DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD PARA EL CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE EN LA CAJA DE COMPENSACION "COMFAMILIAR DEL ATLANTICO" UBICADO EN LA CALLE 48 CON CARRERA 43 EN BARRANQUILLA

SERVICIO AL CLIENTE

3074

CORPORACION MAYOR DEL DESARROLLO SIMON BOLIVAR
FACULTAD DE INGENIERIA DE MERCADOS
BARRANQUILLA
2005

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD PARA EL CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE EN LA CAJA DE COMPENSACION "COMFAMILIAR DEL ATLANTICO" UBICADO EN LA CALLE 48 CON CARRERA 43 EN BARRANQUILLA

DEYSI JOHANA BERNAL MANCHOLA
LISETH DE JESUS CEPEDA MACIAS
GINA SOFIA MACIAS CABRERA

Profesor Asignatura
MARIA ALTAMAR

Asesor Del Proyecto
GLORIA NARANJO

CORPORACION MAYOR DEL DESARROLLO SIMON BOLIVAR
FACULTAD DE INGENIERIA DE MERCADOS
BARRANQUILLA
2005

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
1..PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	1
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	2
1.3. SISTEMATIZACION	2
2. JUSTIFICACION	3
3. OBJETIVOS	4
3.1. Objetivo General	4
3.2. Objetivo Específicos	4
4. MARCO DE REFERENCIA	5
4.1. ANTECEDENTES	5
4.2. MARCO TEORICO	7
4.3. MARCO CONCEPTUAL	10
4.4. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	12
5. DISEÑO METODOLOGICO	12
5.1. TIPO DE INVESTIGACION	12
5.2. METODO DE INVESTIGACION	13
5.3. UNIVERSO, POBLACION Y MUESTRA	13
5.3.1. Población	13
5.3.2. Muestra	13
5.4. TECNICAS Y FUENTES DE RECOLECCION DE DATOS	14
5.4.1. Fuentes Primarias	15

5.4.2. Fuentes Secundarias 15

6. RECOLECCION Y ANALISIS DE LA INFORMACION A TRAVES DE LA ENCUESTA 16
6.1. ENCUESTA DE SATISFACCION DE CLIENTES 17

6.2. FORMATO DE LA ENCUESTA 17

6.3. INTERPRETACION DE LA INFORMACION 19

6.4. ANALISIS DE LA INFORMACION 26

7. GENERALIDADES DE LA CAJA DE COMPENSACION COMFAMILIAR DEL ATLANTICO 29
7.1. RESEÑA HISTORICA 30

7.2. ACTIVIDAD ECONOMICA 30

7.3. LOCALIZACION 31

7.4. SERVICIOS QUE OFRECE 31

7.4.1. Subsidio 31

7.4.2. Créditos 31

7.4.3. Otros Servicios 32

7.5. FUNCION DEL CENTRO DE ATENCION 32

7.6. DIAGNOSTICO DEL CENTRO DE ATENCION 33

7.7. DIAGNOSTICO GERENCIAL 34

7.8. ANALISIS INTERNO 34

7.8.1. Planeación, dirección e integración 34

7.8.2. Organización y control 35

7.8.3. Personal. 35

7.8.4. Control. 35

7.8.5. Servicio al cliente. 35

7.8.6. Planificación de los servicios 36

7.8.7. Investigación de mercados 36

7.8.8. Análisis de oportunidades de mercadeo. 36

7.8.9. Capacidad Técnica 36

7.9. DIAGNOSTICO EXTERNO 36

7.9.1. Factor Político 37

7.9.2. Factor Social 38

7.9.3. Factor económico 38

7.9.4. Factor Competitivo 39

7.9.5. Clientes. 41

7.9.6. Amenaza de nuevos competidores 41

7.10. HOJA DE TRABAJO DOFA. (GENERAL) 42

7.11. MATRIZ DOFA 43

7.11.1. Estrategias FO 43

7.11.2. Estrategias FA 43

7.11.3. Estrategias DO 44

7.11.4. Estrategias DA 44

8. PLAN DE MEJORA 45

8.1. MATRIZ DE DESPLIEGUE POR OBJETIVOS 46

8.2. ANALISIS MATRIZ DE DESPLIEGUE POR OBJETIVOS 47

9. CONCLUSIONES 49

10. RECOMENDACIONES 51

11.PRESUPUESTO 54

12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 55

BIBLIOGRAFIA

ANEXO 1. FLUJOGRAMA CAMBIO DE COMFACHEQUES

ANEXO 2. FLUJOGRAMA ANTICIPO DE SUBSIDIO

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

INTRODUCCION

El diseño de un plan de mejoramiento continuo para el centro de atención al cliente de Comfamiliar Del Atlántico, tiene como objetivo servir de apoyo a la caja de compensación para que fortalezca los lazos con los clientes mejorando la prestación de los servicios ya que estos deben llegar en forma adecuada a sus consumidores y son ellos el punto vital para cualquier empresa o institución; sin ellos, no habría una razón de ser para los negocios. Por tanto, conocer a fondo las cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas; en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones. Es esa la base de la mercadotecnia y comunicación: el servicio al cliente, adecuado a las estrategias en las organizaciones de cualquier tamaño.

Precisamente el servicio al cliente, como parte de la comunicación y tras esta distinción, es aquel punto que interesa delimitar el objeto del estudio. Sin embargo, a pesar de que son muchas las ocasiones en las que si se toma importancia a la comunicación, y aunque el mundo esta lleno de frases virtuosas sobre el servicio al cliente, hay algo de lo que el mundo si esta sobrado es de clientes descontentos

A través de la observación y las encuestas realizadas a los afiliados se identificaron las necesidades de los clientes, que piensan acerca de cómo se prestan los servicios y que esperan ellos que haga la entidad, con esta información y con el diagnostico realizado a la Caja de Compensación se diseño el plan de mejoramiento continuo plasmando el camino a seguir para seguir mejorando y posicionarse como una de las mejores cajas de compensación del Atlántico.

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINÚO DE LA CALIDAD PARA EL CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CAJA DE COMPENSACIÓN "COMFAMILIAR DEL ATLANTICO" UBICADO CALLE 48 CON CARRERA 43.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema Comfamiliar del Atlántico cuenta con un centro de atención al cliente ubicado en la Calle 48 con Carrera 43, cuyo propósito es el ofrecer múltiples servicios. No obstante la calidad del servicio se ve afectada por grandes aglomeraciones en determinados días de cada mes. Esta situación tiene su principal explicación en el hecho de que los usuarios tienden a utilizar masivamente este centro de atención y no han aprovechado las bondades de la descentralización, esta situación es detectada debido a que no se tiene un constante control de las estadísticas y no se tiene información precisa del personal que llega a cada centro y del tipo de servicio al que accede[1].

De todo esto, se desprende la necesidad de mantener una supervisión sobre la forma y lugar en que se brindan estos servicios, este análisis ha permitido sugerir cambios que se implementan gradualmente como han sido la habilitación de puntos alternos de pagos de aportes y servicios públicos, la implementación de sistemas automáticos de atención, entre otros el que se encuentra en proceso de diseño, como es el montaje de puntos de consulta desatendida.

Uno de los servicios más utilizados por los afiliados es el anticipo del subsidio familiar, el cual se ve afectado por los constantes cambios en la legislación, lo cual conlleva a la caja a realizar ajustes en los requisitos necesarios para acceder al mismo. Esto repercute en la transacción no exitosa de las solicitudes de anticipo, representa perdidas de tiempo e inconformidad por

[1] Información suministrada por el Departamento de Estadística de COMFAMILIAR DEL ATLANTICO

parte de los afiliados. Otro servicio altamente utilizado es el cambio de Comfacheques, operación para la cual se exige el cumplimiento de unos requisitos básicos los cuales, al no ser cumplidos generan retardos en los tiempos de atención.

De no introducir los cambios necesarios para mejorar la forma en que se viene presentando los servicios, es posible que se genere malestar entre los afiliados que de alguna u otra manera se sienten inconformes con la manera en que se vienen prestando los servicios en la caja, lo que podría conllevar a la desvinculación progresiva de las empresas afiliadas y se debe tener en cuenta que las empresas afiliadas y las familias de sus trabajadores son la razón de ser de las cajas de compensación.

Por todo lo anterior, se evidencia la necesidad de diseñar un plan de mejoramiento continuo, para optimizar la prestación de los servicios que Comfamiliar del Atlántico ofrece a sus trabajadores afiliados.

1.2. Formulación del Problema ¿Cómo Diseñar un plan de mejoramiento para el centro de atención al cliente en la Caja de Compensación "COMFAMILIAR DEL ATLANTICO" ubicado en la Calle 48 con Carrera 43?

1.3. Sistematización ¿Cómo es la situación actual del servicio del centro de atención al cliente de COMFAMILIAR DEL ATLANTICO?

¿Cuáles son las posibles soluciones para optimizar o mejorar el servicio al cliente de COMFAMILIAR DEL ATLANTICO?

¿Qué métodos serian los adecuados para lograr la efectividad de la mejora en el centro de atención de COMFAMILIAR DEL ATLANTICO?

¿Cuáles serian los mecanismos de evaluación y control óptimo para el plan de mejoramiento?

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

2. JUSTIFICACION

Con el fin de fortalecer la familia como núcleo básico de la sociedad, en 1957 aparece la Caja de Compensación Comfamiliar del Atlántico, cumpliendo con el objeto primordial de promover la solidaridad entre patronos y trabajadores. En los últimos 25 años COMFAMILIAR DEL ATLANTICO ha desarrollado programas para atender en forma integral las necesidades de las familias atlanticenses presentando a la ciudad un positivo balance de realizaciones en beneficio de la clase trabajadora del Departamento del Atlántico y con el objetivo de seguir siendo líder en la prestación de servicios. En virtud de esto nace toda una infraestructura orientada a la atención al cliente, lo cual implica realizar investigaciones permanentes sobre la forma y efectividad de los métodos utilizados para llevar los servicios de la caja a sus afiliados.

Todo lo anterior seria viables a través de la planeaciòn y posterior puesta en marcha del mejoramiento continuo e integral de todos los recursos tanto humanos como tecnológicos , con el fin de promover la solidaridad entre patronos y trabajadores , proporcionando a estos últimos seguridad social por medio de una mejor calidad de vida, como respuesta oportuna a las necesidades de los afiliados, sus familias y a la comunidad general. Este proceso cobra mayor importancia si se tiene en cuenta que los ajustes de ley propician constantes modificaciones en las reglas de juego y a su vez en las condiciones con que las cajas le brindan los servicios y con el fin de descentralizar y brindar un óptimo servicio a sus afiliados.

La presente propuesta se fundamenta en la necesidad de la mejora de la gestión de la atención en el centro de servicio al cliente, y el interés que sus funcionarios han mostrado hacia el desarrollo del mismo, debido a que estos son conscientes que un trabajo investigativo acerca de los mecanismos utilizados para introducir mejoras en pro de la optimización de la prestación de los servicios redundaría en el crecimiento y fortalecimiento de la entidad en general, además basándose en la importancia que representan los estudios

relacionados con los temas de servicio al cliente como es el caso, al mismo tiempo que se convierte en un aporte de carácter académico y técnico para futuras investigaciones sobre el tema.

El adelanto de esta propuesta será posible gracias al empleo de diversos métodos de investigación establecidos para tareas de este tipo como la observación directa de procesos, la revisión de documentos instructivos, el análisis de información; se resalta que por tratarse de servicio al cliente, la información de campo tendrá vital importancia.

Por medio de las herramientas metodológicas disponibles como lo son la observación del medio y las entrevistas realizadas se determinaran las necesidades básicas y las deficiencias y /o dificultades de los procesos establecidos para la prestación de los servicios de atención al cliente. Teniendo en cuenta que la fortaleza de la caja de compensación se da por la cantidad de empresas afiliadas y el grado de satisfacción que las familias de los empleados de las empresas alcancen al hacer uso de los servicios ofrecidos, el desarrollo del proyecto cobra vital importancia, debido a que se orienta a optimizar la prestación del servicio al cliente.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Diseñar un plan de mejoramiento continuo de la calidad para el centro de atención al cliente en la caja de compensación Comfamiliar del Atlántico ubicado en la Calle 48 con Carrera 43

3.2. Objetivos Específicos

- ☐ Analizar y evaluar la situación actual de la atención al cliente en el centro de atención de Comfamiliar del Atlántico para identificar puntos críticos y oportunidades de mejora

- ☐ Establecer los objetivos de mejora del servicio al cliente y plantear las posibles alternativas para conseguir los objetivos de mejoramiento.
- ☐ Evaluar y seleccionar las soluciones más adecuadas para la mejora del servicio al cliente de Comfamiliar del Atlántico.
- ☐ Definir los mecanismos de evaluación y control que permiten un adecuado proceso de implementación del plan de mejoramiento.

