



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

DIRECCIÓN DE POSGRADO

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

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA
AGENCIA CONDAMINE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA” LTDA.**

Trabajo de investigación previo a la obtención del grado de Magíster en
Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

Autor:

Huilcarema Pilco Pedro Antonio

Tutor:

Dr. C. Romero Fernández, Ariel. PhD

AMBATO – ECUADOR

2018

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

Yo, Pedro Antonio Huilcarema Pilco, declaro ser autor del, Proyecto de Titulación “Modelo de gestión de la calidad del servicio de la Agencia Condamine de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda”, 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 15 días del mes de mayo del 2018, firmo conforme:

Autor: Pedro Antonio Huilcarema Pilco

Firma:

Número de Cédula: 0603072141

Dirección: Riobamba

Correo Electrónico:

Teléfono: 0993587411

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Asesor del Proyecto de Titulación “Modelo de gestión de la calidad del servicio de la agencia Condamine de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda. presentado por Pedro Huilcarema 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 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, 10 de mayo del 2018

Dr.C. Ariel Romero Fernández, PhD

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe Huilcarema Pedro, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto de titulación, 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 de la autora

Ambato, 10 de mayo del 2018

Huilcarema Pilco Pedro Antonio

CI: 0603072141

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA AGENCIA CONDAMINE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA” LTDA., reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 10 de mayo del 2018

Vladimir Vega Falcón, PhD
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Lucia Flores Morejón, Mg
VOCAL

Ariel Romero Fernández, PhD
VOCAL

DEDICATORIA

A todos los hombres y mujeres humildes que siembran sin cosechar y cultivan esperanzas con su acción y pensamiento. A mis padres, hijos y herman@s quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales, sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que durante estos dos años estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

A mi amada esposa Martha Cecilia Valdez Janeta, por ser una ayuda idónea que siempre está a mi lado en las buenas y en las malas; por su comprensión, paciencia, y amor, dándome ánimo de fuerza y valor para seguir adelante.

Gracias a todos.

Pedro Antonio Huilcarema Pilco

AGRADECIMIENTO

La historia de nuestra Patria es un largo camino construido con intensas batallas de resistencia ante fuerzas opresoras y de dominación. A lo largo del tiempo se han destacado hombres y mujeres que lucharon encarnando valores de rebeldía y coraje.

Sin absoluta duda, quiero testificar la gran sabiduría de Dios altísimo, quien me ha iluminado para que este trabajo de investigación se plasme, incluyo a mis hij@s por su comprensión en las ausencias de mis días de estudio, así como a mi amada esposa por su impulso y apoyo moral, por su preocupación para que este trabajo de investigación sea tangible, a la Coac Fernando Daquilema Ltda. a mis compañer@s de trabajo diario, a mi pueblo rebelde Cacha, a mi comunidad e Iglesia la luz del mundo Cacha Obraje, a las instituciones financieras cooperativistas vinculados con el proceso de desarrollo de los pueblos indígenas, que tanto empeño y confianza ponen para el desarrollo y las reivindicaciones de sus derechos que les asiste.

No quisiera concluir sin agradecer a mis herman@s de sangre que brindan día a día el apoyo moral a los procesos de cambio, recordando siempre a mis padres, que lucharon para poner en el sitio en el que me encuentro, sin cuya colaboración apoyo y presencia de ánimo y moral en este trabajo jamás hubiera pasado a ser una realidad

Mi especial agradecimiento al Dr.C. Ariel Romero Fernández, PhD tutor de tesis quien de manera acertada con sus valiosos conocimientos supo guiarme para culminar con éxito el desarrollo de mi trabajo de graduación.

Señor... hoy quiero sentir el mismo sentir de Salomón, no me des riquezas; ni fama, pero dame sabiduría en esta nueva etapa de mi vida.

Pedro Antonio Huilcarema Pilco

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
INDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
Importancia y actualidad.....	1
Planteamiento del problema.....	5
Justificación.....	7
OBJETIVOS	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos.....	10

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO.....	11
Antecedentes de la investigación	11
Desarrollo teórico del objetivo y campo	18

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA AGENCIA CONDAMINE DE LA COAC “FERNANDO DAQUILEMA	44
Paradigma y tipo de investigación	44

Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos	45
□ Población y muestra.....	45
□ Operacionalización de las variables.....	45
Procedimiento para la recogida de los datos.	46
Resultado del diagnóstico sobre la gestión de la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes.	49

CAPÍTULO III

PRODUCTO	70
MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE LA AGENCIA CONDAMINE COAC “FERNANDO DAQUILEMA”	70
Propuesta del modelo de gestión de la calidad de los servicios	70
Desarrollo del modelo de gestión de la calidad de los servicios para la Agencia Condamine de la COAC “Fernando Daquilema”.	75
Validación del modelo por criterio de expertos.	82
Aplicación de algunas acciones propuestas en el modelo.....	85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Cantidad de cooperativas por Cantones en Chimborazo.	9
Tabla N°2: Conceptos de calidad de diferentes autores.	20
Tabla N°3: Importancia de la gestión de la calidad para las empresas.	25
Tabla N°4: Elementos para evaluar las empresas que aspiran al Premio EFQM..	36
Tabla N°5: Elementos para evalu las empresas que aspiran al Premio Deming...	38
Tabla N°6: Elementos para evaluar las empresas que aspiran al Premio Iberoa...	41
Tabla N°7: Ele para evaluar las empr que aspiran al Prem Malcolm Baldrige....	42
Tabla N°8: Operacionalización de la variable de investigación.....	46
Tabla N°9: Ficha metodológica del análisis de documentos.....	46
Tabla N°10: Ficha metodológica de la entrevista.	47
Tabla N°11: Ficha metodológica de la encuesta.	48
Tabla N°12: Principios y valores de la cooperativa.	49
Tabla N°13: Principios y valores cooperativos.	50
Tabla N°14: Productos y servicios de la cooperativa.	50
Tabla N°15: Canales de servicios de la cooperativa.	51
Tabla N°16: Recursos materiales relacionados con el servicio.....	57
Tabla N°17: Cumplimiento del servicio en el tiempo prometido.	60
Tabla N°18: Comunicación de los empleados de la finalización del servicio.	61
Tabla N°19: Rapidez en el servicio de la cooperativa.....	61
Tabla N°20: Disp de los empleados para ayudar a los socios de la cooperativa...	62
Tabla N°21: Confianza transmitida por los empl a los socios de la cooperativa. ...	63
Tabla N°22: Seguridad transmitida por los empl a los socios de la cooperativa. ...	64
Tabla N°23: Conocimiento de los empleados para responder a interrogantes de los socios de la cooperativa.	65
Tabla N°24: Los empleados brindan atención especializada a los socios de la cooperativa.	65
Tabla N°25: Atención personalizada de los empleados de la cooperativa.	66
Tabla N°26: Preocupación por los intereses de los socios de la cooperativa.	67
Tabla N°27: Diferentes conceptos de modelo desarrollados por autores.....	70
Tabla N°28: Cuestionario para evaluar la satisfacción de los clientes.	77
Tabla N°29: Cuestionario para evaluar la satisfacción de los trabajadores.	79

Tabla N°30: Coeficiente de conocimiento.	82
Tabla N°31: Coeficiente de argumentación.	83
Tabla N°32: Coeficiente de competencia.	83
Tabla N°33: Valoración de los expertos sobre el modelo propuesto.	84
Tabla N°34: Aspectos críticos de los momentos de la verdad.	88
Tabla N°35: Resultado de las preguntas relacionadas con la variable Trabajo.....	89
Tabla N°36: Resultado de las preguntas relacionadas con la variable Condiciones laborales.	90
Tabla N°37: Resultado de las preguntas relacionadas con la variable Salario.....	90
Tabla N°38: Resultado de las preguntas relacionadas con la variable Trato y relaciones.....	91
Tabla N°39: Resultado de las preguntas relacionadas con la variable Participación en la toma de decisiones.....	91
Tabla N°40: Resultado de las preguntas relacionadas con la variable Comunicación.	92
Tabla N°41: Resultado de las preguntas relacionadas con la variable Liderazgo. 92	
Tabla N°42: Propuesta de mejoras en la satisfacción de los clientes.	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de problema	6
Gráfico N° 2: Cantidad de empresas certificadas con ISO 9001 a nivel mundial. 33	
Gráfico N° 3: Cantidad de países con empresas certificadas con ISO 9001 a nivel mundial.....	34
Gráfico N° 4: Cantidad de empresas certificadas con ISO 9001 por países a nivel mundial.....	34
Gráfico N° 5: Cantidad de empresas certificadas con ISO 9001 por países en Latinoamérica.....	35
Gráfico N° 6: Apariencia de los equipos de la cooperativa.....	56
Gráfico N° 7: Instalaciones físicas de la cooperativa.	56
Gráfico N° 8: Apariencia pulcra de los empleados.	57
Gráfico N° 9: Cumplimiento de las promesas de la cooperativa con los socios. ...	58
Gráfico N° 10: Interés de la coope por solucionar los problemas de los soc	59
Gráfico N° 11: Realización del servicio bien desde la primera vez.	59
Gráfico N° 12: Registros exentos de errores en la cooperativa.....	60
Gráfico N° 13: Disposición de los empl de la coop para ayudar a los socios.	62
Gráfico N° 14: Amabilidad de los empleados de la cooper al tratar a los socios..	64
Gráfico N° 15: Horarios convenientes de la cooperativa.	66
Gráfico N° 16: Los empleados comprenden las necesidades de los socios de la cooperativa.	67
Gráfico N° 17: Representación gráfica del modelo.....	74

INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Guía de entrevista realizada a los directivos de la agencia.	101
Anexo N° 2: Encuesta para evaluar la satisfacción de los clientes.	102
Anexo N° 3: Encuesta para identificar las necesidades de los clientes.	104
Anexo N° 4: Encuesta para la evaluación del nivel de compete de los expertos.	105
Anexo N° 5: Encuesta para la valoración del modelo por parte de los expertos.	106

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCION DE POSGRAGO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARÍA

TEMA: MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA AGENCIA CONDAMINE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA” LTDA.

AUTOR: Lcdo. Pedro Antonio Huilcarema Pilco

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

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación es un pilotaje desarrollado en la Agencia Condamine de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” con el objetivo de proponer un modelo de gestión de la calidad de los servicios que contribuya a elevar la satisfacción de los socios y que pudiera extenderse a toda la Institución. La revisión bibliográfica desarrolla los fundamentos teóricos sobre gestión de la calidad, calidad de los servicios en el sector empresarial, así como los modelos de gestión de la calidad más empleados a nivel mundial, con lo que se construye el estado del arte. Para el diagnóstico se revisan los principales documentos que definen la política y estrategia de la Agencia Condamine de la COAC “Fernando Daquilema”, se realizan entrevistas a los principales Directivos y se aplican encuestas a los socios para identificar las insuficiencias que presenta al momento de abordar la calidad del servicio. Por último, se propone un modelo para la gestión de la calidad en la agencia, sustentado en los principios y con el desarrollo de cuatro fases para el mejoramiento de la calidad y la satisfacción de los clientes. Este modelo es validado por expertos con criterios muy positivos lo que garantiza su implementación.

DESCRIPTORES: Gestión de calidad; calidad en el servicio; modelo de gestión; satisfacción del cliente.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCION DE POSGRAGO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARÍA.**

THEME: MANAGEMENT MODEL FOR THE SERVICE QUALITY AT THE CONDAMINE BRANCH OF THE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "FERNANDO DAQUILEMA" LTDA.

AUTHOR: Lcdo. Pedro Antonio Huilcarema Pilco

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

ABSTRACT

This research is a pilot plan developed at Condamine Branch of "Fernando Daquilema" Credit Union with the objective of proposing a model of quality management service that might contribute to increase the partners satisfaction and could be extended to the whole Institution. The bibliographic review develops the theoretical foundations on quality management, quality of services in the business sector, as well as the most used quality management models worldwide, which builds the state of this art. For the diagnosis, the main documents that define the policy and strategy of Condamine Branch of "Fernando Daquilema" Credit Union are reviewed, interviews are carried out with the main Executives and surveys are applied to the partners to identify the inadequacies that are present when addressing the quality of service. Finally, a model for quality management at the mentioned branch is proposed, based on the principles and developing four stages for the improvement of quality and customer satisfaction. This model is validated by experts with very positive criteria, which guarantees its implementation.

KEYWORDS: customer satisfaction, management model, quality management, quality in the service

INTRODUCCIÓN

Importancia y actualidad

La presente investigación se enmarca en la línea de investigación “Asociatividad y productividad” y específicamente en la sublínea “Productividad desde lo social y solidario” pues estudia la gestión de la calidad en la Agencia Condamine de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda con vistas a incrementar el desempeño y eficacia de la misma.

Las finanzas sociales y solidarias han surgido como respuesta a las necesidades de recursos de las personas pobres, a los cuales las instituciones bancarias no les proveen de recursos financieros, fundamentado principalmente por las restricciones y garantías que exigen. Ante esta necesidad surgen entidades microfinancieras que ayudan con recursos a personas con intención de emprender actividades económicas para salir de la marginalidad.

El origen de las microfinanzas se remonta a los años 70 del siglo XIX en la india, Muhammad Yunus crea el Banco Grameen en Bangladesh, el cual se dedica principalmente a prestar dinero a personas pobres y que vivían en condiciones de marginalidad para que desarrollaran negocios que les permitiera superar esas condiciones de vida.

En la actualidad a nivel global alrededor de tres mil millones de personas acceden a las microfinanzas como opción para el desarrollo de emprendimientos productivos, aportando importantes fuentes de empleo y sustento para combatir y erradicar la pobreza. América Latina y Ecuador han demostrado en los últimos años un crecimiento vertiginoso de las microfinanzas como alternativa de acceso a estos

recursos para personas que no poseen condiciones de acceder al sistema bancario tradicional.

La calidad se ha convertido en una herramienta imprescindible para las organizaciones en la actualidad, es la alternativa más importante para el logro de la competitividad empresarial y el elemento que distingue y posiciona a las empresas en un mercado cada vez más incierto y desleal.

La pertinencia de la presente investigación está definida por su contribución al desarrollo de las principales políticas del país, entre las que se encuentran el Plan Nacional del Buen Vivir y las agendas zonales de desarrollo. A continuación, enmarcamos la vinculación de esta investigación con esas políticas:

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

Objetivo 2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.

2.1. Generar condiciones y capacidades para la inclusión económica, la promoción social y la erradicación progresiva de la pobreza.

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.

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.

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.

2.4. Democratizar los medios de producción, generar condiciones y oportunidades equitativas y fomentar la cohesión territorial.

f) Fortalecer y ampliar las formas de propiedad cooperativa, asociativa y comunitaria como medio para democratizar el acceso a la riqueza y a su generación, mediante el fomento de la producción.

2.7. 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

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.

Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población

3.8. Propiciar condiciones adecuadas para el acceso a un hábitat seguro e incluyente.

i) Fortalecer o potenciar el adecuado uso de los recursos endógenos para un desarrollo productivo local que permita a la población el acceso a fuentes de trabajo digno.

Objetivo 5. Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.

5.4. Promover las industrias y los emprendimientos culturales y creativos, así como su aporte a la transformación de la matriz productiva

Objetivo 8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.

8.9. Profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario.

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.

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.

e) Fortalecer el vínculo entre la banca pública y el sistema financiero popular y solidario.

g) Crear un sistema de información de los actores de la economía popular, considerando la oferta productiva y exportable, así como la formación técnica y especializada.

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.

9.1. Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos.

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 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.

Del análisis anterior se puede deducir que la investigación está relacionada con las políticas de desarrollo plasmadas en el Plan Nacional del Buen Vivir y con las directrices para el incremento del desarrollo socioeconómico del país para los próximos años.

Esta vinculación está justificada por:

- Al elevar la calidad de los servicios la cooperativa contribuye a promover y apoyar iniciativas de economía popular y solidaria pues los socios pueden acceder a financiamiento para la creación de emprendimientos y negocios que le mejoren su nivel económico y social.
- Además, genera incentivos para que los socios puedan asociarse para poder competir de mejor manera en el mercado.
- Todo ello contribuye a mejorar la calidad de vida de los socios y sus familiares, una vez que tendrán mayores beneficios económicos y sociales que generan un impacto económico y social.

- Igualmente, al mejorarse la calidad de los servicios se contribuye a garantizar el acceso al financiamiento y facilidades de tasas de interés a los socios, de manera que puedan ampliar su actividad productiva.

La investigación se relaciona directamente con la Agenda de Transformación de la Matriz Productiva que es el objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir

10.5. Fortalecimiento de la economía popular y solidaria (EPS) y las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en la estructura productiva.

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.

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.

f) Fortalecer e impulsar el crecimiento adecuado del sector financiero popular y solidario, articulado a las iniciativas de desarrollo territorial productivo y de servicios.

Planteamiento del problema

En honor a la persona de Fernando Daquilema, seres humanos visionarios de la parroquia Cacha, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, allá a finales del siglo pasado decidieron emprender en una caja de ahorro, a la que le llamaron “El Banco Puruwa Kacha”. Con el asesoramiento del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, FEPP, en 1990 la entidad se legaliza y se convierte en la Cooperativa de Desarrollo Comunal “Fernando Daquilema”, proveyendo servicios a favor del desarrollo local de la parroquia.

En el año 2005, gracias a la experiencia anterior y a la visión integradora de una nueva generación de líderes y lideresas, se reforma el Estatuto y se consigue el 25 de Julio del año 2005 constituir la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., con el objetivo de convertirla en uno de los instrumentos de desarrollo sustentable del pueblo Puruwa.

A pesar de llevar muchos años de experiencia en el sector y de contar con un incremento de socios en la Cooperativa, no existen mecanismos creados para la gestión de la calidad de los servicios, lo cual incide directamente en la satisfacción de los clientes.

El problema científico de la presente investigación es ¿Cómo contribuir al mejoramiento de la calidad de los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito” Fernando Daquilema” Ltda. Agencia Condamine?

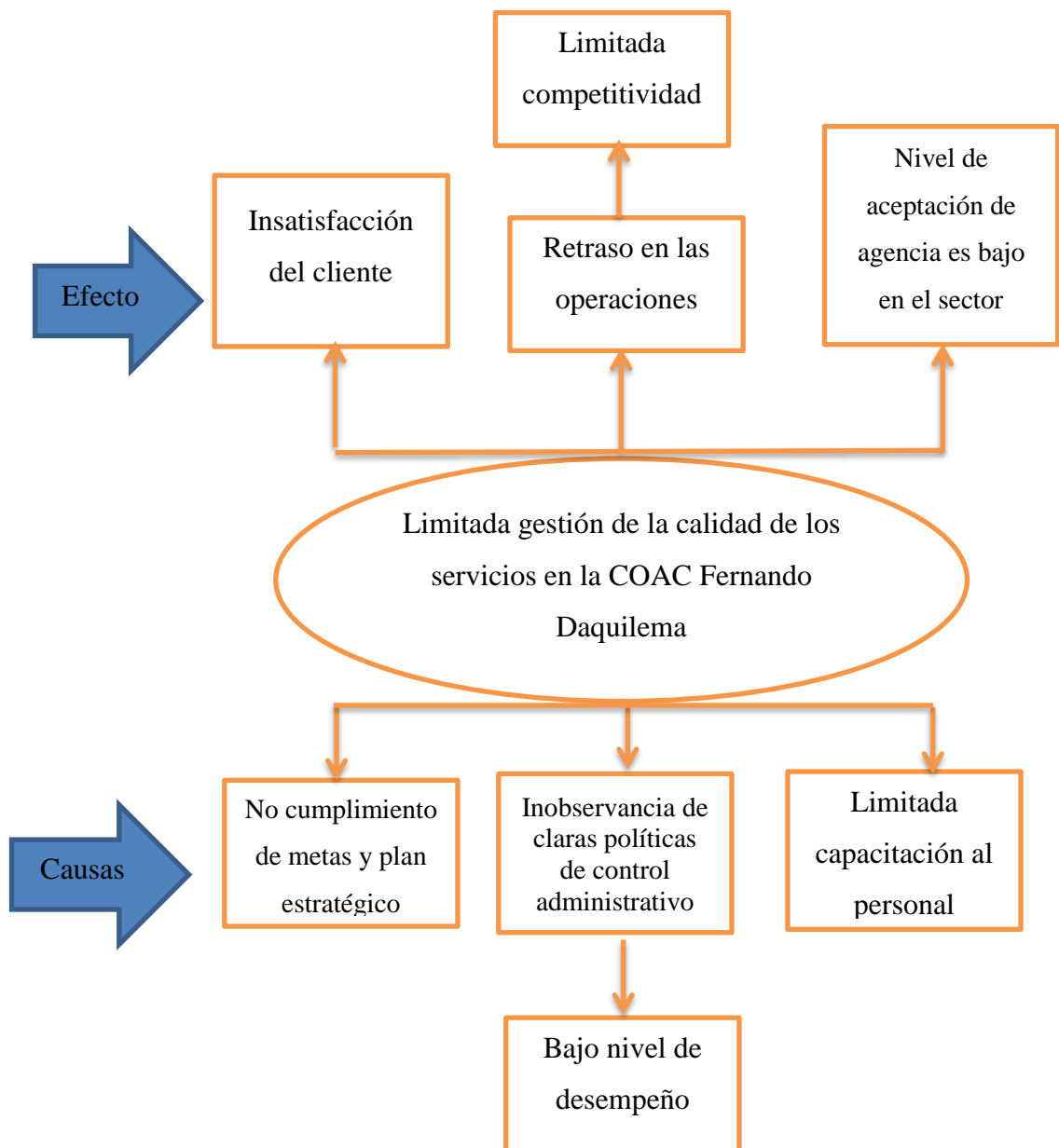


Gráfico N° 1: Árbol de problema
Fuente: Huilcarema, 2018

Si la agencia Condamine de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda registra insatisfacción de los socios y no aplica instrumentos que le permitan planificar, evaluar, controlar y mejorar la calidad de los servicios lo cual se convierte en desventaja competitiva con respecto al resto de instituciones financieras de Chimborazo y el país.

Para mantener e incrementar la cantidad de socios, la agencia Condamine de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda, debe implementar un modelo de gestión de la calidad que le permita identificar los eventos de riesgos en la prestación de servicios, incrementar la satisfacción de los clientes y por ende su lealtad.

Justificación

Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador se crean a finales del siglo XVIII e inicios del siglo XIX como cajas de ahorro destinadas a brindar créditos; con la revolución industrial, la fuerza de trabajo crece por lo tanto estas pequeñas organizaciones fueron tomando mayor fuerza, gracias a la aparición de gremios sindicales y sociales que en defensa de los derechos de los trabajadores van orientando a las personas a unirse y hacer fuerza. Es así que en el año 1992 se conocía de la existencia de 688 Cooperativas, las mismas que estaban bajo el control del Ministerio de Prevención Social y Trabajo, que años más tarde se lo denominó Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES. (Carvajal, 2003)

En el año 2011, se expide la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, que se considera impulsadora del desarrollo y apoyo de las micros, pequeñas y medianas empresas, razón por la cual a quienes se ajustan a esta Ley, se incentiva con preferencias por parte del estado.

