité de Educación y Servicio, ésto facilitará la generación de ideas nuevas de servicio a través de una unidad staff que puede en determinado momento realizar monitoreos y auditorías del servicio, cuyos resultados no se verán influenciados por el personal ni la Gerencia de la cooperativa.

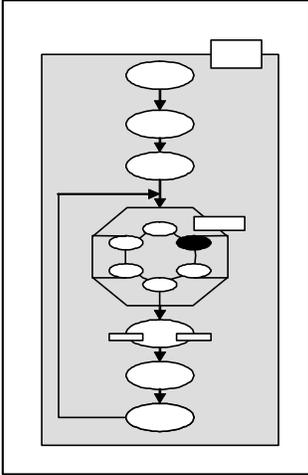
La orientación o enfoque de la estructura organizacional hacia el servicio, en la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI, basada en los tres pasos presentados anteriormente se plasma en el organigrama mostrado a continuación:

Figura 5
Organigrama funcional propuesto
Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral de Empleados de la Corporación BI



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en la investigación realizada, -Septiembre 2005-

4.7.2 Los empleados orientados hacia el servicio



El análisis de la situación actual de la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI, muestra que existen deficiencias en lo que respecta a este factor, ya que se presentan problemas como la falta de atención al cliente cuando éste visita las oficinas centrales y realiza consultas vía telefónica; además se observa que los empleados muestran poco interés para atender quejas, sugerencias y problemas de los clientes. Estos problemas pueden solucionarse enfocando la labor del

personal de la empresa hacia el servicio al cliente. El presente modelo propone los siguientes pasos básicos para guiar a la organización hacia el desarrollo y mejoramiento del servicio y a través del recurso humano:

Paso 1: Identificación de las habilidades y conocimientos claves para el servicio requeridos por la organización

Es necesario que antes de que se contrate a cualquier persona se identifique las habilidades y conocimientos requeridos en materia de servicio según el puesto a ocupar, estas habilidades y conocimientos deben ser incluidos dentro de los manuales técnicos de la organización, los requerimientos mínimos propuestos para el personal de la cooperativa estudiada son:

Puesto	Habilidades	Conocimientos
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Negociación • Relaciones interpersonales • Trabajo en equipo • Comunicación asertiva • Proactividad • Capacidad de análisis 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativos • Administración del Recurso Humano • Psicología del consumidor • Servicio al cliente
Contador	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Trabajo en equipo • Proactividad • Relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración del Recurso Humano • Servicio al cliente

Puesto	Habilidades	Conocimientos
Auxiliar de créditos	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Proactividad • Relaciones interpersonales • Vocación de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente
Auxiliar de cuenta corriente y atención al socio	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Proactividad • Relaciones interpersonales • Vocación de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Proactividad • Relaciones interpersonales • Vocación de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente
Auxiliar contable	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Proactividad • Relaciones interpersonales • Vocación de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente

Paso 2: Incorporación al equipo de trabajo, a las personas que tengan el mayor potencial de servicio

El paso siguiente es la integración al equipo de trabajo de las personas que:

- Posean los conocimientos y habilidades mínimas para el servicio, descritos en el inciso 4.7.2 paso 1; y
- Concluyan un periodo de prueba de dos meses en el que su orientación al servicio haya sido calificada a través de evaluaciones sobre los conocimientos adquiridos en la inducción propuesta en el inciso 4.7.2 paso 3.1, y evaluaciones a los conocimientos específicos al puesto propuestos en el inciso 4.72 paso 1. Para evaluar la orientación al servicio de cada empleado se propone la siguiente boleta que también deberá ser utilizada en evaluaciones semestrales:

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral
de Empleados de la Corporación BI**

**Boleta de calificación individual
sobre habilidades y conocimientos para el servicio**

Esta boleta deberá ser completada por el jefe inmediato superior de la persona cuyos datos se consignan al finalizar el presente párrafo explicativo, al concluir su período laboral de prueba y cada seis meses. El objetivo es presentar una calificación sobre el potencial de servicio basado en habilidades y conocimientos mostrados por la persona evaluada. Las instrucciones específicas a cada sección se encuentran al inicio de la misma.

Nombre:

Puesto:

1. Habilidades generales para el servicio

Las habilidades y conocimientos generales de servicio varían según el puesto que ocupe la persona que se esté evaluando por lo que habrá que consultar las descripciones técnicas de puestos en el manual de organización. La calificación asignada a cada habilidad deberá escribirse en el cuadro situado a la derecha de la misma y oscilará entre 1 y 3 según el siguiente criterio: 1 = mal, 2 = regular, 3 = bien.

a. Habilidad: _____

Observaciones: _____

b. Habilidad: _____

Observaciones: _____

c. Habilidad: _____

Observaciones: _____

d. Habilidad: _____

Observaciones: _____

e. Habilidad: _____

Observaciones: _____

f. Habilidad: _____

Observaciones: _____

g. Habilidad: _____

Observaciones: _____

2. Conocimientos generales para el servicio

Éstos se calificarán de acuerdo a la puntuación obtenida en la evaluación del contenido de la inducción y en evaluaciones semestrales las cuales deberán ser realizadas por el jefe inmediato superior. La calificación de los conocimientos evaluados deberá escribirse en el cuadro situado a la derecha del mismo y oscilará entre 1 y 4 según el siguiente criterio: 1 = entre 0 y 25 puntos, 2 = entre 26 y 50 puntos, 3 = entre 51 y 75 puntos, 4 = entre 76 y 100 puntos.

a. Principios generales de atención al cliente

Observaciones: _____

b. Productos y servicios ofrecidos por la organización

Observaciones: _____

3. Conocimientos específicos para el servicio

Estos conocimientos son específicos al puesto para el cual califica la persona evaluada. En el caso de los empleados cuyo grado jerárquico sea superior al de auxiliar o secretaria, los conocimientos serán evaluados de acuerdo a lo observado por el jefe inmediato superior durante el periodo de prueba y cada seis meses, es decir que no existirán pruebas escritas para la medición y calificación de los mismos; para el resto del personal, los conocimientos serán calificados de

acuerdo a la puntuación obtenida en la evaluación realizada al finalizar la inducción realizada y cada seis meses, por el jefe inmediato superior. La calificación de los conocimientos evaluados deberá escribirse en el cuadro situado a la derecha del mismo y oscilará entre 1 y 4 según el siguiente criterio: 1 = entre 0 y 25 puntos, 2 = entre 26 y 50 puntos, 3 = entre 51 y 75 puntos, 4 = entre 76 y 100 puntos.

a. Conocimiento en: _____

Observaciones: _____

b. Conocimiento en: _____

Observaciones: _____

c. Conocimiento en: _____

Observaciones: _____

Puntaje total: Sumatoria de los puntos obtenidos

Puntaje máximo: Suma total de posibles puntos

Porcentaje de Aceptación:

Puntaje total dividido puntaje máximo multiplicado por cien

La prueba se dará por aprobada solamente si el porcentaje de aceptación resultante es igual o mayor a 90%.

Yo _____ como jefe inmediato del empleado indicado al inicio de este documento afirmo haber realizado su evaluación sobre las habilidades y conocimientos necesarios para el servicio, certificando un porcentaje de aceptación de _____ .

Fecha: _____ Firma: _____

Paso 3: Desarrollo de la actitud de servicio en el personal

Este paso se relaciona significativamente con la cultura de servicio de la organización, y consiste en la introducción de una actitud de servicio en la mente del personal; desarrollar esta actitud dependerá de la correcta aplicación de los pasos tres punto uno al tres punto cinco, propuestos en el presente modelo. La actitud desarrollada se verá reforzada por la promoción interna del credo y valores organizacionales, así como la visión y misión de servicio.

Paso 3.1 Implementación de un programa de inducción

El programa de inducción deberá ejecutarse cada vez que ingrese personal nuevo a la organización, debe ser impartido por el jefe superior inmediato y su duración no será menor de cuatro horas. Al finalizar, deberán realizarse las evaluaciones correspondientes. El contenido sugerido para el programa de inducción propuesto es el siguiente:

a. Aspectos organizacionales

- Descripción organizacional
- Reseña histórica
- Credo organizacional
- Principios y Valores organizacionales
- Visión y misión organizacional

b. Conocimientos generales

- Principios generales de atención al cliente
- Productos ofrecidos por la organización

c. Conocimientos específicos del puesto

- Conocimientos relacionados con los procesos internos para la realización de los trabajos asignados al puesto

Paso 3.2: Implementación de un proceso de capacitación para el servicio

Las habilidades y en especial los conocimientos deben fomentarse y transmitirse a través de un proceso de capacitación, por lo que es necesario transmitir al personal los conocimientos necesarios para elevar la calidad del servicio prestado por la organización por medio de un programa anual de capacitación, el cual se detallada más adelante. El órgano encargado de esta tarea será el Comité de Educación y Servicio, quien desarrollará el programa de forma conjunta con la Gerencia; este programa anual de capacitación está dividido en módulos de conocimientos relacionados y deberá ocupar una hora con treinta minutos de forma semanal, incluye una parte técnica la cual permitirá cumplir con los siguientes lineamientos.

- Todos los empleados deberán conocer sobre todos los productos o servicios ofrecidos por la organización.
- Deberá enfatizarse en el conocimiento de los servicios principales de la organización que afectan sensiblemente la percepción de servicio del cliente. Se identifican como servicios principales:
 - Ahorros;
 - Otorgamiento de créditos; y
 - Compra y descuento de mercadería.
- Todos y cada uno de los empleados deberán estar capacitados para prestar el servicio que le genera a la organización una ventaja competitiva; para el caso de la Cooperativa, todos los empleados deberán estar en capacidad de brindar información y desarrollar las fases que su grado jerárquico les permita en relación al proceso de otorgamiento de créditos en el momento que la persona designada no pueda hacerlo.

A continuación se presenta el programa anual de capacitación propuesto para la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI:

Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral
De Empleados de la Corporación BI

Programa anual de capacitación

Semana del año No.	Módulo	Tema	Objetivo
1	A	Generalidades de la organización	Que el empleado conozca y se identifique con la organización, que conozca las creencias compartidas y les asigne un valor personal; que conozca la razón fundamental de la organización y hacia donde se dirige.
2		Credo, principios y valores organizacionales	
3		La Visión y misión de servicio	
4	B	El cliente y su importancia	Proporcionar al empleado los conocimientos necesarios para que conozca al cliente y desarrolle las habilidades necesarias para prestarle un servicio sobresaliente.
5		¿Quién es tu mejor cliente?	
6		Principios y habilidades para la atención al cliente I	
7		Principios y habilidades para la atención al cliente II	
8		La psicología del cliente I	
9		La psicología del cliente II	
10		El cliente y su personalidad	
11	C	El servicio y yo.	Proporcionar al empleado los conocimientos necesarios para que valore la importancia del servicio prestado y del papel que juega en el mismo.
12		¿Por qué soy diferente?	
13		Cualidades de un servicio excepcional I	
14		Cualidades de un servicio excepcional II	
15	D	Comunicación efectiva I	Desarrollar en el personal la habilidad de comunicación.
16		Comunicación efectiva II	
17		Comunicación efectiva III	
18	E	Relaciones interpersonales I	Desarrollar las relaciones interpersonales de los empleados de tal forma que se fortalezcan las relaciones internas y externas de la organización.
19		Relaciones interpersonales II	
20		Relaciones interpersonales III	
21		Relaciones interpersonales IV	
22		Relaciones interpersonales V	
23		Relaciones interpersonales VI	
24	F	Trabajo en equipo I	Desarrollar la eficiencia de la organización a través del trabajo en equipo.
25		Trabajo en equipo II	
26	G	Presentación personal	Elevar la autoestima y motivación del personal de la organización.
27		Autoestima y motivación personal I	
28	H	Autoestima y motivación personal II	Desarrollar en el personal habilidad y responsabilidad para tomar decisiones.
29		Principios generales para la toma de decisiones	
30		Principios y técnicas de negociación I	
31	I	Principios y técnicas de negociación II	Proporcionar al personal los conocimientos técnicos y para la negociación efectiva.
32		Reglas generales para la atención personal y telefónica	
33		Manejo de comentarios, quejas y sugerencias.	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada. -Septiembre 2005.

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral
De Empleados de la Corporación BI**

Programa anual de capacitación

Semana del año No.	Módulo	Tema	Objetivo
34		Proceso y documentos para la afiliación de nuevos socios I	Proporcionar al personal los conocimientos necesarios para el manejo eficiente de los productos y procesos, mejorando de esta forma la eficiencia de la organización, la veracidad de la información proporcionada al cliente y el servicio en general.
35		Proceso y documentos para la afiliación de nuevos socios II	
36		Generalidades y características de los ahorros	
37		Generalidades y características de los créditos	
38		Procedimiento para el otorgamiento de créditos I	
39		Procedimiento para el otorgamiento de créditos II	
40		Cálculo de índices financieros en el otorgamiento de créditos	
41		Reglamento de créditos I	
42		Reglamento de créditos II	
43		Reglamento de créditos III	
44		Opciones para el financiamiento de los clientes	
45		Productos integrales ofrecidos por la cooperativa y procedimientos de descuento I	
46	K	Productos integrales ofrecidos por la cooperativa y procedimientos de descuento II	
47		Productos integrales ofrecidos por la cooperativa y procedimientos de descuento III	
48		Productos integrales ofrecidos por la cooperativa y procedimientos de descuento IV	
49		Productos integrales ofrecidos por la cooperativa y procedimientos de descuento V	
50		Productos integrales ofrecidos por la cooperativa y procedimientos de descuento VI	
51		Productos integrales ofrecidos por la cooperativa y procedimientos de descuento VII	
52		Reglas generales para la venta y descuento de productos y servicios integrales	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada. -Septiembre 2005-

Paso 3.3 Evaluación del aprendizaje y orientación al servicio

Para medir los resultados del programa de inducción y del programa anual de capacitaciones y el impacto que han tenido en el servicio prestado por el personal de la cooperativa de ahorro y crédito integral de empleados de la Corporación BI, es necesario practicar evaluaciones individuales a las personas que laboran para la misma, para lograr esto se sugiere una serie de acciones que permitirán evaluar el aprendizaje y la orientación hacia el servicio por parte del recurso humano de la organización, las acciones propuestas para su implementación son las siguientes:

- Evaluación teórico-práctica, de los conocimientos adquiridos, a través de un cuestionario escrito para cada capacitación, esta evaluación deberá realizarse la semana siguiente a la recepción de la capacitación; la evaluación práctica o simulación del servicio, se realizará cuando el tema lo permita eligiendo aleatoriamente la persona a evaluar.
- Implementación de un control individual por empleado sobre las capacitaciones recibidas y resultados de las pruebas realizadas; para el efecto se presenta el formato de hoja de seguimiento individual de capacitaciones el cual se muestra en la siguiente página.