4. Marco de Referencia

4.1. Antecedentes El servicio a clientes tiene sus orígenes en los departamentos de quejas de las compañías o en una función basada en transacciones. En ambos casos, la promesa subyacente es que el negocio tiene un enfoque en el producto ya sean bienes o servicios. La interacción típica con un cliente es una transacción. No fue sino hasta recientemente, que se asumió que bajo número de quejas significaba que los clientes estaban más que satisfechos con el producto o servicio. La meta de estos departamentos ha sido la eficiencia, naturalmente la que guía la visión de que el servicio a clientes como gastos fijos, un costo de hacer negocios que debe ser controlado. Estas viejas nociones sobre los clientes han cambiado enormemente en años recientes y han llegado al punto donde el concepto de servicio a clientes se ha transformado en relación con el cliente. Este término implica una experiencia y no sólo una transacción. La relación con los clientes tiene también una aplicación estratégica a través de la organización.[2]

Muchas compañías en años recientes han tratado de profundizar sus relaciones con sus clientes con solo ofrecerles más, esto es más oportunidades para los mismos tipos de contratos impersonales y transacciones que tienen los demás clientes. El problema con estas estrategias es la premisa cuestionable en la que se basan, donde supuestamente muchos clientes incrementarán su sentido de lealtad cuando se les ofrece una nueva actitud, sin importar si se les

está ofreciendo a todos los clientes y si ellos alguna vez han tenido el deseo de esa actitud. Además, la compañía está dando respuestas pobres a las preguntas de los clientes. ¿Me conoce? ¿Conoce mis preferencias y características únicas? ¿Puede demostrarme que estas cosas únicas importan en nuestra relación?[3]

Si intentamos conocer lo que es único sobre cada cliente, tendríamos que ir más allá de nuestra visión basada en transacciones con el cliente. En vez de esto necesitamos una fotografía del cliente en su totalidad. La visión de totalidad debe incluir una mezcla hecha de varios factores tangibles e intangibles, incluyendo el historial de las transacciones, características, comportamiento, potencial a largo plazo para servicios adicionales e identificación de aquello que hace único al cliente. [4]

Para lograr este cambio de enfoque al producto o transacción al de cliente debemos tomar en cuenta tres puntos:

- ☐ Primero, en lo que nos enfocamos es en la transición a la relación con el cliente y cómo fortalecerla.
- ☐ Segundo, las relaciones con clientes más fuertes se construyen reconociendo y actuando de acuerdo a los factores únicos del cliente, y es una meta que se puede alcanzar de varias maneras.
- ☐ Finalmente, la estadística clave de negocios en este proceso, una que establezca un Benchmarking estimado del potencial de la estrategia, esto es el valor del cliente.
- ☐ El valor del cliente no es sólo la retención de los clientes o su rentabilidad. Sino que representa un retorno económico óptimo que puede ser anticipado de este cliente con el tiempo si manejamos la

[2] www.monografias.com
[3] http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/aula/reladi.htm
[4] www.monografias.com

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

relación de manera exitosa. Por lo tanto, considera el valor actual y potencial en la vida del cliente con la organización.

4.2. Marco Teórico La adopción de un sistema de calidad debe ser una decisión estratégica de una organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de organización. No es el propósito de la norma internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación[5].

La aplicación de los principios de la gestión de calidad no solo proporcionan beneficios directos sino que también hace una importante contribución a la gestión de costos y riesgos. Las consideraciones de beneficios, costos y gestión de riesgos son importantes para la organización, sus clientes y otras partes interesadas. Estas consideraciones, en relación con el desempeño global de la organización, pueden tener impacto sobre:

- La fidelidad del cliente.
- La reiteración de negocios y referencia o recomendación de la empresa.
- Los resultados operativos tales como los ingresos y participación de mercados.
- Las repuestas rápidas y flexibles a las oportunidades del mercado.
- Los costos y tiempos de ciclos mediante el uso eficaz y eficiente de las repuestas.
- La alineación de los procesos que mejor alcance los resultados deseados.

[5] ISO 9000:2000 Guía para las pequeñas empresas Instituto Colombiano de normas técnicas y certificación ICONTEC Pág. 28

- La ventaja competitiva mediante capacidades mejoradas de la organización.
- La compresión y motivación de las personas hacia las metas y objetivos de la organización, así como la participación en la mejora continúa.

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad que pueden utilizar para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Proporciona orientación sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad que la norma ISO 9001, especialmente para la mejora continua del desempeño y de la eficiencia global de la organización, así como de su eficacia, la norma ISO 9004 se recomienda como una guía para aquellas organizaciones cuya alta dirección desea ir más allá de los requisitos de la norma ISO 9001, persiguiendo la mejora continua del desempeño.[6]

La mejora continua de la eficacia del sistema de calidad ahora es un requisito obligatorio. Es importante entender que "mejora continua" no significa que ocurra una interrupción o cese. Por el contrario, la mejora debería interpretarse como una actividad repetida por implementar cuando se identifique cada oportunidad y exista justificación para proceder, y se cuente con los recursos necesarios. [7]

La dirección debería buscar continuamente mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos de la organización, más que esperar que un problema le revele oportunidades para la mejora. Las mejoras pueden varia desde actividades escalonadas continuas hasta proyectos de mejora estratégica a largo plazo. La

[6] Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño. Instituto Colombiano de normas técnicas y certificación ICONTEC Pág. 2

[7] ISO 9000:2000 Guía para las pequeñas empresas Instituto Colombiano de normas técnicas y certificación ICONTEC Pág. 134

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

organización debe tener un proceso para identificar y gestionar las actividades de mejora.

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dilección.

La alta dirección debería asegurarse de que se utiliza la acción correctiva como una herramienta para la mejora. La planificación de la acción correctiva debería incluir la evaluación de la importancia de los problemas y debería hacerse en términos de impacto potencial en aspectos tales como costos de operación, costos de no conformidad, desempeño del servicio y satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. La acción correctiva definida debería enfocarse a eliminar las causas de las no conformidades para evitar que vuelvan a suceder.

La organización debe determinar acciones preventivas para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas poténciales.

Existen dos vías fundamentales para llevar a cabo la mejora continua de los procesos:

a) Proyectos de avance significativo, los cuales conducen a la revisión y mejora de los procesos ya existentes o la implementación de procesos nuevos; se llevan a cabo habitualmente por equipos compuestos por representante de diversas secciones más allá de las operaciones de rutina.
b) Actividades de mejora continúa escalonada realizadas por el personal en procesos ya existentes.

Los proyectos de avance significativo habitualmente conllevan el rediseño de los procesos existentes y deberían incluir:

- Definición de objetivos y perfil del proyecto de mejora
- Análisis del proceso existente y realización de las oportunidades para el cambio
- Definición y planificación de la mejora de los procesos
- Implementación de la mejora
- Verificación y validación de la mejora del proceso, y
- Evaluación de la mejora lograda

4.3. Marco Conceptual

Acción Correctiva. Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

- **Acción Preventiva.** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.
- **Atención al cliente:** Es el contacto directo entre el banco y el cliente, en donde se determinan las necesidades del usuario y poder así ofrecer los diferentes servicios que se prestan, siendo entre ellos: atención, satisfacción y orientación
- **Calidad**. Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con sus requisitos
- **Conformidad**. Cumplimiento de un requisito.
- **Cliente:** Es el que exige de la empresa u organización los bienes y servicios que esta ofrece, además es el que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.
- **Estrategia:** Líneas maestra para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.
- **Gestión de la calidad**: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad
- **Mejora Continua.** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

No conformidad. Incumplimiento de un requisito

Satisfacción: Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Cumplimiento del deseo o del gusto.

Satisfacción del cliente. Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido los requisitos.

Servicio: Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo.

Sistema. Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Sistema de Gestión. Sistema para establecer la política y los objetivos.

Sistema de gestión de la calidad. Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

4.4. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable	Definición Nominal	Dimensión	Indicadores
Servicio al cliente	El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional"	• Porcentaje de nuevos productos y/o servicios que cumplen las especificaciones del cliente desde el primer instante. • Número de reclamaciones de la clientela. • Devoluciones de clientes • Nivel de respuesta a las quejas • Puntualidad en entrega de servicios	Porcentaje de clientes nuevos Porcentaje de clientes totales Porcentaje de reclamaciones del periodo Porcentaje de reclamaciones totales Porcentaje de Devoluciones Porcentaje de devoluciones totales Porcentaje de respuestas dadas Porcentaje de respuestas totales %Tiempo de espera de respuesta %Total de espera
Mejora Continua	Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.	• Grado de satisfacción de los empleados • Nivel de productividad del personal • Capacitación del recurso humano • Eficacia de cada uno de los procesos • Diseño de servicios basados en las expectativas de los clientes	%Total de empleados satisfechos %Total de empleados % Numero de Horas productivas % Total de horas % Total horas de capacitación % Total de horas de capacitación realizadas % Objetivos logrados % Objetivos planteados % de sugerencias aprobadas % Total de sugerencias recibidas

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1. Tipo de Investigación Esta investigación es descriptiva por que se busca definir claramente los procesos de la caja de compensación Comfamiliar del Atlántico como son su competencia, puntos fuertes o débiles en el centro de atención al cliente.

En esta investigación descriptiva, el equipo de trabajo buscará establecer el "Que" y el "Donde", sin preocuparse por el "por Qué". Este tipo de investigación genera datos de primera mano para realizar después un análisis general y presentar un panorama del problema.

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

En esta investigación se ha trabajado sobre realidades de hechos, y su característica fundamental fue la de presentar una interpretación correcta.

5.2. METODO DE INVESTIGACION

La metodología a desarrollar en presente anteproyecto es cuantitativa ya que esta permite examinar los datos de manera numérica, es utilizada parcialmente en el campo de la estadística. Para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de la investigación exista una relación de naturaleza lineal.

5.3. UNIVERSO, POBLACION Y MUESTRA

5.3.1. Población. La población del presente estudio fue tomada con base a los afiliados que acuden al centro de atención del cliente de la calle 48 para acceder a los servicios, por lo tanto la población es infinita ya que no se tiene una estadística exacta del numero de personas que circulan a diario por este centro de atención.

5.3.2. Muestra Para determinar el tamaño de la muestra se calculará a través de la fórmula para poblaciones infinitas.

$$n = \left[\frac{Z\, \alpha/2}{E} \right]^2$$

Como P es desconocida se toman P = Q = 0.5 con lo cual se obtiene el tamaño de la muestra máxima.

$$Nmax = \left[\frac{Z\, \alpha/2}{E} \right]^2 (0.5)\ (0.5)$$

$$Nmax = \left[\frac{Z\, \alpha/2}{2E} \right]^2 \text{ Población Infinita}$$

Para una confianza del 95% y un error del 5% tenemos que:

El 95%→ $\alpha = 1 - 0.95 = 0.05$

$\alpha/2 = 0.05/2 = 0.025$

Para un área de 0.025 se tiene un valor de $Z\, \alpha/2 = Z\ 0.025 = -1.96$

$$Nmax = \left[\frac{1.96}{2\ (0.05)} \right]^2 = 384$$

n = 384

Respecto al método de muestreo se realizará el muestre aleatorio simple que no es más que aquel en que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para integrar la muestra.

Una muestra simple aleatoria es aquella en que sus elementos son seleccionados mediante el muestreo aleatorio simple.

En la práctica no nos interesa el individuo o elemento de la población seleccionado en general, sino solo una característica que mediremos u observaremos en él y cuyo valor será el valor de una variable aleatoria que en cada individuo o elemento de la población puede tomar un valor que será un elemento de cierto conjunto de valores. De modo que una muestra simple aleatoria $x_1, x_2, \ldots, x_n$ se puede interpretar como un conjunto de valores de n variables aleatorias $X_1, X_2, \ldots, X_n$ independientes, cada una de las cuales tiene la misma distribución que es llamada distribución poblacional.

5.4. TÉCNICAS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el logro de los objetivos propuestos fue fundamental la recolección de datos, lo que hace importante utilizar técnicas e instrumentos apropiados que

permita recabar el máximo de información y así obtener datos de manera exacta y lo más cercano a la realidad.