En 2012, se estableció el Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y la Ley Orgánica Derogatoria a la Ley de Buros de Información Crediticia y Reformatoria a la Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos.

En 2014, se deroga la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, y se expide el Código Orgánico Monetario y Financiero.

Hugo Jácome (Presidente de la Función de Transparencia y Control Social) indicó, que, según los datos estadísticos a octubre 2015, el Ecuador registra un total de 887 cooperativas de ahorro y crédito, constituyéndose en el segundo país, por número en Latinoamérica, después de Brasil, que suman 4.700.000 socios y alcanzan en activos los 8.300 millones de dólares; esto demuestra que en los últimos tres años y medio el sector creció notablemente. Aseguró que el 66% del microcrédito que se ha dado en el país, corresponde al sistema cooperativo, lo que convierte a este producto financiero, en algo distintivo del sistema financiero cooperativo frente a la banca, por lo que instó a protegerlo.

Las cooperativas son entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

En la provincia de Chimborazo, se observa un crecimiento financiero de las entidades del Sector de Economía Popular y Solidaria, según (El Telégrafo, 2014) indica que: Las instituciones de ahorro y crédito hicieron transacciones este año por \$ 6.000 millones de dólares, en el país existen alrededor de 889 cooperativas de ahorro y crédito.

En Chimborazo, en cambio, hay más de 100 instituciones financieras en los 10 cantones. De estas, 88 forman parte de la Red de Estructura de Finanzas Populares y Solidarias de Chimborazo. (p.1)

Cooperativas de Ahorro y Crédito en Chimborazo

Tabla N°1: Cantidad de cooperativas por Cantones en Chimborazo.

CANTONES	COACS
ALAUSI	4
CHAMBO	1
CHUNCHI	2
COLTA	8
CUMANDA	2
GUAMOTE	12
GUANO	1
PALLATANGA	1
RIOBAMBA	57
TOTAL	88

Fuente: SEPS, 2016

La presente investigación pretende la presentación de un modelo de gestión de la calidad para la cooperativa, elemento que permitirá contar a los directivos y a la organización con una herramienta de gestión que les permita elevar su eficacia, eficiencia y efectividad.

El modelo de gestión de calidad del servicio contribuye a la identificación de las expectativas de los clientes de la cooperativa de manera que se puedan prestar servicios que garanticen igualar o superar esas expectativas y por tanto elevar la satisfacción de los clientes. Además, el modelo permite la definición y optimización de los procesos de servicio de la cooperativa.

La gestión de la calidad contribuye a que la cooperativa tenga identificadas las principales deficiencias en la prestación del servicio y por tanto defina las acciones de mejora para elevar los estándares de servicio y la satisfacción de sus clientes.

De no existir un adecuado modelo de gestión de calidad de servicio dentro de una institución financiera, provoca decrecimiento o estancamiento de la Agencia y por consiguiente son deficientes los servicios al cliente, y demoras en el servicio prestado.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., Agencia Condamine no cuenta con herramientas de gestión de la calidad, por lo que el

desarrollo de la presente investigación es esencial, debido a que ayudará a mejorar las posibles equivocaciones de calidad de servicio que actualmente atraviesa la entidad, en lo referente a una adecuada calidad de servicio por medio de un modelo de gestión.

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer un modelo de gestión de la calidad de los servicios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Agencia Condamine”

Objetivos Específicos

- Desarrollar los fundamentos teóricos sobre gestión de la calidad en empresas de servicios.
- Diagnosticar la situación actual de los servicios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Agencia Condamine.
- Estructurar los procedimientos para el diseño e implementación de un modelo de gestión de la calidad de los servicios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Agencia Condamine.
- Validar el modelo de gestión de la calidad de los servicios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Agencia Condamine

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

En este epígrafe se analizarán los principales trabajos investigativos desarrollados por autores nacionales e internacionales sobre gestión de la calidad en el sector empresarial y en específico en entidades de servicios

Título: Cómo implantar y certificar un sistema de gestión de la calidad en la universidad.

Autores: Del Río, L.

Año: 2009

En su investigación evidencia que la implantación y certificación de un sistema de gestión de la calidad en la educación superior, está influenciada por un grupo de interrogantes. Entre las que se presentan en el trabajo están: motivos por lo que una universidad accede a un sistema de gestión de calidad, necesidad de asumir herramientas del sistema empresarial en la gestión universitaria y por último es importante el grado de desarrollo de la institución para decidir implementar un sistema de gestión de calidad. En la investigación se desarrolla la documentación necesaria para acceder a una certificación del sistema y las condiciones que exigen cada una de las instituciones de certificación.

Título: Un sistema de gestión de la calidad en salud, situación actual y perspectiva en la atención primaria.

Autores: Amador, C. & Cunero, O.

Año: 2010

En su investigación evidencian que la salud tiene como finalidad dar una respuesta efectiva a los problemas de salud que afectan a personas y comunidades, por medio de la aplicación de los protocolos de diagnóstico. En el caso de la atención primaria de salud el gobierno ha invertido importantes recursos, se ha mejorado la capacitación del personal y se perfecciona la formación. Sin embargo, la satisfacción de los usuarios no es proporcional a los recursos invertidos en el sistema. Se realiza un diagnóstico que identifica los principales elementos que afectan la calidad de los servicios que se brindan y se crea un programa de mejoras encaminado a diseñar un sistema de gestión de la calidad de los servicios.

Título: Una experiencia en la implementación del sistema de gestión de la calidad de una empresa de servicios.

Autores: Michelena, E. & Cabrera N.

Año: 2011

En la investigación se presenta un procedimiento para el diseño y aplicación de un sistema de gestión de la calidad para empresas de servicios. Se revisan los procesos de la empresa, se establecen las relaciones entre actividades y tareas, además de los procedimientos obligatorios, tal como lo requiere la norma ISO 9001. Se proponen métodos para el diseño y mejoramiento de los procesos de la empresa aplicando las metodologías Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), en el estudio se evidencia que el sistema de gestión que utiliza la empresa presenta importantes inconformidades y no cumple los requisitos establecidos por la ISO 9001, aspecto que demuestra que es necesario su rediseño.

Título: Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial de Mamonal (Cartagena-Colombia).

Autores: Fontalvo, T Mendoza, A & Morelos J.

Año: 2011

En la investigación se presentan los resultados de la evaluación del impacto del sistema de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de empresas de la zona industrial de Mamonal, Cartagena, Colombia. Se evalúan los sistemas empleados en la organización, los sistemas de gestión de la calidad, los indicadores financieros

de liquidez y rentabilidad. Se aplica la técnica de análisis discriminante que permite analizar los indicadores que poseen relación directa con las variables a analizar en el estudio. En la elaboración del modelo se incluyen 27 empresas de la zona industrial, el modelo arrojó una precisión del 85% para las empresas antes del proceso de certificación y 48,1% después del proceso. Se logra demostrar que existe una incidencia directa entre la implementación de los sistemas de gestión de la calidad y la rentabilidad y liquidez de las empresas que lo aplican.

Título: 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.

Autores: de la Fuente Mella, H., & Díaz Bravo, I.

Año: 2013

El estudio se basa en la identificación de los factores que determinan la calidad percibida de los clientes jóvenes de cooperativas de ahorro y crédito de Chile. Este país ha tenido un crecimiento importante en el desarrollo de instituciones financieras lo que se ha convertido en un mercado altamente competitivo y que busca el crecimiento del número de clientes. Se aplica una metodología para el análisis de los elementos que influyen en la calidad percibida de los clientes de estas instituciones. Se logra determinar que la imagen corporativa y las relaciones humanas son los aspectos que más influyen en la percepción de los clientes, se demuestra que la satisfacción de los clientes depende en un alto porcentaje de la calidad percibida.

Título: Implantación de un sistema de gestión de calidad según norma UNE-UN-ISO 9001: 2008 en un servicio de medicina nuclear.

Autores: García, V. P., Rubio, M. T., Muñoz, A. P., Woll, J. P., García, J. C., Vicente, A. G. & Valganón, V. P

Año: 2013

La investigación se desarrolla con la finalidad de implantar un sistema de gestión de la calidad en el servicio de medicina nuclear aplicando la norma UNE-EN-ISO 9001 del año 2008, para lo cual se establecen los requisitos de la norma, se define el alcance del sistema y se definen y caracterizan los procesos de la organización.

Se elabora la documentación con los procedimientos generales y específicos que incluyen todas las actividades del servicio. Se evalúa la satisfacción de los clientes internos y externos del servicio y se proponen mejoras a las insuficiencias detectadas. Finalmente se propone un programa de formación para todos los implicados en la prestación de servicios.

Título: Propuesta para la implementación del sistema de gestión integrado de: calidad, salud ocupacional y gestión ambiental en la empresa Euronetworks & Technologies bajo los lineamientos de la norma NTC ISO 9001: 2008, NTC ISO 14001: 2004 Y OHSAS 18001: 2007.

Autores: Arias, L. & Guerrero J.

Año: 2014

Esta investigación se desarrolla con el objetivo de garantizar la certificación de la empresa Euronetworks & Technologies con las normas ISO 9001, 14001 y OSHAS 18 001. Este sistema de normas integrado permite la gestión de la calidad, del medio ambiente y la seguridad ocupacional de los trabajadores, en el trabajo se propone un manual para la gestión integrada de la empresa en vinculación con la planeación estratégica. Además, se propone un programa de capacitación que contribuirá a la implementación de los sistemas integrados de gestión. La finalidad de integrar estos tres sistemas de normas, además de elevar la eficacia y eficiencia de la empresa tributa a incrementar su competitividad en el mercado.

Título: Efecto de la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad en la Cadena Productiva de Leche. El Caso de Tuntataco, Chimborazo

Autores: Herrera, B., Tamayo, G., Rodríguez, L., Vasco, C., & Escobar, J. A.

Año: 2014

Este trabajo se realiza en la provincia Chimborazo, Ecuador, en uno de los sectores más importantes de la economía rural de la provincia que es la producción de leche. No obstante, el crecimiento de este importante sector de la economía se ve afectada por la no existencia de mecanismos que gestionen la calidad en el proceso de producción y comercialización de la leche. Se trabajan los parámetros fisicoquímicos y biológicos, incluyendo las propiedades organolépticas de la leche producida y almacenada en centros de acopio rurales de la provincia Chimborazo.

Se aplica el sistema de gestión de la calidad y se evalúa la factibilidad de su implementación, reportando que se mejoran elementos microbiológicos como coliformes totales y aerobios mesófilo de la leche, mejorando sus parámetros para la comercialización de esta, resultados que pueden ser generalizados a otros centros de acopio de leche de la provincia y el país.

Título: Sistema de gestión de calidad para una empresa cerámica de acuerdo a la norma ISO 9000 del 2000.

Autores: Martínez, J.M.

Año: 2014

La investigación se desarrolla con la finalidad de implementar un sistema de gestión de la calidad para una empresa de cerámica con la utilización de la norma ISO 9000 del año 2000. Se procede a diseñar toda la documentación y requisitos que exige la norma para la certificación del sistema de gestión de la calidad de la empresa según lo establecen los organismos certificadores internacionales. Se definen los procesos y actividades de la organización, se evalúa la satisfacción de los consumidores y se proponen estrategias de mejora para incrementar la competitividad de la empresa y solicitar la certificación de la norma por los acreditadores.

Título: Diseño de un sistema de gestión de calidad aplicado en un modelo para la selección de proveedores desde el marco estratégico y administrativo de la gerencia.

Autores: Correa, E. & Moreno Y.

Año: 2015

En la investigación se diseña una herramienta gerencial para la selección eficiente de los proveedores. Se definen los factores críticos de selección de proveedores de las organizaciones, así como las necesidades que deben ser evaluadas y mejoradas. El procedimiento permite identificar los efectos económicos que se producen por no seleccionar adecuadamente los proveedores, utilizando un modelo de calidad. Se determinan las pérdidas económicas ocasionadas a los clientes por incumplimientos de los proveedores. Se normaliza este modelo en función de las variables más empleadas en la selección de proveedores. Por último, se incluyen acciones preventivas para cada área y que deben ser evaluadas por los auditores internos de la empresa.

Título: 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.

Autores: Fernández, L., & Edison, R.

Año: 2015

El estudio se realiza para demostrar la relación entre la calidad del servicio y el nivel de satisfacción de los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito de la Policía Nacional en la ciudad de Babahoyo, provincia Los Ríos, Ecuador. Se evidencia que existen insuficiencias en el sistema de atención al cliente y por ende en el modelo de gestión empleado en la cooperativa. Se identifican las necesidades de los socios de la cooperativa, las principales limitaciones en la prestación del servicio y como alternativa se establece la conformación de un plan de capacitación para los trabajadores de esta. Finalmente se logra concluir que es necesario implementar un sistema de atención al cliente para poder mejorar la satisfacción de estos e incrementar la competitividad de la cooperativa.

Título: Impacto de la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001: 2008 en la empresa Unimaq SA-sucursal Cajamarca-área de servicios, en la satisfacción del cliente.

Autores: Gallardo, L & Rafael, G.

Año: 2015

La investigación aborda la implementación de un sistema de gestión de la calidad sustentado en la norma ISO 9001, en una empresa que se dedica a la venta de equipamiento ligero, con vistas a mejorar la satisfacción de los clientes y los resultados de la organización. Se logra demostrar que la implementación de este sistema incrementa la competitividad y la satisfacción de los clientes internos y externos. Se identifican los procesos de la empresa y se validan aquellos que cumplen los requisitos de la norma, se elabora el manual de calidad de la organización, el alcance, política de calidad, la estructura funcional y el manual de funciones, todos ellos alineados con la planeación estratégica de la empresa. Por último, se presenta la estrategia para la implementación del sistema y su posterior certificación.

Título: 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

Autores: Mejía, A., & César, J.

Año: 2015

La investigación se fundamenta en la propuesta de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001 del año 2008 en una cooperativa de ahorro y crédito en El Salvador. Los resultados evidencian que la cooperativa no cuenta con documentación de sus procesos, por lo que no se pueden gestionar dichos procesos. No se evalúa la satisfacción de los clientes, sin embargo, se aplica una encuesta para medir la satisfacción que arroja que el 67,7% de los clientes están satisfechos, elemento que demuestra que existe un alto nivel de insatisfacción. En el análisis de los requisitos que establece la norma la cooperativa posee una brecha de 69,85% por lo que su nivel de cumplimiento es bajo, al igual que el desempeño de los procesos que no supera el 75% por lo que urge superar estas limitaciones para poder certificar el sistema de gestión de la calidad.

Título: Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2008 en el Hospital de Especialidades San Juan HOSPIESAJ SA de la ciudad de Riobamba para el período 2013

Autores: Molina, V., José, M., & Trujillo Pozo, E. F

Año: 2016

En su trabajo de investigación diseñan un sistema de gestión de la calidad sustentado en los principios de la norma ISO 9000:2008 para el Hospital San Juan Hospiesaj S.A. con vistas a mejorar la gestión de la institución y la satisfacción de los usuarios de los servicios de esta. Mediante un diagnóstico se identifican los requisitos no cumplidos de la norma en la institución de salud, además, se definen los procesos de la organización, la política, el manual de calidad y la propuesta de mejora continua del hospital. Esto permitió diseñar el sistema de gestión de la calidad para una futura certificación por los organismos autorizados a nivel nacional e internacional.

Título: Implementación de un sistema de Gestión de Calidad ISO9001: 2000 en una Institución de Educación Superior”

Autores: Murrieta, J. A. O., Durán, N. H. G., & Rodríguez, J. D. J. G.

Año: 2016

En su trabajo proponen implementar las normas ISO 9001 del año 2000 en una institución de educación superior, con la finalidad de que se incremente la calidad de los servicios educativos y crear profesionales más competitivos para la sociedad. Los autores consideran que la norma ISO 9001 ha sido implementada en un gran número de empresas y organizaciones con excelentes resultados y por tanto debe contribuir a elevar la competitividad de los servicios educativos. Los autores proponen las bases y documentación del sistema de gestión de la calidad aplicado a una institución de educación superior

Los principales elementos de los trabajos consultados como antecedentes de la investigación se pueden resumir de la siguiente manera:

- La mayor parte de los artículos e investigaciones revisadas se centran en la implementación de sistema de gestión de la calidad en empresas de producción y servicios.
- Los sistemas de gestión de la calidad propuestos se basan en la norma ISO 9000 en sus diferentes versiones del año 2000, 2001 y 2008.
- Los sectores más abordados en las investigaciones son educación, salud y empresas de producción y servicios.
- En la mayoría de los estudios se incluye la documentación necesaria para la implementación de sistemas de calidad, pero no se profundiza en los procesos y procedimientos para el diseño e implementación de modelos de gestión de la calidad.
- Las investigaciones desarrolladas en cooperativas de ahorro y crédito se centran en el análisis de la satisfacción del cliente y en uno de los casos un diagnóstico del cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9000.

Desarrollo teórico del objetivo y campo

Gestión de la calidad.

La palabra calidad tiene sus raíces en el término griego “Kalos” que significa bueno, apto, así mismo del término latino “qualitem” asociado a cualidad o propiedad. El

propio significado de la palabra genera una gran subjetividad a la hora de entender la calidad, pues cada persona se crea una imagen del significado de la calidad en función de sus experiencias.

El desarrollo de la sociedad ha estado ligado al concepto de calidad, desde las primeras civilizaciones el hombre se preocupó por desarrollar productos encaminados a satisfacer sus necesidades crecientes, los cuales se fueron perfeccionando para lograr mejores prestaciones.

Los primeros indicios de calidad se remontan a la época artesanal donde la inspección era la principal herramienta utilizada por los artesanos para separar los productos conformes de los que poseían determinados defectos, en esos años la calidad era asociada a la adecuación de los productos para su uso. En la década de los 50 y 60 del pasado siglo, la calidad evoluciona de la inspección al aseguramiento, lo cual genera un cambio en la concepción de asumir la satisfacción de las necesidades de los clientes.

En esta época se desarrolla la filosofía japonesa de la calidad total, basada en la teoría del trabajo en equipo, la creación y desarrollo de los círculos de calidad y la mejora como alternativa de crecimiento. Se logra que todos los trabajadores se involucren en la calidad de los productos y servicios, en la identificación de los principales elementos que inciden en la calidad y las propuestas de mejora.

Ya para 1970 se consolida la calidad para el sector empresarial japonés, se desarrollan los principios de la calidad como responsabilidad de todos, hacer las cosas bien desde la primera vez y se defiende el principio de que el cliente interno es vital en la satisfacción del cliente externo. Estos principios se consolidan en los años ochenta en todo el sector empresarial a escala global.

En los años 90 se logran importantes transformaciones en la economía mundial, el desarrollo de la globalización de los mercados, la preocupación de las empresas por elevar la calidad y disminuir los costos para ser más competitivos, se desarrollan los sistemas de gestión de la calidad y las normas que acreditan y certifican la superioridad de productos y servicios.

A continuación, se presentan los principales conceptos desarrollados en la literatura por diferentes autores:

Tabla N°2: Conceptos de calidad de diferentes autores.

Concepto	Autor, año
Ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes.	Deming (1950)
Conjunto de atributos de un producto que proporcionan la satisfacción del consumidor.	Oxifeld (1950)
Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hace satisfactorio el bien producido. Es aptitud para su uso. La calidad consiste en no tener deficiencias.	Juran (1951)
Cumplimiento de normas y requerimientos precisos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".	Deming (1952)
Calidad es el respeto al pueblo.	Guevara (1963)
Características compuestas que permiten alcanzar las expectativas de los consumidores. La calidad se construye desde el inicio del diseño del producto.	Feigenbaum (1971)
El conjunto de funciones y características de un producto, proceso o servicio que le confieren la capacidad necesaria para satisfacer las necesidades de un determinado usuario.	American Society for Quality Control (ASQC) (1974)
Características de un producto, obra o servicio que lo hacen idóneo al uso.	Juran (1974)
La calidad no es ni mente ni materia, sino una entidad independiente de las dos, algo que usted conoce, pero sobre lo que es difícil establecer un juicio objetivo.	Pirsing (1974)
Conformidad con los requisitos	Crosby (1980)
Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para	Méndez (1984)

satisfacer las necesidades exigidas de acuerdo con el uso y aplicación previstos.	
Calidad es la discrepancia entre lo esperado y lo percibido.	Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985)
Sus aportaciones más importantes son la mejora de tiempos de preparación y el concepto “Poka-Yoke” o a prueba de errores.	Shingo (1988)
Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor.	Ishikawa (1990)
Calidad es eficacia en el diseño, pérdidas mínimas para la sociedad.	Taguchi (1991)
Significa adecuación para el uso por parte del usuario y abarca tanto la calidad de diseño, como la calidad de conformidad.	Campanella (1992)
El juicio de calidad que hace un usuario resulta de la diferencia entre las expectativas que tenía y las experiencias que le ha aportado el servicio.	Horovitz (1992):
Calidad es incluir cero defectos.	Schroeder (1992)
Calidad es estar en forma para el uso.	Juran y Gryna (1993)
La calidad, no como un concepto aislado, ni que se logra de un día para otro, descansa en fuertes valores que se presentan en el medio ambiente, así como en otros que se adquieren con esfuerzos y disciplina.	Piggot (1993)
Es la inversión de las mejores habilidades y materiales en la realización de una tarea.	Reeves y Bednar (1994)
Productos o servicios excelentes.	Besterfield (1995)

Describe a la calidad como la satisfacción del cliente	Galvano (1995)
Calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a un diseño o especificación.	Gilmore (1997)
Es cumplir o exceder las expectativas del cliente a un precio que pueda pagar y a un costo que se pueda soportar.	Harrington (1997)
En su concepto incluye satisfacción de los clientes, de los trabajadores y de la sociedad.	Dochy (1998)
La consecución a lo largo de un proceso de mejora que el producto o servicio cumpla correctamente y a la primera con el uso al que va destinado, y entregar al cliente sea este interno o externo, un producto o servicio que le satisfaga.	Marqués y Gericó (1998)
Aptitud para el uso, es decir a su capacidad para satisfacer necesidades, distinguiendo que las mismas pueden estar expresadas o simplemente implícitas.	Ureña (1998)
Un producto de calidad debe cumplir sus especificaciones metrológicas, debe ser adecuado para el uso que se le ha de dar, debe ser confiable y durable, no debe presentar fallas o deficiencias, debe tener un apropiado servicio de mantenimiento, repuestos y posventa, se debe entregar a tiempo, en las cantidades precisas ordenadas.	Blanco (1999)
Un producto o servicio es de calidad cuando sus características tangibles o intangibles satisfagan las necesidades de sus clientes.	González (2000)
Conjunto de rasgos característicos de un producto o servicio, que lo hacen adecuado para satisfacer las necesidades del consumidor o usuario.	Tamames (2000)
Calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable.	Broch (2002)

La define fundamentalmente dirigida a la satisfacción de los requisitos de los clientes, así como de otras partes interesadas.	Hoyle (2002)
Conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa.	Real Academia Española (2002)
Satisfacer las necesidades de los grupos de interés con los que interactúa con un alto grado de competitividad.	Diez de Castro (2004)
Composición total de las características de un producto y el servicio en las áreas de mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento, a través de las cuales el producto o servicio en uso cumplirán las especificaciones de los clientes.	Monzón (2004)
Define la calidad, como los requisitos básicos que presenta un producto durante la transacción, que hacen que el cliente repita y recomiende el mismo, a sus similares. Si estos requisitos superan las expectativas del cliente, la frecuencia de uso o consumo será mayor.	Segura (2005)
Es el juicio que el cliente tiene sobre un producto o servicio, resultado del grado con el cual un conjunto de características inherentes al producto cumple con los requerimientos.	Gutiérrez (2007)
Calidad como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios.	Nuviala (2007)
Para lograr la calidad se deben cumplir los requisitos que demanda el cliente, priorizando la eficacia en el logro de ese objetivo, lo más eficientemente posible y así se alcanzará una gestión efectiva de la organización.	Valls, (2007)
Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo	Jordán (2008)

de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad.	
La calidad es grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.	ISO 9000:2008
Una propiedad, un conjunto de características, cualidades, atributos inherentes de un constructo (servicio/producto) que cumple y satisfacen las necesidades, expectativas, o deseos de los usuarios y en consecuencia lo hacen satisfactorio.	Méndez (2009)
Constructo con características objetivas medibles según estándares, y subjetivas que expresan el grado de satisfacción del cliente con el producto o servicio en base a expectativas, experiencias, valor y percepciones de desempeño.	Serrano (2012):
Condición que un producto posee para garantizar las características atribuidas por la información que se comunica sobre él.	López (2014)
Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que repercute en la capacidad de la biblioteca para satisfacer las necesidades expresadas o implícitas de los usuarios.	Rodríguez et al (2015)

Fuente: Elaboración propia

En estos conceptos elaborados por diferentes autores existen elementos coincidentes relacionados con la satisfacción de necesidades, cumplimiento de especificaciones y aptitud para el uso, es decir se considera a la calidad como el conjunto de requerimientos que cumple un producto para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores.