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral
De Empleados de la Corporación BI**

Año

Hoja de seguimiento individual de capacitaciones

Este formato contiene el control de las capacitaciones y los resultados de las evaluaciones realizadas al empleado:

Nombre

Puesto

No.	Tema	Fecha	Calificación	Responsable
1	Generalidades de la organización			
2	Credo, principios y valores organizacionales			
3	La visión y misión de servicio			
4	El cliente y su Importancia			
5	¿Quién es tu mejor Cliente?			
6	Principios y habilidades para la atención al cliente I			
7	Principios y habilidades para la atención al cliente II			
8	La psicología del cliente I			
9	La psicología del cliente II			
10	El cliente y su personalidad			
11	El servicio y yo			
12	¿Por qué soy diferente?			
13	Cualidades de un servicio excepcional I			
14	Cualidades de un servicio excepcional II			
15	Comunicación efectiva I			
16	Comunicación efectiva II			
17	Comunicación efectiva III			
18	Relaciones interpersonales I			
19	Relaciones interpersonales II			
20	Relaciones interpersonales III			
21	Relaciones interpersonales IV			
22	Relaciones interpersonales V			
23	Relaciones interpersonales VI			
24	Trabajo en equipo I			
25	Trabajo en equipo II			
26	Presentación personal			
27	Autoestima y motivación personal I			
28	Autoestima y motivación personal II			
29	Principios generales para la toma de decisiones			
30	Principios y técnicas de negociación I			
31	Principios y técnicas de negociación II			
32	Reglas generales para la atención personal y telefónica			
33	Manejo de comentarios, quejas y sugerencias.			
34	Proceso y documentos para la afiliación de nuevos socios I			
35	Proceso y documentos para la afiliación de nuevos socios II			
36	Generalidades y características de los ahorros			
37	Generalidades y características de los créditos			
38	Procedimiento para el otorgamiento de créditos I			
39	Procedimiento para el otorgamiento de créditos II			
40	Cálculo de índices financieros en el otorgamiento de créditos			
41	Reglamento de créditos I			
42	Reglamento de créditos II			
43	Reglamento de créditos III			
44	Opciones para el financiamiento de los clientes			
45	Productos integrales ofrecidos por la cooperativa y procedimientos de descuento I			
46	Productos integrales ofrecidos por la cooperativa y procedimientos de descuento II			
47	Productos integrales ofrecidos por la cooperativa y procedimientos de descuento III			
48	Productos integrales ofrecidos por la cooperativa y procedimientos de descuento IV			
49	Productos integrales ofrecidos por la cooperativa y procedimientos de descuento V			
50	Productos integrales ofrecidos por la cooperativa y procedimientos de descuento VI			
51	Productos integrales ofrecidos por la cooperativa y procedimientos de descuento VII			
52	Reglas generales para la venta y descuento de productos y servicios integrales			

NOTA: ESTE FORMULARIO DEBE PERMANECER DENTRO DEL EXPEDIENTE LABORAL DE LA PERSONA A QUE PERTENECE, POR NINGUN MOTIVO DEBERÁ SEPARARSE DEL MISMO

- Implementación de un formato que permita determinar el tipo, la duración y la calidad del servicio que proporciona de forma individual cada empleado que atiende al público, este formato se ubicará físicamente de forma permanente en puesto de trabajo y deberá estar a la vista de los clientes quienes lo llenarán mientras son atendidos; al no existir más espacio en el mismo deberá ser retirado por el jefe inmediato superior quien realizará los promedios de tiempo de atención y calificación del servicio y coloque otro formato en su lugar.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral		de Empleados de la Corporación BI		Código de empleado	<input style="width: 95%;" type="text"/>	
Formato de control individual de atención y servicio						
<p>El presente formato de control permite determinar el tipo, duración y calidad del servicio que se le proporciona, colabore con nosotros para mejorar el servicio que usted recibe, llenando la información requerida mientras es atendido.</p> <p>Instrucciones: Llene un espacio por cada servicio solicitado, indicando en la casilla correspondiente la fecha, el tipo de servicio recibido (ej. Actualización de libretas, solicitud de crédito, adquisición de mercadería, etc), el tiempo que transcurrió desde el momento en que empezó a ser atendido hasta el final de su trámite, y la calificación que brinda al servicio recibido atendiendo la escala del 1 al 3, de la siguiente forma: 1 = deficiente, 2 = intermedio, 3= óptimo. No olvide firmar en el espacio correspondiente al lado derecho del formato.</p>						
Fecha	Servicio Recibido	Tiempo de Atención	Calificación del Servicio			Firma Cliente
			1 deficiente	2 intermedio	3 óptimo	
	Promedios:					

Paso 3.4: Facultación a los empleados para la toma de decisiones

Este paso consiste en la aplicación del empowerment dentro de la organización, a través de la delegación de autoridad a cada empleado en relación a los aspectos de servicio de las tareas a su cargo; para ésto se recomienda:

- Comunicar abiertamente la mayor cantidad de información.
- Crear tres unidades operativas autodirigidas, las cuales son: a. contabilidad; b. auxiliatura de cuenta corriente y atención al socio y auxiliatura de créditos; y c. secretaría.
- Atribuir a las personas y equipos los logros obtenidos y responsabilizarlos por sus propios errores.

Paso 3.5: Compensación a la excelencia en el servicio

Este paso consiste en la identificación y compensación a los empleados que prestan un servicio sobresaliente, para esto es necesario identificar al personal destacado ponderando su actuación en servicio a través de las fuentes de información, ponderación y método de cálculo presentados en el siguiente cuadro:

Fuente de información	Puntaje asignado	Método de cálculo
Boleta de calificación individual sobre habilidades y conocimientos para el servicio.	30 puntos	Nota de la boleta por 0.30.
Hoja de seguimiento individual de capacitaciones.	30 puntos	Sumatoria de notas de capacitaciones /total de Capacitaciones Impartidas * 0.30.
Formato de control individual de atención y servicio.	30 puntos	Calificación promedio multiplicada * 100/3*0.30
Percepción del jefe en cuanto a puntualidad, orden, presentación, colaboración y calidad de servicio.	10 puntos	El jefe asignará una nota de 0 a 2 puntos por cada característica evaluada.

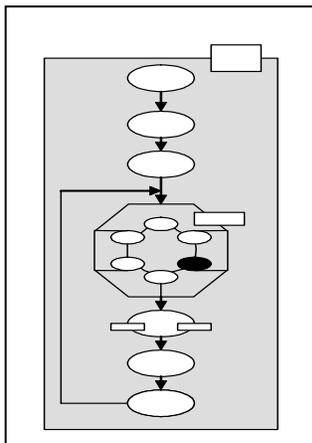
La nota individual por empleado no podrá superar los 100 puntos sin embargo cuando ésta sea menor a ese valor se podrá incrementar 3 puntos por cada

suceso mayor de servicio positivo registrado en su boleta de control. Si por el contrario existieran sucesos negativos se restarán de su nota final 5 puntos por cada suceso, no pudiendo acumular más de dos en seis meses, ya que al hacerlo no podrá premiarse por la calidad del servicio prestado y según la gravedad de los casos la Gerencia determinará la sanción correspondiente.

La forma en que la organización debe compensar la prestación de un servicio excelente depende de las políticas administrativas y financieras que la rijan, es importante que la organización considere esta compensación ya que generará competencia interna dentro del personal lo cual elevará la calidad del servicio; para la cooperativa estudiada, se propone que el Consejo de Administración apruebe la aplicación de todas o algunas de las siguientes opciones:

Incentivo	Descripción	Perioricidad
a. Bono monetario	Conceder un bono monetario de Q.1,500.00 al empleado mejor calificado y enfocado al servicio.	Semestral
b. Incremento salarial	Un incremento anual superior en un 15% al promedio según grado jerárquico.	Anual
c. Viaje	Un viaje dentro de Guatemala cuyo valor no supere los Q.2,000.00.	Semestral
d. Reconocimiento	Otorgar una plaqueta, trofeo, gafete u otro que gratifique la calidad del servicio prestado.	Semestral

4.7.3 Los procesos orientados hacia el servicio



El presente modelo pretende enfocar los procesos hacia la prestación de un servicio de calidad, en especial aquellos procesos que afectan de forma sensible la percepción del socio respecto al servicio recibido, más aún, si se relacionan con la estrategia. Es necesario que el diseño de los procesos que pudieran relacionarse con la estrategia se enfoquen hacia el cumplimiento de ésta. Para lograr una orientación de los procesos hacia la prestación de un

servicio de calidad y dentro de esta orientación proporcionar a la estrategia de servicio cierta preeminencia sobre los mismos, es necesario identificar y describir

los procesos claves de la organización, los cual ya se realizó en el análisis de la situación actual, posteriormente es necesario desarrollar los siguientes pasos:

Paso 1: Identificación y mejora de las tareas que afectan la satisfacción del cliente o se relacionan con la estrategia de servicio

A continuación se presentan los cambios sugeridos en los procesos claves de la organización:

a. Proceso de registro e inscripción de nuevos socios

Según lo observado durante el diagnóstico realizado, se determinó que este proceso afecta a todos los socios de la organización ya que todos deben inscribirse. Es muy importante que se mejoren algunos aspectos de control en este proceso puesto que esto dará al socio una sensación de seguridad en cuanto al manejo de sus documentos y exactitud en el monto descontado en planilla; mejorar los controles en este proceso significará un aumento en el número de pasos necesarios para completarlo, ya que con los cambios propuestos se incrementará a veintiséis, sin embargo, valdrá la pena si el control mejora. Los cambios propuestos a éste proceso son:

- El paso dos deberá ser la recepción y revisión de la solicitud de ingreso, para evitar trasladarla a la gerencia con errores, y corregir cualquier dato inmediatamente, de tal forma que se disminuya el tiempo de aprobación.
- Al modificar el paso anterior, es posible suprimir los pasos seis y nueve, del proceso actual, ya que el socio quedaría inscrito al momento de haberse verificado que todo esté correcto.
- Actualmente, el carné y libretas de los socios, les son enviadas a sus dependencias, aunque la persona se haya afiliado de manera personal en las oficinas centrales; el nuevo proceso propone entregar el carné y libretas en el momento en que la persona ha terminado de afiliarse, siempre y cuando ésta se encuentre en las oficinas de la Cooperativa.

- El proceso actual no permite que sea el socio quien firme de recibido la constancia de envío, por lo que se propone que sea el socio quién firme el documento de recepción final que podrá ser la constancia de envío.

b. Proceso para compra y descuento de mercadería

En relación a este proceso se sugiere lo siguiente:

- Que sea ejecutado por el Auxiliar de Cuenta Corriente y Atención al Socio (Auxiliar de CC y AS) y no por el Auxiliar Contable como se realiza actualmente.
- Que se establezca comunicación con el socio cuyo monto cancelado haya sido parcial, aunque le represente a la organización un paso más en el proceso, este paso no significa ningún tiempo de espera extra para el socio ya que los descuentos son cíclicos, y con ó sin comunicación el próximo descuento se realizará en la misma fecha. Éste cambio permitirá escuchar los argumentos y razones que el socio pueda ofrecer respecto a su pago parcial y facilitará un acuerdo, lo cual será beneficioso para el socio puesto que la atención será más cercana y se escucharán sus explicaciones y le permitirá a la cooperativa estimar la recuperación de fondos.

c. Proceso de solicitud y desembolso de crédito

Es el proceso clave, que más relación guarda con la estrategia de servicio de la organización estudiada, por lo que habrá que modificarlo para que coadyuve al cumplimiento de la Estrategia de Servicio. El diagrama de flujo propuesto para la mejora de este procedimiento incluye la línea de tiempo, puesto que la estrategia de servicio exige que el mismo se lleve a cabo en un tiempo menor a 32 horas hábiles. Para lograr lo establecido por la organización en relación a este proceso se proponen los siguientes cambios:

- El proceso deberá desarrollarse por el Auxiliar de Créditos.
- Posterior a la actividad tres, después de corroborar que los datos estén correctos y la papelería completa, se deberá fechar e indicar hora de recepción del expediente.
- En la actividad número ocho deberá revisarse la fecha y hora de recibido por la secretaria, la cual deberá ser la misma en que el crédito fue trasladado a gerencia para su revisión.
- En la actividad once, la secretaria deberá anotar en el cuaderno de control de resoluciones y autorizaciones, la fecha y hora en que la papelería se encuentra en esta fase.
- Posterior a la actividad dieciséis, es necesario que se anote la hora y fecha de recepción de la autorización o denegatoria.
- Es necesario agregar una actividad adicional posterior a la actividad descrita en el inciso anterior, la cual consiste en comunicar al socio la aprobación o denegatoria de la solicitud de crédito formulada por él, esto permitirá una notable reducción en el tiempo actual para el desembolso.

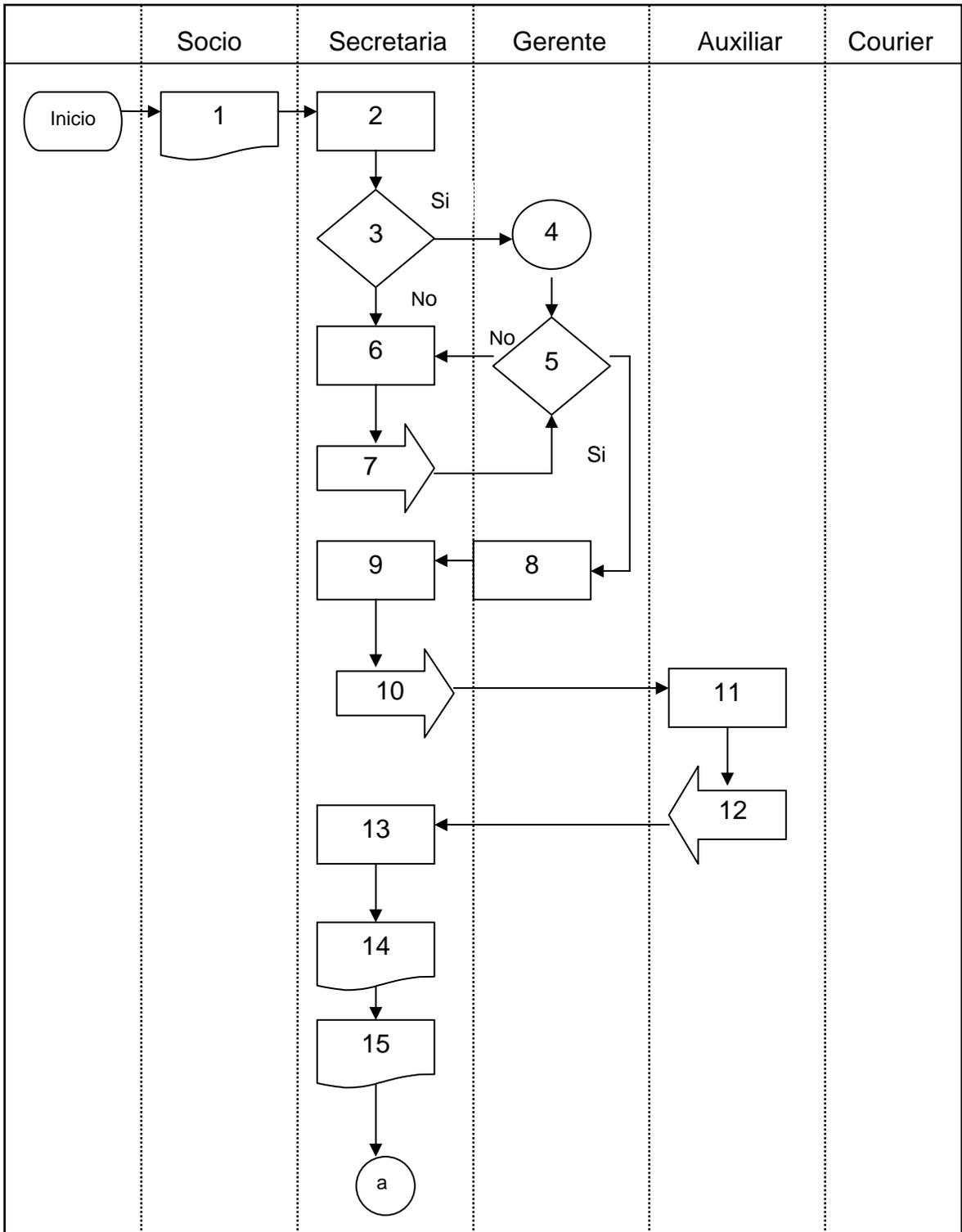
Paso 2: Aplicación de mejoras en los procesos actuales

