



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “Sistema de Gestión de Calidad y la Mejora  
Continua de los Procesos de la Cooperativa de Ahorro  
y Crédito Mushuc Runa Ltda.”**

**Autora: Chango Pacha María Elvira**

**Tutor: Ing. Mg. David Caisa**

**AMBATO – ECUADOR  
Mayo 2015**



**Ing. Mg. David Caisa**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Título y Grados de la Facultad.

**Ambato, 20 de Octubre 2014**

Ing. Mg. David Caisa  
TUTOR

## **DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD**

Yo, **María Elvira Chango Pacha**, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Marketing son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

.....

Chango Pacha María Elvira  
CI: 1716812266  
AUTORA

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de ésta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de ésta tesis, dentro de la regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

.....

**Chango Pacha María Elvira**

**CI: 1716812266**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

---

**ING. MBA. MARÍA DOLORES GUAMÁN GUEVARA**

---

**ING. MBA. FERNANDO MIRANDA.**

Ambato, 29 Mayo 2015

## **DEDICATORIA**

A mis Padres, mi hermano y en especial a mi hijo que han sido el motivo de mi superación e impulso, por quien vivo, lucho, brindo lo mejor y de quien recibo en cariño, mucho más de lo que doy.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica de Ambato por haberme profesionalizado, a sus profesores, a mi asesor y director de tesis por el tiempo dedicado y por sus conocimientos y comentarios tan acertados que permitieron mejorar el presente trabajo y a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., por permitirme conocer e investigar su información valiosa.

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CERTIFICA:	ii
DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
EXECUTIVE SUMMARY	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
PROBLEMA	3
1.1    TEMA	3
1.2    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1    Contextualización	3
1.2.2    Análisis Crítico	5
1.2.3    Prognosis	6
1.2.4    Formulación del problema	6
1.2.5    Interrogantes o Preguntas Directrices	7
1.2.6    Delimitación del objetivo de estudio	7
1.3    JUSTIFICACIÓN	8
1.4    OBJETIVOS	9
1.4.1    Objetivo general	9
1.4.2    Objetivos específicos	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1    ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	10
2.2    FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	13



2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	14
2.4	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	17
2.4.1	Variable Independiente - Sistema de gestión de calidad .....	19
2.4.2	Variable Dependiente- Mejora continua de procesos.....	27
2.5	HIPÓTESIS.....	35
2.6	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES .....	35
CAPÍTULO III.....		36
METODOLOGÍA .....		36
3.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	36
3.2	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.2.1.	Investigación Bibliográfica o Documental .....	37
3.2.2.	Investigación de campo .....	37
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	37
3.3.1	Investigación Exploratoria.....	38
3.3.2	Investigación Descriptiva .....	38
3.3.3	Investigación Correlacional .....	38
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	39
3.5	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	40
3.6	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	42
3.7	PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	42
3.8	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	43
CAPÍTULO IV .....		44
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....		44
4.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	44
4.2	INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	44
4.3	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	55
CAPÍTULO V.....		61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		61
5.1	CONCLUSIONES .....	61
5.2	RECOMENDACIONES .....	63
CAPÍTULO VI .....		64
PROPUESTA.....		64
6.1	DATOS INFORMATIVOS.....	64

6.2	ANTECEDENTES .....	65
6.3	JUSTIFICACIÓN.....	65
6.4	OBJETIVOS .....	66
6.4.1	Objetivo General .....	66
6.4.2	Objetivos Específicos .....	67
6.5	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	67
6.6	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO- TÉCNICA .....	68
6.7	METODOLOGÍA .....	75
6.8	ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA .....	89
6.9	PREVISIÓN-EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA .....	90
	BIBLIOGRAFÍA .....	91
	ANEXOS .....	94

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Categorías Fundamentales .....	17
Figura 2 – Sistema de Gestión de Calidad .....	18
Figura 3 – Mejora continua de procesos .....	18
Figura 4 – Conocimiento sobre sistemas de gestión de calidad.....	45
Figura 5 – Conocimiento sobre normas ISO 9001:2008.....	46
Figura 6 – Conocimiento sobre mapas de procesos .....	47
Figura 7 – Conocimiento sobre procesos operacionales .....	48
Figura 8 – Posee área administrativa de procesos.....	49
Figura 9 – Existe análisis de procesos en institución.....	50
Figura 10 – Frecuencia de informes de indicadores.....	51
Figura 11 – Procesos estratégicos en la institución.....	52
Figura 12 – Procesos productivos en la institución.....	53
Figura 13 – Procesos de apoyo en la institución .....	54
Figura 14 – Representación gráfica de la verificación de hipótesis.....	60
Figura 15 – Proceso del sistema de gestión de calidad .....	70
Figura 16 – Requisitos de documentación .....	71