En la presente investigación se asume la calidad como la capacidad que tienen los productos y servicios de satisfacer las necesidades de los clientes en el tiempo requerido y a un precio razonable, de manera que el cliente obtenga lo que desea sin sacrificios importantes.

Importancia de la gestión de la calidad para las organizaciones

La gestión de la calidad es una herramienta de gran importancia para el desempeño de las organizaciones, el incremento de la satisfacción del cliente repercute de manera directa en la imagen de la empresa y a su vez garantiza la eficacia y competitividad.

Un grupo de autores entre los que se pueden mencionar: Juran (1974); Crosby (1989); Deming (1990); Jordán (2008); Méndez (2009); Serrano (2012); López (2014); Sánchez et al (2014); de la Cuesta (2015); Morales & Medina (2015); Pérez et al (2015); Weiermair (2015); Gómez et al (2016); Rubiano & Aponte (2016) y Campuzano et al (2017), exponen la importancia de la gestión de la calidad para el sector empresarial.

En la siguiente tabla se muestran estos beneficios:

Tabla N°3: Importancia de la gestión de la calidad para las empresas.

Beneficio	Explicación
Reducción de los costos	Muchas veces se asocia la calidad con inversión de recursos, costos de mejoras, medición de la satisfacción del cliente, entre otras actividades vinculadas a ella, sin embargo, la realidad demuestra que asumir la calidad contribuye a la disminución de los costos, sobre todos los costos de fallos que se originan por la no conformidad de los productos o servicios.
Evaluación correcta de resultados	La gestión de la calidad permite evaluar objetivamente los resultados de la organización, con la participación de todos incluyendo el criterio de los clientes, la mayor participación de los involucrados en el proceso de evaluación garantiza mayor efectividad.
Correcta toma de decisiones en la inversión de recursos	Al evaluar correctamente los resultados y por tanto identificar las principales insuficiencias en la gestión de la calidad, se pueden invertir los recursos de manera correcta en el desarrollo de la organización y

	que contribuyan a la satisfacción de los clientes de la empresa.
Mejoramiento del Clima laboral	Al desarrollarse las políticas de calidad en la organización existen menos conflictos entre los grupos de interés y se logra una mayor colaboración entre los procesos de esta. Cada proceso tiene definido su objetivo y todos tributan al cumplimiento de las metas.
Mayor posibilidad de cumplir las metas	La gestión de la calidad permite el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización, enfocándose en los puntos críticos para lograr los resultados.
Mayor responsabilidad social	La gestión de la calidad facilita el uso de los conceptos de ética, ciudadanía, producción sostenible, reducción de riesgos laborales, mitigación de impactos ambientales, etc.
Conocimiento del nivel de satisfacción de los clientes.	Contar con instrumentos previamente validados para determinar la satisfacción de los clientes, retroalimentado a la organización para su mejora.
Incremento de la satisfacción de los clientes.	Permite una vez identificadas las causas que afectan la satisfacción de los clientes aplicar mejoras para incrementar estos niveles.
Mejor formación del talento humano	Se logra mayor planificación, organización, ejecución y control de las actividades de formación de los trabajadores de la organización. Este principio tributa a que la formación se convierta en una inversión y no un gasto, pues debe garantizar mejorar las competencias de los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones.
Confianza en los productos de la organización	Al adquirir los clientes productos y servicios de calidad confían en la organización y se sienten más seguros en el proceso de compra venta.

Mejoría en la imagen y credibilidad	El cliente se crea una imagen positiva de la organización pues satisface sus necesidades con elevados estándares.
Incremento del número de clientes y ventas	La satisfacción de los clientes se convierte en el principal mecanismo de publicidad de las organizaciones, por tanto, clientes satisfechos transmiten criterios positivos sobre la empresa y eso atrae nuevos clientes e incrementa las ventas.

Fuente: Huilcarema, 2018

Estos elementos antes mencionados demuestran la importancia de la gestión de la calidad para las organizaciones que asumen esta filosofía de gestión, ya sea en la disminución de costos, incremento de clientes, incremento de ventas y confianza e imagen de las empresas.

Principales elementos de la gestión de la calidad.

En este acápite se analizan algunos de los aspectos más importantes de la gestión de la calidad, relacionados con la gestión del talento humano, la motivación y satisfacción del personal, el papel de la alta dirección, la cultura de las organizaciones y la gestión por procesos como sustento de la gestión de la calidad.

1. El talento humano, vinculación con la calidad como ventaja competitiva de las organizaciones.

Uno de los principales elementos diferenciadores de las instituciones es su talento humano, con el desarrollo acelerado del conocimiento las empresas deben priorizar la preparación integral de sus trabajadores para lograr competencias que le permitan desarrollar mejor sus funciones.

El contexto empresarial ha migrado del capital físico y tangible al capital intelectual, el valor más importante de las organizaciones no se asocia a los activos tangibles que poseen sino al conocimiento de sus trabajadores y la preparación que estos tienen para alcanzar las metas y resultados de la empresa. El departamento de talento humano debe pasar de ser operativo a estratégico, tiene la misión de seleccionar y formar al personal que se desempeñará en la organización, evaluar su desempeño y mejorar su rendimiento en función de elevar su productividad y

competitividad. El personal de toda organización es clave para lograr elevados estándares de calidad, mientras mayores competencias posean los trabajadores mejor será el servicio que brindan y por tanto se incrementa la satisfacción de los clientes y el desempeño de la organización.

Normalmente las empresas desarrollan su planificación estratégica y definen las estrategias para alcanzar sus metas, sin embargo, deben definir objetivos y estrategias que permitan una correcta gestión de su talento humano. Lograr la satisfacción de los trabajadores y un buen clima laboral permite mejorar la calidad de los productos y servicios que se ofertan.

Se debe garantizar buenas relaciones interpersonales, excelente comunicación y diálogo entre directivos y trabajadores, garantía laboral para los empleados, redistribución de los beneficios en función del desempeño y aporte de cada uno, desarrollar una carrera dentro de la organización y participación en la toma de decisiones.

A estos elementos se une la actualización permanente y formación de competencias del talento humano para incrementar su desempeño y por tanto, el valor del mismo dentro de la organización. Es vital en este proceso la determinación de necesidades de formación en función de la dinámica de los cambios internos y externos de la organización.

Para desarrollar la capacidad innovadora y creativa del capital humano, los directivos deben implementar la dimensión humana dentro del proceso de gestión empresarial, la cual debe influenciar positivamente en la satisfacción y compromiso del cliente interno e involucrarlos en la toma de decisiones para aprovechar su potencial innovador.

Tener trabajadores motivados, formados y satisfechos permite que exista un clima organizacional adecuado para elevar el rendimiento, la productividad y la satisfacción de los clientes, elevando los estándares de calidad de las organizaciones y la competitividad en el mercado.

2. Motivación y satisfacción del personal, incidencia en la calidad.

La motivación de las personas no puede verse solamente relacionado con las cuestiones económicas y materiales, es más importante trabajar los elementos emocionales como el aprendizaje y reconocimiento si se quiere tener éxito. Un

talento humano motivado y comprometido con la organización es creativo, eficaz y eficiente.

Incluir el análisis de la motivación en las políticas de gestión de las instituciones es vital para el desarrollo de la organización, se necesita conocer las expectativas y necesidades de los trabajadores para poder satisfacerlas y que se sientan a gusto con la función que realizan y comprometidos con la organización.

En las instituciones debe existir una excelente comunicación e información a todos los niveles, elemento que motiva a los trabajadores a desempeñarse en su puesto de trabajo. Un personal motivado evidencia elevados niveles de productividad y de compromiso, lo que influye directamente en sus resultados individuales y colectivos.

Si por el contrario las organizaciones emplean políticas de talento humano basada en la penalización como tradicionalmente ha ocurrido, estarían en el camino incorrecto y llevando a su organización al abismo, este enfoque desmotiva a los trabajadores y por tanto disminuye la productividad del trabajador y tiene una incidencia directa en la calidad, si a esto se suma que en los servicios la interacción cliente trabajador es mayor, la posibilidad de que exista insatisfacción en los clientes aumentan cuando el trabajador está insatisfecho con su trabajo.

Otro elemento a tener en cuenta es la satisfacción de los trabajadores, ellos deben trabajar en un ambiente positivo que genere armonía y proyecte una experiencia positiva de la organización a los trabajadores. Un trabajador insatisfecho lo manifiesta en su trabajo, en sus relaciones y sobre todo puede transmitir esa imagen a los clientes externos, por lo que puede incrementar la posibilidad de dar un mal servicio y que se afecte la satisfacción de los clientes y por ende la calidad de los servicios.

La meta de las organizaciones no debe ser solamente la eficacia, eficiencia y efectividad, sino incrementar constantemente la motivación y satisfacción de sus trabajadores. Es importante crear el bienestar sustentable mediante el respeto a los derechos y expectativas de los trabajadores para garantizar su satisfacción. Es vital que las organizaciones evalúen la satisfacción laboral y definan acciones que contribuyan a su incremento y mejora continua. Mayor motivación de los

trabajadores necesariamente incrementará la satisfacción de los clientes externos y por ende elevará las ventas y eficacia de las organizaciones.

3. Papel de la alta gerencia.

Las nuevas y modernas formas de gerenciar los negocios exigen que sus directivos posean liderazgo distribuido, adopten nuevas reglas en la organización jerárquica de las instituciones, se despojen de la coexistencia del liderazgo tradicional y transformen los estilos de dirigir las organizaciones.

Es necesario cambiar a una perspectiva que tribute a crear un clima y ambiente ideal para la toma rápida y acertada de decisiones, además de la creación de una cultura innovadora con paradigmas revolucionarios que permitan a las organizaciones desarrollar una ventaja competitiva a corto, mediano y largo plazo.

El rol de liderazgo de la alta gerencia no es suficiente para lograr el cambio que se espera en el desarrollo de la gestión empresarial, se necesita de desarrollar valores compartidos en la organización que coadyuven a lograr la motivación y compromiso de los trabajadores y una cultura de cooperación en el trabajo. La formación y dirección por valores se debe practicar en las organizaciones y es parte de la cultura de calidad donde el ser humano es el centro de la gestión.

4. Cultura organizacional

La cultura organizacional de las organizaciones posee elementos y variables tangibles e intangibles, es el vehículo para lograr los objetivos propuestos y las metas de la organización, es un elemento importante para que los trabajadores y directivos se empoderen y contribuyan al logro de la eficacia de las organizaciones.

La cultura se conforma sobre la base de un patrón o referencia, de elementos compartidos por un grupo de personas, son las suposiciones compartidas por los trabajadores para adaptarse al entorno e integrarse como institución. La cultura se cultiva en función de las relaciones y patrones que se desarrollan en las organizaciones.

Es importante para definir la estrategia de la organización tener en cuenta la cultura organizacional, se deben conocer los elementos que se necesitan potenciar y aquellos que pueden obstaculizar el desarrollo de la estrategia. La calidad se

constituye como filosofía en una parte importante de la cultura organizacional y por tanto debe potenciarse en función de obtener mejores resultados en la empresa.

Los elementos que deben incluirse en la cultura organizacional están relacionados con la adaptación al cambio, capacidad de motivar a los trabajadores, liderazgo compartido, comunicación interna transparente que contribuya a crear un buen clima organizacional.

Si existe un clima organizacional favorable y los trabajadores se muestran motivados y satisfechos con su trabajo y con la institución, se incrementa la satisfacción de los clientes y los estándares de calidad, aspecto que favorece el desempeño de la organización.

5. Gestión por procesos.

La gestión por procesos es el aspecto más importante de la gestión de la calidad, posibilita el diagnóstico de las necesidades de los clientes internos y externos. En la literatura se reconoce que las organizaciones son tan eficaces, eficientes y efectivas como lo sean sus procesos.

La ISO 9001:2008 considera que los procesos son un conjunto de acciones o actividades mutuamente relacionadas que interactúan para transformar elementos de entradas en productos. Los procesos añaden valor para satisfacer las necesidades de los clientes.

La gestión por procesos es uno de los requerimientos más eficaces para la gestión de la calidad de las organizaciones, es un elemento vital para el mejoramiento continuo para el logro de la misión de la organización, incrementando la satisfacción de los clientes internos y externos añadiendo valor al producto final.

La gestión por procesos tiene la finalidad de alcanzar mejor desempeño en la satisfacción de los clientes, incrementar los resultados de la organización, incentivar el trabajo en equipo, eliminar las jerarquías, desarrollar un buen clima organizacional y potenciar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

La gestión por procesos busca enfocarse en los resultados de los mismos y no tanto en las tareas o actividades, dirigido a responder ¿Por qué se hace? ¿Para quién se

hace? Y es la clave para alcanzar un alto nivel de desempeño de los procesos de la organización.

Modelos de gestión de la calidad

La calidad ha evolucionado a lo largo de la historia y en la actualidad existen alternativas para gestionar la calidad, existen dos grandes tendencias de modelos para la gestión de la calidad, los cuales se agrupan en:

- Modelos prescriptivos de aseguramiento de la calidad.
- Modelos de evaluación o autoevaluación.

Cada una de estas tendencias tiene definidos instrumentos y mecanismos para que las organizaciones desarrollen sus sistemas de gestión de la calidad, basados en la filosofía de la calidad total. A continuación, se enuncian los principales modelos de cada una de las tendencias, teniendo en cuenta su estructura, ámbito de aplicación, organismo encargado de gestionarlo, enfoque y ventajas de cada uno.

1. Normas ISO 9000.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial en el año 1947 surge la International Organization for Standardization (ISO), con sede en Ginebra y perteneciente a la Organización de Naciones Unidas (ONU), los cuales establecen la familia de normas ISO 9000 en el año 1987, basándose en la norma Inglesa BS 5750, la ISO 9000 establece las directrices para el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad, que busca como objetivo final incrementar la satisfacción de los clientes, la mejora continua y, el cumplimiento y conformidad de los requisitos de los clientes conjuntamente con las normas legales aplicables a cada una de las organizaciones.

Las mejores empresas en cuanto a calidad se refieren, no consideran la obtención de un premio o de la certificación como un fin, sino como modo valioso y necesario para la institucionalización del mejoramiento continuo y la ventaja competitiva.

El estándar de las normas ISO 9000 es prescriptivo e incluye certificaciones a las empresas que cumplen con los requisitos que establece dicha norma, por medio de la presentación de la documentación requerida y el proceso de acreditación por una institución autorizada.

Las normas ISO 9000 enuncian y definen los elementos que deben integrarse en el sistema de gestión de la calidad de las organizaciones, además, explicita el funcionamiento en conjunto con todos los elementos necesarios para el aseguramiento de la calidad de los bienes y servicios que producen.

Este sistema de normas (en sentido general) establece la documentación necesaria para los sistemas de gestión de calidad de cada organización, ellos son:

- Política y objetivos de calidad.
- Manual de calidad.
- Procedimientos requeridos en la norma.
- Documentación de aseguramiento de la planificación, operación y control de los procesos.
- Registros requeridos por la norma.

Con el objetivo de garantizar la validez internacional de las certificaciones emitidas por instituciones acreditadoras, se establecen acuerdos de reconocimiento con instituciones de mayor ranking a nivel mundial, entre estas organizaciones se encuentran: IAF (International Accreditation Forum), UKAS (Gran Bretaña), UL y ANAB (Estados Unidos), CEN (Europa), ICONTEC (Colombia), INEN (Ecuador), entre otros. A continuación, se muestra el desarrollo del proceso de certificación ISO 9001 a nivel mundial.

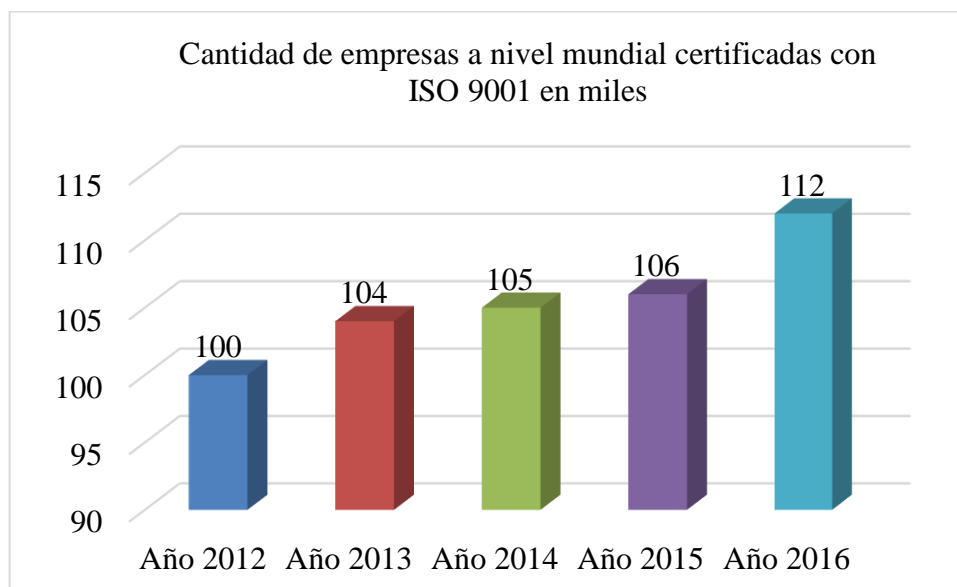


Gráfico N° 2: Cantidad de empresas certificadas con ISO 9001 a nivel mundial.
Fuente: ISO, 2017.

Como se puede observar en la figura 2, la cantidad de empresas con certificaciones de la ISO 9001 en los últimos cinco años ha crecido de manera sostenida, lo cual evidencia la importancia que las empresas a nivel mundial le otorgan a este tipo de certificación.

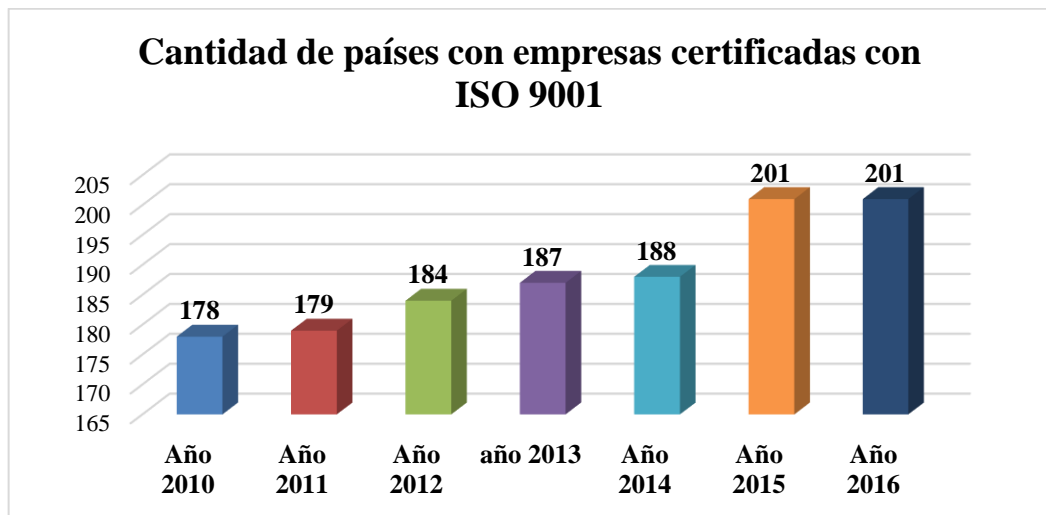


Gráfico N° 3: Cantidad de países con empresas certificadas con ISO 9001 a nivel mundial.
Fuente: AENOR, 2017.

Como se puede observar existe un crecimiento en el número de empresas que se certifican con ISO 9001 a nivel mundial al igual que la cantidad de países.

Los países que más empresas certificadas tienen son:

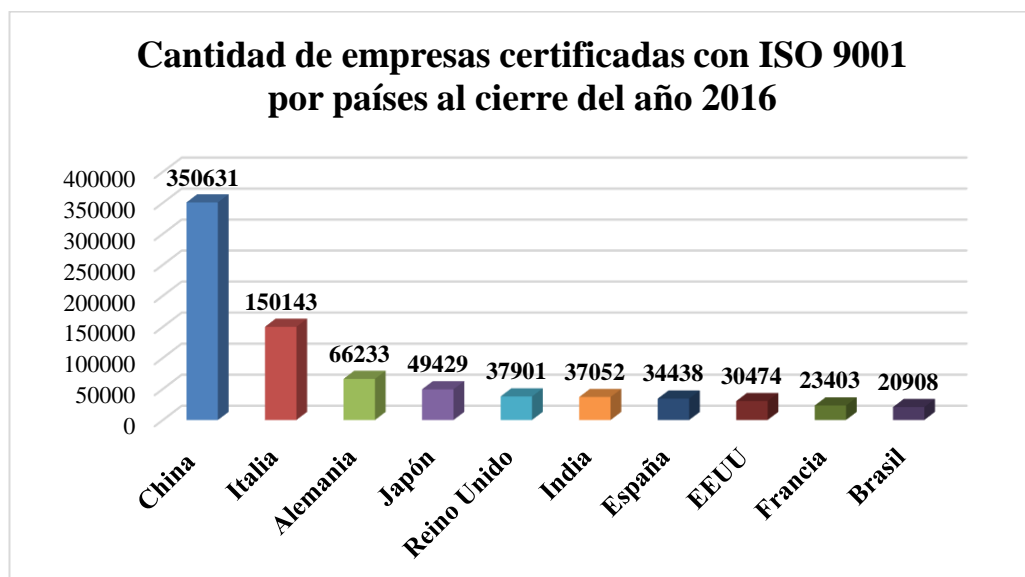


Gráfico N° 4: Cantidad de empresas certificadas con ISO 9001 por países a nivel mundial.
Fuente: ISO, 2017.