5.4.1. Fuentes primarias. Son las que el investigador recoge en forma directa utilizando técnicas y procedimientos que le suministren una información adecuada. Las utilizadas para la recolección de información en esta investigación fue la observación directa con la cual se recogieron datos y la encuesta estructurada a través de preguntas correctas previamente estipuladas, la cual se le aplicó a todos los afiliados que acceden al centro de atención al cliente, en la cual se evidenciaron las inquietudes de cada una de las personas que están vinculadas directamente con la realidad del servicio.

5.4.2. Fuentes secundarias. Estas son las que se encuentran en las bibliotecas, contenidas en libros, revistas, periódicos y otros materiales documentales como trabajo de grado, revistas especializadas y otros. Como fuentes secundarias se utilizo información suministrada por el departamento de planeación de la caja de compensación Comfamiliar del Atlántico y la encontrada en Internet donde se encontró información acerca de las otras cajas de compensación.

CAPITULO I. RECOLECCION Y ANÁLISIS DE LA INFORMACION A TRAVES DE LA ENCUESTA.

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

6.1. ENCUESTA DE SATISFACCION DE CLIENTES

Para un mejor análisis e interpretación de los resultados se realizo una investigación de forma clara y precisa.

El cuestionario estructurado fue aplicado a 384 personas entre afiliados y beneficiarios del subsidio familiar y la escala de estimación fue representada a través de cuadros estadísticos, gráficos de barras y una breve interpretación de los resultados.

6.2. FORMATO DE LA ENCUESTA

Agradecemos el tiempo que nos brinda al responder la siguiente encuesta. Esta es una investigación sobre los servicios que presta la Caja de Compensación Comfamiliar del Atlántico.

NOMBRE DEL ENCUESTADO: _____

EMPRESA: _____

DIRECCIÓN CASA: _____

BARRIO: _____

TELEFONO: _____

1. ¿Con que frecuencia realiza usted los anticipos y/o cambio de Comfacheques en el Centro de Atención al cliente calle 48?

Siempre	_____	Algunas Veces	_____
Casi Siempre	_____	Nunca	_____

2. ¿Por qué realiza su anticipo y/o cambio del subsidio en el centro de atención al cliente calle 48?

Localización _____
Calidad del Servicio _____
Otros _____
Cual _____

3. ¿Cuál es el servicio que más utiliza en el centro de atención Calle 48?

Cambio de Comfacheques _____
Anticipo de Subsidios _____
Ambos _____
Otros _____

4. Considera que la atención prestada en el centro de atención al cliente calle 48 es:

Excelente ____ Regular ___
Buena ____ Deficiente ___

5. ¿En orden de importancia cuales de los siguientes aspectos del servicio recibido en el centro de atención Calle 48 considera que deban ser mejorados en razón de su prestación actual?

Tiempo de espera ____
Servicio al Cliente ____
Demora en la actualización de la información ____
Otros ____

6. ¿Esta informado que existen otros centro de atención al cliente en los cuales puede acceder a los mismos servicios?

SI____ NO____

7. ¿Qué servicios adicionales le gustaría encontrar en el centro de atención al cliente calle 48?

_____

_____

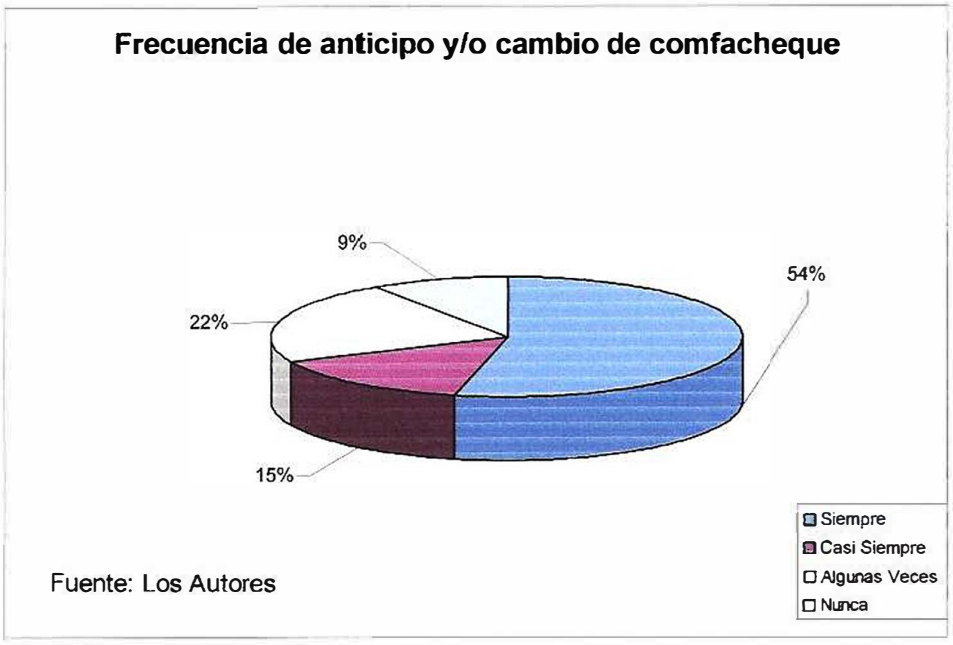
6.3. INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Las encuestas se realizaron para identificar los problemas existentes en el centro de Atención Calle 48. Para tal labor se realizaron 384 encuestas los días 27, 28 y 29 de Septiembre de 2004.

1. ¿Con que frecuencia realiza usted los anticipos y/o cambios de comfacheque en el centro de atención al cliente Calle 48?
   Los resultados obtenidos de estas respuestas fueron los siguientes:

Respuestas	Nº de Respuestas	% de Particpacion
Siempre	206	54%
Casi Siempre	57	15%
Algunas Veces	86	22%
Nunca	35	9%
Total	**384**	100%

Se puede observar como el 54% de los usuarios realizan siempre los anticipos y/o cambio de comfacheque, el 15% casi siempre, el 22% algunas veces y el 9% nunca.



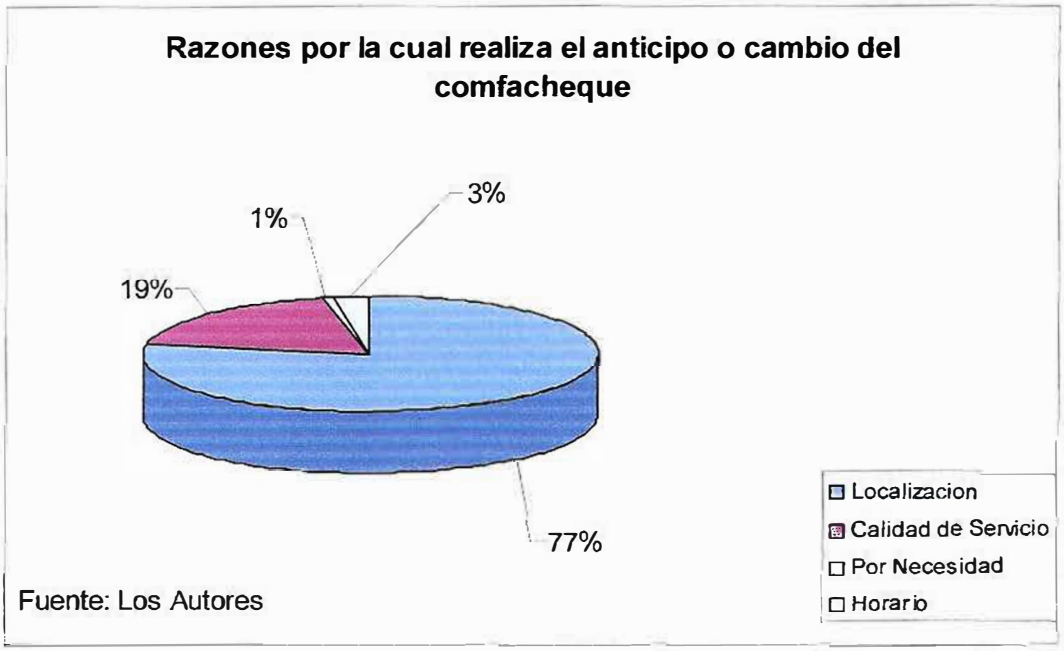
2. ¿Por qué realiza su anticipo y/o cambio del subsidio en el centro de atención al cliente Calle 48?

Los resultados obtenidos de estas respuestas fueron los siguientes:

Respuestas	Nº de Respuestas	% de Particpacion
Localizacion	297	77%
Calidad de Servicio	74	19%
Por Necesidad	3	1%
Por Horario	10	3%
Total	**384**	100%

El 77% de los usuarios realizan en anticipo y/o cambio de comfacheque por la localización del centro, el 19% lo hace por la calidad del servicio, el 1% lo hace por necesidad y el 3% por el horario de atención el cual es hasta las 7:00 p.m.

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA



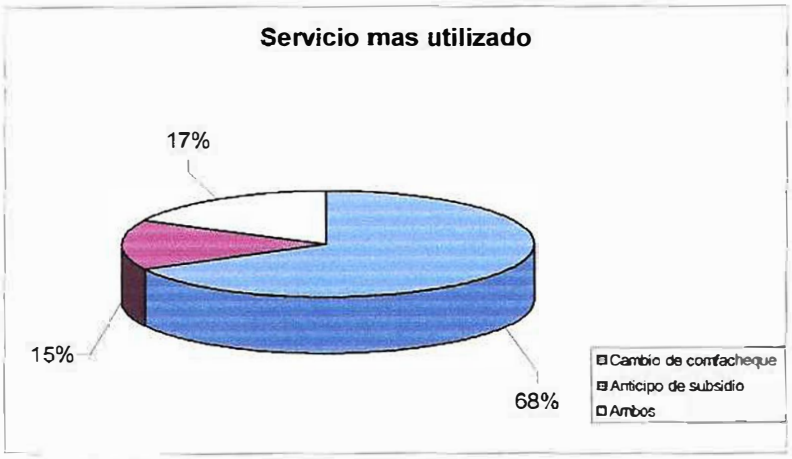
Fuente: Los Autores

3. ¿Cuáles es el servicio que mas utiliza en el centro de Atención al cliente de Calle 48?

Los resultados obtenidos de estas respuestas fueron los siguientes:

Respuestas	Nº de Respuestas	% de Particpacion
Cambio de Comfacheque	260	68%
Anticipo de Subsidio	59	15%
Ambos	65	17%
Total	**384**	100%

El servicio mas utilizado es el cambio de comfacheque con un 68%, en segundo lugar con un 15% anticipo de subsidio y un 17% para ambos servicios.

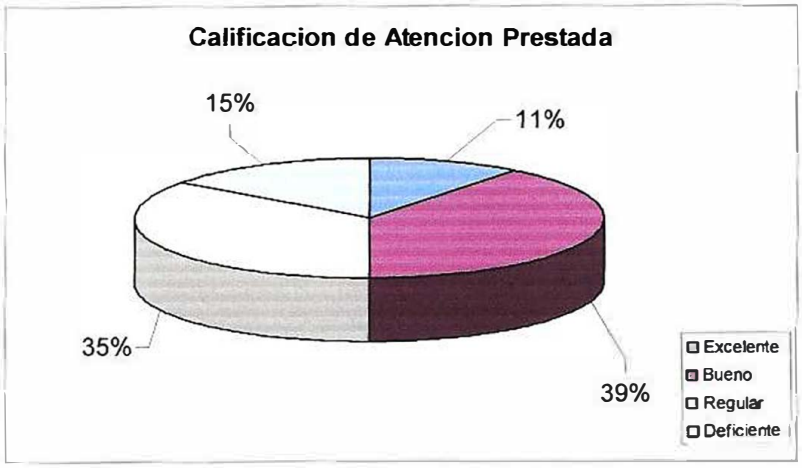


4. Considera que la atención prestada en el centro de atención al cliente Calle 48 es...

Los resultados obtenidos de estas respuestas fueron los siguientes:

Respuestas	Nº de Respuestas	% de Particpacion
Excelente	41	11%
Buena	151	39%
Regular	135	35%
Deficiente	57	15%
Total	**384**	100%

La atención prestada en el centro de atención tiene un 11% como excelente, un 39% como buena, 35% como regular y un 15% para deficiente.