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1- Variable Independiente .....	40
Tabla 2- Variable Dependiente .....	41
Tabla 3- Plan de recolección de información.....	42
Tabla 4- Conocimiento sobre sistemas de gestión de calidad.....	45
Tabla 5- Conocimiento sobre normas ISO 9001:2008.....	46
Tabla 6- Conocimiento sobre mapas de procesos .....	47
Tabla 7- Conocimiento sobre procesos operacionales .....	48
Tabla 8- Posee área administrativa de procesos.....	49
Tabla 9- Existe análisis de procesos en institución.....	50
Tabla 10- Frecuencia de informes de indicadores.....	51
Tabla 11- Procesos estratégicos en la institución.....	52
Tabla 12- Procesos productivos en la institución.....	53
Tabla 13- Procesos de apoyo en la institución .....	54
Tabla 14- Frecuencias Observadas.....	56
Tabla 15- Frecuencias Esperadas .....	56
Tabla 16- Distribución de Chi Cuadrado .....	58
Tabla 17- Cálculo Matemático.....	59
Tabla 18- Previsión – Evaluación de la propuesta .....	90

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A - Encuesta .....	94
ANEXO B - Árbol de problemas .....	96

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En este sentido, la propuesta presenta un Modelo de Sistema de Gestión de Calidad para la mejora continua de los procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., es una empresa dedicada a la oferta de productos y servicios financieros, institución que surgió por la necesidad de atender a un mercado que estaba marginado y olvidado por entidades bancarias, en este sentido se enfocó en considerar a personas de escasos recursos económicos que necesiten créditos de manera más eficiente y con menos complicaciones. Sin embargo la gran cantidad de entidades cooperativas no tienen nuevos enfoques gerenciales de la gestión de calidad.

Es por esta razón, que el presente trabajo de investigación se enfocó en realizar un análisis que determine una posición favorable para la empresa en relación con la competencia, estudiando las oportunidades que representará la implementación de un sistema de gestión de calidad para potenciar los procesos en la institución, con el fin de incrementar los socios y generar un nuevo enfoque encaminado a ofrecer calidad en los diferentes procesos y que sea un referente para la ciudad y país.

Los hallazgos que se obtuvo en la investigación de campo ejecutada, indican que existe un desconocimiento amplio en relación a los diferentes procesos y sistemas de gestión de calidad, por lo cual es necesario mejorar la gestión y lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

Ltda., adaptado a las necesidades de la institución y enfocada hacia los clientes.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión de Calidad, Procesos, Mejora Continua, Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., is a company dedicated to offering products and financial services institution that arose from the need to serve a market that was marginalized and forgotten by banks, in this regard focused on serve low considerate people who need loans more efficiently and smoothly.

However due to the large number of cooperative entities not only in the province but nationally, is vital to opt for new management approaches aimed towards systems quality management to continuously improve the processes that are incurred in the entity referred .

It is for this reason that the present investigation focused on an analysis to determine a favorable position for the company in relation to competition, studying the opportunities that represent the implementation of a system of quality management to enhance processes the institution, in order to increase the partners and generate a new approach aimed at providing quality in the different processes and is a landmark for the city and country.

The findings obtained in the field research carried out indicate that there is widespread ignorance in relation to the different processes and issues related to processes and quality management systems, so it is necessary to improve the management carried out within the institution and achieve better meet the needs of customers.

In this sense, the proposal presents a model of Quality Management System for continuous improvement of processes in the Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., adapted to the needs of the institution and focused on customers.

**Keywords:** Quality management, Continuous Improvement, Processes, Savings and Credit Cooperative Mushuc Runa.

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día el sector cooperativista juega un papel primordial en el desarrollo económico popular del Ecuador, siendo así esencial adaptarse a las exigencias del entorno y ofrecer calidad a los clientes, para satisfacer correctamente las necesidades de los mismos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., forma parte de la red cooperativista ecuatoriana, dedicándose a la oferta de productos y servicios financieros en la ciudad de Ambato, llegándose a convertir en un ícono de ejemplo empresarial para la población y con el fin de generar calidad en sus procesos administrativos se expone la necesidad de establecer un sistema de gestión de calidad encaminado a la mejora continua de los procesos.