Como lo denota el gráfico China es el país del mundo con más empresas certificadas con ISO 9001 con más de 350 000 casi el triple más que el segundo que es Italia con más de 150 000.

En Latinoamérica los países con mayor cantidad de empresas certificadas son:

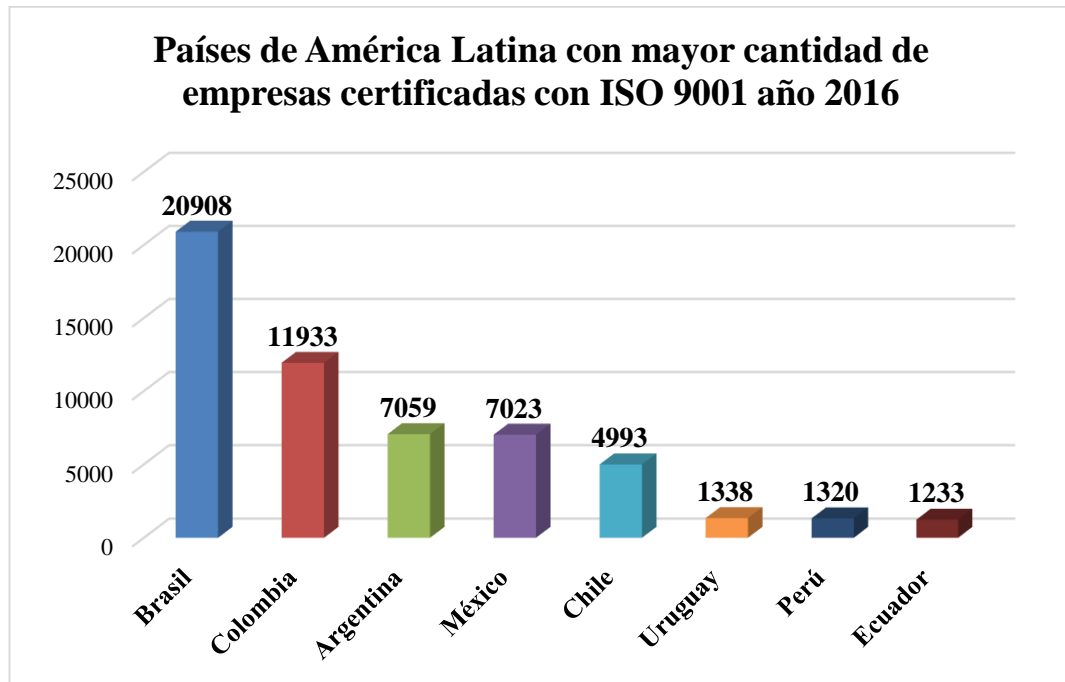


Gráfico N° 5: Cantidad de empresas certificadas con ISO 9001 por países en Latinoamérica. Fuente: ISO, 2017.

2. Premio EFQM de Excelencia. Premio Europeo de Calidad Total.

En el año 1988 catorce de las empresas más importantes de Europa, constituyen la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), con el objetivo de impulsar la gestión de la calidad total. Posteriormente en el año 1991 se crea el Premio Europeo de la Calidad (European Quality Award), el cual consiste en evaluar las empresas mediante del Modelo Europeo (EFQM) Modelo de Excelencia Empresarial.

En el año 1992 se desarrolla la primera edición de estos premios en Madrid, con la presencia del Rey Juan Carlos, patrocinado por la Comisión Europea, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) y la Organización Europea para la Calidad (EQO).

El premio posee tres categorías: Grandes empresas, Sector Público y PYMES. Es el más utilizado en Europa y se ha convertido en la base para la evaluación de las organizaciones en la mayoría de los premios nacionales y regionales de calidad en toda Europa.

Este modelo busca que las empresas europeas empleen los principios de la gestión de la calidad total en sus procesos, en las relaciones con los trabajadores, con los clientes externos y la sociedad en general. Su evaluación se basa en los resultados en desempeño, clientes, trabajadores y la comunidad, sobre la base de su liderazgo, políticas, estrategias, recursos y procesos.

Este reconocimiento se otorga a las empresas que pueden probar encontrarse a un nivel de puntuación igual o superior a 400 (en una escala de 0 a 1000), y a aquellas que, realizando una autoevaluación con relación al modelo, pueden demostrar que han generado un plan de mejora con la información obtenida. Se establecen dos categorías, “Reconocimiento por la Excelencia” y “Compromiso hacia la Excelencia”.

Este modelo EFQM posee dos elementos importantes para la evaluación de los resultados de las empresas aspirantes, ellos son:

Tabla N°4: Elementos para evaluar las empresas que aspiran al Premio EFQM.

Agentes Facilitadores	Criterios de Resultados
<p>1. Liderazgo: Comportamiento de todos los directivos al conducir la organización hacia la calidad total. Tiene en cuenta como el equipo ejecutivo y todos los demás directivos conciben y operan con la calidad total.</p>	<p>1. Satisfacción del Cliente: Que percepción tienen de la empresa y de sus productos y/o servicios los clientes externos. Un planteamiento de calidad total satisfará las necesidades y expectativas de los clientes.</p>
<p>2. Política y estrategia: Valores de la organización, visión y orientación estratégica y forma de que los logre la</p>	<p>2. Satisfacción del Personal: Cuáles son los sentimientos del personal con respecto a su empresa.</p>

empresa. Tiene en cuenta como la empresa incorpora el concepto de calidad total en la formulación, comunicación, implantación, revisión y mejora de su política y estrategia.

3. Gestión del Personal: Dirección de los recursos humanos de la empresa. Toma en consideración como la organización libera todo el potencial de su personal empleado con el objetivo de mejorar sus negocios de modo continuo.

Un planteamiento de calidad total satisfará las necesidades y expectativas de su personal.

3. Impacto Social: Cual es la percepción que la sociedad en general tiene con respecto a la empresa. En esto se incluyen opiniones acerca de los planteamientos de la empresa con relación a la calidad de vida, el medio ambiente y la protección de todos los recursos naturales.

4. Recursos: Dirección, utilización y conservación de los recursos. Toma en consideración como la empresa mejora continuamente su actividad por la optimización de sus recursos.

4. Resultados Económicos: Que es lo que a empresa está obteniendo en relación con el rendimiento económico previsto.

5. Procesos: Gestión de todas las actividades de la empresa que generan valor añadido. Toma en consideración como se identifican, revisan y corrigen si fuera necesario, los procesos clave y de apoyo, con el fin de garantizar la mejora permanente de los negocios de la empresa.

Fuente: Huilcarema, 2018

El modelo EFQM posee un eje importante relacionado con la innovación y el aprendizaje, que lo convierte en un modelo dinámico que se actualiza en función de los cambios del entorno y el mercado, esto se realiza teniendo en cuenta los principios de la mejora continua, incluyendo los cambios que en cada momento exigen las condiciones del entorno.

3. Premio Deming

El Premio Deming se instituyó en Japón en 1951, y fue denominado así en honor de Edwards W. Deming, experto en calidad norteamericano que jugó un papel decisivo en la difusión de las técnicas de calidad en Japón a partir de 1950.

Este premio se entrega todos los años y las opciones son:

- Grandes Empresas
- Divisiones de Grandes Empresas
- Pequeñas y Medianas Empresas
- Desde 1986 se instituyó una variante para empresas no japonesas.
- Premio Deming otorgado a personas que han hecho una gran contribución a la difusión y desarrollo de las teorías de la gestión de la calidad.
- Medalla de la Asociación Japonesa de Calidad a empresas que alcancen el premio Deming en cinco años al menos.

El premio Deming es otorgado por una comisión se creó en la Unión de Ingenieros y Científicos Japoneses. Las organizaciones que compiten por este importante premio tienen como denominador común que la calidad es la clave del éxito y la competitividad empresarial. Cuando se opta por el premio se introducen nuevas metodologías para alcanzar la calidad total.

La base del premio está asociada a 10 criterios de evaluación, los cuales se detallan a continuación:

Tabla N°5: Elementos para evaluar las empresas que aspiran al Premio Deming.

Política y objetivos: Se analiza cómo se determinan las políticas de dirección, calidad y control de calidad y cómo son transmitidas a través de todos los sectores de la empresa, así como los contenidos y su adecuación y presentación con claridad.	Normalización: Se analizan los procedimientos de establecimiento, revisión y derogación de estándares y la forma en que se controlan y sistematizan, así como el uso que se hace de ellos para la mejora de la tecnología de la empresa.
--	---

Organización y gestión: Se analizan si los campos de responsabilidad y	Control y gestión: Se evalúa cómo se realizan las revisiones periódicas de los
---	---

autoridad están bien definidos y la promoción en la organización de la cooperación entre áreas funcionales, además cómo se organiza la empresa para desarrollar exitosamente el control de la calidad.

procedimientos empleados para el mantenimiento y mejora de la calidad. También se analiza cómo están definidas la autoridad y responsabilidades sobre estas materias, y se examina el uso de gráficos de control y otras técnicas estadísticas.

Formación y entrenamiento: Se evalúa como se realizan las actividades de formación en el control de la calidad para los trabajadores, si los empleados reciben entrenamiento en calidad, por cursos o mediante el trabajo diario, el grado en que el concepto de control de calidad y las técnicas estadísticas han sido comprendidas y son utilizadas. Dentro de esta categoría se revisa el papel de los círculos de calidad.

Aseguramiento de la calidad: Se valora el sistema de dirección para la garantía de la calidad, y se analizan en detalle todas las actividades esenciales para garantizar la calidad y fiabilidad de los productos y servicios, incluyendo fiabilidad como son el desarrollo de nuevos productos, análisis de la calidad, diseño, producción, inspección. Se analiza también el sistema de dirección de la garantía de calidad.

Recogida de información y procesamiento de los datos: Se analiza cómo se recoge y transmite la información, procedente tanto del interior como del exterior de la compañía, a través de todos sus niveles y organizaciones. Se examina cuáles son los sistemas usados y la rapidez con que la información es recorrida, transmitida, analizada y utilizada.

Resultados: Se examinan los resultados producidos en la calidad de productos y servicios, gracias a la implantación del control de calidad, así como si se están produciendo y vendiendo bienes o servicios de suficiente calidad. Se examina también si ha existido mejora en los productos y servicios suministrados desde el punto de vista de la calidad y del coste y cantidad, y también si la empresa en su conjunto ha mejorado no sólo en calidad y beneficios, sino en el modo

científico de pensar de directivos y de sus empleados, la motivación y otros beneficios intangibles.

Calidad de productos y procesos: Se examina cómo son seleccionados y analizados los problemas, críticos o no, relativos a la calidad y cuál es el uso que se hace de estos análisis. Se analizan los métodos empleados y el uso que se hace de las herramientas estadísticas.

Planes futuros: Se examina si los puntos fuertes y débiles en la situación actual son adecuadamente reconocidos, y en qué modo se realiza la planificación para la mejora de la calidad.

Fuente: Huilcarema, 2018

Las empresas para optar por el Premio Deming deben entregar un expediente con la información general de cómo se realiza el control de calidad, además de informes separados de cada división o departamento donde se plasme de forma concreta el estado de la gestión de la calidad incluyendo los diez puntos antes mencionados, así como las prioridades de la empresa.

4. Premio Iberoamericano para la Excelencia.

El Premio Iberoamericano de Calidad Total se crea en el año 1999, por la Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad (FUNDIBQ), esta organización está constituida por empresas innovadoras y que desarrollan la gestión de la calidad total y que integra la experiencia de otros países en la implantación de modelos de gestión de la calidad total.

Este modelo se basa en principios muy parecidos a los del modelo EFQM, que manifiesta que solo se pueden obtener resultados de excelencia si existe liderazgo de la dirección y los procesos se adecúan a las necesidades de los clientes.

El Premio Iberoamericano a la Excelencia, se basa en la identificación de cinco procesos facilitadores y cuatro criterios de resultados, aportando cada uno de ellos puntuación para un total de 400 puntos.

Tabla N°6: Elementos para evaluar las empresas que aspiran al Premio Iberoamericano.

Procesos facilitadores	Criterios de evaluación
Liderazgo y estilo de dirección.	Liderazgo.
Política y Estrategia.	Personas.
Desarrollo de las Personas.	Política y estrategia.
Recursos y Asociados.	Alianzas y recursos.
Clientes.	Procesos.
	Resultados en los clientes.
	Resultados en las personas.
	Resultados en la sociedad.
	Resultados clave.

Fuente: Huilcarema, 2018

Los principios por los cuales se rige el modelo son:

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación hacia el cliente.
- Liderazgo y coherencia con los objetivos de la organización.
- Dirección por procesos y hechos.
- Desarrollo e implicación del personal.
- Aprendizaje, innovación y mejora continua.
- Desarrollo de alianzas y asociaciones.
- Responsabilidad social.

5. Premio Malcolm Baldrige.

El Premio Malcolm Baldrige de la calidad de los Estados Unidos, se crea treinta años después de haberse instaurado el Premio Deming, este premio es organizado por el Instituto Nacional de Estándares y Tecnologías (NIST) y la Asociación Norteamericana para la Calidad (ASQ).

El Malcolm Baldrige National Quality Award fue instituido por el Congreso de los Estados Unidos en el año 1988 con la finalidad de que los directivos de

organizaciones se preocupen más por la gestión de la calidad. Este modelo es el más difundido en los Estados Unidos y en países de su entorno. Al igual que el Premio Iberoamericano, sus elementos de medición coinciden con otros modelos.

Este premio incentiva los siguientes elementos:

- El reconocimiento de la calidad como un elemento cada vez más importante para la competitividad.
- El entendimiento de los requisitos para alcanzar la excelencia en calidad
- La participación de todos en la información sobre estrategias de calidad de éxito y sobre los beneficios derivados de la puesta en práctica de estas estrategias

En la escala de este premio, para ser consideradas organizaciones de categoría mundial, se debe alcanzar una puntuación entre 500 y 700 puntos. El modelo Malcolm Baldrige se basa en cuatro aspectos esenciales, es un sistema basado en el liderazgo, la planificación estratégica, y enfocado al cliente y al mercado.

Tabla N°7: Elementos para evaluar las empresas que aspiran al Premio Malcolm Baldrige.

Criterios	Puntaje
1. Liderazgo	120
2. Planeamiento estratégico	85
3. Enfoque al cliente y el mercado	85
4. Información y análisis	90
5. Enfoque en los recursos humanos	85
6. Gerencia de procesos	85
7. Resultados del negocio	450

Fuente: Huilcarema, 2018

Los criterios antes mencionados a su vez se dividen en subcriterios que asumen las ponderaciones que aparecen en la tabla anterior, y la evaluación de los puntos tiene que ver con las siguientes dimensiones:

- La primera se refiere al método utilizado para desarrollar el ítem respectivo.
- La segunda analiza la extensión de dicha aplicación o desarrollo dentro de la organización.
- La tercera se ocupa del resultado obtenido en relación al requerimiento planteado por el ítem.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA AGENCIA CONDAMINE DE LA COAC “FERNANDO DAQUILEMA”

Paradigma y tipo de investigación

El paradigma asumido en la presente investigación es el combinado, es decir se utilizan elementos de carácter cualitativo y cuantitativo para evaluar la calidad de los servicios de la agencia Condamine de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema y proponer un modelo de gestión de la calidad. En la investigación se utilizarán elementos cualitativos para caracterizar la situación actual de la calidad de los servicios en la cooperativa, además, se incluirán elementos cuantitativos para lograr representatividad en el estudio y el procesamiento estadístico de los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos.

La investigación es descriptiva ya que se diagnóstica la calidad del servicio de la agencia Condamine de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, además, de proponer un modelo que permita gestionar de manera eficaz la misma e incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos.

Por su modalidad la investigación es aplicada pues su finalidad es caracterizar la realidad de la gestión de la calidad en la agencia Condamine de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Es decir, la investigación resuelve un problema concreto relacionado con la necesidad de gestionar la calidad de los servicios en la cooperativa para mejorar su desempeño.

Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos.

- **Población y muestra**

La población está conformada por todos los socios de la agencia Condamine de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema de la provincia Chimborazo.

Al cierre del año 2016 la cooperativa cuenta con 6254

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utiliza la siguiente ecuación:

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

Donde:

K: 1,96 coeficiente que tiene en cuenta el nivel de confianza (95,45%)

P: probabilidad de éxito

Q: (1 - p) probabilidad de fracaso

Como no se conocen los valores de P y Q se asume que P=Q=50%

e: margen de error (5%)

N: tamaño de la población (total de clientes de la agencia)

n: tamaño de la muestra

$$n = \frac{6254 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (6254 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 362$$

- **Operacionalización de las variables**

La variable a incluir en la investigación es gestión de la calidad, la cual puede ser conceptualizada como conjunto de operaciones que incluyen planificación, evaluación y mejora de la calidad de los productos y servicios de una organización.

Tabla N°8: Operacionalización de la variable de investigación.

Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Planificación	Determinación de necesidades de los clientes Determinación del ciclo de servicios y momentos de la verdad.	Encuestas y entrevistas Análisis de documentos
Evaluación	Evaluación de la calidad de los servicios Evaluación de la satisfacción del cliente	Encuestas y entrevista. Modelo Servqual
Mejora	Mejora continua	Determinación de los costos de calidad. Diagrama causa efecto

Fuente: Huilcarema, 2018

Procedimiento para la recogida de los datos.

- **Análisis de documentos.**

Se revisarán los documentos de gestión de la Agencia y Cooperativa (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, Plan Operativo Anual, Manual de Procesos, Normativas, entre otros) para identificar las políticas y estrategias para la gestión de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

A continuación, la ficha de investigación del análisis de documentos

Tabla N°9: Ficha metodológica del análisis de documentos.

Elemento	Características
Fecha	Abril 2017
Duración	80 horas

Objetivo	Identificar las políticas y estrategias para la gestión de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en la agencia Condamine de la COAC “Fernando Daquilema” Ltda.
Aspectos a tener en cuenta	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de la cooperativa para la atención a los clientes. • Políticas para la evaluación de la calidad de los servicios que brinda la cooperativa. • Instrumentos que emplea la cooperativa para la evaluación de la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes.
Documentos a consultar	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. • Manual de procesos de la cooperativa. • Normativa para la prestación de servicios.

Fuente: Huilcarema, 2018

- **Entrevista a funcionarios de la Cooperativa relacionados con la gestión de la calidad.**

Se realiza una entrevista a los siguientes funcionarios de la cooperativa:

1. Gerente general.
2. Responsable de atención al socio.

A continuación, la ficha de investigación de la entrevista

Tabla N°10: Ficha metodológica de la entrevista.

Elemento	Características
Fecha	Mayo 2017
Duración	10 horas
Objetivo	Reconocer los mecanismos empleados para la gestión de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en la agencia Condamine de la COAC “Fernando Daquilema” Ltda.

Aspectos a tener en cuenta	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de la cooperativa para la gestión de la calidad. • Políticas para la evaluación de la calidad de los servicios que brinda la cooperativa. • Instrumentos que emplea la cooperativa para la evaluación de la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes.
----------------------------	--

Entrevistados	Gerente general Responsable de atención al socio.
---------------	--

Fuente: Huilcarema, 2018

La guía de entrevista se encuentra en el anexo 1.

- **Encuesta a socios de la cooperativa.**

Esta encuesta se aplica a la muestra calculada de 361 socios de la cooperativa, para evaluar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Tabla N°11: Ficha metodológica de la encuesta.

Elemento	Características
Fecha	Junio 2017
Duración	120 horas
Objetivo	Evaluar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes de la cooperativa.
Aspectos a tener en cuenta	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las necesidades de los clientes. • Evaluación de la calidad de los servicios que brinda la cooperativa. • Evaluar la satisfacción de los clientes de la cooperativa.
Método de muestreo	Muestreo probabilístico, Aleatorio Simple.
Selección de las unidades de muestreo	Lista de socios de la cooperativa

Fuente: Huilcarema, 2018

La encuesta a socios para desarrollar el diagnóstico se encuentra en el anexo 2.

Resultado del diagnóstico sobre la gestión de la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., domiciliada en el cantón Riobamba, provincia Chimborazo, es una entidad de economía popular y solidaria que realiza actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social en el marco del Código Orgánico Monetario y Financiero, de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, de su Reglamento y Estatuto Social.

La Cooperativa, cuenta con talento humano, tecnologías, procesos e infraestructura para el desarrollo de sus actividades.

Misión

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito con principios y valores cristianos, que fomentamos el desarrollo económico-social de nuestros socios y socias.

Visión

Ser una Cooperativa de ahorro y Crédito del segmento uno, con enfoque intercultural, basada en principios y valores cristianos.

Principios y Valores Institucionales

Los principios y valores institucionales que caracterizan a la Cooperativa Fernando Daquilema son:

Tabla N°12: Principios y valores de la cooperativa.

Principios	Valores
• Principios Cristianos	• Solidaridad
• Randi Randi (reciprocidad)	• Transparencia
• Participación social y comunitaria	• Ética y Moral
• Interculturalidad	• Proactividad
• Espíritu Cooperativo	• Trabajo en Equipo

Fuente: COAC “Fernando Daquilema”

Principios y Valores Cooperativos

Los principios y valores del cooperativismo universal que buscan impulsar la gestión de intermediación financiera con responsabilidad social y que la institución los ha hecho suyos:

Tabla N°13: Principios y valores cooperativos.

Principios	Valores
<ul style="list-style-type: none">• Membresía abierta y voluntaria	<ul style="list-style-type: none">• Ayuda mutua
<ul style="list-style-type: none">• Control democrático de los socios	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad Social
<ul style="list-style-type: none">• Participación económica de los socios	<ul style="list-style-type: none">• Democracia
<ul style="list-style-type: none">• Autonomía e Independencia	<ul style="list-style-type: none">• Igualdad
<ul style="list-style-type: none">• Educación, entrenamiento e información	<ul style="list-style-type: none">• Equidad
<ul style="list-style-type: none">• Cooperación entre Cooperativas	<ul style="list-style-type: none">• Solidaridad
<ul style="list-style-type: none">• Compromiso con la Comunidad	

Fuente: COAC “Fernando Daquilema”, 2017

Productos y servicios de la cooperativa

Tabla N°14: Productos y servicios de la cooperativa.

Producto	Descripción
Daqui Plazo Fijo	Depósito e inversión de dinero en un tiempo determinado, según lo desee y con los mejores intereses del mercado.
Daqui Ahorros a la Vista	Depósitos y retiros en el momento que lo requiera. Al mantener saldo en la cuenta, el asociado recibe un interés del 3% anual.
Daqui Ahorros Programados	Ahorro periódico previamente acordado que permite al asociado contar con un mayor capital para satisfacer sus necesidades de: inversión, educación, salud, vivienda, etc.

