



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
INDOAMÉRICA**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE  
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**TEMA:**

---

LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO “SANTA ROSA DE PATUTÁN”.

---

Trabajo de investigación previo a la obtención del grado de Magíster en  
Administración de las organizaciones de la economía social y solidaria.

**Autor**

César Augusto Camino Herrera

**Tutor**

Dr.C. Ariel Romero Fernández, PhD.

**AMBATO - ECUADOR**

**2018**

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, César Augusto Camino Herrera, declaro ser autor del, Proyecto de Titulación “La gestión de calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Rosa de Patután”, como requisito para optar al grado de “Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria”, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 5 días del mes de septiembre del 2017, firmo conforme:

Autor: César Augusto Camino Herrera

Firma

Número de Cédula: 0502511439

Dirección: Latacunga

Correo Electrónico: cesarcamino2014@gmail.com

Teléfono: 0996731560

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SANTA ROSA DE PATUTÁN”, presentado por CAMINO HERRERA CÉSAR AUGUSTO para optar por el título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

### **CERTIFICO**

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

Ambato, 23 de febrero del 2018

Dr.C. Ariel Romero Fernández, PhD.

## **DECLARACION DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe Camino Herrera César Augusto, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requisito para la obtención del Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 23 de febrero del 2018

Camino Herrera César Augusto

CI: 0502511439

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL REVISOR**

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizado para su impresión y empastado, sobre el Tema: LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SANTA ROSA DE PATUTÁN, previa la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación

Ambato, febrero 23 del 2018

Ing. Jacqueline Peñaherrera M., Mg.

**PRESIDENTE**

Ing. Alicia Silva O., Mg.

**EXAMINADOR**

Dr. Ariel Romero, PhD

**DIRECTOR DE TRABAJO**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación lo dedico a Dios por darme todo lo que tengo, por poner en mi vida a personas maravillosas, por iluminar mis días y mi corazón, por ser mi fortaleza y guía durante todas las etapas transitadas.

A mis padres Agustín y Angélica por haber sido con su ejemplo la inspiración para poder seguir superándome, por su amor y por siempre creer y estar pendientes de mí.

A mi esposa Cristina Benavides quien Dios ha puesto en mi camino, por haberse convertido en la inspiración de todo lo que hago y lo que deseo conseguir.

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco a Dios por haberme guiado con amor hasta esta etapa de mi vida , por haberme dado fuerzas en los momentos de debilidad y por seguirme brindando la oportunidad de darle gracias por cada momento que me entrega.

A mis padres Agustín y Angélica por estar a mi lado en cada paso que doy, por los valores que me supieron inculcar, por ser mi inspiración.

A mis hermanos Agustín y Erika por brindarme sus consejos y experiencia de vida con la cual he podido surgir personal y profesionalmente.

A la Universidad Tecnológica Indoamérica por haberme brindado la oportunidad de formar parte de ella, y más aún por la oportunidad de obtener el presente título.

A mi director de tesis Dr.C. Ariel Romero Fernández, PhD quien con sus conocimientos y sabias enseñanzas ha contribuido para que concluya mi proyecto de tesis.

## ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN PARA EL REPOSITORIO DIGITAL.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
AUTORÍA.....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTOS.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
GLOSARIO.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvi
SUMMARY.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPITULO I

Estado del arte y de la práctica sobre gestión de la calidad	12
1.1. Antecedentes sobre gestión de la calidad en Pymes del sector servicios.....	12
1.2. Principales fundamentos teóricos sobre calidad.....	19
1.3. Principales modelos de gestión de la calidad desarrollados en el ámbito empresarial.....	32

### CAPÍTULO II

Diseño metodológico.....	41
2.1. Paradigma y tipo de investigación.....	41



2.2. Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos.....	41
2.3. Diagnóstico que caracterice la gestión de la calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Rosa de Patután”.....	47

### **CAPÍTULO III.**

Modelo de gestión de calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Rosa de Patután”.....	64
3.1. Propuesta del modelo de gestión de la calidad.....	64
3.2. Procedimientos para la aplicación del modelo.....	66
Conclusiones.....	89
Recomendaciones.....	91
Referencias bibliográficas.....	92

Anexos

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Página</b>
Tabla N° 1. Relación de los objetivos y políticas del PNBV con la investigación a realizar.....	2
Tabla N° 2. Relación con el Plan de Desarrollo “Toda una Vida” 2017-2021.....	5
Tabla N° 3. Diferentes conceptos de calidad desarrollados en la literatura.....	19
Tabla N° 4. Criterios de agrupación de los conceptos de calidad.	20
Tabla N° 5. Conceptualización y operacionalización de la variable gestión de la calidad.....	44
Tabla N° 6. Recolección de la información.....	47
Tabla N° 7: Servicio brindado.....	48
Tabla N° 8. Horarios de servicio.....	49
Tabla N° 9. Servicios ofrecidos.....	49
Tabla N° 10. Instalaciones.....	50
Tabla N° 11. Agilidad en el servicio.....	50
Tabla N° 12. Información requerida.....	51
Tabla N° 13. Equidad en el servicio.....	51
Tabla N° 14. Comunicación socio - colaboradores.....	52
Tabla N° 15. Tiempo de respuesta.....	52
Tabla N° 16. Valoración general del servicio brindado.....	53
Tabla N° 17. Expectativas y requerimientos.....	53
Tabla N° 18. Encuesta a clientes internos... ..	54
Tabla N° 19. Listado de actividades encontradas en la calidad del servicio brindado a los clientes externos.....	60
Tabla N° 20. Ciclo de servicios de la caja.....	75
Tabla N° 21. Encuesta diferencia 1 modelo Servqual.....	77

Tabla N° 22. Encuesta diferencia 2 modelo Servqual.....	79
Tabla N° 23. Encuesta de satisfacción de los trabajadores.....	80
Tabla N° 24. Encuesta de satisfacción de los clientes.....	82
Tabla N° 25. Acciones de mejoras.....	85
Tabla N° 26. Identificación de las partidas de costos de calidad.	86
Tabla N° 27. Clasificación de los costos de calidad.....	87

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>	<b>Página</b>
Gráfico N° 1. Descripción del árbol del problema.....	10
Gráfico N° 2. Elementos de la gestión de calidad.....	25
Gráfico N° 3. Enfoque a procesos.....	30
Gráfico N° 4. Enfoque de la gestión por procesos.....	31
Gráfico N° 5. Enfoques de la calidad.....	32
Gráfico N° 6. Criterios del modelo Deming.....	34
Gráfico N° 7. Ciclo Deming.....	35
Gráfico N° 8. Modelo EFQM.....	38
Gráfico N° 9. Atributos de los indicadores del Sistema de calidad.....	40
Gráfico N° 10. Modelo de Gestión de Calidad para la COAC.	65
Gráfico N° 11. Procedimiento para la planificación estratégica y operativa de la calidad.....	66
Gráfico N° 12. Mapa de procesos de la COAC	74
Gráfico N° 13. Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios y la satisfacción de los socios.....	75
Gráfico N° 14. Procedimiento para la mejora de la calidad.....	84
Gráfico N° 15. Diagrama causa-efecto.....	84
Gráfico N° 16. Procedimiento para la determinación de los costos de la calidad.....	85

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Administrador financiero** Administra activamente los asuntos financieros de cualquier tipo de empresa, financiera o no, privada o pública, grande o pequeña, (Avila, 2014)

**Administración de cuentas por pagar.-** Administración por parte de la empresa del tiempo que transcurre entre su compra de materias primas y su pago al proveedor, (Gitman L. , 2007).

**Crédito.-** Obtención de recursos bajo la promesa de restituirlos en el futuro, bajo ciertas condiciones, (Gonzales, 2010).

**Condiciones de crédito.-** Condiciones de venta para clientes a quienes la empresa ha extendido el crédito, (Gonzales, 2010).

**Contabilidad de acuerdo con la NIF A-1:** Es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemáticamente y estructuradamente información financiera. (CINIF, 2012).

**Estrategia agresiva de financiamiento.-** Estrategia de financiamiento por medio de la cual la empresa financia sus necesidades temporales con deuda a corto plazo y sus necesidades permanentes con deuda a largo plazo, (Gonzales, 2010).

**Estrategia conservadora de financiamiento.-** Estrategia de financiamiento por medio de la cual la empresa financia sus necesidades temporales y permanentes con deuda a largo plazo, (CINIF, 2012).

**Existencia de Seguridad.-** Inventario adicional que se mantiene para evitar la escasez de artículos importantes, (Avila, 2014).

**Fecha de pago.-** Establecida por los directores de la empresa, fecha real en la que la empresa realiza el pago de dividendos a los accionistas registrados, (Avila, 2014)

**Financiamiento total requerido** Cantidad de fondos que la empresa necesita si el efectivo final para el periodo es menor que el saldo de efectivo mínimo deseado, (Avila, 2014).

**Finanzas Administrativas.-** Área que se ocupa de las tareas del administrador financiero en la empresa o de negocios, (CINIF, 2012).

**Proceso de crédito.-** El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado, (Hatzacorsian, 2013)

**Riesgo.-** Posibilidad de pérdida financiera, es decir, el grado de variación de los retornos relacionados con un activo específico, (Gonzales, 2010).

**Tiempo de Acreditación.-** Situación en la que los fondos son enviados por el pagador, aunque todavía no sean fondos útiles para el beneficiario, (Gonzales, 2010).

**Análisis de razones financieras.-** Evaluación del rendimiento financiero de la empresa con el paso del tiempo usando análisis de razones financieras, (Gonzales, 2010).

**Análisis de costos y beneficios marginales.-** Principio económico que establece que deben tomarse decisiones y medidas financieras sólo cuando los beneficios adicionales excedan los costos adicionales, (Hatzacorsian, 2013)

**Apalancamiento.-** Resulta del empleo de activos o fondos de costo fijo para incrementar al máximo los rendimientos para los propietarios de la empresa, (Gonzales, 2010).

**Balance General.-** Estado que resume la situación financiera de la empresa en un momento específico, (Gonzales, 2010).

**Base de acumulación.-** En la elaboración de estados financieros, considera los ingresos al momento de la venta y los gastos cuando se incurre en ellos, (Pere, 2011)

**Calificación de crédito.-** Método de selección de crédito que se emplea comúnmente con solicitudes de crédito de alto volumen y poco monto en dólares, (Pere, 2011)

**Capital accionario.-** Fondos a largo plazo que proporcionan los propietarios de la empresa, es decir, los accionistas, (Carrión, 2015)

**Capital de trabajo.-** Activos corrientes, que representan la parte de la inversión que circula de una forma a otra en la conducción ordinaria del negocio, (Carrión, 2015)

**Colocación privada.-** Venta de la emisión de un nuevo valor, por lo general bonos o acciones preferentes, directamente a un inversionista o grupo de inversionistas, (Pere, 2011)

**Flujo de efectivo operativo (FEO).-** Flujo de efectivo que una empresa genera en sus operaciones normales; se calcula al sumar las utilidades operativas netas después de impuestos (NOPAT) más la depreciación, (Carrión, 2015).

**Flujos financieros.-** Flujos de efectivo que se generan en transacciones de financiamiento con deuda y capital, (Pere, 2011)

**Liquidez.-** Capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que éstas llegan a su vencimiento, (Carrión, 2015).

**Rentabilidad.-** Relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos (corrientes y fijos) de la empresa en actividades productivas, (Gonzales, 2010).

**Valor Presente Neto (VPN).-** Técnica de presupuestario de capital; se calcula al restar la inversión inicial de un proyecto el valor presente de sus entradas de efectivo descontadas a una tasa equivalente al costo de capital de la empresa, (Gonzales, 2010).

**Deudas Acumuladas.-** Pasivos por servicios recibidos cuyo pago está todavía pendiente, (Pere, 2011)

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE**  
**LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**TEMA:** LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SANTA ROSA DE PATUTÁN”.

**AUTOR:** César Augusto Camino Herrera

**TUTOR:** Dr.C. Ariel Romero Fernández, PhD.

**RESUMEN EJECUTIVO**

La gestión de la calidad es una estrategia importante para el logro de mejores resultados en las organizaciones, se ha convertido en la alternativa más eficiente para competir en mercados cada vez más compulsos e inciertos. La investigación que se presenta se realiza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Rosa de Patután” con la finalidad de contribuir al perfeccionamiento de la gestión de la calidad de los servicios que presta dicha organización. Se fundamenta desde el punto de vista teórico la investigación revisando los principales aportes de autores a nivel nacional e internacional sobre gestión de la calidad, lo cual permite establecer los principales fundamentos teóricos que contribuyen a la operacionalización de las variables y la estructuración de los instrumentos de diagnóstico. Se realizó una encuesta a socios de la cooperativa, así como entrevistas a directivos y trabajadores lo que evidenció que los socios no están totalmente satisfechos con los servicios que brinda la cooperativa, consideran que el horario no se ajusta a sus necesidades, los trabajadores de la cooperativa no siempre aclaran sus dudas, que no existe buena comunicación entre los socios y los trabajadores, y que la cooperativa no conoce a cabalidad las necesidades de los socios. Finalmente se propone un modelo de gestión de la calidad que incluye las etapas de la trilogía de Juran y que abarca la planificación estratégica y operativa, la evaluación de la calidad y la satisfacción de los clientes y la mejora continua como alternativa de competitividad. Además, se definen procedimientos para cada etapa del modelo los que contribuirán a su implementación en la práctica.

**DESCRIPTORES:** calidad en cooperativas de ahorro y crédito, gestión de calidad, modelo de gestión de calidad, perfeccionamiento de la gestión de la calidad.

**Dr.C. Ariel Romero Fernández, PhD.**

**TUTOR**



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE**  
**LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**THEME:** QUALITY MANAGEMENT AT SAVINGS AND CREDIT UNIT  
“SANTA ROSA DE PATUTÁN”.

**AUTHOR:** César Augusto Camino Herrera

**TUTOR:** Dr.C. Ariel Romero Fernández, PhD.

**ABSTRACT**

Quality management is an important strategy for achieving better results in organizations, it has become the most efficient alternative to compete in labour and uncertain markets. The research presented is carried out at Savings and Credit Unit "Santa Rosa de Patután" in order to contribute to the improvement of the quality management service by the organization. The research is based theoretically by reviewing the main contributions of authors at a national and international level on quality management, which allows establishing the main theoretical foundations that contribute to the operationalization of the variables and the structuring of the diagnosis instrument. A survey was conducted to members of the unit, as well as interviews to managers and workers which showed that the members are not totally satisfied with the services provided by it, they consider that the schedule does not fulfill their needs, the workers of the unit do not always clarify their doubts, there is no good communication between members and workers, and the unit does not know the needs of the members so good. Finally, a quality management model is proposed, which includes the stages of the Juran trilogy, covering strategic and operational planning, the evaluation of quality and customers 'satisfaction, and continuous improvement as an alternative to competitiveness. In addition, procedures are defined for each stage of the model that will contribute to its implementation in practice.

**KEYWORDS:** quality in savings and credit units, quality management, quality management model, quality management improvement.

# INTRODUCCIÓN

## **Importancia y Actualidad**

Esta investigación se relaciona con la línea de investigación de asociatividad y productividad, y como sublínea la productividad desde lo social y lo solidario, debido a la importancia que se genera la buena gestión de calidad dentro de las cooperativas como un plus al giro del negocio y pertenencia por parte del servicio desde sus colaboradores hacia el usuario final.

Mediante este trabajo se pretende proporcionar herramientas a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Rosa de Patután Ltda.”, para que se instrumente los materiales necesarios y se pueda trabajar bajo un enfoque de gestión de calidad que se enmarque a sus necesidades como cooperativa del segmento 4, debido a que la falta de gestión de calidad, se convierte en una debilidad al momento de competir con otras cooperativas del mismo segmento ya que el usuario de los servicios financieros de las cooperativas, también buscan un servicio enmarcado al buen trato, con calidad y a su vez que el servicio sea oportuno.

Tomando este antecedente y visibilizando que las cooperativas cuentan con un 66% de usuarios del sistema financiero a nivel país, se ha visto necesario que la cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Rosa de “Patután”, cuente con un sistema de gestión de calidad ya que agregan valor a la gestión de la Cooperativa, pre visibilizada en el trabajo y confianza de sus socios.

A la vez que, al implantar un sistema de gestión de calidad, la Cooperativa se enfocaría en el cliente, en competir en el mercado, en ganar la confianza del mercado como ventaja diferencial, en encontrar nuevas oportunidades de crecimiento para la cooperativa, en asegurar la eficiencia y eficacia de los procesos,

globalizando sería la mejora de la imagen de la Cooperativa hacia sus socios y potenciales socios con los que puede contar la misma.

Uno de los elementos que justifica la viabilidad de la presente investigación es la relación de esta con las políticas y planes de desarrollo del país, en este caso específico la interrelación de la gestión de la calidad con los objetivos, políticas y lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 y del Plan Nacional de desarrollo Toda una Vida 2017 - 2021.

- **Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017)**

**Tabla N° 1.** Relación de los objetivos y políticas del PNBV con la investigación a realizar.

Objetivo	Políticas	Lineamientos
Objetivo 2. <b>Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.</b>	<b>2.1.</b> Generar condiciones y capacidades para la inclusión económica, la promoción social y la erradicación progresiva de la pobreza.	<p>e) Promover y apoyar iniciativas de economía popular y solidaria y MIPYMES mediante mecanismos de asistencia técnica, circuitos económicos, aglomeración de economías familiares, sistemas de comercialización alternativa, fortalecimiento de la capacidad de negociación y acceso a financiamiento, medios de producción, conocimientos y capacidades, acorde a las potencialidades territoriales.</p> <p>f) Generar incentivos para la asociatividad, en particular para la reagrupación parcelaria de minifundios, la adquisición de tierras y el acceso a insumos y recursos para la producción a organizaciones de la economía popular y solidaria, considerando la vocación productiva de los territorios.</p> <p>g) Generar mecanismos e incentivos que promuevan el ahorro y faciliten el acceso a recursos financieros, creando líneas preferenciales para organizaciones de la economía popular y solidaria, con especial atención a las mujeres y jóvenes del área rural y a iniciativas para la inclusión económica.</p>

	<p><b>2.7.</b> Garantizar la protección y fomentar la inclusión económica y social de personas en situación de movilidad humana, así como de sus diversos tipos de familias</p>	<p>k) Generar e implementar mecanismos que faciliten la recuperación de capacidades para la inclusión económica de las personas en situación de movilidad humana y sus diversos tipos de familia, con énfasis en el acceso a asistencia técnica, crédito y capacitación y en la vinculación con la economía popular y solidaria.</p>
<p><b>Objetivo 5. Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.</b></p>	<p><b>5.4.</b> Promover las industrias y los emprendimientos culturales y creativos, así como su aporte a la transformación de la matriz productiva</p>	
<p><b>Objetivo 8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.</b></p>	<p><b>8.9.</b> Profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario.</p>	<p>c) Profundizar las finanzas rurales para endogenizar las ganancias del capital de los actores de la economía popular y generar liquidez para la colocación de crédito en el territorio.</p> <p>d) Establecer condiciones preferentes a los actores de la economía popular en el acceso a financiamiento y facilidad de tasas de interés, para emprendimientos y/o la ampliación de su actividad productiva existente.</p> <p>j) Fomentar la asociatividad para el sistema económico popular y solidario organizado y con poder de negociación, en los diferentes encadenamientos productivos donde ejercen su actividad.</p>
<p><b>Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas</b></p>	<p><b>9.1.</b> Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo</p>	<p>a) Implementar mecanismos de incentivos en actividades económicas, especialmente del sector popular y solidario, las MIPYMES, la agricultura familiar campesina, así como las de trabajo autónomo que se orienten a la generación y conservación de trabajos dignos y garanticen la igualdad de</p>

	priorizando a los grupos excluidos.	oportunidades de empleo para toda la población.
		b) Democratizar el acceso al crédito, financiamiento, seguros, activos productivos, bienes de capital e infraestructura productiva, entre otros, para fomentar el desarrollo y sostenibilidad de las actividades económicas de carácter asociativo y comunitario y su vinculación a cadenas productivas y mercados.
<b>Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva</b>	<b>10.5.</b> Fortalecimiento de la economía popular y solidaria (EPS) y las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en la estructura productiva.	<p>b) Promocionar y fomentar la asociatividad, el fortalecimiento organizativo, la capacidad de negociación, la creación de redes, cadenas productivas y circuitos de comercialización, para mejorar la competitividad y reducir la intermediación en los mercados.</p> <p>e) Impulsar el acceso a servicios financieros, transaccionales y garantía crediticia, en el marco de un modelo de gestión que integre a todo el sistema financiero nacional.</p> <p>f) Fortalecer e impulsar el crecimiento adecuado del sector financiero popular y solidario, articulado a las iniciativas de desarrollo territorial productivo y de servicios.</p>

Fuente: Adaptado de SENPLADES, 2013

Del análisis de la tabla N°1, se evidencia que la investigación que se presenta está perfectamente integrada a las políticas, objetivos y lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir, es decir, tributa a las políticas de desarrollo establecidas para el país.