Es por este motivo que se desarrolló la presente investigación que se encuentra estructurada en seis capítulos descritos a continuación:

Capítulo I.- Se identifica y plantea el problema en estudio de la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., también se realiza un análisis de sus causas y efectos del problema, del mismo modo se determina el lugar en que se llevó a cabo la investigación, por último se delimita el campo de estudio y se formulan objetivos.

Capítulo II.- En este apartado se encuentra el fundamento de la investigación que se desarrolla en un marco teórico, que se detalla con antecedentes investigativos, bases en que se fundamenta la investigación, el contenido teórico científico así como el planteamiento de una respuesta tentativa al problema en estudio.

Capítulo III.- En este capítulo se expone la metodología utilizada, así como los tipos, métodos y técnicas de investigación que se utilizaron en la recolección, procesamiento y análisis de la información, del mismo modo la operacionalización de variables que servirá de guía para realizar la comprobación de la hipótesis, de la misma manera un



plan de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información recopilada.

Capítulo IV.- Este apartado contiene el análisis e interpretación de resultados de la encuesta, posterior a esto se encuentra la verificación de la hipótesis planteada de manera detallada.

Capítulo V.- En esta parte se expone las conclusiones y recomendaciones respectivas luego de haber desarrollado la encuesta y el trabajo investigativo.

Capítulo VI.- Aquí se visualiza el desarrollo de la propuesta que va a ser expuesta a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., para que pueda ser implantada en la misma, en ella se encuentran antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, metodología, administración y evaluación-previsión de la propuesta.

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

Sistema de Gestión de Calidad y la Mejora Continua de los Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización**

###### **Macro**

El sector cooperativista en el Ecuador, ha evolucionado constantemente, buscando la innovación y el mejoramiento continuo, para ser un referente en el mercado, a través del Sistema de Control de Calidad dependiendo así la correcta transformación del servicio

hacia los clientes, cumpliendo con las exigencias de la sociedad, generando una imagen confiable y transparente en la organización.

Las organizaciones para mejorar continuamente los procesos buscan medidas que regulen un adecuado proceso en todas sus actividades, con el afán de llegar a competir con mercados más exigentes, ya que el contexto empresarial hoy en día es más competitivo, por lo que las empresas están diseñando e implementando un sistema de gestión de calidad que permita mejorar sus procesos en las diferentes áreas en las que le aplican.

El sistema de Gestión de calidad busca, mitigar errores y estandarizar procesos en las organizaciones, y esto alineado a la búsqueda continua en la mejora de los procesos, intenta generar competitividad en los mercados y ser rentable así como sostenible en el largo plazo; debido al exceso número de cooperativas de ahorro y crédito en el país que haciende a 981 en total, (SEPS, 2012), la alta competencia genera la necesidad de buscar estrategias que evidencien un mayor compromiso de calidad con los socios.

### **Meso.**

En Tungurahua el sector cooperativo cumple un eficiente papel en el ámbito social y económico, ya que estas entidades tienen una mayor relación con mercados desatendidos por entidades bancarias, estas cooperativas trabajan a favor de los sistemas voluntarios y solidarios enfocados en mitigar la pobreza a través de políticas y procedimientos basados en las necesidades de la sociedad, sin embargo no muchas entidades laboran con miras en adecuar procesos de calidad que efectivicen el servicio prestado.

En la provincia son pocas las cooperativas que han implantado un programa de Calidad para mejorar sus Procesos internos y de gestión, convirtiéndose así en una herramienta para combatir a la competencia y así poder obtener una mayor rentabilidad; señalando del mismo modo que hay empresas instituciones dedicadas a enfocar la calidad en sus

procesos pero lamentablemente de una forma empírica, ya que no cuentan con procesos administrativos actuales que mitiguen las necesidades en tiempos y recursos tanto por los clientes como por las entidades.

## **Micro**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa ubicada en la zona céntrica de la ciudad de Ambato, es una entidad financiera enfocada en ofertar productos y servicios financieros acordes a las necesidades del entorno, con el afán de mejorar sus condiciones socio económicas.