Daqui Créditos	<p>Microcréditos. - Crédito dirigido a actividades generadoras de beneficios, para microempresarios que deseen fortalecer su negocio.</p> <p>Consumo. - Crédito encaminado a la compra de bienes, electrodomésticos, etc., para empleados públicos y privados con estabilidad laboral.</p> <p>Credimóvil.- Crédito que se tramita en su lugar de trabajo; dirigido a microempresarios, comerciantes, etc., que ahorran con el producto financiero Daquimóvil.</p>
Giros nacionales e internacionales	Envío de dinero desde y a cualquier institución financiera del país y del mundo, a través de los servicios de transferencia de MoneyGram y Ría.
Gestión de pagos	Pago de servicios básicos, impuestos y otros servicios a través de Puntomático y Pagoágil.

Fuente: COAC “Fernando Daquilema”, 2017

La COAC “Fernando Daquilema” sirve a los socios y la comunidad por medio de los siguientes canales:

Tabla N°15: Canales de servicios de la cooperativa.

Canal	Descripción
Ventanillas	En las 13 oficinas operativas ubicadas en: Riobamba, Quito, Guayaquil, Santo Domingo de los Tsáchilas, La Libertad, Guamote, Alausí y Machala.
Daqui Móvil	La plataforma tecnológica que sirve en el lugar de trabajo y del negocio de los asociados (mercados, locales comerciales, domicilio), en el tiempo acordado; logrando fortalecer la cultura de ahorro y de manejo del endeudamiento con tecnología de punta para que ejecute ahorro, crédito y pago de servicios básicos.
Daqui Card	Tarjeta de débito que permite que el dinero del asociado

	esté disponible las 24 horas del día y los 365 días del año, en todos los cajeros automáticos Banred , a nivel nacional.
Daqui Online	Canal virtual con el que se puede realizar transacciones internas y externas, desde y para cualquier lugar del mundo de forma segura y confiable. Además, se puede realizar pagos de servicios básicos; transferencias, consultas, etc.

Fuente: COAC “Fernando Daquilema”, 2017

- **Entrevista a los directivos relacionados con la gestión de la calidad.**

Se entrevista al gerente y el Responsable de Atención al Socio de la agencia Condamine de la COAC Daquilema

a) Existen políticas y estrategias de calidad en la COAC.

Considerando que la cooperativa se encuentra en una etapa de complementación no existen documentos sobre políticas y estrategias de calidad; aunque es justo exponer que se hacen esfuerzos importantes por la calidad de los servicios y satisfacción de los socios mediante atención personalizada, visitas a los diferentes pueblos para atraer la atención de la cooperativa y garantizar seguir siendo líderes como en estos primeros 12 años de vida. En estos momentos la cooperativa se encuentra en un proceso de diseño de sus procesos para posteriormente implementar mecanismos para la gestión de la calidad.

b) Determinación de las expectativas de los socios.

No existen procedimientos ni mecanismos establecidos para determinar las expectativas de los socios, aunque se supone son altas pues la cooperativa tiene una gran cantidad de socios accediendo a los productos y muy pocos desertores en el último año.

Los catalogan la cooperativa como una institución con solvencia y sobre todo ven como una institución cristiana con valores y principios con crecimiento continuo y generación de confianza.

c) Existencia de instrumentos para evaluar la calidad de los servicios y la satisfacción de los socios.

En la actualidad la cooperativa no posee instrumentos para evaluar la satisfacción de los socios, en ocasiones se conversa con los socios y se utilizan estos comentarios como retroalimentación para el servicio. En dos ocasiones se aplicaron encuestas y los resultados fueron debatidos con los trabajadores.

d) Criterios por los cuales los socios escogen la cooperativa

En el país hay bancos y bancos; cooperativas de ahorro y crédito y cooperativas de ahorro y crédito. Cada institución trata desde la concepción de sus principales -sean accionistas, dirigentes o ejecutivos- de participar en la transaccionalidad económica en el País. En el caso de las COACs, cada una ha tratado de imprimir su matiz. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., lo ha hecho, basándose y procurando practicar sus principios y valores que han emergido del cristianismo, de los pueblos originarios y de los del cooperativismo universal. Sin lugar a dudas, éstos, le han permitido ser una de las instituciones financieras de mayor crecimiento de la provincia de Chimborazo y del Ecuador. Actualmente cuenta con cuatro canales de atención: 1.-) ventanillas/agencias – (13 oficinas/agencias), 2.-) cajeros automáticos, 3.-) cooperativa en línea (DAQUI-ONLINE); y, 4.-) DAQUIMOVIL. Estos son los medios o canales por los cuales ha procurado y procura atender con calidad y calidez a sus asociados y clientes en las diferentes ciudades del Ecuador.

A través de estos canales, fortalece la cultura de ahorro de sus socios, asesora y entrega créditos para un endeudamiento sano y productivo. Así, la institución cuenta con productos de captación: Ahorro a la vista, ahorro programado e inversiones; y, con productos de crédito, tales como: microcrédito, consumo y vivienda.

La transparencia es una de sus fortalezas. De a poco ha ganado la confianza de sus socios y la comunidad a la que sirve. Para ello, cuenta con un Talento Humano que trabaja con principios y valores arriba enunciados.

Otra de sus principales fortalezas radica en su relación con su base social, la misma que es parte en su gran mayoría de las iglesias evangélicas kichwas del pueblo

Puruwa, y que a su vez forman parte del gran ejército de mujeres y hombres dedicados a dinamizar el comercio formal e informal en los mercados populares de las principales ciudades del Ecuador y en sus alrededores.

Por su ascendencia, la cooperativa mantiene una identidad y un trabajo basado en los principios de los pueblos originarios. El No robar (**Ama Shwa**), No mentir (**Ama Llulla**) y No ser ocioso (**Ama Killa**) no es un lema para los documentos o las paredes; éstos coadyuvan en la cotidianidad a edificar la identidad individual y grupal de su talento humano, lo cual ha definido junto con el asumir del principio cristiano, el camino seguido y a seguirse.

Al fusionar la fortaleza de la relación con su base social con la del actuar conforme su identidad, la institución ha logrado acompañar a líderes, lideresas y miembros de iglesias, comunidades, mercados, barrios en los que ha servido. Esta forma de actuar se lo ha hecho practicando el Marketing Social.

La sumatoria de los logros que se han construido con el caminar (levantándose y a veces cayéndose) le ha permitido ser sentida como instrumento de sus socios, pues la cooperativa en muchos casos ha sido la herramienta, la compañía del pequeño empresario de los mercados populares en los que ha servido, pues se ha aliado al socio desde cuando éste era presa fácil del chulco y la usura. Esta relación se ha potenciado, pues la cooperativa ha innovado el servicio de las microfinanzas, al atender en el sitio de trabajo del socio emprendedor, haciendo posible que éste no “pierda” su tiempo en asistir al Banco o a la cooperativa para transaccionar sus ahorros o pagos y sea atendido en tiempo real. Este canal se denomina DAQUIMOVIL, el cual permite que el socio en su lugar de trabajo y en el tiempo acordado, sea visitado y asesorado por ejecutivos de la institución para fortalecer su cultura de ahorro y ayudar para mejorar el emprendimiento y para no caer en el sobreendeudamiento. La práctica de educación financiera es diaria y de ser posible en cada encuentro de la cooperativa con el socio.

Lo dicho, ha fortalecido la imagen corporativa, dando como resultado que antes de cumplir 12 años de vida institucional, la cooperativa sea uno de los instrumentos económico-financieros de alrededor de 80000 socios/as, es decir 80000 mil familias ecuatorianas que en su mayoría no eran tomadas en cuenta por la banca formal y

tradicional. De esta manera la Cooperativa ha sido también un canal de Inclusión financiera.

Entonces, ¿por qué los socios llegan a la cooperativa? Porque la institución se ha culturizado, es decir se ha puesto los zapatos de los socios, intenta conocer sus problemas, sus necesidades y procura ayudar a satisfacerlos. Para ejemplo un botón: los socios son tratados con respeto y en un enfoque intercultural, así, los kichwas pueden comunicarse en su lengua materna y los hispanos hablantes en el castellano. Esto genera confianza, empoderamiento.

e) Necesidad de implementar nuevas estrategias para evaluar la calidad y satisfacción de los socios.

La cooperativa requiere urgente de instrumentos para evaluar la calidad y satisfacción de los socios pues el crecimiento es considerable y la expansión de esta debe estar acompañada de elevados estándares de calidad.

- **Encuesta para evaluar la calidad de los servicios y la satisfacción de los socios.**

Para la evaluación de la satisfacción de los clientes externos de la Cooperativa, se aplica el modelo de evaluación de la calidad de los servicios (Servqual) desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1989), modificado por Valls y Vigil (2012), específicamente la diferencia 5.

Diferencia 5. Satisfacción de los clientes externos con la calidad de los servicios prestados.

El cuestionario posee 22 ítems o preguntas relacionadas con los atributos que evalúan la satisfacción del cliente, ellos son

1. Tangibilidad

Este atributo evalúa los elementos tangibles que influyen en la satisfacción de los clientes y se relaciona con las siguientes preguntas.

Pregunta 1. La COAC tiene equipos de apariencia moderna

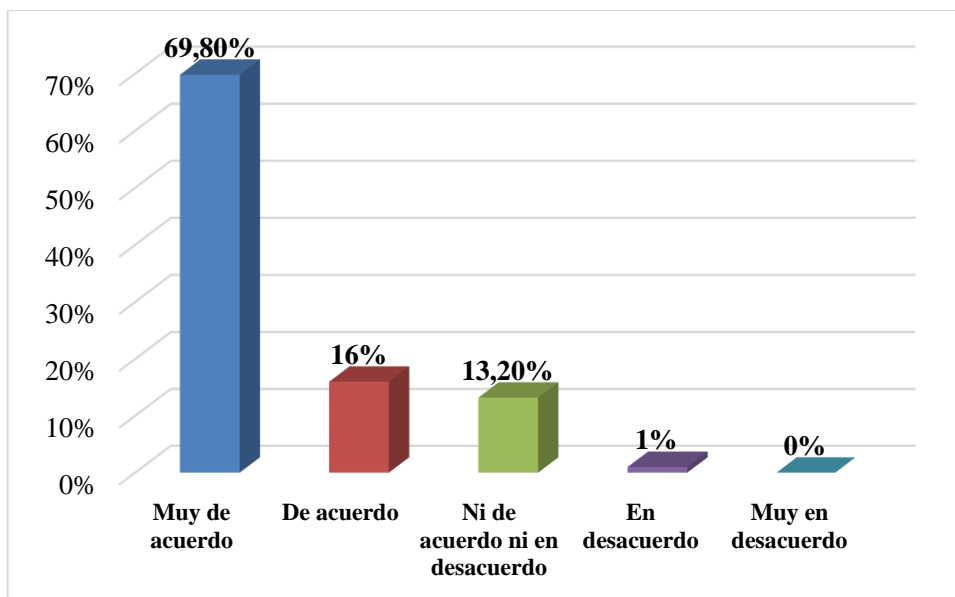


Gráfico N° 6: Apariencia de los equipos de la cooperativa.

Fuente: Huilcarema, 2018

Como se puede observar el 86% de la población encuestada manifiestan que están muy de acuerdo y de acuerdo que la cooperativa cuenta con equipos de apariencia moderna, mientras que el 13% no está de acuerdo ni en desacuerdo y un 1% está en desacuerdo, por lo que se determina que la Cooperativa si cuenta con equipos de modernos.

Pregunta 2. Las instalaciones físicas de la COAC son visualmente atractivas

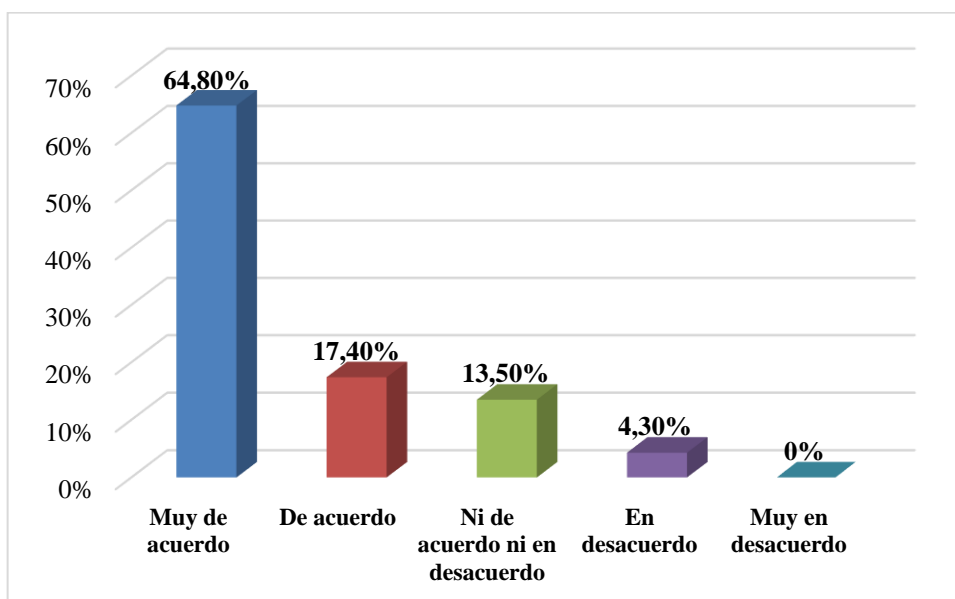


Gráfico N° 7: Instalaciones físicas de la cooperativa.

Fuente: Huilcarema, 2018

Del total de la muestra se observa si las instalaciones físicas son visualmente atractivas, el 96% está muy de acuerdo, el 4% de acuerdo, dando como énfasis a que las instalaciones físicas si son visualmente atractivas.

Pregunta 3. Los empleados de la COAC tienen una apariencia pulcra

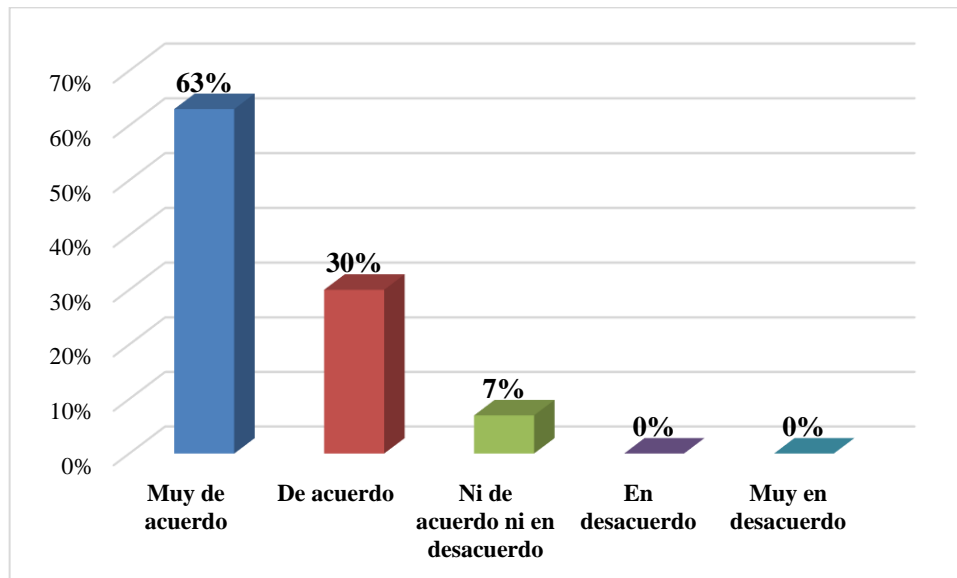


Gráfico N° 8: Apariencia pulcra de los empleados.

Fuente: Huilcarema, 2018

El 63% de la población está muy de acuerdo que los empleados tienen una apariencia pulcra, el 30% está de acuerdo, mientras que el 7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que se identifica que en su gran mayoría los clientes externos sí consideran que los empleados poseen una apariencia pulcra, aunque un 7% considera que no.

Pregunta 4. Los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.

Tabla N°16: Recursos materiales relacionados con el servicio.

Ítems	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	216	59,8
De acuerdo	94	26
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	61	14,2
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	361	100

Fuente: Huilcarema, 2018

Se puede establecer que el 85% de la población total están muy de acuerdo y de acuerdo que los elementos materiales relacionados con el servicio son visualmente atractivos, mientras que el restante 15% no está de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que se demuestra que la mayor parte de los clientes sí consideran que el servicio es visualmente atractivo.

2. Fiabilidad

Este atributo evalúa la probabilidad de que se brinde un servicio de calidad y se relaciona con las siguientes preguntas

Pregunta 5. Lo que la COAC promete a sus socios lo cumple en el tiempo estipulado.

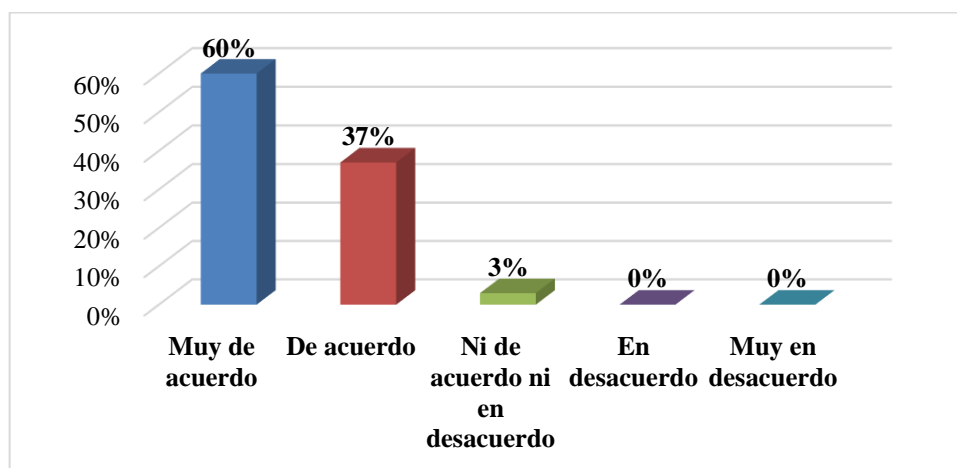


Gráfico N° 9: Cumplimiento de las promesas de la cooperativa con los socios.
Fuente: Huilcarema, 2018

Como se puede observar el 60% de la población encuestada manifiesta que están muy de acuerdo que lo que la Cooperativa promete a sus socios lo cumple en el tiempo estipulado, el 37% está de acuerdo, mientras que el 3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, dando a conocer que la Cooperativa si cumple en su gran parte con sus socios en el tiempo estipulado.

Pregunta 6. Cuando el cliente tiene un problema, la COAC muestra un sincero interés en solucionarlo.

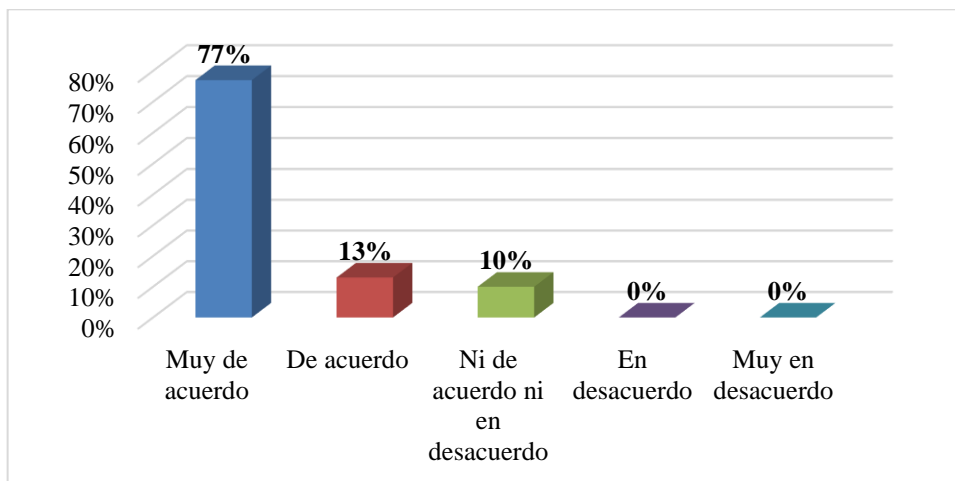


Gráfico N° 10: Interés de la cooperativa por solucionar los problemas de los socios.
Fuente: Huilcarema, 2018

Del total de la población se observa que el 77% manifiesta que cuando el cliente tiene un problema la cooperativa muestra un sincero interés en solucionarlo, el 13% está de acuerdo y un 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que implica que la cooperativa tiene interés en solucionar los problemas de sus socios, pero no siempre lo cumple.

Pregunta 7. La COAC realiza bien el servicio a la primera vez.

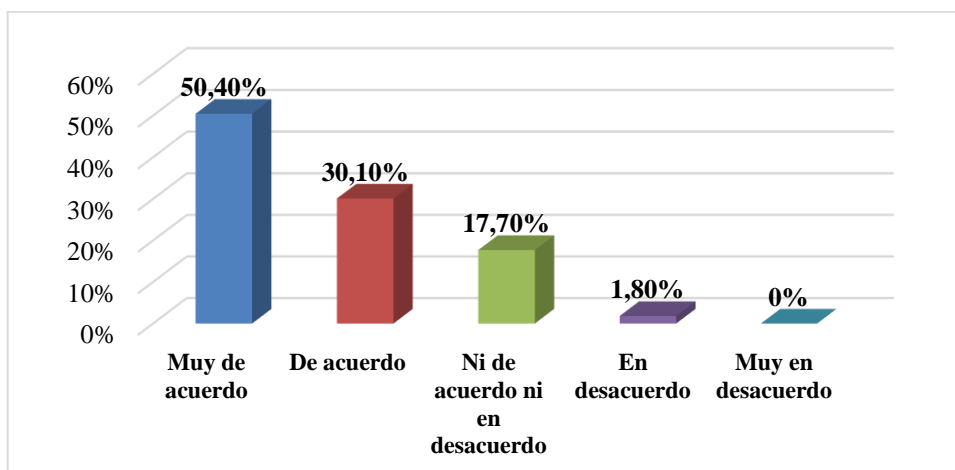


Gráfico N° 11: Realización del servicio bien desde la primera vez.
Fuente: Huilcarema, 2018

El 70% está en muy de acuerdo de que la Cooperativa realiza bien su servicio en la primera vez, el 30% está de acuerdo, conociendo así que la Cooperativa trabaja en brindar un buen servicio a sus clientes.

Pregunta 8. La COAC concluye el servicio en el tiempo prometido.

Tabla N°17: Cumplimiento del servicio en el tiempo prometido.

Ítems	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	234	64,8
De acuerdo	94	26
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33	9,2
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	361	100

Fuente: Huilcarema, 2018

El 90% está muy de acuerdo que la cooperativa cumple el servicio en el tiempo prometido y el restante 10% está de acuerdo, demostrando así que la cooperativa sí cumple con lo ofrecido.

Pregunta 9. La COAC insiste en mantener registros exentos de errores.