Además, se establece la relación de la investigación con el nuevo Plan de Desarrollo “Toda una Vida” 2017-2021

**Tabla N° 2.** Relación con el Plan de Desarrollo “Toda una Vida” 2017-2021

<b>EJES</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>POLÍTICAS</b>
<b>Eje 1 Derechos para Todos Durante Toda la Vida</b>	Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas	1.1 Promover la inclusión económica y social; combatir la pobreza en todas sus dimensiones, a fin de garantizar la equidad económica, social, cultural y territorial. 1.2 Generar capacidades y promover oportunidades en condiciones de equidad, para todas las personas a lo largo del ciclo de vida.
	Objetivo 2: Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas	2.5 Garantizar la preservación de las lenguas tradicionales, el multilingüismo y el sostenimiento de sistemas de educación intercultural y conocimiento de las diversidades.
<b>Eje 2 Economía al Servicio de la Sociedad</b>	Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización	4.1 Garantizar el funcionamiento adecuado del sistema monetario y financiero a través de la gestión eficiente de la liquidez, contribuyendo a la sostenibilidad macroeconómica y al desarrollo del país. 4.2 Canalizar los recursos económicos hacia el sector productivo, promoviendo fuentes alternativas de financiamiento y la inversión a largo plazo, con articulación entre la banca pública, el sector financiero privado y el sector financiero popular y solidario. 4.3 Promover el acceso de la población al crédito y a los servicios del sistema financiero nacional, y fomentar la inclusión financiera en un marco de desarrollo sostenible, solidario y con equidad territorial. 4.6 Fortalecer el sistema de dolarización, promoviendo un mayor ingreso neto de divisas; fomentando la oferta exportable no petrolera, el flujo neto positivo de financiamiento público y atrayendo inversión extranjera directa para garantizar la sostenibilidad de la balanza de pagos. 4.7 Incentivar la inversión privada nacional y extranjera de largo plazo, generadora de empleo y transferencia tecnológica, intensiva en componente nacional y con producción limpia; en sus diversos esquemas, incluyendo mecanismos de

		<p>asociatividad y alianzas público-privadas, con una regulación previsible y simplificada.</p> <p>4.8 Incrementar el valor agregado y el nivel de componente nacional en la contratación pública, garantizando mayor participación de las MIPYMES y de los actores de la economía popular y solidaria.</p> <p>4.9 Fortalecer el apoyo a los actores de la economía popular y solidaria mediante la reducción de trámites, acceso preferencial a financiamiento y a contratación pública, para su inclusión efectiva en la economía.</p> <p>4.10 Promover la competencia en los mercados a través de una regulación y control eficientes de prácticas monopólicas, concentración del poder y fallas de mercado, que generen condiciones adecuadas para el desarrollo de la actividad económica, la inclusión de nuevos actores productivos y el comercio justo, que contribuyan a mejorar la calidad de los bienes y servicios para el beneficio de sus consumidores.</p>
Objetivo Impulsar productividad competitividad para crecimiento económico sostenible manera redistributiva solidaria	5: la y el de y	<p>5.2 Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación.</p> <p>5.3 Fomentar el desarrollo industrial nacional mejorando los encadenamientos productivos con participación de todos los actores de la economía.</p> <p>5.4 Incrementar la productividad y generación de valor agregado creando incentivos diferenciados al sector productivo, para satisfacer la demanda interna, y diversificar la oferta exportable de manera estratégica.</p> <p>5.9 Fortalecer y fomentar la asociatividad, los circuitos alternativos de comercialización, las cadenas productivas, negocios inclusivos y el comercio justo, priorizando la Economía Popular y Solidaria, para consolidar de manera redistributiva y solidaria la estructura productiva del país.</p>

<b>Eje 3 sociedad, Estado</b>	<b>Más mejor</b>	Objetivo Incentivar sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía	7: una	7.3 Fomentar y fortalecer la auto-organización social, la vida asociativa y la construcción de una ciudadanía activa y corresponsable, que valore y promueva el bien común. 7.6 Mejorar la calidad de las regulaciones y simplificación de trámites para aumentar su efectividad en el bienestar económico, político social y cultural.
---------------------------------------	----------------------	--	-----------	--

Fuente: Adaptado de SENPLADES, 2017

Los principales beneficiarios al implantarse un sistema de Gestión de Calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Rosa de Patután, es la Cooperativa en sí, ya que puede enmarcar los tiempos de trámite de sus servicios parametrizando la ejecución de sus procesos y mejorando el tiempo de respuesta a los requerimientos de sus clientes internos y externos, y como beneficiario principal sería el cliente de la Cooperativa, razón de ser del negocio debido a que si al socio de la Cooperativa se le crea pertenencia por la institución va a ser un cliente fiel a la institución y se podría brindar un mejor servicio a sus 1200 socios activos, con menores tiempos de atención y ejecución de las necesidades de los socios por parte de los colaboradores de la Cooperativa, generando con esto una mayor competitividad, ante las demás cooperativas de ahorro y crédito del segmento cuatro, del cantón de Latacunga.

### **Justificación**

La globalización junto con la tecnología ha revolucionado la mayor parte de las economías de países desarrollados, así como los que están en vías de desarrollo. La calidad y gestión de calidad han sido los aspectos más importantes que se han tomado en cuenta en las empresas europeas y americanas en los últimos años, porque desde un punto de vista estratégico les permite competir agresivamente en el mercado global.

En el sistema empresarial europeo, en el siglo XX, se creó una cultura enfocada a la calidad. A inicios únicamente estaba enfocado en el sector industrial, siguiendo modelos, regulaciones y técnicas de la gestión de calidad. Sin embargo, con el paso del tiempo, el concepto de calidad se extendió a todos los sectores de la economía.



Las diferentes investigaciones que se han realizado acerca de la calidad han dado diversos enfoques a la gestión de calidad, de ellos únicamente dos definiciones como la certificación ISO y gestión de calidad total, son enfoques que están propiamente dichos, al poseer una orientación proactiva, al incorporar una serie de técnicas operativas de la calidad.

Un elemento importante para que la empresa comience a operar es la calidad de los productos y servicios que ofrecen a los clientes. En este mundo cada vez más competitivo y donde las necesidades y deseos cambian continuamente, la calidad es el aspecto que más es tomado en cuenta, por lo cual es necesario un cambio continuo en la calidad.

La competencia en la que se mueve el sector empresarial ha motivado al logro y persecución de una mejora continua en la calidad, al considerarse no solo una meta sino una obligación, para garantizar la supervivencia de la organización en el mercado.

Las ISO 9001 es el modelo más difundido alrededor del mundo, el fin que persigue es proporcionar los requisitos propios de un sistema de gestión de calidad, mismo que le ayude a la empresa a controlar sus procesos, logrando el cumplimiento de metas, mejorando el desempeño, satisfaciendo y superando las necesidades y expectativas del cliente. A nivel mundial, “por lo menos 1,101,272 certificados habían sido emitidos en 184 países y economías, cuatro países más que en el año anterior. El total de 2012 representa un aumento del 2% (21,625) con respecto a 2011 (1,079,647)”.

En lo que respecta al año 2010 tanto Centroamérica, Sudamérica y México tenían 53519 organizaciones certificadas ISO 9001, en el 2011 56715 y en el 2012 56961.

Con la finalidad de ofrecer una mejora continua en los servicios, así como la satisfacción de los clientes, las organizaciones en el sector público se han visto en la necesidad de adoptar sistemas de gestión de calidad de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001.

El cooperativismo en el Ecuador es importante porque surge como una iniciativa que engloba a amplios sectores sociales, como las organizaciones gremiales de trabajadores obreros, pequeños comerciantes, empleados urbanos, transportistas,

pequeños propietarios agrícolas, miembros del magisterio, policías y militares, que demandaban recursos de previsión social, productivos, de servicios y de consumo.

Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador cubren el 66% del microcrédito que se ha dado en el país, según los datos estadísticos publicados por la SEPS a octubre de 2015, siendo un sector importante frente a la banca. Factor que hace necesario la implantación de un sistema de gestión de calidad, que revolucione los procesos de calidad de las instituciones financieras.

Las organizaciones públicas o privadas de la Provincia de Cotopaxi no cuentan con un sistema de gestión de calidad, razón por la cual no existe en las instituciones estrategias de mejora de los estándares de servicio que tributen a la satisfacción de los clientes.

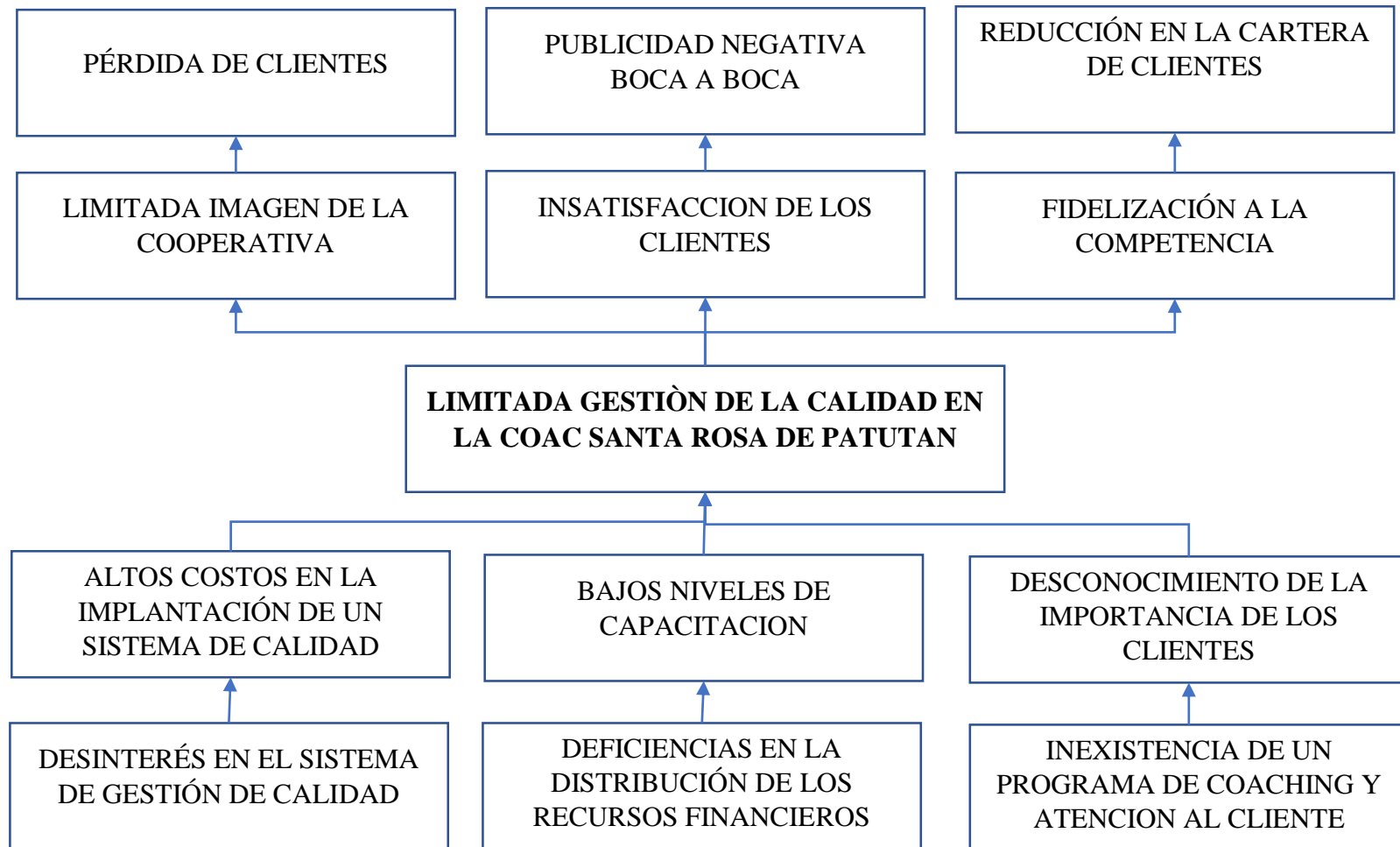
Por esa razón se ha considerado indispensable que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Rosa de Patután” Ltda cuente con un sistema de gestión de calidad, que logre generar mayor satisfacción en el cliente, competencia en el mercado, con la finalidad de ganar la confianza del mercado como ventaja diferencial, asegurando la eficiencia y eficacia de los procesos y globalizando la imagen de la Cooperativa.

### **Planteamiento del Problema**

La Cooperativa Santa Rosa de Patután no ha sido objeto de investigaciones con referencia a la gestión de calidad, razón por la cual existe demora en los procesos de satisfacción de los socios. Gestión de calidad significa trabajar en varias áreas de la empresa para entregar valor agregado al cliente y es justamente ese aspecto en el que la institución está fallando, debido a que el área financiera, el área de talento humano y de atención al cliente están presentando inconvenientes al desconocer la importancia de un sistema de calidad.

¿Cómo se puede mejorar la calidad de los servicios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Rosa de Patután?

A continuación, se presenta el árbol de problemas que identifica las causas y consecuencias del problema identificado en la en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Rosa de Patután



**Gráfico N° 1.** Descripción del árbol de problemas. **Fuente:** Camino, 2017

Los principales directivos de la institución financiera presentan desinterés en el sistema de gestión de calidad, por los altos costos que conlleva implantarla y mantenerla, por lo cual asumen el desarrollo de las actividades de manera empírica sin procedimientos preestablecidos provocando desorganización en todas las áreas de la empresa, al no asumirse las responsabilidades propias de cada departamento.

La mala distribución de los recursos financieros, al no considerarse importante el talento humano ha generado un bajo nivel de capacitación, provocando la insatisfacción de los socios por el trato ofrecido y el proceso desarrollado en cada uno de los procesos generadores de valor de la Cooperativa, y por ende se crea la publicidad negativa boca a boca, que es uno de los aspectos más temidos por la organización.

Un programa de coaching y atención al cliente es un factor indispensable en una organización porque el talento humano debe conocer lo importante que es un cliente, y que, si no se lo trata como tal, éste va a buscar un lugar donde lo traten bien, fidelizándose a la competencia y por ende reduciendo la cartera de socios de la institución, generándose pérdidas económicas.

### **Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión de calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Rosa de Patután”, que contribuya al mejoramiento de la calidad de los servicios que brinda.

### **Objetivos Específicos**

- Desarrollar los fundamentos teóricos sobre la Gestión de Calidad en empresas de servicios.
- Diagnosticar la gestión de la calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Rosa de Patután”.
- Proponer los elementos metodológicos del modelo de Gestión de Calidad a implantar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Rosa de Patután”.
- Evaluar la pertinencia del modelo del sistema de gestión de calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Rosa de Patután”.

## **CAPÍTULO I.**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes sobre la gestión de la calidad en Pymes del sector servicios.**

A continuación, se presentan las principales investigaciones consultadas como referencia para el desarrollo de la investigación.

(Mercado, 2008), desarrolla el estudio “Diseño de un Sistema de Control de Gestión del Departamento de Producción de una Empresa Manufacturera pequeña dedicada a la Producción de productos plásticos en la ciudad de Guayaquil”, en el expone que los principales problemas que presenta la empresa manufacturera son: no llevar un control de la documentación. No tener definidas adecuadamente las responsabilidades debido que se desconocen los niveles jerárquicos. No llevar un control donde se evalúe la efectividad de las actividades: indicadores de gestión. No brindarle un tratamiento adecuado a las quejas de los socios, desconociendo las acciones correctivas, preventivas a fin de solucionar los problemas de los socios. Todos estos problemas pueden ser solucionados a través de un sistema de gestión de calidad que les permitan diseñar manuales de procedimientos, manual de funciones que determinen las funciones y responsabilidades del personal y un mapa de procesos sobre los cuales se detallen los input y output del producto, por medio de un control de calidad que otorgue un bien/servicio con valor competitivo.

(García, 2010), desarrolla el estudio “Propuesta de Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad en Eléctricos Nacionales según Norma ISO 9001:2000.”, en el mismo expone los problemas de la Empresa Elentrac en la comunicación vertical y horizontal, no se llevan registros donde se detallen los procesos que se desarrollan a diario, no existe control de las actividades que el personal desempeña, no se evalúa

la eficiencia de los procesos y toma de decisiones sobre acciones correctivas y/o preventivas; razones por las cuales se determinó la aplicación de un sistema de gestión de calidad, que busque una mejora continua, la optimización de sus procesos, la eficacia de la organización a fin de cumplir y superar las expectativas de los socios a través de productos de calidad. A través de una investigación minuciosa el investigador logró determinar las mejores herramientas para erradicar los problemas de la empresa, tales como: círculos de la calidad, técnicas metodológicas, manuales de calidad, procedimientos y registros.

(Acuña, 2012), desarrolla el trabajo “Modelo de gestión de calidad académica para la Educación Superior”, en el mismo expone que la necesidad de formar futuros profesionales bien preparados es parte de la función esencial de las universidades y para ello deben demostrar elevados estándares de calidad. Considera que se debe auditar constantemente el desarrollo y cumplimiento de los diferentes procesos que intervienen en la formación de los profesionales, el desempeño de estos procesos y de los graduados en el mercado laboral. El autor presenta un modelo de gestión de la calidad académica con el objetivo de integrar los diferentes procesos y acciones que desarrollan para el mejoramiento continuo de los programas de formación. En su trabajo incluye el análisis de la infraestructura, el pensum académico, el personal docente, la investigación y la vinculación. Además, en el modelo se proponen acciones para la mejora de la calidad de los procesos universitarios.

(Ugaz, 2012), en su trabajo “Propuesta de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 aplicado a una empresa de fabricación de lejías”, Implementar un sistema de gestión de calidad ha sido uno de los puntos esenciales para las organizaciones porque resuelve de manera integral todos los problemas que presentan éstas. En la empresa de fabricación de lejías a través de la implementación de este sistema no únicamente se beneficiará la parte interna de la organización, sino también la imagen corporativa a fin de fidelizar los socios y fortalecer los vínculos de confianza. Un manual de calidad puede ser aplicado a fin de orientar a los trabajadores a cumplir un proceso que le permita alcanzar de manera exitosa los estándares de calidad que el cliente le solicita. Se estandarizan los procesos por medio de procedimientos, instructivos de constante mejora continua.

(Choto & Peña, 2013), desarrollan un estudio sobre la gestión de la calidad en la empresa carrocera Mayorga, consideran que necesita contar con una gestión de calidad adecuada para estructurar sus métodos de trabajo, procedimientos propios de un sistema de gestión de calidad basada en la norma ISO 9001:2008. A través de este sistema se elaboró un manual de calidad, donde se halla incluidas las principales actividades de control, seguimiento y evaluación de procesos encaminados a la fabricación de carrocerías. Un manual de procedimientos donde se detallan las principales funciones del personal de la empresa, basadas todas en la norma ISO 9001:2008. Como principal recomendación se establece que los procedimientos se hagan conocer a todo el personal y se desarrolle capacitación permanente para un óptimo funcionamiento del sistema de gestión de calidad.

(de la Fuente & Díaz, 2013), investigan los factores determinantes de la calidad percibida del servicio prestado por una cooperativa de ahorro y crédito en Chile, donde las instituciones financieras compiten en un mercado cada vez más difícil y competitivo, por lo que incrementar socios y mantener la fidelidad de los existentes es un reto. En su estudio incluyen los factores que determinan la calidad percibida por los socios de una cooperativa de ahorro y crédito para evaluar la satisfacción y lealtad de estos con la institución. Los resultados evidencian que lo que más valoran los socios son la imagen corporativa y la atención de los empleados, y que existe una relación directa entre la calidad percibida y la satisfacción de los socios.

(Ortiz & Vergara, 2013). En su investigación “Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008, en la empresa Intramet”, exponen que la exigencia que tiene el mercado actualmente, hace que todas las empresas busquen las mejores oportunidades para otorgar diferenciación. En este caso Intramet, en base a la etapa de crecimiento que está experimentando, desea trascender a través de un Sistema de Gestión de Calidad que le permita llevar a cabo un proceso administrativo relacionado con la calidad a fin de alcanzar sus objetivos propuestos. Por este propósito la propuesta fue el diseño de un sistema de calidad de acuerdo a las normas ISO 9001:2008, además la creación de un manual de funciones donde se establezcan las principales responsabilidades del personal, satisfacer los requisitos de la norma, cumpliendo todas las cláusulas de ésta última.

(Herrera, 2014), desarrolla su investigación “Estructuración e implementación de un modelo para la integración al sistema gestión de calidad, de la gestión ambiental y de seguridad, en la Empresa Eléctrica Quito” y, considera que la Empresa Eléctrica de Quito tiene implementado los sistemas integrados de gestión, sin embargo es independiente a la gestión de salud y seguridad de trabajo, separando las actividades de la administración y faltando al cumplimiento de la Norma ISO 14001. Por esta razón la alta dirección no toma decisiones de manera integral, de la misma manera no existen procedimientos donde se establezca los lineamientos de esta herramienta, es el evidente incremento en la satisfacción de los clientes, con el servicio ofrecido por la organización, la reducción del impacto ambiental y la identificación de procedimientos de riesgos aplicando la norma OSHAS sobre gestión de salud y seguridad ocupacional.

(Rodríguez, 2014), investiga sobre la implementación de la norma ISO 9000:2008 en la empresa Wilerconst Cía Ltda. Luego de haber desarrollado un análisis FODA de la empresa, se pudo constatar que no existen documentos y registros como lo establece la norma ISO 9001:2008. Por lo cual se creyó necesario elaborar un manual de calidad que detalle procesos, funciones, objetivos y responsabilidades de cada cargo. De manera complementaria se elaboran los procedimientos, instructivos de trabajo, documentos de apoyo para el manual

(Castro, 2015), desarrolla un modelo de fidelización del cliente para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato”, dicho modelo tiene como finalidad la fidelización de los clientes actuales de la cooperativa, así como la recuperación de aquellos que están inactivos. Se realiza el análisis de la situación actual de la cooperativa, su estructura organizacional, la cartera de productos y servicios e indicadores de desempeño económico y financiero. Por último se desarrollan las estas que conforman el modelo y se proponen instrumentos que deben aplicarse para evaluar el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes.

(Font, 2015), desarrolla una investigación sobre la implementación de un sistema de gestión de la calidad en la Fundación Giménez, expone que en un mundo donde el consumidor cambia de deseos continuamente, ser una empresa que innova constantemente sus productos es aquella que sobrevive y tiene éxito empresarial.



Sin embargo, crear e innovar no es un trabajo sencillo porque necesita de un sistema que lleve a cabo un proceso de mejora continua con el propósito de mejorar la calidad del producto para satisfacer la demanda de los clientes. La Fundación Giménez decidió implementar un sistema de gestión de calidad a fin de conceder a la organización de herramientas que aseguren que sus productos y servicios sean conforme a la norma ISO 9001:2008. El manual de calidad una de las principales herramientas del sistema pretende proyectar procedimientos y procesos propios del personal. El mapa de procesos que identifica el proceso al que se somete el bien/servicio, desde el momento de la adquisición de la materia prima hasta que éste está listo para el consumidor final. La planificación de la organización donde se define la misión, visión, objetivos, entre otros. Todos estos elementos tienen la finalidad de crear valor, dinamizar procesos y lograr una mejora continua.

(Gualpa, 2015), expone un sistema de gestión de la calidad para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia Azuay, al conocer que el Gobierno Provincial del Azuay, no posee un sistema de gestión de calidad, se creyó conveniente el diseño de la estructura del sistema a fin de mejorar la calidad del servicio. Se elaboró un manual de calidad y de procedimientos a fin de facilitar el manejo para la estandarización de las políticas y los lineamientos de la organización para el desarrollo de las actividades diarias. Se elaboró un mapa de procesos, los organigramas de la organización, para conocer los procesos dentro del proyecto, identificar los insumos, sus interrelaciones, productos y clientes interno y externos. La implementación del sistema promoverá la confianza en la satisfacción de los requerimientos de los clientes, mejora continua y participación de todos los trabajadores.

(Ponce, 2015), desarrolla el estudio “Diseño de un sistema integrado de calidad, medioambiente y seguridad en la empresa Siembranueva”, el problema central del trabajo de investigación es la deficiencia que poseen las personas a cargo de procesos de siembra, cosecha y empaclado, en lo que se refiere al mejoramiento de la calidad. Se evidenció que hay condiciones inseguras en los procesos de extracción y empaclado de la fruta, así como accidentes itinere o de transporte. Como principales resultados se evidenció que la norma ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007: ISO 14001:2004 no se cumple en su totalidad, únicamente en un 34%.

El principal tema de propuesta es el diseño de un sistema integrado de gestión de calidad, seguridad, salud y medio ambiente, que defina objetivos de calidad y que tenga coherencia con la política de gestión integral. Se establezca un manual que cumpla con todas las cláusulas de la norma ISO 9001:2008. Y se documenten los procedimientos donde se determine la eficiencia en la planificación, operación y control de procesos.