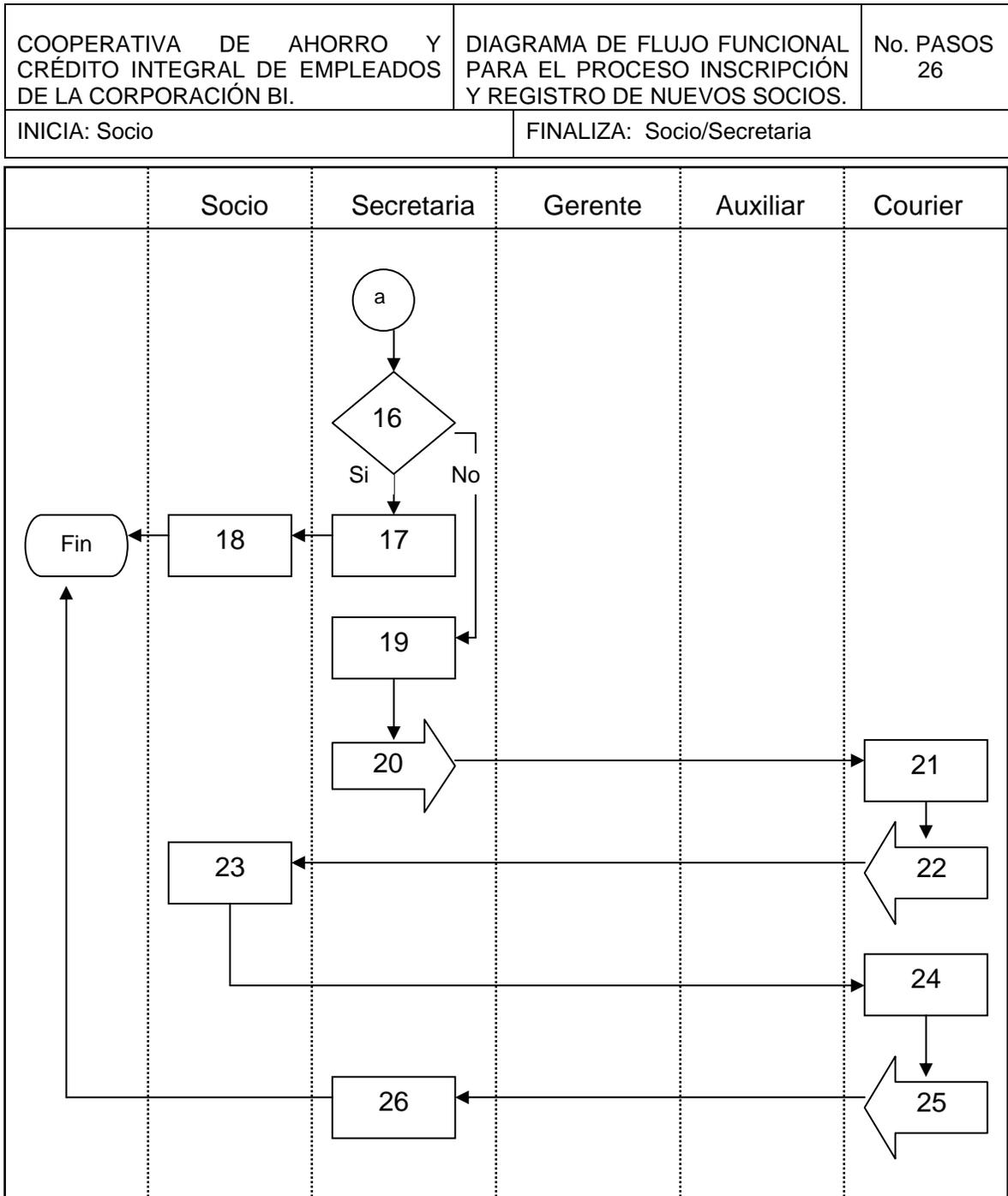
El siguiente, paso para orientar los procesos hacia el servicio y la estrategia de servicio planteada por la organización, es la realización de mejoras en los mismos, por lo que a continuación se presentan los procesos con las modificaciones sugeridas en el paso anterior:

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.		PROCESO: INSCRIPCIÓN Y REGISTRO DE NUEVOS SOCIOS.	No. PASOS 26
		FINALIZA: Socio/Secretaria	
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Socio	1	Llena solicitud de ingreso y detalla el monto del descuento quincenal.	
Secretaria	2	Recibe solicitud y revisa llenado.	
Secretaria	3	Si está llena correctamente se traslada la solicitud a gerencia; si no está llena correctamente, pasa a la actividad número seis.	
Gerente	4	Recibe solicitud y la revisa.	
Gerente	5	Si está bien, pasa a la actividad número ocho; si no está bien, traslada el expediente a la secretaria.	
Secretaria	6	Corrige solicitud de ingreso.	
Secretaria	7	Traslada los documentos a gerencia.	
Gerente	8	Aprueba solicitud de ingreso.	
Secretaria	9	Asigna número de socio y lo anota en listado de nuevos socios.	
Secretaria	10	Traslada los documentos al Auxiliar Contable.	
Auxiliar Contable	11	Registra los descuentos en ahorros.	
Auxiliar Contable	12	Traslada los documentos a secretaria.	
Secretaria	13	Recibe y archiva los documentos.	
Secretaria	14	Elabora carné y libretas de ahorro.	
Secretaria	15	Elabora constancia de envío.	
Secretaria	16	Verifica si el socio se encuentra en oficinas centrales; si se encuentra pasa a la actividad diecisiete, si no, pasa a la actividad diecinueve.	
Secretaria	17	Entrega los documentos al socio.	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.		PROCESO: INSCRIPCIÓN Y REGISTRO DE NUEVOS SOCIOS.	No. PASOS 26
		FINALIZA: Socio/Secretaria	
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Socio	18	Recibe los documentos y firma constancia de envío.	
Secretaria	19	Elabora control de envíos a courier.	
Secretaria	20	Traslada los documentos al courier.	
Courier	21	Recibe los documentos y firma de recibido en el control de envíos.	
Courier	22	Traslada los documentos al socio.	
Socio	23	Firma constancia de envío y la devuelve al courier.	
Courier	24	Reúne las constancias de envío recibidas.	
Courier	25	Traslada constancias a secretaria.	
Secretaria	26	Recibe y archiva constancias de envío.	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.	DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL PARA EL PROCESO INSCRIPCIÓN Y REGISTRO DE NUEVOS SOCIOS.	No. PASOS 26
INICIA: Socio		FINALIZA: Socio/Secretaria

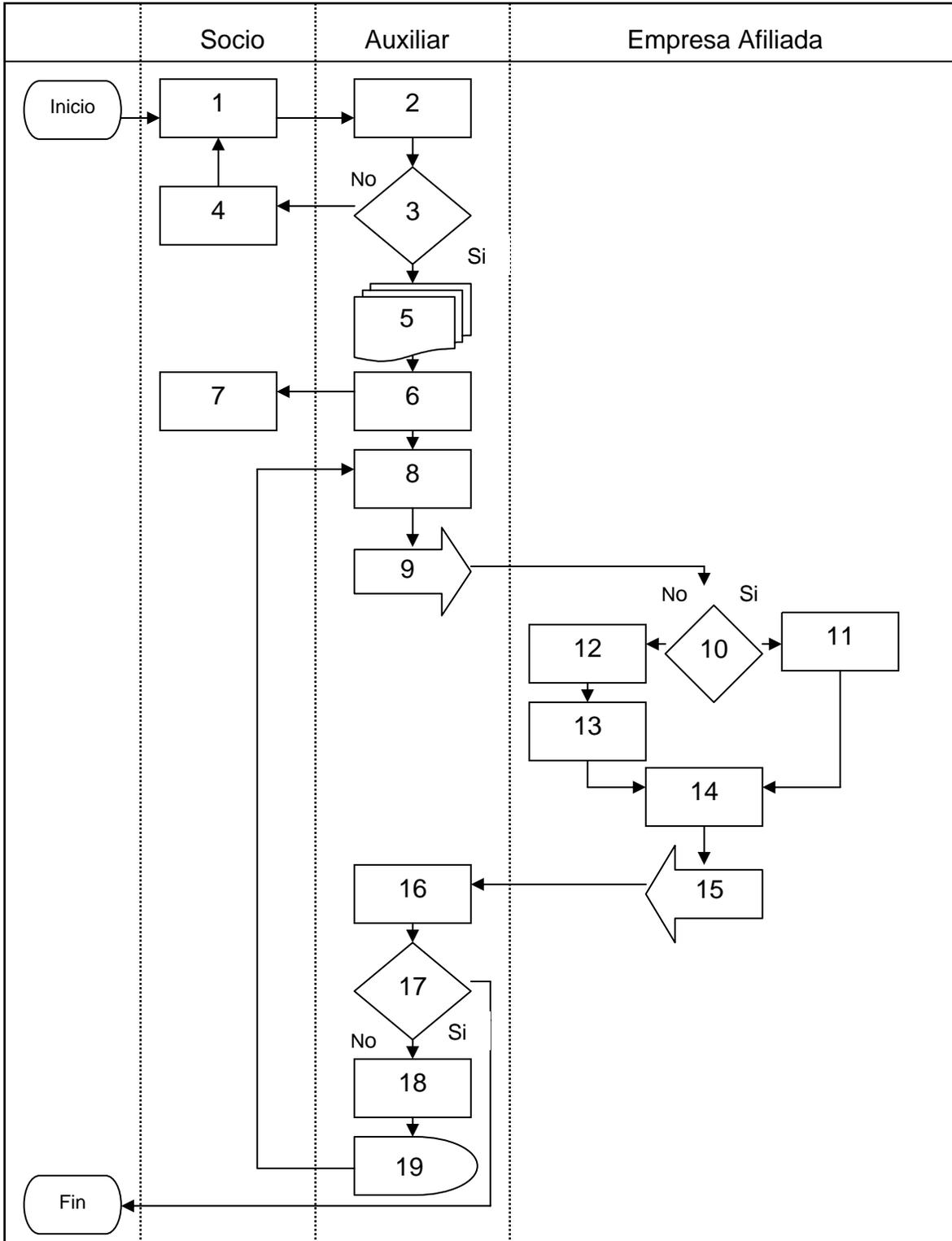




COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.		PROCESO: VENTA Y DESCUENTO DE MERCADERÍA.	No. PASOS 19
		FINALIZA: Auxiliar de Cuenta Corriente y Atención al Socio.	
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Socio	1	Adquiere la mercadería.	
Auxiliar de CC y AS	2	Chequea datos en pantalla.	
Auxiliar de CC y AS	3	Si el socio es sujeto de crédito por el monto solicitado pasa a la actividad cinco; si no es sujeto de crédito pasa a la actividad cuatro.	
Socio	4	Reduce el monto de lo comprado y vuelve a actividad 1.	
Auxiliar de CC y AS	5	Elabora vale de mercadería y factura.	
Auxiliar de CC y AS	6	Entrega al socio el vale y factura original.	
Socio	7	Recibe copia de vale y factura original.	
Auxiliar de CC y AS	8	En base a las copias de los vales de mercadería, elabora planillas de descuento.	
Auxiliar de CC y AS	9	Traslada planilla de descuentos.	
Empresa afiliada	10	Si el monto a descontar es mayor que el líquido a recibir, pasa a la actividad número doce, si el monto a descontar es menor que el líquido a recibir pasa a la actividad número once.	
Empresa afiliada	11	Descuenta el monto total.	
Empresa afiliada	12	Descuenta monto parcial.	
Empresa afiliada	13	Efectúa anotación en planilla.	
Empresa afiliada	14	Acredita en cuenta monetaria de la Cooperativa.	
Empresa afiliada	15	Envía planilla con anotaciones.	
Auxiliar de CC y AS	16	Rebaja de cuenta del socio, el monto recibido.	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.		PROCESO: VENTA Y DESCUENTO DE MERCADERÍA.	No. PASOS 19
		FINALIZA: Auxiliar de Cuenta Corriente y Atención al Socio.	
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Auxiliar de CC y AS	17	Si el monto pagado por la empresa a la cuenta del socio, no es total, pasa a la actividad dieciocho; si es total, finaliza el proceso.	
Auxiliar de CC y AS	18	Se comunica con el socio/cliente y se establece un acuerdo de pago.	
Auxiliar de CC y AS	19	Espera próxima planilla para recalcular descuentos y regresa a la actividad siete.	

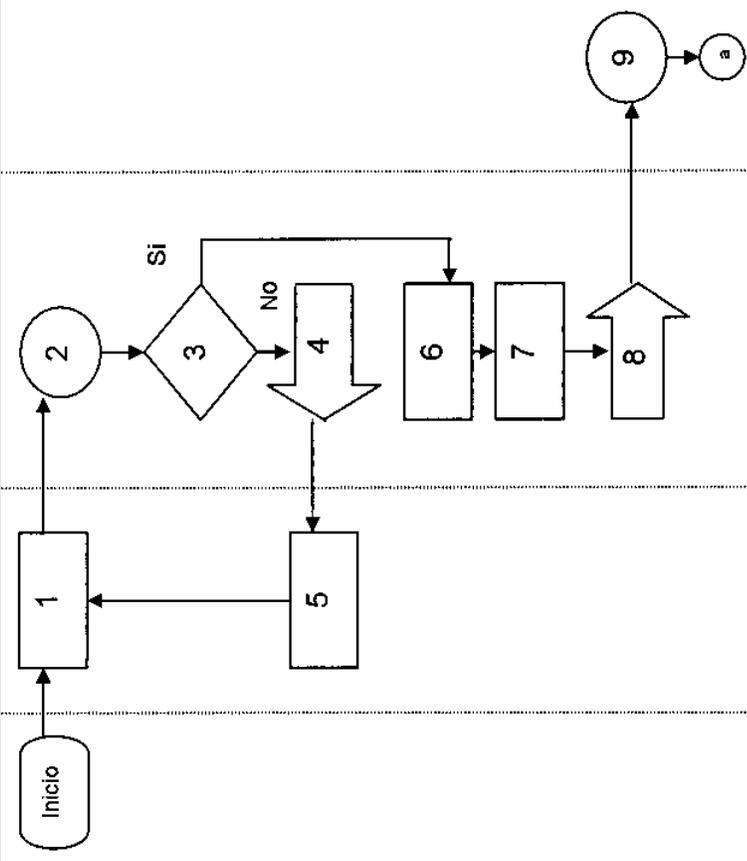
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.	DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL PARA EL PROCESO DE VENTA Y DESCUENTO DE MERCADERÍA.	No. PASOS 19
INICIA: Socio		FINALIZA: Socio

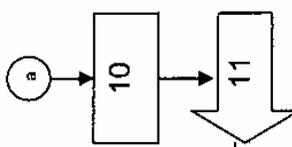
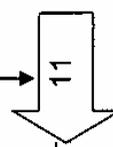
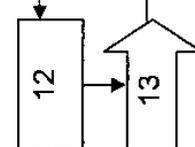
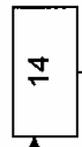
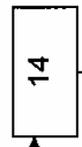
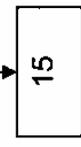
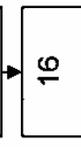
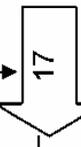
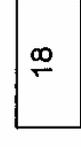


COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.		PROCESO: SOLICITUD Y DESEMBOLSO DE CRÉDITOS.	No. PASOS 31
		FINALIZA: Socio	
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Socio	1	Llena solicitud de crédito y adjunta los documentos requeridos.	
Auxiliar de Créditos	2	Revisa solicitud y papelería.	
Auxiliar de Créditos	3	Si la solicitud está llena de forma correcta y la acompañan los documentos correspondientes, pasa a la actividad seis; si la solicitud está llena de forma incorrecta pasa a la actividad cuatro.	
Auxiliar de Créditos	4	Traslada papelería al socio y vuelve a actividad 1	
Socio	5	Completa y corrige la papelería.	
Auxiliar de Créditos	6	Coloca la fecha y hora de recibido en el expediente.	
Auxiliar de Créditos	7	Calcula índices financieros del solicitante.	
Auxiliar de Créditos	8	Traslada papelería.	
Gerente	9	Revisa solicitud, papelería e índices financieros. Presta atención en la fecha y hora en que se recibió el expediente, la cual en ningún caso deberá ser mayor a 8 horas hábiles.	
Gerente	10	Analiza, sugiere y firma la solicitud.	
Gerente	11	Traslada papelería al Auxiliar de Créditos.	
Auxiliar de Créditos	12	Ingresa la solicitud al cuaderno de control de resoluciones coloca fecha y hora.	
Auxiliar de Créditos	13	Traslada papelería.	
Comité de Créditos	14	Analiza índices financieros.	
Comité de Créditos	15	Autoriza o deniega la solicitud.	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.		PROCEDIMIENTO: SOLICITUD Y DESEMBOLSO DE CRÉDITOS	No. PASOS 31
		FINALIZA: Socio	
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Comité de Créditos	16	Asienta autorización o denegatoria en acta.	
Comité de Créditos	17	Traslada papelería.	
Auxiliar de Créditos	18	Anota fecha y hora de recepción del expediente.	
Auxiliar de Créditos	19	Si la solicitud de crédito no fue aprobada, pasa a la actividad veinte, si la solicitud fue aprobada pasa a la actividad veintiuno.	
Auxiliar de Créditos	20	Archiva solicitud.	
Auxiliar de Créditos	21	Informa al socio sobre la aprobación o denegatoria de su solicitud.	
Socio	22	Conoce la aprobación o denegatoria de la solicitud.	
Socio	23	Si la solicitud es aprobada pasa a la actividad veinticuatro, si es denegada finaliza el proceso.	
Auxiliar de Créditos	24	Fija fecha para la firma de documentos.	
Auxiliar de Créditos	25	Elabora pagaré, recibo de caja, y cheque.	
Socio	26	Se reúne con el Auxiliar de Créditos.	
Auxiliar de Créditos	27	Identifica al socio o solicitante y le entrega pagaré y recibo para firma.	
Socio	28	Firma el pagaré y el recibo y lo entrega al Auxiliar de Créditos.	
Auxiliar de Créditos	29	Revisa los documentos.	
Auxiliar de Créditos	30	Entrega cheque.	
Socio	31	Recibe cheque.	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.		DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL CON TIEMPOS PARA EL PROCESO DE SOLICITUD Y DESEMBOLSO DE CRÉDITOS.		No. PASOS 31		
INICIA: Socio		FINALIZA: Socio				
Socio	Auxiliar de Créditos	Gerente	Comité de Créditos	Operación	Tiempo (horas)	Tiempo Acum. (horas)
Inicio	2			01	0.50	0.50
1	3			02	0.25	0.75
	4			03	0.02	0.77
	5			04	0.02	0.79
	6			05	0.50	1.29
	7			06	0.02	1.31
	8			07	5.00	6.31
	9			08	0.17	6.48
	a			09	2.00	8.48



