UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROCESO DE ATENCION DE LOS RECLAMOS DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL TUMI, 2017

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

OMAR DANILO CHAVEZ SOMOZA

Asesor:
Gloria Elvira Fabián Sotelo

Lima-Perú
2017

Índice

Capítulo 1 6
Introducción y Antecedentes de la Empresa 6
1.1. Datos Generales 7
1.2. Nombre o Razón Social de la Empresa 7
1.3. Ubicación de la Empresa 8
1.4. Giro Empresa 8
1.5. Tamaño de la Empresa 8
1.6. Breve Reseña Histórica de la Empresa 9
1.7. Organigrama de la Empresa 10
1.8. Misión, Visión y Valores 11
1.9. Productos y Clientes 12
1.10. Premios y Certificaciones 14
1.11. Relación de la Empresa con la Sociedad 14
Capítulo 2 15
Definición y Justificación del Problema 15
2. Definición 16
2.1. Caracterización del Área Analizada 17
2.2. Antecedentes y Definición del Problema 18
2.3. Causas del Problema 21
2.4. Objetivos: General y Específico 21
2.5. Justificación 22
2.6. Alcances y Limitaciones 22
Capítulo 3. 23
Marco Teórico 23
3. El Conocimiento Sobre Teorías Existentes 24
La cooperativa 24
La Calidad 24
El Cliente 24
El Servicio al Cliente 24
Reclamo 25
Queja 25
La Mejora Continua 25
ISO-9001 26
Proceso 26
El Ciclo PHVA o Deming 26
Planificar 27
Hacer 27
Verificar o Controlar 27
Actuar 27
Autores De Teoría De Calidad 27

El Conocimiento Teóricos 28
Capítulo 4. 31
Metodología de Investigación 31
4. Metodología de Investigación 32
4.1. Metodología a utilizar 32
Capítulo 5. 33
Análisis Crítico y Planteamiento de Alternativas 33
5. El Análisis Crítico y Planteamiento de Alternativas 34
5.1. El Análisis Crítico 34
5.2. Diagrama Causa Efecto 40
5.3. Planteamiento de Alternativas 40
5.4. Alternativas de Solución para el Problemas 41
Capítulo 6. 43
Justificación de la Solución Escogida. 43
6. Justificación de la Solución Escogida 44
Capítulo 7 45
Implementación de la Propuesta 45
7. Implementación de la Propuesta 46
Diseño de la Propuesta 47
7.1. Etapa Planear 47
7.2. Etapa Hacer 50
7.3. Etapa Verificar 54
7.4. Etapa Actuar 55
7.5. El Calendario De Actividades Para La Implementación Del Proyecto Es El Siguiente: 56
7.6. Presupuesto Para El Diseño De Mejora En La Atención De Los Reclamos 57
Capítulo 8 58
Conclusiones y Recomendaciones 58
8. Conclusiones y Recomendaciones 59
Referencias 61

Índice de Figuras

FIGURA 1. LOGO DE LA EMPRESA 7
FIGURA 2. UBICACIÓN DE LA EMPRESA. 8
FIGURA 3. MAPA DE UBICACIÓN DE AGENCIAS 9
FIGURA 4. IMAGEN INSTITUCIONAL. 10
FIGURA 5. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL. 10
FIGURA 6. VOLANTE DE PROMOCIÓN. 13
FIGURA 7. ORGANIGRAMA ÁREA. 17
FIGURA 8. PRODUCTOS MÁS RECLAMADOS. 19
FIGURA 9. FLUJOGRAMA ACTUAL DEL PROCESO DE RECLAMO 35
FIGURA 10. MUESTRA DE RECLAMOS TELEFÓNICOS 36
FIGURA 11. REPORTE CAPTACIONES VS RECLAMOS. 37
FIGURA 12. REPORTE RECLAMOS. 39
FIGURA 13. DIAGRAMA DE ISHIKAWA 40
FIGURA 14. FLUJO DE METODOLOGÍA PHVA 47
FIGURA 15. DIAGRAMA DE VALORIZACIÓN 48
FIGURA 16. DIAGRAMA DE PARETO DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS 49
FIGURA 17. FLUJOGRAMA PROPUESTO 53

Índice de Tablas

TABLA 1. ORGANISMO DE GOBIERNO 11
TABLA 2. RECLAMOS RECIBIDOS POR INDECOPI 18
TABLA 3. RESOLUCIONES CONSENTIDAS SEGÚN SBS. 19
TABLA 4. ETAPAS DEL CICLO DEMING 32
TABLA 5. ÁREAS EN EL PROCESO 36
TABLA 6. MOTIVO DE RENUNCIAS 38
TABLA 7. INDICADORES MENSUALES 39
TABLA 8. MODELO EFQM 41
TABLA 9. ANÁLISIS FODA 46
TABLA 10. DETALLE DE CAUSAS DEL PROBLEMA EN PROCESO 49
TABLA 11. SOLUCIÓN Y ACCIONES A TOMAR 50
TABLA 12. PREGUNTAS POR LA ATENCIÓN RECIBIDA 51
TABLA 13. ÁREAS INVOLUCRADAS EN PROCESO DE RECLAMO 54
TABLA 14. REPORTES DE VERIFICACIÓN 54
TABLA 15. EJECUCIÓN DEL CICLO DE PHVA EN TESIS 55
TABLA 16. INDICADORES ACTUALES VS PROCESO PHVA 55
TABLA 17. CALENDARIOS DE ACTIVIDADES - 2018 56
TABLA 18. PRESUPUESTO DEL PROYECTO DE MEJORA 57

Introducción

El presente trabajo presenta un análisis de los procesos internos de la atención de los reclamos de los socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Tumi, basándonos en el uso de una metodología científica la cual ayudara en la búsqueda de alternativas de mejora con la finalidad de brindar un servicio de calidad.

Para poder hacer uso de la metodología se tomaron los principales indicadores del área de estudio los cuales en un principio están arrojando alertas a tomar en cuenta, es por este motivo que se pone como prioridad atacar estos indicadores.

En búsqueda de mejorar estos indicadores se buscó las causas que intervienen las cuales fueron identificadas y a su vez se presenta su propuesta de solución las cuales según el uso de la metodología mejoran el proceso considerable mente y esto ayudara a bajar las quejas, reclamos y renuncias de los asociados.

Es por este motivo que al ver que se mejora considerable mente la atención de los reclamos se procede a presentar la propuesta de mejora.

Capítulo 1

Introducción y Antecedentes de la Empresa

1.1. Datos Generales

Es una cooperativa de ahorro y créditos sin fines de lucro, cuyo principal objetivo es el apoyo económico a sus asociados los cuales son del sector salud y del sector público, a la fecha se tienen 54,000 asociados y 60 oficinas especiales a nivel nacional y es la cooperativa número uno en el sector salud (Revista Cooperativa, 2017)

1.2. Nombre o Razón Social de la Empresa

La empresa se denomina Cooperativa de ahorro y crédito El Tumi con el siguiente RUC: 20110591391

Figura 1. Logo de la empresa Fuente: Cooperativa el Tumi.

Según el estatuto el logo de la cooperativa de ahorros y créditos El Tumi, está compuesto por el Tumi, los pinos y un círculo, los cuales tiene el siguiente significado:

El Tumi

Es un cuchillo ceremonial de la cultura chimú e inca, la cual lo utilizaban para realizar trepanaciones craneales, instrumento que estaba relacionado con la medicina, razón por la cual se denomina el nombre del Tumi ya que los médicos se sintieron identificados con la imagen del Tumi.

Los Pinos

Los dos árboles de pino simbolizan la unión, el trabajo en equipo, la hermandad para llegar a un solo objetivo la cooperación y el Verde Oscuro es representado por el color que genera la clorofila como principio de vida en la naturaleza, es decir el verde es la vida que da el cooperativismo a las personas y sociedad para mejorar la condición de vida.

El Círculo

Representa al círculo de la vida y se une dentro del trabajo en equipo a demás enlaza los valores de toda cooperativa.

1.3. Ubicación de la Empresa

La Dirección de la cooperativa es, Av. 06 de agosto n°551- Jesús María- Lima

Teléfono: (511) 205 6600

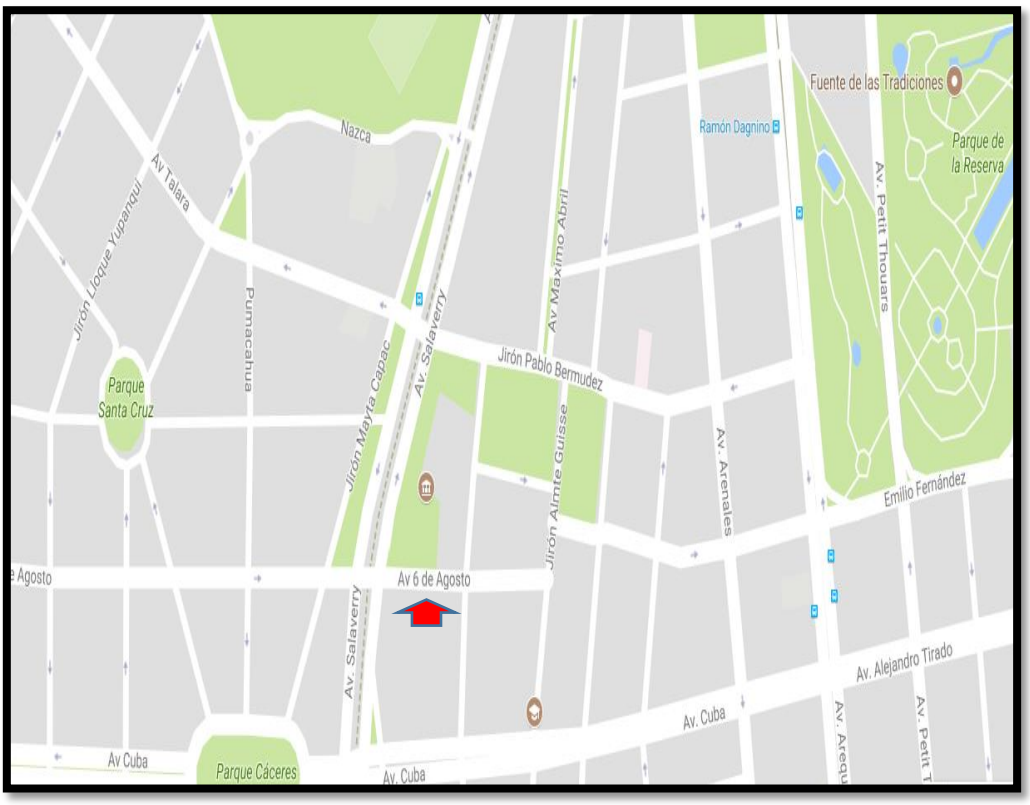

Figura 2. Ubicación de la empresa. Fuente: www.google maps.

1.4. Giro Empresa

La cooperativa de Ahorro y crédito el Tumi, es una empresa sin fines de lucro, no obstante por la naturaleza de sus servicios se encuentra en el giro de actividades financieras (Estatuto cooperativa El Tumi, 2017).

1.5. Tamaño de la Empresa

Se puede determinar como una mediana empresa, por el número de trabajadores de 50 a 250 y por el nivel de ventas (MINTRA, 2016); Mayor de 1700 hasta 2300 UIT (SUNAT, 2017).

En la actualidad la Cooperativa el Tumi tiene 60 oficinas especiales a nivel nacional la cual le ayuda a tener presencia y mayores asociados.

Figura 3. Mapa de ubicación de agencias Fuente: Cooperativa El Tumi

1.6. Breve Reseña Histórica de la Empresa

La cooperativa en su creación tenía el nombre de servicios múltiples de los trabajadores administrativos del Ministerio de Salud El Tumi, se constituyó el 27 de noviembre de 1975.(Estatuto cooperativa El Tumi, 2017)

En la sesión extraordinaria de la asamblea general de fecha 30 de abril del 2006 se acordó modificar su tipología se servicios especiales y aprobó en su estatuto conservando el nombre El Tumi por su estructura social, que es de modalidad de usuarios, por su actividad económica, que es del tipo de servicios especiales, tiene la calidad abierta de socios y capital variable e ilimitado, los mismos que rigen por la ley general de cooperativas.

En cumplimiento de los dispuesto en la ley general de cooperativas, en sesión extraordinaria de la asamblea general de fecha 18 de diciembre del 2013, se acuerda modificar su tipología por la de ahorro y crédito, se aprobó en su estatuto conservar el nombre de El Tumi.

La cooperativa se rige por su estatuto, las disposiciones de la Superintendencia de Banca y Servicios (S.B.S) y la Federación Nacional de Cooperativas de ahorro y créditos del Perú (FENACREP).

Figura 4. Imagen institucional. Fuente: Cooperativa El Tumi.

1.7. Organigrama de la Empresa

Según el plan estratégico de la Cooperativa de ahorro y crédito el Tumi, se tiene el siguiente Organigrama institucional.

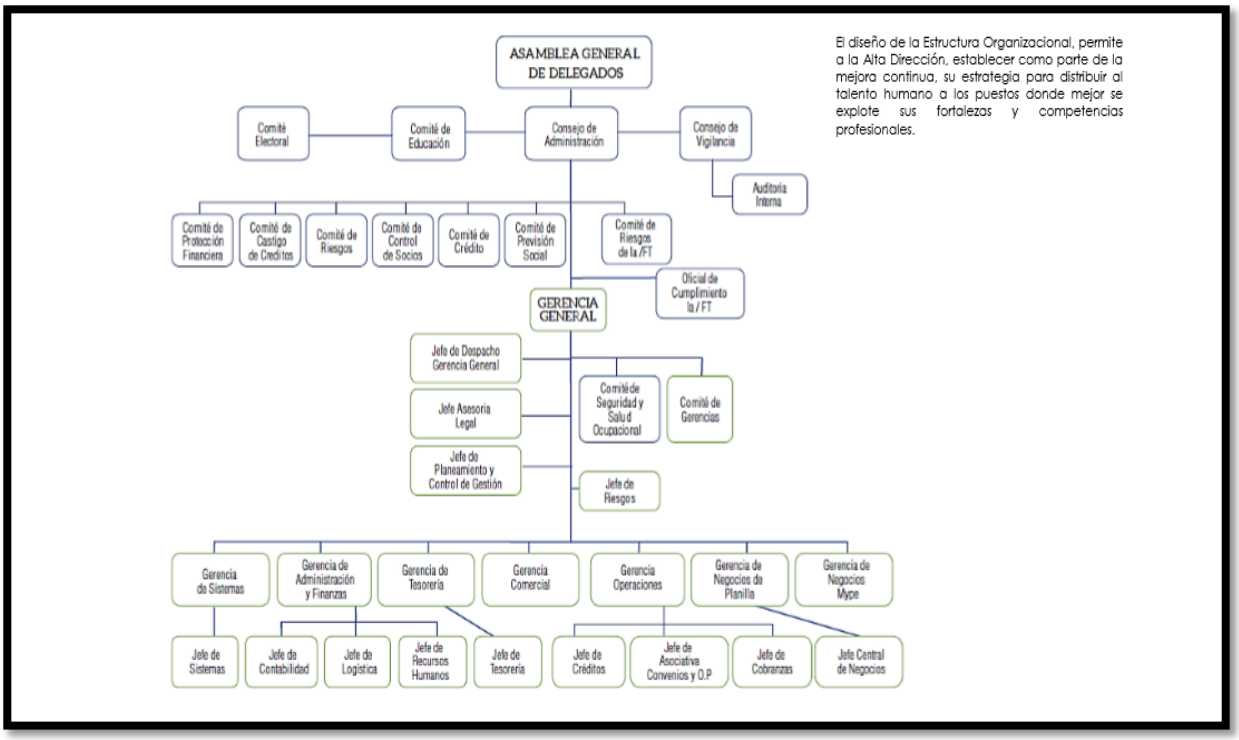

Figura 5. Organigrama Institucional. Fuente: Cooperativa El Tumi

Según el estatuto la alta dirección se compone por los siguientes comités

Tabla 1.