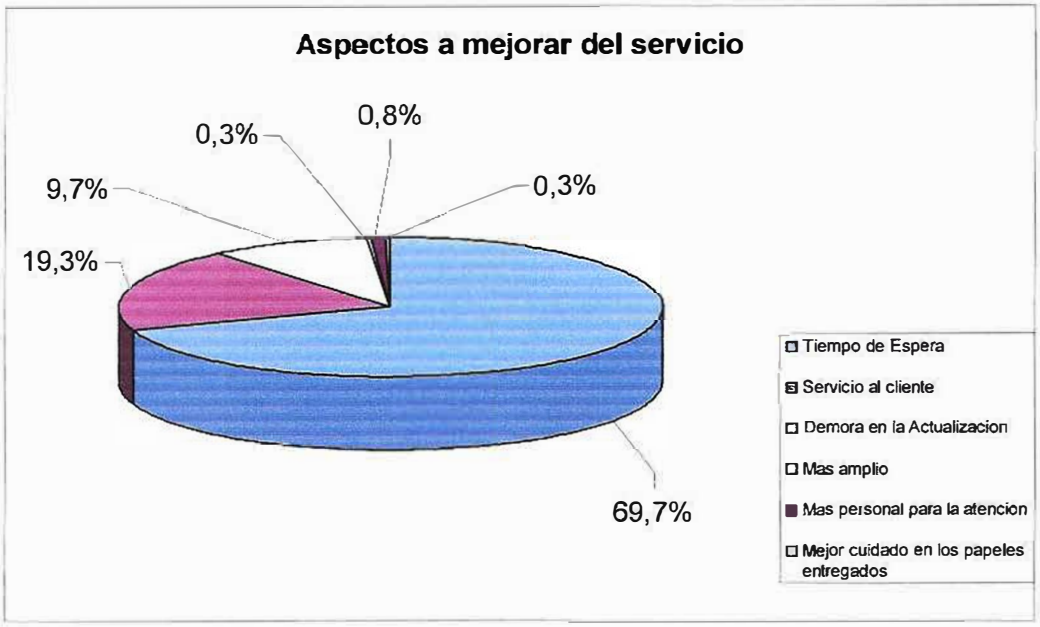


5. ¿Cual de los siguientes aspectos del servicio recibido en el Centro de Atención Calle 48 considera que deba ser mejorado en razón de su prestación actual?

   Los resultados obtenidos de estas respuestas fueron los siguientes:

Respuestas	**Nº de Respuestas**	**% de Particpacion**
Tiempo de espera	267	69,5%
Servicio al cliente	74	19,3%
Demora en la Actualizacion de Informacion	37	9,6%
Mas amplitud del lugar	1	0,3%
Mas Personal para la atencion	3	0,8%
Mejor cuidado en los papeles entregados	1	0,3%
Total	**384**	100,0%

Los servicios que deben ser mejorados en el centro de atención calle 48 deben ser tiempo de espera con un 69.5%, servicio al cliente con un 19.3%, demora en actualización de información con un 9.6%, mas amplitud del lugar con un 0.3%, mas personal para la atención con un 0.8% y mejor cuidado con los papeles entregados con un 0.3%.



6. ¿Esta informado que existen otros centros de Atención al cliente en los cuales puede acceder a los mismos servicios?

Los resultados obtenidos de estas respuestas fueron los siguientes:

Respuestas	N° de Respuestas	% de Participacion
Si	231	60%
No	153	40%
Total	**384**	100%

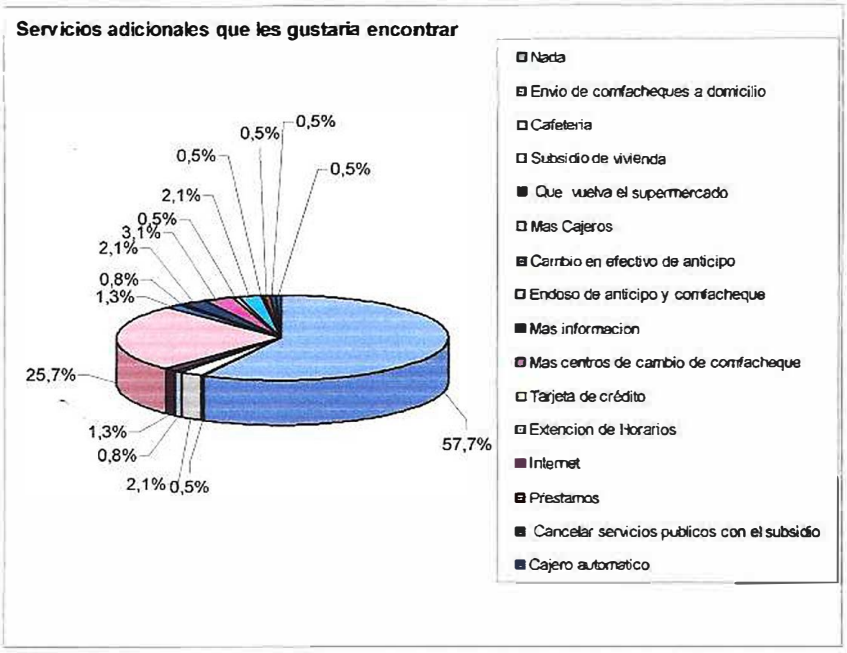
La mayoría de los usuarios tienen conocimiento de la existencia de los otros centros de atención con un 60% pero se observa que un 40% de los usuarios no saben que en otros centros pueden acceder a los mismos servicios.

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

7. ¿Qué servicios adicionales le gustaría encontrar en el centro de atención al cliente calle 48?

Los resultados obtenidos de estas respuestas fueron los siguientes:

Respuestas	Nº de Respuestas	% de Particpacion
Se esta Conforme con el servicio	221	57,6%
Envio de Comfacheque a domicilio	2	0,5%
Cafeteria	8	2,1%
Subsidio de Vivienda	3	0,8%
Vuelva el Supermercado	5	1,3%
Mas Cajeros	99	25,8%
Cambio en efectivo de anticipo	5	1,3%
Endoso de anticipo y comfacheque	3	0,8%
Mas Informacion	8	2,1%
Mas centros de Atencion	12	3,1%
Tarjeta de Crédito	2	0,5%
Extension de Horarios	8	2,1%
Internet	2	0,5%
Prestamos	2	0,5%
Cancelar Servicios Publicos con anticipos o comfacheque	2	0,5%
Cajero Automatico	2	0,5%
Total	**384**	100,0%



6.4. ANALISIS DE LA INFORMACION

Con los resultados obtenidos se puedo observar que la mayoría de los afiliados y beneficiarios realizan el anticipo y/o de comfacheques por efectivo en el centro de atención, esto se debe a que la mayoría de los afiliados son personas de estrato bajo y medio por lo cual necesitan tener dinero disponible, el cual no lo pueden hacer efectivo en su totalidad en los establecimientos asignados como lo son Merquefacil y Vivero ya que estos solo lo pueden cambiar hasta un 70%. También existen afiliados que en la mayoría de las ocasiones con baja frecuencia cambian o hacen anticipos debido a que las aglomeraciones hacen su difícil acceso a este servicio también puede ser la no urgencia del cambio de comfacheques.

También los afiliados realizan sus anticipos y cambio de comfacheques en el centro de atención al cliente en la calle 48 porque esta ubicado en el centro de la ciudad, lo cual facilita el acceso de sus afiliados y el gran numero de líneas de transporte urbano que circulan a sus alrededores, además de la ubicación

del supermercado donde les permite hacer sus compras pues es este el único centro que lo tiene, de igual forma es el único centro que tiene un horario extendido hasta las 7 p.m. lo que hace que las personas puedan salir de sus trabajos y tengan tiempo de realizar sus cambios o anticipos.

Se evidenció que el servicio más utilizado en el centro de atención al cliente es el cambio de comfacheques debido a que los afiliados necesitan la totalidad del dinero para suplir sus necesidades, de igual forma acceden al anticipo de subsidio ya que no pueden esperar hasta el próximo corte.

Los afiliados calificaron que la atención prestada en el centro de atención al cliente fue entre buena y regular debido a que los afiliados deben esperar más de 3 horas para poder acceder a los servicios a esto se le suma la falta de personal en las cajas lo cual dificulta la agilidad para atender a los afiliados de igual forma ciertos afiliados calificaron el servicio como deficiente lo cual es lógico ya que no se esta prestando un servicio ágil y oportuno que genera insatisfacción en los afiliados.

Es evidente que los servicios a mejorar son el tiempo de espera, el servicio al cliente, la información para el subsidio de nuevos afiliados y beneficiarios, más personal para el centro de atención, ampliación de las instalaciones, debido que en los días de congestión las filas se hacen extensas y salen de las instalaciones teniendo que exponerse a diferentes cambios climáticos.

la mayoría de los afiliados están enterados que existen otros centros de atención sin embargo no los utilizan debido al horario, la ubicación, al acceso y el supermercado para ser efectivo los comfacheques y los anticipos de subsidio, de igual forma los afiliados no están informados de la existencia de otros centros de atención los cuales prestan los mismos servicios por lo cual es fácil deducir que esta es una de las razones más importantes de las aglomeraciones en el centro de atención ubicado en la calle 48.

Los afiliados opinaron que se encuentran satisfechos con los servicios que presta el centro de atención al cliente de la calle 48, sin embargo los afiliados plantearon diferentes alternativas las cuales pueden ser viables para una buena prestación del servicio como son: más cajeros, endoso de anticipo y comfacheque, extensión de horarios, cancelar servicios públicos con los comfacheques sin embargo este numero de alternativas tendrían que ser evaluadas y aprobadas por la dirección general.

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

CAPITULO II. GENERALIDADES DE LA CAJA DE COMPENSACION COMFAMILIAR DEL ATLÁNTICO

7.1. RESEÑA HISTORICA. El sistema del subsidio familiar nace en Colombia en 1954, por iniciativa de algunos empleadores de la ANDI, como una ayuda voluntaria que buscaba aliviar las cargas económicas que representaba la familia para los trabajadores.

A partir de 1957, mediante el Decreto extraordinario 118 al subsidio se le dio carácter de Prestación Social Obligatoria. Es precisamente en agosto de ese año que nace Comfamiliar del Atlántico, por la gestión de la ANDI y de FENALCO, quienes aunaron esfuerzos para facilitarles a sus empresas afiliadas el cumplimiento de la Ley.

Durante el periodo comprendido entre 1957 y 1969 la función de la Caja se limitó a recaudar aportes empresariales y pagar el subsidio familiar en dinero a los trabajadores beneficiarios. Se promulgó entonces una ley a fin de autorizar a las Cajas de Compensación para implementar el concepto de subsidio familiar en servicios tal como existe hoy.

Desde 1982 Comfamiliar dejó de ser una Caja gremial para convertirse en una Caja abierta a todas las actividades económicas.

En los últimos años Comfamiliar ha desarrollado los más ambiciosos programas para atender en forma integral las necesidades de la familia atlanticense en las áreas de salud, educación, capacitación, recreación, mercadeo social, vivienda y créditos populares

7.2 ACTIVIDAD ECONOMICA. La Caja de Compensación Familiar, COMFAMILIAR DEL ATLANTICO, es una entidad privada sin ánimo de lucro, organizada como corporación que cumple funciones de Seguridad Social, y goza de personería jurídica conferida por medio de resolución No. 2794 del 11 de Octubre de 1957, otorgada por el Ministerio de Justicia.