(Romero & Chávez, 2016), realizan un estudio sobre la satisfacción de los clientes y los costos de calidad en el proceso de A+B en hoteles. Los autores exponen un procedimiento para evaluar la satisfacción de los clientes en la hotelería y determinar los costos de calidad, como herramienta de mejora en dichas organizaciones. En su trabajo estudian la satisfacción de cliente en varios hoteles y definen los elementos a tener en cuenta en el diseño del ciclo del servicio y los momentos de la verdad, además, emplean el modelo Servqual para la evaluación de la satisfacción de los clientes. Por último, proponen un procedimiento para determinar los costos de calidad y no calidad en el proceso de alimentos y bebidas de los hoteles incluidos en el estudio.

(Ruiz, Araujo & Montoya, 2016), proponen un sistema de gestión de calidad para el Instituto Nacional de Salud de Perú, en su trabajo plantean la necesidad de atender de manera eficiente los problemas de salud pública del país, para lo cual el INS peruano fomenta investigaciones para evaluar el impacto en la salud y la utilización óptima de los recursos para el desarrollo del sistema de salud peruano. Para el cumplimiento de estas metas es necesario implementar y actualizar un sistema de gestión de la calidad con vistas a incrementar la calidad de los servicios de salud pública y la satisfacción de los usuarios con estos servicios. En su trabajo difunden los beneficios y avances del sistema de gestión de calidad del INS.

(Torres & Renato, 2016), desarrollan un estudio sobre la gestión de la calidad en el servicio del laboratorio clínico del hospital básico privado Durán de Ambato. Los autores consideran que el laboratorio clínico debe asegurar calidad en la información que le llega al médico y el paciente, por lo que diseñar un sistema que asegure la calidad de los procesos garantizará que la información llegue con eficiencia y efectividad. El objetivo del estudio es proponer un sistema de gestión

de la calidad en el laboratorio clínico del hospital Durán, así como, un modelo de proceso de búsqueda, procesamiento y mejora de los datos que se producen en el laboratorio.

El estudio se basó en la revisión de los fundamentos teóricos y el estado del arte y la práctica en el contexto mundial sobre gestión de la calidad en laboratorios clínicos y las prácticas en la aplicación de sistemas de gestión de la calidad. Este sistema no tiene que eliminar lo que algunas instituciones aplican en cuanto a la calidad, sino incorporarlo e integrarlo al sistema propuesto.

(Cuenca, 2017), realiza un estudio sobre el sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9001:2008 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa”, específicamente la Agencia Riobamba. En la investigación desarrollan las normativas y documentación asociada al Sistema de Gestión de la Calidad, se realiza el levantamiento de los procesos de crédito y cobranzas para contribuir con la eficacia y eficiencia de la cooperativa. Además se aplican encuestas para medir la calidad de los servicios que brinda la cooperativa, así como el análisis de las quejas de los socios. Se propone el Sistema de Gestión de la Calidad con todos los requisitos para su posterior certificación.

(Gette, Sánchez, Salgado & Peralta, 2017), exponen un estudio sobre modelos de gestión de calidad orientado a empresas de software y servicios informáticos en Argentina. Los autores consideran que los modelos de gestión de la calidad deben convertirse en referentes para las organizaciones desarrollar su gestión. Los modelos de calidad se convierten en estrategias para la mejora del desempeño de las organizaciones. En su trabajo proponen un modelo de gestión de calidad para empresas que se dedican al desarrollo de software y soportes informáticos, en el mismo se incluyen los siguientes elementos: cliente, liderazgo, procesos, talento humano, toma de decisiones y mejora de la calidad. Se incluyó en el modelo la estructura de la norma internacional ISO 9004, con el objetivo de brindarle a este tipo de empresas un instrumento que les permita ser más competitivo.

### Principales fundamentos teóricos sobre calidad.

Este epígrafe se inicia con la presentación de los principales conceptos de calidad de algunos autores:

**Tabla 3.** Diferentes conceptos de calidad desarrollados en la literatura.

<b>Concepto</b>	<b>Autor y año</b>
Todas las características de productos y servicios que contribuyen a satisfacer las necesidades para su posterior aplicación.	Méndez, 1984
Cualidades de productos y servicios que se han tenido en cuenta durante su diseño y concepción con las necesidades del cliente.	Feigenbaum, 1988
Criterios de los clientes sobre la ventaja y competitividad de un producto o servicio.	Parasuramant, Zethimal y Berry, 1988
Concebir y enviar al mercado un producto de calidad que sea ventajoso desde el punto de vista económico, de utilidad y satisfacción para el consumidor.	Ishikawa, 1990
Capacidad que tienen los productos o servicios para cumplir las expectativas de los clientes que lo utilizarán posteriormente.	Montgomery, 1991
Propiedades que poseen productos y servicios para satisfacer las necesidades de los usuarios y justifican su producción. Significa hacer bien las cosas sin dificultades o limitaciones.	Juran, 1993
Productos o servicios excelentes, que satisfacen las expectativas y, más aún, las rebasan.	Besterfield, 1995
Son aquellos productos o servicios excelentes a un precio que el cliente puede pagar sin un alto costo para la organización.	Broch 2002

Satisfacer las expectativas de los clientes con una elevada diferencia con respecto a los demás.	Diez de Castro, 2004:
Entregar productos y servicios funcionalmente correctos, como ha sido siempre, pero además no puede eludir otras nuevas exigencias en aras de la competitividad, que están marcando la tendencia en la gestión de la calidad del siglo XXI.	Cuatrecasas, 2012
Son aquellos elementos objetivos y subjetivos que poseen los productos y servicios para satisfacer a los clientes en función de las expectativas y experiencias de los mismos.	Serrano, 2012
Estándares que permiten garantizar igualar o superar las expectativas de los clientes que acuden al producto o servicio.	Lacasa, Torre & Mas, 2013

Fuente: Camino, 2017

Estos conceptos pueden agruparse teniendo en cuenta un grupo de criterios, entre los que se pueden mencionar:

**Tabla 4.** Criterios de agrupación de los conceptos de calidad.

<b>Criterio de agrupación</b>	<b>Características</b>	<b>Principales autores</b>
<b>Calidad como excelencia</b>	<p>En la mayoría de los casos los clientes utilizan la calidad como estándar de competitividad y excelencia.</p> <p>Esto implica que todos los elementos de la organización tienen que tener un gran compromiso y motivación por garantizar que se reconozca como ventaja competitiva.</p> <p>No obstante, la excelencia es altamente subjetiva, pues su concepción puede cambiar de una persona a otra</p>	<p>Kindwell, 1971</p> <p>Garvin, 1988</p> <p>Korukonda, 1996</p> <p>Valls, 2007</p>

<b>Calidad fundamentada en el producto</b>	<p>Se reconoce que la calidad está asociada al valor y atributos de los productos y servicios. Lo que significa que mientras más cualidades posee un producto o servicio mayor es su calidad.</p> <p>Esto no debe asociarse al precio del producto, pues erróneamente se asume que un producto de mayor calidad debe tener un mayor precio.</p>	<p>Shewart, 1931 Ishikawa, 1988 Juran, 1993</p>
<b>Calidad como satisfacción</b>	<p>La calidad parte de lo que necesita el cliente, los cuales poseen deseos y expectativas diferentes por lo que los estándares de calidad son diferentes.</p> <p>Este enfoque expone que la calidad se define en función del uso y que son los clientes los jueces de la calidad. Esto se incrementa al ampliarse el papel de los servicios en el comercio mundial, cambiando el enfoque de basarse en la producción.</p>	<p>Parasuman, Zeithaml y Berry, 1993 Dean, 1994 Ayuso, 2001</p>
<b>Calidad como juicio de valor</b>	<p>Es la relación de la utilidad o nivel de satisfacción del cliente con relación al precio y la calidad de un producto o servicio. Por lo que los clientes consideran que los productos deben ser tan útiles como los de la competencia pero a un menor precio, o que al tener un mismo precio ofrece mayores utilidades y satisfacción.</p> <p>Al hacer el análisis de los elementos que deben cumplir los productos y servicios</p>	<p>Ishikawa, 1988 Evans, 2001</p>

---

para competir en el mercado debe incluirse el valor como un estándar de calidad. De ahí que producir con calidad es vital pero a un precio accesible al mercado.

---

<b>Calidad basada en la manufactura</b>	Se fundamenta la calidad en el diseño, ingeniería y manufactura de los productos, cumplir las especificaciones de producción.	Deming, 1988
	Estas especificaciones son estándares o tolerancias que se definen en el diseño de los productos y servicios y que deben cumplirse en el proceso de fabricación.	Levitt, 1992

---

Fuente: Camino, 2017

En conclusión la calidad es el conjunto de rasgos distintivos que posee un bien o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de las necesidades del usuario. Es importante destacar de esta tendencia:

### **Principios de la gestión de la calidad**

De la norma ISO 9001-2008, se puede citar los siguientes enunciados y especificaciones afines al tema de estudio, como:

#### **Enunciado 1. Enfoque basado en procesos**

La norma internacional ISO 9001, promueve se adopte la gestión por procesos como piedra angular de la gestión de la calidad, lo cual permite mejorar el sistema de gestión de la calidad, de manera que tribute a elevar la satisfacción de los socios cumpliendo o superando los estándares establecidos. Una organización es eficaz siempre que gestione sus procesos de manera interrelacionada.

#### **Enunciado 2. Producción y prestación del servicio**

Las organizaciones deben planificar y desarrollar productos y servicios de manera sistémica y controlada, para ello deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Calidad de la información sobre las propiedades del producto o servicio.
- Especificaciones de trabajo.

- Medir y dar seguimiento a los procesos.
- Garantizar la preventa, venta y postventa.

**Ajustarse a las necesidades y requerimientos de los consumidores:** la verdadera calidad significa que el bien o servicio que se va a ofrecer este adecuadamente desarrollado para satisfacer al cliente y superar las expectativas que éste tiene de él. Como es de conocimiento general, el producto que debe ofrecer la empresa debe ser superior al de la competencia, porque le genera una ventaja competitiva. El valor que aporta ésta herramienta es apoyar en la sostenibilidad de las ventajas diferenciadoras de la entidad para fidelizar al cliente a través del elemento más importante, que es la satisfacción.

**Organización y medios:** toda la empresa debe estar comprometida con la calidad, por lo cual el personal y los procesos que están involucrados deben tener la calidad competitiva que el mercado les exige, empezando desde un compromiso firme de la alta dirección. Además la organización y los procesos deben estar orientados al cliente, lo que facilitará la conformación de la estructura organizativa. El recurso humano de la organización es el principal ente de competitividad y creación de valor agregado. Si cada uno de ellos mantiene un vínculo sólido con la visión empresarial, los beneficios que se otorgarán serán compartidos, porque no únicamente se incrementarán sus ganancias sino que la empresa aumentará su solidez y confianza con los socios.

**Minimización competitiva de costes y tiempo de entrega:** esto afectará todos los procesos en la obtención del producto y del servicio. La minimización de costes responde a la pregunta de como encontrar factores de producción que se produzcan a un mínimo coste. Además para ello es muy importante trabajar en la cadena de valor donde se controlan los inputs y outputs. Considerando que si se analizan correctamente las materias primas, a nivel competitivo, se podrán crear costes más accesibles en referencia a la competencia. Con ello el cliente podrá gozar de beneficios importantes en el momento de su entrega.

Para lograr el éxito en la implantación del sistema de calidad hay que superar con éxito las siguientes fases:



## **Implantación de un sistema de calidad**

La calidad se basa en un sistema elaborado acorde a los principios de la gestión de la calidad. El modelo comunmente utilizado es el EFQM, donde intervienen los siguientes elementos:

**Liderazgo:** este modelo se basa en que el sistema de calidad esta impulsado desde la alta dirección de la empresa. El nivel directivo debe estar involucrado y liderando el proceso administrativo. Además este elemento le exige a la empresa, la participación activa y las herramientas de calidad y mejora, para proporcionar los recursos necesarios al sistema.

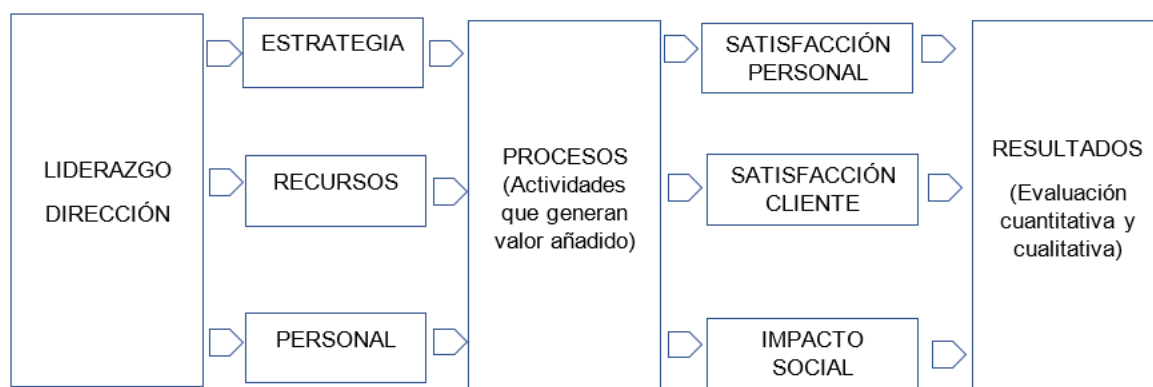
**Estrategia:** se basa fundamentalmente en la satisfacción de los socios, del recurso humano involucrado y del entorno. Con la finalidad de fijar una estrategia más óptima se hará uso de la información de los socios, empleados y competidores, es decir todos los stakeholders. Una vez que se establece la estrategia debe informarse a las personas involucradas, así como convencerles de sus conveniencia, a fin de que su finalidad sea la puesta en práctica sea un éxito.

**Recursos:** una vez que se establezca la estrategia, se podrán poner a contribución los recursos necesarios para su desarrollo, como el recurso humano y material con la finalidad de optimizar su consumo y al mismo tiempo minimizar los costes. Es importante que entre los recursos se tome en cuenta la tecnología a fin de que sea útil para la eficiencia del sistema.

**Personal:** este recurso es parte muy importante del modelo, y es necesario que estén adecuadamente motivados, integrados y satisfechos con su participación. Para ello se debe establecer una comunicación ascendente y descendente.

**Procesos:** el proceso es el elemento central del sistema productivo para el desarrollo eficiente del sistema. Entendiendo al proceso como un conjunto de actividades relacionadas entre sí, a partir de los recursos materiales y personales.

**Resultados:** de la puesta en marcha del modelo de sistema de calidad, el modelo europeo destaca lo siguiente: La satisfacción del personal, de los clientes, un impacto social idóneo, y el rendimiento y eficacia empresarial. (Cuatrecasas, 2012).



**Gráfico N° 2:** Elementos de la gestión de calidad. **Fuente:** Cuatrecasas, (2012)

En la implantación de un sistema de calidad es necesario que se lleve a cabo la intervención del liderazgo a través de una persona responsable de liderar el proceso administrativo, basando sus ideas en la estrategia de satisfacción de sus grupos de interés, identificando sus recursos principales entre ellos el personal que debe estar adecuadamente entrenado y motivado. Los procesos se constituyen como el proceso central del sistema, entendiéndose como el conjunto de actividades relacionadas entre sí con la única finalidad de satisfacer al cliente y otorgarle valor agregado.

### **1. Planificación, diseño y desarrollo de productos y procesos**

Todos los agentes que intervienen en el proceso de producción, deben planificarse basándose en la calidad, diseñarse y desarrollarse con el propósito de lograr la máxima satisfacción de los consumidores de manera que se obtenga calidad al mínimo coste. Para lograr obtener el producto final, es necesario llevar a cabo la planificación del producto, diseñarlo y desarrollarlo en sus procesos respectivos hasta obtener el producto final. En la fase de planificación de los productos se lo realiza de acuerdo a los requerimientos de los consumidores. Para su diseño se deben incluir técnicas que logren un diseño optimizado de los productos. En la fase de realización, se deben utilizar técnicas de automatización, de just in time, con el fin de lograr una mejora en la calidad. Y por último el control de la calidad del producto, por medio de la inspección. (Cuatrecasas, 2012).

El departamento de producción es el corazón de una empresa, planear adecuadamente los productos, diseñarlos correctamente, incluyendo técnicas que

logren un diseño optimizado, realizarlos utilizando técnicas de automatización y evaluar el producto a través de un estricto control de calidad son fases que toda fábrica debe desarrollar, a fin de brindar un producto con un valor competitivo al mercado.

## **2. Implantación de los procesos con la calidad adecuada**

Los procesos de producción que se detallaron anteriormente deben estar concebidos adecuadamente, e implantarse tratando de alcanzar alta competitividad, calidad, a costes mínimos y administrando correctamente el tiempo. Es importante que se implanten procesos de producción de manera que se conserven la mayor cantidad de actividades no productivas, especialmente el consumo de recursos innecesarios. (Cuatrecasas, 2012).

Para llevar a cabo la producción de alta gama de productos de calidad es importante que se supervise su proceso para que el bien/servicio cumpla con los requerimientos de los usuarios finales.

## **3. Aseguramiento, control y mejora de la calidad obtenida**

En esta fase se tratará de controlar que los procesos productivos se lleven a cabo de manera correcta, de manera que la calidad este controlada. La ejecución de este proceso se llevará a cabo de manera que el producto final tenga la calidad deseada, obteniendo una garantía de un porcentaje muy elevado. (Cuatrecasas, 2012).

A diferencia de la anterior etapa en ésta se tratará de controlar la calidad netamente, supervisando que la calidad supere y satisfaga las necesidades de la empresa y de los clientes.

### **Desarrollo de la gestión de calidad**

De acuerdo a Udaondo, (1992) citado por García, (2010) la gestión de calidad: Es el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo por tanto al proceso de gestión. En definitiva gestión de calidad es el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de calidad con vistas a su mejora permanente

Según Moreno, (2012) la gestión de calidad: “es el modo en que la dirección planifica, implanta programas y sistemas, y controla los resultados con el objetivo de conseguir calidad”.

La gestión de calidad se engloba dentro de una dimensión interna y externa que tiene el propósito de crear valor para todos los stakeholders, claves en una organización. Además es un enfoque proactivo que solicita avanzar los cambios de las necesidades de los clientes, donde la planificación y mejora de calidad son imprescindibles para mejorar las oportunidades y a su vez brindar ventajas competitivas y diferenciadoras con referencia a la competencia. (Camisón, Cruz, & González, 2012).

## **Principios de la gestión de calidad**

### **1. Enfoque al cliente**

Las instituciones no son nada sin los clientes, y es que eso es lo que les falta comprender. Deben analizar las necesidades actuales y futuras que tendrán los clientes, satisfacerlos ofreciéndoles bienes y servicios de excelente calidad y obviamente superar sus expectativas para fidelizarlos. Los beneficios directos que obtendrá la empresa será: el incremento de los ingresos y participación en el mercado; eficacia en la utilización de los recursos para aumentar la satisfacción del cliente y por ende la fidelización del cliente. (Fundación CETMO, 2015).

De acuerdo a Puchol, (2005) explica que: “las empresa dependen de sus clientes, por lo mismo necesitan comprender la demanda actual y futura de éstos, satisfacer sus necesidades brindándoles bienes/servicios para rebasar sus expectativas” (p. 201).

El enfoque al cliente como principio de gestión de calidad pretende concientizar a la organización la importancia del cliente en la supervivencia de ésta en el mercado, dándole a conocer que debe elaborar los mejores productos a fin de fidelizar al cliente y con ello obtener los beneficios mínimos para ganar más participación en el mercado.

### **2. Liderazgo**

Los líderes poseen la propiedad de crear y mantener ambientes de trabajo y relaciones interpersonales que motiven a los demás para cumplir con los objetivos

trazados por la organización. Una organización que tiene un líder mantendrá trabajadores motivados por cumplir la misión y visión de la organización y se garantiza una adecuada comunicación entre todos los niveles de la misma.(Fundación CETMO, 2015).

Según Kisnerman, (2008) explica que: “Los administradores fijan la orientación de la empresa, la política de la calidad y los objetivos cuantificables. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal puede llegar a involucrarse al logro de objetivos de la organización” (p. 3).

En toda organización, empresas pequeñas, medianas y grandes, es imprescindible la presencia de un líder, aquella persona que se comprometa y sea la responsable de llevar a cabo las metas comunes de todas las personas involucradas, para llegar a obtener el éxito organizacional.

### **3. Compromiso y competencias de las personas**

El recurso humano en todo aspecto es la esencia de la organización, y muchos de los autores los consideran el activo más importante porque posibilita que sus habilidades y competencias sean explotadas efectivamente para el beneficio de la empresa. Los beneficios de un personal comprometido son: la motivación por desarrollar sus actividades eficientemente, innovación y creatividad en la consecución de los objetivos de la organización, así como su participación en pro de la mejora continua. (Fundación CETMO, 2015).

El recurso humano, es la esencia de la empresa. Comunicarles los principales objetivos de la organización les compromete a utilizar adecuadamente sus habilidades en beneficio de la organización. Cada uno de ellos debe conocer su rol e indicadores de desempeño, así como su complemento y apoyo a la organización. Es indispensable relacionar a las personas con su perfil adecuado, con el nivel posible en aptitudes y actitudes. La mayor parte de los objetivos se logran con un trabajo duro y cotidiano, obteniendo resultados excelentes por el destello de un talento. (D Alemán, 2015)

Uno de los elementos más importantes inclusive que el capital social, es el recurso humano, aquel que a través de habilidades y destrezas desarrolla las actividades

propias de su cargo. Sin embargo siempre es necesario que se lo motive y capacite, para mejorar su rendimiento organizacional.