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.		DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL CON TIEMPOS PARA EL PROCESO DE SOLICITUD Y DESEMBOLSO DE CRÉDITOS.		No. PASOS 31		
INICIA: Socio		FINALIZA: Socio				
Socio	Auxiliar de Créditos	Gerente	Comité de Créditos	Operación	Tiempo (horas)	Tiempo Acum. (horas)
				10	0.17	8.65
				11	0.17	8.82
				12	0.50	9.32
				13	0.50	9.82
				14	6.00	15.82
				15	1.00	16.82
				16	4.00	20.82
				17	0.50	21.32
				18	0.25	21.57

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.		DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL CON TIEMPOS PARA EL PROCESO DE SOLICITUD Y DESEMBOLSO DE CRÉDITOS.				No. PASOS 31
INICIA: Socio		FINALIZA: Socio				
Socio	Auxiliar de Créditos	Gerente	Comité de Créditos	Operación	Tiempo (horas)	Tiempo Acum. (horas)
	<pre> graph TD b((b)) --> 19{19} 19 -- Si --> 20{20} 19 -- No --> 20 20 --> 21[21] 21 --> 22[22] 22 --> 23{23} 23 -- Si --> 24[24] 23 -- No --> Fin([Fin]) 24 --> c((c)) d((d)) --> Fin </pre>			19 20 21 22 23 24	0.25 0.50 0.50 0.25 0.05 0.08	21.82 22.32 22.82 23.07 23.12 23.20

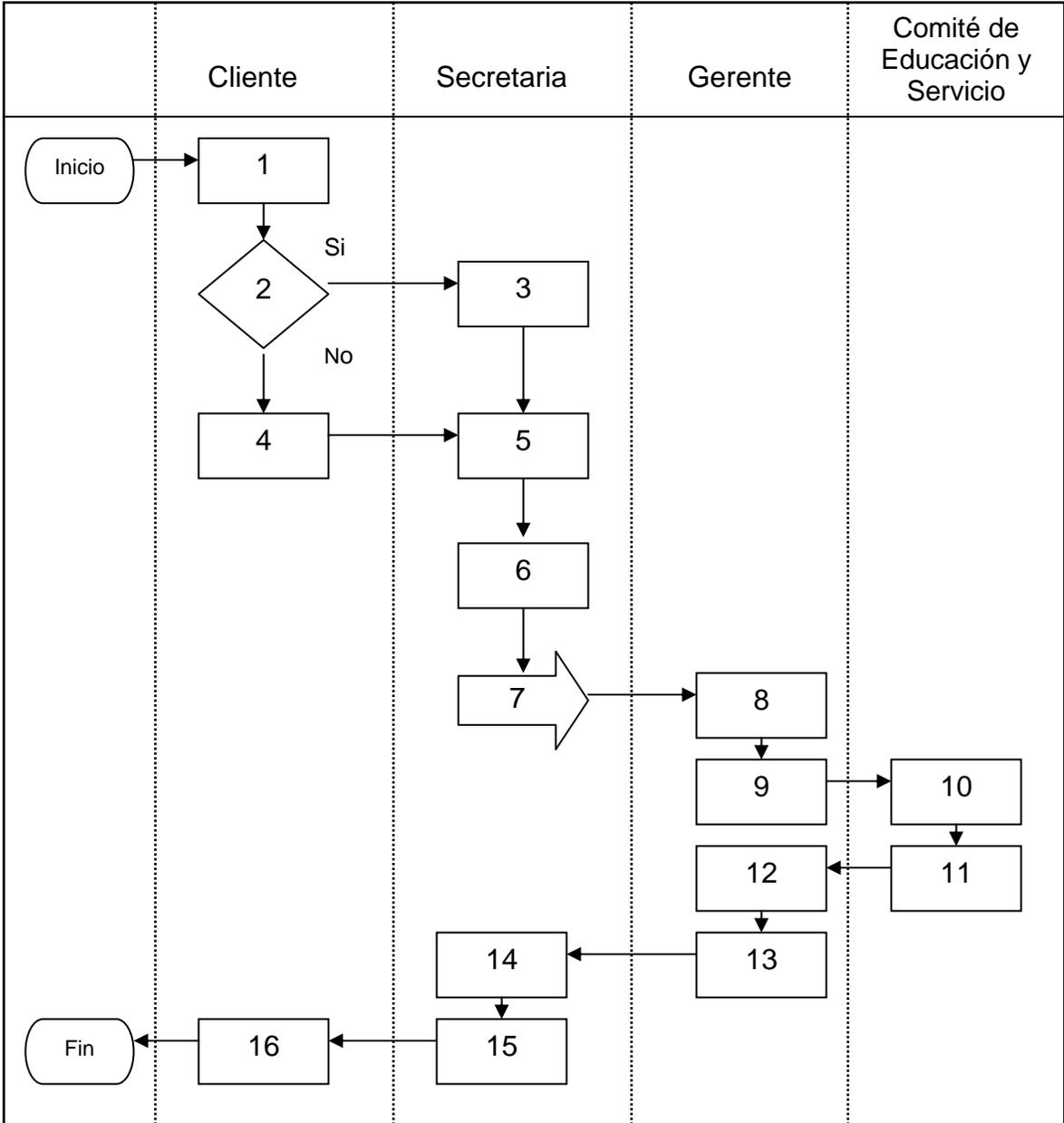
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.		DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL CON TIEMPOS PARA EL PROCESO DE SOLICITUD Y DESEMBOLSO DE CRÉDITOS.			No. PASOS 31	
INICIA: Socio		FINALIZA: Socio				
Socio	Auxiliar de Créditos	Gerente	Comité de Créditos	Operación	Tiempo (horas)	Tiempo Acum. (horas)
				25	6.00	29.20
				26	0.08	29.28
				27	0.25	29.53
				28	0.25	29.78
				29	0.17	29.95
				30	0.08	30.03
				31	0.05	30.08

Adicionalmente a los procesos anteriores, el presente modelo propone el desarrollo de un proceso general para el manejo de comentarios, sugerencias y reclamos, ya que el estudio realizado indicó la carencia del mismo dentro de la organización en cuestión.

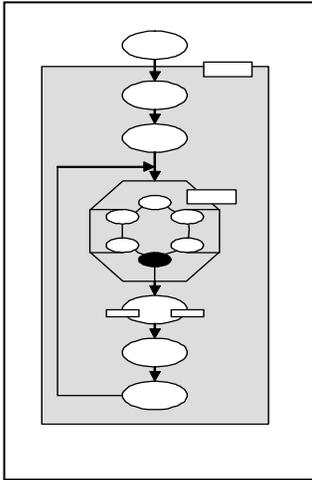
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.		PROCESO: MANEJO DE COMENTARIOS SUGERENCIAS Y RECLAMOS.	No. PASOS 16
		FINALIZA: Cliente	
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Cliente	1	Se comunica con la Cooperativa, vía telefónica o personal.	
Cliente	2	Si la comunicación es personal, pasa a la actividad número tres; si la comunicación es vía telefónica, pasa a la actividad cuatro.	
Secretaria	3	Atiende personalmente la queja, sugerencia o reclamo.	
Cliente	4	Llena el libro de sugerencias, quejas y reclamos.	
Secretaria	5	Ingresa los datos al módulo de quejas, sugerencias y reclamos.	
Secretaria	6	Genera reporte semanal.	
Secretaria	7	Traslada reporte a Gerencia.	
Gerente	8	Realiza comentarios, sugerencias e innovaciones.	
Gerente	9	Envía el reporte sugerido al Comité de Educación y Servicio.	
Comité de Educación y Servicio	10	Realiza comentarios y sugerencias.	
Comité de Educación y Servicio	11	Devuelve reporte con sugerencias.	

Gerente	12	Revisa comentarios y sugerencias y ejecuta las acciones que considera convenientes.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN BI.		PROCESO: COMENTARIOS, SUGERENCIAS Y RECLAMOS.
		No. PASOS 16
		FINALIZA: Cliente
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
Gerente	13	Envía el reporte a la secretaria.
Secretaria	14	Realiza llamadas, y elabora cartas.
Secretaria	15	Envía cartas.
Cliente	16	Recibe respuesta.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INTEGRAL DE EMPLEADOS DE LA CORPORACION BI.	DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL PARA EL PROCESO DE MANEJO DE SUGERENCIAS QUEJAS Y RECLAMOS.	No. PASOS 16
INICIA: Cliente		FINALIZA: Cliente



4.7.4 El Precio orientado hacia el servicio



La definición del precio es una tarea muy importante, en especial si se incluye al servicio, como factor determinante en su fijación. Para la definición del precio en los servicios, es necesario que la organización estudiada se plantee la siguiente interrogante: ¿con este precio, puede la empresa obtener el nivel de utilidad esperado y a la vez satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes?; si la respuesta es positiva, seguramente se habrá encontrado el equilibrio

entre dos de los aspectos más difíciles de conjugar. El presente modelo sugiere la fijación de un precio que permita la prestación de un servicio de calidad y reconoce la importancia que éste tiene en el cumplimiento de la estrategia general de servicio adoptada por la organización, para lo cual se presentan los siguientes pasos:

Paso 1: Definición del precio que tenga mayor relación con la Estrategia de Servicio

En el caso de la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI, el precio que tiene mayor relación con la estrategia de servicio planteada es el costo que tiene para un socio obtener un crédito en la organización, por lo tanto el precio a pagar es la tasa de interés fijada por la Cooperativa para sus operaciones activas.

Basándose en la estrategia de servicio planteada, y en los datos financieros observados durante la investigación, se considera que no es posible reducir la diferencia con la tasa ofrecida por la entidad bancaria de la Corporación BI a los empleados de las empresas pertenecientes a la misma, sin que esta reducción afecte negativamente la calidad del servicio recibido por los clientes, provocando falta de personal, escasez de papelería, falta de inversión en equipo entre otras

consecuencias; adicionalmente, derivado de que la cooperativa en mención es una organización no lucrativa y ha operado manejando un nivel de excedentes anuales limitados, es imposible reducir la tasa activa ya que ésto generaría pérdidas a la organización. Atendiendo las situaciones antes mencionadas se propone lo siguiente:

Mantener una tasa activa del 12% anual bajo la modalidad financiera de cuota nivelada, y cobrar un 1.25% por concepto de gastos administrativos y de legalización sobre el monto total del crédito otorgado.

Paso 2: Definición del precio de otros productos y servicios financieros

Los productos o servicios financieros prestados por la organización estudiada pueden manejarse de forma distinta a los créditos, debido a que su incidencia en los aspectos económicos de la Cooperativa no es tan significativa como lo es el ingreso generado por el otorgamiento de créditos; adicionalmente, en este aspecto, la organización ofrece mejores tasas de interés que su punto de referencia más cercano que son las tarjetas de crédito, ya que la tasa máxima cobrada por la Cooperativa es del 3% bimensual sobre el monto total financiado, el equivalente promedio al 18% anual, comparado con las tarjetas la cual cobra entre un 4% y 5% mensual es decir entre un 48% y un 60% anual, más cargos por servicios. En atención a lo anterior se sugiere lo siguiente:

Fijar una tasa uniforme del 3.5% de interés bimensual sobre el monto otorgado para los productos financieros que no exigen la aprobación del Comité de Créditos.

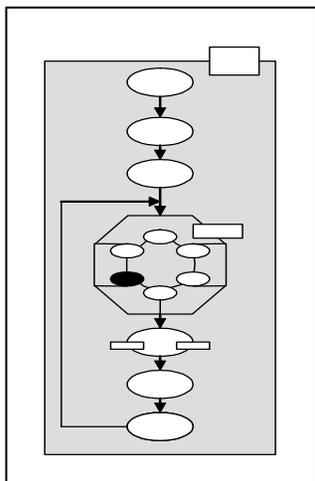
Paso 3: Definición del precio de las mercaderías

El siguiente paso en la orientación del precio hacia el servicio en la organización estudiada es la definición de los precios aplicados a las mercaderías ofrecidas por

la Cooperativa. La compra en volumen favorece el precio final que pueda ofrecerse al socio, por lo que se sugiere lo siguiente:

Ofrecer mercadería a precios entre un 5% y un 15% por debajo de los que pueden adquirirse en el mercado.

4.7.5 La tecnología orientada hacia el servicio



El presente modelo propone una alternativa de solución tecnológica a la problemática encontrada en cuanto a la falta de fiabilidad y deficiente manejo de la información, así como de muchos problemas de servicio presentes en la organización estudiada, propiciando el desarrollo del servicio en general y facilitando el cumplimiento de la estrategia de servicio. Para orientar la tecnología hacia el servicio y proporcionar el apoyo necesario para el cumplimiento de la estrategia adoptada por la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI, es necesario desarrollar los siguientes pasos:

Paso1: Definición de las necesidades tecnológicas generales de la organización

La investigación realizada en la organización estudiada mostró que existen problemas en relación a la capacidad de respuesta a las quejas, comentarios, reclamos y sugerencias de los clientes, falta de información, deficiencia en la atención al socio en oficinas centrales y manejo inadecuado e inexacto de la información, entre otros, muchos de estos problemas son generados en gran parte por la falta de aplicación tecnológica en las operaciones administrativas de la Cooperativa, así como en la comunicación que ésta tiene con los socios, por lo cual, se identifica una considerable necesidad tecnológica de:

- Un Sistema General Operativo y de Cuenta Corriente; y

- Un sitio web.

Paso 2: Identificación de aspectos específicos en donde la tecnología mejorará la operación de la organización en materia de servicio

Los aspectos específicos en donde la tecnología puede mejorar significativamente la operación y el servicio proporcionado por la organización a través de la automatización administrativa por medio de un sistema son:

- Control de la información general de los socios;
- Control y manejo de las cuentas de ahorro;
- Control y manejo de los préstamos y cuentas por cobrar;
- Ventas y facturación;
- Control y manejo de inventarios;
- Control y generación de planillas y liquidaciones;
- Control y manejo de caja y bancos;
- Comunicación de información sobre cuentas y saldos;
- Control, seguimiento y reportes de comentarios, quejas y sugerencias; y
- Controles contables.

Los aspectos específicos de servicio que pueden mejorar por medio de la aplicación tecnológica en el desarrollo de un sitio web, son:

- La comunicación de información respecto a cuentas, saldos, procesos, promociones y eventos.
- Comunicación del socio con la organización.
- Manejo de comentarios, sugerencias y reclamos.