Su domicilio principal es la ciudad de Barranquilla y está regulada en su actuar por la Ley colombiana

7.3 LOCALIZACION.

- ☐ Edificio de concentración de servicios: Calle 48 No.43-104
- ☐ Centro de atención al cliente Calle 48
- ☐ Centro de atención al cliente hermano Genaro
- ☐ Centro de atención al cliente Calle 79 Cra 49B esquina locales 1,2 y3
- ☐ Centro de atención al cliente Calle 30 No.3-30
- ☐ Concentración de servicios sociales de recreación sede norte (Antiguo club alemán) calle 79B Carrera 42 F esquina
- ☐ Centro recreacional turipana Km 30 autopista al mar
- ☐ Centro recreacional salgarito: Ubicado a la entrada del balneario de salgar
- ☐ Centro cultural Comfamiliar: Carrera 54 No.59-167
- ☐ Bibliotecas satélites: en los municipios de malambo, turbará en el barrio el parque en la USI Genero y en el colegio Comfamiliar.
- ☐ Corporación educativa Comfamiliar: carrera 53 No.59-122
- ☐ Colegio Comfamiliar: carrera 65 Calle 47 esquina

7.4 SERVICIOS QUE OFRECE.

7.4.1. Subsidio

- ☐ Retiro de formularios
- ☐ Consultas sobre subsidios y saldos
- ☐ Recepción de los documentos
- ☐ Pago de aportes
- ☐ Cambio de comfacheques
- ☐ Anticipo de subsidio

7.4.2. Créditos

- ☐ Sala de exhibición
- ☐ Cotizaciones

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

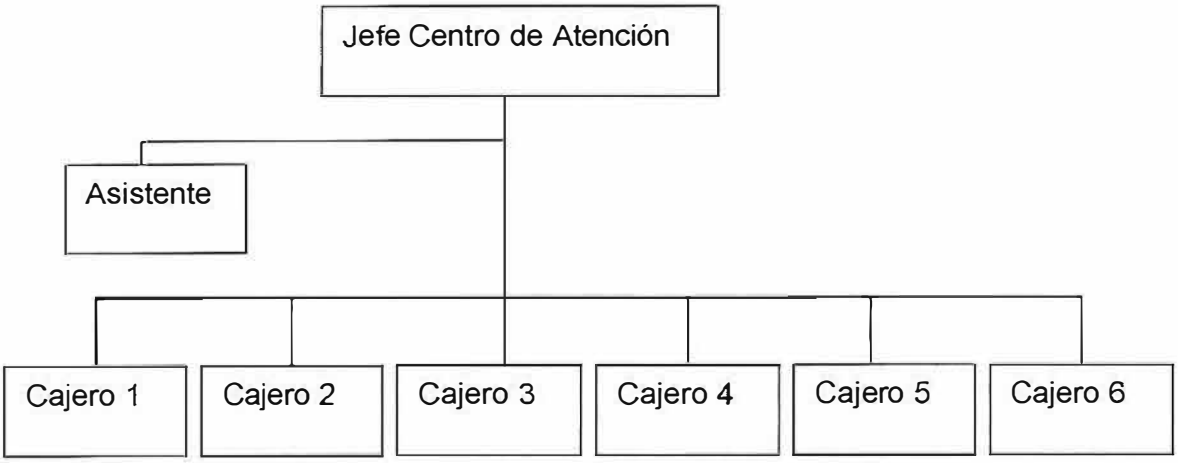
☐ Entrega de solicitudes
☐ Recepción de documentos
☐ Pago de cuotas

7.4.3. Otros servicios

☐ Venta de boletas para los centros recreacionales
☐ Información sobre todos los servicios de la caja
☐ Pagos de servicios públicos

7.5. FUNCION DEL CENTRO DE ATENCIÓN

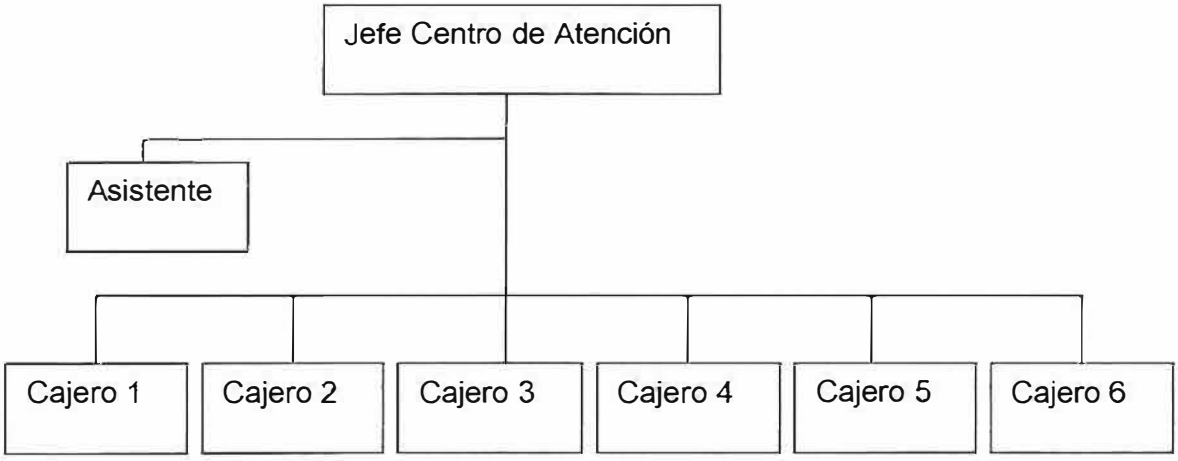
El centro de atención tiene como función prestar los siguientes servicios: anticipo de subsidio, cambio de comfacheques, venta de boletas para el centro de creación Turipana y recaudo, en donde la caja No. 1 se encarga del recaudo el cual recopila el dinero y los documentos que respaldan las ventas realizadas en cualquier caja registradora. La caja No. 2, 3, 4,5, se encargan del anticipo de subsidio es cual es el pago anticipado del subsidio de los afiliados a la caja de compensación familiar en dinero, y cambio de Comfacheque el cual es un documento que se le entrega a los afiliados con derechos al subsidio familiar, como pago del subsidio mensual, el cual puede cobrarse en un periodo de seis meses. La caja No. 6 se encarga de la venta de boletas para el centro Recreacional Turipana.



7.6. DIAGNOSTICO DEL CENTRO DE ATENCION

Para una correcta y efectiva implantación de un plan de mejoramiento basado en la calidad la Caja de Compensación Comfamiliar del Atlántico se debe, primero y fundamentalmente, hacer un análisis profundo de la realidad interna y del entorno en el que se desenvuelve. El análisis DOFA, como instrumento de evaluación general en las empresas es una herramienta de alto nivel que permite entender no solo las debilidades y fortalezas internas sino también las oportunidades y las amenazas del entorno. Es a partir de esta evaluación, real y objetiva, que la empresa puede iniciar de manera correcta un programa de gestión que busque la cima de la excelencia en los servicios y en el proceso mismo de administración.

A continuación se detallan cada una de las áreas que permiten identificar el proceso de la Caja de Compensación del Atlántico.



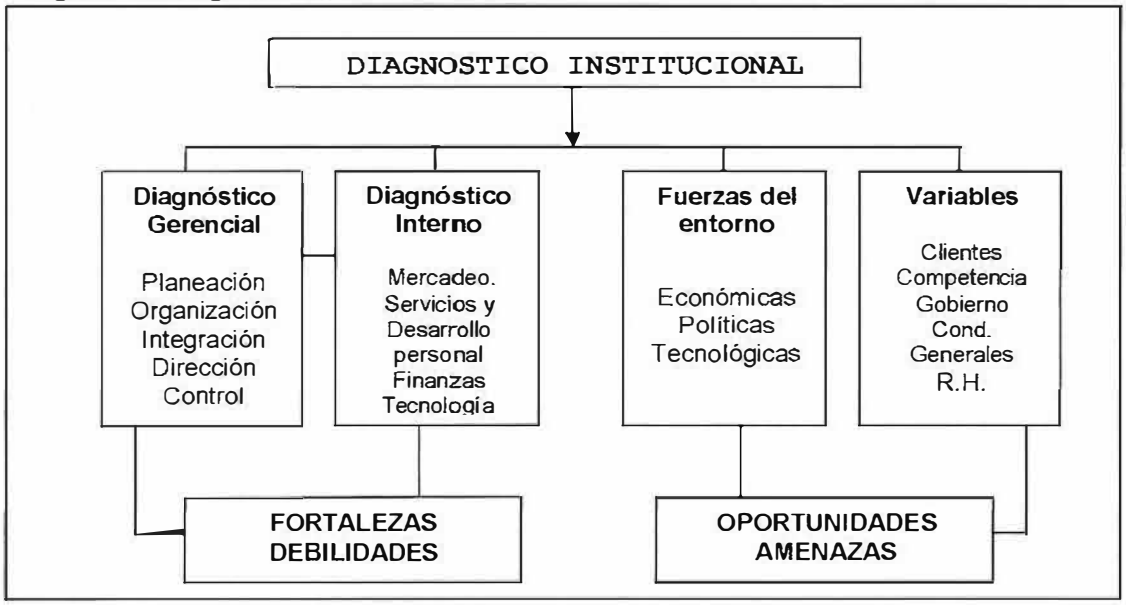
7.6. DIAGNOSTICO DEL CENTRO DE ATENCION

Para una correcta y efectiva implantación de un plan de mejoramiento basado en la calidad la Caja de Compensación Comfamiliar del Atlántico se debe, primero y fundamentalmente, hacer un análisis profundo de la realidad interna y del entorno en el que se desenvuelve. El análisis DOFA, como instrumento de evaluación general en las empresas es una herramienta de alto nivel que permite entender no solo las debilidades y fortalezas internas sino también las oportunidades y las amenazas del entorno. Es a partir de esta evaluación, real y objetiva, que la empresa puede iniciar de manera correcta un programa de gestión que busque la cima de la excelencia en los servicios y en el proceso mismo de administración.

A continuación se detallan cada una de las áreas que permiten identificar el proceso de la Caja de Compensación del Atlántico.

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

Figura 1. Diagnóstico institucional



7.7. DIAGNOSTICO GERENCIAL. El diagnóstico gerencial se hace para determinar el modo en que la gerencia está ejecutando su trabajo y cual puede ser su impacto en la calidad de la gestión de la misma. Vale decir que la gerencia es la cabeza de la compañía y de la calidad de su administración depende en gran medida la viabilidad de la empresa.

7.8. Análisis Interno

7.8.1. Planeación, dirección e integración. Hasta la presente investigación, la planeación, la dirección y la integración cómo funciones fundamentales de la gerencia de la empresa obedecían a la improvisación. La planeación no se ha realizado de una manera precisa y no se cuentan con planes a largo plazo que contribuyan al mejoramiento de la organización. La dirección se orienta en la dirección de las circunstancias, de tal manera que no existe un procedimiento determinado para hacer las cosas.

7.8.2 Organización y control. En cuanto a la organización y el control operativos, se puede decir que no ha sido aplicada de la mejor manera, a lo

largo del tiempo Los procedimientos utilizados en los servicios sólo existen porque han ido aflorando mediante la experiencia y no porque exista una visión clara de lo que hay y de lo que se puede o no se puede hacer.

La organización es plana y conformada por equipos de trabajo, en cada departamento, que están bajo la dirección de un jefe. La gerencia general del centro de atención posee el control administrativo de los demás centros de atención.

7.8.3 Personal. Es el recurso más valioso de la empresa. Es necesario decir que el personal trabaja como un equipo organizado y perfectamente integrado. Las labores de supervisión y de jefatura están delineadas por un liderazgo participativo y eficiente que permite producir en condiciones muchas veces de máxima urgencia con la mayor celeridad y entusiasmo.

Cada uno de los miembros de la caja de compensación es compañero de todos incluida la gerencia y el personal de supervisión. El sentido de colaboración y solidaridad, así como el apoyo a la gestión de la directiva es destacable y ejemplar.

7.8.4 Control. El control de calidad en la prestación de los servicios no cuenta con los instrumentos de revisión y evaluación de fallos de calidad tales como las planillas de conformidad o inconformidad.

7.8.5. Servicio al cliente. Los clientes de la Caja de Compensación Comfamiliar del Atlántico son 3.577 empresas afiliadas, con 85.957 trabajadores afiliados. La población total afiliada que incluye a los trabajadores con su grupo familiar y a los pensionados es de 245.372 personas. Los servicios son ofrecidos directamente a los trabajadores afiliados. A partir del contacto inicial, la Caja de compensación asume la responsabilidad de la atención, el servicio y, si es posible la fidelizacion.

7.8.6 Planificación de los servicios. No existe una planificación de desarrollo o mejoramiento de los servicios. A la fecha no existe una investigación siquiera elemental para el desarrollo de nuevos servicios o para el mejoramiento de los servicios actuales.

7.8.7. Investigación de mercados. No existe una investigación completa del mercado para los servicios ofrecidos. Los análisis que puedan o deban hacerse sobre este aspecto correspondan a una observación intuitiva de la realidad. No existen índices que indiquen la cobertura del mercado potencial o el número de clientes en un área determinada. El mercado meta está compuesto por todos aquellos afiliados que necesitan los servicios de la caja de compensación familiar.

7.8.8 Análisis de oportunidades de mercadeo. Las oportunidades de la empresa en cuanto a mercadeo y servicios se presentan por el poco volumen de competidores en el sector. Si se tiene en cuenta que solo existen tres competidores serios que ofrecen los servicios.