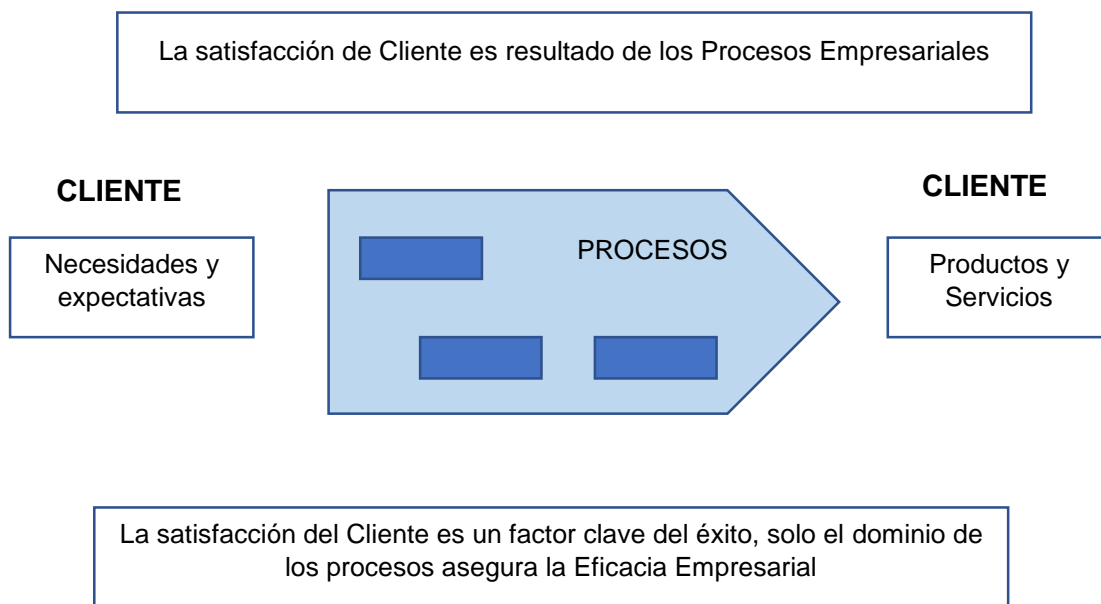
#### **4. Enfoque basado en procesos**

Cuando las actividades y recursos se gestionan como un proceso, el resultado que se desea se alcanza más eficientemente. Los beneficios de un proceso bien concebido es economía de costos, utilización eficiente de los recursos, mejores resultados y desempeño y preocupación por la mejora continua.

El enfoque por procesos es mucho más fácil de implementar, así como económico. Presenta la ventaja de que puede ser cambiado o mejorado de manera más sencilla, sin afectar el resto de procesos de manera negativa. Un cambio no afecta al resto, cuya funcionalidad, estructura y gestión siguen siendo iguales.

Además es necesario dejar en claro que una mejora tecnológica genera resultados inmediatos, sin embargo una mejora organizativa toma más tiempo. Cuando se considere importante conseguir una máxima satisfacción en el cliente, se mejorará la tecnología siempre y cuando resulte rentable, en el otro caso se debe optar por mejorar la organización que produce un aumento constante y predecible en la calidad final. (Fundación CETMO, 2015).

Puchol, (2005) indica que en el enfoque en el proceso: es mucho más eficiente lograr los resultados planificados pues las actividades y recursos se encuentran relacionados entre sí de manera armónica.



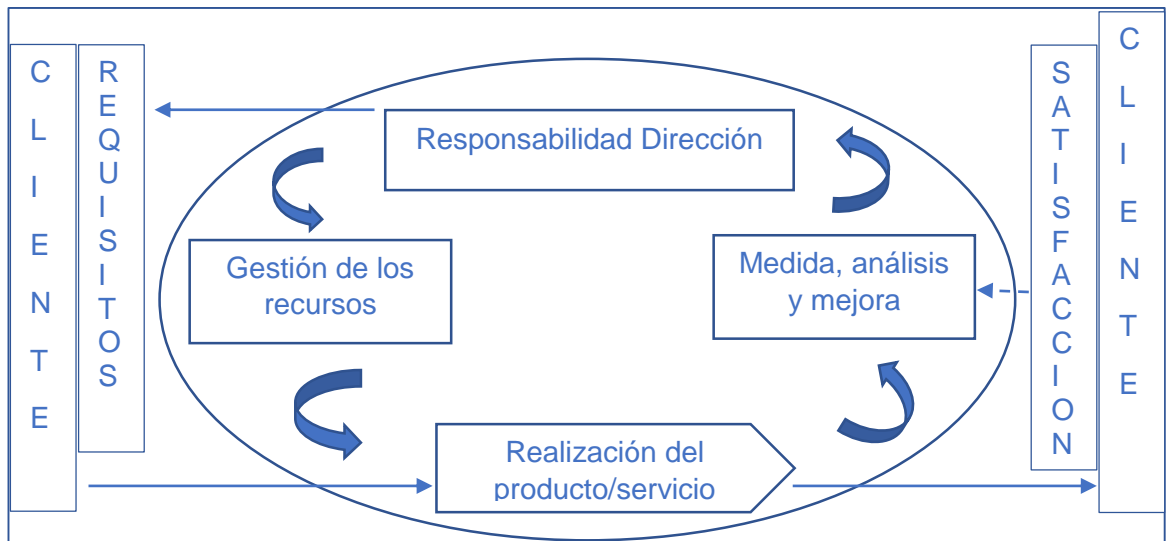
**Gráfico N°3:** Enfoque a procesos. **Fuente:** Fundación CETMO, (2015)

## 5. Mejora continua

La mejora continua debe ser un objetivo de la organización. Su implantación le otorgan ventajas en el desarrollo de capacidades organizacionales, alineación de las actividades con un propósito estratégico, así como la reacción rápida ante las oportunidades.

Una organización que aplica los mismos procesos y elabora los mismos productos, no va a permanecer en el mercado, y aunque suene dura esta afirmación, es cierta. Es necesario que se mejore continuamente y se conozcan los nuevos deseos de los consumidores, para adaptar los productos y servicios a las nuevas tendencias de mercado.

Puchol, (2005) considera que la mejora continua debe ser una prioridad para todas las organizaciones. Además, es una actividad muy importante que lleva inmerso el bien máspreciado de la organización: el recurso humano es la responsabilidad del gerente que necesita del entrenamiento y las metas claras como enfoque al cliente en el trabajo interno.



**Gráfico N°4:** Enfoque de la gestión por procesos. **Fuente:** CECORP, 2015

## 6. Toma de decisiones informadas

La información se refleja en indicadores, objetivos y cumplimiento de objetivos. Una secuencia importante que guía a los actores del proceso, en el mejoramiento de resultados. El problema que dificulta el desarrollo adecuado es la falta de entrenamiento. (D Alemán, 2015)

Para que el líder tome una decisión adecuada y eficiente, debe analizar coordinadamente los datos e información. Con base a ello obtendrá decisiones informadas y el incremento de la capacidad para la toma de decisiones eficaces.

## 7. Gestión de las relaciones

Una empresa y sus proveedores son interdependientes, así como la relación entre ambos incrementa la capacidad para crear valor. Una relación beneficiosa entre los dos actores: incrementa la capacidad para crear valor, rapidez en las respuestas ante los cambios del mercado así como las necesidades y expectativas del cliente, y la optimización de costos y recursos. (Camisón, Cruz, & González, 2012).

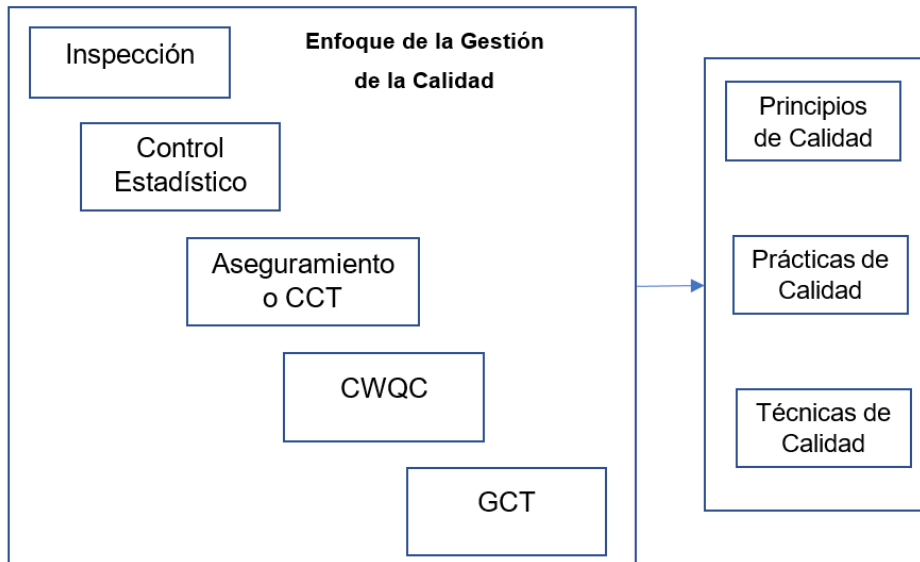
Según Kisnerman, (2008) las relaciones entre proveedores y organización deben ser provechosas para ambos y eso garantiza buenos resultados para los dos y se convierte en una herramienta vital para el logro de la excelencia.

La gestión que se realice entre los proveedores y la empresa es otro de los factores que se debe analizar de manera minuciosa. Los proveedores parte de la empresa, le



entrega materia prima o los materiales necesarios para fabricar el producto y es justamente, la responsabilidad de la empresa, trabajar con ellos, para brindar un producto de calidad al cliente.

### Enfoque de la Gestión de la Calidad



**Gráfico N°5:** Enfoque de la calidad. **Fuente:** Adaptado de Camisón, Cruz, & González, (2012)

#### 1.1. Principales Modelos de Gestión de Calidad desarrollados en el ámbito empresarial

En la actualidad, tanto el sector público como el privado tienen como obligación la adopción de modelos de gestión, que sirvan de referente y guía para procesos de mejora de productos y servicios.

De acuerdo a la Universidad Nacional Autónoma de México, (2013) expresa que:

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización.

Un modelo de gestión es un instrumento eficaz en el proceso que lleva a cabo la organización para mejorar los bienes y servicios que ofrece. La utilización de un modelo se fundamenta en que: se evita tener que crear indicadores, porque ya están

definidos en el modelo; se dispone de un marco teórico completo; brinda objetivos y estándares similares; es fácil saber si se está avanzando en la dirección adecuada.

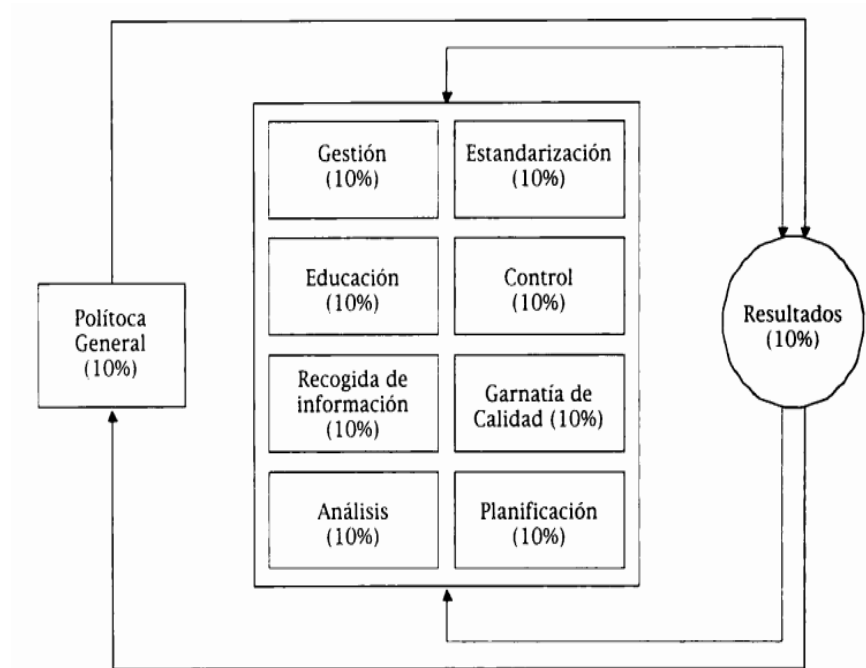
#### **a) Modelo de Deming**

Este modelo fue desarrollado en Japón en 1951 por la JUSE, cuyo objetivo era comprobar que a través del control de la calidad en toda la empresa, se obtengan buenos resultados. La producción abarca desde el proceso de recepción del material hasta la obtención del producto final. Este modelo recoge 10 criterios de evaluación:

- Políticas y objetivos: en este criterio se analiza como se establecen las políticas de dirección, calidad y control de calidad, así como la manera en la que se comunican a todos los sectores de la organización.
- Organización: se define si las responsabilidades están establecidas de acuerdo a la jerarquización de la empresa, además si está organizada adecuadamente para llevar a cabo el control de la calidad.
- Información: se evalúa si la información se ha comunicado eficientemente en la organización, así como fuera de ella, en todos sus niveles organizacionales.
- Estandarización: se evalúan los procedimientos para la fijación, revisión y anulación de estándares, así como la manera en la que se controlan y sistematizan.
- Educación y disseminación: en este ítem se enseña lo que significa control de calidad, así como el entrenamiento de los empleados en referencia a la calidad por medio de cursos de formación.
- Gestión y control: se analiza la manera en la que se realizan las revisiones de los procedimientos empleados para el mantenimiento y mejora de la calidad.
- Mejora: se analiza la manera en la que se seleccionan los problemas de la calidad, así como el uso de éstos análisis. Se examinan los métodos empleados y la utilización de herramientas estadísticas.
- Resultados: en esta etapa se evalúan los resultados generados en la calidad de los productos gracias a la implantación del control de la calidad. Se

analiza si ha existido mejora en los productos en relación a calidad, costes, y cantidad.

- Planes para el futuro: se evalúa si los puntos a favor y en contra de la situación actual son reconocidos adecuadamente. (González, 2012)



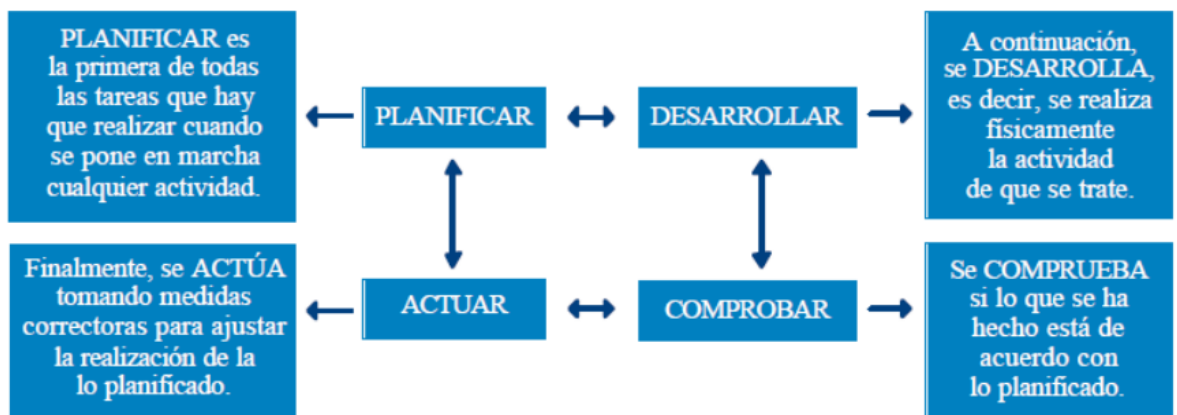
**Gráfico N°6:** Criterios del Modelo Deming. **Fuente:** Gento Palacios, 1996:31

El modelo de Deming se basa en el control de la calidad para obtener buenos resultados. Existen criterios por medio de los cuales se desarrolla, las políticas de dirección y control de calidad, se determinan las responsabilidades del recurso humano, se determina la eficiencia en la comunicación de la información y se evalúan los resultados generados en la calidad de los productos.

#### **b) El ciclo de mejora PDCA**

- **Planificar:** programar las funciones que se van a desarrollar. Consiste en evaluar, identificar las principales áreas de mejora, fijar metas y objetivos y metodologías para alcanzar y elaborar un plan de actuación de mejora.

- **Desarrollar:** desarrollar las funciones o actividades propuestas. En esta fase es fundamental tomar control de los efectos y aprovechar la existencia de economías de escala en la gestión de cambio.
- **Comprobar:** evaluar y analizar si las actividades propuestas se desarrollaron bien, así como los resultados corresponden a los objetivos.
- **Actuar:** aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y redefinir los objetivos. (Universidad Nacional Autónoma de México, 2013).



**Gráfico N°7:** Ciclo de Deming. **Fuente:** Universidad Nacional Autónoma de México (2013)

El ciclo del modelo de Deming es uno de los más famosos a nivel mundial, porque tiene inmersa la planificación donde se programan las funciones que se van a desarrollar, en el desarrollo se llevan a cabo las actividades planificadas, luego se analiza si las actividades fueron desarrolladas de manera adecuada para redefinir los objetivos.

### c) Modelo Malcom Baldrige

Al igual que el modelo japonés, este modelo estadounidense, fue creado en 1987, con el propósito de contribuir a incrementar los niveles de calidad y competitividad de la economía del país del norte, mejorar las expectativas sobre la calidad, así como servir de sustento para la planificación, formación y evaluación.

De acuerdo a Garza, Lerma, & Terriquez, (2014) el modelo de Baldrige:

Se enfoca básicamente en los directivos de las organizaciones, siendo este el mejor método para el despliegue de la excelencia operativa en toda la empresa ya que

logra comunicar el enfoque al cliente y la planeación estratégica a todo el personal. Es considerado un modelo de gran valor en la actualidad y ha servido de referencia para otros modelos de calidad y competitividad en el mundo. (p. 330).

La idea fundamental del modelo es brindar a las organizaciones una herramienta de mejora de su sistema de gestión. Su objetivo principal es buscar la excelencia de las empresas, se compone de 7 categorías, las 3 primeras están enfocadas en la importancia del liderazgo, estrategia y clientes y las 4 últimas en los resultados obtenidos.

- Liderazgo: se analizan las principales herramientas que los líderes utilizan para dirigir una organización, como por ejemplo la misión y visión de la organización.
- Planeación estratégica: se administran los objetivos, analizan los planes de acción determinando de que manera se les da seguimiento.
- Enfoque al cliente: se evalúa que hace la organización para responder a las necesidades de los clientes, las estrategias que se llevarán a cabo a fin de tener suficiente información para tener una relación a largo plazo con el cliente.
- Medición, análisis y gestión del conocimiento.

Le brinda una herramienta de mejora en el sistema de gestión, está enfocado principalmente en el nivel directivo, constituyéndose como el mejor método para lograr una buena comunicación con el cliente.

#### **d) Modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial)**

De acuerdo a Martínez & Riopérez, (2012) el modelo EFQM es:

Una herramienta práctica para ayudar a las organizaciones mediante la medición, en su camino hacia la excelencia, ayudándole a comprender sus lagunas y estimulando la búsqueda de soluciones. Los conceptos de excelencia están alineados con los principios de calidad total. (p. 33).

Según González, (2012) el modelo es:

Un modelo de carácter no normativo que desarrolla el concepto de la Calidad Total y está orientado hacia la Excelencia. El objetivo es la evaluación del progreso de

un Sistema de Gestión de una determinada organización, basándose en los criterios propios del Modelo. Una vez adquirido, la empresa recibirá el reconocimiento de las organizaciones públicas por la mejora continua de su gestión hacia la excelencia. (p. 1).

Tiene la misma funcionalidad de los modelos detallados anteriormente, la diferencia se basa en su orientación a la excelencia y en su labor de progreso del sistema de gestión, a fin de estimular a la organización en la búsqueda de soluciones.

### **Criterios del modelo**

- **Criterios agentes o facilitadores**

**Liderazgo:** los líderes idóneos se preocupan de desarrollar y poner en ejecución la misión y visión de la empresa, desarrollar los valores y sistemas de manera que la organización logre éxito y haga realidad todo lo anteriormente detallado mediante acciones y comportamientos. Está integrado por 5 elementos: misión, visión, valores, principios, recurso humano y mejora continua.

**Política y estrategia:** las mejores organizaciones establecen la misión, visión, valores y la estrategia centrada en los grupos de interés, de la misma manera desarrollan las políticas, planes y objetivos, para hacer realidad la estrategia.

**Personas:** las organizaciones de calidad gestionan, desarrollan y permiten que el potencial de las personas aflore. Fomenta la justicia e igualdad. Está integrada por los siguientes elementos: planificación, gestión y mejora de los recursos humanos, identificación, desarrollo de conocimiento.

**Alianzas y recursos:** establecen un equilibrio entre las necesidades presentes y futuras de la organización. Presentan cinco elementos: gestión de alianzas estratégicas, recursos económicos, equipos, tecnología e información.

**Procesos:** se encarga del diseño y gestión de procesos, procesos de dirección en todos sus niveles, indicadores sobre resultados de procesos y objetivos del proyecto y revisar los procesos clave para garantizar el éxito. (Martínez & Riopérez, 2012).

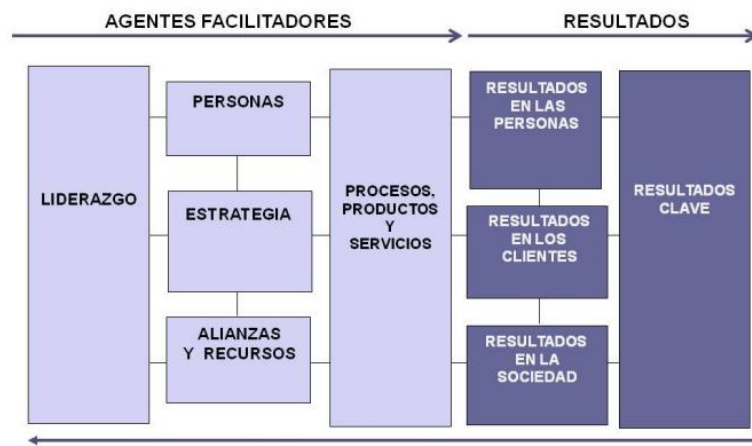
- **Criterios de resultados**

**Resultados en los clientes:** las empresas excelentes miden los resultados que se esperan en el cliente, en relación a la definición de la misión.

**Resultados en el personal:** miden de manera implícita los resultados de las personas que integran la organización.

**Resultados en la sociedad:** miden los resultados esperados en la sociedad. Medidas de percepción e indicadores de rendimiento.

**Resultados clave en la organización:** miden los resultados esperados en relación a los elementos clave de su política y estrategia. (Martínez & Riopérez, 2012).



**Gráfico N°8:** Modelo EFQM. **Fuente:** Martínez & Riopérez, (2012).

**e) Modelo Iberoamericano de Excelencia en la calidad**

El Modelo Iberoamericano se basa en los ocho conceptos fundamentales de la Excelencia, es decir: orientación al resultado, orientación al cliente, liderazgo y coherencia, gestión por procesos y por hechos, desarrollo de implicación de las personas, proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora, desarrollo de alianzas y responsabilidad social en la organización. (Cuesta, 2012, pág. 5)

Este modelo tiene como objetivo realizar el diagnóstico del grado de excelencia que tiene una organización, para lo cual considera importante que este término entienda el grado en que se hace realidad en una organización los conceptos provenientes del término calidad. De esta manera se puede mencionar los beneficios de este modelo: sirve como herramienta de autoevaluación, para detectar las carencias y virtudes en

el camino de la organización a la excelencia. Determinar un mismo lenguaje y manera de pensar en todos los departamentos de la empresa. Base genérica del sistema de gestión de la organización.

#### **f) Sistema de Gestión de Calidad**

Es la herramienta que permite dar coherencia a todas las actividades que se realizan, y en todos los niveles, para alcanzar el propósito de la organización. Una organización crece en madurez a medida que va consolidando un sistema de gestión que le permite alinear todos los esfuerzos en la misma dirección y esta dirección apunta a la visión. (Ogalla, 2010, pág. 3).