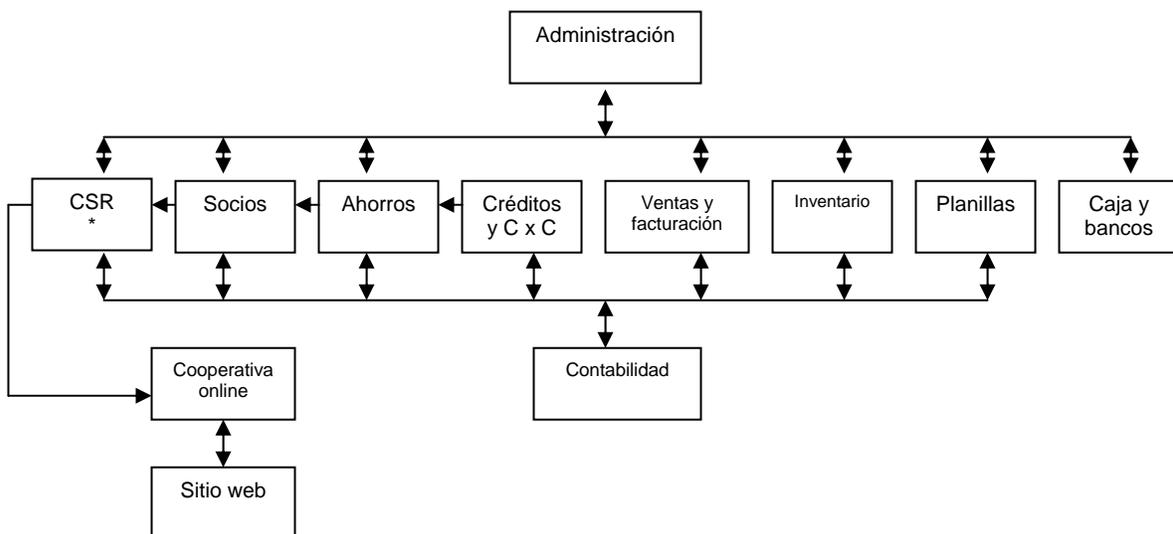
Paso 3: Diseño, adquisición y aplicación tecnológica

Este paso requiere del diseño adquisición y aplicación de tecnología específica, especialmente en el área informática, cuyo desarrollo demanda la participación

de uno o varios empleados de la Cooperativa estudiada y de una empresa especializada en la materia. A continuación se presenta una descripción general de estas aplicaciones y el diseño básico representado de forma gráfica para cada una de ellas:

- a. Sistema general operativo y de cuenta corriente:** Se propone desarrollar un sistema con tecnología Web, en ambiente Microsoft, donde los componentes y bases de datos se encuentren en un servidor central, al cual deben tener acceso los usuarios del mismo. La función general del sistema será facilitar el manejo de la información administrativa, el manejo de cuentas activas y pasivas de los socios y la generación automática de la contabilidad. El sistema de información deberá estar compuesto por módulos funcionales, esto permitirá agrupar los procesos que se realizan por afinidad y poder desarrollar el proyecto en fases; el contenido mínimo y las funciones de estos módulos se encuentra detallado en el anexo uno denominado Contenido Mínimo para el Sistema General Operativo y Cuenta Corriente y Sitio Web. A continuación se muestra una representación gráfica del sistema propuesto:

Figura 6
Representación gráfica del sistema general operativo y cuenta corriente
Cooperativa de Empleados de Corporación BI
Año: 2005

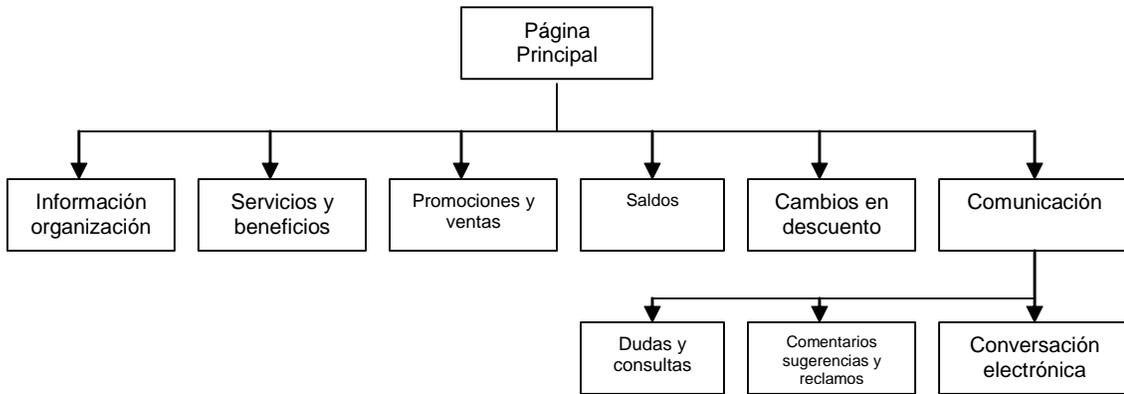


* Comentarios Sugerencias y Reclamos

Fuente: Elaboración propia. -Septiembre 2005-

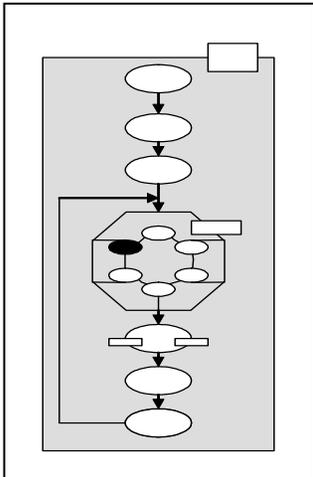
b. Sitio web: Se propone desarrollar un sitio web, que facilite la comunicación con el socio; este sitio estará enlazado al módulo de Cooperativa online del sistema general operativo y cuenta corriente, facilitará la consulta de las cuentas de los socios, adicionalmente permitirá la comunicación de servicios, promociones, eventos y procedimientos, así mismo servirá de canal para escuchar a los clientes. El detalle de las funciones de cada una de las páginas que conforman este sitio se encuentra detallado en el anexo uno. A continuación se presenta gráficamente la estructura de este sitio web:

Figura 7
Representación gráfica de la estructura del sitio web
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI
Año 2005



Fuente: Elaboración propia, -Septiembre 2005-

4.7.6 La comunicación orientada hacia el servicio



El presente modelo, propone la mejora del servicio a través de la comunicación, en especial si ésta se orienta a transmitir la relevancia que el servicio tiene para la organización y las ventajas del mismo. El estudio realizado en la Cooperativa de Empleados de la

Corporación BI muestra una serie de problemas relacionados con el servicio y la comunicación, dentro de ellos se encuentra la lentitud en la respuesta a comentarios, quejas y reclamos de los clientes y la falta de información respecto a actividades, eventos, promociones y procesos;

dichos problemas serán resueltos en gran parte, si se mejora la comunicación de la organización con el socio, para ello se sugirió con anterioridad la creación de un sistema para el manejo de comentarios, sugerencias y reclamos de los clientes y la creación de un sitio web, sin embargo, la comunicación se verá afectada en mayor forma si se hace énfasis en la difusión de aquellos aspectos de la organización que transmiten su identidad y crean una imagen diferente en el cliente, dentro de estos aspectos deben considerarse de manera especial aquellos que se relacionan con el servicio y la estrategia de servicio. Los pasos propuestos para comunicar la identidad de la organización estudiada son:

Paso 1: Identificación de los aspectos de identidad organizacional que desean transmitirse

Los aspectos de identidad organizacional que se sugiere comunicar a los clientes son:

- Organización orientada al servicio;
- Rapidez y flexibilidad en el servicio, principalmente en el otorgamiento de créditos;
- Beneficios compartidos no lucrativos;
- Desarrollo económico-social de los socios;
- Credo y principios organizacionales (honestidad, cooperación, lealtad, servicio);
- Visión y misión organizacional;
- Servicios, actividades y eventos de la organización; y

- Logotipo.

Paso 2: Definición y utilización de los medios por los cuales se transmitirán los aspectos de identidad organizacional

El segundo paso en la orientación de la comunicación hacia el servicio y la estrategia de servicio es la determinación de los medios por los cuales se transmitirán los aspectos definidos en el paso anterior; para el caso particular de la organización estudiada se sugiere clasificar los medios para la comunicación interna y externa:

a. Medios para la comunicación interna

- Reuniones semanales con el personal;
- Red de comunicación interna;
- Pizarra informativa; y
- Memorandos.

b. Medios para la comunicación externa

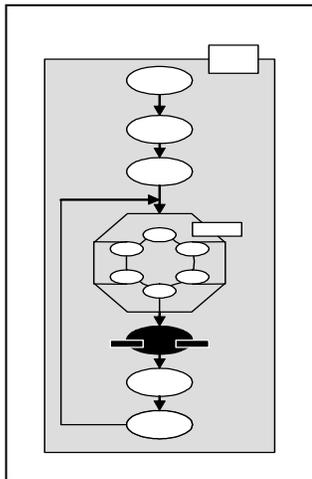
- Reuniones generales de asociados;
- Página web;
- Correo electrónico de los asociados;
- Teléfono;
- Formatos preimpresos;
- Pizarras informativas;
- Correo directo; y
- Escritorios informativos.

c. Otros medios

Es importante indicar que existen otros componentes de la organización que comunican la identidad, por lo cual se sugiere prestar atención a lo siguiente:

- Instalaciones físicas: Deben transmitir la importancia que el servicio tiene para la organización, de tal forma que propicien un ambiente cómodo y agradable.
- Presentación del personal: Se sugiere proporcionar un uniforme al personal y establecer reglas mínimas de limpieza y presentación.
- Lenguaje utilizado por el personal: Debe velarse por el correcto lenguaje del personal, tanto verbal como corporal ya que esto influye significativamente en el servicio prestado.
- Formas y formularios: Las formas y formularios deben estar plenamente identificados, deben ser claros y fáciles de completar.

4.8 Evaluación y control del servicio



El objetivo de la evaluación y control del servicio, es establecer la calidad del mismo. La evaluación de la calidad es un punto bastante amplio; el presente modelo se circunscribe a la presentación de una guía de aplicación general para la evaluación y control del servicio y la medición de la aplicación práctica del modelo presentado, de tal forma que al evaluarlo se genere una puntuación que pueda medir el avance en la orientación al servicio que será equivalente a la cultura de servicio de la organización estudiada.

Una característica importante del modelo presentado es su doble orientación de evaluación y control a través de sus dos mecanismos: la auditoría y el monitoreo del servicio.

4.8.1 La auditoría del servicio

Se sugiere la aplicación de esta modalidad de evaluación y control en la organización estudiada; la auditoría practicada al servicio prestado por la

Cooperativa deberá realizarse con una periodicidad no mayor a seis meses y deberá sustentarse únicamente en información histórica que posea documentación de respaldo, proporcionada por la Gerencia. El mecanismo de aplicación de esta modalidad de evaluación y control se presenta en el inciso 4.8.3 denominado metodología de evaluación y control del servicio.

4.8.2 El monitoreo del servicio

El monitoreo del servicio facilita tanto la evaluación y control preventivo como correctivo de la calidad del servicio prestado por la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI, esta modalidad de evaluación y control se basa en información recopilada en el momento en que se evalúa el servicio; se sugiere que el monitoreo se realice en forma semestral rigiéndose por la metodología presentada en el inciso 4.8.3.

4.8.3 Metodología de evaluación y control del servicio

Independientemente del mecanismo utilizado, la evaluación y el control del servicio en la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI deberá realizarse atendiendo los siguientes pasos:

Paso 1: Determinación de los elementos de evaluación y control

El primer paso para la evaluación y control del servicio es la definición de los elementos sobre los cuales se ejercerá esta función, los cuales se denominarán objetos de control, para el caso de la cooperativa estudiada serán:

- Satisfacción del cliente;
- Conocimiento del cliente;
- Planeación estratégica y servicio;
- La estructura organizacional;
- El personal;
- Los procesos;
- El precio;
- La tecnología;

- La comunicación;
- Innovación del servicio; y
- Retroalimentación del servicio.

Paso 2: Determinación de los sensores para la evaluación y el control del servicio

El sensor es el ente que mide la calidad del servicio. Para la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI, el sensor deberá ser el Comité de Educación y Servicio, quien realizará o coordinará la evaluación y control del servicio prestado por la organización a través de auditorías y monitoreos semestrales, los cuales serán sorpresivos en las oficinas centrales de la organización. El instrumento utilizado que regirá la evaluación y control del servicio será el sistema de calificación expuesto en el siguiente paso.

Paso 3: Desarrollo de un sistema de calificación que establezca parámetros de comparación en base a la puntuación asignada a cada objeto de evaluación y control

El siguiente paso para la evaluación y control es el desarrollo de una tabla que contenga el sistema de puntuación o calificación del servicio prestado por la organización a través de la auditoría y monitoreo. El objetivo de este sistema es presentar un parámetro ideal de comparación que pueda desglosarse para medir de forma individual y ordenada cada objeto de control definido, explicando la forma de evaluar cada uno de ellos. La asignación del puntaje bajo la modalidad de auditoría o monitoreo definida para cada objeto de control se relaciona con la facilidad y precisión con que pueda aplicarse y medirse a través de uno u otro mecanismo, partiendo de la idea conceptual de que el monitoreo se realiza en el momento de la prestación del servicio y la auditoría realiza su análisis en base a datos históricos que generalmente se encuentran respaldados con documentos. La distribución del puntaje no será rígida y podrá variar según la opinión del Comité de Educación y Servicio.

A continuación se presenta una tabla sugerida de calificación para la evaluación y control del servicio en la organización estudiada:

Tabla 2
Evaluación del servicio
Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral de Empleados de la Corporación BI

Objeto de control	Punteo por objeto de control según modalidad	
	Auditoria	Monitoreo
Satisfacción del cliente	14.00	6.00
- Se aplicarán 25 boletas de satisfacción mensuales. Para obtener el puntaje se sumarán dos puntos según el nivel de la respuesta obtenida en cada pregunta, es decir 2 para el nivel más bajo y 10 para el más alto; el total del puntaje obtenido en las boletas se sumará y se realizará la siguiente operación: $100 \times \text{puntaje obtenido} / 2,500 \times 0,07$.	7.00	
- Se tomará un formato de control individual de atención y servicio correspondiente a cada empleado de atención por cada mes del semestre evaluado, se promediará la nota total y se realizará la siguiente operación: $100 \times \text{nota promedio} / 3 \times 0,07$	7.00	
- Se aplicarán 10 boletas de satisfacción en el momento del monitoreo. Para obtener el puntaje se sumarán dos puntos según el nivel de la respuesta obtenida en cada pregunta, es decir 2 para el nivel más bajo y 10 para el más alto; el total del puntaje obtenido en las boletas se sumará y se realizará la siguiente operación: $100 \times \text{puntaje obtenido} / 1,000 \times 0,06$.	6.00	
Conocimiento del cliente	8.00	2.00
2.1 Identificación y definición del cliente principal de la organización.		
- La gerencia deberá presentar una definición por escrito del cliente principal de la organización, respaldada por informes estadísticos que incluyan como mínimo los aspectos demográficos y psicográficos presentados en el presente modelo.	2.00	2.00
- Se consultará dos empleados al azar quienes deberán definir al cliente principal de la organización.		
2.2 Conocimiento de las necesidades deseos y expectativas de los clientes.		
- La secretaria deberá presentar un cuadro semestral de comentarios sugerencias y quejas relacionadas con las necesidades deseos y expectativas de los clientes y el seguimiento dado a los mismos.	3.00	
- La Gerencia deberá presentar como mínimo un análisis semestral de clientes activos y pasivos en base al cuadro presentado en el presente modelo.	3.00	
Planificación estratégica y servicio	13.00	7.00
3.1 Definición revisión y consecución de objetivo a largo plazo y metas para cada elemento organizacional.		
- La Gerencia deberá llevar un control sobre el avance en la consecución de las metas fijadas para cada elemento organizacional, el cual deberá presentar en el momento de la auditoria de servicio.	3.00	
- El Comité de Educación y Servicio evaluará si se reflejan en la operación de la Cooperativa el avance en el cumplimiento de las metas de servicio.	1.00	2.00
3.2 Definición y actualización de la visión, misión, principios, valores y credo organizacional.		
- La Gerencia será la responsable de actualizar los elementos conceptuales de la planeación estratégica en el momento de ser necesario, esta situación será evaluada por el Comité de Educación y Servicio al momento de efectuar la auditoria correspondiente.	4.00	
3.3 Definición y actualización de la estrategia de servicio.		
- La Gerencia presentará al Comité de Educación y Servicio un informe con documentación de soporte que respalde una revisión semestral de la estrategia de servicio, según la metodología sugerida en el presente modelo.	5.00	
- El Comité de Educación y Servicio solicitará 10 expedientes de crédito que hayan sido aprobados en el transcurso de los seis meses siguientes a la última auditoria de servicio, en los cuales verificará el cumplimiento de la estrategia de servicio en cuanto a tiempo de autorización, y si los casos lo permiten verificará los demás aspectos contenidos en la estrategia.		
- El Comité de Educación y Servicio solicitará dos expedientes de crédito que se encuentren en proceso en el momento del monitoreo del servicio, en los cuales verificará el cumplimiento de la estrategia de servicio en cuanto al tiempo de autorización y si los casos lo permiten se verificará los demás aspectos contenidos en la estrategia.	5.00	5.00
SUB TOTAL	35.00	15.00
SUB TOTAL	50.00	50.00

Fuente: Elaboración propia. -Septiembre 2005-

Tabla 2
Evaluación del servicio
Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral de Empleados de la Corporación BI