La entidad antes mencionada con amplio recorrido en el mercado no cuenta con procesos sistemáticos adecuados que regulen el servicio brindado hacia los socios, por lo cual el gestionar de manera viable un sistema de gestión de calidad enfocado en la mejora continua de los procesos de institución es de gran importancia para todos los actores directos e indirectos que se benefician de la misma.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa ha tenido gran impacto en la actividad económica de la sociedad, se ha visto necesario implantar nuevas estrategias organizacionales para afrontar las necesidades del entorno en el que desarrolla sus actividades; en este sentido la inadecuada metodología para la aplicación de un sistema de Gestión de Calidad en la Cooperativa de ahorro y Crédito Mushuc Runa, ha generado escasos controles en los diferentes procesos. Del mismo modo también las insuficientes herramientas tecnológicas para la implantación de un sistema de gestión han dado como resultado una limitada capacidad estratégica para la toma de decisiones.

Por otro lado en la institución cooperativista el carente manejo de herramientas organizacionales en las actividades del diario vivir en los procesos ha generado

inadecuados procesos organizacionales. Es por el principal motivo generar una herramienta que gestione la calidad en los procesos de la institución que se hace imperante conocer y desarrollar procedimientos pertinentes para las diferentes funciones de la organización.

### **1.2.3 Prognosis**

Si la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. De la ciudad de Ambato continúa sin un sistema de gestión de calidad, para generar una mejora continua en los procesos como estrategia diferenciadora en relación a su competencia, puede aumentar el descontrol en los diferentes procesos administrativos que presenta, por otro lado continuarán manteniendo una limitada toma de decisiones ya que no tienen estipulado de manera correcta y concisa los procedimientos a seguir en cualquier área de la empresa.

Por otro lado el poco interés en la adopción de nuevos modelos administrativos, hará continuar con inadecuados procesos organizacionales que impulsen el desarrollo de la institución a favor de los clientes.

Si no se gestiona y reestablece de manera adecuada los procesos en la entidad cooperativista, podrá repercutir de manera directa en la atención a los clientes, ya que estos no percibirán el interés por parte de la institución y posiblemente buscarán otras fuentes de ayuda y financiamiento.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿De qué manera el sistema de gestión de calidad incide en la Mejora Continua de los Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.?

### **1.2.5 Interrogantes o Preguntas Directrices**

¿De qué manera se está aplicando un sistema de gestión de calidad para mejorar los procesos del proceso de otorgamiento de crédito de consumo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa de la ciudad de Ambato?

¿Cómo se debería manejar un Sistema de Gestión de Calidad para generar una mejora continua en el servicio al cliente sistematizando los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa de la ciudad de Ambato?

¿Será necesario proponer el diseño de una alternativa para la solución de la propuesta planteada sobre el Sistema de Gestión de Calidad y la Mejora Continua de los Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

### **1.2.6 Delimitación del objetivo de estudio**

#### **1.2.6.1 Por contenido**

**Campo cognitivo** : Administración.

**Área** : Marketing.

**Aspecto** : Sistema de Gestión de Calidad

#### **1.2.6.2 Delimitación Espacial**

La presente investigación será realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

### **1.2.6.3 Delimitación Temporal**

Se lo realizó en el primer trimestre del 2015.

### **1.2.6.4 Unidades de Observación**

- Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.
- Administradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Ltda.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El motivo de realizar el presente trabajo investigativo se justifica por la necesidad de orientarse a las diferentes exigencias y necesidades del mercado ambateño en el que desarrolla la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Ltda., donde para hacer frente a la competencia, debe adoptar nuevos enfoques organizacionales que impulsen el crecimiento de la institución, siendo necesario acudir al mejoramiento de sistemas que fortalezcan las actividades de la institución mediante la mejora continua de los procesos y que se pueda identificar claramente de la competencia.

En este mismo sentido es necesario generar un nuevo enfoque organizacional que se base en una estandarización de procesos que reflejen la agilidad en el servicio hacia los clientes, para incidir en la gestión de calidad generando una alta captación de socios que se encuentren satisfechos, y no seguir trabajando con procesos inadecuados que ralenticen las actividades de la institución.

Del mismo modo se busca atacar el escaso conocimiento que tiene la institución en relación a la implantación de procesos que sistematicen sus actividades, y continuar brindando calidad hacia los clientes; por otro lado permitirá a los diferentes miembros de la institución tomar decisiones adecuadas y respaldadas por los procesos

preestablecidos, para estandarizar los tiempos dentro de la organización y ahorrar recursos; en este contexto se busca generar y exteriorizar procesos de calidad que sean reconocidos a nivel competitivo.