Un sistema de gestión de calidad es la manera de trabajar, a través de la cual la empresa se asegura de que sus clientes se sientan satisfechos. Para lo cual necesita planificar, mantener y lograr la mejora continua del desempeño de sus procesos, bajo un enfoque de eficiencia y eficacia que les permita lograr ventajas competitivas y comparativas.

Los beneficios que obtiene al trabajar con un sistema de gestión de calidad son:

- Mejora permanente de la calidad de los bienes y servicios que se ofrecen.
- Atención de calidad a los usuarios.
- Procesos transparentemente desarrollados.
- Lograr el cumplimiento de los objetivos.
- Reconocimiento de la importancia de los procesos.
- Compra de insumos acorde a las necesidades.
- Asignación de funciones coordinadamente designadas.
- Altos niveles de satisfacción de los clientes.
- Reducción de los costos
- Ventaja competitiva e incremento de ventas

#### **Indicadores del Sistema de Gestión de Calidad**

De acuerdo a Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, (2015) los indicadores del sistema son:

- Indicador local de gestión (medición de actividades básicas).



- Indicador de gestión (medición de la actividad global del proceso alineado con la política de la calidad y los objetivos de la calidad dentro del Plan de la Calidad).
- Satisfacción del cliente (medición de la percepción del cliente del servicio).
- Clima laboral (medición de la percepción de la organización por parte de las personas que la integran incluyendo percepción: motivación y satisfacción, rendimiento: logros, motivación e implicación: satisfacción y reputación social).



**Gráfico N°9:** Atributos de los indicadores del Sistema de Calidad. **Fuente:** Adaptado por (Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, 2015)

## **CAPÍTULO II**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **Paradigma y tipo de investigación**

La investigación se conjuga por un paradigma cualitativo como cuantitativo debido a que permite determinar la manera en que se está aplicando la gestión de la calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Rosa de Patután.

El enfoque cualitativo permite una comprensión lógica de la problemática, ya que este tipo de investigación favorece al cambio organizacional como al mejoramiento productivo del ente, con la ayuda de instrumentos del control de calidad. Además, que la investigación sea más eficiente y participativa entre el investigador y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Rosa de Patután.

También el enfoque cuantitativo es imprescindible dentro de la investigación debido a que los resultados obtenidos dentro de la misma se podrán identificar de manera numérica.

La investigación es de tipo descriptivo ya que se describe la situación actual en la que se encuentra la organización, así como el comportamiento concreto de los involucrados, de todos los socios que se ven inmersos en la Gestión de Calidad en la COAC “Santa Rosa de Patután”

#### **Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos.**

- **Población y muestra**

La población está conformada por todos los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Rosa de Patután los mismos que son 1200.

La fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra es la siguiente:

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

Donde:

z: corresponde al número de desviaciones estándar (95% de significancia cuyo valor es 1,96).

p: probabilidad de éxito

q: (1 - p) probabilidad de fracaso

Se asume el supuesto de máxima variabilidad estadística p=q=50%

e: margen de error (7%)

N: tamaño de la población (número de socios)

n: tamaño de la muestra

$$n = \frac{1200 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,07^2 * (1200 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 169$$

Para el estudio se tomará como muestra a 169 socios de la cooperativa.

La fórmula para el cálculo del margen de error se detalla a continuación:

$$e = \sqrt{\frac{\frac{N * Z^2 * P * Q}{n} - Z^2 * P * Q}{N}}$$

$$e = \sqrt{\frac{\frac{1200 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{169} - 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{1200}}$$

$$e = \sqrt{\frac{\frac{1200 * 3,8416 * 0,25}{169} - 3,8416 * 0,25}{1200}}$$

$$e = \sqrt{\frac{6.82 - 0.96}{1200}}$$

$$e = \sqrt{\frac{5.86}{1200}}$$

$$e = 0.07$$

Se determina el margen de error en un 7%

En el caso de los trabajadores no se hace necesario determinar tamaño de muestra pues la población es de solamente 06 trabajadores.

- **Operacionalización de las variables**

**Tabla 5.** Conceptualización y operacionalización de la variable gestión de la calidad

<b>Conceptualización</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>
Conjunto de normas estandarizadas interrelacionada que se aplican en una organización, para lo cual planifica, mantiene y busca la mejora continua del desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventaja competitiva	Planificación de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de necesidades del cliente.</li> <li>• Existencia de políticas y objetivos de calidad.</li> <li>• Definición de la estrategia de calidad.</li> </ul>	<p>¿Existen mecanismos para identificar las necesidades de los clientes?</p> <p>¿Se conocen las expectativas de los clientes?</p> <p>¿Están definidas las políticas y objetivos de calidad en la cooperativa?</p> <p>¿La cooperativa cuenta con estrategias de calidad?</p>	<p>Entrevistas a directivos de la COAC</p> <p>Entrevista a los clientes internos.</p>

Evaluación de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo de los servicios</li> <li>• Momentos de la verdad</li> <li>• Nivel de calidad</li> </ul>	<p>¿Cuál es el ciclo normal del cliente desde que llega a recibir un servicio en la cooperativa?</p> <p>¿Cuándo entran en contacto los clientes con los empleados de la cooperativa?</p> <p>¿Están definidos los momentos críticos en que se puede generar insatisfacción para los usuarios?</p>	<p>Entrevistas a directivos clientes</p> <p>Entrevista internos</p>
Satisfacción del cliente	<p>Grado de satisfacción</p> <p>Calidad del servicio</p>	<p>¿Los elementos tangibles de la cooperativa aportan a un buen servicio?</p>	<p>Encuesta a los clientes externos (socios)</p>

		<p>¿Los empleados son amables y dan un buen trato?</p> <p>¿Se siente seguro al recibir el servicio en la cooperativa?</p> <p>¿Conoce toda la información necesaria para recibir el servicio?</p>
Mejora continua de la calidad	Plan de mejoras	<p>¿Se han identificado las insuficiencias en la prestación del servicio?</p> <p>¿Se han generado acciones para mejorar el nivel de servicio prestado?</p>

**Fuente:** Camino, 2017

- **Recolección de información**

**Tabla 6.** Recolección de la información

<b>Preguntas básicas</b>	<b>Aplicación</b>
¿Por qué?	Para solucionar el problema a investigar
¿A qué personas?	Clientes internos como externos
¿Sobre qué aspectos?	Gestión de la calidad
¿Cuándo?	Primer semestre del 2017
Lugar de recolección de la información	Cooperativa Santa Rosa de Patután
¿Con que técnicas de recolección?	Encuesta y Entrevista
¿Con que instrumentos?	Cuestionario

**Fuente:** Camino, C. 2017

- **Procesamiento y análisis de la información**

La información recolectada será revisada, graficada y tabulada con el fin de presentar los resultados de una forma más comprensible, para de esta manera sacar conclusiones de la situación actual de la empresa.

En relación con la metodología a aplicarse se puede decir que es el método tradicional, el cual se encuentra caracterizado por la interrelación activa que tienen los clientes internos para con los socios y de esta manera poder brindar un mejor servicio hacia estos, es decir es importante que la persona que realiza todas las actividades de calidad dentro de la institución pueda ir generando un proceso adecuado de servicio hacia el cliente.

**Diagnóstico que caracterice la gestión de la calidad en la COAC “Santa Rosa de Patután”.**

El no contar con un sistema de gestión de la calidad, puede derivar en perder competitividad dentro del mercado como institución; a la vez esto se ha visto deteriorado por el desconocimiento de la normativa para la implantación de este tipo de herramientas en la cooperativa, generando de esta manera improductividad en los colaboradores de la cooperativa; por otro lado es necesario reconocer que no lo han hecho por los altos costos para la implementación de un sistema de gestión



de calidad generando de esta manera tiempos de ejecución de los procesos sobre dimensionados; por otra parte la desconfianza de la efectividad de un sistema de gestión de calidad en la cooperativa, ha hecho que piense de manera más competitiva para con los socios, ya que la competencia se encuentra muy arraigada en este sector de servicios y por último los bajos niveles de capacitación hacen que los colaboradores no puedan reconocer las fortalezas que tiene para ofrecer a los clientes, ni las debilidades que tienen como profesionales para trabajar en ello y mejorar continuamente.

- **Encuesta aplicada a SOCIOS**

**Pregunta 1. ¿Cómo califica usted el servicio brindado por la cooperativa?**

**Tabla N° 7:** Servicio brindado

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Excelente	19	11%
Bueno	87	51%
Regular	52	31%
Malo	11	7%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camino, 2017

Los resultados evidencian que el 62% de los socios tienen una valoración favorable sobre el servicio que brinda la cooperativa, pero un 38% considera que es regular o malo, lo que significa que un alto porcentaje de los socios no está satisfecho con el servicio recibido.

Esto implica que de cada tres socios al menos uno siente que no recibe lo que espera de la cooperativa, lo cual incide desfavorablemente en la imagen de la misma y se hace necesario trabajar en el perfeccionamiento de los servicios brindados.

**Pregunta 2. ¿El horario de servicio de la cooperativa es acorde al requerimiento del cliente?**

**Tabla N° 8: Horario de servicio**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Si	123	73%
No	46	27%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camino, 2017

Sobre el horario de atención de la cooperativa, se encuentra que el 73% del total de encuestados indican que sí es el adecuado; mientras que el 27% restante señalan que no.

Esto implica que el horario de servicio no es adecuado para una parte importante de los socios de la cooperativa y debe tenerse en cuenta para la reorganización de los horarios de trabajo.

**Pregunta 3 ¿Los servicios ofrecidos por la cooperativa satisfacen sus necesidades?**

**Tabla N° 9: Servicios Ofrecidos**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Si	104	62%
No	65	38%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camino, 2017

### **Análisis e Interpretación**

Del total de encuestados sobre si los servicios ofrecidos por la cooperativa satisfacen las necesidades de los socios, se tiene que del total el 62% señala que sí; mientras que el 38% restante indica que no.

Por lo que es importante reconocer que ligeramente la mayoría si se encuentran completamente atendidos con lo que ellos necesitan sin embargo se debería realizar medidas apropiadas para ganarse al porcentaje restante de socios.

**Pregunta 4. ¿Las instalaciones con las que cuenta la cooperativa son adecuadas para la atención del servicio?**

**Tabla N° 10: Instalaciones**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Si	124	73%
No	45	27%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camino, 2017

Sobre si las instalaciones con las que cuenta la cooperativa son adecuadas para la atención del servicio, del total de encuestados, se tiene que el 73% señalan que sí; mientras que el 27% restante indica que no.

Lo que implica que los socios no tienen una buena valoración de las instalaciones de la cooperativa.

**Pregunta 5. ¿El servicio ofrecido por la cooperativa es rápido y oportuno?**

**Tabla N°11: Agilidad en el servicio**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Si	98	58%
No	71	42%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camino, 2017

Sobre si el servicio ofrecido por la cooperativa es rápido y oportuno, se pudo reconocer que el 58% dijo que sí; mientras que el 42% restante manifiesta que el servicio ofrecido por la cooperativa no lo es.

Esto da a conocer que existe un problema en el servicio que está brindando la cooperativa, ya que una gran parte de los socios considera que el servicio no es ágil y oportuno, aspecto en el que se debe trabajar para elevar la percepción de los socios sobre la rapidez en el servicio.

**Pregunta 6. ¿Los empleados de la cooperativa brindan información requerida por el socio?**

**Tabla N° 12: Información requerida**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Si	105	62%
No	64	38%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camino, 2017

En cuanto a si los empleados de la cooperativa brindan la información requerida por el socio, un 62% del total señalan que sí, mientras que el 38% restante de los encuestados determinan que no.

Esto implica que no se está realizando un servicio adecuado y oportuno para con todos los clientes, ya que una parte considerable de los socios manifiestan que los trabajadores de la cooperativa no brindan la información necesaria, para solventar sus requerimientos.

**Pregunta 7. ¿Existe parcialidad o equidad a la hora de recibir algún tipo de servicio en la cooperativa?**

**Tabla N° 13: Equidad en el servicio**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Si	47	28%
No	122	72%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camino, 2017

En este sentido sobre si existe una equidad o parcialidad a la hora de recibir un servicio, se puede reconocer que un 72% señalan que no, mientras que un 28% indican que sí.

Estas respuestas evidencian que los socios consideran que no existe equidad en los servicios prestados por la cooperativa, un factor determinante para que el socio no este fidelizado con la cooperativa.

**Pregunta 8. ¿Cómo es la comunicación entre usted y el personal de la cooperativa?**

**Tabla N° 14:** Comunicación socios - colaboradores

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Sencilla y clara	134	79%
Mala y difícil de entender	35	21%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camino, 2017

Sobre la comunicación entre el socio y el personal de la cooperativa el 79% considera que es sencilla y clara, mientras un 21% manifiesta que es mala y difícil de entender, aspecto que es mal valorado por una parte importante de los socios.

Esto implica que un número considerable de socios considera que existen problemas de comunicación entre socios y clientes, los canales de comunicación deberían ser directos y estar enmarcados en solventar las inquietudes y necesidades de los clientes, razón de ser de la cooperativa.

**Pregunta 9. ¿El personal con el que cuenta la cooperativa responde a sus dudas de manera inmediata cuando surge algún inconveniente?**

**Tabla N° 15:** Tiempo de respuesta

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Si	123	73%
No	46	27%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camino, 2017

Sobre si el personal con el que cuenta la cooperativa responde a las dudas de los socios de manera inmediata cuando surge algún inconveniente, se encuentra que un 73% señala que sí, mientras que el 27% restante determina que no.

Esto supone que la calidad en el servicio brindado no se encuentra alineado a los objetivos de la institución y por ende puede estar generando un desgaste en las relaciones colaborador – socio, ya que no se encuentra con una comunicación totalmente efectiva.

**Pregunta 10. ¿Cómo considera, valora en sentido general el servicio brindado por el personal de la cooperativa?**

**Tabla N° 16:** Valoración general del servicio brindado

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Excelente	23	14%
Bueno	86	51%
Regular	45	26%
Malo	15	9%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camino, 2017

Del total de socios encuestados el 14% lo evalúa de excelente, un 51% considera que es bueno, el 26% lo valora de regular y un 9% de mal, por lo que el 35% no está satisfecho con el servicio que brinda la cooperativa, pues su valoración es negativa.

De manera general el servicio es bien recibido por los socios, a pesar de ellos las preferencias sobre esta pregunta se encuentran con más peso en el bueno, lo que hace deducir que no se está realizando un adecuado servicio a los clientes ya que debería ser excelente o bueno en la mayoría.

**Pregunta 11. ¿Los servicios ofertados por la cooperativa cumplen con sus expectativas y requerimientos?**

**Tabla N° 17:** Expectativas y requerimientos

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
---------------------	----------------------------	----------------------------

Totalmente	63	37%
Parcialmente	87	51%
No cumple	19	11%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camino, 2017

En cuanto a que, si los servicios cumplen las expectativas y requerimientos, del total de encuestados, un 52% señala que parcialmente, otro 37% indica que totalmente, y apenas el 11% determina que no cumple con este particular.

Estas respuestas evidencian que, en la institución, las expectativas y requerimientos de los socios se incumplen o sólo se cumplen parcialmente, aspecto en el que se debe trabajar intensamente en la cooperativa.

En conclusión de las 11 preguntas que se las realizó en la encuesta aplicada a socios podemos decir que un 38% de los socios considera que el servicio que se brinda por la cooperativa es regular o malo, por lo que una cantidad importante de socios tiene criterios negativos del servicio brindado por la cooperativa y exponen que no se satisfacen sus necesidades.

Los socios consideran que existen insuficiencias en el servicio, un 27% expone que las instalaciones con que cuenta la cooperativa no son adecuadas para prestar el servicio, el 42% manifiesta que el servicio no es rápido y oportuno, además, el 27% de los socios indica que el servicio no es rápido.

Igualmente, el 38% de los socios manifiesta que los empleados de la cooperativa no brindan la información que requieren para recibir los servicios, el 28% considera que existe parcialidad a la hora de recibir el servicio, es decir se hace de manera diferenciada para algunos y el 21% de los socios expone que la comunicación con los empleados no es buena.

- **Encuesta clientes internos (colaboradores de la cooperativa)**

**Tabla N° 18:** Encuesta Clientes Internos (colaboradores de la cooperativa)

PREGUNTA	SI	NO
----------	----	----

1. Sabía que la implementación de un sistema de gestión de calidad ayuda a mejorar los servicios de una institución	<b>2</b>	<b>4</b>
2. Considera que mejorar la atención al cliente ayuda a aumentar la efectividad del servicio	<b>6</b>	<b>0</b>
3. Se encuentran bien estructurados las funciones del personal con el que cuenta la cooperativa	<b>5</b>	<b>1</b>
4. Se toma en cuenta las necesidades de los socios	<b>6</b>	<b>0</b>
5. Son monitoreados los procesos que realiza el personal	<b>2</b>	<b>4</b>
6. Cree usted que los recursos con los que cuenta la cooperativa son los necesarios para brindar un adecuado servicio	<b>5</b>	<b>1</b>
7. Se capacitan en temas relacionados a su área	<b>1</b>	<b>5</b>
8. La gerencia diseña estrategias que mejoren los procesos periódicamente	<b>1</b>	<b>5</b>
9. La organización realiza análisis y medición de procesos	<b>2</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Camino, 2017



1. De manera general dentro de la institución el 67% de los Clientes Internos (colaboradores de la cooperativa) no sabían que la implementación de un sistema de gestión de calidad ayuda a mejorar los servicios de una institución, en cambio el 33% tenía claro los beneficios que trae la implementación del sistema de gestión de calidad, por ende, es importante que se realice una conferencia o actividades donde ellos puedan desarrollar las habilidades de servicio al cliente para mejorar de manera conjunta por el bienestar de la cooperativa.
2. Por otro lado, sobre si los Clientes Internos (colaboradores de la cooperativa) considera que mejorar la atención al socio ayuda a aumentar la efectividad del servicio, el 100% están de acuerdo con este particular ya que, aunque no conocían de manera profunda las ventajas que conlleva la implementación de un sistema de gestión de calidad, ellos podrán generar de manera eficiente todo lo relacionado al servicio ya que están de acuerdo con este particular.
3. A la vez, sobre si se encuentran bien estructurados las funciones del personal con el que cuenta la cooperativa, el 83% consideran que las funciones del personal, sí se encuentran estructuradas acorde a su puesto, y el 17% que no, sin embargo, si esto fuese así, los socios percibirían otro tipo de servicio y no se tendría este particular dentro de las encuestas realizadas a los clientes externos ya que no se puede reconocer de manera adecuada por los socios el nivel de servicio brindado que tiene que ser pertinente.
4. Sobre si se toma en cuenta las necesidades de los socios, el 100% del personal consideran que, si se lo está realizando de manera muy particular en la institución, sin embargo, en la encuesta la percepción que tienen los socios no es la más pertinente para los resultados que quiere obtener la cooperativa, por lo cual se debería estructurar de mejor manera las verdaderas necesidades que tienen los mismos.
5. En este punto se pudo determinar que el 33 % de los Clientes Internos (colaboradores de la cooperativa) manifiestan que si son monitoreados los procesos que realizan, mientras que el 67% consideran que sus procesos no son monitoreados, esto puede ser muy relevante a la hora de ofrecer no solo

servicio en la institución sino a la vez calidad en las labores brindadas, lo que hace reconocer que es imperante el monitoreo a los procesos para poder realizar un trabajo eficiente en relación con la calidad brindada en cada uno de los servicios ofertados por la cooperativa.

6. En cuanto a que si el personal cree que los recursos con los que cuenta la cooperativa son los necesarios para brindar un adecuado servicio, el 83% del personal catalogaron que sí, mientras que el 17% manifiesta que la cooperativa no cuenta con los recursos suficientes para satisfacer las necesidades de los socios y poder brindar un adecuado servicio, esto desde una perspectiva muy diferente a la realidad que perciben los socios, ya que estos no sienten o piensan lo mismo, de aquí la gran importancia de la polaridad de las opiniones entre un lado y otro, dejando a reconocer que la mayoría de colaboradores, no se encuentran alineados a las diferencias que encuentran entre los criterios de los socios.
7. Si los Clientes Internos (colaboradores de la cooperativa) se capacitan en temas relacionados a su perfil y funciones en la cooperativa, se pudo determinar que el 83% del personal menciona que no, ya que ellos no se encuentran que están desarrollándose de manera adecuada y pertinente para con los objetivos de la institución, mientras que el 17% responde que la cooperativa si le capacita en temas referentes al área de su competencia, es importante por ende que se pueda relacionar de manera adecuada con el personal sobre temas que les va a permitir generar un mejor servicio en el puesto de trabajo.
8. El 83% del personal manifiesta que la gerencia no diseña estrategias que contribuyan el mejoramiento de los procesos, mientras que el 17% responde que si, en este aspecto se puede reconocer que la gerencia no diseña estrategias que mejoren los procesos periódicamente, lo que hace reconocer que, de manera general, no se encuentran interesados en mejorar continuamente cada uno de los procesos y de esta manera se pueda generar un eficiente control por parte de los mismos colaboradores, al no asegurar un servicio de calidad, con procesos ágiles, eficientes e innovadores.

9. En este último particular el 67 % de los Clientes Internos (colaboradores de la cooperativa) responden que la organización no realiza análisis y medición de los procesos, mientras que el 33% manifiestan que sí, a nivel general la organización no se encuentra realizando un análisis ni midiendo los procesos de forma adecuada dentro de la misma, lo que hace suponer y evidenciar que la falta de un sistema de gestión de calidad se interrelaciona de forma directa para con los objetivos de la institución, los socios si requieren de un mejor servicio

- **Entrevista al encargado de la gestión de la calidad**

**1.- ¿A su perspectiva cuáles considera que deberían ser los usuarios de una Gestión de Calidad de la COAC “Santa Rosa de Patután”?**

Colaboradores.

Socios.

Proveedores de la institución.

**2.- ¿Cómo es el proceso actual para Gestionar la Calidad de la COAC “Santa Rosa de Patután”?**

De forma empírica se puede decir que el proceso inicia con todos los proveedores de la institución ya sea en materiales o servicios, para poder brindar un adecuado servicio enmarcado en las necesidades de los socios de la cooperativa por medio de la atención oportuna y eficiente a los colaboradores de la cooperativa a la vez es importante que se realice una retroalimentación para poder identificar las debilidades del proceso.

**3.- ¿Mantienen por sentido y estructurado un documento que priorice una adecuada Gestión de Calidad en la COAC “Santa Rosa de Patután”?**

Al momento no se encuentran documentaciones que permitan visualizar de manera adecuada y oportuna todos los procesos a seguir para poder garantizar una eficiente Gestión de la Calidad dentro de la institución, sin embargo, el trabajo empírico hasta el momento se lo ha intentado llevar de la mejor manera.