7.8.9 Capacidad Técnica. Comfamiliar del atlántico posee un moderno sistema de información (SISCOMFA) que trabaja en una plataforma de AS/400, es altamente confiable y permite el manejo efectivo de la gestión relacionada con las empresas y trabajadores afiliados. La gestión administrativa de la empresa se apoya en las aplicaciones de óptima 400 (contabilidad y finanzas) y Adam (nómina). El área de créditos maneja la aplicación de cartera Simac.

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

7.9 DIAGNOSTICO EXTERNO.

7.9.1. Factor Político.

La reforma laboral de finales del 2002 plantea nuevas condiciones de operación e intervención social para las cajas de compensación, redefiniendo sus condiciones de competencia, ampliando sus programas y diversificando su portafolio de servicios sociales: los programas se expanden a la administración de recursos para el fomento del empleo y seguro de desempleo, así como programas de micro crédito. Así mismo, potencializa su integración con los demás componentes de la seguridad social. La Ley 789 de 2002 en su artículo 5 establece la cuota monetaria como factor de sana competencia entre cajas de compensación y fija normativamente principios adicionales para la determinación del subsidio en efectivo: equidad, gradualidad, integralidad y solidaridad con el área rural. Así mismo, faculta al gobierno para que antes del próximo 27 de junio de 2003 expida nuevas normas frente a la cuota monetaria del subsidio en efectivo. Además de buscar una mejor redistribución del subsidio familiar, la reforma plantea nuevos lineamientos para la competitividad de las cajas. Los parámetros para la organización y funcionamiento de las cajas de compensación:

- ☐ Potencializa la formación de alianzas estratégicas entre cajas o, con otro tipo de entidades, permitiendo tanto integración vertical como horizontal
- ☐ Promueve la inversión en el componente de salud de la seguridad social, reforzando su vocación hacia el aseguramiento de riesgos de salud.
- ☐ Establece la inversión en el sistema financiero en actividades de microcrédito, abriendo la posibilidad de desarrollo de joint ventures con la banca
- ☐ Potencializa el desarrollo de nuevas personas jurídicas dentro de su actividad, disolviendo las limitaciones existentes.
- ☐ Permite invertir en fondos de capital de riesgo, previa autorización del gobierno

7.9.2. Factor Social.

Los problemas que afectan al subsistema son tanto exógenos como endógenos. Los factores externos tienen que ver con el papel de las cajas dentro de la política social del Estado, en un entorno social e incluso empresarial, que ha presentado importantes cambios. La Ley 100 de 1993 estructuró un sistema de seguridad social integral que en cierta forma marginalizó al subsistema de compensación.

Al cubrirse mediante el régimen contributivo la población de familiares de los trabajadores, se dejó sin mayor sustento institucional a los programas complementarios de salud que tenían las cajas de compensación. Además, al obligar a las cajas a aportar para el régimen subsidiado de salud se las llevó a cubrir una población diferente a la definida por el sector formal, y explicitando la contradicción social existente en Colombia, donde la población más importante para la política social, los cerca de 19 millones de personas más pobres hasta ese momento no eran sujeto de la mayor fuente de contribución parafiscal hacia la equidad social, como es el subsidio familiar.

7.9.3. Factor económico. La economía colombiana se encuentra sumergida en una profunda recesión desde 1998. Luego de salir de la década de los 80, llamada la década pérdida, y de embarcarse en los 90 en una apertura para la cual no se estaba preparado, la economía comenzó a sufrir los rigores de su mal manejo en el final del siglo y hoy esta a las puertas de la postración. El desempleo es el más agudo en toda su historia, la deuda interna y externa se ha multiplicado de tal forma que es casi imposible pagarla, la corrupción pública y privada alcanzan niveles de un cinismo descarado, la violencia política y la inseguridad han crecido a límites insostenibles, los volúmenes de impuestos son tan grandes que se comprende perfectamente que los empresarios recurran a la evasión para poder sobrevivir porque con las cargas impositivas actuales se hace inviable cualquier negocio y el crecimiento del producto interno bruto (PIB) no se corresponde siquiera con los índices de crecimiento demográfico, lo que determina que el país es cada vez más pobre.

Aunque se dice insistentemente que la inflación está controlada y reducida a sus niveles históricos más bajos, y aunque se considere que este solo indicador determina un fortalecimiento de la economía, nada es más fantasioso e irreal. Con unas tasas de intermediación bancaria cercanas al 20%, unas tasas de interés demasiado altas como para pensar en reactivar la economía a través de este mecanismo mientras en Europa, Japón y Estados Unidos las tasas se acercan progresivamente a cero, el abandono inclemente del sector agrícola que obliga a la importación de alimentos y desajusta la balanza comercial del país llevándolo a una iliquidez peligrosa, y el gasto público esté colocado siempre por encima de los ingresos de la nación, la economía del país no saldrá nunca del pozo profundo en el que ha caído. La realidad palmaria y categórica es que la economía colombiana esta a las puertas del colapso y tapar esta realidad no resuelve el problema.

7.9.4. Factor Competitivo. El aporte de las cajas ha sido muy importante desde su creación, particularmente durante sus primeras tres décadas de existencia, cuando pudieron brindar servicios de recreación y mercadeo social con agregados no disponibles en su momento. Sin embargo, durante los últimos años, el subsidio familiar, como subsistema de la protección social ha enfrentado restricciones importantes tanto en su efectividad como en eficiencia. El subsidio efectivo ha mantenido su progresividad si se considera como denominador solamente la población afiliada, empero, la mayoría de los beneficios en especie muestran niveles de ineficacia En el entorno económico se han dado cambios importantes: 1. El mercadeo social ha cambiado y el diferencial social en los precios de los supermercados de las cajas de compensación tiende a ser negativo para éstas.

2. Los programas de recreación no muestran coberturas masivas en los beneficiarios más pobres y

3. Si bien han crecido en la cobertura de afiliados al régimen subsidiado, sus costos administrativos tienden a ser los más altos del sistema La Ley 100 de 1993 demostró exitosamente las potencialidades del cruce de subsidios desde

el sector formal de la economía hasta el sector informal, logrando la cobertura en aseguramiento en salud de cerca de 11 millones de los colombianos más pobres. Dentro de un esquema de protección social como el adoptado por el país, cada vez parece más justificable para la política pública buscar la mayor eficiencia en la administración del subsidio familiar.

A nivel endógeno el subsistema de compensación familiar enfrenta problemas consecuencia de la organización actual de los mercados:

1. El sistema territorial sobre el cual ha sido definido presenta restricciones críticas al desarrollo de las cajas y a la efectividad de ellas como instrumento de política social. Los diferenciales en tamaño de las empresas y de desarrollo, entre los departamentos, han determinado tamaños y limitado las posibilidades de crecimiento de las cajas de compensación. Estas restricciones al desarrollo de mercados impide el logro de economías de escala en la producción y de alcance en la integración y diversificación de los servicios ofrecidos por las cajas.

2. Las restricciones naturales de la demanda, particularmente en las cajas ubicadas en entornos territoriales muy pequeños, tienden a la concentración monopólico, lo cual puede generar incrementos en los costos de operación afectando el costo medio y traduciéndose en reducción de la utilidad social para los beneficiarios y reduciendo su competitividad en una eventual diversificación de su intervención.

3. En un escenario de burocratización e ineficiencia en costos, es posible que el regulador se vea obligado a generar "condiciones regulatorias especiales" con el fin de proteger al subsistema, disminuyendo la competitividad y, por tanto, los incentivos para el mantenimiento de costos razonables. De hecho, la regulación existente establece condicionantes que tienden a limitar la entrada y competitividad el subsistema de las cajas de compensación familiar. La Ley 21 de 1982. Artículo 40 estableció condiciones mínimas de entrada muy estrictas como disponer de 500 empleadores y 10,000 trabajadores beneficiarios.

En un mercado social donde el precio es fijo y está dado, merced a un pago parafiscal definido por ley, la competencia se hace con base en cantidades de bienes o servicios vendidos (modelo de Cournot), se establece una relación subsidiaria entre el líder de mercado y el seguidor donde es necesario que el último logre un acuerdo para mantenerse en el mercado. Si este acuerdo es permitido o mantenido por el Estado, las cajas pueden no tener los incentivos correctos para maximizar el beneficio de sus afiliados, consecuentemente, se logra un "second best" en el punto de mercado donde todas las cajas se sienten con una participación "adecuada" y que mantenga su estructura de costos.

La diferenciación consiste en los pagos y entregas de los subsidios, esto representa una oportunidad de acceder a una mayor cuota de mercado mediante la implementación de un sistema de calidad que permita una mayor eficiencia y productividad.

7.9.5 Clientes. Los clientes de la empresa se caracterizan por su extrema fidelidad. Las empresas que compran los productos de la compañía han demostrado un deseo permanente de colaborar y apoyar la gestión.

Hay que destacar que no se conoce el potencial exacto del mercado meta de la empresa, debido precisamente a que no existe un estudio de mercado autónomo y serio que permita visualizar posibilidades de expansión.

7.9.6 Amenaza de nuevos competidores. Hasta el momento, no se ha detectado la formación de nuevas cajas de compensación en el sector.

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

7.10. HOJA DE TRABAJO DOFA. (GENERAL)

Tabla 1. Hoja de trabajo DOFA.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
1. Ausencia total de un plan estratégico para la empresa. 2. Falta de autonomía en el manejo y control del mercadeo. 3. Ausencia de un control de calidad en los servicios. 4. Ausencia de control de calidad en los procesos de entrega de subsidios.	1. Equipo de trabajo experimentado y comprometido con el desarrollo de la empresa. 2. Apoyo total de la gerencia a la implementación de sistemas de calidad que mejoren la prestación de servicios. 3. Equipos tecnológicos en buen estado a pesar del poco control sobre los mismos.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
1. El mercado meta de la empresa ofrece oportunidades de expansión debido al poco avance de la competencia en materia de competitividad. 2. En la medida en que se pueda mejorar la calidad, es posible lograr una más amplia diferenciación de los servicios de la Caja de Compensación frente a la competencia (Calidad y cumplimiento).	1. A pesar de que no se nota todavía en el sector, el avance en la prestación de servicios por parte de la competencia constituyen una amenaza real para el futuro de la empresa. La globalización exige cambios estructurales en las empresas si se desea sobrevivir. 2. Las políticas industriales del gobierno no permiten sino considerar las condiciones de trabajo de las empresas colombianas como de alto riesgo. Esto implica que no se puede contar con el Estado para desarrollar la labor de crecimiento y desarrollo de la empresa.

7.11. MATRIZ DOFA

Diagnóstico interno Diagnóstico externo	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

Tabla 2. Matriz DOFA

7.11.1 Estrategias FO

✓ Se deben aprovechar las oportunidades y las fortalezas para crear una empresa que sea viable y que tenga un crecimiento sostenido. Con una buena calidad, excelente atención y la posibilidad de acceder a una porción cada vez más grande de mercado se puede lograr este crecimiento y este posicionamiento.

✓ Aprovechar los márgenes de utilidad para consolidar los servicios como un líder.

✓ Fortalecer aun más las relaciones con los clientes establecidos y con los clientes potenciales a través del departamento de promoción que realmente asuma la plena autonomía de la empresa sobre está área.

7.11.2 Estrategias FA

✓ Aprovechar toda la capacidad de la dirección, para crear mecanismos que logren una mejor atención al cliente y que permitan buscar caminos de financiación que cubran los objetivos propuestos.

✓ Utilizar la inteligencia y conocimiento disponible para crear una alternativa de independización o creación de una gestión basada en la calidad total, es decir, en todos los procesos y etapas de la producción y la administración.

✓ Aprovechar las buenas relaciones interpersonales entre los clientes internos, para fortalecer el compromiso de los mismos como grupo frente a la Empresa.

7.11.3 Estrategias DO

✓ Aprovechar la competitividad de la competencia para ampliar la gama de servicios, explorar el mercado, aprender a ser competitivos no solo frente a la competencia regional sino frente a la competencia nacional.

✓ Es imprescindible aumentar el número de empresas actuales mediante la oferta de servicios que sean de alta calidad.

✓ En la medida que aumenten los ingresos estos permitirán tener la liquidez necesaria para adquirir fuentes de financiamiento.

7.11.4 Estrategias DA

✓ Establecer mecanismos para mejorar la planeación, la dirección, el control y la organización en toda la organización.

Implementar políticas de ahorro y reinversión de utilidades para lograr el mantenimiento, la adecuación del centro de atención, los equipos, etc.