La implementación de un sistema de gestión de calidad generará una Mejora Continua de los Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., beneficiando directamente a los directivos y administrativos de la institución y exteriorizando los beneficios hacia los socios de la institución.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar de qué manera incide un Sistema de Gestión de Calidad en y la Mejora Continua de los Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar si se está aplicando correctamente los procesos para sistematizar los existentes y enfocarse en calidad a favor de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.
- Analizar cómo influyen la mejora continua de los procesos para mejorar en servicio prestado a la localidad por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.
- Proponer una alternativa de solución para mejorar los procesos realizados y trabajar en relación a un sistema de gestión de calidad los mismos.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Una vez que se realizó una revisión de trabajos anteriormente elaborados que guardan gran relación con el tema actual en estudio se presentan los siguientes hallazgos:

En la investigación realizada por Ortiz Toscano (2010), sobre el Modelo de Gestión de Calidad y su efecto en las ventas de la Finca el Moral de la parroquia el Triunfo del cantón Patate, se encontró:

#### **Objetivos**

- Determinar el impacto en el nuevo Modelo de Gestión de Calidad diseñando estrategias y técnicas que permita incrementar las ventas en la Finca el Moral de la parroquia el Triunfo del cantón Patate.
- Diagnosticar los elementos que permita estructurar un nuevo Modelo de Gestión de calidad direccionado al crecimiento de las ventas de la Finca el Moral.

- Analizar los mecanismos adecuados, para luego del diagnóstico realizar las estrategias necesarias en el nuevo Modelo de Gestión de Calidad que será propuesto.

### **Conclusiones.**

- La recopilación de datos y eventos del entorno; así como el procesamiento de las consecuencias del análisis del contexto externo, conducen a un entendimiento y comprensión de la dinámica interna de la gestión del talento humano y su posibilidad de fortalecer sus procesos de productividad e innovación hacia lo interno de la organización.
- La falta de conocimiento en la investigación, innovación y resistencia al cambio a nivel de gerencia ha repercutido que la organización se no logre alcanzar los altos niveles de competitividad, hay deficiencia en los procesos de producción y comercialización lo que ha incidido en la disminución de las ventas.
- La disminución considerable de las ventas en la organización se ha originado por diferentes factores internos como externos que han incidido en la Satisfacción de los clientes al no poderlos dotar de productos de alta calidad, con valor agregado.

Cabe señalar que en la investigación realizada por Bayas Solorzano (2013), sobre El Mejoramiento Continuo y su Incidencia en la Calidad de los Productos en la Empresa Muebles León de la ciudad de Ambato sector American Park, se encontró lo siguiente:

### **Objetivos:**

- Determinar cómo afecta el ineficiente proceso de mejora continua en la calidad de los productos.

- Diagnosticar mediante la investigación de campo que elementos del proceso de mejora continua, aplica la empresa para mejorar la calidad de los productos.
- Analizar si la aplicación adecuada del ciclo Deming como modelo de mejora continua permitirá mejorar la calidad de los productos en la empresa Muebles León.

### **Conclusiones:**

- La mayoría de los empleados de la empresa dicen que los productos fabricados no reúnen características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.
- En la encuesta aplicada en la empresa Muebles León se recalca que el tipo de productos más fabricados son las mesas, el 30% de la población encuestada que es la mayoría del 100% sabe que es el producto que más se vende en la empresa por ende es el que más se fabrica, seguido las sillas.
- Los empleados de la empresa tiene su concepto hacia los productos que ellos fabrican, dicen que los clientes llegan a comprar y utilizar los productos por la calidad y variedad que ofrecen.

Por otro lado tenemos la investigación realizada por Días Iglesias (2010), con el tema Modelo de Gestión de Calidad y su incidencia en la Satisfacción del Cliente de la empresa MEGAPROFER S.A. de la ciudad de Ambato se obtuvo lo siguiente:

### **Objetivos:**

- Determinar cómo un modelo de gestión de calidad incide en la satisfacción del cliente
- de la empresa MEGAPROFER S.A. de la ciudad de Ambato.
- Diagnosticar las necesidades de los clientes, que permita medir el grado de satisfacción.

- Investigar el grado de satisfacción de los clientes, sobre el servicio y atención que reciben por parte de la empresa MEGAPROFER S.A.