**4.- ¿Conoce cuál es la documentación mínima necesaria para que puedan estructurar una adecuada Gestión de Calidad en la COAC “Santa Rosa de Patután”?**

De manera detallada no, pero podrían considerarse varios aspectos como: la política, objetivos, el manual detallado de los procesos documentados a seguir dentro de la institución para garantizar la consecución de todos los procesos de la institución.

**5.- ¿Conoce cuál es la política para poder asegurar la Gestión actual de Calidad de la COAC “Santa Rosa de Patután”?**

No se la conoce a detalle, pero se encuentra alineado a proporcionar servicios de calidad, efectivos, eficientes y elementales para cada uno de los socios e intermediarios que interactúan de manera directa e indirecta para con la institución.

**6.- ¿De forma empírica utilizan por lo menos algún sistema que garantice la Calidad en las actividades de la COAC “Santa Rosa de Patután”?**

Bueno de manera general nos apoyamos en medios electrónicos y tecnológicos, que permiten asegurar de manera eficiente y detallada las actividades de los colaboradores, sin embargo, no se ha llevado a cabo acciones pertinentes para mejorar los procedimientos.

**7.- ¿Alguna persona lleva a cabo el registro del control de la calidad actualmente?**

De manera general el personal de cada una de las áreas debe llevar un control de mejoras dentro de la institución o de requerimientos de socios que permitirán tomar acciones correctivas para el debido control de las actividades.

**8.- ¿De qué manera registran los resultados del registro del control de la calidad?**

Actualmente se lleva un registro por medio de la computadora mediante el sistema, detallando todos los acontecimientos que se aparezcan dentro de las actividades de los colabores con los socios.

**9.- ¿Le gustaría contar con documentación detallada sobre el cómo llevar una gestión de la calidad mejorada dentro de la COAC “Santa Rosa de Patután”?**

De manera muy específica sí, ya que se podrá trabajar en favor de los beneficios a ser brindados a los socios, así también por el bienestar de los directivos de la institución, generando procesos más adecuados a las exigencias del entorno y de la competencia del mercado actual al cual se enfrenta la cooperativa.

Por último, se aplica una lista de chequeo de aspectos relacionados con la calidad de los servicios que brinda la cooperativa, la cual fue respondida por el responsable de gestión de la calidad

**Tabla N° 19:** Listado de actividades encontradas en la calidad del servicio brindado a los clientes externos.

	<b>ASPECTOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSEVACIONES</b>
<b>1</b>	¿La cooperativa mantiene un adecuado registro de los clientes que acceden a un crédito?		<b>X</b>	No lo realiza de forma adecuada por eso existe inflación de cartera vencida de la cooperativa.
<b>2</b>	¿Considera que si aplican adecuados procesos de crédito mejoraría la rentabilidad?	<b>X</b>		Claro efectivamente, si la cooperativa mejorara los procesos cambiarían ciertas cosas.
<b>3</b>	¿Cuenta la cooperativa con una política de créditos adecuada y acorde al entorno?		<b>X</b>	No cuenta con este factor
<b>4</b>	¿Mantiene un proceso de crédito completamente claro la cooperativa?		<b>X</b>	No conocen a cabalidad este proceso.
<b>5</b>	¿Considera importante estudiar y estructurar adecuadamente los procesos de crédito de la cooperativa?	<b>X</b>		Sería de gran ayuda para la cooperativa.
<b>6</b>	¿Asignan recursos para desarrollar mejoras en		<b>X</b>	No se lo ha designado.

	procesos de crédito en la cooperativa?		
7	¿Se toma en cuenta estados financieros para tomar mejores decisiones?	X	No se los realiza simplemente se estima datos.
8	¿Mantiene un proceso de crédito moderno y versátil?	X	Se ha mantenido el mismo desde la creación.
9	¿Ha tenido problemas la cooperativa con el actual proceso de crédito?	X	Si efectivamente, con la rentabilidad e inflación de la cartera vencida.
10	¿El proceso de crédito crea confusión en los clientes o socios?	X	Si crea inconvenientes.
11	¿El crédito que se otorga a socios es conocido por varios miembros de la cooperativa?	X	Solo por el oficial de créditos.
12	¿Se conocen claramente las fortalezas y debilidades?	X	La cooperativa no tiene claramente estos componentes.
13	¿Se capacita adecuadamente a los colaboradores para atender de manera rápida y ordenada a los socios?	X	Se ha dejado de lado este factor.
14	¿Conocen todos los miembros de la cooperativa el proceso correcto a seguir para que se otorguen créditos?	X	No de forma prolija
15	¿Se genera informes por actividades relacionadas a procesos de crédito que tuvieron problemas?	X	No se realiza esta actividad en la cooperativa
16	¿Cuenta con equipos informáticos avanzados la cooperativa?	X	Si cumple este factor.
17	¿Ha obtenido buenos resultados en base a decisiones tomadas?	X	Si en base a una experiencia anterior.
18	¿Se forma profesionalmente con herramientas que potencien las habilidades en cada puesto de trabajo?	X	No se fomenta de forma individual este componente.
19	¿Cree que el tiempo de permanencia en el mercado de la cooperativa, ha permitido mejorar los	X	Las malas experiencias sobre todo han aportado.

	procesos internos de la misma?		
20	¿Tiene trazado un plan antes de planificar algún proyecto?	X	Se lo hace aunque de manera empírica.
21	¿Piensa que el apoyo de instrumentos administrativos puede mejorar los procesos de crédito que efectúa la cooperativa?	X	De la misma manera los procesos tienen grandes falencias.
22	¿La cooperativa realiza un adecuado proceso administrativo para reflejar calidad en el servicio?		X No se cuenta con procesos administrativos adecuados ni acuerdos con el mercado.
23	¿La cooperativa cuenta con personal especialista en el área de finanzas?		X No existe el personal adecuado en esta área.
24	¿La cooperativa cuenta con un área financiera que permita encontrar indicadores pertinentes?		X No contamos con esta área.
25	¿Planifica la cooperativa ya sea en el corto o mediano plazo en cuanto al pago en obligaciones como: sueldo, seguro social, y demás?		X No se ha planificado esto.
26	¿Se cuenta con balances que sean claros actuales y pasados que permitan su fácil comprensión?	X	Hay una cierta conformidad en los datos financieros.
27	¿Se estudia la factibilidad de obtención de recursos para cumplir con el nivel de rentabilidad que merece la cooperativa?		X La cooperativa no realiza esto
28	¿Se cuenta con indicadores que midan la eficacia de la gerencia de la cooperativa?		X No se lo realiza de forma empírica.
29	¿Se considera a la cooperativa entre las líderes del mercado?	X	Se la considera entre las importantes.
30	¿Piensa que el apoyo de instrumentos administrativos puede mejorar la rentabilidad de la cooperativa?	X	En gran manera podrá mejorar la situación de la cooperativa.

<b>31</b>	¿Cree que la cooperativa puede generar una adecuada competitividad en el mercado?	<b>X</b>		Si se aplican correctamente ciertas herramientas administrativas.
	<b>INDICADOR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	
	<b>TOTAL</b>	<b>31</b>		

**Fuente:** Camino, 2017

### **Resumen de las principales insuficiencias detectadas con la aplicación de los métodos.**

- De manera conjunta se puede percibir que dentro de la institución existe una deficiente calidad en el servicio brindado hacia los socios, ya que así indican las encuestas y las entrevistas realizadas a los clientes internos y externos, en este sentido es trascendente reconocer que no se está generando un control de los procesos por los que se están llevando a cabo las actividades de cada uno de estos.
- Es imprescindible que se pueda estructurar de manera ordenada cada uno de los servicios brindados y ponderar los mismos porque los clientes no sienten que está recibiendo beneficios directos por acudir a la institución, de cierto modo ellos buscan calidad en los servicios brindados.
- No existe un adecuado conocimiento de las bondades de contar con un sistema de gestión dentro de la empresa, ya que los socios no se encuentran satisfechos por los colabores cuando ellos brindan el servicio, ya que estos últimos consideran que el trabajo que se encuentran realizando es el más adecuado.



### **CAPÍTULO III.**

#### **PRODUCTO**

#### **MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SANTA ROSA DE PATUTÁN”**

##### **Propuesta del modelo de gestión de la calidad.**

###### **a) Objetivos del modelo**

Contribuir a la mejora de la calidad de los servicios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Rosa de Patután”.

###### **b) Características del modelo**

**Pertinencia:** El modelo se enmarca en los elementos distintivos de la calidad de los servicios en organizaciones financieras de la Economía Popular y Solidaria, y a su vez tributa a la gestión de la calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Rosa de Patután”.

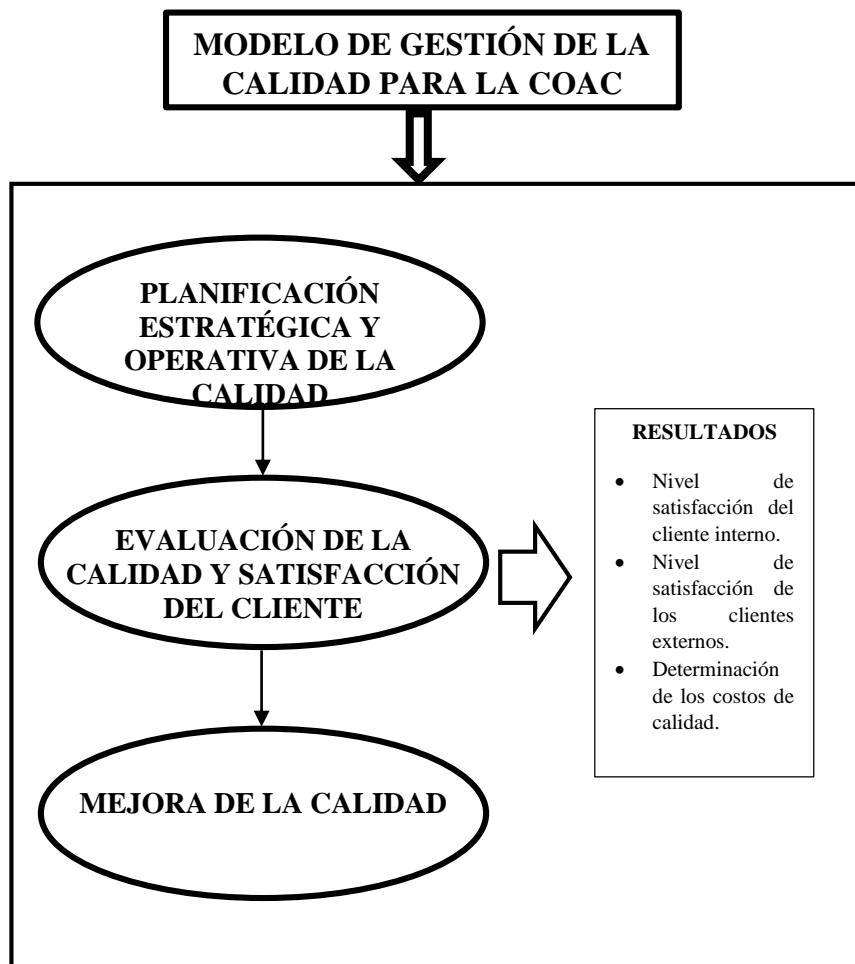
**Flexibilidad:** El modelo se ajusta a las transformaciones que se produzcan hacia el interior de la organización y en el entorno, lo cual permite adaptarse a las condiciones internas y externas.

**Coherencia:** El modelo se fundamenta en los principios de la gestión de la calidad y toma como referencia los modelos de gestión de la calidad ya establecidos en el contexto mundial.

**Mejora continua:** El modelo presenta una fase de retroalimentación y control que permite evaluar las fortalezas y debilidades de este en su aplicación y aplicar acciones para su perfeccionamiento.

**c) Representación gráfica del modelo.**

A continuación, se muestra la representación gráfica del modelo propuesto para la gestión de la calidad en la COAC “Santa Rosa de Patután”.



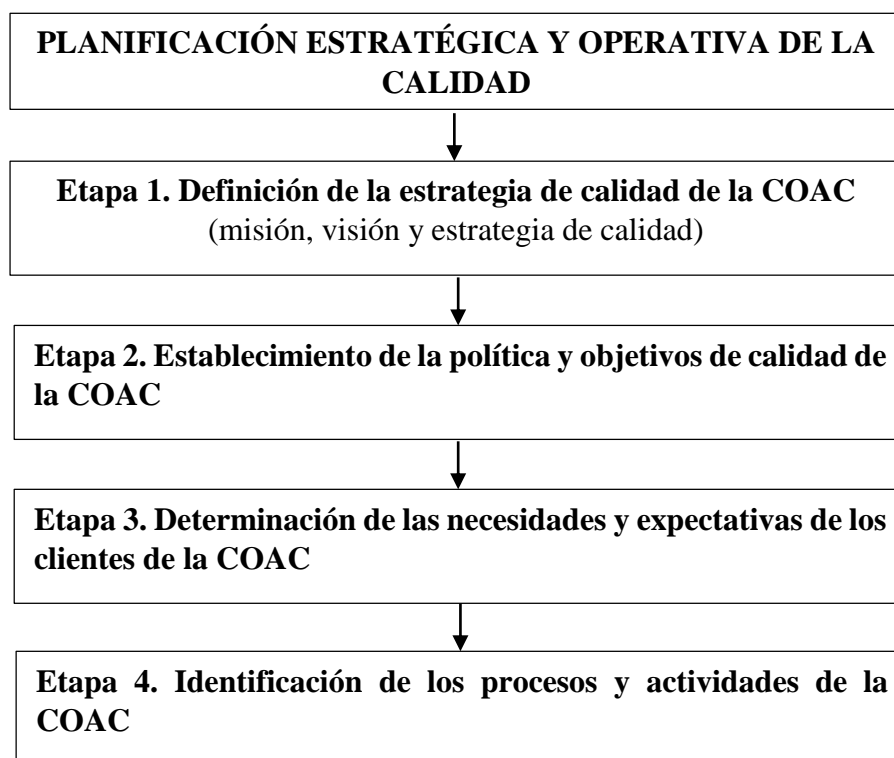
**Gráfico N°10:** Modelo de Gestión de la Calidad para la COAC “Santa Rosa de Patután”.

**Fuente:** Camino, 2017

## Procedimientos para la implementación del modelo

Para facilitar la implementación práctica del modelo propuesto, se proponen varios procedimientos con la finalidad de operativizar las acciones de aplicación práctica, los cuales se presentan a continuación:

### 1. Procedimientos para la planificación estratégica y operativa de la calidad.



**Gráfico N°11:** Procedimiento para la planificación estratégica y operativa de la calidad.

**Fuente:** Camino, 2017

#### **Etapa 1.** Definición de la estrategia de calidad de la COAC.

Para la definición de la estrategia de calidad es necesario conocer la misión y visión actual de la COAC, las cuales son:

**Misión:** la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Rosa de Patután Ltda., es una cooperativa financiera con visión social que busca el desarrollo integral de la

población marginada de la provincia de Cotopaxi y Ecuador; en áreas rurales urbano-populares, a través de la prestación de servicios financieros, no financieros.

**Visión:** Ser una cooperativa en brindar servicios de microcréditos y ser protagonistas a nivel nacional en el desarrollo de las finanzas.

La misión y visión de la COAC no incluye elementos relacionados con la gestión de la calidad y la satisfacción de los clientes por lo que se propone modificarlas por las siguientes:

**Misión:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Rosa de Patután Ltda., es una cooperativa financiera con un enfoque social que busca el desarrollo integral de la población marginada de la provincia de Cotopaxi y Ecuador; en áreas rurales urbano-populares, a través de la prestación de servicios financieros, no financieros con altos niveles de satisfacción y calidad.

**Visión:** Ser una cooperativa líder en brindar servicios de microcréditos con calidad y ser protagonistas a nivel nacional en el desarrollo de las finanzas reconocidos por la lealtad de nuestros socios.

### **Estrategia de calidad**

La COAC “Santa Rosa de Patután” brinda servicios financieros con elevada calidad y reconocimiento de los socios en áreas rurales urbano-populares de la provincia Cotopaxi.

## **Etapa 2. Establecimiento de la política y objetivos de calidad de la COAC**

### **Política de calidad.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Rosa de Patután” ofrece servicios microfinancieros con alta calidad y logra la satisfacción y lealtad de todos sus clientes.

### **Objetivos de calidad.**

- Alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia que los consolide como institución en el mercado.

- Elevar de manera permanente la satisfacción de los clientes y la fidelización de los mismos con la organización.
- Incrementar el número de socios y clientes igualando o superando sus expectativas.
- Ampliar la oferta de servicios de la cooperativa identificando nuevas oportunidades y necesidades insatisfechas.
- Elevar el posicionamiento competitivo de la COAC en el mercado de instituciones financieras de la Economía Popular y Solidaria.

**Etapa 3.** Determinación de las necesidades y expectativas de los clientes de la COAC.

Se recomienda realizar de manera periódica el estudio de las necesidades y expectativas de los clientes, preferiblemente cada seis meses, para ello se proponen los siguientes métodos:

**a) Encuesta para evaluar las necesidades de los clientes.**

Este instrumento debe aplicarse dos veces en el año (enero y agosto) con vistas a conocer las necesidades de las personas que habitan en zonas rurales y urbano populares y que pueden acceder a los servicios de la COAC.

Datos generales

Edad:

Género:

Ocupación:

**Pregunta 1.** ¿Ud posee solvencia económica para satisfacer todas sus necesidades?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**Pregunta 2.** ¿Considera las Cooperativas de Ahorro y Crédito como una alternativa para obtener recursos?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**Pregunta 3.** ¿Tiene en la actualidad operaciones financieras con alguna institución?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**Pregunta 4.** ¿Tiene ud planificado desarrollar alguna de las siguientes inversiones?

Marque con una X según corresponda

\_\_\_\_ Comprar terreno

\_\_\_\_ Comprar vivienda

\_\_\_\_ Ampliar o remodelar su vivienda

\_\_\_\_ Comprar automóvil

\_\_\_\_ Crear un nuevo negocio

\_\_\_\_ Ampliar el negocio

**Pregunta 5.** ¿Si tuviese que recurrir a un crédito lo haría en una COAC?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**Pregunta 6.** ¿Conoce la COAC “Santa Rosa de Patután”?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**Pregunta 7.** ¿Conoce los servicios que ofrece la COAC “Santa Rosa de Patután”?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**Pregunta 8.** ¿Considera a la COAC “Santa Rosa de Patután una institución financiera confiable?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**Pregunta 9.** ¿Estaría dispuesto a recibir nuestros servicios?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**b) Encuentros de socialización con los clientes y socios**

Se deben realizar encuentros informales y de intercambio entre clientes y directivos de la COAC con vistas a conocer los criterios de estos sobre los servicios que brinda la cooperativa, preferiblemente en fechas festivas para poder intercambiar y recabar la mayor cantidad de información posible para mejorar los servicios y la atención al cliente.

#### **Etapa 4. Identificación de los procesos y actividades de la COAC**

Se realiza un focus group con los directivos y trabajadores para la identificación de los procesos y actividades de la COAC quedando de la siguiente manera.

- **Procesos Gobernantes o estratégicos:**

Gerencia General

Planificación Estratégica

Plan operativo y Presupuesto anual

Comunicaciones y resoluciones

Seguimiento de planes estratégicos y planes operativos

Elaboración de documentos y control de documentos y registros.

#### **Prevención de lavado de activos**

Planificación Anual de Actividades Prevención de Lavado de Activos

Implementación y Funcionamiento de las Etapas de Prevención de Lavado de Activos

Informes de Gestión de Cumplimiento.

#### **Auditoría Interna**

Elaboración del plan de auditoria

Ejecución del trabajo de Auditoría Interna

Seguimiento de recomendaciones.

#### **Administración Integral de Riesgos**

Identificación, medición, control y Monitoreo de riesgos.

- **Procesos Productivos o de Cadena de valor:**

Crédito

Créditos con garantía quirografaria  
Créditos con garantía Prendaria  
Créditos con garantía Hipotecaria  
Cobranzas para las operaciones de crédito  
Archivo y Custodio de valores  
Levantamiento de pagarés, Hipotecas y prendas.

### **Atención al cliente**

Creación y apertura de cuentas de ahorros  
Devolución o transferencia de certificados de aportación  
Cierre de cuentas de ahorros  
Reposición de libretas de ahorros  
Emisión de certificaciones  
Bloqueos y desbloques de cuentas o retenciones de fondos disponibles  
Emisión de tarjetas de débito  
Transferencia de los valores de ahorros encaje a ahorros a la vista  
Atención de Reclamos, quejas y sugerencias  
Transparencia de información.

### **Captaciones**

Captaciones de Depósitos a plazo.

### **Cajas**

Apertura de cajas  
Cierre de cajas  
Recaudación de efectivo y cheques a través de cajas



Egresos de efectivo y cheques a través de cajas

Cajero automático recepción de efectivo

Custodia de dinero en Bóveda.

- **Procesos de Apoyo:**

**Gestión del Talento Humano**

Reclutamiento del Personal

Selección del Personal

Contratación del Personal

Inducción del Personal

Evaluación de desempeño para el personal

Capacitación y formación del personal

Administración de nómina del personal

Archivo de expedientes del personal

Desvinculación

**Seguridad y Guardianía**

Apertura y Cierres de las Instalaciones de la Oficina Matriz y Agencias

Monitoreo y Mantenimiento de Sensores y Cámaras de Vigilancia

Control de Bóveda, Cajas y Cajero Automático.