CAPITULO No.III. PLAN DE MEJORA CONTINUA

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	NOMBRE DEL INDICADOR
PROMOVER LOS CENTROS DE ATENCION Y LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA CAJA DE COMPENSACION COMFAMILIAR DEL ATLANTICO	INFORMAR A TODOS LOS AFILIADOS DE LA CAJA DE COMPENSACION QUE EN LOS DEMAS CENTROS DE ATENCION PUEDEN ACCEDER A LOS MISMOS SERVICIOS	PORCENTAJE DE PERSONAS INFORMADAS
	ADAPTAR LOS HORARIOS DE LOS CENTROS DE ATENCION CALLE 74, 79 Y 30 A LOS EXISTENTES A LOS CENTRO DE ATENCION DE LA CALLE 48	INCREMENTO PORCENTUAL DE LOS AFILIADOS POR CENTRO NIVEL DE UTILIZACION DE HORARIOS ADICIONALES
	AUMENTAR LA PUBLICIDAD EN LOS MEDIOS DE COMUNICACION	EFECTIVIDAD DEL MEDIO DE COMUNICACION
	ESTABLECER UN PROGRAMA DE VISITAS A TODAS LAS EMPRESAS AFILIADAS Y A LAS NO AFILIADAS	EFECTIVIDAD DE LA VISITA REALIZADAS
AUMENTAR LA CAPACIDAD INSTALADA PARA AGILIZAR EL TIEMPO DE ESPERA DE LOS AFILIADOS	REUBICAR LAS CAJAS DE VENTA DE BOLETAS Y RECAUDO FUERA DEL CENTRO DE ATENCION	PORCENTAJE DE UTILIZACION DEL CENTRO DE ATENCION
	AMPLIAR EL CENTRO DE ATENCION CALLE 48	PORCENTAJE DE UTILIZACION DE CAPACIDAD DE LOS CAJEROS PORCENTAJE DE PERSONAS ATENDIDAS
AUMENTAR EN UN 80% LA SATISFACCION DE LOS AFILIADOS Y BENEFICIARIOS DE LA CAJA DE COMPENSACION COMFAMILIAR DELATLANTICO	ESTABLECER MECANISMOS QUE DISMINUYAN EL TIEMPO DE ESPERA DE LOS AFILIADOS CUANDO REALIZAN CAMBIO DE COMFACHEQUES Y ANTICIPO DE SUBSIDIO	PORCENTAJE DE SERVICIOS IMPLEMENTADOS
	GARANTIZAR LA COMODIDAD Y LA ESTADIA DE LOS CLIENTES DURANTE LA ESPERA	PORCENTAJE DE AFILIADOS SATISFECHOS
	REALIZAR ALIANZAS CON DIFERENTES SUPERMERCADOS PARA EL CAMBIO DE COMFACHEQUES	PORCENTAJE DE PARTICIPACION CON LOS SUPERMERCADOS
AGILIZAR, DESCONGESTIONAR, DESCENTRALIZAR EL PAGO DEL SUBSIDIO FAMILIAR EN DINERO COMFACHEQUES	MECANISMO MEDIANTE EL CUAL LA EMPRESA ABONE EL SUBSIDIO EN DINERO AL TRABAJADOR A TRAVES DE LA NOMINA	PORCENTAJE DE EMPRESA QUE PAGAN POR NOMINA
	ACTUALIZAR EL SISTEMA DE INFORMACION SISCOMFA CON EL FIN DE UTILIZAR LA LECTURA DE LOS COMFACHE QUES POR CODIGO DE BARRA	PORCENTAJE DEL SISTEMA UTILIZADO
	DISEÑAR UN CAJERO AUTOMATICO DONDE LOS AFILIADOS CONSULTEN SI PUEDEN REALIZAR ANTICIPO DE SUBSIDIO	PORCENTAJE DE ANTICIPOS EXISTOSOS/HORA

8,1,MATRIZ DE DESPLIEGUE POR OBJETIVOS

INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
NUMERO DEPERSONAS INFORMADAS / TOTAL DE AFILIADOS	DISTRIBUIR VOLANTES INFORMATIVOS CON LOS COMFACHEQUES	DEPARTAMENTO DE PROMOCION Y COMUNICACION
% DE INCREMENTO DE AFILIADOS POR CENTRO / TOTAL AFILIADOS MES	ENVIO DE VOLANTES A LAS EMPRESAS AFILIADAS	DEPARTAMENTO DE PROMOCION Y COMUNICACION
NUMERO DE AFILIADOS ATENDIDOS EN EL HORARIO ADICIONAL / TOTAL AFILIADOS ATENDIDOS	ESTABLECER HORARIOS DE 8:00 AM - 12:00 PM Y DE 2:00 PM A 7:00 PM	JEFE CENTRO DE ATENCION
	CREAR UN TURNO ADICIONAL PARA ATENCION	JEFE CENTRO DE ATENCION
NUMERO DE ANUNCIO PUBLICITARIOS EFECTIVOS / TOTAL DE MEDIO DE COMUNICACION UTILIZADOS	PAUTAR EN LOS DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACION	DEPARTAMENTO DE PROMOCION Y COMUNICACION
	INFORMAR EN EL PERIODICO DE COMFAMILIAR DEL ATANTICO	DEPARTAMENTO DE PROMOCION Y COMUNICACION
NUMERO DE VISITAS REALIZADAS / TOTAL DE VISITAS PROGRAMADAS	ORGANIZAR LAS EMPRESAS POR SECTOR Y ASIGNAR UNA PROMOTORA DE VENTAS	DEPARTAMENTO DE PROMOCION Y COMUNICACION
TOTAL DE PERSONAS ATENDIDAS / TOTAL DE PERSONAS EN COLA	INSTALAR LAS CAJAS DE VENTA DE BOLETAS Y RECAUDO EN EL DEPARTAMENTO DE CREDITO	DEPARTAMENTO FINANCIERO
	UBICAR EN LAS DOS CAJAS SOBRANTES DOS CAJEROS PARA ATENCION AL PUBLICO	DEPARTAMENTO FINANCIERO
TOTAL CAJEROS UTILIZADOS / TOTAL PUNTOS DE SERVICIOS	DISEÑO DE PLANOS PARA LA REESTRUCTURACION DEL CENTRO DE ATENCION	DEPARTAMENTO DE PLANEACION
NUMERO DE ATENDIDOS POR HORA / NUMERO DE PERSONAS EN COLA-HORA	DAR CAPACITACION DEL MANEJO DE LAS CAJAS A EMPLEADOS DE OTRAS AREAS	JEFE DE PERSONAL
	ELABORAR PRESUPUESTO DE LA AMPLIACION DEL CENTRO DE ATENCION	DEPARTAMENTO DE PLANEACION DEPARTAMENTO FINANCIERO
TOTAL PERSONAS QUE UTILIZAN NUEVOS SERVICIOS / TOTAL DE AFILIADOS VISITANTES	REALIZAR UN BENCHMAKING CON LAS OTRAS CAJAS DE COMPENSACION	DEPARTAMENTO DE PROMOCION YCOMUNICACION
	HACER SEGUIMIENTOS AL BECHMARKING	
NUMERO DE AFILIADOS SATISFECHOS / TOTAL DE AFILIADOS	REORGANIZAR TAREAS Y ASIGNAR FUNCIONES A LOS INTEGRANTES DEL DEPARTAMENTO DE SUBSIDIO	JEFE DE PERSONAL Y JEFE DPTO DE SUBSIDIO
	AUMENTAR EL PIE DE FUERZA EN EL CENTRO DE ATENCION CALLE 48 EN LOS DIAS DE MAS AFLUENCIA	JEFE DE PERSONAL
	ASIGNAR A LOS AFILIADOS UN CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE SEGUN SU LUGAR DE TRABAJO O LUGAR DE VIVIENDA	JEFE DPTO DE SUBSIDIO
	ESTABLECER ACUERDOS CON LOS SUPERMERCADOS COMO OLIMPICA O VIVERO PARA PAGO DE SUBSIDIO	JEFE DEPTO DE SUBSIDIO
NUMERO DE SUPERMERCADOS CON ALIANZAS / TOTAL DE SUPERMERCADOS EN LA CIUDAD	UBICAR CENTROS DE ATENCION EN LOS SUPERMERCADOS CON CONVENIO	JEFE CENTRO DE ATENCION
NUMERO DE EMPRESAS CON PAGO POR NOMINA / TOTAL DE EMPRESAS AFILIADAS	REALIZAR ACUERDOS CON LAS EMPRESAS AFILIADAS PARA EL PAGO DE SUBSIDIO	JEFE DE SUBSIDIO
	REALIZAR ACTUALIZACION A LOS SISTEMAS EXISTENTES CON EL FIN DE APROVECHAR AL MAXIMO LAS OPCIONES	JEFE DPTO DE SISTEMAS
% DEL SISTEMA UTILIZADO / TOTAL CAPACIDAD DEL SISTEMA	ELABORAR PLANOS DE LAS FUNCIONES QUE TENDRIA EL CAJERO AUTOMATICO	JEFE DPTO DE SISTEMAS
NUMERO DE ANTICIPOS EXITOSOS / TOTAL DE ANTICIPOS DE SUBSIDIO REALIZADOS	DISEÑAR MECANISMOS DE VERIFICACION PREVIA PARA REALIZAR LOS ANTICIPO DE SUBSIDIO	JEFE DPTO DE SISTEMAS

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

8.2. ANALISIS DE LA MATRIZ DE DESPLIEGUE POR OBJETIVOS

Se han identificado aspectos a mejorar en los procesos y en los servicios a través de los resultados de desempeño de los procesos, los mecanismos de los clientes, información del entorno y aportes del personal involucrados en los procesos de realización. Las mejoras se deben evaluar, planificar y realizar seguimiento para evidenciar el progreso.

La matriz de despliegue por objetivos se elaboró con el fin de medir la percepción del cliente en cuanto al desempeño de la organización como proveedores de servicios, teniendo en cuenta los métodos empleados para recopilar y analizar la información a través de las quejas y reclamos, encuestas de satisfacción y comentarios canalizados por los funcionarios. En ella se plantea que la caja de compensación cuenta con equipos y herramientas adecuadas para la prestación de los servicios dentro de las especificaciones requeridas, pero no son aprovechadas al máximo lo cual genera traumatismos en el momento de prestar los servicios es por eso que se plantea la implantación de nuevas alternativas; el centro de atención cuenta con personal que debe ser capacitado y tener la debida experiencia para garantizar la calidad de los servicios y la continuidad de la operación, para satisfacción de los clientes.

El centro de atención debe cumplir con los servicios solicitados de acuerdo con el uso que van a estar sometidos por el cliente. La información debe ser completa incluyendo características de los servicios, condiciones de entrega, manejo, requisitos legales o reglamentarios aplicables al servicio al cliente y los demás procesos que deban intervenir, definen los requisitos relacionados con las características de los servicios.

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

Las actividades relacionadas con la revisión de los requisitos son realizadas por cada jefe de departamento o persona encargada, para asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente y el servicio oportuno.

La Caja de Compensación debe mejorar los canales de comunicación con sus clientes a través de las promotoras de servicios en primera instancia realizando visitas a las empresas afiladas para mantener las relaciones con los clientes y establecer nuevas relaciones con las empresas no afiliadas para atender las inquietudes o resolver diferencias o modificaciones en los acuerdos establecidos.

9. CONCLUSIONES

En la investigación realizada en el centro de atención de la calle 48 de Comfamiliar del Atlántico se evidenció que existe una problemática ya que los afiliados presentan malestar por las largas filas que tienen que realizar para acceder a los servicios del centro de atención a esto se le suma el tiempo que tienen que emplear para realizar los anticipos de subsidio y el cambio de comfacheques, la cual debe ser mejorada mediante la implementación de un plan de mejora el cual indicaría los pasos a seguir para mejorar estos servicios haciendo que los afiliados se sientan cómodos mientras se encuentran en el Centro de atención.

En esta investigación se realizo una gran tarea de diagnostico y conocimiento y para ello se evalúo la satisfacción de los clientes respecto a los servicios, la atención, los procedimientos e imagen de Comfamiliar del Atlántico el cual arrojo la inconformidad de los afiliados y beneficiarios en la forma en que se esta prestando los servicios en el centro de atención. Producto de esta información figuran iniciativas de mantenimiento, mejoramiento e innovación de los servicios. Además se realizo un diagnostico de toda la organización en donde se evidencio falencias en la parte de organización, planeación y control

Se diseño un plan de mejoramiento continuo en el centro de atención de Comfamiliar 48 se estableció una matriz de despliegue por objetivo los cuales son medibles y alcanzables con sus respectivas estrategias y actividades las cuales deben ser ejecutadas por sus respectivos responsables y optimizaran de una u otra forma el servicio que se presta en el centro de atención de Comfamiliar Del Atlántico.