Organismo de Gobierno

ORGANOS DE GOBIERNO COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITOS "EL TUMI"	
CARGO	CONFORMACION DE DIRECTIVAS
	CONSEJO DE ADMINISTRACION
PRESIDENTE	Sr. Guevara Gonzales, Manuel Antonio
VICEPRESIDENTE	Sr. Barreto Vargas, Bernardo Jorge
SECRETARIO	Mg. Sánchez Pinchi, Jose Eduardo
VOCAL TITULAR	Sra. Falcón Pujada, Nelly Gregoria
VOCAL TITULAR	Sr. Vela Vasquez, Jorge
	CONSEJO DE VIGILANCIA
PRESIDENTE	Sr. Ingunza Santamaría, Carlos Martin
VICEPRESIDENTE	Mg. Dr. Leon Hinojosa, Robin Wilson
SECRETARIO	Sra. Pinto Espinoza, Patricia
	COMITÉ ELECTORAL
PRESIDENTE	Sr. Tucto Cipriano, Luis Orlando
VICEPRESIDENTE	Sr. Soria Castillo, Jorge
SECRETARIO	Sra. Poemape Zorrilla, Ana María
	COMITÉ DE EDUCACION
PRESIDENTE	Sr. Barreto Vargas, Bernardo Jorge
VICEPRESIDENTE	Mg. Ibérico Calla, Manuel Segundo
SECRETARIO	Lic. Casas Sandoval, Gladys Victoria
	GERENCIA GENERAL
GERENTE GENERAL	Mg. CPCC. Tucto Cipriano, Luis Rolando

Nota: Adaptado del Estatuto de la Cooperativa el Tumi. Elaborado por la Cooperativa el Tumi

1.8. Misión, Visión y Valores

Según el estatuto la cooperativa de ahorro y crédito El Tumi tiene la siguiente Misión, visión y Valores (Estatuto cooperativa El Tumi, 2017)

Visión

“Ser una Organización Cooperativa de Ahorro y Crédito Líder en el Perú, brindando servicios financieros y beneficios mediante una gestión de calidad, generando sosteniblemente el desarrollo económico, social y cultural de todos nuestros socios”.(Estatuto cooperativa El Tumi, 2017)

Misión

“Somos una Organización Cooperativa de Ahorro y Crédito que funciona bajo un modelo de gestión transparente, competitivo e innovador, brindando servicios financieros y beneficios que contribuyen al desarrollo y satisfacción de nuestros socios del sector público y privado a nivel nacional.” (Estatuto cooperativa El Tumi, 2017).

Valores cooperativos

Ayuda mutua. Se da la “ayuda mutua” cuando dos o más personas se socorren y cooperan entre sí para lograr las metas individuales o colectivas propuestas.

Responsabilidad. La “responsabilidad” es la obligación de responder por los propios actos. Es también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Democracia. En el cooperativismo hay “democracia” cuando las y los asociados mantienen el control de la cooperativa, participando activamente en la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos sociales a través de sus representantes o en otros espacios de poder.

Igualdad. Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado o asociada sin discriminación de sexo, etnia, clase social, credo o capacidad intelectual o física.

Equidad. La equidad se refiere a la noción de justicia de dar a cada cual lo que se merece o ha ganado según sea su grado de participación o aporte, y reconociendo sus condiciones y características especiales. Es decir, tomando en cuenta la diferencia.

Solidaridad. Es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.

Honestidad. Es la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de las y los asociados. La persona honesta es incapaz de robar, estafar o defraudar.

Transparencia. En una cooperativa hay “transparencia” cuando la información es administrada entre las y los asociados y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna. En la base de la transparencia está la confianza, la comunicación y la franqueza. Se oponen a ella el encubrimiento y el engaño.

Responsabilidad social. En el cooperativismo, la “responsabilidad social” se vincula al compromiso con el desarrollo de la comunidad. Por ello las cooperativas son agentes activos en la generación de empleo y en la justa distribución de la riqueza.

Preocupación por los demás. Hasta no lograr el bienestar material y espiritual de las personas que le rodean, el cooperativista auténtico estará en una condición de inquietud o desasosiego, buscando soluciones a los problemas sociales.

1.9. Productos y Clientes

Productos

La cooperativa de ahorro y crédito el Tumi, está en el rubro financiero y estos son sus principales productos (Reglamento de créditos de la cooperativa El Tumi, 2017).

Presta Tumi: Este producto está dirigido a los socios nuevos cuya característica es que se le otorga a una tasa preferencial del 1% de interés T.E.A y cuyo monto es de S/5,000.00.

Crédito Promocional: Está dirigido a socios nuevos cuyo monto de préstamo es diferente a los S/ 5,000.00, la característica es que se le puede otorgar créditos hasta S/10,000.00 con un interés de interés es del 2% T.E.A

Créditos Especial: Está dirigido a los socios antiguos y la característica está en que se le puede dar un crédito hasta S/30,000.00 con un interés es del 2.50% T.E.A.

Créditos Ordinarios: para hablar de este producto primero se define el termino aporte el cual es la suma del monto mensual que realiza el socio en la cooperativa el Tumi el aporte es mínimo 20 y máximo 30, el cual se va acumulando. Está dirigido para todos los socios y la característica es que los montos que puede solicitar es 3 veces su aporte, es decir si tiene S/500.00 de aporte se le podrá otorgar S/1,500.00 a una tasa de Interés del 2.25%T.E.A

Créditos Cubiertos: Está dirigido para todos los socios y la característica está en que el monto solicitado es igual o menor a sus aportes a una tasa de interés 2% T.E.A

Clientes: La Cooperativa de ahorro y créditos El Tumi, es una entidad abierta a todos los trabajadores del sector salud, empresas del sector público y privado que tiene convenio de descuento por planilla. Trabajadores del MINSA, ESSALUD, Trabajadores del Misterio Publico, Trabajadores de la Contraloría, algunos Municipios y Gobiernos Regionales.

Figura 6. Volante de Promoción. Fuente: Cooperativa el Tumi

1.10. Premios y Certificaciones

La cooperativa por ser sin fines de lucro no participa en concursos o Certificaciones.

1.11. Relación de la Empresa con la Sociedad

La Cooperativa es una persona jurídica sin fines de lucro, basada en un convenio social que se sustenta en la solidaridad y la ayuda mutua de sus asociados, con el propósito de satisfacer las necesidades de ahorro y crédito de sus integrantes, brindándoles un alto grado de seguridad mediante una eficaz y eficiente gestión y con estricta observancia de los principios cooperativos, brindando además otros servicios conexos y complementarios a su actividad principal y compatibles con la legislación vigente de acuerdo a lo establecido por la Ley General de Cooperativas: Promover el desarrollo económico y social de sus socios, mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua. Fomentar la educación cooperativa entre sus socios, familiares y la comunidad en general. Conceder a sus socios, en forma eficiente y oportuna, los servicios de ahorro y crédito con arreglo a las condiciones que señalan las normas al respecto. Respetar, practicar y difundir los principios cooperativos. Promover y orientar entre sus socios, el hábito del ahorro y la utilización racional del crédito (Estatuto de la Cooperativa El Tumi, 2017)

Capítulo 2

Definición y Justificación del Problema

2. Definición

Para poder hablar de la problemática planteada, lo primero que se trata es de definir la satisfacción del cliente, la cual es producida por la satisfacción del producto o servicio que adquirió el cliente, de este modo se puede decir que la cooperativa el Tumi brinda productos financiero que son los préstamos y las cuentas de ahorros.

Como todo producto o servicio no es perfecto se presentan reclamos, sugerencias, inquietudes sobre el producto o solicitudes información adicional las cuales tiene que ser solucionadas por la Cooperativa que brinda el producto o servicio.

El personal que trabaja en las oficinas de la cooperativa el Tumi son los encargados de recibir las solicitudes de reclamo de los socios por insatisfacción de algún producto que brinda la cooperativa y también existe los reclamos por la mala atención del servicio que brinda el personal que está en la oficina que son los administradores o gestores.

Existen causas que impiden poder dar soluciones a los reclamos o requerimientos de los socios que son la falta de experiencia del personal, software no acorde al rubro y reglamentos o manuales desfasados.

Es por estas razones que se plantea un diseño para mejorar en el proceso de atención de los reclamos, con la metodología del siclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) la cual ayudara a mejorar la calidad el proceso.

2.1. Caracterización del Área Analizada

El área de Asociativa está compuesta por 3 departamentos las cuales tienen diferentes funciones y procesos, pero todas están dentro de la gerencia de operaciones, como se muestra en la figura 7. (Estatuto cooperativa El Tumi, 2017)

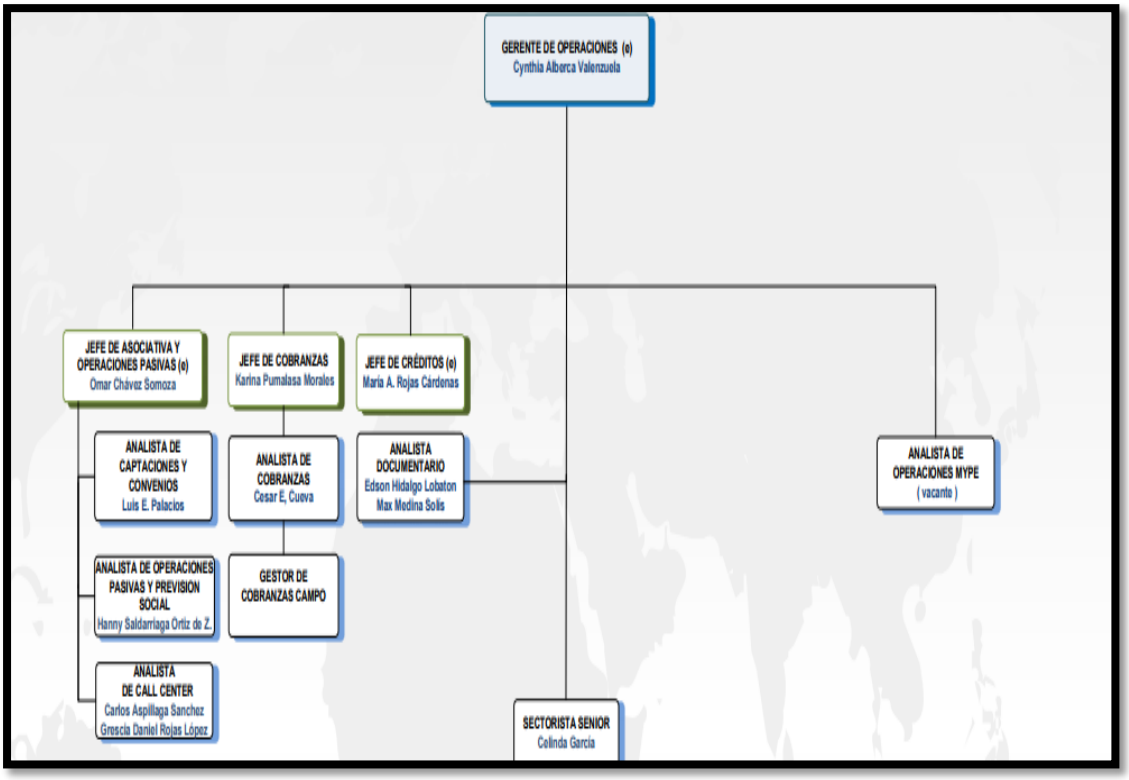

Figura 7. Organigrama área. Fuente: Cooperativa el Tumi

El Área de asociativa tiene como función velar por mantener el nivel asociativo de la Cooperativa El Tumi y la continuidad de los convenios institucionales.

Captaciones y convenios

Este departamento se encarga de verificar las captaciones de los nuevos asociados o las deserciones y de realizar el seguimiento a los convenios institucionales (hospitales, instituciones privadas), antes del vencimiento y en el proceso de renovación del convenio.

Operaciones pasivas y previsión social

Este departamento se encarga de realizar el desembolso de las solicitudes de retiro de cuentas a plazo fijo y de aprobar los beneficios de sepelio a los beneficiarios.

Atención al Socios o Call Center

Este departamento se encarga de atender los reclamos de los socios a nivel nacional, los cuales pueden llegar en por el libro de reclamaciones, telefónica o por otros vías.

Asimismo es este el departamento al cual analizaremos para llevar a cabo la propuesta de mejora, ya que es donde se evalúan la atención a los reclamos.

2.2. Antecedentes y Definición del Problema

Antecedentes

Para poder determinar la problemática que existe en cuanto a la insatisfacción de los clientes, nos dirigimos al reporte del Instituto de Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), el cual nos indica que para el tercer trimestre del 2017 se atendieron 20583 las cuales pertenecen al sector financiero y de las cuales 2470 pertenecen a Otros Proveedores, las cuales está dentro las Cooperativas, CMAC, CRAC, entre otras establecimientos.

Donde se puede determinar que los reclamos a las instituciones financieras equivalen al 44% de los reclamos a nivel nacional (47019) y de estas 12% equivalen a las cooperativas y otros establecimientos.

Tabla *2*.

Reclamos Recibidos Por Indecopi

SAC-PERU: RECLAMOS RECIBIDOS ASOCIADOS A SERVICIOS BANCARIOS Y FINANCIEROS A NIVEL NACIONAL, SEGÚN PROVEEDOR, ENERO-SEPTIEMBRE 2017

N°	Proveedor	Total 2016	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	oct-17	Total Ene-Sep 17
1	Banco Falabella Perú S.A	3241	233	201	222	225	308	352	444	579	470	3034
2	Banco de Crédito del Perú	3927	383	307	302	267	266	264	226	311	318	2644
3	Banco Continental	2905	259	228	243	230	248	200	204	243	227	2082
4	Banco Internacional del Perú	2437	255	226	219	192	232	189	169	207	229	1918
5	Financiera Oh	2467	296	206	247	205	215	164	176	210	185	1904
6	Scotiabank Perú S.A	1794	226	184	219	165	229	230	193	209	172	1827
7	Banco Cencosud S.A	1358	387	250	173	175	165	116	107	119	72	1564
8	Crediscotia Financiera S.A	641	69	59	69	79	64	69	66	85	88	648
9	Banco Ripley Perú S.A	843	96	64	74	65	62	77	40	82	66	626
10	Banco Financiero del Perú	612	44	44	53	31	37	35	28	33	41	346
11	Banco Azteca del Perú S.A	573	32	34	30	24	28	30	26	49	27	280
12	Banco de la Nación	345	35	39	30	24	25	16	29	30	31	259
13	Banco Interamericano de Finanzas	236	28	19	20	19	15	31	34	27	46	239
14	Diners Club Peru S.A	143	11	15	14	16	14	20	15	36	29	170
15	Banco de la Microempresa S.A	195	14	16	22	11	20	15	21	19	13	151
16	CMAC Arequipa	172	15	23	11	12	8	11	11	13	18	122
17	Financiera efectiva S.A	128	13	15	11	14	18	11	8	17	13	120
18	CMAC Cusco	81	16	9	12	11	5	8	9	11	14	95
19	Banco GNB Perú S.A	79	13	10	6	6	10	7	11	10	11	84
20	Otros Proveedores	2873	291	272	296	251	319	226	263	291	261	2470
	Total	25050	2716	2221	2273	2022	2288	2071	2080	2581	2331	20583

Nota: Adaptado del reporte trimestral de indecopi. Elaborado por indecopi.