Objeto de control	Punteo por objeto de control según modalidad	
	Auditoría	Monitoreo
<p>4. Orientación de la estructura organizacional hacia el servicio</p> <p>4.1 División, agrupación y coordinación de las tareas en función del servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Comité de Educación y Servicio determinará si la estructura organizacional facilita el cumplimiento de la estrategia de servicio y si las tareas se encuentran distribuidas de acuerdo a la relación que éstas guardan entre sí, tomará como referencia la estructura sugerida en el presente modelo y analizará cualquier cambio que de manera justificada se realice en el semestre evaluado. <p>4.2 Creación y mantenimiento de relaciones staff entre unidades organizacionales relacionadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Comité de Educación y Servicio determinará si se mantienen relaciones staff entre el Auxiliar de Créditos y el Comité de Créditos a través de una serie de preguntas realizadas al Gerente, Auxiliar de Créditos y un integrante del Comité de Créditos. 	0.00	10.00
<p>5. Orientación de el personal hacia el servicio</p> <p>5.1 Identificación de las habilidades y conocimientos críticos para el servicio en los aspirantes a laborar para la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Comité de Educación y Servicio revisará los expedientes del personal que ingresó a la organización durante los meses evaluados y determinará en su currícula y exámenes psicométricos si se adapta a los conocimientos y habilidades requeridas por la organización, si no existiera personal de nuevo ingreso el valor designado para calificar este aspecto se aplicará en el inciso 5.3 desarrollo de una actitud de servicio en el personal. <p>5.2 Incorporación al equipo de trabajo, a las personas que tengan el mayor potencial de servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Comité de Educación y Servicio revisará la boleta de calificación individual sobre habilidades y conocimientos para el servicio del personal de nuevo ingreso, para verificar que se haya cumplido con el porcentaje de orientación al servicio requerido en dicho formulario. Si no hubiese personal de nuevo ingreso el valor designado para calificar este aspecto se aplicará en el inciso 5.3. <p>5.3 Desarrollo de una actitud de servicio en el personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Comité de Educación y Servicio verificará el cumplimiento del plan anual de capacitación, y asignará una calificación aplicando la siguiente fórmula: $100 - \text{Número de Capacitaciones} / 52 * 0.05$ <ul style="list-style-type: none"> - El Comité de Educación y Servicio medirá la orientación del personal hacia el servicio de la siguiente forma: promediará la calificación obtenida por todo el personal en la boleta de calificación individual sobre habilidades y conocimientos para el servicio y se multiplicará por 0.30; se promediará la calificación obtenida por todo el personal en la hoja de seguimiento de capacitaciones y se multiplicará por 0.30; se promediará la calificación obtenida por todo el personal en el formato de control individual de atención al servicio y se multiplicará por 0.30; a la nota obtenida de la suma de los tres promedios anteriores se sumarán diez puntos los cuales se mantendrán si no existieran incidentes mayores de servicio, se restará medio punto por cada incidente negativo mayor de servicio. La nota total obtenida se multiplicará por 0.09 si existe personal de nuevo ingreso a la organización si no existiera personal de nuevo ingreso la nota total se multiplicará por 0.13. <p>5.4 Compensación a la excelencia en el servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Comité de Educación y Servicio verificará el cumplimiento de la compensación a la excelencia en el servicio a través de la revisión de la papelería que evidencie esta compensación. En la primera auditoría a realizarse este puntaje deberá sumarse automáticamente. 	20.00	0.00
<p>6. Orientación de los procesos hacia el servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Comité de Educación y Servicio verificará que los procesos se realicen de la forma en que se encuentran detallados en el modelo presentado o de acuerdo a las modificaciones justificadas que se hayan realizado durante el período evaluado. 	0.00	4.00
SUB-TOTAL	55.00	29.00
		84.00

Fuente: Elaboración propia. -Septiembre 2005.

Tabla 2
Evaluación del servicio
Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral de Empleados de la Corporación BI

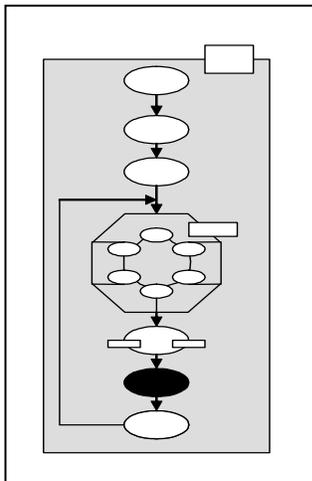
Objeto de control	Puntaje por objeto de control según modalidad	
	Auditoría	Monitoreo
7. Orientación del precio hacia el servicio	1.00	1.00
- El Comité de Educación y Servicio verificará que los precios se ajusten a los definidos en el presente modelo, o a los que se hayan definido de forma justificada y documentada durante el período evaluado.	1.00	1.00
8. Orientación de la tecnología hacia el servicio	6.00	0.00
- El Comité de Educación y Servicio calificará la orientación de la tecnología hacia el servicio y su estrategia asignando 0.5 puntos por cada módulo implementado del sistema administrativo y de cuenta corriente y 0.5 puntos por la implementación del sitio web. Este sistema de ponderación deberá modificarse en el momento en que el sistema y el sitio web se hayan implementado.	6.00	0.00
9. Orientación de la comunicación hacia el servicio	2.00	3.00
- La Gerencia deberá proporcionar al Comité de Educación y Servicio, evidencia de que se ha comunicado al personal por lo menos tres aspectos de identidad organizacional durante el período evaluado.	2.00	
- El Comité de Educación y Servicio deberá verificar durante el monitoreo del servicio la comunicación de la visión, la misión, el credo y los principios organizacionales a través de la identificación física en las oficinas administrativas de los enunciados que las contienen.		1.00
- El Comité de Educación y Servicio deberá verificar durante el monitoreo del servicio, la situación de las instalaciones físicas, la presentación y el lenguaje del personal y las formas y formularios utilizados.		2.00
10. Innovación del servicio	0.00	2.00
- La Gerencia deberá proporcionar al Comité de Educación y Servicio, evidencia de que durante el período evaluado se modificaron al menos dos procesos, productos o servicios existentes o se lanzó como mínimo un producto o servicio nuevo.		2.00
11. Retroalimentación del servicio	1.00	0.00
- El Comité de Educación y Servicio sumará a la calificación obtenida sumada hasta el inciso diez, el puntaje asignado para el rubro de retroalimentación del servicio solamente si la brecha se redujo como mínimo un dos por ciento en relación a la última calificación obtenida en la última evaluación al servicio. En la primera evaluación el puntaje asignado a este rubro deberá sumarse de forma automática.	1.00	
TOTAL	65.00	35.00

Fuente: Elaboración propia. -Septiembre 2005.

Paso 4: Medición y análisis del servicio en base a las diferencias entre resultado obtenido y el puntaje óptimo

El último paso en la evaluación y control del servicio en la cooperativa estudiada, es la medición del desempeño de la organización en relación al servicio, a través de la aplicación del sistema de calificación diseñado, y el posterior análisis de los resultados obtenidos comparados con el puntaje óptimo establecido. El puntaje alcanzado por la organización será el equivalente al grado de orientación que ésta tenga hacia el servicio y se entenderá además como el grado en que la esta cooperativa posee una cultura de servicio. En este paso se establecerán las brechas entre la situación actual y la esperada en base al punteo obtenido, las cuales buscará reducir con la retroalimentación del servicio.

4.9 Innovación del servicio



El siguiente paso en desarrollo del modelo propuesto es la innovación o introducción de nuevas ideas para el mejoramiento del servicio en la cooperativa estudiada; en este sentido no existe una metodología estricta, ya que uno de los aspectos más difíciles a desarrollar en toda organización es la facilidad o inclinación para crear, renovar o transformar los procesos, productos y servicios existentes. Es muy importante considerar la innovación como un factor determinante en la mejora del servicio, ya que elevar la satisfacción del cliente requiere

siempre de la ejecución de un proceso creativo e innovador. Se hace hincapié en que el proceso o metodología para la innovación no es estricto, sino flexible, sin embargo, se sugieren los siguientes pasos básicos para facilitar el desarrollo de esta cualidad dentro de la organización estudiada:

Paso 1: Adoptar una filosofía de mejora continua

Adoptar una filosofía de mejora continua implica reconocer que dentro de la organización lo único constante es el cambio, y que la satisfacción actual del

cliente no es garantía para la empresa, de que estará satisfecho siempre, porque el comportamiento del cliente es variable, el valor agregado actual se convertirá en el servicio mínimo esperado o lo que desea ahora no lo querrá después. Para lograr una mejora continua se hace necesario dimensionar justamente, la importancia de los resultados obtenidos en el monitoreo y auditoría del servicio de tal forma que estos resultados orienten a la cooperativa en la realización de los cambios y mejoras necesarias.

Paso 2: Atender los sugerencias, quejas y reclamos de los clientes

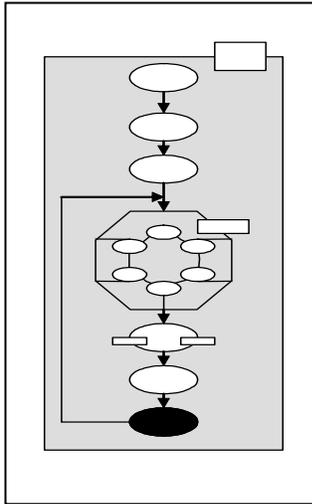
Para el caso de la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI, la atención de este aspecto es fundamental, ya que como se ha mencionado en capítulos anteriores, no existe un sistema formal que permita escuchar y responder de forma ágil al cliente, perdiendo así, un importante caudal de ideas nuevas que pudieran llegar a la organización a través de este medio, debido a lo anterior se sugiere la atención de los comentarios quejas y reclamos a través del sistema propuesto.

Paso 3: Incentivar el desarrollo de nuevas ideas en los clientes y empleados de la organización

Esta situación permite introducir mejoras en el servicio, y fomenta el sentido de pertenencia e identificación con la empresa. En la organización estudiada se sugiere fomentar el aporte de ideas de servicio nuevas, incentivando con un valor monetario, un sorteo o un viaje a las personas que aporten iniciativas que se decida poner en práctica. Para facilitar el proceso de innovación se presentan algunas fuentes y medios de innovación que generan un aporte importante de ideas:

Fuente	Medio
Los socios y empleados	Sistema de comentarios, sugerencias y quejas
El personal	Reuniones periódicas
Los socios	Páneles de consumidores
Proveedores	Reuniones periódicas

4.10 Retroalimentación del servicio



La retroalimentación, es la fase del modelo que asegura el carácter permanente y cíclico del mismo, esta fase asegurará la mejora continua de los productos y servicios ofrecidos por la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI, y permitirá la reducción de las brechas detectadas en la evaluación y control del servicio. Esta etapa del modelo consiste en la aplicación de cambios, mejoras, innovaciones, reestructuraciones y todo aquello que pueda aplicarse en beneficio del servicio prestado por la organización.

El presente modelo incluye la fase de retroalimentación al final del mismo sin embargo ésta puede realizarse en el momento que se considere conveniente.

4.11 Estimación de recursos

El desarrollo e implementación del presente modelo, requiere la inversión de recursos, los cuales se clasifican en tres grupos principales:

- Recursos humanos;
- Recursos materiales;
 - Tecnológicos,
 - Insumos, y
- Recursos financieros.

A continuación se muestra un desglose de las erogaciones aproximadas más relevantes para la aplicación práctica del modelo propuesto, dicho desglose se presenta clasificado según el tipo de recurso a utilizar:

Estimación de recursos para la aplicación del modelo

Recurso	Costo anual inicial	Costo anual
a. Recursos humanos		
- 1 asesor externo 4 horas, una vez por semana durante 6 meses.	Q 20,000.00	
- 2 auxiliares administrativos	Q 54,000.00	Q 54,000.00
Sub-total	Q 74,000.00	Q 54,000.00
b. Recursos materiales		
b.1 Recursos materiales tecnológicos		
- Sistema general administrativo y de cuenta corriente	Q 200,000.00	
- Programas de software	Q 8,000.00	
- Servidor central	Q 16,000.00	
- Cableado	Q 3,000.00	
- Sitio web	Q 7,000.00	
b.2 Recursos materiales insumos		
- Papelería, tintas, impresiones, otros.	Q 6,000.00	Q 5,000.00
Sub-total	Q 240,000.00	Q 5,000.00
c. Recursos financieros		
- Asignación para capacitación	Q 20,000.00	Q 20,000.00
- Asignación para compensación a la calidad del servicio	Q 10,000.00	Q 10,000.00
- Asignación para innovación	Q 2,000.00	Q 2,000.00
Sub-total	Q 32,000.00	Q 32,000.00
Total general	Q 346,000.00	Q 91,000.00

Es necesario indicar que los costos presentados representan una aproximación al costo final del modelo, sin embargo, estos montos podrían incrementarse o disminuirse en un 5% aproximadamente debido a posibles variaciones en los precios. El costo total de la implementación del modelo es de Q.346,000.00 de los cuales Q.234,000.00 equivalentes al 67.63% de la inversión se registrarían en cuentas de activo debido a que se trata de programas y equipos, cuya depreciación anual sería de Q.77,658.90, esta depreciación podría ser descontada en tres períodos fiscales consecutivos de una reserva contable ya existente denominada *Reserva Especial*, creada con anterioridad previendo una futura solución a los problemas de servicio observados por el Consejo de Administración, la Gerencia y algunos socios, manejando la inversión de esta forma, el efecto contable en los resultados anuales de la cooperativa sería nulo, por lo que esta inversión es totalmente viable. Los costos anuales del modelo, que ascienden a Q.91,000.00 deberán ser incluidos dentro del gasto anual en personal, estos costos podrán ser actualizados cada cierto tiempo de acuerdo a la tasa de inflación; es necesario mencionar que el 54.3% del costo anual del modelo se relaciona con la

contratación de dos auxiliares administrativos, situación que es totalmente necesaria dados los problemas de atención existentes derivados de la falta de personal, adicionalmente habrá que considerar que la contratación de estos colaboradores es una necesidad que deberá atenderse independientemente de la aplicación del presente modelo, ya que la situación actual del personal de la Cooperativa presenta una marcada saturación en las atribuciones.

Es muy difícil cuantificar los beneficios económicos de la implementación del modelo presentado, sin embargo, es previsible que se incremente el número de socios de la Cooperativa estudiada ya que actualmente solamente un 67% del total de empleados de la Corporación BI pertenecen a la misma, ésto se debe en gran parte a la mala reputación que la organización tiene en cuanto al servicio prestado y la forma en que maneja internamente la información; esta previsión en el aumento de socios se sustenta en que la imagen que el usuario tiene de la Cooperativa cambiaría debido a que no se presentarían los problemas actuales lo que le motivará a recomendar el uso de los servicios de la organización, adicionalmente, la implementación del modelo permitirá a los Órganos Directivos y Gerencia ocupar su tiempo en actividades que representen más beneficios para los socios y no en la solución de problemas que pueden ser evitados. Con el aumento de socios seguramente se incrementará la cantidad de préstamos otorgados, el monto de ahorros recibidos, la cantidad y frecuencia de consumo en mercadería, aunado a la posibilidad de mejorar los precios de las compras en volumen y una mejor capacidad de negociación con los proveedores al ofrecerles una mayor cantidad de personas a las cuales llegarán sus productos. Aunado a lo anterior, los socios, empleados y proveedores de esta Cooperativa se sentirán mejor valorados y atendidos e incrementarán su nivel de confianza en la organización, al ver mejorada la operación de ésta. Es importantísimo enfatizar en que la Cooperativa estudiada desarrollará ventajas competitivas con la implementación del modelo presentado y que es sumamente complicado ser una pequeña organización financiera que trabaja con los empleados de un grupo financiero tan grande en donde solamente podrá desarrollarse y crecer si es rápida, flexible, ofrece precios razonables y sobre todo presta un excelente servicio.

CONCLUSIONES

1. La Cooperativa de Empleados de la Corporación BI, presenta problemas de servicio por la falta de conocimiento de las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes o socios, debido a que no ha definido a su cliente principal y no cuenta con mecanismos para escuchar sus comentarios, quejas y sugerencias, lo cual ha generado una marcada lentitud para responder sus inquietudes y ha provocado una opinión desfavorable por parte del cliente en relación al servicio que recibe de la Cooperativa.
2. No existe una orientación estratégica del servicio en la Cooperativa estudiada derivado de la falta de la aplicación de la planeación estratégica en la misma, esta situación no ha permitido desarrollar y orientar hacia el servicio aspectos como la visión, misión, principios y valores, credo organizacional, la estrategia de servicio, metas y objetivos a largo plazo lo cual ha afectado la calidad y mejoramiento del servicio prestado a los clientes.
3. La estructura organizacional de la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI no se ajusta a los requerimientos de servicio que demanda el cliente debido a que no cuenta con personal suficiente para realizar la cantidad de trabajo actual y para prestar una atención más rápida y personalizada, adicionalmente existe una mala agrupación y distribución de las tareas, especialmente las que se relacionan con la atención al cliente, se carece de una unidad u Órgano Directivo que se encargue de promover y controlar la satisfacción de los socios por los servicios recibidos y no existen relaciones staff entre Órganos Directivos con funciones específicas de servicio y las unidades operativas que lo prestan.
4. Existe poco interés por parte de los empleados de la Cooperativa por brindar una buena atención personal o por teléfono a los socios, especialmente cuando se deben resolver problemas, atender quejas, inconformidades, recibir comentarios y sugerencias. Esta situación se presenta por la falta de un sistema

que permita seleccionar eficientemente al personal con el perfil más apto y la vocación para prestar un buen servicio; también por la falta de capacitación, motivación y evaluación, lo cual ha generado inconformidad en los clientes, quienes consideran que los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados de la organización en aspectos de servicio es baja.