### **Conclusiones:**

- Se ha detectado que la calidad de servicio y atención que brinda la empresa tan solo es bueno, creando insatisfacción al cliente.
- La entrega tardía de pedidos, ha generado que el cliente en varias ocasiones recurra a otros proveedores.
- El stock de productos que maneja la empresa en varias ocasiones, ha generado inconformidad en el cliente al momento de recibir sus pedidos.
- La escases del stock de productos, repercute en el retraso de la entrega de mercadería.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Se escoge el paradigma Crítico-propositivo porque el fenómeno a investigar nace de una problemática de la realidad por lo que es fácil delimitar el objeto de estudio lo que permite así mismo construir teóricamente el mismo con el propósito de interpretar la realidad y tratar de transformarla.

Hoy en día el principal objetivo de las empresas es ser competitivas, es por eso que tanto los clientes internos como externos se están sujetando al cambio ya sea para mejorar sus procesos internos, crear un mejor ambiente de trabajo, consolidar y penetrar en nuevos mercados.

El sistema de Gestión de Calidad en la producción contribuye a la eficiencia, eficacia y efectividad de una organización en el logro de sus objetivos por medio de un conjunto de elementos interdependientes que persiguen un mismo fin.

El método adecuado para la construcción del conocimiento es el hermenéutico dialéctico. Debido a que facilita la decisión de incrementar, mantener o mejorar la producción de bienes o la prestación de servicios de una empresa determinada.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **Constitución de la república.**

Siguiendo el proceso legal correspondiente, la presente investigación está amparada en el Art. 52 de la Constitución de la República que trata sobre el derecho de las personas a disponer de bienes de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

### **Ley Orgánica de defensa al consumidor.**

La investigación estará sujeta a la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor en su Art. 2 y 4 que trata sobre el Derecho del consumidor a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características; y el Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.

### **Norma Internacional ISO 9001.**

Bajo la norma (ISO 9001, 2008), se puede tomar como referencia a los siguientes aspectos:

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

Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

#### Enunciado 2. Gestión de los recursos

##### Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

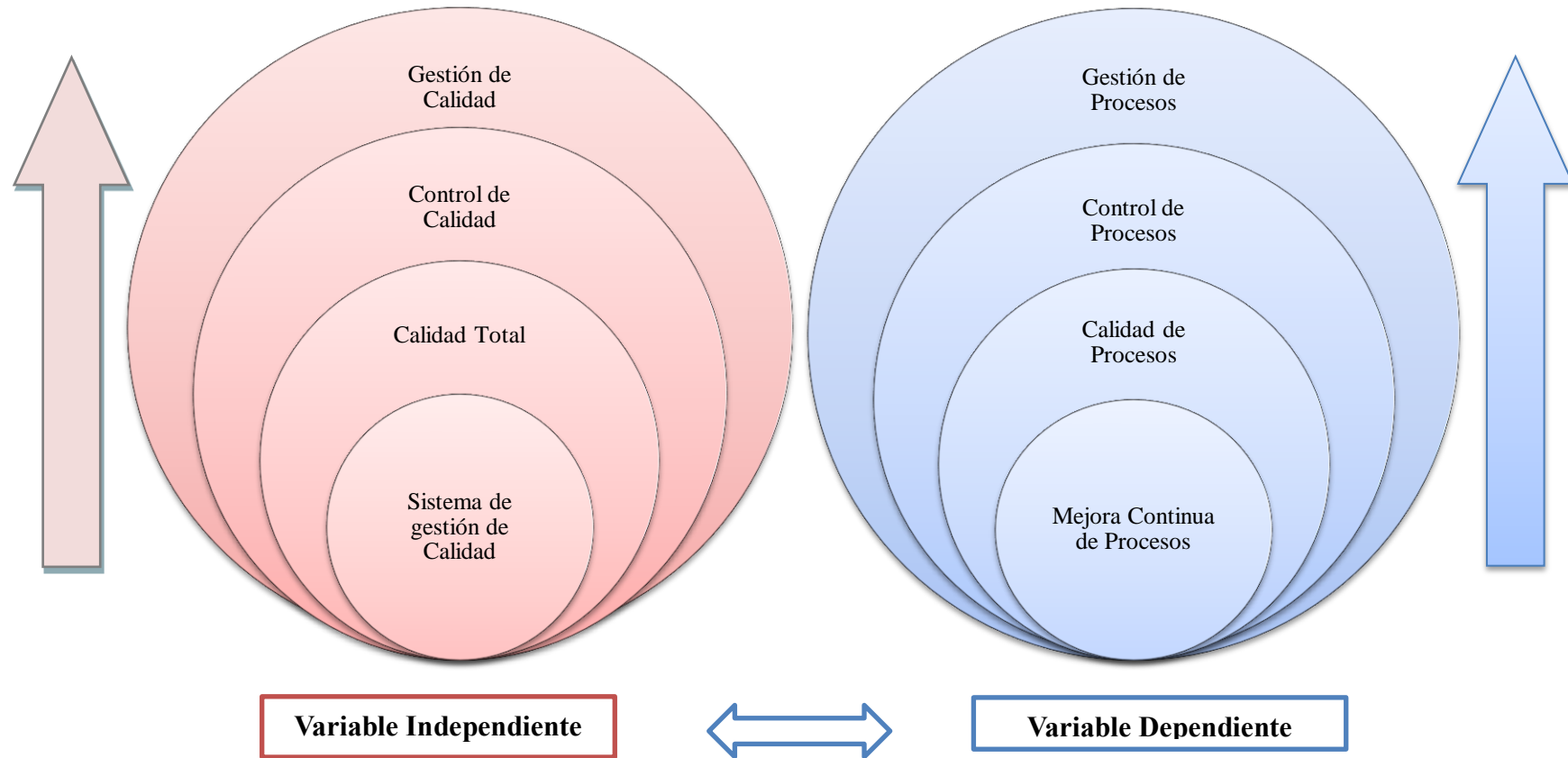
#### Enunciado 5. Control del producto no conforme