Según el reporte de la **Superintendencia de Banca, seguro y AFP** (SBS) para el segundo Trimestre los productos más reclamados en los bancos fueron las tarjetas de créditos (52%), cuenta de ahorro (18%), atención al público (8%) y otras productos como se muestra en la siguiente figura

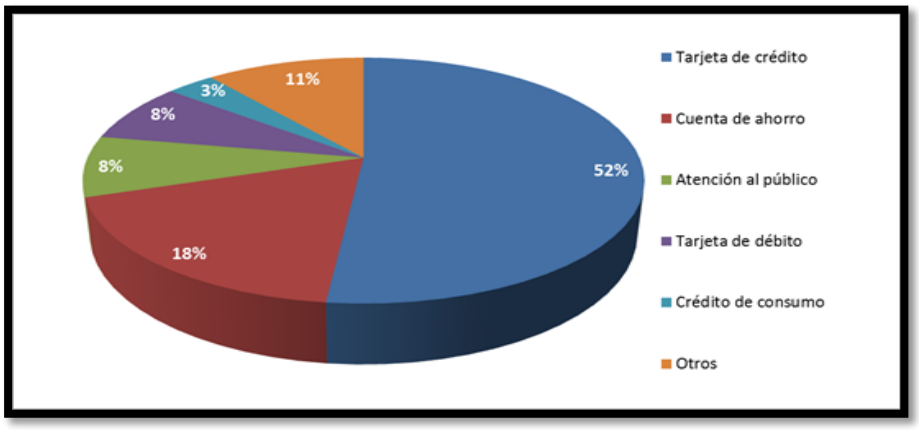

Figura 8. Productos más Reclamados. Fuente: SBS.

Como se muestra en la Figura 8, los reclamos por los servicios financieros ante Indecopi muestra una insactifaccion del 44% y la SBS nos muestra 8% es por estos motivos ademas de que el nivel de satisfaccion bajo en la cooperativa y esto se puede ver en el aumento de las renuncias.

Tabla 3.

Resoluciones Consentidas según SBS.

RESOLUCIONES CONSENTIDAS PRIMER TRIMESTRE 2016					
#	**Entidad Supervisada**	**Sector**	**Nivel de la Infracción**	**Sanción**	**Descripción de la Infracción**
1	BBVA Banco continental	Financiero	Leve	16 UIT	No trasladar los fondos CTS dentro del plazo establecido
2	Interbank	Financiero	Leve	10 UIT	1)Registrar Indebidamente los reclamos de sus clientes y no atenderlos dentro del plazo establecido
			Grave	0.8 UIT	2) No cumplir con remitir la información requerida por la Superintendencia.

Nota: Adaptado de resolución de reclamos. Elaborados por la SBS.

En la Tabla 3, se muestra las sanciones impuestas a entidades financieras por incurrir en procesos que hoy en día la cooperativa el Tumi también podrá ser sancionados de la misma manera, por este hecho se plantea mejorar el proceso y no caen en estas sanciones.

Definir el Problema

Síntomas del Problema

Para poder plantear los síntomas para este problema se tuvo la alerta del aumento de los reclamos, aumento de la deserción de los socios y aumento de las sugerencias las cuales tienen un punto en común la atención al Público, en los reclamos, solicitudes e información requerida.
Para ser más específicos los Socios reclaman rapidez de sus solicitudes y atención oportuna a sus requerimientos.

Principales Requerimientos de los Socios

Rápida atención de los reclamos

- Solicitud de devolución de aportes
- Descuentos indebidos (cobros de más)
- No estar de acuerdo al cobro de costo operativo
- No estar de acuerdo al cobro de Multas
- No estar de acuerdo a cobro de actividades

Cuando el socio Renuncia

- Mala atención del personal
- Sobreendeudamiento
- Descuentos indebidos

Buzón de Sugerencias

- Tiempo de espera para la atención
- Amabilidad del Personal
- Tiempo de atención de solicitudes

2.3. Causas del Problema

Las causas de las demoras en la atención de los Reclamos están relacionadas netamente al proceso de solución a los requerimientos de los socios los cuales son proceso de estudio en esta propuesta de solución.

Pronóstico

De continuar con esta situación la cooperativa el Tumi, se expone a seguir perdiendo a sus asociados que son parte fundamentan en la cooperativa, también al aumento de las multas expuestas por Indecopi por reincidir en problemática y el riesgo de Reputación.

Control del Problema

Por lo mencionados se plantear una propuesta de mejorar la atención al proceso de atención de los reclamos, por lo tantos se piensa utilizar el método de PHVA las cuales ayudaran a mejora el proceso a los reclamos antes mencionadas.

Problema General

¿Cómo mejora el proceso de atención de los reclamos de los socios de la cooperativa el Tumi?

Problemas Específicos

¿Evaluar la situación actual del proceso de atención a los reclamos?

¿Cuáles son causa de la demora del proceso de atención a los reclamos?

¿Cómo se mejoraría el Proceso de atención de los Reclamos de la cooperativa el Tumi?

2.4. Objetivos: General y Específico

Objetivo General

Diseñar la mejora del proceso de atención de los reclamos de los socios de la cooperativa El Tumi en el 2017.

Objetivo Especifico

Diagnosticar la situación actual del proceso de la atención a los reclamos en la Cooperativa.

Identificar las causas que afectan el proceso de la atención a los reclamos en la cooperativa.

Diseñar una propuesta de mejorar el proceso de los reclamos de los socios de la cooperativa El Tumi.

2.5. Justificación

Esta propuesta busca mejorar la atención a los reclamos de socios de la cooperativa el Tumi con la finalidad de agilizar los proceso de los reclamos ante las múltiples quejas y renuncias de los asociados por estar insatisfecho con la atención recibida, es por tal motivo se elabora el plan de mejora.

Los resultados de la investigación permitirán la toma de decisiones en las propuestas de capacitación del personal, mejora continua en los procesos y tener un reglamento vigente y actualizado.

2.6. Alcances y Limitaciones

Alcances

Con el planteamiento de mejoras en el proceso lograremos que sea más eficiente la atención para ello propondremos estas mejoras a las áreas encargadas del proceso que son las siguientes:

Área Negocios: donde intervienen los Administradores de agencia y los Gestores.

Área de Operaciones: donde interviene el analista de Call center (encargado de realizar el proceso de reclamos) y la jefatura de Asociativa

Limitaciones

Las limitaciones para poder realizar esta propuesta fue la falta de información que se tiene por ser una institución No supervisada por la SBS.

Las cooperativas son cerradas, las cuales no se pueden tener mucha información de la competencia.

Capítulo 3.

Marco Teórico

3. El Conocimiento Sobre Teorías Existentes

La cooperativa

La cooperativa es una organización que agrupa a varias personas con la finalidad de realizar una actividad empresarial; en donde todos “cooperan” para beneficiarse de forma directa para obtener un bien, un servicio o trabajo en las mejores condiciones. Las cooperativas se encuentran reguladas por una Ley especial denominada ("Ley General de Cooperativas" Aprobada por el D.L. 085-1981,1980, p.1).

La Calidad

Actualmente hablar de calidad es hablar de una filosofía aplicada todos los sectores productivos de las distintas empresas preocupados por el trabajo bien hecho, motivados por una sociedad cada vez más informada y exigente, así como por una competencia más intensa y organizada (García, García, Gil, 2007, p. 165)

El Cliente

“El Cliente es la persona más importante en nuestro negocio (actividad) de personas.
Las personas de las que dependemos, nunca ellos de nosotros”. (García, García, Gil. p. 151)

El Servicio al Cliente

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa. (Serna, 2006, p.19)

Por otro lado (serna, 2006) señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención. En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores. Las razones por las cual se impone esta nueva visión es que hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad,

rapidez conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios. Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicios al cliente y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones. Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad soluciones individualización y amabilidad. (Serna, 2006, p.19)

Reclamo

Manifestación que un consumidor realiza al proveedor a través de una Hoja de Reclamación del Libro de Reclamaciones, mediante la cual expresa una disconformidad relacionada a los bienes expendidos o suministrados o a los servicios prestados. La reclamación no constituye una denuncia y en consecuencia, no inicia el procedimiento administrativo sancionador por infracción a la normativa sobre protección al consumidor. (Decreto Supremo Que Aprueba El Reglamento Del Libro De Reclamaciones Del Código De Protección Y Defensa Del Consumidor, 2011, p. 3)

Queja

Manifestación que un consumidor realiza al proveedor a través de una Hoja de Reclamación del Libro de Reclamaciones, mediante la cual expresa una disconformidad que no se encuentra relacionada a los bienes expendidos o suministrados o a los servicios prestados o expresa el malestar o descontento del consumidor respecto a la atención al público, sin que tenga por finalidad la obtención de un pronunciamiento por parte del proveedor. La queja tampoco constituye una denuncia y en consecuencia, no inicia el procedimiento administrativo sancionador por infracción a la normativa de protección al consumidor. (Decreto Supremo Que Aprueba El Reglamento Del Libro De Reclamaciones Del Código De Protección Y Defensa Del Consumidor. 2011, p. 3)

La Mejora Continua

La Mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño.(Gutiérrez,2010, p. 87)

ISO-9001

Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes, así como los que son de aplicación reglamentaria. Su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. Esta norma es con la que se acreditan los sistemas de gestión de calidad de las compañías, el análisis y la certificación para determinar si el sistema de calidad de una empresa cumple con los requisitos de un sistema ISO-9001 lo hacen organismos autorizados por la ISO. (Gutiérrez, 2010 p. 60)

Proceso

Se entiende que son un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Por lo general, en una organización interactúan muchos procesos para al final producir o entregar un producto o servicio, de tal forma que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultado de otros procesos. Por ello es importante enfocarse en las actividades que producen los resultados, en lugar de limitarse a los resultados finales. (Gutiérrez, 2010, p. 64)

El Ciclo PHVA o Deming

El ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización. En este ciclo, también conocido como el ciclo de shewhart, Deming o el ciclo de calidad se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan (planear), este se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan si dio resultado y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo. La filosofía de este ciclo lo hace de gran utilidad para perseguir la mejora mediante diferentes metodologías. En general, para cumplir efectivamente el ciclo PHVA, es clave usar las herramientas básicas. (Gutiérrez, 2010, p. 140)

Planificar

“Se debe analizar y estudiar el proceso decidiendo que cambios pueden mejorar y en qué forma se llevara a cabo para lograr con los objetivos de la organización”. (Gutiérrez, p. 140)

Hacer

“Se llevaran a cabo los cambios o mejoras según el análisis que se realizó en el planeamiento”. (Gutiérrez, p. 140)

Verificar o Controlar

“Cuando se realicen la acción e instaurado el cambio, se debe realizar el seguimiento del proceso verificando que estén dentro de los objetivos trazados por la empresa”. (Gutiérrez, p. 140)

Actuar

“Estudiar los resultados si están de acuerdo a los objetivos de la empresa y de no ser así se podrá volver a ser el ciclo”. (Gutiérrez, p. 140)

Autores De Teoría De Calidad

Kaoru Ishikawa

El teórico de la administración especialista en control de calidad Kaoru Ishikawa, nació en Tokio en 1915, graduado de la universidad de Tokio en 1939 como químico industrial, trabajo en la industria y en el ejército. Experto en el control de calidad cuyo aporte fue la implementación de sistemas de calidad adecuados al valor de procesos empresariales. Se le considera el padre del análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales, dando el a este el nombre de diagrama Ishikawa. Fue quien destaco las diferencias entre los estilos de calidad japoneses y occidentales, debido a sus diferencias culturales. Su hipótesis principal fue que aspectos como que su país consta de una sociedad vertical, además de no haber sido influenciados por el taylorismo, diferencias de escritura, educación y religión fueron claves en el éxito japonés en el control de calidad. Kaoru Ishikawa definió la filosofía administrativa que se encuentra detrás de la calidad, los elementos de los sistemas de calidad y lo que él denomina, las siete herramientas básicas de la administración de la calidad, donde se le considera una fuerte inclinación hacia las técnicas estadísticas. Por otro lado se le conoce en todo el mundo a Kaoru Ishikawa por sus siete herramientas básicas que son: Hoja de control, Histograma, Análisis Pareto, Análisis de

Causa Efecto, Diagrama de Dispersión, Graficas de Control y Análisis estratégicos. (Gutiérrez, 2010, p. 48)

Edward Deming (1900-1993)

El doctor Edwards Deming nació el 14 de octubre 1900 en Wyoming, estados Unidos. Estudio Física y matemática en la universidad de Wyoming y recibió su doctorado en física en Yale. Desde este momento trabajo en barias empresas donde surgieron las ideas en la administración ya que las empresas solo pagaba a sus empleados por lo que producían. En 1950 impartió conferencias de las ventajas del control estadístico de la calidad y cursos de control de calidad en Japón, los cuales llevaron a Japón a crear el Premio a la Calidad Deming. Sus desarrollos en la década de 1980 contribuyo a dar forma a una nueva teorías para la gestión de las organizaciones, Deming critico muchas de las formas tradicionales de administrar y evaluar a los trabajadores, también propuso ideas más humanistas y fundamentadas en el conocimiento de la variación natural de los procesos. Sus propuestas tuvieron acogidas en grandes corporaciones como Ford Motor Company. Su mayor aportación a la gestión de calidad fueron los 14 principios para transformación de la gestión de la organización. (Gutiérrez, p. 32)

El Conocimiento Teóricos

Olivos (2014), en su tesis la comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la cooperativa de ahorro y crédito parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo" llego a la siguiente conclusión:

La comunicación interna dentro de la Cooperativa de Ahorro y créditos parroquia San Lorenzo no satisface en los trabajadores las posibilidades de establecer comunicaciones efectivas y oportunas al interno de la cooperativa, lo que redunda en una deficiente calidad de servicio. Con lo cual se evidencia la relación significativa entre la comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la cooperativa de ahorro y crédito San Lorenzo del distrito de Trujillo.

La percepción de la calidad del servicio que poseen los socios de la cooperativa de ahorro y crédito parroquia san Lorenzo está referida a tres dimensiones: calidad de interacción, calidad del entorno físico y calidad de resultados. Para el caso de la calidad de interacción, esta se manifiesta en la ausencia de la amabilidad, desempeño del servicio, capacidad de respuesta e información completa. Respecto a la calidad del entorno físico, esta se expresa en

necesidad de contar con infraestructura moderna, modernidad de equipos y experiencia gratificante. Y la calidad de los resultados, que tiene que ver con expectativas sobre el tiempo de espera traducido en rapidez en la entrega del servicio, la confiabilidad y la satisfacción del cliente, lo cual no satisface a los socios de la cooperativa.

Paredes y Romero (2013) en sus tesis "evaluación del servicio y atención al socio de la oficina principal de la cooperativa de ahorro y crédito jardín azuayo periodo 2013", llegaron a la siguiente conclusión:

Como resultado de la investigación se pudo concluir que la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo cuenta con un nivel aceptable en cuanto al servicio y atención que se le da al socio y usuario, debido a que el 53% de los encuestados, califico el servicio como bueno, pero el 4% califico como malo y pésimo, con lo cual se puede decir que esta institución brinda un buen nivel de servicio y atención.

En el área de caja la cordialidad, paciencia, rapidez, atención y comprensión con que se brinda el servicio es buena y excelente, pero la amabilidad para un 3% es pésima y para un 5% la cordialidad es regular, en el área de crédito no se cuenta con buena atención debido a que la cordialidad y la comprensión según los resultados obtenidos el 20% de personas califican estas cualidades como regular. Al igual que el área de balcón de servicios el 14% de personas calificaron la cordialidad y amabilidad como un servicio malo y atención regular, siendo estos factores importantes a considerar para poder mejorar el servicio y la atención brindada. En cambio se puede decir que en el área de información se calificó como bueno y excelente: la amabilidad, cordialidad, rapidez, ser atentos, pacientes, comprensivos; lo cual muestra que en esta área se está trabajando correctamente.