5. Existe limitada aplicación tecnológica en los procesos de la organización, no existen sistemas automatizados para la generación, almacenamiento y control de la información relacionada con las cuentas activas y pasivas de los clientes, esta situación ha generado problemas de inexactitud y baja confiabilidad en los datos transmitidos a los socios, ha provocado dificultad para integrar información de operaciones históricas, lentitud y falta de efectividad en la transmisión de información a los socios.
6. No se transmite la identidad e imagen organizacional. Existen deficiencias en el actual sistema de comunicación y transmisión de información a los socios, esta situación ha permitido que no se fije en la mente del cliente una imagen positiva del trabajo que realiza la Cooperativa y de las bondades y características del servicio que ofrece la organización a sus asociados.
7. Los Órganos Directivos de la cooperativa estudiada no cuentan con un sistema que les permita conocer de forma real y objetiva la calidad del servicio prestado por la organización debido a que no existen sistemas de evaluación y control, lo cual ha propiciado la prestación de un servicio deficiente y no ha permitido una mejora sistemática y continua en este sentido.

RECOMENDACIONES

1. Para resolver los problemas de servicio presentados por la organización relacionados con el desconocimiento del cliente, se debe identificar y conocer el cliente principal de la misma, debe analizarse la información actual y complementar la información básica sobre características psicográficas y demográficas de todos los clientes, apoyándose de un sistema automatizado que permita obtener reportes mensuales que reflejen el comportamiento segmentado de cada uno de los clientes, tal como: monto de capital solicitado, estatus actual, frecuencia de créditos y servicios utilizados, tipo de servicio que más utiliza, etc. También se deben aplicar los diferentes mecanismos propuestos para escuchar y responder a las necesidades y expectativas de los socios; de esta forma se puede generar el monitoreo de la satisfacción de los clientes; éstos son: El sistema para la recopilación y seguimiento de quejas, sugerencias y comentarios, el cuestionario de satisfacción y el análisis del comportamiento de socios activos y pasivos.
2. La Cooperativa de Empleados de la Corporación BI debe orientarse estratégicamente hacia el servicio, teniendo como base una visión alentadora para los actuales usuarios, prometiéndoles un futuro promisorio, también deben contar con una misión, que indique el camino a seguir; debe definir un credo, principios y valores organizacionales y crear una estrategia de servicio la cual debe colaborar en la orientación de los elementos EPPROPTEC hacia la prestación de un servicio de calidad, esto hará efectivos los objetivos y las metas de servicio propuestos para cada uno de los elementos que conforman el Modelo Organizacional con Énfasis en el Servicio que se presenta.
3. La Cooperativa de Empleados de la Corporación BI debe contar con las unidades y el personal necesario para prestar un excelente servicio y para prever cualquier situación que le genere insatisfacción a los clientes, debe identificar los procesos clave y dividir, agrupar y distribuir las tareas en función del servicio facilitando el cumplimiento de la estrategia definida para la

organización, para lograr ésto se proponen tres puestos de servicio: Auxiliar de Créditos, Auxiliar de Cuenta Corriente y Secretaria. Adicionalmente se hace necesaria la creación de una relación staff entre el Comité de Créditos y el puesto de Auxiliar de Créditos aunado a la ampliación de las atribuciones asignadas al Comité de Educación, el cual a partir de la presente propuesta deberá denominarse Comité de Educación y Servicio, el cual tendrá a su cargo promover y controlar todos los aspectos relacionados a generar satisfacción a los clientes internos y externos por medio del servicio.

4. Para incrementar el interés de los empleados por brindar una buena atención al cliente, resolver sus problemas, atender sus comentarios, sugerencias y quejas y orientar el desempeño en general de los empleados hacia el servicio, se sugiere la identificación por parte de la organización, de las habilidades y conocimientos claves para el servicio requeridos en su personal así mismo se recomienda incorporar al equipo de trabajo sólo a aquellas personas cuyo potencial de servicio se haya comprobado a través de sus conocimientos y habilidades mostradas y calificadas al final de un periodo de prueba. Es necesario que se implemente un programa de inducción, capacitación y motivación para el servicio y que se desarrollen mecanismos para medir la actuación del personal en relación al servicio que prestan a los clientes de la organización.
5. Se debe desarrollar un sistema general operativo y de cuenta corriente que se integre a la contabilidad, lo cual facilitará el almacenamiento, manipulación y control de la información en la organización, a efecto de hacerla más efectiva, rápida y confiable tanto para la administración como para el socio. Adicionalmente es necesario crear un sitio web de carácter informativo e interactivo el cual facilitará la comunicación con el socio.
6. Se sugiere que la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI transmita a sus clientes los siguientes aspectos de identidad organizacional: orientación al servicio, rapidez y flexibilidad, beneficios compartidos no lucrativos, desarrollo

económico social de sus socios, el credo y principios organizacionales, su visión y misión, su logotipo y los servicios actividades y eventos de la organización por medio de reuniones semanales con el personal y socios, redes internas de comunicación, pizarras informativas, memos, correo electrónico, teléfono, página web, instalaciones físicas, la presentación del personal, entre otros. Lo anterior permitirá fijar en la mente del cliente algunos aspectos que le permitirán asignar una valoración más elevada al servicio recibido de esta organización.

7. Es necesario evaluar y controlar el servicio y la atención proporcionada al cliente a través del sistema de evaluación propuesto y las herramientas de monitoreo. Para esto se sugiere que el Comité de Educación y Servicio evalúe y controle las funciones de la organización relacionadas con la identificación y conocimiento del cliente, la planeación estratégica con enfoque de servicio, la estructura organizacional, el personal, los procesos, el precio, la tecnología, la comunicación, la innovación y la retroalimentación del servicio.
8. Para solucionar la problemática encontrada y elevar la calidad del servicio prestado al cliente es necesario que se reconozca formalmente en reunión de Consejo de Administración, la validez del diagnóstico presentado y los problemas encontrados relacionados con el conocimiento del cliente, con la planeación estratégica y con cada uno de los aspectos organizacionales analizados. Es necesario que se apruebe e implemente el Modelo Organizacional con Énfasis en el Servicio al Cliente en la Cooperativa de Empleados de la Corporación BI, dejando constancia en punto de Acta del Consejo de Administración de tal decisión en donde se autorice la asignación de los recursos detallados en la estimación presentada dentro de la propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

1. **BERRY**, Leonard 1996. Un Buen Servicio Ya No Basta: Cuatro Principios del Servicio Excepcional Al Cliente. Edición en español. Editorial Norma S.A. Colombia. 333p.
2. **COWELL**, Donald 1991. Mercadeo de Servicios. Segunda edición. Legis Editores S.A. Bogotá Colombia. 320p.
3. **GOOFDYRIN**, Leonard D.; **NOLAN**, Timoty M.; **PIFFER** J. William 1998. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Santa Fe de Bogota Colombia. 313p.
4. Guatemala, Leyes, Decretos, etc. Constitución Política de la República de Guatemala. 1985.
5. Guatemala, Leyes, Decretos, etc. Ley General de Cooperativas, Decreto Legislativo 82-78 y su Reglamento Acuerdo Gubernativo M. de E. 7-79.
6. **HARRINGTON**, Humils 1994. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Segunda edición. Tomo 4 Serie McGraw-Hill de Calidad Total. Editorial McGraw-Hill. Santiago de Chile. 190p.
7. **HOROVITZ**, Jaques 1991. La Calidad del Servicio. Primera edición en español. Editorial McGraw-Hill. España. 105p.
8. **HOROVITZ**, Jaques 2000. Los Siete Secretos del Servicio al Cliente. Segunda edición. Editorial Prentice Hill. España. 109p.
9. **KOTLER**, Phillip 1989. Mercadotecnia. Tercera Edición. Prentice Hill Hispanoamericana S.A. México. 766p.
10. **KRAJEWSKI** Lee, **RITZMAN** Larry, 2000. Administración de Operaciones: Estrategias y Análisis. Quinta edición. Pearson Ecuación. México. 928p.
11. **MONZON GARCÍA**, Samuel Alfredo 1993. Introducción al Proceso de la Investigación Científica. Primera Edición. Editorial Tucur. Guatemala. 113p.
12. **MORENO LUZON**, María D. **PERIS**, Fernando J. **GONZALEZ**, Tomas 2001. Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Primera Edición. Editorial Prentice Hall-Pearson Educación S.A. Madrid. 469p.
13. **MÜNCH GALINDO**, Lourdes 1998. Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total. Segunda Edición. Editorial Trillas, S.A. de C.V. México. 315p.

14. **PICAZO MANRIQUEZ**, Luis y **MARTÍNEZ VILLEGAS**, Fabián 1991. Ingeniería de Servicios. Primera edición en español. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México. México. 254p.
15. **PILOÑA ORTIZ**, Gabriel Alfredo 2001. Guía Práctica Sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. Cuarta Edición . Centro de Impresiones Gráficas. Guatemala. 76p.
16. **POCASANGRE GARCÍA**, Ronald Gualfredy 2000. Modelo Operacional de Atención al Cliente en Empresas Distribuidora de Equipo Médico. Tesis Lic. Administrador de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala. 77p.
17. **ROBBINS**, Stephen 1999. Comportamiento Organizacional. Octava edición. Editorial Prentice Hall. México. 816p.
18. **UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN**. Instituto Nacional de Cooperativas –INACOP- Boletín Estadístico al 31 de diciembre de 2005. 18p.

ANEXOS

Anexo I**Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral
De Empleados de la Corporación BI****Propuesta de Contenido Mínimo para el Sistema General Operativo y
Cuenta Corriente, y Sitio Web****1. Sistema general operativo y cuenta corriente**

Este sistema facilitará el manejo de información administrativa y cuentas activas y pasivas de los socios, uniendo las operaciones realizadas con un sistema de control contable el cual generará de forma automática Estados Financieros y demás integraciones contables, a través de los siguientes módulos:

1.1 Módulo de administración del sistema

Este módulo deberá permitir la administración del sistema e incluirá la configuración de los campos de información de las empresas de la Corporación BI con las cuales se trabaja. Además deberá contener la configuración de parámetros generales, administración de usuarios, roles y permisos. Las funciones a realizar por este módulo serán:

- Mantenimiento de roles (altas, bajas, modificaciones);
- Mantenimiento de usuarios (altas, bajas, modificaciones);
- Cambios de contraseña;
- Configuración de permisos a los módulos; y
- Reporte de Usuarios por estado.

1.2 Módulo de socios

Este módulo deberá permitir la administración de la información específica de cada socio, facilitará la configuración de los campos de información necesaria. El

objeto es que el módulo de socios se convierta en la puerta de entrada al “Servicio al Cliente”, donde se tenga una vista integrada del cliente y sus cuentas de ahorro, préstamos, descuentos, abonos, consumos, entre otros. Las funciones mínimas a realizar a través de este módulo deberán ser:

- Mantenimiento de socios (altas, bajas, modificaciones, traslados, asignación de número de socio, estatus, libretas y carnés asignados);
- Impresión de carné y libretas;
- Mantenimiento de empresas;
- Reporte de socios por estado, fecha de ingreso, carnés y libretas asignadas y otros que la gerencia considere necesarios;
- Información general de socios;
- Frecuencia de compra; y
- Integración con otros módulos para consultas integradas.

1.3 Módulo de ahorros

Este módulo deberá permitir la definición de cuentas de ahorro, el control de las mismas y la configuración de su funcionamiento. Deberá clasificar los tipos de ahorros existentes y generar estados de cuenta según los diferentes criterios de selección. Las funciones a realizar por medio de este módulo serán:

- Configuración de tipos de ahorro;
- Configuración de parámetros generales;
- Establecimiento de descuentos por socio;
- Impresión de estado de cuenta;
- Traslado de fondos entre cuentas de ahorro según parámetros establecidos;
- Generación de recibos de caja;
- Administración de abonos;
- Reportes de saldos de capital e intereses por socio y empresas; y
- Reportes de Intereses generados por tipo de cuenta, empresas y socios.

1.4 Módulo de créditos y cuentas por cobrar

Este módulo deberá permitir la administración de los préstamos y las cuentas por cobrar a los socios, así como la configuración de los mismos, el registro y control de los desembolsos, pagos abonos y moras. Adicionalmente deberá contemplar la automatización del proceso que sigue un préstamo desde su solicitud hasta su desembolso. Las funciones que a través de este módulo deberán realizarse son:

- Carga inicial de créditos nuevos;
- Configuración de parámetros generales;
- Procesamiento de la solicitud de crédito;
- Validación del deudor y codeudor;
- Pre-análisis financiero del crédito solicitado;
- Apertura de ficha de préstamo;
- Generación automática de resolución de crédito;
- Generación de documentos para desembolso;
- Generación de estados de cuenta y saldos de créditos;
- Registro de abonos, pagos totales, pagos parciales y moras;
- Reportes de créditos por estado, fechas y montos, empresas, entre otros;
- Carga inicial de saldos en cuentas por cobrar por mercadería;
- Configuración de parámetros generales;
- Integración de los cargos por venta de mercadería;
- Registro de abonos, pagos totales y pagos parciales; y
- Estados de cuenta de cuentas por cobrar por mercadería.

1.5 Módulo de ventas y facturación

Este módulo deberá enlazarse de manera especial con el de préstamos y cuentas por cobrar y deberá facilitar la facturación en general y el registro automático de las obligaciones por compra en la cuenta del socio; deberá contemplar además la impresión de factura y reportes de control. Las funciones que se realizarán en este módulo son:

- Cargo de mercadería al crédito a cuenta del socio;
- Impresión de facturas;
- Integración con el módulo de préstamos y cuentas por cobrar;
- Integración con el módulo de inventarios; y
- Reportes de factura por fecha.

1.6 Módulo de inventarios

Este módulo deberá facilitar la administración de la existencia física de productos, a través de la realización de operaciones Kardex y control de las existencias actuales y sugeridas. Las funciones principales que este módulo son:

- Configuración de parámetros generales;
- Carga de existencias;
- Mantenimiento de tipos de producto;
- Ingreso de productos;
- Salida de productos enlazados al módulo de ventas y facturación;
- Actualización de existencia por conteo físico; y
- Reportes de ingresos, egresos y existencias.

1.7 Módulo de planillas

Este módulo deberá permitir la generación automática de planillas de descuento así como el cálculo de liquidaciones de socios, tomando en cuenta sus activos y pasivos en la Cooperativa. Las funciones a realizar a través de este módulo son:

- Generación de listado de descuentos por empleado y por empresa;
- Generación de planilla quincenal por empresa;
- Exportación de la planilla a hoja electrónica;
- Operación de ajustes;
- Impresión de planillas actuales e históricas;

- Cierre de planillas ejecutadas;
- Liquidación de socios;
- Liquidación a favor de beneficiarios de los socios; y
- Impresión de liquidaciones.

1.8 Módulo de caja y bancos

Este módulo deberá permitir la administración de cuentas de depósitos a la vista de la Cooperativa, los saldos de las mismas, la emisión de cheques y la generación de reportes para conciliaciones bancarias. Las funciones mínimas sugeridas para este módulo son:

- Carga de saldos de las cuentas;
- Configuración de cuentas;
- Emisión automática de cheques;
- Emisión automática de recibo de caja;
- Administración de Caja Chica;
- Reporte de cuadro diario de Caja chica; y
- Reintegros de Caja Chica.

1.9 Módulo de sugerencias, quejas y reclamos

Este módulo deberá permitir la administración de los comentarios quejas y sugerencias para su respectivo seguimiento, deberá enlazarse al sitio web para que pueda alimentarse en forma adicional por esta vía. Las funciones que este módulo deberá incluir son:

- Alimentación directa de información vertida en el sitio web;
- Alimentación manual de información recibida vía telefónica y en oficinas centrales; y
- Generación automática de reportes.