**Contabilidad**

Balances Mensuales y Diarios

Elaboración y Pago de Impuestos

Administración y Custodia de Caja Chica Judicial

Administración y Custodia de Caja Chica

Calificación de proveedores

Administración de Proveeduría

### **Tesorería**

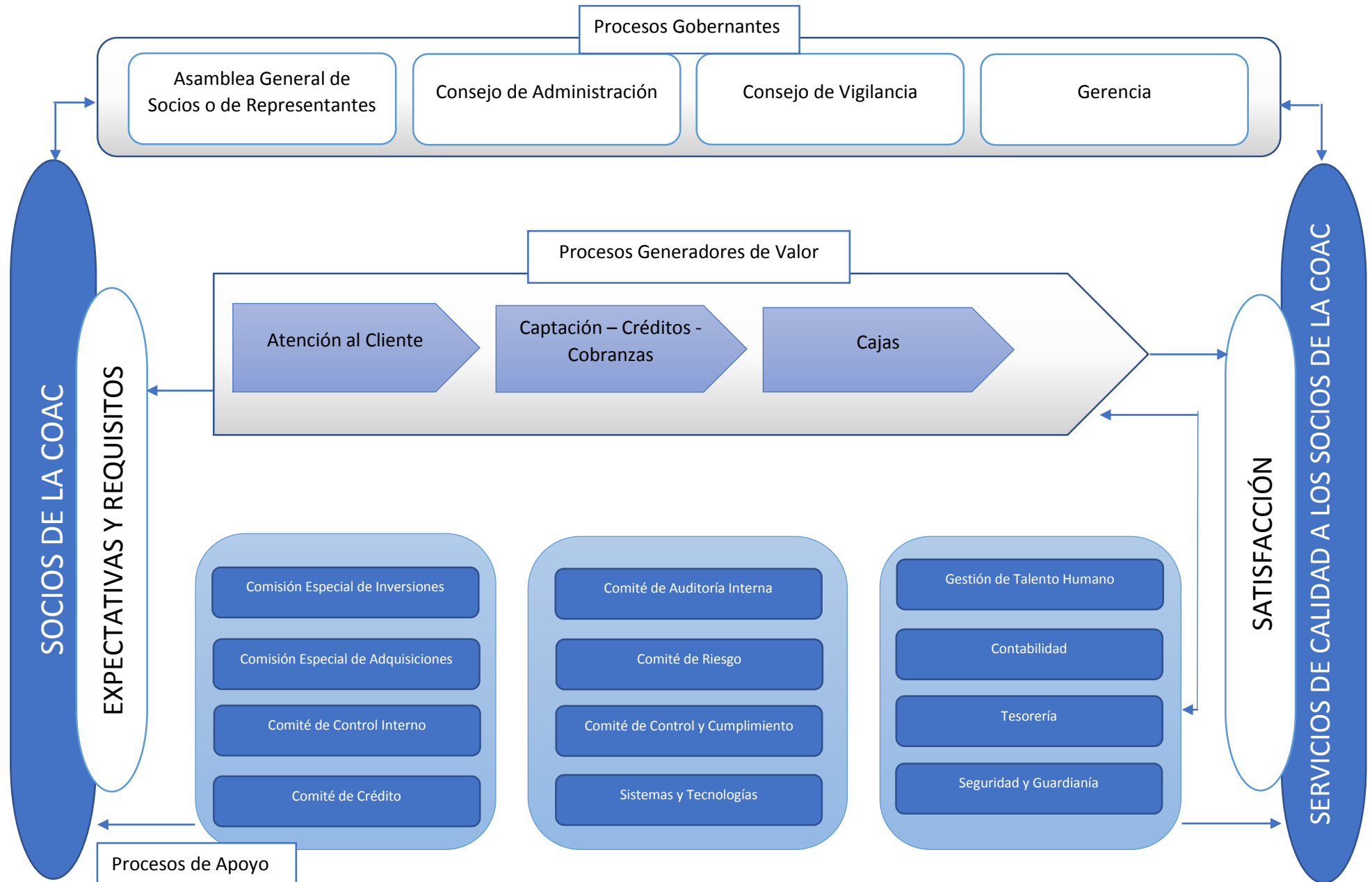
Tasas activas, pasivas y costo

Transferencias de fondos interbancarios

Administración de fondos disponibles

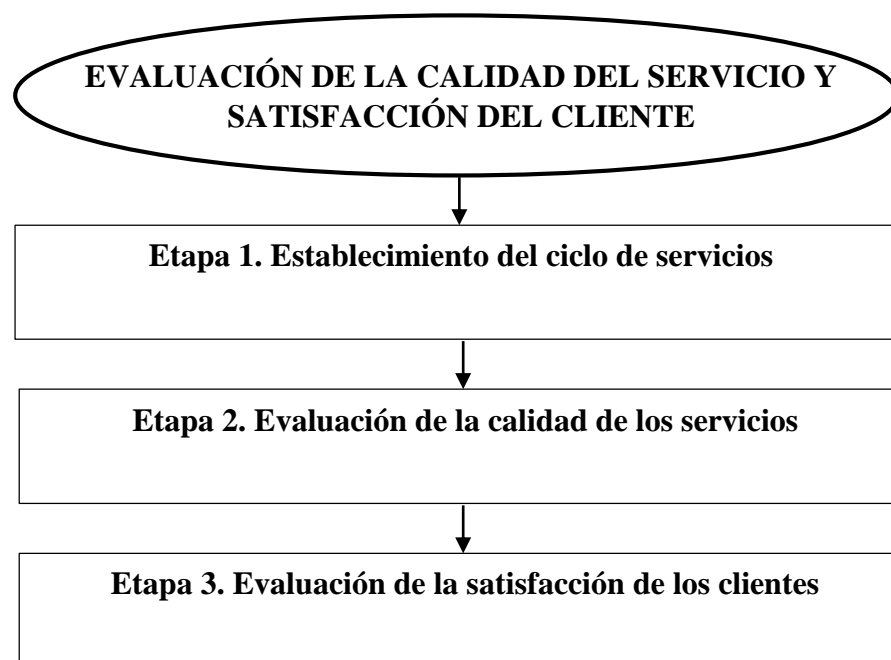
Administración del portafolio de inversiones

En la siguiente figura se muestra el mapa de procesos de la cooperativa.



**Gráfico 12.** Mapa de procesos de la cooperativa.. **Fuente:** Camino, 2017

**2. Procedimientos para la evaluación de la calidad y la satisfacción de los clientes.**



**Gráfico N°13:** Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes. **Fuente:** Camino, 2017

**Etapa 1.** Establecimiento del ciclo de los servicios.

Se deben identificar todos los servicios que brinda la cooperativa y definir para cada uno de ellos las actividades que se realizan, así como la interacción del cliente con los trabajadores de la cooperativa. A continuación, se presenta el ejemplo del servicio de caja.

**Tabla N° 20:** Ciclo del servicio de caja.

<b>Actividades que realiza el cliente</b>	<b>Contacto con trabajadores de la cooperativa</b>
1. El cliente llega a la cooperativa.	Aún no existe contacto con ningún miembro de la cooperativa.

2. El cliente es recibido por el guardia a la entrada de la cooperativa	El guardia recibe al cliente y le da los saludos y bienvenida.
3. El cliente se dirige a la fila para ser atendido en cajas	El guardia intercambia con los clientes en caso de tener alguna duda.
4. El cliente se dirige a la caja a realizar operaciones	El cliente es recibido por el/la cajera, lo saluda y pregunta operaciones a realizar.
5. El cliente realiza operaciones en la caja.	El/la cajera atiende las operaciones del cliente y lo saluda despidiéndose.
6. El cliente se retira de la cooperativa.	El guardia despide al cliente.

**Fuente:** Camino, 2017

Con este mismo principio se deben definir los ciclos para todos los servicios de la cooperativa, lo cual permite identificar las posibles interacciones del cliente con los trabajadores de la cooperativa y garantizar un servicio de calidad.

## **Etapa 2.** Evaluación de la calidad de los servicios

Esta etapa es vital para el mejoramiento continuo de los servicios, es un proceso mediante el cual se hacen valoraciones del servicio que brinda la cooperativa. Permite obtener información real sobre los niveles de calidad de los servicios de la cooperativa e identificar las principales insuficiencias que atentan contra la satisfacción de los clientes.

Se propone aplicar las dos primeras diferencias del modelo Servqual de Parasuramant, Zethimal y Brry (1989), cuyos cuestionarios se presentan a continuación:

**Diferencia 1.** Discrepancia entre las expectativas de los clientes y la percepción que tienen los directivos sobre el servicio prestado. Este cuestionario evidencia si los directivos conocen o no las expectativas de los clientes y la valoración que hacen del servicio prestado

Cuestionario Diferencia 1.

Estimado directivo,

Necesitamos conocer su criterio acerca de cuáles son sus percepciones de los clientes sobre el servicio prestado, exprese su opinión marcando con una X las respuestas que considere coincidentes con su criterio.

1. Pésimo                      2. Mal                      3. Regular                      4. Bien                      5. Excelente

**Tabla N° 21:** Encuesta diferencia 1 modelo Servqual.

Ítem	1	2	3	4	5
1. La cooperativa tiene tecnología moderna					
2. El confort de las instalaciones físicas de la cooperativa es alto,					
3. Los empleados de la cooperativa mantienen una buena apariencia personal.					
4. Existen materiales con información de los servicios y son modernas y atractivas.					
5. Las promesas de la cooperativa a los clientes las cumple en el tiempo establecido.					
6. La cooperativa se interesa siempre por resolver los problemas de los clientes.					
7. Los servicios de la cooperativa se realizan bien desde la primera vez.					
8. El servicio en la cooperativa se cumple en el tiempo establecido.					
9. En la cooperativa se mantienen registros exentos de errores.					
10. Los trabajadores de la cooperativa comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.					

---

11. Los trabajadores de la cooperativa realizan el servicio de manera rápida.

---

12. Los trabajadores de la cooperativa siempre ayudan a los clientes

---

13. Los trabajadores de la cooperativa nunca están ocupados cuando el cliente los necesita.

---

14. Los trabajadores de la cooperativa transmiten confianza.

---

15. Los trabajadores de la cooperativa son seguros al brindar su servicio.

---

16. Los trabajadores de la cooperativa son amables.

---

17. Los trabajadores de la cooperativa tienen preparación para responder a los clientes.

---

18. La cooperativa brinda servicios personalizados.

---

19. La cooperativa brinda sus servicios en horarios factibles para ellos.

---

20. La cooperativa se preocupa por los intereses de sus clientes.

---

21. Los trabajadores de la cooperativa conocen las expectativas de los clientes.

---

**Fuente:** Adaptado de Parasuramant, Zethimal y Berry, 1989

**Diferencia 2.** Discrepancia entre las percepciones que tienen los directivos y las normas y especificaciones de calidad. No basta con conocer las expectativas de los clientes, es necesario generar especificaciones que garanticen la calidad de los servicios brindados.

Cuestionario Diferencia 2.

Estimado directivo,

Marque con una X el nivel de estandarización de las normas y especificaciones de calidad en la cooperativa, siendo el 1 el valor de mayor informalidad y el 7 el de mayor normalidad.

**Tabla N° 22:** Encuesta diferencia 2 modelo Servqual.

Ítems	1	2	3	4	5	6	7
Apariencia de las instalaciones, equipos, personal y el sistema de comunicación que utiliza la cooperativa							
Habilidad de la cooperativa para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa.							
Disposición de la cooperativa para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido y eficiente.							
Conocimientos y amabilidad de los empleados de la cooperativa y su habilidad para transmitir un sentimiento de confianza.							
Garantizar una atención personalizada de la cooperativa hacia sus clientes.							

**Fuente:** Adaptado de Parasuramant, Zethimal y Berry, 1989

### **Etapa 3.** Evaluación de la satisfacción de los clientes.

En esta etapa se propone evaluar la satisfacción de los clientes internos y externos de la cooperativa para conocer el nivel de servicio que se brinda, para ello se proponen los siguientes cuestionarios.

#### **Clientes internos (Trabajadores)**

Se propone aplicar la encuesta de la diferencia 6 del modelo Servqual modificado, la cual tiene en cuenta los siguientes atributos: Trabajo, condiciones laborales, salario, relaciones interpersonales, participación en la toma de decisiones, comunicación y liderazgo.

#### Cuestionario diferencia 6 modelo Servqual modificado

Queridos trabajadores de la cooperativa se está realizando un estudio con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores, por lo que sus criterios son de gran utilidad para la investigación, marque con una X según sea su criterio.



1. Muy de acuerdo      2. De acuerdo      3. Ni de acuerdo ni en  
desacuerdo      4. En desacuerdo      5. Muy en desacuerdo

**Tabla N° 23:** Encuesta satisfacción de los trabajadores.

Ítem	1	2	3	4	5
1. Es interesante el trabajo que realiza					
2. Su trabajo está acorde a su nivel de formación					
3. Su experiencia es idónea para el trabajo que realiza					
4. En su trabajo está obligado a superarse					
5. Usted tiene la preparación necesaria para realizar su trabajo					
6. Usted está orgulloso del empleo que tiene					
7. Las condiciones en las que usted trabajo son las idóneas.					
8. En su trabajo no se expone a riesgos de seguridad laboral.					
9. Usted posee todo el equipamiento necesario para realizar su trabajo.					
10. Usted y sus compañeros trabajan con seguridad.					
11. Los directivos de la cooperativa se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.					
12. Usted considera que su salario se ajusta a la función que desempeña.					
13. El salario le permite satisfacer las necesidades suyas y las de su familia.					
14. Considera que lo que usted gana es justo con respecto a los otros trabajadores de la cooperativa.					
15. Se reconocen individualmente y en el colectivo los aportes destacados.					
16. Los directivos de la cooperativa se preocupan y ayudan cuando tiene problemas.					

- 
17. Los directivos tratan a los trabajadores con respeto.
- 
18. Considera que existen buenas relaciones de trabajo con sus compañeros.
- 
19. En la cooperativa los trabajadores están motivados para dar sus criterios.
- 
20. Los criterios que emiten los trabajadores se tienen en cuenta por la dirección.
- 
21. Los criterios que usted aporta se tienen en cuenta para la toma de decisiones.
- 
22. Considera que usted es indispensable para los resultados que tiene la cooperativa.
- 
23. Usted conoce la misión y visión de la cooperativa.
- 
24. Tiene conocimientos de sus objetivos de trabajo.
- 
25. Usted cuenta con la información necesaria para desarrollar su trabajo.
- 
26. La información que usted necesita llega en el tiempo establecido.
- 
27. Los directivos piden información en todo momento.
- 
28. Cuando usted tiene problemas le exigen que lo comunique inmediatamente.
- 
29. Su jefe y usted tienen buenas relaciones.
- 
30. Considera a los directivos de la cooperativa como ejemplos.
- 
31. Los directivos siempre están dispuestos a ayudarlo.
- 
32. Se siente satisfecho de trabajar en la cooperativa
- 

**Fuente:** Adaptado de Parasuramant, Zethimal y Berry, 1989

### Clientes externos

Se propone aplicar la diferencia 5 del modelo Servqual, la cual se presenta a continuación.

1. Muy bajo      2. Bajo      3. Medio      4. Alto      5. Muy alto

**Tabla N° 24:** Encuesta de satisfacción de los clientes.

Ítem	1	2	3	4	5
1. La cooperativa tiene tecnología actualizada					
2. El confort de las instalaciones físicas de la cooperativa es alto,					
3. Los empleados de la cooperativa mantienen una buena apariencia personal.					
4. Existen materiales con información de los servicios y son modernas y atractivas.					
5. Las promesas de la cooperativa a los clientes las cumple en el tiempo establecido.					
6. La cooperativa se interesa siempre por resolver los problemas de los clientes.					
7. Los servicios de la cooperativa se realizan bien desde la primera vez.					
8. El servicio en la cooperativa se cumple en el tiempo establecido.					
9. En la cooperativa se mantienen registros exentos de errores.					
10. Los trabajadores de la cooperativa comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.					
11. Los trabajadores de la cooperativa realizan el servicio de manera rápida.					

---

12. Los trabajadores de la cooperativa siempre ayudan a los clientes

---

13. Los trabajadores de la cooperativa nunca están ocupados cuando el cliente los necesita.

---

14. Los trabajadores de la cooperativa transmiten confianza.

---

15. Los trabajadores de la cooperativa son seguros al brindar su servicio.

---

16. Los trabajadores de la cooperativa son amables.

---

17. Los trabajadores de la cooperativa tienen preparación para responder a los clientes.

---

18. La cooperativa brinda servicios personalizados.

---

19. La cooperativa brinda sus servicios en horarios factibles para ellos.

---

20. La cooperativa se preocupa por los intereses de sus clientes.

---

21. Los trabajadores de la cooperativa conocen las expectativas de los clientes.

---

22. Ud se siente satisfecho con los servicios que le ofrece la cooperativa.

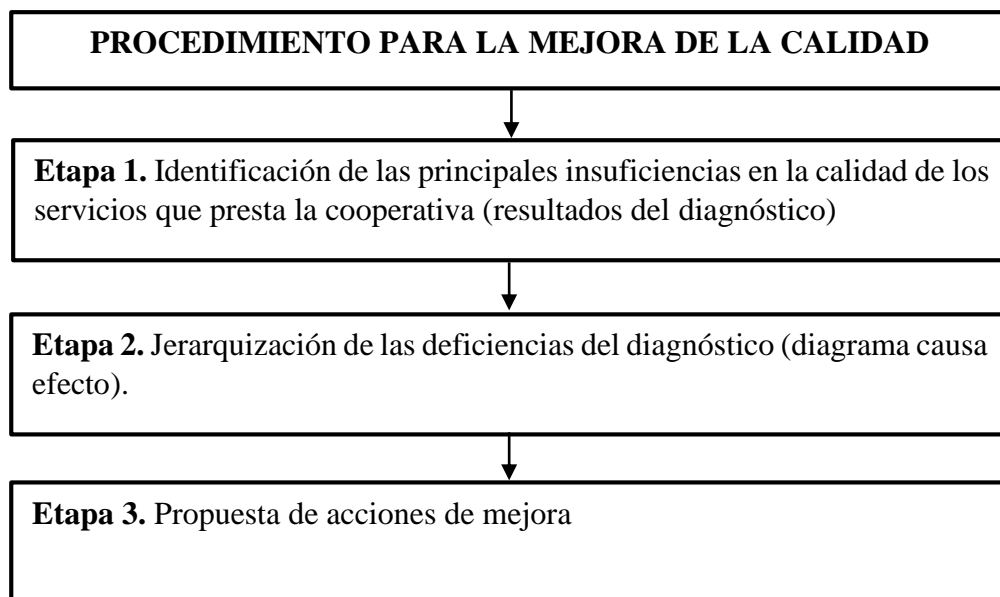
---

**Fuente:** Adaptado de Parasuramant, Zethimal y Berry, 1989

### **3. Procedimientos para la mejora de la calidad.**

La etapa de mejora de la calidad está relacionada con las acciones que debe realizar la cooperativa para elevar los estándares de calidad de los servicios y eliminar las insuficiencias detectadas en el diagnóstico.

Para lo cual se propone el siguiente procedimiento.



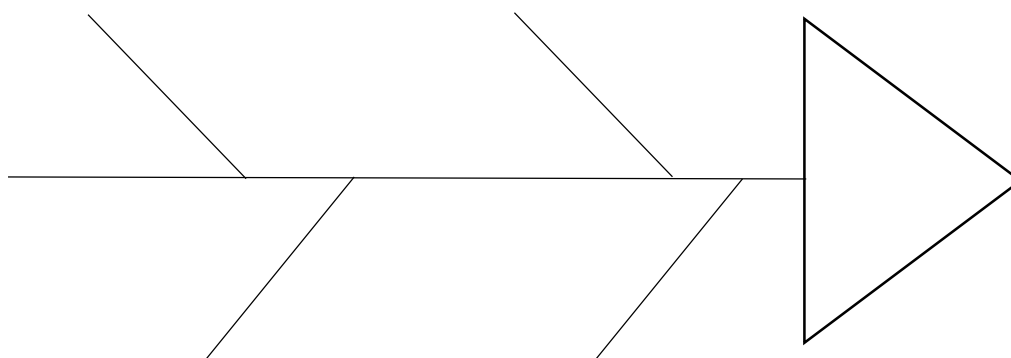
**Gráfico N°14:** Procedimiento para la mejora de la calidad. **Fuente:** Camino, 2017

**Etapa 1.** Identificación de las principales insuficiencias en la calidad de los servicios que presta la cooperativa.

En esta etapa se toman los resultados del diagnóstico con la misma metodología que la aplicada en el epígrafe 2.3 del capítulo 2.

**Etapa 2.** Jerarquización de las deficiencias del diagnóstico.

Una vez identificadas las principales insuficiencias en el diagnóstico se procede a ordenar jerárquicamente cada una de ellas, de manera que se puedan priorizar las acciones de mejora. Para ello se propone aplicar el Diagrama Causa - Efecto.



**Gráfico N°15:** Diagrama causa efecto. **Fuente:** Camino, 2017

### Etapa 3. Acciones de mejora.

En esta etapa se proponen las acciones encaminadas a eliminar o mitigar las insuficiencias detectadas en el diagnóstico que inciden directamente en la calidad de los servicios prestados. El prototipo de acciones se presenta a continuación,

Tabla N° 25: Acciones de mejora.

Insuficiencias	Acción	Responsable	Fecha de ejecución	de Presupuesto

Fuente: Camino, 2017

Además, como parte del proceso de mejora continua se deben determinar los costos de calidad, lo cual se convierte en una importante herramienta para la toma de decisiones, a continuación, se propone un procedimiento para la identificación y evaluación de estos costos en la cooperativa.

#### PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE CALIDAD

**Etapa 1.** Identificación de las partidas de costos de calidad.

**Etapa 2.** Cálculo o estimación de los costos de calidad.

**Etapa 3.** Valoración de las partidas de costos establecidas para tomar acciones de mejora.

Gráfico N°16: Procedimiento para la determinación de los costos calidad. Fuente: Camino, 2017

**Etapa 1.** Identificación de las partidas de costos de calidad.

Para la identificación de las partidas de costos de calidad se propone la nomenclatura establecida por Juran (1989).

**Tabla N° 26:** Identificación de las partidas de costos de calidad.

<b>Costo</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Descripción</b>
Costos de Calidad	Costos de prevención	Son los costos asociados a las actividades de prevención que realiza la organización para evitar defectos y errores en los productos/servicios.
	Costos de evaluación	Estos costos se relacionan con la evaluación de los estándares de calidad del producto/servicio. Es decir, para verificar que se cumplan los requisitos de calidad.
Costos de no calidad	Costos de fallos internos	Son los costos asociados a los defectos o errores que se detectan en la empresa u organización y no llegan a ser visualizados por los clientes.
	Costos de fallos externos	Son los costos provocados por defectos o errores en el producto/servicio y que son visualizados por el cliente.

**Fuente:** Adaptado de Juran, 1989.

Una vez conocidas las partidas de costos, se hace necesario definir los costos que se asocian a cada una de ellas y poder estimar o calcular los costos totales de calidad.

**Etapa 2.** Cálculo o estimación de los costos de calidad.

**Tabla N° 27:** Clasificación de los costos de calidad.

<b>Costos</b>	<b>Posibles elementos a incluir</b>
Prevención	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión del sistema de calidad de la organización</li><li>• Definición de procesos y estándares de calidad.</li><li>• Control de los procesos y especificaciones de calidad.</li><li>• Formación y capacitación de los trabajadores.</li><li>• Mantenimiento de los equipos de medición para el buen funcionamiento de la tecnología.</li></ul>
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Costos de verificación y prueba de insumos, materias primas y tecnología.</li><li>• Costos de inspección y ensayo.</li><li>• Laboratorios de medición y ensayo.</li><li>• Inspecciones a los proveedores.</li></ul>
Fallos internos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Corrección de fallas en el proceso de producción.</li><li>• Desperdicios por errores.</li><li>• Tiempo perdido en retrabajos.</li><li>• Consultas técnicas para resolver defectos o fallos.</li></ul>
Fallos externos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atención a quejas y reclamaciones.</li><li>• Pérdidas en la venta.</li><li>• Compensaciones.</li><li>• Garantías.</li><li>• Seguros.</li></ul>

**Fuente:** Adaptado de Juran, 1989.

$C_{\text{totales}} = \text{Costos de calidad} + \text{Costos de no calidad}$

$\text{Costos de calidad} = \text{Costos de prevención} + \text{Costos de evaluación}$

$\text{Costos de no calidad} = \text{Costos de fallos internos} + \text{Costos de fallos externos}$



**Etapa 3.** Valoración de las partidas de costos establecidas para tomar acciones de mejora.

La determinación de los costos de calidad es importante para la toma de decisiones en las organizaciones sobre todo para establecer las acciones de mejora, para ello Juran (1989) establece cuatro zonas para la gestión:

**Zona óptima:** Los costos de calidad están conformados por el 50% de costos de fallos y el otro 50% por costos de prevención y evaluación. Cuando existe esta distribución en las organizaciones no es necesaria ninguna intervención, es necesario mantener esa misma proporción.