Quiliche (2016), en su tesis "Propuesta de un diseño de mejora del proceso de atención de clientes para mejorar la calidad del servicio de una entidad bancaria Cajamarca 2016", llegaron a la siguiente conclusión:

El proceso de atención al cliente ha mejorado con respecto a las principales causas de los indicadores bajos de calidad tales como respuesta a los requerimientos, la falta de experiencia del personal , la falta de calidad y la empatía con crecimiento de 43.68%,15.99% y 24.14% respectivamente esto gracias a la herramientas implementadas. Se realizó un diagnostico a la situación actual del área de plataforma de la entidad bancaria.

Donde se observa que existen muchas casusas que permiten que la atención al cliente no sea eficiente permitiendo indicadores bajos en la calidad. Clientes insatisfechos por la demora de respuestas, personales no cuenta con herramientas que le permitan solucionar problema de los clientes, el personal nuevo si bien es capacitado antes de ingresar al puesto al momento de atender al cliente al no conocer bien los procesos debido a su inexperiencia el cliente percibe el nerviosismo, la falta de conocimiento de algunos procesos lo que ocasiona una atención inadecuada por parte del empleado una de las causas principales que afectan los indicadores de calidad en atención al cliente.

Capítulo 4.

Metodología de Investigación

4. Metodología de Investigación

4.1. Metodología a utilizar

Para el desarrollo del proyecto de mejora en la atención a los reclamos de los socios en la cooperativa El Tumi, se tomó en cuenta la **metodología del ciclo PHVA O Deming** la cual nos ayudara con unas series de herramientas para mejorar los procesos y la calidad en el servicio.

Ciclo de PHVA: Planear, Hacer, Verificar, Actuar

Por otro lado cuando un equipo se reúne con el propósito de ejecutar un proyecto para resolver un problema importante y recurrente, antes de proponer soluciones y aventurar acciones se deba contar con información y seguir un método que incremente la probabilidad de éxito. De esta manera, la planeación, el análisis y la reflexión se harán un hábito y gracias a ello se reducirán las acciones por reacción. En este sentido se propone que los equipos de mejora siempre sigan el ciclo PHVA junto con los ocho pasos que a continuación se describen (Gutiérrez, 2010)

Tabla 4.

Etapas del ciclo Deming

Etapa del ciclo	Paso núm.	Nombre del paso	Posibles técnicas a usar
Planear	1	Definir y analizar la magnitud del problema	Pareto, h. de verificación, histograma, c. de control
	2	Buscar todas las posibles causas	Observar el problema, lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa
	3	Investigar cual es la causas más importante	Pareto, estratificación, d. de dispersión, d. de Ishikawa
	4	Considerar las medidas remedio	Por qué…..necesidad Que…..objetivo Donde….lugar Cuanto…..tiempo y costo como…….plan
Hacer	5	Poner en práctica las medidas remedio	Seguir el plan elaborado en el paso anterior e involucrar a los afectados
Verificar	6	Revisión los resultados Obtenidos	Histograma, Pareto, c. de control, h. de verificación
Actuar	7	Prevenir la recurrencia del problema	Estandarización, inspección, supervisión, h de verificación, cartas de control
	8	Conclusión	Revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro

Nota: Se tomó del Libro Calidad total y Productividad (3ra. Ed.) Por Humberto Gutiérrez Pulido. 2010. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Capítulo 5.

Análisis Crítico y Planteamiento de Alternativas

5. El Análisis Crítico y Planteamiento de Alternativas

5.1. El Análisis Crítico

El Área de Asociativa es la encarga de dar respuesta y soluciones a nivel nacional de los reclamos, consultas y pedidos de los asociados a la cooperativa el Tumi, los cuales llegas canalizados por los administradores o gestores de oficinas a nivel nacional de la cooperativa.

El método utilizado en la actualidad por la cooperativa es cualitativa la cual se refiere a que brindan atención a solo un punto fijo, es decir solo solucionan el problema del momento (si a un socio le descontaron de más, solo le devuelven su dinero y no verifican mas) esto se da porque no se verifica el problema de afondo la cual no tiene buena acogida por los asociados por la demora, ya que ir a la oficina para poner su reclamo le quita tiempo pues en ocasiones el administrador quien recibe el reclamo se encuentra ocupado con otras funciones, aparte que el administrador no maneja el tiempo de atención a los reclamos ya que estos pueden variar por el tipo de operación.

El analista de Call Center dentro de sus funciones no tiene la función de recibir los reclamos vía telefónica por no tener la herramienta de grabador de voz por lo cual lo único que puede es guiar al asociado para que pueda realizar su reclamo por la oficina más cercana.

Se presenta el flujograma que en la actualidad se emplea para resolver un reclamo en la cooperativa el Tumi:

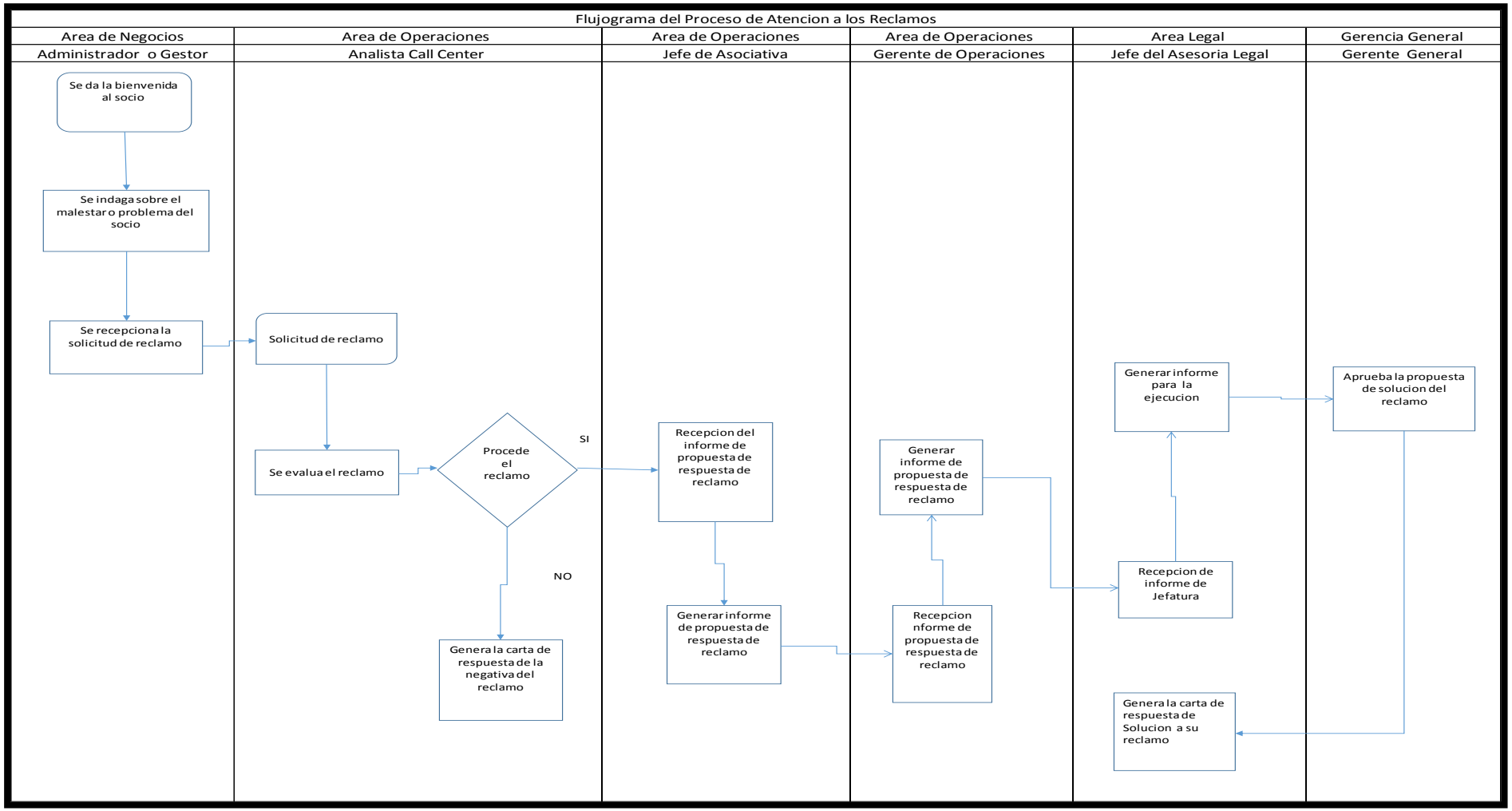

Figura 9. Flujograma actual del proceso de Reclamo

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5.

Áreas en el Proceso

Áreas involucradas	Tiempo de Atención
Área de Negocios (administrador)	1 día
Área de Operaciones(analista Call center)	1 día
Área de Operaciones(Jefe de Asociativa)	1 día
Área de operaciones(Gerencia de Operaciones)	2 días
Área de Legal(Jefe de Área legal)	3 días
Área de Despacho (Gerente General)	2 días

Nota: Se muestra las áreas que intervienen en el proceso de atención a los socios y su respectivo tiempo de atención. Elaboración Propia

Como se muestra en la tabla 5, el proceso que se lleva a cabo en la resolución de un reclamo lleva como mínimo 10 días, los cuales se pueden aplazar por la complejidad del reclamo o disponibilidad de las personas que intervienen.

Se muestra las principales llamadas de los socios a la cooperativa los motivos pueden son varios:

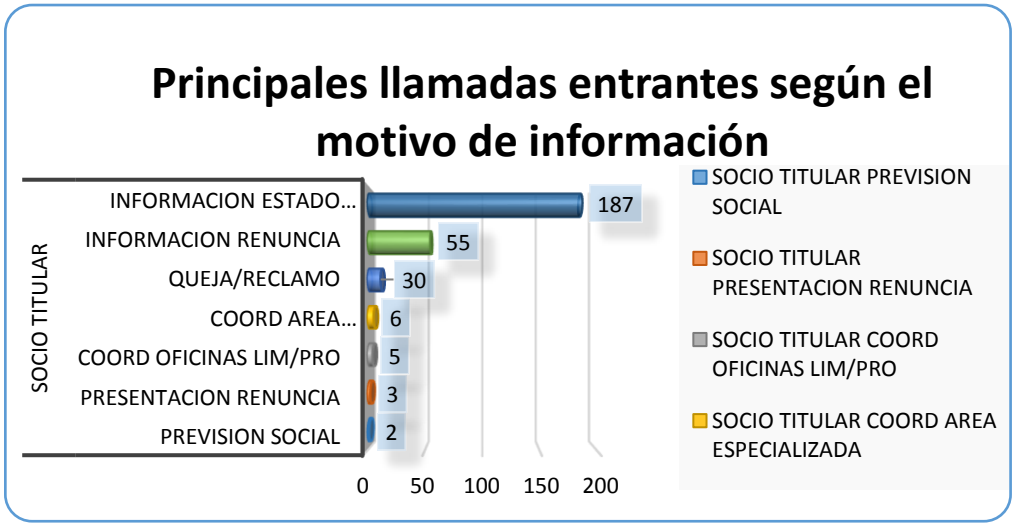

Figura 10. Muestra de reclamos telefónicos Fuente: Cooperativa El Tumi

En la figura 10 nos muestra los motivos de las llamadas telefónicas donde para el mes de agosto se tuvo un total de 288 llamadas de las cuales un 65% son llamadas para saber información de su estado de cuenta las cuales no fueron atendidas en su agencias, un 19% de las llamadas quieren saber cómo va su proceso de renuncia y un 10% llama para poner su reclamo o queja por un servicio o cobro indebido.

El socio que después de poner su reclamo y esperar el tiempo requerido no está satisfecho con la respuesta dada por la cooperativa puede optar por renuncias a ser asociado y esto lleva a bajar el capital social que maneja una cooperativa.

Se presenta una muestra de las captaciones vs las renuncias provenientes del software de la cooperativa donde se puede ver que las renuncias alcanzan un 65% con relación a las captaciones y muchas de estas renuncias son por no poder dar alternativas de atención a los requerimientos de los socios.

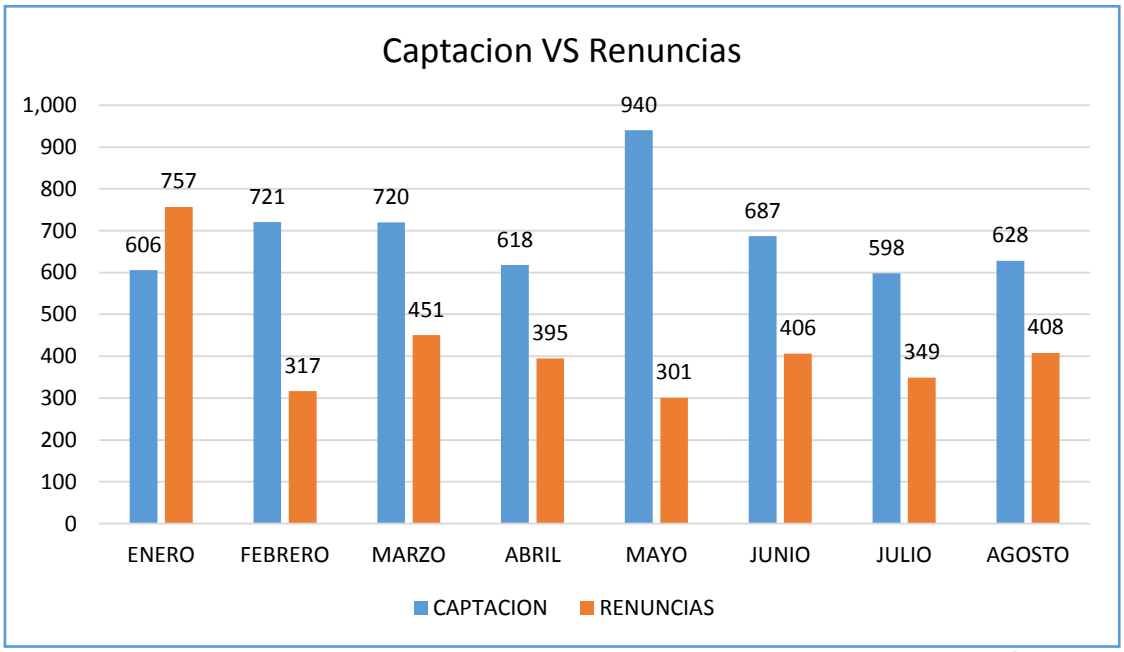

Figura 11. Reporte Captaciones vs Reclamos. Fuente: Elaboración Propia

En la figura 11, se muestra la captación y renuncias donde se cuantifica cada una de ellas en las captaciones del último mes se refleja en 628 socios nuevos que equivalen a un ingreso de solo aportación individua de S/ 30.00 con un total de S/18,840.00 y la cuantificación de las renuncias es de 408 solicitudes de renuncias la que equivalen a S/348,395.31 la variación es porque en una renuncia se devuelve el acumulado de la aportación.

Tabla 6.