La implementación de un plan de mejora debe ser una decisión estratégica de la organización este a su vez está influenciado por diferentes necesidades y objetivos particulares proporcionando beneficios y soluciones de dicha

problemática, y el cual se va a medir con los indicadores establecidos los cuales son indicaran el cumplimiento de los objetivos mencionados en el.

10. RECOMENDACIONES.

Implementar el plan de mejora continua con el fin que los afiliados se sientan satisfechos con la forma en se prestan los servicios en el centro de atención de Comfamiliar teniendo en cuenta que la mejora debe interpretarse como una actividad repetida cuando se identifique cada oportunidad y exista una justificación para proceder y se encuentre con los recursos necesarios.

Divulgar los servicios y programas de la caja de compensación a través de reuniones con trabajadores para promocionar los servicios, incentivar su utilización y favorecer el desarrollo individual y familiar de cada uno de los integrantes de la comunidad afiliada.

Establecer un programa de capacitación a los funcionarios de la caja de Compensación con el fin de fortalecer y desarrollar sus capacidades.

Tener como prioridad la percepción que los clientes tienen acerca de la calidad de los servicios y así definir estrategias coherentes que les permita mantener el servicio como una ventaja competitiva.

Establecer un modelo de conocimiento de clientes que permita encajar y seguir desarrollando estrategias de mejoramiento a nivel organizacional para llegar a los afiliados con servicios de calidad que cumplan plenamente sus expectativas.

SUGERENCIAS PRÁCTICAS SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

- En servicio es más importante el entorno de influencia del cliente que el cliente.

- Si se quiere que los empleados le den importancia al servicio, se debe incluir en la evaluación del desempeño la calidad del servicio y otórgarle la calificación más alta.

- La primera inducción de los empleados nuevos debe ser sobre la cultura de servicio y su primer trabajo observar el sistema de servicio de la empresa.

- La vida es una cadena de servicios.

SUGERENCIAS PARA LOS EMPLEADOS:

El rol fundamental para los empleados consiste en realizar su tarea de la mejor manera, pensando en que ello estará haciendo algo para la satisfacción del consumidor. Pues siempre abra algo que salga de sus manos, de su inteligencia o de sus propias acciones, que estarán bajo la atenta mirada y aprobación del cliente.

En Comfamiliar del Atlántico, el empleado que debe recibir la mayor capacitación en cuanto a servicio al cliente, es el empleado que atiende al usuario por ventanilla, por cuanto es éste quien tiene un contacto directo con el cliente, él cual percibe de primera mano, el compromiso que tiene la empresa con la calidad del Servicio. Lo anterior no quiere decir que los demás componentes humanos, no tengan que capacitarse y sensibilizarse en cuanto a la prestación de un servicio al cliente con calidad, ya que todos desde los altos mandos, hasta el empleado de menor rango, deben comprometerse y asumir el rol que les corresponde a fin de lograr una prestación eficiente y con calidad del servicio logrando de esta manera mayores beneficios para lo organización.

Para lo anterior, se exige el cumplimiento por parte de todos los componentes de la organización, de los siguientes preceptos:

Elementos del Servicio al Cliente:

- Contactos cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno.

Estrategia del servicio al cliente:

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- la satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

Reglas importantes para las personas que atienden:

1. Mostrar atención.
2. Tener una presentación adecuada.
3. Atención personal y amable.
4. Tener a mano la información adecuada.

11. PRESUPUESTO

ACTIVIDAD	VALOR
FOTOCOPIAS	100.000
PAPEL	150.000
TINTA	120.000
INTERNET	50.000
TRANSPORTE	150.000
IMPRESIÓN	100.000
TIEMPO COMPUTADOR	80.000

BIBLIOGRAFIA

MENDEZ ALVAREZ, Carlos. Metodología. Segunda Edición. Editorial Mac Graw Hill. Santa fe de Bogota 1995. Pág.170

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación del trabajo de investigación. Segunda actualización. Santa fe de Bogota, 1996. P -126

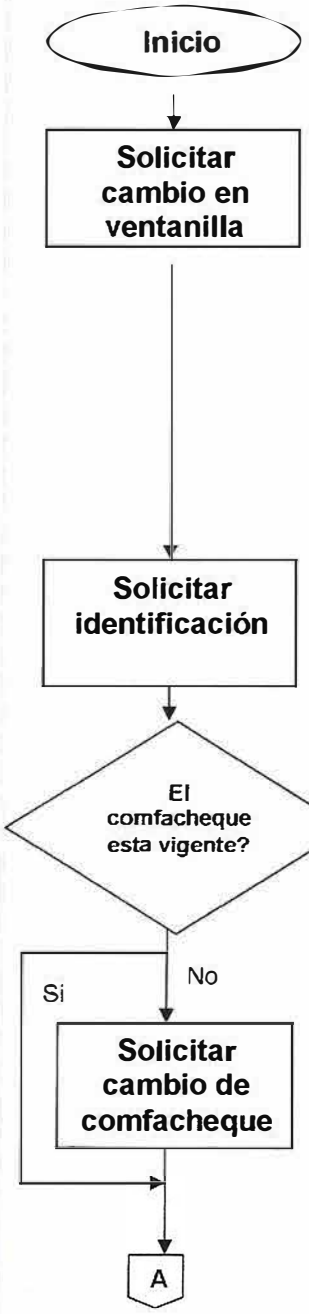
INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Sistemas de gestión de la calidad, fundamentos y vocabulario. Santa fe de Bogota, 2000.

Estudio realizado por Comfamiliar del Atlántico Departamento Estadístico

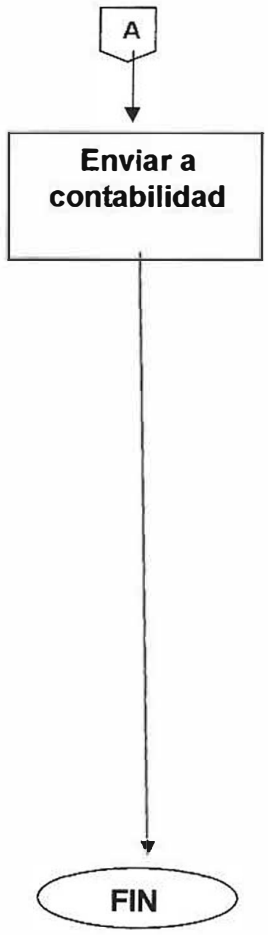
12, CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RECURSO TECNICO

ETAPA	SEMESTRE	IX						X						Responsables	Recurso Tecnico
	MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
DIAGNOSTICO DE LA SITUACION															
Observacion del Proceso														Investigadores	Asesora Metodologica
Entrevistas														Investigadores	Asesora Metodologica
Encuestas														Investigadores	Asesora Metodologica
RESULTADO DEL DIAGNOSTICO															
Clasificacion de la Infomarcion														Investigadores	Asesora Metodologica
Tabulacion de la Informacion														Investigadores	Asesora Metodologica
Analisis de la Informacion														Investigadores	Asesora Metodologica
ELABORACION DEL PLAN DE MEJORA															
Diseño de la Matriz Despliegue por Objetivos														Investigadores	Ing. Industrial
Analisis de la Matriz														Investigadores	Ing. Industrial
Recomendaciones														Investigadores	Ing. Industrial
Presentacion del Proyecto														Investigadores	

ANEXO. 1.FLUJOGRAMA CAMBIO DE COMFACHEQUES

No.	Flujograma	Descripción	Responsable
			
1.		Solicitar cambio de comfacheque en las ventanillas de los centros de atención al cliente. Nota: El cambio de Comfacheque lo debe hacer personalmente uno de los beneficiarios del subsidio que aparecen en el Comfacheque o una persona autorizada mediante una carta y la fotocopia de la cédula de ciudadanía del beneficiario.	Portador del Comfacheque
2.		Solicitar documento de identificación al beneficiario o a la persona autorizada para cambiar el Comfacheque	Cajero centro de atención
3.		Verificar si el Comfacheque esta vigente por medio del sistema Pos, si no está vigente se sigue al paso 4 de lo contrario se sigue al paso 5.	Cajero centro de atención
4.		Informar al afiliado que debe entregar una carta personalmente en las oficinas de subsidio para que le cambien el comfacheque para que pueda ser vigente su cobro. Nota: El cheques una vez cambiado queda anulado en el sistema, lo que evita que sea cobrado nuevamente.	Cajero centro de atención

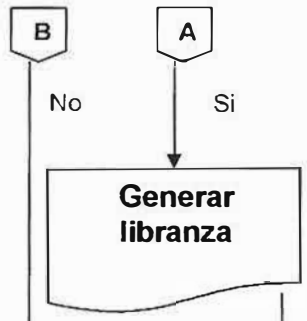
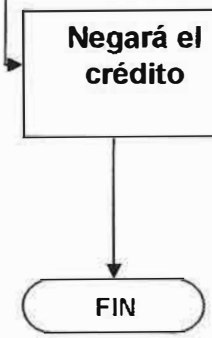
UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

No.	Flujograma	Descripción	Responsable
6.		Enviar lo cheques a contabilidad para que verifiquen que los cheques hayan sido girados por Comfamiliar y se realicen los asientos necesarios a que haya lugar. Nota: Los cheques a contabilidad se envían cada quince días Nota: Los cheques girados por terceros deben ser consignados a la cuenta de administración en Bancolombia. Nota: Los centros satélites los envían a recaudo.	Jefe de Recaudo

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

ANEXO.2. FLUJOGRAMA DE ANTICIPO DE SUBSIDIO

No.	Flujograma	Descripción	Responsable
1.		Solicitar el anticipo de subsidio familiar a las cajeras en los centros de atención al cliente.	Afiliado beneficiario del subsidio
2.		Solicitar el documento de identidad y el carnet de afiliación y comprobar que el carnet pertenezca a la persona que lo porta.	Cajero centro de atención
3.		Luego consultar en la pantalla la vigencia del carnet, el cupo disponible, el comportamiento de pago de la empresa y el saldo del subsidio del solicitante.	Cajero centro de atención
4.		Si la información obtenida en la pantalla es positiva, es decir, que la empresa para la cual trabaja el solicitante está al día en sus pagos de aportes, y que el trabajador dispone de un saldo en su subsidio, pasara al paso 5 de lo contrario pasara al paso 6.	Cajero centro de atención

No.	Flujograma	Descripción	Responsable
5.		El funcionario del sistema procederá a imprimir la libranza por medio del sistema por el monto total que aparece en la pantalla o por menor valor si así lo solicita el afiliado.	Cajero centro de atención
6.		En caso contrario, es decir, si la empresa para la cual trabaja el afiliado no está al día en el pago de sus aportes, o si el afiliado no dispone de saldo en su subsidio o del tiempo mínimo de servicio (mayor a 2 meses) lo comunicara al solicitante, negando así el crédito. Nota 1: El sistema bloquea automáticamente a los colegios durante el periodo de Octubre 1 a Febrero 1. Nota 2: Las empresas que tengan en el sistema estado diferente a activo, no se les otorga calificación para que sus empleados puedan anticipar, ni se les otorga créditos con cargo al subsidio.	Cajero centro de atención
7.		Solicitar al afiliado que firme la libranza y coloque huella del índice derecho.	Cajero centro de atención

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

No.	Flujograma	Descripción	Responsable
8.		Entregar al usuario la copia de la libranza si desea gastar el anticipo en cualquiera de los servicios que ofrece Comfamiliar, en caso contrario entregar bonos de Carrulla – Vivero y devolverle los documentos de identificación. Nota: Los bonos de Carulla – Vivero se descuentan de las cuentas de anticipo automáticamente por medio del sistema.	Cajero centro de atención
9.		Si en el paso anterior al beneficiario se le entregó la libranza continuar al paso 10 de lo contrario finaliza el procedimiento.	Cajero centro de atención
10.		Entregar a recaudos las libranzas generadas con el resto de documentos valor y efectivo.	Cajero centro de atención
11.		Al momento de recibir, recaudos realizará en el programa SGR "sistema de gestión de recaudos" la confirmación automática de las libranzas que lleguen por concepto de anticipo.	Encargado en recaudos