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.

Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- b) Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
- c) Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente.

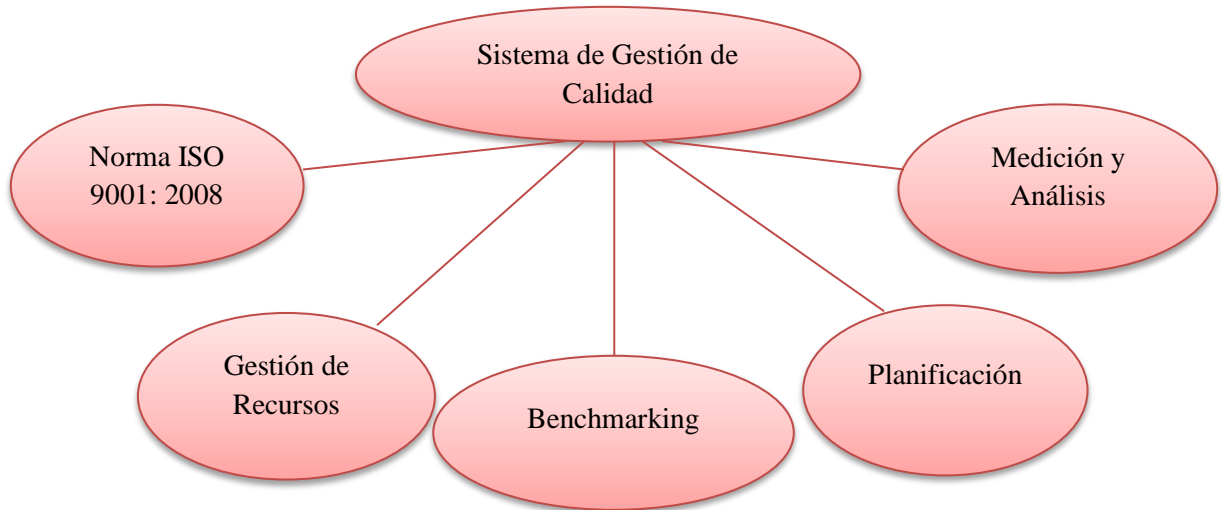
## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



**Figura 1** – Categorías Fundamentales  
**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira  
**Fuente:** Investigación bibliográfica