Motivo de Renuncias

MOTIVO RENUNCIA	TOTAL	%
BAJA CAPACIDAD – SOBREENDEUDAMIENTO	140	34%
MALA ATENCIÓN	60	15%
DESCUENTO INDEBIDO	42	10%
REQUISITOS DE PRÉSTAMO - COSTO OPERATIVO	31	8.0%
FALTA DE INFORMACIÓN – ADMINISTRADOR	31	8.0%
CESE LABORAL	26	6.0%
MOTIVOS DE SALUD	26	6.0%
COMPETENCIA – BANCOS	19	5.0%
MOTIVO DE VIAJE	9	2.0%
COMPETENCIA - COOPERATIVAS	8	2.0%
REQUISITOS DE PRÉSTAMOS - TASA DE INTERÉS	4	1.0%
BAJA CAPACIDAD - DESCUENTO JUDICIAL	3	1.0%
MAYOR MONTO DE PRÉSTAMO	3	1.0%
REQUISITOS DE PRÉSTAMOS - PLAZO	1	0.2%
OBLIGACIONES ASOCIATIVAS - SEPELIO	1	0.2%
MALA INFORMACIÓN - REFLOTAMIENTO	1	0.2%
COMPETENCIA - PRESTAMISTAS	1	0.2%
COMPETENCIA - EDPYMES	1	0.2%
COMPETENCIA - CAJAS RURALES	1	0.2%
Total general	408	100%

Nota: Motivos de las renuncias. Fuente: www.cooptumi.com

En la Tabla 6, se muestra los motivos del porque los socios presentaron su renuncia voluntaria a la cooperativa de los cuales los principales motivos son el sobreendeudamiento con un 43% y esto quiere decir que socios no tienen capacidad para acceder a un crédito, la mala atención tiene un 15% de las renuncias donde el administradores o gestor intervienen, los descuentos indebidos equivalen a un 10% de las renuncias, el costo operativo tiene un 8% de las renuncias esto es porque los socios no están de acuerdo a este cobro, la Falta de información equivale a un 8% donde los administradores o gestor no supieron resolver las dudas del socio, el cese laboral equivalen a 6% de las renuncias .

Para poder tener una idea de los reclamos que a la fecha fueron presentados ante Indecopi, se muestra la siguiente data donde:

En el 2016 la cooperativa tuvo 13 reclamos, los cuales se tuvieron conciliar con el socio ante Indecopi como un ente de protección al consumidor y para el 2017 se tiene 14 reclamos a agosto es decir ya se está al 107% en relación al 2016 y si se sigue a este ritmo para fin de año se sobrepasara este indicador del 2016.

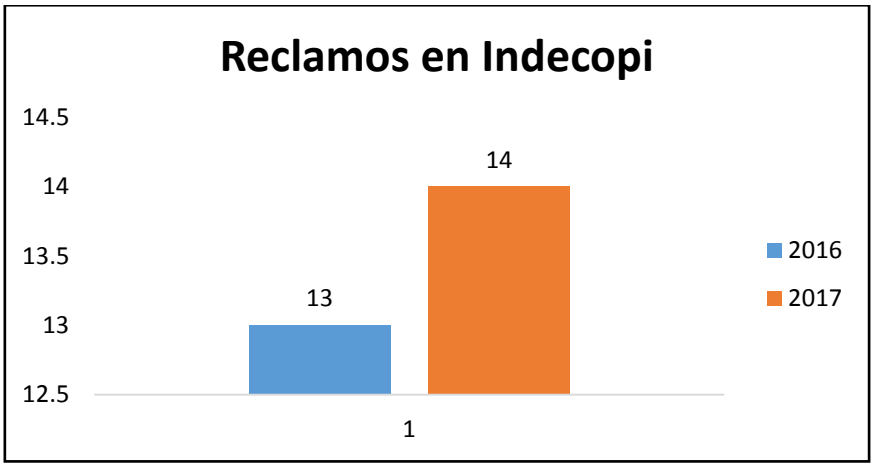

Figura 12. Reporte reclamos. Fuente: Indecopi 2017

Consolidado de Indicadores

Se muestra a continuación el consolidado de indicadores que el área de asociativa el cual tiene como finalidad la evaluación mensual. Donde se muestra que los indicadores que tendrían que ir bajando están en un crecimiento mes a mes como se muestra a continuación:

Tabla 7.

Indicadores Mensuales

Indicadores	Julio	Agosto	Variación
Quejas	25	30	20%
Renuncias	349	408	17%
Reclamos	10	14	40%
Captaciones	598	628	5.0%

Nota: Los principales indicadores mensuales, según informe de captaciones y renuncias del mes de Agosto-2017. Fuente: www.cooptumi.com

5.2. Diagrama Causa Efecto

El problema está en el proceso de dar la atención de los reclamos de los socios pues los procedimientos que existen no se encuentran establecidos bajo un flujo donde el encargado de realizar esta gestión pueda apoyarse y saber a qué área tenga que dirigirse pues en el manual existente las indicaciones son muy genéricas para cada proceso.

Por otro los socios tienen conocimiento de sus derechos los cuales no pueden ser vulnerados y al sentirse insatisfecho por una mala atención deciden colocar su reclamo ante una entidad reguladora o en su defecto renunciar como asociado

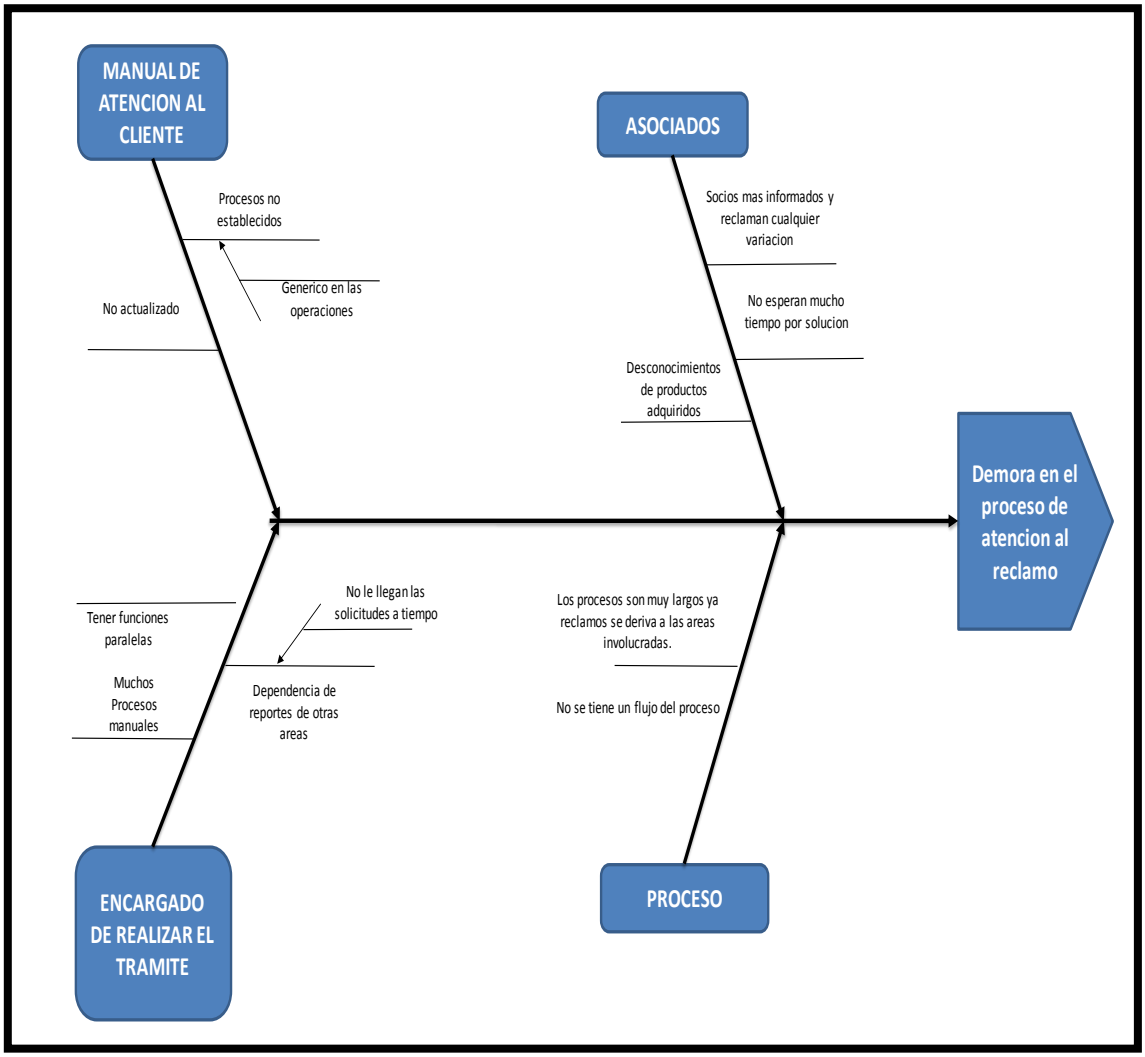

Figura 13. Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia 2017

5.3. Planteamiento de Alternativas

Para pode dar solución al problema identificado en relación a la atención de los reclamos de los socios de la cooperativa El Tumi en el 2017, se propone las alternativas de solución:

5.4. Alternativas de Solución para el Problemas.

Alternativa de solución 1:

Se propone implementar el **Modelo EFQM**. Este modelo fue desarrollado por la Fundación Europea para gestión de la calidad. Se emplea para la evaluación de las organizaciones, bien por personal interno o eterno llegando a conocer cuál es su estado respecto al ideal de excelencia empresarial que encarna el modelo, así como sus oportunidades de mejora. El modelo proporciona a las organizaciones una herramienta de mejora de su sistema de gestión. La herramienta no es normativa ni prescriptiva; no dice como hay que hacer las cosas, respetando así las características de cada organización y la experiencia de sus miembros. El sistema europeo EFQM permite enfocar la transformación cultural de la organización en la búsqueda de la excelencia, supone una mejora permanente y una innovación continua.

Este modelo se basa en **9 criterios** los cuales son:

Tabla 8.

Modelo EFQM

Criterio del Modelo EFQM
1. Liderazgo
2. Políticas y Estrategia
3. Personal
4. Colaboradores y Recursos
5. Procesos
6. Resultados en los Clientes
7. Resultados en el personal
8. Resultados en la Sociedad
9. Rendimientos final de las Organizaciones

Nota: Se muestra los criterios del modelo EFQM. Elaboración Propia

El Modelo EFQM: no se tomó como alternativa porque los criterios a utilizar son amplios y la implantación de cada criterio sería muy trabajoso aparte de costos la cual no ayudaría a tener resultados a corto plazo como es lo que se requiere en estos momentos.

Alternativa de solución 2:

Se propone implementar el **Modelo Seis Sigma**. Es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir, eliminar los defectos, fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de Seis Sigma es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades, entendiendo como defecto cualquier evento en que un producto o servicio no logre cumplir con los requisitos del cliente.

El modelo de síes sigma tiene un proceso definido en 5 etapas:

Definir
Medir
Analizar
Mejorar
Controlar

El Modelo Síes Sigma: No se tomó como alternativa ya que esta metodología se toma en cuentas en procesos definidos o maduros los cuales por su magnitud ya se encuentran en funcionamiento.

Alternativa de solución 3:

Se propone implementar el Modelo del **ciclo de PHVA**, el cual podrá ayudar en la mejora continua en los procesos y no dejar de lado que el ciclo PHVA es la estructura que se utilizan en la Norma del ISO 9001.

Se tomó en cuenta este método por sencilla y trascendental en búsqueda de mejorar un proceso en búsqueda de un servicio de calidad.

Capítulo 6.

Justificación de la Solución Escogida.

6. Justificación de la Solución Escogida

La importancia de implementar el modelo del ciclo de Deming en las mejoras en el proceso de la atención de los reclamos en la cooperativa El Tumi, es importante ya que cuenta con herramientas por cada etapa donde se puede evidenciar la causa o cuello de botella y desde ese momento se puede tomar la decisiones para mejorar el proceso en búsqueda de solución o alternativa de mejora.

La viabilidad para llevar a cabo la ejecución de la alternativa elegida son favorables ya que el ciclo de Deming cuenta con la estructura de un ISO 9001 de calidad en el servicio además de ser de fácil la adecuación al área de estudio además que el diagnostico que resulte no es estático es constante por lo cual la evaluación se puede llevar a cabo nuevamente.

La alternativa elegida cumple con la finalidad de mejorar la atención a los reclamos con un nuevo proceso además de poder es una metodología de mejora continua en búsqueda de calidad en el servicio y cumplir con los objetivos trazados por la empresa.

La alternativa elegida es pertinente porque cumple con hallar las causas del problema y emite señales que ayuda a tomar decisiones a las jefaturas en búsqueda de mejorar el producto o servicio.

Capítulo 7

Implementación de la Propuesta

7. Implementación de la Propuesta

Para poder implementar la propuesta de mejora en el proceso de atención a los asociados de la Cooperativa El Tumi, se presenta en primer lugar un diagnostico Interno y Externo, con ello se podrá ver a la cooperativa a nivel global.

Por lo tanto se trabajó en un análisis FODA de la Cooperativa el Tumi.

Tabla 9.

Análisis FODA

Diagnostico Interno	***Diagnostico Externo***
Fortalezas	**Oportunidades**
F1.Sólida presencia de la cooperativa en el país. • Considerada la mejor cooperativa del sector salud del país (ranking Fenacrep.) • Considerada como primera opción para la solicitud de los créditos. ***F2****. Experiencia al nivel Cooperativo* • Cooperativa con 42 años de servicio Con más de 52,000 asociados a nivel nacional • Cuenta con presencia a nivel nacional con 60 agencias repartidas en cada hospital. ***F3.*** *Personal especializado y comprometido con la cooperativa* • *Colaboradores especializados al nivel cooperativo* ***F4.*** *Productos y servicios accesibles para los asociados* • Créditos a acorde a la necesidades del socio • Tasas preferenciales y con mínimos requisitos • Fondo de apoyo en caso de fallecimiento tanto a titular como familiares. • Se brinda accesos a la instalaciones del club **F5**. Convenios institucionales • Convenios con instituciones de educación • Una abanico de descuentos con instituciones afiliadas	***O1.*** *Se cuenta con una amplia cartera de trabajadores del sector salud que son potenciales asociados.* • Trabajadores nombrados, CAS y pensionistas ***O2.*** *Tener convenios institucionales con cada hospital del Minsa.* • *Convenios para descuentos directos de las cuotas de aportación por planillas* • *Convenio para descuentos directos de las cuotas de los préstamos por planilla.* • *Tener contacto directo con los directivos de cada dependencia y así mantener buenas relaciones con los hospitales.* ***O3.*** *Tener oficinas especiales en cada hospital.* • *Tener la imagen institucional de la cooperativa el Tumi en cada Hospital.* • *Poder tramitar una solicitud de préstamo en menos tiempo que la competencia.* ***O4.*** *Implementar nuevas modalidades de asociarse y medios de comunicación* • *Se tiene presencia en las redes sociales* *Página web amigable para el socio* ***O5.*** *Generar reuniones de confraternidad con los asociados.* • Fortalecer los lasos con los asociados en las reuniones del día de la madre, padre y aniversario de la cooperativa el Tumi. • Eventos para promocionar la cooperativa el Tumi.
Debilidades	**Amenazas**
D1. Optimización en los canales de comunicación interno y externo. • La comunicación entre las áreas son muy débiles por lo cual flujos de procesos son lentos. • Canales de comunicación como es el Call center no ofrece detalles relevantes para los socios. ***D2***. Montos y plazos inferiores a los de la competencia. • Los montos máximos que ofrece la cooperativa son de 30,000 a diferencia de los bancos que ofrecen montos mayores. • Plazos de la competencia están con un máximo de 60 meses en cambio en la cooperativa el Tumi el máximo es de 36 meses. ***D3.*** *Escasos planes de capacitación e inducción al personal.* ***D4.*** *Falta de cubrir puestos claves en la organización de la cooperativa el Tumi* ***D5***. Escasa diversificación de los productos y servicios. ***D6***. Incremento de Deserción de los asociados	***A1.*** *Que otras instituciones bancarias o cooperativas puedan acceder a los convenios institucionales con los Hospitales.* • Generaría que la torta que es la población de trabajadores fueran más pequeña en los hospitales. ***A2.*** *Las políticas de estado cambien cuando la SBS entre a regular a las cooperativas.* • Que las normas fueran más reguladores y restrictivas para con los asociados (Reporte Infocorp , Provisiones) ***A3.*** *Que la imagen que da las cooperativas fuera manchada por no querer ser supervisadas por la SBS.* • *Existe un gran cantidad de cooperativas que se reúsan al cambio y no quieren ser supervisadas* ***A4.*** Que los asociados comenten la insatisfacción del servicio.