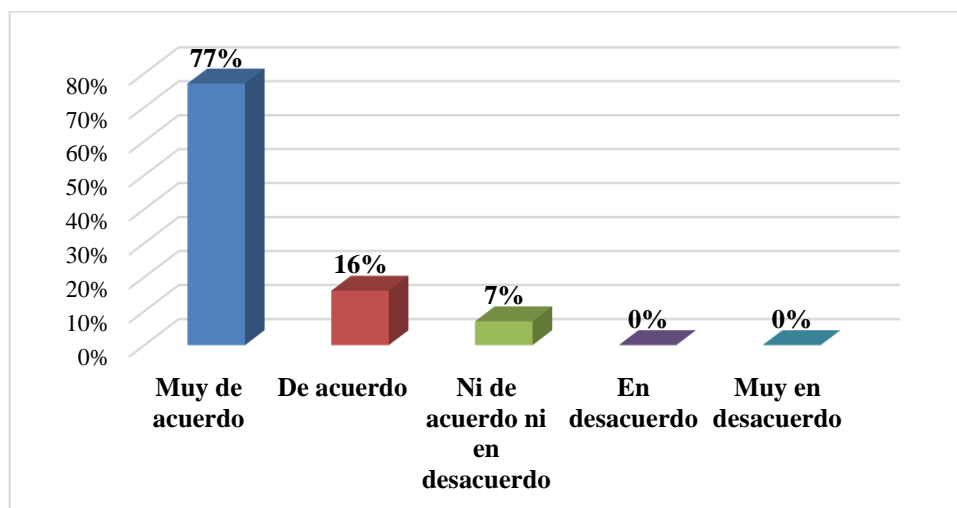


Gráfico N° 12: Registros exentos de errores en la cooperativa.

Fuente: Huilcarema, 2018

El 77% de la población encuestada muestra que está de muy de acuerdo que la cooperativa insiste en mantener registro exento de errores, el 16% está de acuerdo y el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual se determina que la cooperativa

trabaja en brindar un servicio exento de errores, pero algunos socios no coinciden con ese criterio.

3. Capacidad de respuesta

Este atributo tiene en cuenta la disposición de los trabajadores de la cooperativa para ayudar a los socios y brindar un servicio rápido.

Pregunta 10. Los empleados de la COAC comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.

Tabla N°18: Comunicación de los empleados de la finalización del servicio.

Ítems	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	226	62,6
De acuerdo	72	19,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	63	17,5
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	361	100

Fuente: Huilcarema, 2018

Se puede observar que el 82% de la población encuestada están muy de acuerdo y de acuerdo en cuanto a que los empleados de la cooperativa comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio y el otro 18% manifiesta no estar de acuerdo ni en desacuerdo, indicando así que los empleados indican a los clientes la realización del servicio.

Pregunta 11. Los empleados de la COAC ofrecen un servicio rápido a sus clientes.

Tabla N°19: Rapidez en el servicio de la cooperativa.

Ítems	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	169	
De acuerdo	102	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	90	
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	361	100

Fuente: Huilcarema, 2018

El 65% está en muy de acuerdo y el 35% de acuerdo, dando énfasis a que los empleados sí cumplen con las expectativas de sus clientes al brindar un servicio rápido.

Pregunta 12. Los empleados de la COAC siempre están dispuestos a ayudar.

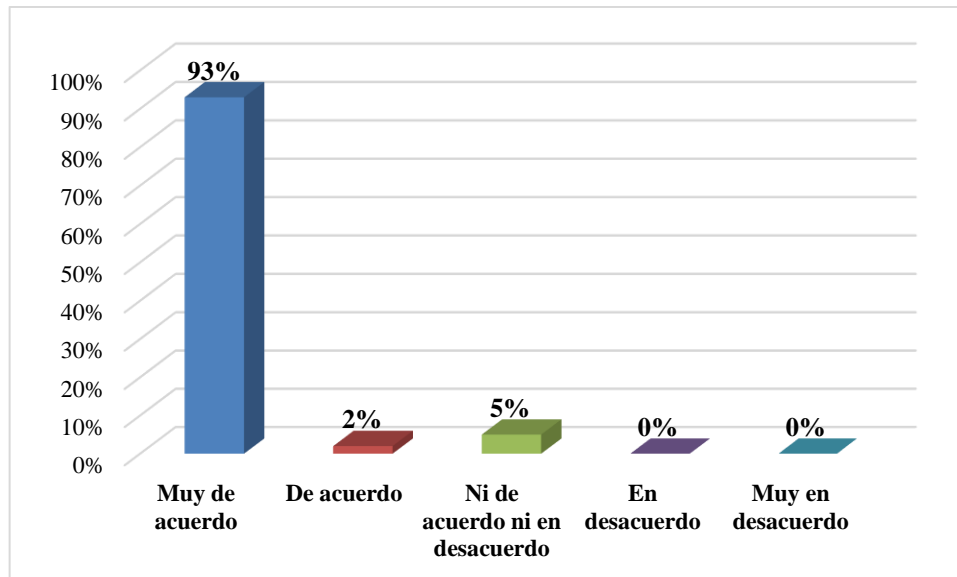


Gráfico N° 13: Disposición de los empleados de la cooperativa para ayudar a los socios.
Fuente: Huilcarema, 2018

El 93% de la población total indica que está en muy de acuerdo en que los empleados de la cooperativa siempre están dispuestos a ayudar, el 2% está de acuerdo, y un 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, dando a conocer que los empleados constantemente están listos para ayudar a sus clientes, pero no todos los socios lo perciben así.

Pregunta 13. Los empleados de la COAC nunca están ocupados para ayudar al cliente.

Tabla N°20: Disposición de los empleados para ayudar a los socios de la cooperativa.

Ítems	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	221	61,2
De acuerdo	82	22,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	58	16,1
En desacuerdo	0	0

Muy en desacuerdo	0	0
Total	361	100

Fuente: Huilcarema, 2018

El 84% de la población total está en muy de acuerdo y de acuerdo en que los empleados de la Cooperativa nunca están ocupados para ayudar al cliente, mientras el 16% no está de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que se muestra que en la Cooperativa los empleados siempre están dispuestos a ayudarles a los clientes.

4. Seguridad

Este atributo se relaciona con el nivel de preparación, las destrezas y atención que los empleados prestan para brindar el servicio con confianza y credibilidad por parte de la cooperativa, lo cual genera una sensación de seguridad en los socios que acuden a recibir los servicios de la COAC.

Pregunta 14. Los empleados de la COAC transmiten confianza al cliente.

Tabla N°21: Confianza transmitida por los empleados a los socios de la cooperativa.

Ítems	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	237	65,6
De acuerdo	69	19,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	55	15,3
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	361	100

Fuente: Huilcarema, 2018

El 85% de la población encuestada manifiesta que está en muy de acuerdo y de acuerdo con que los empleados de la cooperativa transmiten confianza al cliente y el 15% no está de acuerdo ni en desacuerdo, determinando así que los empleados al momento de brindar sus servicios brindan toda la atención necesaria para que puedan confiar en ellos.

Pregunta 15. Los empleados de la COAC hacen sentir seguros a los socios en sus transacciones con la organización.

Tabla N°22: Seguridad transmitida por los empleados a los socios de la cooperativa.

Ítems	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	215	59,5
De acuerdo	84	23,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	62	17,3
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	361	100

Fuente: Huilcarema, 2018

El 83% manifiesta que está en muy de acuerdo y de acuerdo en que los empleados de la cooperativa se sienten seguros en sus transacciones con la organización, el 17% restante no está de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que se determina que los empleados dan seguridad al momento de realizar cualquier transacción de sus clientes.

Pregunta 16. Los empleados de la COAC siempre son amables con los clientes.

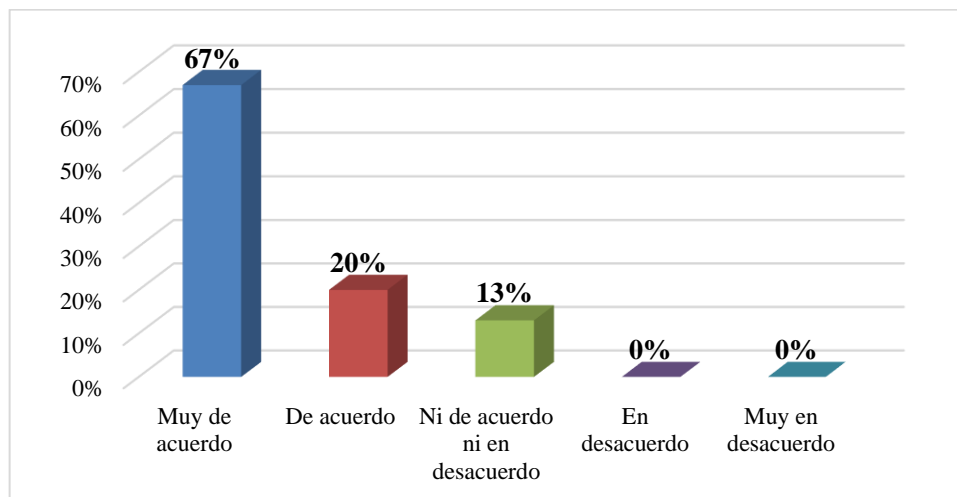


Gráfico N° 14: Amabilidad de los empleados de la cooperativa al tratar a los socios.

Fuente: Huilcarema, 2018

El 67% está en muy de acuerdo de que los empleados de la cooperativa siempre son amables con los clientes, el 20% está de acuerdo y el 13% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual se determina que los empleados al momento de prestar sus servicios se muestran cordiales, pero no siempre sucede así pues existe un porcentaje relativamente alto de los socios lo expone.

Pregunta 17. Los empleados de la COAC tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas del cliente.

Tabla N°23: Conocimiento de los empleados para responder a interrogantes de los socios de la cooperativa.

Ítems	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	242	67
De acuerdo	78	21,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	12,4
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	361	100

Fuente: Huilcarema, 2018

El 87% está muy de acuerdo o de acuerdo con que los empleados poseen conocimientos para poder responder a las interrogantes de los socios, y el 13% no están de acuerdo ni en desacuerdo, demostrando así que los empleados cuentan con los conocimientos suficientes para responder inmediatamente a cualquier inquietud de los clientes.

5. Empatía

Está relacionada con la disposición de los trabajadores de la cooperativa para interactuar con los socios durante el proceso de servicios.

Pregunta 18. La COAC brinda una atención individualizada a los clientes.

Tabla N°24: Los empleados brindan atención especializada a los socios de la cooperativa.

Ítems	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	237	65,6
De acuerdo	72	19,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	14,5
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	361	100

Fuente: Huilcarema, 2018

El 86% está muy de acuerdo o de acuerdo con que los trabajadores de la cooperativa brindan atención especializada, y el 14% no está de acuerdo ni en desacuerdo, demostrando así que los empleados cuentan con los conocimientos suficientes para responder inmediatamente a cualquier inquietud de los clientes.

Pregunta 19. La COAC tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.

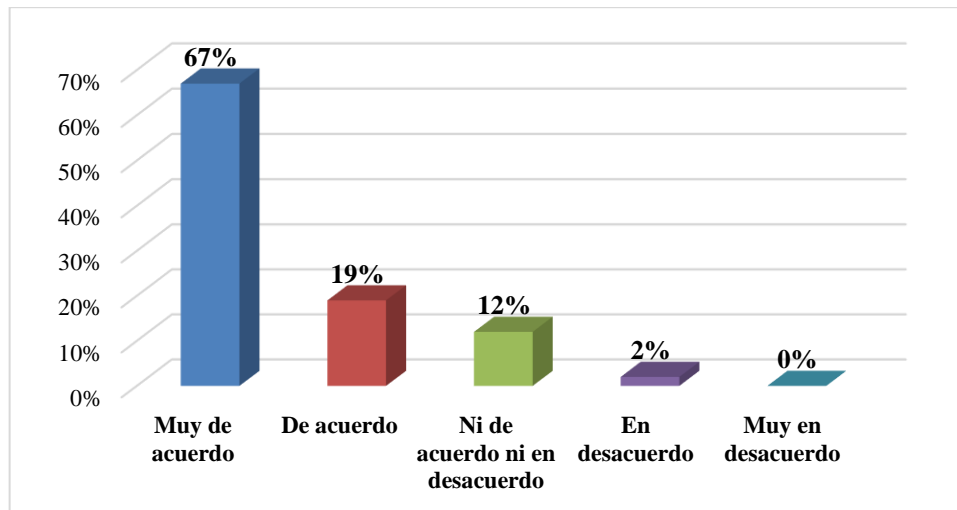


Gráfico N° 15: Horarios convenientes de la cooperativa.
Fuente: Huilcarema, 2018

El 86% de la población encuestada está en muy de acuerdo y de acuerdo con que la Cooperativa tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes, el 14% no está de acuerdo ni en desacuerdo, dando a conocer que la Cooperativa trabaja en horarios que sean beneficiosos para sus clientes.

Pregunta 20. La COAC tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.

Tabla N°25: Atención personalizada de los empleados de la cooperativa.

Ítems	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	223	61,7
De acuerdo	65	18
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	73	20,3
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	361	100

Fuente: Huilcarema, 2018

El 80% está muy de acuerdo o de acuerdo con que la Cooperativa tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes, el otro 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo, dando énfasis a que la Cooperativa cuenta con el personal enfocado a una atención individual con sus clientes.

Pregunta 21. La COAC se preocupa por los intereses de sus clientes.

Tabla N°26: Preocupación por los intereses de los socios de la cooperativa.

Ítems	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	212	58,7
De acuerdo	74	20,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	75	20,8
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	361	100

Fuente: Huilcarema, 2018

El 80% de la población total está en muy de acuerdo o de acuerdo con que la Cooperativa se preocupa por los intereses de sus clientes y el 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo, determinando así que lo primordial de la Cooperativa es enfocarse en sus clientes.

Pregunta 22. Los empleados de la COAC comprenden las necesidades del cliente.

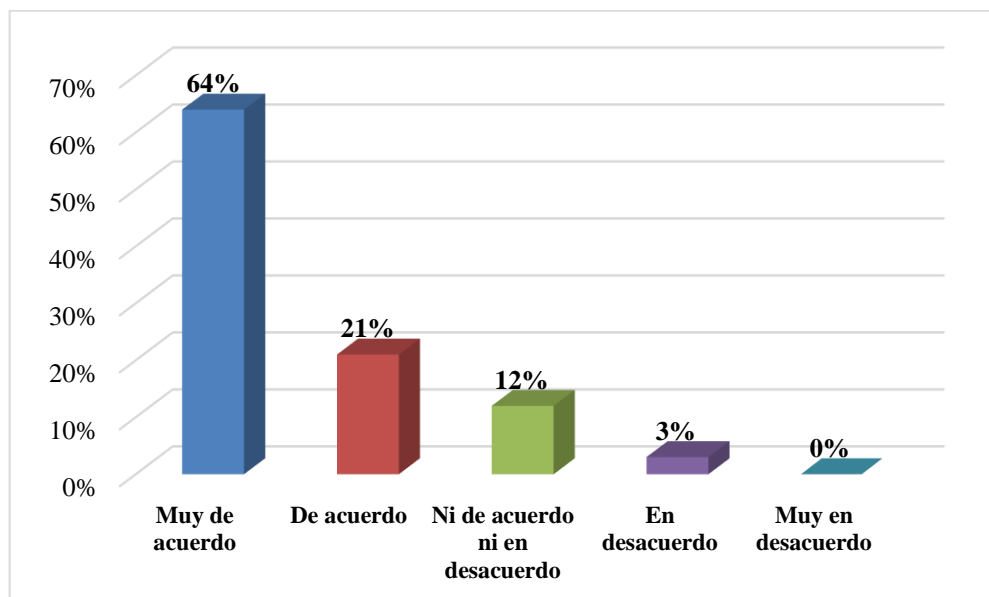


Gráfico N° 16: Los empleados comprenden las necesidades de los socios de la cooperativa.

Fuente: Huilcarema, 2018

El 92% de la población total está muy de acuerdo que los empleados de la Cooperativa comprenden las necesidades del cliente, el 8% está de acuerdo, dando a conocer que los empleados comprenden las necesidades de los socios.

Principales insuficiencias detectadas en el diagnóstico

- La cooperativa no posee políticas ni estrategias de calidad por lo que no tienen una proyección clara sobre la gestión de la calidad y satisfacción de los socios. Aunque consideran que cumplen con las expectativas de los socios, pero no poseen evidencias de esa aseveración.
- En la cooperativa no existen procedimientos ni mecanismos establecidos para determinar las expectativas de los socios, por lo que se diseñan los servicios en función de lo que consideran los directivos y no en función de las necesidades de los socios.
- La cooperativa no posee instrumentos para evaluar la satisfacción de los socios, solo realizan entrevistas informales para la retroalimentación, esto implica que no se tiene una información sobre el nivel de satisfacción de los socios con los servicios de la cooperativa.
- Los directivos consideran que la cooperativa requiere urgente de instrumentos para evaluar la calidad y satisfacción de los socios pues el crecimiento es considerable y la expansión de esta debe estar acompañada de elevados estándares de calidad.

El estudio de satisfacción de los clientes arrojó que existen aspectos en los cuales se debe seguir trabajando para elevar los estándares de calidad, ellos son:

- Se debe mejorar la apariencia de los empleados, sobre todo los que se encuentran en contacto directo con los socios y clientes.
- Un porcentaje de socios y clientes consideran que la cooperativa no siempre cumple lo prometido.
- Algunos socios y clientes exponen que la cooperativa no siempre se esfuerza por solucionar los problemas de los socios.
- No siempre existen registro de los errores o fallos que se cometen en la prestación de los servicios.

- No todos los socios y clientes están de acuerdo en que los empleados de la cooperativa están dispuestos a ayudar.
- Existe inconformidad de algunos socios y clientes con la amabilidad de los empleados de la cooperativa para atender a los socios.

CAPÍTULO III

PRODUCTO

MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE LA AGENCIA CONDAMINE COAC “FERNANDO DAQUILEMA”.

La finalidad de este capítulo es desarrollar el modelo de gestión de la calidad que se aplicará en la Agencia Condamine de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”, con vistas a superar las insuficiencias en la gestión de la calidad de los servicios de esta importante organización de la economía social y solidaria.

Propuesta del modelo de gestión de la calidad de los servicios.

El modelo como resultado científico ha sido conceptualizado por diferentes autores a nivel mundial, a continuación, se presenta algunas de las más relevantes.

Tabla N°27: Diferentes conceptos de modelo desarrollados por autores.

Autor	Año	Concepto
Hanson, N. R	1958	Estructura de conceptos que presenta ideas para representar una realidad que de otra forma no pueden ser sistematizadas.
Kunh, T. S.	1972	Realizaciones que se utilizan para la definición de problemas y métodos en determinados campos de la ciencia.
Lakatos, I.	1983	Conjunto de leyes que permiten formular predicciones que apoyan determinados fenómenos empíricos.

Castro, E. A.	1992	Es una propuesta imaginaria de un fenómeno u objeto de la realidad.
Aguilera	2000	Representación parcial de la realidad debido a que no es posible explicar todo el fenómeno al no contar con toda la información.
Del Re, G.	2000	Se entiende como simplificaciones idealizadas de sistemas reales y que existen en la realidad cotidiana.
Caracheo, F.	2002	Es una representación de la realidad mediante la explicación de diferentes realidades que se convierten en patrón o referencia.
García, L. S.	2008	Representación de un hecho o fenómeno como patrón a imitar. Muestra las propiedades generales del mismo, detalla sus elementos y procesos de relación teórica para entender y facilitar la comprensión.
Raviolo, A, Ramírez, P & López, E. A.	2010	Conjunto de representaciones que permiten hacer predicciones para entender la lógica de los fenómenos.
Greca, I. & Moreira, M. A.	2016	Deducciones mediante las cuales se representan situaciones concretas del mundo (imaginario o real) y se evalúa la validez del razonamiento.

Fuente: Huilcarema, 2018

Para la investigación se asume el concepto de modelo como una representación ideal de características que se asemejan a la realidad. Es decir, el modelo que se propone para la gestión de la calidad de los servicios de la Agencia Condamine de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” representa las funciones de la gestión de la calidad para organizaciones de servicio.

- **Premisas del modelo**

El modelo que se propone se sustenta en la trilogía de la calidad de Josep Juran (1997), que define tres procesos básicos planificación, control y mejora de la

calidad. Para el desarrollo del modelo se parte de un diagnóstico previo a la planificación para conocer las insuficiencias que presenta la cooperativa en la gestión de la calidad.

a) Diagnóstico de la calidad

Es el proceso mediante el cual se identifican las insuficiencias en la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes (internos y externos), el proceso incluye los siguientes aspectos:

1. Determinación del ciclo de servicios.
2. Establecimiento de los momentos de la verdad.
3. Definición de momentos críticos.
4. Evaluación de la satisfacción de los clientes internos
5. Evaluación de la satisfacción de los clientes externos

b) Planificación de la calidad

Es el proceso mediante el cual se determinan los objetivos de calidad y las características que debe cumplir el producto/servicio para satisfacer las demandas del cliente. Esta etapa incluye los siguientes pasos:

1. Identificar a los clientes.
2. Determinar las necesidades del cliente.
3. Traducir las necesidades del cliente en especificaciones del producto/servicio.
4. Determinar características del producto.
5. Definir características de los procesos.

c) Control de la calidad

Este proceso tiene la finalidad de comprobar el cumplimiento de los estándares de calidad, observar el desempeño real y compararlos con los estándares establecidos. En el control de la calidad es necesario tener en cuenta los siguientes elementos.

1. Seleccionar los elementos a controlar.
2. Establecer los estándares que servirán de patrón de comparación.
3. Definir el mecanismo de control.

4. Medir el desempeño real del indicador.
5. Evidenciar las discrepancias entre el desempeño y el estándar.

d) Mejora de la calidad

Proceso orientado al cumplimiento de los estándares de calidad de manera incremental. El mejoramiento de la calidad incluye elevar los estándares de desempeño de la organización. Esta etapa incluye las siguientes acciones:

1. Diseño de nuevos productos
2. Diseño de nuevos procesos
3. Rediseño de los productos existentes en la organización
4. Rediseño de los procesos existentes en la organización

Existen dos modalidades de mejora de la calidad, las cuales dependen en gran medida de la capacidad financiera que tenga la organización, es decir, de la disponibilidad de recursos para desarrollar el programa de mejoras.

- Tipos de mejora de la calidad.

Mejora continua: es un proceso que se realiza de manera sistemática para incrementar los estándares de calidad, este proceso contribuye a aumentar la satisfacción de los clientes de la organización. Para desarrollar la mejora continua es necesario cumplir una secuencia de pasos, ellos son:

1. Identificación de las áreas de mejora.
2. Determinación de los objetivos de la mejora.
3. Propuesta de acciones para la solución de las deficiencias que se han detectado en el diagnóstico.
4. Implementación de las acciones.
5. Verificación del impacto de las acciones propuestas.
6. Redefinición de nuevas acciones de mejoras.

Reingeniería: proceso de reestructuración y rediseño radical de los productos y procesos de la organización con miras a lograr resultados superiores en el desempeño. La reingeniería considera como alternativa la creación de una nueva organización que permita obtener mejoras en su rendimiento muy superiores a las que pudiera obtener si se aplica la mejora continua. Esta modalidad de mejora

necesita de importantes recursos materiales y financieros que garanticen la transformación radical de la organización.