1.10 Módulo de cooperativa online

Este módulo permitirá a los asociados la consulta de saldos de ahorros, préstamos y cuentas por cobrar, así como la generación de estados de cuenta en línea, a través de internet. La imagen de este módulo deberá ser definida para que encaje con el portal del sitio web sugerido. Las funciones que deberá realizar son:

- Configuración de usuarios para que los socios puedan ingresar a través de la web;
- Administración de permisos para las operaciones de consulta;
- Reporte de número de visitas;
- Reporte de usuarios en línea; y
- Reporte de distribución de frecuencias por tipo de consulta para conocer que producto se consulta más.

1.11 Módulo contabilidad

Este módulo registrará el movimiento contable de las operaciones realizadas desde el módulo uno punto uno al módulo uno punto ocho generando de forma automática los reportes contables e integraciones correspondientes, adicionalmente deberá permitir el registro y operación contable de las cuentas que no se vean afectadas por las acciones realizadas en los otros módulos del sistema. Las funciones específicas de este módulo son:

- Parametrización de cuentas;
- Registro contable de las operaciones realizadas en los módulos del sistema;
- Registro contable de otras operaciones y cuentas que no se afectan con las acciones realizadas en los módulos del sistema;
- Reportes de integraciones de cuentas contables;
- Registro de ajustes manuales; y
- Generación de Estados Financieros a una fecha determinada.

2. Sitio Web

Este sitio servirá como herramienta de comunicación entre la organización y el socio a través de su contenido, distribuido en las siguientes páginas:

2.1 Página principal

Esta página incluirá el menú principal del sitio, así como la información de las actividades principales de la organización.

2.2 Información general de la organización

Esta página incluirá la información general de la organización, su historia, misión, visión, principios y valores, credo organizacional, horarios de atención y el detalle de los integrantes de los diferentes órganos directivos de esta cooperativa.

2.3 Servicios y beneficios ofrecidos

Esta página incluirá información sobre los servicios y beneficios ofrecidos por la organización, así como los procedimientos para hacer uso de ellos.

2.4 Promociones ventas y eventos

El objetivo de esta página es presentar información detallada sobre las promociones y eventos de la organización presentados en la página principal del sitio web; adicionalmente proporcionará la opción para colocar clasificados para la venta de artículos de la organización y sus clientes.

2.5 Consultas de saldos de ahorros, préstamo y cuenta corriente

Esta página incluirá una interfase con el módulo galaxia online el cual permitirá la consulta de cuentas activas y pasivas de los socios a través de una clave electrónica.

2.6 Cambios en montos de descuento de ahorros

Esta página permitirá realizar cambios en el monto a descontar mensualmente por concepto de ahorros, de tal forma que el socio acomode sus descuentos de acuerdo a su capacidad económica.

2.7 Comunicación con la organización

Esta página facilitará la comunicación entre el socio y la organización, brindándole la posibilidad de comunicar sus dudas, consultas, comentarios, sugerencias y reclamos, adicionalmente le permitirá mantener una comunicación electrónica con la cooperativa; esta página incluirá un sub-menú con las siguientes opciones:

- Dudas y consultas;
- Sugerencias;
- Quejas y reclamos; y
- Conversación electrónica.

Anexo II



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

Boleta de Recopilación de Información Sobre el Servicio al Cliente
Cooperativa de Empleados de la Corporación BI
(Socios)

La presente boleta tiene como objetivo desarrollar un estudio sobre el servicio prestado por esta Cooperativa. Su opinión ayudará a determinar la situación actual del servicio ofrecido y los factores que inciden en la calidad del mismo. Usted deberá marcar con una equis (x) la respuesta que considere conveniente, y con números las respuestas que así lo requieran y se indique en la pregunta correspondiente.

a. Servicio y el conocimiento del cliente

1. ¿Los productos y/o servicios ofrecidos por la Cooperativa responden a sus necesidades?

Si No

2. La forma en que estos productos y/o servicios le son proporcionados es:

Deficiente Regular Óptima
 (de 1 a 4 puntos) (de 5 a 7 puntos) (De 8 a 10 puntos)

3. Al utilizar los productos y/o servicios de la Cooperativa usted queda satisfecho:

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

b. La Cultura de servicio

4. Con qué intensidad, considera usted, que la Cooperativa se preocupa por el servicio prestado:

Poca Regular Mucha
 (de 1 a 4 puntos) (de 5 a 7 puntos) (De 8 a 10 puntos)

5. ¿Considera que las labores de la Cooperativa se desarrollan valorando el servicio al cliente como un elemento importante?

Si No

6. La orientación hacia el servicio por parte de la Cooperativa, le parece:

- Baja (de 1 a 4 puntos) Regular (de 5 a 7 puntos) Alta (De 8 a 10 puntos)

c. La Estrategia de Servicio

7. Enumere de 1 a 3, en orden ascendente y según su importancia, los productos y/o servicios ofrecidos por la Cooperativa:

- Venta de mercadería
 Recepción de ahorros
 Otorgamiento de créditos
 Otros servicios: _____

8. ¿Identifica usted, en la Cooperativa, algún producto o servicio sobresaliente?

- Si Cual? _____
 No

9. Enumere de 1 a 3, en orden ascendente y según su importancia, las características del producto y/o servicio que usted considera importantes:

- Flexibilidad Economía
 Rapidez Otra _____

10. ¿Conoce usted sobre alguna estrategia que se utilice o se pretenda utilizar, para mejorar la prestación de un servicio en particular?

- Si No

c. Factores EPPROPTEC

11. Se encuentra satisfecho con la forma en que la cooperativa se encuentra organizada, para la satisfacción de sus demandas de de servicio?

Si Por qué? _____

No Por qué? _____

12. El interés de los empleados por atender las quejas, resolver problemas y escuchar sugerencias es:

Poco Regular Mucho

13. El servicio en general, prestado por la Cooperativa es:

Malo Regular Bueno Muy bueno Excelente

14. El servicio, prestado por la Cooperativa a través de sus empleados en las oficinas centrales, es:

Malo Regular Bueno Muy bueno Excelente

15. El servicio, vía telefónica, prestado por los empleados de la Cooperativa, es:

Malo Regular Bueno Muy bueno Excelente

16. Según lo que usted ha observado, lo empleados se encuentran motivados y capacitados para resolver las situaciones que se presentan de forma eficiente:

Poco Regular Mucho

17. Considera que la actitud, habilidad y orientación al servicio, mostrada por el personal de la Cooperativa es:

Baja Moderada Alta

Si su respuesta fue baja, por favor, indique cuales son las causas o problemas que inciden en su apreciación:

Falta de conocimiento por parte del personal

- Desmotivación del personal
- Falta de interés del personal por mejorar el servicio
- Otras: _____

18. ¿Cuenta la Cooperativa con el personal suficiente para realizar sus atribuciones diarias y para que el servicio que se le proporciona sea excelente?

- Si
- No

19. El tiempo que demoran los trámites en la Cooperativa es:

- Muy largo
- Largo
- Estandar
- Corto

20. Los trámites y operaciones en la Cooperativa, le parecen:

- Complicados
- Normales
- Sencillos

21. El precio de los productos y servicios en general, ofrecidos por la Cooperativa le parece:

- Bajo
- Medio
- Alto

22. La tasa de Interés cobrada por la Cooperativa en los préstamos otorgados le parece:

- Baja
- Media
- Alta

23. La tasa de interés cobrada por la Cooperativa en servicios financieros que no son préstamos le parece:

- Baja
- Media
- Alta

24. El precio de la mercadería vendida por la Cooperativa le parece:

- Bajo
- Medio
- Alto

25. ¿Cómo califica la exactitud y confiabilidad de los datos e información recibida de la Cooperativa?
- Deficiente (de 1 a 3 puntos) Regular (de 5 a 7 puntos) Óptima (de 8 a 10 puntos)
26. Cree usted que la Cooperativa cuenta con la tecnología necesaria para prestar el servicio requerido por sus asociados?
- Si No
27. La Cooperativa le informa regularmente sobre los procedimientos para hacer uso de sus productos y servicios, las promociones y los eventos que realiza:
- Nunca Casi Nunca Esporádicamente
 Frecuentemente Muy frecuentemente
28. La comunicación con la Cooperativa le parece:
- Difícil Normal Fácil
29. Con qué frecuencia se comunica usted con la Cooperativa?
- Poca Regular Mucha
30. Que medio prefiere para comunicarse con la Cooperativa?
- Visita personal Teléfono Carta Correo electrónico
31. La frecuencia con la cual la Cooperativa innova y desarrolla nuevos productos es:
- Baja Regular Alta

Muchas Gracias!!!

Anexo III



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

Boleta de Recopilación de Información Sobre la el Servicio Cooperativa de Empleados de la Corporación BI (Empleados)

La presente boleta tiene como objetivo desarrollar un estudio sobre el servicio en proporcionado por esta Cooperativa. Su opinión ayudará a determinar la situación actual y los factores que inciden en la calidad del servicio ofrecido. Usted deberá marcar con una equis (x) la respuesta que considere conveniente, y con números las respuestas que así lo requieran y se indique en la pregunta correspondiente.

1. ¿Cómo cree que califica el cliente, el servicio recibido de la Cooperativa?
 Malo Regular Bueno Muy bueno Excelente

2. Según su opinión, que tan importante es la calidad del servicio prestado por la Cooperativa:
 Poca Regular Mucha

3. Según su opinión, al utilizar los servicios de la Cooperativa el cliente queda satisfecho:
 Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

4. ¿Conoce sobre algún plan que se aplique o se pretenda aplicar en la Cooperativa que incluya aspectos de servicio al cliente?
 Si No

5. ¿Conoce usted la visión, la misión, los principios y el credo de la Cooperativa?
 Si No

6. ¿Considera que las labores de la Cooperativa se desarrollan valorando el servicio al cliente como un elemento importante?
 Si No

7. Enumere de 1 a 3, en orden ascendente según su importancia, el producto o servicio que despierta mayor interés en los socios de la Cooperativa:

- Venta de mercaderías
- Ahorros
- Préstamos de cualquier tipo
- Otros servicios: Cuales? _____

8. Enumere de 1 a 3, en orden ascendente y según sus prioridades de trabajo, la secuencia con la cual realizaría las siguientes actividades si tuviera que desarrollarlas una tras otra:

- Atención a los socios que se presentan a las oficinas centrales o realizan consultas telefónicas.
- Cumplir con las atribuciones inherentes al puesto que no requieren atención al socio. (tramites internos, análisis, controles, otros)
- Realizar operaciones o actividades solicitadas por el jefe o compañeros de trabajo, que se relacionan de manera directa con sus atribuciones.

9. Cree que la Cooperativa cuenta con el personal suficiente para realizar sus operaciones cotidianas?

- Si No

10. Cuando usted atiende una consulta, queja o sugerencia y es necesario revisar datos y corroborar información, el tiempo aproximado para responder al socio es de:

- Uno a tres días Tres a cinco días Más de cinco días

11. ¿Existe algún programa de motivación o de incentivos relacionado con el servicio al cliente?

- Si Cuál? _____
- No

12. ¿Existe dentro de la Cooperativa, algún programa de capacitación al personal?
- Si No
13. La organización interna de la Cooperativa se adapta a sus necesidades como empleado:
- Muy mal Mal Regular Bien Muy bien
14. Los procedimientos internos de la Cooperativa son:
- Complicados Normales Sencillos
15. La información que se maneja dentro de la Cooperativa, es exacta:
- Nunca Casi nunca Generalmente
- Casi siempre Siempre
16. ¿Considera que la tecnología utilizada por la Cooperativa es la necesaria para facilitar las operaciones internas y para prestar un servicio de calidad?
- Si
- No
17. La comunicación con los demás empleados de la Cooperativa le parece:
- Difícil Normal Fácil

Muchas Gracias!!!

Anexo IV



**Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas**

Guía de Entrevista Sobre el Servicio al Cliente Cooperativa de Empleados de la Corporación BI (Gerencia)

Explicación General

La presente entrevista tiene como objetivo desarrollar un estudio sobre el servicio prestado en esta Cooperativa. La opinión del entrevistado ayudará a determinar la situación actual del servicio ofrecido y los factores que inciden en la calidad del mismo.

1. ¿Quién es su cliente principal?

2. ¿Cuál cree que es la necesidad principal de los socios de la Cooperativa?

3. ¿Se aplica la Planeación Estratégica en la Cooperativa?

Si No

(Preguntar, en solo si la respuesta anterior es afirmativa)
¿Incluye el servicio al cliente dentro de la planeación estratégica?

Si No

4. ¿Existe una visión, misión, credo y principios en la Cooperativa?

Si No

5. ¿Cree que la cultura organizacional de la Cooperativa está orientada al Servicio?

- Si No

Observaciones:

6. ¿Cómo describe el servicio prestado por la Cooperativa?

7. ¿Cuáles son las cualidades del servicio prestado por la Cooperativa?

8. ¿Cuáles son las deficiencias o problemas de servicio que se presentan en la Cooperativa?

9. ¿Posee la Cooperativa, una estrategia de servicio?

- Si No

Observaciones:

10. ¿Que productos y servicios generan mayor expectación en los socios de la Cooperativa?

11. ¿La Cooperativa cuenta con el equipo de trabajo adecuado?

12. ¿Está el personal de la Cooperativa, suficientemente capacitado y motivado?

13. ¿Cree que la estructura organizacional actual, responde a las necesidades de los socios y los empleados?

14. ¿Cómo califica los procesos internos de la Cooperativa?

15. ¿Mencione los procesos internos de la Cooperativa, más importantes?

16. ¿Cómo califica la generación y manejo de la información dentro de la Cooperativa?

17. ¿Según su opinión, como son los precios de los productos y/o servicios ofrecidos por la Cooperativa?

18. ¿Cuenta la Cooperativa con la tecnología necesaria para desarrollar eficientemente sus operaciones?

19. ¿Cuales son los sistemas o medios que la Cooperativa utiliza para comunicarse con el socio?

20. ¿Cuales son los sistemas y/o medios de comunicación utilizados entre los empleados de la Cooperativa?

21. ¿Cuál es su opinión sobre la comunicación que la Cooperativa mantiene con sus socios y empleados.

22. ¿Existe algún sistema de medición y retroalimentación de la calidad del servicio prestado por la Cooperativa?

23. ¿Existe innovación o mejoras a los productos y/o servicios ofrecidos por la Cooperativa?

Muchas Gracias!!

Anexo V



**Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas**

Guía de Observación Calidad del Servicio Cooperativa de Empleados de la Corporación BI

El presente documento constituye una guía que orientará los aspectos a observar durante la investigación a realizar en la organización objeto de estudio. El investigador deberá dirigir su atención a cada uno de los puntos incluidos en la misma.

1. Conocimiento del cliente
 - 1.1 Mecanismos para conocer al cliente
 - 1.2 Información sobre el cliente
2. Aspectos de planeación estratégica aplicados en la organización:
 - 2.1 Visión
 - 2.2 Misión
 - 2.3 Principios y valores organizacionales
 - 2.4 Credo organizacional
 - 2.5 Estrategia de servicio
 - 2.6 Objetivos y metas estratégicas
3. Elementos EPPRPTEC
 - 3.1 Estructura organizacional
 - 3.1.1 Cantidad de personal
 - 3.1.2 Cantidad áreas o departamentos
 - 3.1.3 Línea de autoridad
 - 3.1.4 Distribución de atribuciones
 - 3.1.5 Unidades de apoyo al servicio
 - 3.1.6 Relaciones entre departamentos
 - 3.2 Personal
 - 3.2.1 Proceso de reclutamiento y selección
 - 3.2.2 Identificación de habilidades y conocimientos para cada puesto de trabajo
 - 3.2.3 Actitud de servicio mostrada por el personal
 - 3.2.4 Existencia de programas de inducción y capacitación
 - 3.2.5 Sistemas de compensación de desempeño.
 - 3.3 Procesos
 - 3.3.1 Detalle de los procesos
 - 3.4 Nivel de Precios

3.5 Tecnología

3.5.1 Aplicaciones tecnológicas relacionadas con los controles y procesos

3.5.2 Aplicaciones tecnológicas relacionadas con la comunicación

3.6 Comunicación

3.6.1 Aspectos de identidad organizacional

3.6.2 Medios para la transmisión de identidad

3.6.3 Efectividad de la comunicación

4. Métodos para evaluar el servicio

5. Innovaciones recientes en los servicios