Nota: El análisis FODA que se realizó a la cooperativa el Tumi. Elaboración Propia

En la tabla 9, se muestra el análisis FODA, pero por motivos de estudio se trabajara las debilidades y amenazan que estén dentro del proceso atención al socio.

Diseño de la Propuesta

Se presenta el siguiente flujo de las etapas del ciclo de Deming, que se aplicaran al estudio del Proceso de atención a los Reclamos en la cooperativa el Tumi.

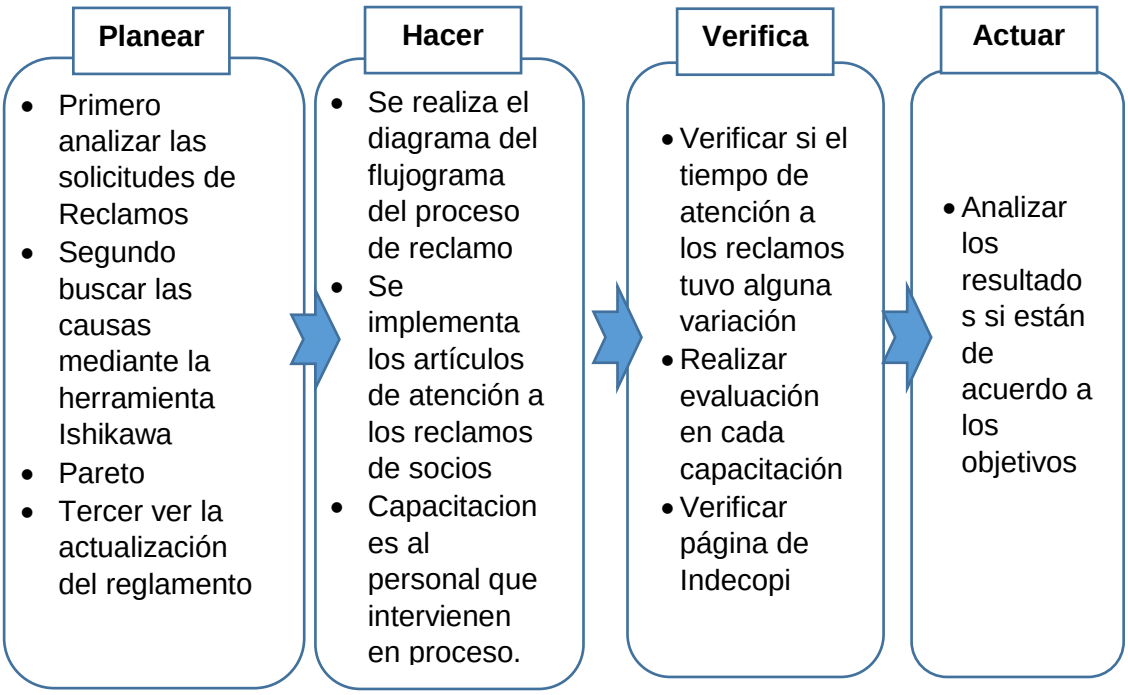

Figura 14. Flujo de metodología PHVA *Fuente: Elaboración Propia*

7.1. Etapa Planear

1. Definir y analizar la magnitud del problema

En la cooperativa de ahorro y créditos el Tumi, la cual se está realizando el proyecto de mejora en el proceso de atención a los reclamos de los asociados, ya que hay insatisfacción por parte de los asociados por la demoras en sus respuestas de sus solicitud, quejas o reclamo, como se podrá verificar en las llamas para consultar estado de reclamo fue un 10% y los reclamos de Indecopi están en aumento.

2. Buscar todas las Causas posibles

Para determinar las posibles causas del problema en la atención de los reclamos se utilizó la técnica de Ishikawa como se puede observar en la figura 13 las causas son:

No se tiene Flujograma del proceso

Las políticas no son claras en el reglamento

Colaboradores dan mala información

No cuenta con Software para proceso

Dependencia de otras áreas para dar solución

Tener funciones Paralelas

Falta de comunicación con socio

Apoyo legal

3. Investigar cual es la causa más importante

Para determinar las causas más importantes se realizó unas preguntas al analista de Call Center el cual es el encargado de realizar este proceso y también se pidió que pueda dar su respectiva valorización (de 0 a 20) siendo cero (0) la más baja y 20 la más alta en relación al nivel de dificultad para el proceso.

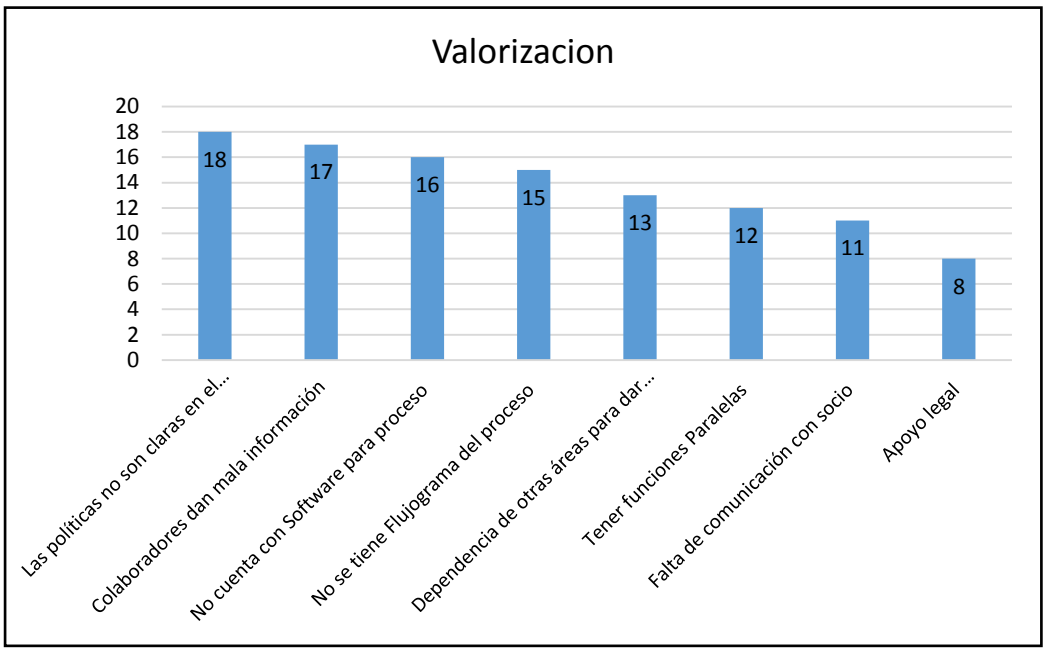

Figura 15. Diagrama de Valorización *Fuente: Elaboración Propia*

En la figura 15, muestra en barra la valorización que nos proporcionó el analista de Call Center y la jefatura de cuenta corriente, las cuales dan una valorización a las causas de las demoras en el proceso de atención de los Reclamos como se muestra a continuación, a la causa de las políticas no son claras en el reglamento le dan una valorización de 18 en un rango (0 a 20), Colaboradores dan mala información una valorización 17, no contar con software para el proceso 16, no tener un flujograma para el proceso 15, dependencia de otras áreas para dar solución 13, tener funciones paralelas 12, falta de comunicación con socio 11, apoyo legal 8, estas valorización se proceden a plasmarlo en porcentajes como muestra a continuación.

Tabla 10.

Detalle de causas del problema en proceso

Causa del Problema de Atención Socios	Valorización	% Acumulado	Valorización Acumulada	80-20
Las políticas no son claras en el reglamento	18	16%	18	80%
Colaboradores dan mala información	17	32%	35	80%
No cuenta con Software para proceso	16	46%	51	80%
No se tiene Flujo grama del proceso	15	60%	66	80%
Dependencia de otras áreas para dar solución	13	72%	79	80%
Tener funciones Paralelas	12	83%	91	80%
Falta de comunicación con socio	11	93%	102	80%
Apoyo legal	8	100%	110	80%

Nota: Las causas del problema del proceso según la entrevista que se realizó al analista de Call Center. Elaboración Propia.

En la Tabla 10, se muestra la valorización en porcentajes los cuales nos podrán ayudar a graficar el diagrama Pareto para tener claro a que causas tendrán que dar prioridad para solucionarlo.

Se muestra en la figura 16 el diagrama de Pareto el cual se detalla a continuación:

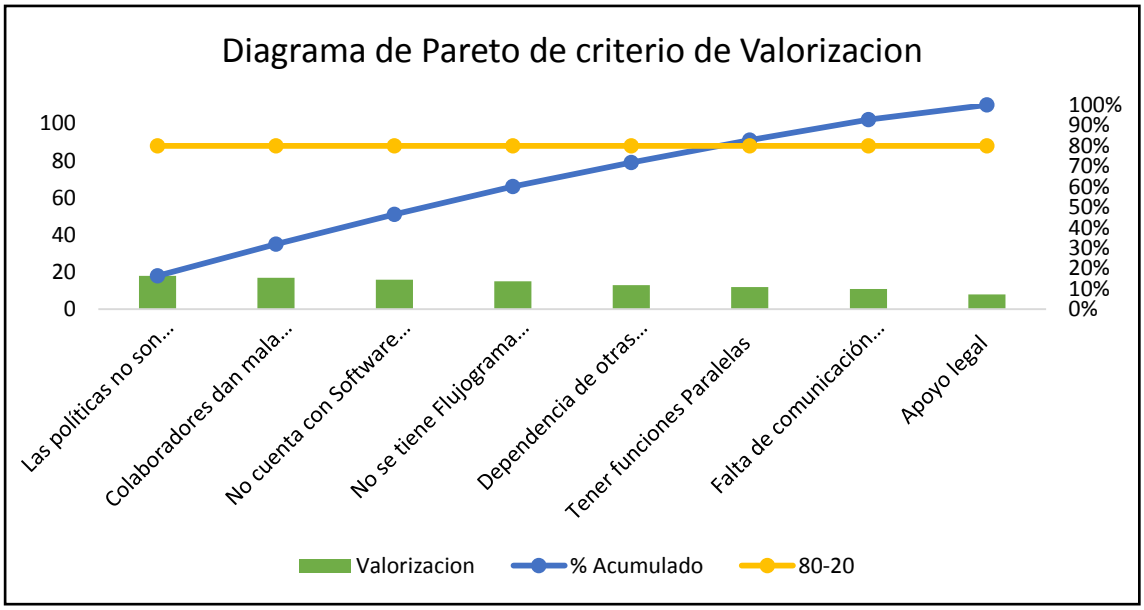

Figura 16. Diagrama de Pareto de las causas de los Problemas Fuente: Elaboración Propia

Lo que se pudo determinar gracias al diagrama de Pareto que el 20% de las causas durante el proceso de atención a los reclamos son: Las políticas no son claras en el reglamento, Colaboradores dan mala información, No cuenta con software para proceso, No se tiene flujograma del proceso, dependencia de otras áreas para dar solución, con lo que se tiene

que estas áreas original el 80% de las causas, por lo cual se tiene que mejorar estas causas para mejorar el proceso de atención de los Reclamos.

4. **Considerar las medidas remedio**

Considerando las causas encontradas según el diagrama de Pareto se realizará unas propuestas de solución a cada causa, considerando la acción a realizar.

Tabla 11.

Solución y acciones a tomar

Causa del Problema de Atención Socios	Solución	Acciones a Tomar
Las políticas no son claras en el reglamento	Actualizar el reglamento del área de asociativa	El jefe del área de asociativa propondrá implementar en el reglamento procedimiento para proceso de reclamos de los socios.
Colaboradores dan mala información	Realizar capacitaciones a los colaboradores	Se evaluaran a los colaboradores y luego se propondrá realizar capacitaciones en los puntos débiles
No cuenta con Software para proceso	Presentar una propuesta de un aplicativo	Se solicitara al área de sistemas implementar herramienta
No se tiene Flujograma del proceso	Implementar un flujograma del proceso	Elaboración de un Flujograma del proceso
Dependencia de otras áreas para dar solución	Empoderar al analista	Solicitar a la gerencia autonomías para acción de reclamos.

Nota: Las medidas de remedio consideradas para las causas encontradas en la entrevista. Elaboración Propia.

En la Tabla 11, se muestra las soluciones sugeridas y sus respectivas acciones para llegar a la solución para el proceso de atención de los reclamos de los asociados.

7.2. Etapa Hacer

Para poder llegar a mejora el proceso de la atención a los socios se plantea una serie de soluciones a cada causa obtenida en el diagrama de Pareto.

1. **Las políticas no son claras en el reglamento**

Se propone la actualización del reglamento de asociativa e incluir el proceso de atención a los reclamos de los socios ya que en el actual no incluye este procedimiento y solo habla en forma general de la atención de los socios por lo cual se sugiere incluir los siguientes artículos:

Articulo n°: La atención de los reclamos se realizara por el área de asociativa la cual evaluara su magnitud e acción a realizar para la atención determinando si procede o se rechaza el requerimiento del socio.

Requisitos para la atención: Solicitud Formal del socio con su respectivo sustento, DNI.

Si fuera encontrase **procedente** se encargara de realizar las coordinaciones para su atención.

El área de negocio: Por ser la primera estancia donde el Asociado llega a la cooperativa.
El área de Asociativa: El analista de Call center
Gerencia de Operaciones: El gerente aprueba la propuesta del analista y da el visto bueno
Áreas de ejecución que puede ser: (Sistemas, Créditos, Asociativa, Tesorería)
Área de legal: encargada de realizar las cartas de respuestas o conciliación con los socios

Si se encuentra **improcedente** se coordinara con el área legal para darle la respuesta al socio con su respectiva.

Área de legal: encargada de realizar las cartas de respuestas o conciliación con los socios

2. Colaboradores dan mala información

Se propone capacitaciones internas a todos los colaboradores que tiene contacto con los socios (Administradores, Gestores, Supervisores) donde se explicara las actualizaciones realizadas al reglamento y por otro lado se solicitara tocar técnicas de atención, Calidad en Servicio entre otros.
Genera evaluaciones después de cada capacitación y mantener estas capacitaciones en archivo en red para que lo puedan tener como ayuda de memoria.

Se propondrá realizar una pequeña encuesta al socio que fueron atendidos por los administradores en las oficinas.

Tabla 12.

Preguntas por la atención recibida

Preguntas al Socio	Respuesta	
Indicar si la atención recibida pudo resolver sus dudas	Si	No
Indicar si la atención recibida pudo resolver su problema	Si	No
Se solicita calificar la atención recibida por el colaborador	0 al 10	

Nota: La propuesta de encuestas de la atención recibida por parte de los colaboradores.
Elaboración Propia

En la Tabla 12, se puede ver la propuesta de preguntas las cuales nos ayudaran a medir el nivel de conocimiento de los colaboradores que atiende al socio y la empatía que tiene en la atención.

Principales dudas:

Fecha de facturación, no saber los montos de obligaciones asociativas, no saber el monto de aportación, no saber qué beneficios tiene ser socio de la cooperativa el Tumi.

Principales Problemas:

Descuentos indebidos, no ser socio y tener descuento.

Calificación al Colaborador:

Se solicita calificar de 0 a 10, siendo cero la más baja calificación y Diez (10) la mejor calificación.

0 a 3 = Pésima atención
4 a 6 = Regular atención
7 a 9 = Buena atención
10 = Excelente atención

3. No cuenta con Software para proceso

El jefe de asociativa solicitara al área de sistemas que genere un aplicativo en el sistema ERP que se tiene en la cooperativa, donde se pueda ver la solicitud del reclamo del socio y en qué áreas se encuentra pendiente de atención, con ello se mejorara los tiempos y se mantendrá un proceso en orden con una codificación

4. No se tiene Flujograma del proceso

Se propone la implementación de un flujograma funcional donde el analista de Call center sepa cómo proceder en los caso de reclamos, pues en la actualidad no hay parámetros ni información que sirva como referencia para este proceso.