- **Estructura del modelo**

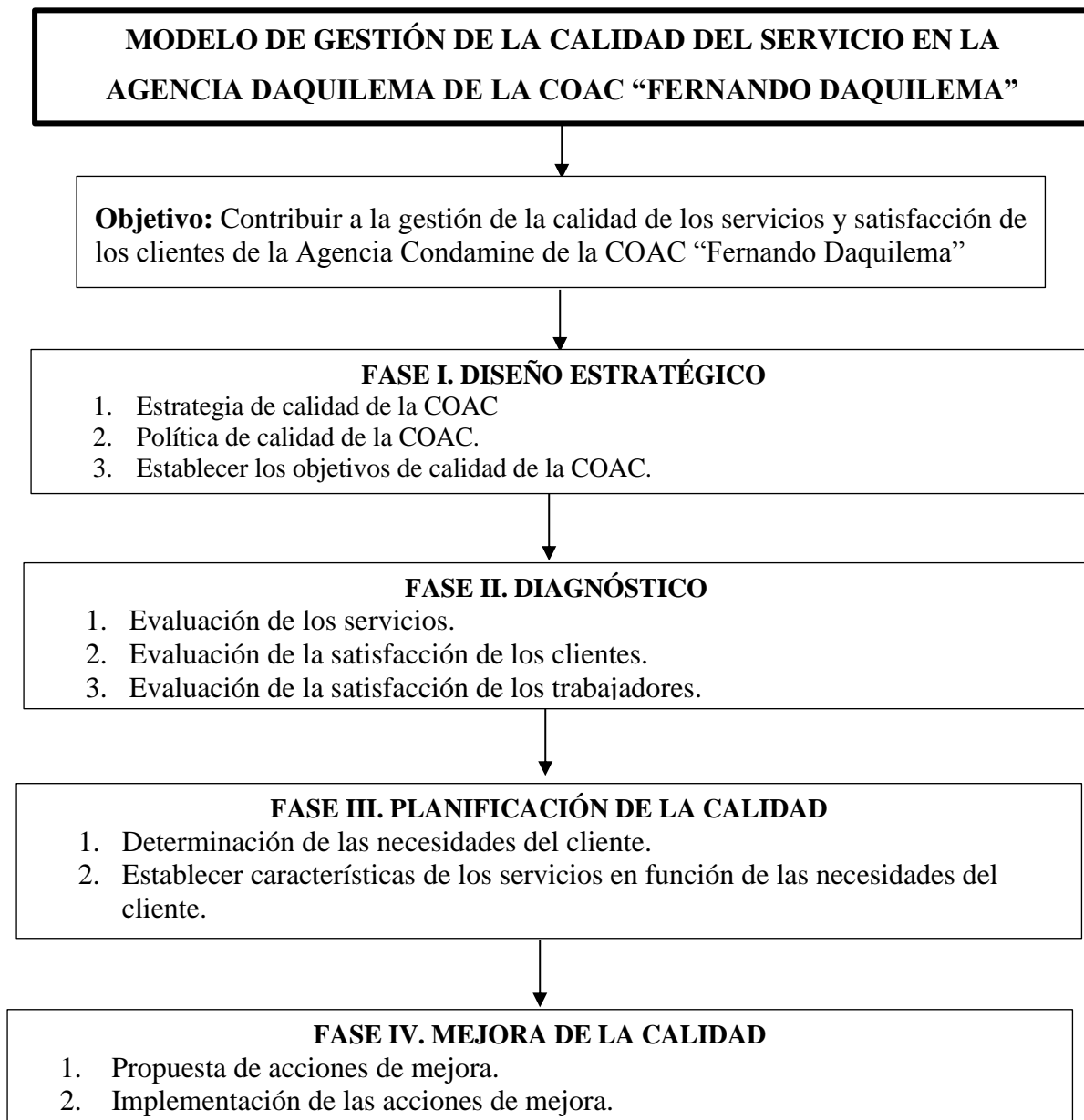


Gráfico N° 17: Representación gráfica del modelo.

Fuente: Huilcarema, 2018

Desarrollo del modelo de gestión de la calidad de los servicios para la Agencia Condamine de la COAC “Fernando Daquilema”.

- **Fase I. Diseño Estratégico**

1. Estrategia de calidad de la COAC

Una de las deficiencias identificadas en el diagnóstico es que la COAC “Fernando Daquilema” no posee estrategia de calidad, por lo que uno de los elementos de esta fase es el diseño de la estrategia.

2. Política de calidad de la COAC.

La política de calidad define las metas y líneas de acción de las organizaciones con respecto a la calidad de sus productos/servicios, la Agencia Condamine de la COAC “Fernando Daquilema” no posee política de calidad establecida y divulgada.

La política de calidad debe cumplir los siguientes requisitos:

- Que se ajuste a las características y finalidad de la COAC.
- Que incluya en su filosofía la mejora continua de los estándares de calidad de los servicios de la COAC.
- Que sirva de base para definir objetivos de calidad.
- Actualizarse constantemente.
- Responder a las necesidades de los clientes.

La política de calidad debe incluir según la norma ISO 9001:2015, lo siguiente:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios?
- ¿Quién es nuestro cliente ideal?
- ¿Cuáles son las necesidades de los clientes podemos cubrir?
- ¿Qué nos diferencia de nuestra competencia?
- ¿Qué es lo que más nos ilusiona del futuro de la empresa?

3. Objetivos de calidad de la COAC.

Los objetivos de calidad establecen los límites y metas que se propone la COAC en términos de calidad y satisfacción de los clientes. Se establecen por la máxima dirección de la organización y tienen que estar relacionados directamente con la política de calidad de la COAC. Estos objetivos deben cumplir un grupo de requisitos:

- Estar relacionados con la política de calidad de la COAC.
- Ser medibles y aplicables.
- Tributar al logro de elevados estándares de calidad de los servicios que brinda la COAC.
- Ser sometidos a un proceso de seguimiento para verificar su cumplimiento.
- Actualizarse periódicamente.
- Ser comunicados a todos los miembros de la organización.

Los objetivos de calidad deben elaborarse y actualizarse al menos dos veces al año y en función de las necesidades de los clientes de la COAC.

- **Fase II. Diagnóstico**

1. Evaluación de los servicios

Esta fase incluye un grupo de instrumentos para evaluar la gestión de los servicios de la Agencia.

Ciclo de los servicios

El ciclo de los servicios es un instrumento que expone todas las actividades que realiza la socia o socio para recibir los servicios de la COAC. Es decir, es la secuencia completa que transita el cliente para satisfacer sus necesidades y concluye cuando este ha recibido los servicios de la COAC y con un alto nivel de satisfacción.

Momentos de la verdad.

Son todos aquellos momentos en los cuales el cliente entra en contacto con los diferentes elementos de la organización para recibir los servicios. Estos momentos son vitales pues el cliente se lleva una impresión de la COAC que puede ser favorable o desfavorable. Aun cuando un cliente pueda tener momentos de verdad

positivos durante la realización del servicio, con un solo momento negativo la imagen de la COAC se vería seriamente afectada.

2. Evaluación de la satisfacción de los clientes

Para evaluar la satisfacción de los clientes se empleará el mismo cuestionario que se empleó en el diagnóstico.

Tabla N°28: Cuestionario para evaluar la satisfacción de los clientes.

Ítem	MA	BA	AD	BD	MD
1. La agencia tiene equipos de apariencia moderna					
2. Las instalaciones físicas de la agencia son visualmente atractivas					
3. Los empleados de la agencia tienen una apariencia pulcra					
4. Los elementos materiales relacionados con la prestación de los servicios (folletos, estados de cuenta, etc) son visualmente atractivos					
5. Lo que la agencia promete a sus socios lo cumple en el tiempo estipulado.					
6. Cuando el cliente tiene un problema, la agencia muestra un sincero interés en solucionarlo.					
7. La agencia realiza bien el servicio a la primera vez.					
8. La agencia cumple en el tiempo prometido.					
9. La agencia insiste en mantener registros exentos de errores.					
10. Los empleados de la agencia comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.					
11. Los empleados de la agencia ofrecen un servicio rápido a sus clientes. .					
12. Los empleados de la agencia siempre están dispuestos a ayudar.					

13. Los empleados de la agencia nunca están ocupados para ayudar al cliente.

14. Los empleados de la agencia transmiten confianza al cliente.

15. Los empleados de la agencia se sienten seguros en sus transacciones con la organización.

16. Los empleados de la agencia siempre son amables con los clientes.

17. Los empleados de la agencia tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas del cliente.

18. La agencia brinda una atención individualizada a los clientes.

19. La agencia tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.

20. La agencia tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.

21. La agencia se preocupa por los intereses de sus clientes.

22. Los empleados de la agencia comprenden las necesidades del cliente.

23. Ud está satisfecho con los servicios que brinda la agencia

Fuente: Huilcarema 2017, adaptado del modelo Servqual.

Este instrumento debe aplicarse periódicamente de manera que se pueda tener información sobre la satisfacción de los clientes de la agencia y poder tomar decisiones para elevar los estándares de calidad.

3. Evaluación de la satisfacción de los trabajadores

Para la evaluación de la satisfacción de los trabajadores se propone aplicar el cuestionario de la diferencia 6 del modelo Servqual modificado, el cual se presenta a continuación

Tabla N°29: Cuestionario para evaluar la satisfacción de los trabajadores.

Ítem	MA	BA	AD	BD	MD
1. El trabajo que realiza es interesante					
2. Su trabajo está acorde con su preparación profesional					
3. Su trabajo está en correspondencia con su experiencia					
4. Su trabajo le obliga a superarse					
5. Ud está preparado para hacer su trabajo					
6. Se siente orgulloso con su trabajo					
7. Las condiciones de su área de trabajo son adecuadas para el trabajo.					
8. No está expuesto a riesgos en su trabajo.					
9. Cuenta con la tecnología necesaria para desarrollar sus funciones.					
10. Trabaja en condiciones seguras para ud y sus compañeros.					
11. Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.					
12. Su salario está acorde con el trabajo que realiza.					
13. con su salario satisface sus necesidades básicas personales y familiares.					
14. Considera su salario justo con respecto al de los demás.					
15. Cuando realiza una labor destacada es reconocido individualmente y en su colectivo.					

16. Cuando tiene problemas le ayudan y se preocupan por ud.

17. Sus jefes lo tratan con respeto.

18. Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

19. Ud es motivado para dar criterios y opiniones.

20. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.

21. Sus criterios se tienen en cuenta para la toma de decisiones.

22. Ud se siente parte importante de los resultados de la organización.

23. Conoce la misión y visión de la organización.

24. Conoce sus objetivos de trabajo.

25. La información que necesita llega a tiempo y es la correcta.

26. Su jefe pide información constantemente.

27. Su jefe le exige que comunique inmediatamente cuando tenga problemas.

28. Tiene buenas relaciones con su jefe.

29. Considera a su jefe un ejemplo a seguir.

30. Su jefe siempre está dispuesto a ayudarlo.

31. Trabajaría fuera del horario laboral para ayudar a su jefe

32. Ud se siente satisfecho de trabajar en la organización

Fuente: Huilcarema 2018, adaptado del modelo Servqual.

Fase III. Planificación de la calidad

1. Determinación de las necesidades del cliente.

Para la determinación de las necesidades del cliente se aplicará un cuestionario, el cual debe incluir los aspectos más importantes relacionados con el servicio que ofrece la agencia, la propuesta se presenta en el anexo 3.

2. Establecer características de los servicios en función de las necesidades del cliente.

Una vez que se han identificado las necesidades de los clientes, se hace necesario incorporar esas necesidades en las características de los productos servicios de la organización y de los procesos que se encargarán de ello.

Fase IV. Mejora de la calidad.

1. Propuesta de acciones de mejora.

Una vez que se realice el diagnóstico debe proponerse un plan de mejoras, el cual contribuirá a solucionar las deficiencias detectadas en el ciclo de servicios, satisfacción de los clientes externos y de los trabajadores, la estructura del plan de mejoras debe contener los siguientes elementos.

- a) Identificar las áreas de mejora: están relacionadas con las principales insuficiencias detectadas en el diagnóstico.
- b) Definir las acciones de mejora: en función de las deficiencias detectadas en el diagnóstico se deben acometer acciones para eliminarlas.
- c) Selección de las acciones prioritarias: se deben priorizar aquellas acciones que tributen a eliminar las insuficiencias que mayor repercusión tienen en la satisfacción de los clientes.

2. Implementación de las acciones de mejora

Se deben definir las acciones más importantes e implementarlas en la medida que la organización disponga de recursos materiales y financieros.

Validación del modelo por criterio de expertos.

El modelo propuesto debe ser sometido a un proceso de validación mediante la valoración de expertos, para ello se deben seleccionar especialistas con alto nivel académico y experiencia en la gestión de la calidad de las organizaciones.

Los especialistas no pueden ser considerados expertos mientras no se le determine su competencia, por lo cual se debe calcular el coeficiente de conocimientos y el coeficiente de competencias. Para el proceso se escogen siete especialistas que deben demostrar su competencia para dar criterios sobre el modelo propuesto.

Para evaluar las competencias de los especialistas se les envía un cuestionario (anexo 4) para que se autoevalúen con respecto a los conocimientos que poseen sobre la gestión de la calidad de organizaciones de la economía social y solidaria.

- Coeficiente de conocimientos de los expertos

El coeficiente de conocimientos se determina a partir de la valoración que cada especialista hace sobre su nivel de conocimientos sobre la gestión de la calidad en instituciones de la economía social y solidaria. Ellos valoran desde uno hasta diez su nivel de conocimientos, siendo uno el nivel más bajo de conocimientos y diez el mayor. Los resultados son los siguientes

Tabla N°30: Coeficiente de conocimiento.

Experto	Coeficiente de conocimientos
1	0,9
2	0,9
3	0,8
4	0,9
5	1
6	0,8
7	0,9

Fuente: Huilcarema, 2018

- Coeficiente de argumentación

Además del coeficiente de conocimientos es necesario determinar el coeficiente de argumentación. Este coeficiente se establece por la valoración que hacen los

expertos de las fuentes que le han permitido alcanzar los conocimientos que tienen sobre la gestión de la calidad del servicio en organizaciones de la economía social y solidaria.

Tabla N°31: Coeficiente de argumentación.

Experto	Coeficiente de argumentación
1	1
2	0,9
3	0,9
4	0,8
5	0,9
6	0,9
7	0,8

Fuente: Huilcarema, 2018

Una vez determinados los coeficientes de conocimientos y de argumentación, se procede a evaluar la competencia de los siete especialistas, el cual se calcula según la siguiente expresión.

$$\text{Coef. de competencia} = \frac{\text{Coef. de conocimientos} + \text{Coef. de argumentación}}{2}$$

En la siguiente tabla se presentan los resultados del cálculo del coeficiente de competencia de las siete especialistas

Tabla N°32: Coeficiente de competencia.

	Esp. 1	Esp. 2	Esp. 3	Esp. 4	Esp. 5	Esp. 6	Esp. 7
C. Conoc.	0,9	0,9	0,8	0,9	1	0,8	0,9
C. Argum.	1	0,9	0,9	0,8	0,9	0,9	0,8
C. Compet.	0,95	0,9	0,85	0,85	0,95	0,85	0,85

Fuente: Huilcarema, 2018

Se recomienda considerar expertos a los especialistas que posean coeficientes de competencia superior a 0,7, por lo que los siete especialistas se consideran expertos y validaran el modelo propuesto.

Para validar el modelo propuesto se les envía a los expertos un cuestionario (anexo 5) conjuntamente con el modelo para que den su criterio sobre algunos elementos que lo caracterizan, seguidamente se presentan los resultados de la valoración de los expertos.

Tabla N°33: Valoración de los expertos sobre el modelo propuesto.

Criterio	MA	BA	I	BI	MI
Los fundamentos teóricos que anteceden al modelo son pertinentes.	6	1			
Las premisas del modelo fundamentan su propuesta.	5	2			
El objetivo general del modelo se relaciona con el objetivo de la investigación.	7				
Las fases del modelo corresponden con las etapas de la gestión de la calidad.	7				
Las acciones de cada una de las fases contribuyen a solventar las insuficiencias detectadas en el diagnóstico.	6	1			
El modelo propuesto es factible para la gestión de la calidad en la Agencia Condamine de la COAC “Fernando Daquilema”.	6	1			

Fuente: Huilcarema, 2018

Como se evidencia en la tabla anterior los expertos consideran que los fundamentos teóricos del modelo son pertinentes, las premisas fundamentan el modelo, el objetivo del modelo se relaciona con el objetivo de la investigación, las fases del modelo contribuyen a la gestión de la calidad y las acciones propuestas contribuyen

a la gestión de la calidad en la Agencia Condamine de la COAC “Fernando Daquilema”.

Aplicación de algunas acciones propuestas en el modelo.

FASE I. DISEÑO ESTRATÉGICO

1. Estrategia de calidad de la COAC

Para diseñar la estrategia de calidad de la COAC es necesario el análisis de la misión y visión de esta, los cuales aparecen a continuación.

Misión

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito con principios y valores cristianos, que fomentamos el desarrollo económico-social de nuestros socios y socias.

Visión

Ser una Cooperativa de ahorro y Crédito del segmento uno, con enfoque intercultural, basada en principios y valores cristianos.

Como se puede observar en la misión y visión de la organización no se mencionan elementos relacionados con la calidad de los servicios, por lo que se propone como estrategia de calidad la siguiente.

“La Agencia Condamine de la COAC “Fernando Daquilema” garantiza servicios con elevados estándares de calidad y satisfacción de los clientes, de manera que se convierte en una institución de la economía social y solidaria competitiva de excelencia”.

En función de la estrategia de calidad propuesta se propone redefinir la misión y visión de la Agencia.

Misión

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito con principios y valores cristianos, que ofrece elevados estándares de calidad de los servicios y satisfacción de sus socias y socios para el fomento del desarrollo económico y social.

Visión

Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento uno, con los más altos estándares de calidad y satisfacción de las socias y socios con enfoque intercultural, basada en principios y valores cristianos.

2. Política de calidad de la COAC.

La Agencia Condamine de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” brinda los servicios de:

- Depósito e inversión a plazo fijo.
- Ahorros a la vista.
- Ahorros programados.
- Créditos.
- Giros nacionales e internacionales.
- Gestión de cobros.

Y se compromete con sus socios a:

- Brindar servicios de excelencia.
- Satisfacer las expectativas de nuestros socios.
- Creatividad en la atención al socio.
- Responsabilidad en los servicios que brindamos.
- Pulcritud en la apariencia de nuestros trabajadores.
- Prontitud en el servicio brindado.
- Contar con infraestructura de acuerdo a las necesidades de nuestros socios.

3. Objetivos de calidad de la COAC.

a) Lograr y mantener un crecimiento sostenido en el mercado basado en elevados estándares de calidad.

b) Incrementar continuamente la fidelidad de las socias y socios mediante la satisfacción de sus necesidades.

c) Alcanzar un crecimiento de la cantidad de socias y socios mediante una correcta orientación hacia las expectativas de estos.

d) Incrementar la cartera de productos y servicios de la cooperativa en función de satisfacer las demandas de recursos financieros de la población meta.

- **Fase II. Diagnóstico**

1. Evaluación de los servicios

Ciclo de los servicios

En este caso se expone esta técnica para uno de los servicios que ofrece la Agencia Condamine de la COAC “Fernando Daquilema”

Servicio Daqui-Ahorro (depósitos y retiros)

- a) El cliente se acerca a la agencia: es el momento en el cual el cliente llega a la agencia para realizar operaciones.
- b) El cliente es recibido en la puerta por el guardia: una vez que el cliente llega a la puerta de la agencia, el guardia lo recibe, le da los buenos días o tardes y le da la bienvenida.
- c) El cliente se acerca a llenar papeleta: dependiendo de la operación que vaya a realizar el cliente (depósito o retiro) llena una papeleta
- d) El cliente se acerca a la fila: el cliente después de llenar la papeleta correspondiente se acerca a la fila y espera para ir
- e) El cliente espera en la fila.
- f) El cliente se acerca a ventanilla.
- g) La cajera o cajero recibe al cliente.
- h) El cliente realiza la operación (depósito o retiro)
- i) El cliente se retira hacia la salida de la agencia.
- j) El cliente es despedido por el guardia.

Estas son las actividades que realiza el cliente desde que llega a la agencia hasta que sale de ella durante el servicio Daqui-Ahorro depósito o retiro.

Para el ciclo de los servicios descritos anteriormente los momentos de la verdad son los siguientes.

Momento 1. El cliente entra a la agencia.

Momento 2. El cliente llena la papeleta (depósito o retiro)

Momento 3. El cliente pasa a la fila para ser atendido.

Momento 4. El cliente se acerca a ventanillas.

Momento 5. El cliente realiza la operación en ventanillas.

Momento 6. El cliente se dispone a salir de la agencia.

Estos son los seis momentos de la verdad por los que el cliente transita durante el proceso de servicios, pero es necesario conocer los posibles errores que influyan directamente en la satisfacción de los clientes.

Tabla N°34: Aspectos críticos de los momentos de la verdad.

Momento	Aspecto crítico
Momento 1. El cliente entra a la agencia.	El guardia que recibe al cliente tiene que ser amable y cortés para saludar al cliente.
Momento 2. El cliente se acerca a llenar papeletas (depósito o retiro)	Es necesario que existan papeletas de depósito o retiro, además de esferos y mesas donde el cliente llenarlas.
Momento 3. El cliente pasa a la fila para ser atendido.	Si hay muchas personas el cliente debe esperar un tiempo importante para ser atendido.
Momento 4. El cliente se acerca a ventanillas.	Cuando el cliente se acerca a ventanilla debe ser recibido con cordialidad y la cajera o cajero debe saludarle.
Momento 5. El cliente realiza la operación en ventanillas.	Al realizar la operación en ventanilla el cliente debe recibir toda la información, ser tratado amablemente y, además, ser atendido en el tiempo establecido.
Momento 6. El cliente se dispone a salir de la agencia.	Al intentar retirarse de la agencia el cliente debe ser despedido amablemente por el guardia.

Fuente: Huilcarema, 2018

Estos aspectos críticos de los momentos de la verdad en el servicio Daqui-Ahorro (retiro o depósito), son los que debe gestionar la agencia para que el cliente se sienta satisfecho con el servicio recibido.

2. Satisfacción de los trabajadores

Para la evaluación de la satisfacción de los trabajadores se propone aplicar el cuestionario de la diferencia 6 del modelo Servqual modificado a los 20 trabajadores de la Agencia Condamine de la COAC “Fernando Daquilema” el cual se presenta a continuación

Este instrumento evalúa 6 elementos que influyen directamente en la satisfacción de los trabajadores:

- **TRABAJO**

Tabla N°35: Resultado de las preguntas relacionadas con la variable Trabajo.

Ítem	MA	DA	AD	BD	MD
1. El trabajo que realiza es interesante	14	6			
2. Su trabajo está acorde con su preparación profesional	13	2	2	3	
3. Su trabajo está en correspondencia con su experiencia	9	7	1	3	
4. Su trabajo le obliga a superarse	18	2			
5. Ud está preparado para hacer su trabajo	17	3			
6. Se siente orgulloso con su trabajo	16	4			
Total	87	24	3	6	

Fuente: Huilcarema, 2018

En sentido general los trabajadores de la Agencia están satisfechos con su trabajo, los ítems peor valorados son la preparación profesional con respecto al trabajo que realizan y la correspondencia entre trabajo y experiencia.