**Zona de indiferencia:** Los costos de fallos son aproximadamente el 50% y los costos de prevención aproximadamente de un 10%, en este caso tampoco se hace necesario hacer intervenciones.

**Zona de perfeccionamiento:** Los costos de fallos son menores del 40% pero los costos de evaluación son superiores al 50%, lo que implica que se invierte mucho en la verificación para reducir los fallos, aquí se hace necesario tomar acciones para perfeccionar los procesos y productos o servicios.

**Zona de proyectos de mejora:** Los costos de fallo son superiores al 70% y los de prevención menores del 10%, por lo que inmediatamente la organización debe preocuparse por implementar mejoras con vistas a lograr estándares de calidad aceptables.

## CONCLUSIONES

La gestión de la calidad se ha convertido en una importante herramienta para garantizar la eficacia, eficiencia y efectividad de las organizaciones, a la vez que permite elevar la competitividad en el mercado y garantizar la fidelidad de los clientes. Para las instituciones de la Economía Popular y Solidaria es urgente implementar estrategias de calidad que tributen a perfeccionar los servicios y satisfacer las necesidades de los sectores más vulnerables al sistema financiero y que les otorgue recursos para que puedan emprender sus negocios y vencer las insuficiencias económicas y sociales en las que viven.

En el diagnóstico que se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Rosa de Patután” se evidenció las siguientes insuficiencias:

- Un alto porcentaje de los socios de la cooperativa manifestaron que el servicio recibido no era bueno, es decir no se sienten satisfechos con el servicio que se les brinda, aspecto que incide directamente en la imagen de la cooperativa y en el desempeño de sus indicadores de gestión.
- Más del 25% de los socios considera que el horario de atención de la cooperativa no es funcional para ellos, aspecto en el que se debe trabajar para que sea accesible a una parte importante de los socios.
- Una gran cantidad de socios considera que la cooperativa no satisface plenamente sus necesidades, elemento que influye en la lealtad de estos y que puede tributar a una pérdida de clientes por insatisfacción.
- Más del 25% de los socios no tienen una buena valoración de las instalaciones de la cooperativa pues manifiestan que no son adecuadas para brindar los servicios.
- Casi la mitad de los socios considera que el servicio que brinda la cooperativa no es rápido ni oportuno, aspecto que influye directamente en su nivel de satisfacción.
- Un número importante de socios manifiesta que los trabajadores de la cooperativa no brindan la información que necesitan para acceder a los servicios, además coinciden en que no siempre le aclaran las dudas que tienen.

- El 66% de los socios manifiesta que el servicio que brinda la cooperativa no los satisface en nada o parcialmente por lo que su nivel de satisfacción es bajo.

Con el objetivo de contribuir a la mejora de la calidad de los servicios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Rosa de Patután”, se propone un modelo de gestión de la calidad que incluye la planificación estratégica y operativa, la evaluación de la calidad y la satisfacción del cliente, así como la mejora de la calidad y el análisis de los resultados de la organización.

Para facilitar la implementación del modelo se proponen procedimientos para cada una de las etapas del modelo y se establecen los instrumentos y técnicas a emplear con vistas a la mejora continua de los estándares de calidad del servicio de la cooperativa que la haga más eficaz y eficiente.

## **RECOMENDACIONES**

Capacitar a los trabajadores y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Rosa de Patután” para la implementación de la gestión de la calidad como estrategia para la mejora de los servicios y competitividad de esta.

Aplicar la metodología de diagnóstico en la cooperativa semestralmente de manera que se puedan identificar las principales insuficiencias en la calidad de los servicios y la satisfacción de los socios.

Implementar el modelo de gestión de la calidad en la cooperativa mediante los procedimientos propuestos y evaluar los resultados de dicha implementación para la retroalimentación y mejora continua de este.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, J. E. A. (2012). Modelo de gestión de calidad académica para la Educación Superior. *Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 157-184.
- Aguilera, G. (2010). Modelos de evaluación de la calidad de las organizaciones dependientes de la administración pública en México y en España. Salamanca. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10366/76368>.
- Amador Porro, C. O., & Cubero Menéndez, O. (2010). Un sistema de gestión de calidad en salud, situación actual y perspectivas en la atención primaria. *Revista cubana de salud pública*, 36(2), 175-179.
- Ayuso, S. (2001). Códigos éticos de las empresas públicas españolas: Principios, conductas e implantación. *Documento de trabajo*, (16).
- Beikzad, J. (2011). An empirical study on empowering private bank workers using EFQM. *Management Science Letters* 2 321–328, doi: 10.5267/j.msl.2011.08.006
- Campuzano, V. A., de la Cruz, L. J., Romero, A. R., Leyva, M. G., & Botello, F. Y. L. (2017). Modelo de gestión de calidad que permita disminuir el índice de deserción en estudios de modalidad no escolarizada para nivel superior. *Revista Electrónica sobre Tecnología, Educación y Sociedad*, 4(7).
- Choto, L., & Peña, L. (2013). Diseño de un sistema de gestión de calidad para la empresa carrocería mayorga en base a la norma ISO 9001: 2008. *Recuperado de Repositorio digital de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://www.dspace.espoch.edu.ec>*.
- Cuatrecasas, L. (2012). Gestión de la calidad total. *Madrid: Díaz de Santos*.
- de la Fuente Mella, H., & Díaz Bravo, I. (2013). Análisis de los factores determinantes de la calidad percibida del servicio prestado por una cooperativa de ahorro y crédito: una aplicación basada en modelos de ecuaciones estructurales. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 21(2), 232-247.
- Dean, F. Cabrera Sánchez, E., Redondo Camacho, A., Ferrer, A., Benítez i Gomá, J. R., Torre Beltrami, C., De Piero Be, F. Imonte, G., ... & Rioja Torrejón, L. F. (2006). Satisfacción en pacientes con reconstrucción mamaria con colgajo DIEP. *Cirugía Plástica Ibero-Latinoamericana*, 32(3), 169-179.

- Deming W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la Crisis*. Ed. Díaz de Santos, S.A, México.
- Deming W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la Crisis*. Ed. Díaz de Santos, S.A, México.
- Diez de Castro, E., García del Junco, J., Martín Jiménez, F., & Perriáñez Cristóbal, R. (2004). *Administración y dirección*. Mc Graw Hill. Mexico.
- Ecuador, G. N. (2013). Plan nacional del buen vivir. *GN Ecuador, Plan Nacional del Buen Vivir (pág. 600)*. Quito: Gobierno de la Revolución Ciudadana.
- Evans, J. R y Lindsay W. M. (2000). *La administración y el control de la calidad*. 4ta. ed. South Western College Publishing. New York USA.
- Evans, James & Lindsay, Williams. (1999). *The Management and Control of Quality*. 4ta. ed. South Western College Publishing. New York USA.
- Feigenbaum, A (1993). *La Calidad total, un mandato Internacional*. Ed. Quality News, Inglaterra.
- Feigenbaum, A. (1991). *Control Total de la Calidad*. Ed Revolucionaria. Instituto cubano del Libro.
- Feigenbaum, A. (1992). *Total Quality Control*, 3ª Ed., McGraw-Hill, New York. USA.
- Feigenbaum, A. V. (1989). La Calidad total, un mandato Internacional. *Revista Quality News*.
- Fernández, H. L. (2015). Diseño de un sistema de gestión de calidad bajo la Norma ISO 9001: 2008 en la fábrica San Roque SA.
- Fernández, L., & Edison, R. (2015). *La calidad del servicio y su incidencia en el nivel de satisfacción de los usuarios de la cooperativa de ahorro y crédito de la Policía Nacional, agencia Babahoyo* (Master's thesis, babahoyo, utb).
- Flores, L. A. U. (2012). *Propuesta de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2008 aplicado a una empresa de fabricación de lejías*(Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería. Mención: Ingeniería Industrial).

- Fonseca, J. A., Muñoz, N. A., & Cleves, J. A. (2015). El sistema de gestión de calidad: elemento para la competitividad y la sostenibilidad de la producción agropecuaria colombiana. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental (RIAA)*, 2(1), 9-22.
- García, M. F. (2010). *Propuesta de diseño de del sistema de gestión de la calidad en Eléctricos Nacionales (ELENTRAC), según la norma ISO 9001: 2000* (Bachelor's thesis, Quito/EPN/2010).
- Gette, M. C., Sánchez, A., Salgado, C. H., & Peralta, M. (2017, September). Modelo de gestión de la calidad orientado a empresas de software y servicios informáticos (SSI) de la República Argentina. In *XIX Workshop de Investigadores en Ciencias de la Computación (WICC 2017, ITBA, Buenos Aires)*.
- González, I. B., Melo, N. A. P., & Limón, M. L. S. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.
- Herrera, B., Tamayo, G., Rodríguez, L., Vasco, C., & Escobar, J. A. (2014). Efecto de la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad en la Cadena Productiva de Leche. El Caso de Tuntataco, Chimborazo. *Revista Amazónica Ciencia y Tecnología*, 3(2), 130-139.
- Herrera, M. V. (2014). *Estructuración e implementación de un modelo para la integración al sistema gestión de calidad, de la gestión ambiental y de seguridad, en la Empresa Eléctrica Quito*(Master's thesis).
- Ishikawa, K. (1998). *¿Qué es el control de la calidad? La modalidad Japonesa*. Ed. Revolucionarias. Ciudad de la Habana. 1998.
- Juran, J. (1989). *Manual de Control de la Calidad*. Ed. Reverté S.A. España.
- Juran, J. y Gryna (1993). *Manual de Control de la Calidad*. Juran Institute. 4ta Edición. Ed. Mc Graw – Hill. México.
- Lacasa, I., Victoria-Mas, M., & Medina, P. Los cambios en la cadena de valor de las empresas de prensa impresa: convergencia, contenidos e identidad1. *Breaking the Media Value Chain*, 177.

Levitt, T. (1992). *Reflexiones en torno a la gestión de empresas*. Ediciones Díaz de Santos.

Mejía, A., & César, J. (2015). *Modelo de sistema de gestión de calidad en base a la Norma ISO 9001: 2008 para una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de El Salvador* (Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador).

Méndez de Martínez, D., Duque Cardona, S., Gómez Tabares, G. S., Carmona Ospina, M., Sánchez Franco, C. I., Zapata Escobar, A. D., & Bustillo Moncada, T. (1984). *Investigación en administración de servicios de salud*.

Mercado, G. (2008). *Diseño de un Sistema de Control de Gestión del Departamento de Producción de una Empresa Manufacturera pequeña dedicada a la Producción de productos plásticos en la ciudad de Guayaquil*. Tesis de Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Morales, E. S., De la Fuente Robles, Y., Domingo, M. G., Gascón, M. L. G., & Nistal, T. A. (2013). Calidad en los servicios de bienestar en un contexto de crisis económica internacional= quality in welfare services in a context of international economic crisis. *Comunitania. Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, (5), 153-179.

Moreno, J. (2012). *Las Finanzas en la Empresa. Información, Análisis, Recursos y Planeación*. Quinta Edición, Ed. Mc Graw – Hill. México,.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A y Berry L.(1989). *A conceptual model of service quality an its implications for future research*. *Journal of Marketing*, 49.(2) .

Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A y Berry L.L. (1998): *SERVQUAL a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*”. *Journal of Retailing*, 64 (1).

Peña, M. L., & Garcia, L. E. P. (2016). *Calidad de la gestión del sistema de información de una IPS de tercer nivel*. Bogotá DC, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 9(17), 58-71.

Ponce R. (2013). *Gestión del Conocimiento y eficacia de las organizaciones: Un estudio empírico en instituciones públicas*. Disponible en:<http://redalyc.uaemex.mx>. [Consultado: 21, marzo, 2014]



Ponce, G. (2015). Diseño de un sistema integrado de calidad, medioambiente y seguridad en la empresa Siembranueva. Tesis de Maestría de Sistemas Integradas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad. Universidad Politécnica Salesiana.

Rodríguez, J. (2014). Implementación de la norma ISO 9000:2008 en la empresa Wilerconst Cía Ltda.

Romero, A. & Chávez, H. F. (2016). Evaluación de la satisfacción del cliente y de los costos de calidad del proceso de restauración en la hotelería. *Retos Turísticos*, 14(3).

Ruíz, A., Máximo, F., Araujo, G., Ayde, M., & Montoya Huamán, M. C. (2016). Sistema de gestión de la calidad del Instituto Nacional de Salud 2003-2016.

Schroeder, R. (1992). *Administración de operaciones*. Ed. McGraw- Hill. México.

Segura D, A (2003) *Diagnóstico y programa de mejora de la calidad de los servicios hospitalarios*. Tesis de diploma Ingeniería Industrial. Matanzas.

Serrano, G., Juanas Oliva, Á. D., Cuenca París, E., Mendizábal, L., Rosario, M., Lancho Prudenciano, J., ... & Muelas Plaza, Á. (2013). Calidad de vida en personas adultas y mayores.

Torres, I., & Renato, A. (2016). *Modelo de gestión de calidad en el servicio de laboratorio clínico en el hospital básico privado Durán de la ciudad de Ambato en el año 2015* (Master's thesis).

Udaondo, M. (1992). *Gestión de calidad*. Ediciones Díaz de Santos.

Ugaz, N. (2012). Propuesta de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 aplicado a una empresa de fabricación de lejías. Tesis de Maestría de Sistemas Integradas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad. Universidad Politécnica Salesiana.

Valls, W. (2007). *Evaluación y análisis de la calidad percibida en destinos turísticos sol y playa*. Tesis Doctoral. CUJAE, La Habana, Cuba.

de la Fuente Mella, H., & Díaz Bravo, I. (2013). Análisis de los factores determinantes de la calidad percibida del servicio prestado por una cooperativa de ahorro y crédito: una

aplicación basada en modelos de ecuaciones estructurales. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 21(2), 232-247.

Cuenca Lema, J. V. (2017). *Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9001: 2008 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., agencia Riobamba, provincia de Chimborazo* (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).

Castro López, R. X. (2015). *Modelo de fidelización de clientes para la cooperativa Coopccp, en la ciudad de Quito período 2015-2019* (Bachelor's thesis, PUCE).

## ANEXOS

### Anexo N° 1: ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA  
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA  
Unidad de Posgrados

¿Cómo califica usted el servicio brindado por la cooperativa?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

¿El horario de servicio de la cooperativa es acorde al requerimiento del cliente?

Si

No

¿Los servicios ofrecidos por la cooperativa satisfacen sus necesidades?

Si

No

¿Las instalaciones con las que cuenta la cooperativa son adecuadas para la atención del servicio?

Si

No

¿El servicio ofrecido por la cooperativa es rápido y oportuno?

Si

No

¿Los empleados de la cooperativa brindan información requerida por el socio?

Si

No

¿Existe parcialidad o equidad a la hora de recibir algún tipo de servicio en la cooperativa?

Si

No

¿Cómo es la comunicación entre usted y el personal de la cooperativa?

Sencilla y clara

Mala y difícil de entender

¿El personal con el que cuenta la cooperativa responde a sus dudas de manera inmediata cuando surge algún inconveniente?

Si

No

¿Cómo considera usted el servicio brindado por el personal de la cooperativa?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

¿Los servicios ofertados por la cooperativa cumplen con sus expectativas y requerimientos?

Totalmente

Parcialmente

No cumplen

**Anexo N° 2: ENCUESTA CLIENTES INTERNOS**

PREGUNTA	SI	NO
Sabía que la implementación de un sistema de gestión de calidad ayuda a mejorar los servicios de una institución		
Considera que mejorar la atención al cliente ayuda a aumentar la efectividad del servicio		
Se encuentran bien estructurados las funciones del personal con el que cuenta la cooperativa		
Se toma en cuenta las necesidades de los socios		
Son monitoreados los procesos que realiza el personal		
Cree usted que los recursos con los que cuenta la cooperativa son los necesarios para brindar un adecuado servicio		
Se capacitan en temas relacionados a su área		
La gerencia diseña estrategias que mejoren los procesos periódicamente		
La organización realiza análisis y medición de procesos		

**Elaborado por:** Camino, C. 2017

**Fuente:** Investigación de campo

**Anexo N° 3: ENTREVISTA AL ENCARGADO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

1.- ¿A su perspectiva cuáles considera que deberían ser los usuarios de una Gestión de Calidad de la COAC “Santa Rosa de Patután”?
2.- ¿Cómo es el proceso actual para Gestionar la Calidad de la COAC “Santa Rosa de Patután”?
3.- ¿Mantienen por sentado y estructurado un documento que priorice una adecuada Gestión de Calidad en la COAC “Santa Rosa de Patután”?
4.- ¿Conoce cuál es la documentación mínima necesaria para que puedan estructurar una adecuada Gestión de Calidad en la COAC “Santa Rosa de Patután”?
5.- ¿Conoce cuál es la política para poder asegurar la Gestión actual de Calidad de la COAC “Santa Rosa de Patután”?
6.- ¿De forma empírica utilizan por lo menos algún sistema que garantice la Calidad en las actividades de la COAC “Santa Rosa de Patután”?
7.- ¿Alguna persona lleva a cabo el registro del control de la calidad actualmente?
8.- ¿De qué manera registran los resultados del registro del control de la calidad?
9.- ¿Le gustaría contar con documentación detallada sobre el cómo llevar una gestión de la calidad mejorada dentro de la COAC “Santa Rosa de Patután”?

**Elaborado por:** Camino, C 2017

**Fuente:** Investigación de campo

## **Definición de términos conceptuales y operacionales. (Glosario)**

**Administrador financiero** Administra activamente los asuntos financieros de cualquier tipo de empresa, financiera o no, privada o pública, grande o pequeña, (Avila, 2014)

**Administración de cuentas por pagar.-** Administración por parte de la empresa del tiempo que transcurre entre su compra de materias primas y su pago al proveedor, (Gitman L. , 2007).

**Crédito.-** Obtención de recursos bajo la promesa de restituirlos en el futuro, bajo ciertas condiciones, (Gonzales, 2010).

**Condiciones de crédito.-** Condiciones de venta para clientes a quienes la empresa ha extendido el crédito, (Gonzales, 2010).

**Contabilidad de acuerdo con la NIF A-1:** Es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemáticamente y estructuradamente información financiera. (CINIF, 2012).

**Estrategia agresiva de financiamiento.-** Estrategia de financiamiento por medio de la cual la empresa financia sus necesidades temporales con deuda a corto plazo y sus necesidades permanentes con deuda a largo plazo, (Gonzales, 2010).

**Estrategia conservadora de financiamiento.-** Estrategia de financiamiento por medio de la cual la empresa financia sus necesidades temporales y permanentes con deuda a largo plazo, (CINIF, 2012).

**Existencia de Seguridad.-** Inventario adicional que se mantiene para evitar la escasez de artículos importantes, (Avila, 2014).

**Fecha de pago.-** Establecida por los directores de la empresa, fecha real en la que la empresa realiza el pago de dividendos a los accionistas registrados, (Avila, 2014)

**Financiamiento total requerido** Cantidad de fondos que la empresa necesita si el efectivo final para el periodo es menor que el saldo de efectivo mínimo deseado, (Avila, 2014).

**Finanzas Administrativas.-** Área que se ocupa de las tareas del administrador financiero en la empresa o de negocios, (CINIF, 2012).

**Proceso de crédito.-** El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado, (Hatzacorsian, 2013)

**La empresa.-** es una unidad económica de producción. En ella se da la combinación de una serie de Factores (materiales, maquinaria, personal, etc.), (Hatzacorsian, 2013).

**Riesgo.-** Posibilidad de pérdida financiera, es decir, el grado de variación de los retornos relacionados con un activo específico, (Gonzales, 2010).

**Tiempo de Acreditación.-** Situación en la que los fondos son enviados por el pagador, aunque todavía no sean fondos útiles para el beneficiario, (Gonzales, 2010).

**Análisis de razones financieras.-** Evaluación del rendimiento financiero de la empresa con el paso del tiempo usando análisis de razones financieras, (Gonzales, 2010).

**Análisis de costos y beneficios marginales.-** Principio económico que establece que deben tomarse decisiones y medidas financieras sólo cuando los beneficios adicionales excedan los costos adicionales, (Hatzacorsian, 2013)



**Apalancamiento.-** Resulta del empleo de activos o fondos de costo fijo para incrementar al máximo los rendimientos para los propietarios de la empresa, (Gonzales, 2010).

**Balance General.-** Estado que resume la situación financiera de la empresa en un momento específico, (Gonzales, 2010).

**Base de acumulación.-** En la elaboración de estados financieros, considera los ingresos al momento de la venta y los gastos cuando se incurre en ellos, (Pere, 2011)

**Calificación de crédito.-** Método de selección de crédito que se emplea comúnmente con solicitudes de crédito de alto volumen y poco monto en dólares, (Pere, 2011)

**Capital accionario.-** Fondos a largo plazo que proporcionan los propietarios de la empresa, es decir, los accionistas, (Carrión, 2015)

**Capital de trabajo.-** Activos corrientes, que representan la parte de la inversión que circula de una forma a otra en la conducción ordinaria del negocio, (Carrión, 2015)

**Colocación privada.-** Venta de la emisión de un nuevo valor, por lo general bonos o acciones preferentes, directamente a un inversionista o grupo de inversionistas, (Pere, 2011)

**Flujo de efectivo operativo (FEO).-** Flujo de efectivo que una empresa genera en sus operaciones normales; se calcula al sumar las utilidades operativas netas después de impuestos (NOPAT) más la depreciación, (Carrión, 2015).

**Flujos financieros.-** Flujos de efectivo que se generan en transacciones de financiamiento con deuda y capital, (Pere, 2011)

**Liquidez.-** Capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que éstas llegan a su vencimiento, (Carrión, 2015).

**Rentabilidad.-** Relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos (corrientes y fijos) de la empresa en actividades productivas, (Gonzales, 2010).

**Valor Presente Neto (VPN).-** Técnica de presupuestario de capital; se calcula al restar la inversión inicial de un proyecto el valor presente de sus entradas de efectivo descontadas a una tasa equivalente al costo de capital de la empresa, (Gonzales, 2010).

**Deudas Acumuladas.-** Pasivos por servicios recibidos cuyo pago está todavía pendiente, (Pere, 2011)