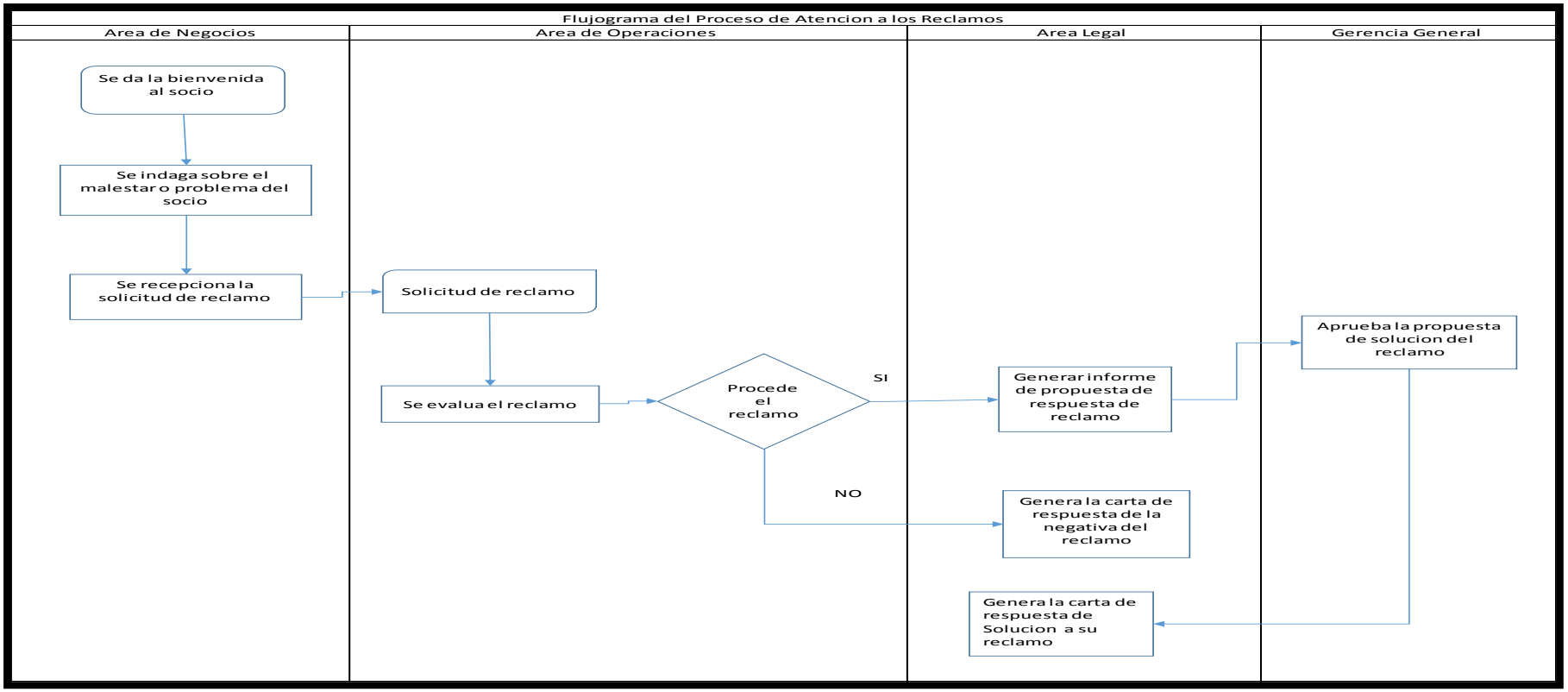

Figura 17. Flujograma propuesto *Fuente: Elaboración Propia*

En la figura 17 se muestra la propuesta del nuevo flujograma para la atención de los reclamos donde se muestra un procedimiento más fluido con el cual se espera que bajar el tiempo de respuesta.

5. Dependencia de otras áreas para dar solución

Se propone que empoderar al analista de Call center que es encargado de los reclamos pueda realizar la gestión de generar la propuesta al área de Legal para que Legal se encargue de mandar la respuesta al socio

En la actualidad el proceso de atención a los reclamos paras por las siguientes áreas:

Tabla 13.

Áreas Involucradas en Proceso de Reclamo

Actualidad	Propuesta
Área de Negocios (administrador)	Área de Negocios (administrador)
Área de Operaciones(analista Call center)	Área de Operaciones(analista Call center)
Área de Operaciones(Jefe de Asociativa)	Área de Legal(Jefe de legal)
Área de operaciones(Gerencia de Operaciones)	Área de Despacho (Gerente General)
Área de Legal(Jefe de Área legal)	
Área de Despacho (Gerente General)	

Nota: Se muestra la propuesta de mejoras en las áreas que interviene en el proceso. Elaboración Propia

Como se puede ver en la tabla 13, se muestra las áreas que intervienen si se le consideran solo un día para cada atención estaríamos hablando que la respuesta de un reclamo saldría en 10 días pero si lo adecuamos a la nueva propuesta que se presenta el nuevo flujograma se tendrá una respuesta del reclamo en 6 días.

7.3. Etapa Verificar

Revisar los resultados Obtenidos

Se propone en la etapa de verificación unas seria de reportes para ver el seguimiento de las mejoras de cada problema que se pudo detectar.

Tabla 14.

Reportes de Verificación

Causa del Problema de Atención Socios	Reporte Verificación de Mejoras
Las políticas no son claras en el reglamento	Resultados de evaluación de conocimientos
Colaboradores dan mala información	Resultados de las encuestas a los socios
No cuenta con Software para proceso	Reporte de estado de reclamos (Pendiente, Atendidos)
Dependencia de otras áreas para dar solución	Hoja de Ruta, mejor tiempo de atención

Nota: Se presentan los reportes que ayudaran a realizar el respectivo seguimiento a las mejoras de las causas del problema. Elaboración Propia.

Como se muestra en la tabla 14, se presentar una seria de reportes que nos ayudaran a mejorar el proceso de atención a los reclamos de los socios en la cooperativa el Tumi.

7.4. Etapa Actuar

Según Quiliche (2016) en su tesis “Propuesta de un diseño de mejora del proceso de atención de clientes para mejorar la calidad del servicio de una entidad bancaria Cajamarca 2016” el cual pudo ejecutar el proceso del Ciclo de PHVA en un empresa similar a la del estudio, lo por cual se llevó a cabo un comparativo de cómo quedaría el proceso de mejora en la cooperativa de ahorro y créditos el Tumi.

Tabla 15.

Ejecución del Ciclo de PHVA en tesis

	Sin el Proceso	Con el Proceso	Variación
Satisfacción Cliente	35%	48%	13%
Respuesta Requerimiento	12%	55%	43%
Atención Personalizada	32%	48%	16%
Satisfacción por el Tiempo de Atención	35%	58%	23%

Nota: Se plantea la variación al ejecutar el Ciclo de PHVA. Elaboración Propia.

En la tabla 15, nos muestra los resultados del estudio los cuales tuvieron sus un resultados favorables, en primer lugar la respuesta d los requerimientos de los clientes pasaron de una atención lenta del 12% a 55% la cual indica un crecimiento para la atención 43%, la medición de la satisfacción por tiempo de atención de los clientes paso de 35% a 58% de aceptación y con ello nos da un crecimiento de 23%, la atención personalizada tuvo una aceptación de 43% y la satisfacción del cliente un crecimiento de 13%. Es por este hecho que se aplica para ver los resultados en el proceso de atención de los reclamos de la cooperativa.

Tabla 16.

Indicadores actuales vs proceso PHVA

indicador	Actual	Satisfacción Cliente	Respuesta Requerimiento	Atención Personalizada	Satisfacción Tiempo de atención	Suma de Procesos	Variación	Impacto
Quejas	120%	13%	43%		23%	79%	41%	-66%
Reclamos	117%		43%	16%	23%	82%	35%	-70%
Renuncias	140%	13%	43%	16%	23%	95%	45%	-68%

Nota: Se realiza un comparativo de indicadores con el impacto que tendría. Elaboración Propia.

Según la tabla 16, nos muestra como quedarían los indicadores luego de ejecutar el proceso del ciclo de Deming en el Proceso dentro de la cooperativa de ahorros y créditos El Tumi.

Concluyendo con las etapas del ciclo de Deming, con la etapa de actuar donde se propone tomar en cuenta los resultados de cada etapa donde se podrá mejorar los conocimientos de los colaboradores en las políticas y reglamentos de la institución, mejorar el trato a los socios brindando un servicio de calidad la propuesta plantea bajara las quejas en un 66%.

Con la mejora del reglamento incluyendo el flujograma, mejorara el proceso de la atención de los reclamos y la capacitación a los colaboradores de todo el proceso mejorara la atención en un 70%

Se podrá cuantificar los reclamos gracias al reporte requerido a sistemas donde se pueda ver el estado del reclamo y estar atento a cuantos días se tiene el reclamo y en qué área se encuentra y evitar multas de Indecopi por sobrepasar del tiempo requerido de solución o respuesta la cual mejorara en 68% las renuncias

7.5. El Calendario De Actividades Para La Implementación Del Proyecto Es El Siguiente:

Tabla 17.

Calendarios de actividades - 2018

	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
Descripción de Tareas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseñar el Flujo de Proceso de Atención																
Propuestas de diseño de flujo																
Evaluación a la propuestas																
Aprobación del diseño																
Implementación del diseño																
Actualización de Reglamento																
Actualización del flujo en Reglamento																
Implementación en el reglamento el control de tiempos																
Actualización de artículos referentes a la atención reclamos																
Capacitación al Personal																
Capacitación al Personal de los nuevos cambios al reglamento																

Nota: Se presenta el cronograma de actividades para ejecutar la propuesta en 2018. Elaboración Propia.

En la tabla 17 se muestra la implementación de proyecto de mejora en la atención de los reclamos en la cooperativa El Tumi, se proyecta la ejecución en un lapso de 4 meses desde la implementación hasta la capacitación del personal, tomando en cuenta que esta implementación sea aprobada antes de cerrar el año 2017.

7.6. Presupuesto Para El Diseño De Mejora En La Atención De Los Reclamos

Tabla 18.

Presupuesto del proyecto de mejora

Recursos	unidad	cantidad	importe	total
Papel Bond	Millar	4	20	80
lapiceros	Docena	1	6	6
Resaltadores	unidad	6	1	6
Micas	unidad	6	0.5	3
Archivadores	unidad	4	5	20
Grapadora	unidad	2	5	10
Folders	unidad	25	0.5	12.5
Otros Gastos				102.5
Inversión de Activos Tangibles				**240.0**
Capacitación en atención a los Reclamos de los socios	unidad	1	6000	6,000
Refrigerios	Docena	10	10	1,200
Capacitación				**7,200**
Analista de Planeamiento	unidad	1	3000	3,000
Internet	unidad	1	300	300
Otros Gastos				**3,300**
total de Inversión				**10,740**

Nota: Se presenta el costo que incurriría la cooperativa en implementar esta propuesta.
Elaboración Propia.

En la tabla 18 se muestra el presupuesto para la ejecución del proyecto de mejora, donde lo dividimos en activos tangibles como el papel bond, lapiceros, etc. por un monto de S/240.00 el presupuesto para la capacitación donde está el expositor y el gasto por refrigerio del personal capacitado con una inversión de S/7,200.00 y en otros gastos como el analista de planeamiento y el usos del internet por un monto de S/3,300.00 que nos dan una totalidad de inversión de S/10,740.00

Capítulo 8

Conclusiones y Recomendaciones

8. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El proceso de atención a los reclamos de los socios de la cooperativa El Tumi tendrá una mejora en la atención de 70%, porque se implementó un flujograma al reglamento de Asociativa donde se mejora el tiempo de respuesta además le sirve de guía a todo el personal en caso de un reclamo.

Con la actualización del reglamento incluyendo los artículos donde ordena el procedimiento esto hará que baja el índice de renuncia, por descuento indebido, mala información, que equivalen al 68% ya que se podrán solucionar con más rapidez estos casos lo cual sería traería tranquilidad al socio.

Con las capacitaciones a los administradores, gestores y supervisores, tendremos personal más capacitados e idóneos para los puestos, ya que por medio de las evaluaciones tendremos que depurar al personal que no cumpla con el perfil requerido

Después de tener el diagnóstico más claro gracias al ciclo de Deming se pudo tomar decisiones a que causa se tendría que solucionar y esto abrió camino para el mejoramiento del proceso

Recomendaciones

Se recomienda tomar en cuenta esta propuesta de mejora pues cuenta con fundamentos para la mejora de este proceso y área que se tomó de manera de estudio.

Se recomienda a la gerencia de la cooperativa que evalué las causas encontradas en este estudio ya que cuenta con mucha información que hoy en día no se está considerando.

Se recomienda que el ciclo de Deming se pueda utilizar en todas las áreas ya que es útil y fácil de implementar.

Se recomienda que la cooperativa considera evaluar al personal y con ello genere capacitaciones e inducción para mejorar la calidad en el servicio

Se recomienda optar con la certificación del ISO 9001 para tener a los asociados con un nivel de servicio de calidad

Referencias

Ayala, P. (26 de setiembre 2012). Maestros de la Calidad. Recuperado de: http://maestrosdelacalidadac103611.blogspot.pe/p/william-edward-deming_23.html

Cooperativa de ahorro y crédito el Tumi (2017) Brochure Institucional (n°1) Recuperada de http://www.cooptumi.com/catalogo/

Cooperativa de ahorro y crédito el Tumi (2017) Estatuto de la cooperativa el Tumi (2016,18 de Junio). Recuperada de http://cooptumi.com/ESTATUTO_COOPTUMI_2016_actualizacion_18.06.2016.pdf

Cooperativa de ahorro y crédito el Tumi (2017) Pagina Institucional. Recuperada de http://www.cooptumi.com/index.php

Gutiérrez, H. (2010). Libro Calidad total y Productividad. (3º ed.) México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Gutiérrez, H., & De la Vara, R. (2009). Libro Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma. (2º ed.) México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

García, F., García, P., & Gil, M. (2007). Técnicas de Servicio y Atención al Cliente. (2º ed.) Australia: Thomson Paraninfo

Horovitz, J. (2006). Los Secretos del Servicio al Cliente. (2º ed.)Madrid: Prentice Hall

Ley nº 29571 códigos de protección y defensa del consumidor (2011, 18 de Febrero) Recuperado de: https://www.indecopi.gob.pe/documents/36537/201735/Reglamento+del+Libro+de+Reclamaciones.pdf/c329188f-a42d-4216-b1e6-a0df2a66d55c

Ley nº 23230 Ley general de cooperativas. (1980, 15 de Diciembre) Recuperado de http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/00085.pdf

Olivos, L. F. (2014). La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la cooperativa de ahorro y crédito parroquia san Lorenzo del distrito de Trujillo (Tesis Licenciatura, Universidad privada Antenor Orrego-Trujillo-Perú) Recuperada de Repositorio de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/366/1/COMUNICACION_INTERNA_PERCEPCION_OLIVOS_LUIS.pdf

Paredes, E.M y Romero, M.F (2013). Evaluación del servicio y atención al socio de la oficina principal de la cooperativa de ahorro y crédito jardín azuayo periodo 2013 (Tesis obtener Licenciatura, Universidad de Cuenca-Cuenca-Ecuador) Recuperada de Dspace de http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3553/1/Tesis.%20pdf.pdf

Plataforma virtual de Indecopi (2017, Agosto) Recuperado de http://sistemas.indecopi.gob.pe/ConsultaReclamos/

Quiliche, M. H. (2016). Propuesta de un diseño de mejora del proceso de atención de clientes para mejorar la calidad del servicio de una entidad bancaria Cajamarca 2016, (Tesis obtener Licenciatura, Universidad Privada del Norte-Cajamarca), Recuperada de Repositorio de http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/9901/QUILICHE%20VILLANUEVA%2C%20%20MARINA%20%20AYDEE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rankin de Cooperativas según Informe de la Federación nacional de cooperativas de ahorro y crédito del Perú FENACREP (2017, 20 de Agosto) Recuperado de https://www.fenacrep.org/2-25-ranking-cooperativo

Reporte de resolución de reclamos a las instituciones bancarias según la SBS (2016) Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/usuarios/categoria/2016/3417/c-3417 http://www.sbs.gob.pe/usuarios/informate-y-compara/informate-sobre-los-reclamos-a-las-empresas-supervisadas

Reporte de Estadísticas según El instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual INDECOPI. (2017, Setiembre) Recuperado de https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/977922/Septiembre2017/47cc28f3-f0ac-7a0f-e530-71c7b020fdca

Serna, H. (2006). En Servicio al cliente una nueva visión. (3º ed.) Colombia: Panamericana editorial Ltda.