- **CONDICIONES LABORALES**

Tabla N°36: Resultado de las preguntas relacionadas con la variable Condiciones laborales.

Ítem	MA	DA	AD	BD	MD
1. Las condiciones de su área de trabajo son adecuadas para el trabajo.	11	5	4		
2. No está expuestos a riesgos en su trabajo.	7	10	2	1	
3. Cuenta con la tecnología necesaria para desarrollar sus funciones.	9	9	1	1	
4. Trabaja en condiciones seguras para ud y sus compañeros,	7	7	3	3	
5. Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.	5	10	3	2	
Total	39	41	13	7	

Fuente: Huilcarema, 2018

Aunque los trabajadores de la Agencia están satisfechos con sus condiciones laborales, consideran que están expuestos a riesgos de trabajo, que las condiciones en las que trabajan no son totalmente seguras para ellos y sus compañeros, además, consideran que sus jefes no se preocupan en su totalidad por mejorar sus condiciones de trabajo.

- **SALARIO**

Tabla N°37: Resultado de las preguntas relacionadas con la variable Salario.

Ítem	MA	DA	AD	BD	MD
1. Su salario está acorde con el trabajo que realiza.	4	6	4	6	
2. con su salario satisface sus necesidades básicas personales y familiares.	3	6	8	3	
3. Considera su salario justo con respecto al de los demás.	2	6	6	5	1
Total	9	18	18	14	1

Fuente: Huilcarema, 2018

Los trabajadores están insatisfechos con la variable salario pues una parte de ellos considera que su salario no está acorde con el trabajo que realizan, el salario no satisface sus necesidades básicas y no es justo respecto al de los demás.

- **TRATO Y RELACIONES**

Tabla N°38: Resultado de las preguntas relacionadas con la variable Trato y relaciones.

Ítem	MA	DA	AD	BD	MD
1. Cuando realiza una labor destacada es reconocido individualmente y en su colectivo.	3	8	7	2	
2. Cuando tiene problemas le ayudan y se preocupan por ud.	5	11	2	2	
3. Sus jefes lo tratan con respeto.	9	9	2		
4. Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.	11	8	1		
Total	28	36	12	4	

Fuente: Huilcarema, 2018

Los trabajadores están satisfechos con la variable trato y relaciones, no obstante, exponen que no siempre son reconocidos cuando desarrollan una labor destacada y no siempre que tienen problemas le ayudan y se preocupan por ellos.

- **PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES**

Tabla N°39: Resultado de las preguntas relacionadas con la variable Participación en la toma de decisiones.

Ítem	MA	DA	AD	BD	MD
1. Ud es motivado para dar criterios y opiniones.	7	11	2		
2. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.	5	13	2		
3. Sus criterios se tienen en cuenta para la toma de decisiones.	3	7	10		
4. Ud se siente parte importante de los resultados de la organización.	10	7	3		
Total	25	38	17		

Fuente: Huilcarema, 2018

Los trabajadores valoran muy positiva su participación en la toma de decisiones, la mayoría de los atributos son muy bien valorados, aunque el 50% consideran que no se tienen en cuenta sus criterios para la toma de decisiones.

- **COMUNICACIÓN**

Tabla N°40: Resultado de las preguntas relacionadas con la variable Comunicación.

Ítem	MA	DA	AD	BD	MD
1. Conoce la misión y visión de la organización.	13	6	1		
2. Conoce sus objetivos de trabajo.	12	7		1	
3. La información que necesita llega en tiempo y es la correcta.	9	8	3		
4. Su jefe pide información constantemente.	10	8	2		
5. Su jefe le exige que comunique inmediatamente cuando tenga problemas.	12	6	2		
Total	56	35	8	1	

Fuente: Huilcarema, 2018

Los trabajadores están satisfechos con la variable comunicación y todos los ítems son valorados positivamente.

- **LIDERAZGO**

Tabla N°41: Resultado de las preguntas relacionadas con la variable Liderazgo.

Ítem	MA	DA	AD	BD	MD
1. Tiene buenas relaciones con su jefe.	8	9	2	1	
2. Considera a su jefe un ejemplo a seguir.	10	7	3		
3. Su jefe siempre está dispuesto a ayudarlo.	9	8	2	1	
4. Trabajaría fuera del horario laboral para ayudar a su jefe	8	6	5	1	
Total	35	30	12	3	

Fuente: Huilcarema, 2018

Los trabajadores están satisfechos con la variable liderazgo, sin embargo, no trabajarían fuera de su horario laboral para ayudar a su jefe.

- **Fase IV. Mejora de la calidad**

2. Propuesta de acciones de mejora.

En esta etapa se proponen acciones para eliminar las insuficiencias detectadas en el diagnóstico, en este caso se describen las acciones relacionadas con las insuficiencias detectadas en la evaluación de la satisfacción de los clientes.

Tabla N°42: Propuesta de mejoras en la satisfacción de los clientes.

Problemas identificados en el diagnóstico	Acciones de mejora	Fecha de ejecución
Un porcentaje de socios y clientes consideran que la cooperativa no siempre cumple lo prometido.	Reestructurar los mecanismos de publicidad de la agencia en función de los servicios reales que se pueden brindar.	Enero/2018
Algunos socios y clientes exponen que la cooperativa no siempre se esfuerza por solucionar los problemas de los socios.	Diseñar un sistema de atención al cliente que se ocupe de solucionar los problemas que presenten los clientes.	Julio/2018
No siempre existen registro de los errores o fallos que se cometen en la prestación de los servicios.	Crear un libro de registro de quejas y fallos como mecanismo de retroalimentación.	Enero/2018

Fuente: Huilcarema, 2018

Con estos ejemplos se culmina la aplicación parcial de los elementos que conforman las diferentes fases del modelo de gestión de la calidad propuesto para la Agencia Condamine de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El estudio de los principales fundamentos teóricos relacionados con la calidad como concepto evidencia importantes coincidencias en elementos como la satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes, aptitud para el uso de productos y servicios, cumplimiento de especificaciones en función de las expectativas del cliente, por lo que se considera la calidad como los requerimientos o especificaciones que cumple un producto/servicio para satisfacer las necesidades de los clientes.

La gestión de la calidad se ha convertido en una estrategia vital para el logro de la competitividad de las organizaciones pues entre sus beneficios se encuentran: reducción de costos, evaluación correcta de resultados en la organización, mejoramiento en el clima de las organizaciones, correcta utilización de los recursos e inversiones, posibilidades de cumplimiento de las metas, mayor responsabilidad social, entre otros.

Los resultados del diagnóstico sobre la gestión de la calidad de la Agencia Condamine de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” arrojaron los siguientes resultados:

1. La cooperativa no posee políticas y estrategias de calidad lo que implica que no existe una proyección clara para la gestión de la calidad y la satisfacción de los clientes, además, no cuenta con mecanismos para evaluar la satisfacción de los trabajadores y clientes.
2. El crecimiento y expansión de los servicios de la cooperativa requiere de instrumentos para evaluar la calidad y satisfacción de los clientes que tributen al proceso de retroalimentación para la toma de decisiones.
3. El estudio de la satisfacción de los clientes expuso que la apariencia de los empleados, sobre todo los que trabajan en contacto directo con el cliente debe mejorarse, la COAC no siempre cumple lo que promete a sus socios o clientes, la cooperativa no siempre soluciona los problemas de sus socios y no están dispuestos a ayudar.

El modelo propuesto para la gestión de la calidad en la agencia Condamine de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” se sustenta en la trilogía de la gestión de la calidad de Juran que conceptualiza este proceso en tres etapas fundamentales planificación, control y mejora de la calidad, no obstante, se incorpora adicionalmente la fase de diagnóstico para conocer las principales insuficiencias que se suscitan en la satisfacción de los clientes y la gestión de la calidad.

El modelo propuesto fue expuesto a un proceso de validación por criterio de expertos los cuales evidenciaron un alto nivel de competencias y valoraron muy positivamente los fundamentos teóricos que lo sustentan consideran que su objetivo tributa a la solución del problema planteado, las fases contribuyen a la gestión de la calidad y puede ser aplicado en organizaciones de la economía social y solidaria.

RECOMENDACIONES

Implementar el modelo propuesto para la gestión de la calidad, sus fases y acciones de manera que la Agencia Condamine de la COAC “Fernando Daquilema” cuente con información relevante para la toma de decisiones gerenciales en función de la satisfacción de las expectativas de los socios/clientes.

Aplicar los instrumentos de diagnóstico al menos dos veces en el semestre con el objetivo de identificar las principales insuficiencias en la gestión de la calidad y la prestación de servicios de la agencia.

Capacitar a directivos y trabajadores para la implementación de las acciones propuestas en el modelo de gestión de la calidad para la agencia, acción que contribuirá a la mejora de la pertinencia y factibilidad del modelo.

Evaluar los resultados de la implementación de las acciones del modelo al finalizar cada año y determinar los aspectos que deben ser perfeccionados de manera que se ajuste a las características del entorno.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilera, J. R. (2000) Modelo Querétaro: CIIDET, Maestría en Ciencias en Enseñanza de las Ciencias.

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.

Arias, L. C. S., & Guerrero, J. T. U. (2014). Propuesta para la implementación del sistema de gestión integrado de: calidad, salud ocupacional y gestión ambiental en la empresa euro net Works & technologies bajo los lineamientos de la norma NTC ISO 9001: 2008, NTC ISO 14001: 2004 Y OHSAS 18001: 2007.

Ayensa, E. J., Menorca, L. G., & Servós, C. M. (2013). El reto de la calidad para el Tercer Sector Social. Análisis de casos de implantación del modelo EFQM/The challenge of quality for Social Third Sector. Cases analysis of EFQM model implementation. *Cuadernos de Gestión*, 13(2), 111.

Caamaño, A. J., Romero, Y. R., & Fuentealba, N. G. (2015). Evaluación de la calidad de servicio en centro de salud familiar en Chile. *Horizontes empresariales*, 9(2), 51-72.

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).

Caracheo, F. (2002). Modelo educativo (propuesta de diseño), Dirección General de Institutos Tecnológicos. Coordinación Sectorial de Normatividad Académica. México: CIDET.

Castro, E. A. (1992). El empleo de modelos en la enseñanza de la química. *Enseñanza de las Ciencias*, 19(1), 73–79.

Correa, E., Hernández, V., & Moreno, Y. (2015). Diseño de un sistema de gestión de calidad aplicado en un modelo para la selección de proveedores desde el marco estratégico y administrativo de la gerencia.

de la Cuesta Benjumea, C. (2015). La calidad de la investigación cualitativa: De evaluarla a lograrla. *Texto & Contexto Enfermagem*, 24(3), 883-890.

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.

Del Re, G. (2000). Models and analogies in science. *International Journal for Philosophy of Chemistry*, 6, 1, 5–15.

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).

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.

Fontalvo Herrera, T., Mendoza Mendoza, A., & Morelos Gómez, J. (2011). Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial de Mamonal (Cartagena-Colombia). *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(34), 314-341.

Gallardo, L., & Rafael, G. (2015). Impacto de la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001: 2008 en la empresa Unimaq SA-sucursal Cajamarca-área de servicios, en la satisfacción del cliente.

García, L. S. (2008). Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas.

García, L. S. (2008). Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas.

García, V. P., Rubio, M. T., Muñoz, A. P., Woll, J. P., García, J. C., Vicente, A. Valganón, V. P. (2013). Implantación de un sistema de gestión de calidad según norma UNE-UN-ISO 9001: 2008 en un servicio de medicina nuclear. *Revista Española de Medicina Nuclear e Imagen Molecular*, 32(1), 1-7.

- García, V. P., Rubio, M. T., Muñoz, A. P., Woll, J. P., García, J. C., Vicente, A. G., ... & Valganón, V. P. (2013). Implantación de un sistema de gestión de calidad según norma UNE-UN-ISO 9001: 2008 en un servicio de medicina nuclear. *Revista Española de Medicina Nuclear e Imagen Molecular*, 32(1), 1-7.
- Gómez, O. T., Ángeles, F. T., & Huaira, E. M. (2016). Aplicación de las 5S para mejorar la percepción de cultura de calidad en microempresas de confecciones textiles en el Cono Norte de Lima. *Industrial Data*, 19(1), 33-37.
- 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.
- Greca, I., & Moreira, M. A. (2016). Un estudio piloto sobre representaciones mentales, imágenes, proposiciones y modelos mentales respecto al concepto de campo electromagnético en alumnos de física general, estudiantes de postgrado y físicos profesionales. *Investigações em ensino de ciências*, 1(1), 95-108.
- Hanson, R.H. (1958). *Observation and Explanation: A guide to Philosophy of Science. Patterns of Discovery. And Inquiry into the Conceptual Foundation of Science.* Cambridge: University Press.
- Hernández, G., Melania, Y., & Velásquez Pérez, T. D. C. (2014). Elaboración de un Manual de Sistema de Gestión de la Calidad para el proceso de corte y confección de camisetas en la zona franca Bay Island Sportswear Nicaragua SA.
- 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.
- Kuhn, T.S. (1972). *La estructura de las revoluciones científicas.* México: Fondo de Cultura Económica.
- Lakatos, I. (1983). *La metodología de los programas de investigación científica.* Madrid: Alianza.
- López, A. G. (2014). Conceptos de Calidad, Idoneidad y Seguridad en el Nuevo Estatuto del Consumidor, Los. *Con-texto*, 42, 55.

- Martínez, J. M. S. (2014). *Sistema de gestión de calidad para una empresa cerámica de acuerdo con la norma ISO 9001: 2000* (Doctoral dissertation).
- 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).
- Michelena-Fernández, E., & Cabrera-Monteagudo, N. (2011). Una experiencia en la implementación del sistema de gestión de la calidad de una empresa de servicio. *Ingeniería Industrial*, 32(1), 60-68.
- Molina, V., José, M., & Trujillo Pozo, E. F. (2016). *Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2008 en el Hospital de Especialidades San Juan HOSPIESAJ SA de la ciudad de Riobamba para el período 2013* (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).
- Molina-Azorín, J. F., Tarí Guilló, J. J., López Gamero, M. D., Pereira-Moliner, J., & Pertusa-Ortega, E. (2015). Un análisis del sistema de evaluación formativo en gestión de calidad y del medio ambiente.
- 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.
- Morales, L. E. I., & Medina, E. V. C. (2015). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio. *Contaduría y administración*, 60(1), 229-260.
- Murrieta, J. A. O., Durán, N. H. G., & Rodríguez, J. D. J. G. (2016, November). Implementación de un sistema de Gestión de Calidad ISO9001: 2000 en una Institución de Educación Superior. In *Memorias del Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad* (Vol. 1, No. 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.

Pérez-López, R., Morales Sánchez, V., Anguera, M., & Hernández Mendo, A. (2015). Hacia la calidad de servicio emocional en organizaciones deportivas orientadas a la población infantil: un análisis cualitativo.

Pérez-López, R., Morales Sánchez, V., Anguera, M., & Hernández Mendo, A. (2015). Hacia la calidad de servicio emocional en organizaciones deportivas orientadas a la población infantil: un análisis cualitativo.

Raviolo, A., Ramírez, P., & López, E. A. (2010). Enseñanza y aprendizaje del concepto de modelo científico a través de analogías. *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias*, 7(3).

Rodríguez, D. A., Burgos, M., Domínguez, G. G., Corona, M. G., & Silva, F. B. (2015). Análisis de la Gestión de Calidad en los procesos Librería-Biblioteca UACJ. *NovaRua*, 2(3).

Rubiano, M. G., & Aponte, C. F. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá–Colombia/Quality of life at work and willingness toward organizational change in officers of companies in the city of Bogotá–Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1).

Sánchez-Ollero, J. L., García-Pozo, A., & Marchante-Mera, A. J. (2014). Análisis de la incidencia de las certificaciones de calidad sobre la productividad de los hoteles en Andalucía/Analysis of the impact of quality certifications on productivity of Andalusian hotels. *Universia Business Review*, (44), 88.

Villaquirán, V. A., & Nieto, Y. O. (2016). Sistema de gestión de calidad, factor importante para el desarrollo laboral del colaborador de Unisalud Palmira. *Colección Académica de Ciencias Estratégicas*, 3(1), 41-60.

Weiermair, K. (2015). Calidad del servicio y su gestión en las empresas turísticas. *Papers de Turisme*, (20), 52-68.

ANEXOS

Anexo N° 1: Guía de entrevista realizada a los directivos de la agencia.

Fecha:

Hora:

Lugar:

Persona entrevistada:

Entrevistador:

Objetivo de la entrevista:

Reconocer los mecanismos empleados para la gestión de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en la agencia Condomine de la COAC “Fernando Daquilema” Ltda

Aspectos para tener en cuenta en su desarrollo

- Estrategia de la cooperativa para la gestión de la calidad.
- Políticas para la evaluación de la calidad de los servicios que brinda la cooperativa.
- Instrumentos que emplea la cooperativa para la evaluación de la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes.

Anexo N° 2: Encuesta para evaluar la satisfacción de los clientes.

Queridos clientes, muy buenos días, estamos realizando una investigación para conocer el nivel de satisfacción con los servicios que oferta la Agencia Condomine de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”, por lo que será muy útil sus respuestas.

Muchas gracias

Debe marcar con una X en función de su criterio en cada pregunta

MA- Muy de acuerdo

BA – Bastante de acuerdo

AD- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

BD – Bastante en desacuerdo

MD – Muy en desacuerdo

Ítem	MA	BA	AD	BD	MD
1. La agencia tiene equipos de apariencia moderna					
2. Las instalaciones físicas de la agencia son visualmente atractivas					
3. Los empleados de la agencia tienen una apariencia pulcra					
4. Los elementos materiales relacionados con la prestación de los servicios (folletos, estados de cuenta, etc) son visualmente atractivos					
5. Lo que la agencia promete a sus socios lo cumple en el tiempo estipulado.					
6. Cuando el cliente tiene un problema, la agencia muestra un sincero interés en solucionarlo.					
7. La agencia realiza bien el servicio a la primera vez.					
8. La agencia cumple en el tiempo prometido.					

9. La agencia insiste en mantener registros exentos de errores.					
10. Los empleados de la agencia comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.					
11. Los empleados de la agencia ofrecen un servicio rápido a sus clientes. .					
12. Los empleados de la agencia siempre están dispuestos a ayudar.					
13. Los empleados de la agencia nunca están ocupados para ayudar al cliente.					
14. Los empleados de la agencia transmiten confianza al cliente.					
15. Los empleados de la agencia se sienten seguros en sus transacciones con la organización.					
16. Los empleados de la agencia siempre son amables con los clientes.					
17. Los empleados de la agencia tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas del cliente.					
18, La agencia brinda una atención individualizada a los clientes.					
19. La agencia tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.					
20. La agencia tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.					
21. La agencia se preocupa por los intereses de sus clientes.					
22. Los empleados de la agencia comprenden las necesidades del cliente.					
23. Ud está satisfecho con los servicios que brinda la agencia					

Anexo N° 3: Encuesta para identificar las necesidades de los clientes.

Queridos clientes, muy buenos días, estamos realizando una investigación para conocer las necesidades que ud poseen de los servicios que oferta la Agencia Condamine de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”, por lo que será muy útil sus respuestas.

Muchas gracias

Marque con una X según corresponda

1. Posee ud necesidades de financiamiento para emprender un nuevo negocio

Sí_____ No_____

2. Posee ud necesidades de financiamiento para adquirir bienes y servicios

Sí_____ No_____

3. Está ud interesado en crear cuentas de ahorro

Sí_____ No_____

4. Conoce la COAC “Fernando Daquilema

Sí_____ No_____

5. Estaría interesado en acceder a la COAC para adquirir algunos de sus servicios.

Sí_____ No_____

6. Marque cuál de estos servicios necesita en este momento

_____ Depósito e inversión de dinero en un tiempo determinado

_____ Depósitos y retiros en cualquier momento

_____ Ahorro periódico previamente acordado

_____ Microcréditos

_____ Giros nacionales

_____ Giros internacionales

_____ Gestión de pagos

Anexo N° 4: Encuesta para la evaluación del nivel de competencias de los expertos.

Estimado(a) especialista ud ha sido seleccionado para dar criterios sobre la gestión de la calidad de los servicios, por lo que se le envía un cuestionario para que ud valore su nivel de conocimientos y argumentación sobre la gestión de la calidad de los servicios en organizaciones de la economía social y solidaria.

1. Evalúe su nivel de conocimientos sobre gestión de la calidad de los servicios de cero a diez, siendo cero el nivel más bajo y diez el más alto.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Marque las fuentes que inciden directamente en el nivel de conocimientos que ud posee sobre la gestión de la calidad de los servicios.

Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema	Alto	Medio	Bajo
Sus análisis teóricos			
Sus experiencias en el trabajo profesional.			
Consultas de trabajos de autores nacionales.			
Consultas de trabajos de autores extranjeros.			
Sus conocimientos/experiencias en el extranjero sobre el tema.			
Su intuición basada en sus conocimientos y experiencias profesionales.			

Anexo N° 5: Encuesta para la valoración del modelo por parte de los expertos.

Estimado(a) especialista ud ha sido seleccionado como expertos por su nivel de competencia en la gestión de la calidad de los servicios de organizaciones de la economía social y solidaria. Debe hacer una valoración sobre el modelo que se propone y llenar el cuestionario que aparece al final. Muchas gracias.

**MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA
AGENCIA DAQUILEMA DE LA COAC “FERNANDO DAQUILEMA”**

Objetivo: Contribuir a la gestión de la calidad de los servicios y satisfacción de los clientes de la Agencia Condamine de la COAC “Fernando Daquilema”

FASE I. DISEÑO ESTRATÉGICO

1. Estrategia de calidad de la COAC
2. Política de calidad de la COAC.
3. Establecer los objetivos de calidad de la COAC.

FASE II. DIAGNÓSTICO

1. Evaluación de los servicios.
2. Evaluación de la satisfacción de los clientes.
3. Evaluación de la satisfacción de los trabajadores.

FASE III. PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

1. Determinación de las necesidades del cliente.
2. Establecer características de los servicios en función de las necesidades del cliente.

FASE IV. MEJORA DE LA CALIDAD

1. Propuesta de acciones de mejora.
2. Implementación de las acciones de mejora.

Criterio	MA	BA	I	BI	MI
Los fundamentos teóricos que anteceden al modelo son pertinentes.					
Las premisas del modelo fundamentan su propuesta.					
El objetivo general del modelo se relaciona con el objetivo de la investigación.					
Las fases del modelo se corresponden con las etapas de la gestión de la calidad.					
Las acciones de cada una de las fases contribuyen a solventar las insuficiencias detectadas en el diagnóstico.					
El modelo propuesto es factible para la gestión de la calidad en la Agencia Condamine de la COAC “Fernando Daquilema”.					

MA – Muy adecuado

BA – Bastante adecuado

I – Inadecuado

BI -Bastante inadecuado

MI- Muy inadecuado