ANEXOS

Anexo n°1 **Hoja de Entrevista**

Estimado:

La Presente entrevista le tomara unos 20 minutos de su tiempo, por lo cual le agradeceré poder responder las breves preguntas para mejorar el proceso de su área de trabajo, en relación a los reclamos de los socios de la Cooperativa el Tumi.

Instrucciones: la entrevista está conformada por 10 preguntas, la cuales se ruega que puedan ser contestada con la mayor honestidad, ya que la información obtenida es con el objetivo de mejorar los proceso de atención al socio.

Sus respuestas serán confidenciales:

1. ¿Cuál es su nombre?

Daniela Rojas López

2. ¿Cuál es el nombre en la empresa que trabaja y cuánto tiempo tienes laborando?

Trabajo en la Cooperativa de ahorro y crédito el Tumi, ya 1 año laborando.

3. ¿En qué área trabajas y cuál es tu puesto en el área?

En el área de Asociativa y Operaciones pasivas y me desempeño como Analista de Call Center.

4. ¿Cuáles son tus principales funciones?

La atención a los Reclamos, Solicitudes de los socios y contestar las llamadas telefónicas de los socios.

5. ¿Tienes los procesos determinados de cada función que realizas?

No porque no existe reglamento de atención al cliente y todas las funciones se realizan según como otros lo realizaron en un determinado momento.

6. ¿Crees que está bien trabajar de esta manera sin tener reglamentos adecuados?

Sé que está mal pero se está trabajando para mejorar el reglamento de asociativa e incluir unos artículos de atención de los reclamos.

7. ¿Cuáles son los principales Reclamos de los socios a la cooperativa el Tumi?

Los principales reclamos: Son la demora en las respuestas a los reclamos o solicitudes, la mala atención de los Colaboradores.

8. ¿Cuáles son las causas que te impiden agilizar la atención de los reclamos?

Las causas que pude determinar son:

- ✓ No se tiene flujograma de proceso de atención a los reclamos
- ✓ Las políticas no son claras en el reglamento
- ✓ Colaboradores dan mala información
- ✓ No se cuenta con software para proceso de la atención o control
- ✓ Dependencia de otras áreas para dar solución
- ✓ Tener funciones paralelas que te impiden dar el 100%
- ✓ Falta de comunicación con socios
- ✓ No se tiene apoyo de área de legal

9. ¿Si se te pediría valorizar a cada de las causa de 0 a 20 cuál sería tu calificación, siendo 0 la menor y 20 la nota máxima?

No se tiene flujograma de proceso de atención a los reclamos (15)

Las políticas no son claras en el reglamento (18)

Colaboradores dan mala información (17)

No se cuenta con software para proceso de la atención o control (16)

Dependencia de otras áreas para dar solución (13)

Tener funciones paralelas que te impiden dar el 100% (12)

Falta de comunicación con socios (11)

No se tiene apoyo de área de legal (8)

10. ¿Crees si mejoramos estas causas mejore la atención a los Reclamos?

Sí, porque se podrán ordenar las funciones y con ello mejorar el tiempo de atención.

Gracias.

_____

Daniela Rojas López

DNI: 72703029

Anexo n°2 Formato de Hoja de Ruta para Atención Reclamos

	FORMATO DE HOJA DE RUTA ATENCION RECLAMOS	Código:		
		Versión:		
		Fecha:	11/10/17	
		Página:	1 de 1	

FECHA:		**OEP:**		**N° Expediente de Reclamo:**		

APELLIDO Y NOMBRE DEL SOCIO	**DNI SOCIO**	**SALDO DE PRESTAMO**

DIRECCION		
TELEFONO		
TIPO DE SOLICITUD		
QUEJA		
RECLAMO		

Responsables	**Fecha y hora**	**OBSERVACIONES**	**Validación Conforme**	
Área de Negocio Jefe/Administrador OEP (Gestión de tiempo 01 día)			SI ( )	NO ( )
Área de Operaciones Analista de Call Center (Gestión de tiempo 01 día)			SI ( )	NO ( )
Área Legal Asesor legal (Gestión de tiempo 02 día)			SI ( )	NO ( )
Gerencia General (Gestión de tiempo 02 día)			SI ( )	NO ( )

Anexo n°3 Hoja de Evaluación de Desempeño al Colaborador

N° Registro:	

1/INDUCCIÓN	2/CAPACITACIÓN

TEMA:	
OBJETIVO:	
FECHA:	
NOMBRE DEL CAPACITADOR:	
N° HORAS:	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL CAPACITADO	PUESTO

CONFORMIDAD DE LA CAPACITACION

Firma de conformidad del Capacitado

EVALUACION DEL CAPACITADOR

☐ MUY BUENO ☐ BUENO ☐ REGULAR ☐ MALO ☐ MUY MALO

FIRMA DEL CAPACITADOR

Anexo n°4 Formato de Encuesta luego de Recibir la atención del Colaborador

Encuesta de Atención Recibida

Esta propuesta incluye proponer una pequeña encuesta después de cada atención, donde se podrá obtener información del conocimiento que tiene el personal en reclamos y solicitudes:

Preguntas al Socio	Respuesta	
Indicar si la atención recibida pudo resolver sus dudas	Si	No
Indicar si la atención recibida pudo resolver su problema	Si	No
Se solicita calificar la atención recibida por el colaborador	0 al 10	

Calificación al Colaborador:

Se solicita calificar de 0 a 10, siendo cero la más baja calificación y Diez (10) la mejor calificación.

0 a 3 = Pésima atención
4 a 6 = Regular atención
7 a 9 = Buena atención
10 = Excelente atención

Anexo n°5 Ranking de las primeras 50 cooperativas acreditadas por la FENACREP en el Perú.

La Cooperativa El Tumi figura en el puesto 19 del ranking

FEDERACION NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DEL PERU - FENACREP

RANKING DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

AL 31 DE MARZO DEL 2017

(En Miles de Soles)

COOPAC CON ACTIVOS SUPERIORES A 1500 U.I.T.

Rank	Mes de retraso	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	Afiliada a la FENACREP	Afiliada al Fondo de Garantía de Depósitos	ACTIVOTOTAL			CREDITOS			DEPOSITOS		
					Monto	%	%Acum	Monto[1]	%	Rank	Monto	%	Rank
1	(0)	PACIFICO	Si	Si	2,061,844,311	17.329%	17.33%	1,554,095,825	17.828%	1	1,568,496,807	18.808%	1
2	(0)	AELU	Si	Si	1,318,869,454	11.084%	28.41%	1,021,100,244	11.714%	2	1,213,892,392	14.556%	2
3	(0)	ABACO	Si		1,277,516,328	10.737%	39.15%	1,020,939,283	11.712%	3	941,603,794	11.291%	3
4	(0)	DEL PERÚ - PRESTAPERÚ (EX PRESTASUR)	Si	Si	588,189,737	4.943%	44.09%	396,126,735	4.544%	4	335,727,341	4.026%	4
5	(0)	SANTA MARIA MAGDALENA LTDA. Nº 219	Si	Si	482,894,194	4.059%	48.15%	326,187,613	3.742%	5	333,862,614	4.003%	5
6	(0)	SANTO CRISTO DE BAGAZAN	Si		368,753,849	3.099%	51.25%	309,882,460	3.555%	6	256,525,815	3.076%	6
7	(0)	SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA	Si		298,810,157	2.511%	53.76%	216,154,632	2.480%	9	217,068,084	2.603%	8
8	(4)	QUILLABAMBA LTDA Nº295- QUILLACOOP	Si		278,703,312	2.342%	56.11%	227,228,950	2.607%	8	231,943,925	2.781%	7
9	(0)	SAN FRANCISCO LTDA Nº289	Si	Si	264,072,164	2.219%	58.32%	106,772,584	1.225%	16	188,415,231	2.259%	11
10	(0)	SAN MARTIN DE PORRES LTDA.	Si		250,988,501	2.109%	60.43%	211,542,874	2.427%	10	152,604,323	1.830%	13
11	(0)	SAN ISIDRO	Si	Si	237,642,563	1.997%	62.43%	248,134,031	2.846%	7	200,932,421	2.409%	9
12	(3)	SANTO DOMINGO DE GUZMAN	Si		236,088,849	1.984%	64.42%	192,063,036	2.203%	11	199,924,329	2.397%	10
13	(3)	SAN PEDRO 116	Si		215,258,553	1.809%	66.22%	176,443,625	2.024%	12	180,272,958	2.162%	12
14	(0)	ILO LTDA.	Si		196,590,466	1.652%	67.88%	107,629,968	1.235%	15	150,654,171	1.806%	14
15	(0)	EFIDE			194,306,491	1.633%	69.51%	163,571,380	1.876%	13	145,869,536	1.749%	16
16	(0)	PETROPERU LTDA	Si		190,284,372	1.599%	71.11%	88,904,266	1.020%	23	150,482,705	1.804%	15
17	(0)	LOS ANDES COTARUSI A Y MARAES	Si		180,463,688	1.517%	72.63%	137,951,161	1.583%	14	144,612,749	1.734%	17
18	(0)	SANTA CATALINA DE MOQUEGUA LTDA. Nº 103	Si		169,872,663	1.428%	74.05%	84,573,948	0.970%	25	143,188,346	1.717%	18
19	(0)	EL TUMI	Si		149,288,784	1.255%	75.31%	93,787,958	1.076%	21	2,060,212	0.025%	88
20	(0)	TOQUEPALA	Si		127,923,480	1.075%	76.38%	100,348,374	1.151%	18	107,009,473	1.283%	19
21	(0)	LEON XIII LTDA. Nº520	Si		126,488,622	1.063%	77.45%	93,871,262	1.077%	20	65,924,029	0.790%	25
22	(0)	LA REHABILITADORA LTDA 24	Si	Si	122,829,036	1.032%	78.48%	90,074,667	1.033%	22	65,634,511	0.787%	26
23	(0)	NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO LTDA. Nº 222	Si		121,397,644	1.020%	79.50%	84,907,426	0.974%	24	87,565,030	1.050%	20
24	(1)	LA ESPERANZA DE MARCONA			117,508,657	0.988%	80.49%	104,583,068	1.200%	17	71,648,341	0.859%	24
25	(0)	SAN HILARION LTDA.	Si		110,608,937	0.930%	81.42%	95,326,255	1.094%	19	81,712,151	0.980%	21
26	(0)	FINANTEL LTDA.	Si		96,929,062	0.815%	82.23%	57,737,998	0.662%	28	75,281,858	0.903%	23
27	(0)	CUAJONE LTDA Nº60	Si		96,903,242	0.814%	83.05%	75,436,948	0.865%	26	79,977,663	0.959%	22
28	(0)	DE SUB OFICIALES PNP SANTA ROSA DE LIMA			93,925,292	0.789%	83.83%	44,144,691	0.506%	33	6,123,586	0.073%	66
29	(1)	CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI LTDA	Si		80,034,307	0.673%	84.51%	42,249,982	0.485%	34	24,846,424	0.298%	36
30	(0)	FONDESURCO			77,539,158	0.652%	85.16%	59,574,843	0.683%	27	21,625,469	0.259%	41
31	(13)	TUMAN	Si		76,464,972	0.643%	85.80%	28,770,580	0.330%	38	64,262,409	0.771%	27
32	(0)	NORANDINO LTDA	Si	Si	69,055,403	0.580%	86.38%	47,038,834	0.540%	31	17,438,903	0.209%	45
33	(1)	VIRGEN DE LAS NIEVES LTDA. Nº 278	Si	Si	67,871,865	0.570%	86.95%	44,211,636	0.507%	32	53,673,477	0.644%	29
34	(0)	TOCACHE LTDA.	Si		67,427,256	0.567%	87.52%	54,588,445	0.626%	29	48,056,015	0.576%	30
35	(0)	FINANZAS SOLIDARIAS MONSEÑOR MARCOS LIBARDO	Si	Si	65,066,547	0.547%	88.07%	33,086,277	0.380%	36	53,952,096	0.647%	28
36	(0)	SEÑOR DE LOS MILAGROS LTDA	Si		63,095,757	0.530%	88.60%	48,012,364	0.551%	30	44,702,791	0.536%	32
37	(2)	PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA Nº 104	Si		60,774,657	0.511%	89.11%	41,716,466	0.479%	35	45,108,647	0.541%	31
38	(0)	DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR SALUD			51,352,270	0.432%	89.54%	14,702,548	0.169%	56	-	0.000%	149
39	(0)	FORTALEZA DE AYACUCHO			41,676,788	0.350%	89.89%	27,973,464	0.321%	41	35,872,424	0.430%	33
40	(0)	LA FLORIDA LTDA (CREDIFLORIDA)	Si	Si	41,353,767	0.348%	90.24%	28,239,948	0.324%	40	16,812,372	0.202%	49
41	(0)	HUANCAVELICA LTDA. Nº 582	Si		41,283,085	0.347%	90.58%	27,247,040	0.313%	42	22,990,907	0.276%	38
42	(0)	QUINCE DE SETIEMBRE LTDA.			35,995,666	0.303%	90.89%	23,803,090	0.273%	47	2,872,481	0.034%	82
43	(0)	LA PORTUARIA	Si	Si	35,083,201	0.295%	91.18%	29,285,570	0.336%	37	17,501,249	0.210%	44
44	(3)	SEÑOR DE LOS TEMBLORES LTDA.			34,573,290	0.291%	91.47%	24,589,172	0.282%	44	31,226,148	0.374%	34
45	(0)	DE LOS EMPLEADOS DE IBM			32,907,078	0.277%	91.75%	24,000,921	0.275%	46	21,835,580	0.262%	40
46	(0)	DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU CRNL HUMBERTO FLORES HIDALGO			31,370,207	0.264%	92.01%	19,902,024	0.228%	52	24,984	0.000%	136
47	(0)	SAN JUAN BAUTISTA LTDA. 023-III	Si		30,711,069	0.258%	92.27%	28,266,223	0.324%	39	23,495,566	0.282%	37
48	(5)	TODOS LOS SANTOS DE CHOTA			30,651,166	0.258%	92.53%	21,994,335	0.252%	51	17,164,476	0.206%	46
49	(1)	INTERFINCO LIMITADA			30,569,634	0.257%	92.78%	23,721,966	0.272%	48	27,211,446	0.326%	35
50	(0)	PROMOCION TAHUANTINSUYO 1946	Si	Si	30,549,301	0.257%	93.04%	12,995,678	0.149%	58	642,982	0.008%	110
SUB- TOTAL					**11,754,978,929**	**98.80%**		**8,618,382,940**	**98.87%**		**8,299,287,812**	**99.52%**	

NOTA: LAS COOPAC DE ESTE GRUPO DEBEN PRESENTAR INFORMACIÓN FINANCIERA Y COMPLEMENTARIA CON PERIODICIDAD MENSUAL