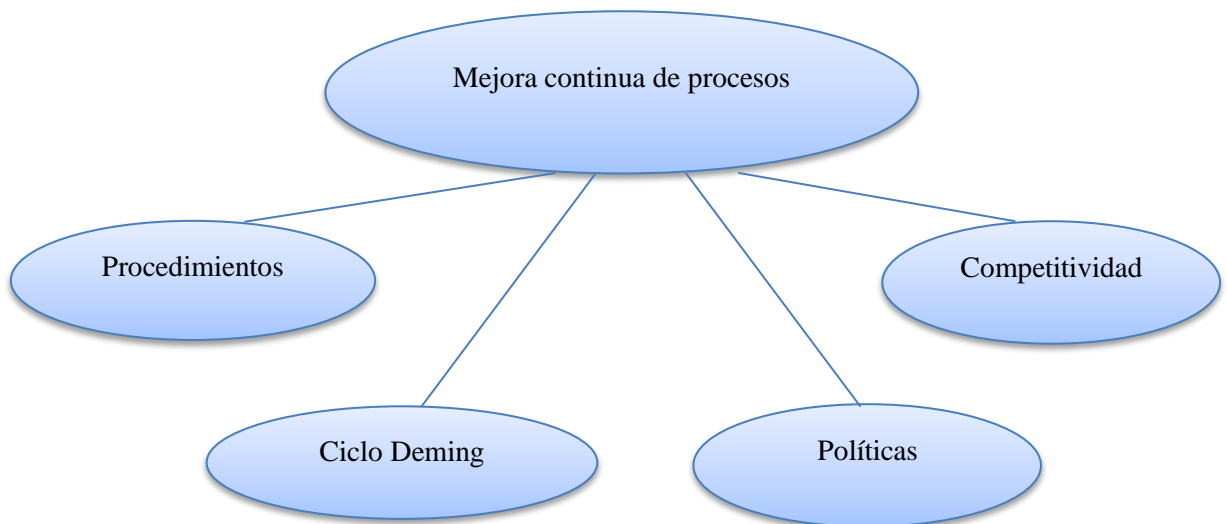


## X: Sistema de Gestión de Calidad



**Figura 2** – Sistema de Gestión de Calidad  
**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira  
**Fuente:** Investigación bibliográfica

## Y: Mejora Continua de procesos



**Figura 3** – Mejora continua de procesos  
**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira  
**Fuente:** Investigación bibliográfica

## **2.4.1 Variable Independiente - Sistema de gestión de calidad**

### **Gestión de Calidad**

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La gestión de calidad para Criado (2004, pág. 36), es aquel aspecto de la función general en relación a la gestión realizada por la organización que define y aplica la política de calidad. La gestión de la calidad incluye la planificación, las asignaciones de recursos y otras actividades de carácter sistemático, como podrían ser los planes de calidad.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como enfoque basado en procesos.

Cabe mencionar que para Cruz , Camisón, & Gonzales, (2007), se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa. El aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, junto a la explosión de competencia de nuevos países comparativas en costos y la creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones son algunas las causas que hacen de la calidad un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

En palabras de López, (2006), es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad. Se aplica en todas las actividades realizadas en una empresa y afecta a todas las fases, desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio post-venta.

## **Control de Calidad**

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse, de la misma manera *“se refiere a una operación que consiste en vigilar la calidad, peso, resistencia, consistencia, color, sabor, fiabilidad, acabado y una multitud de otras características para asegurarse de que un producto o servicio satisfaga un estándar previamente establecido”* (Robbins & Coutler, 2007).

En tal virtud para Martínez & Pellicer (2007), el control de calidad es un conjunto de actividades y técnicas operativas que se utilizan para comprobar que los requisitos teóricos de un producto o servicio se alcancen en la práctica. En su aspecto más básico consiste en comparar el producto o servicio con una referencia dada por una determinada normativa, (p. 284).

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros, manteniendo en esta forma la calidad en sus procesos controlada.

Es por esta razón que, la efectividad de una organización y su gente depende del alcance en el departamento desempeña su papel y se dirige hacia las metas y los objetivos comunes. Control es el proceso por medio del cual la información o la retroalimentación se proporcionan de tal manera que todas las funciones se mantengan en el camino correcto. Es la suma total de las actividades que aumentan la probabilidad de lograr los resultados planeados, (Oakland, 2007).

## **Calidad Total**

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia, comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.

La calidad total es la clave para el liderazgo efectivo a través del compromiso para el mejoramiento constante, una filosofía de hacerlo bien a la primera, capacitar al personal para que entienda las relaciones cliente proveedor, no comprar solo por el precio, administrar el mejoramiento de los sistemas, métodos modernos de capacitación y supervisión, administración de procesos a través de trabajo de equipo y comunicaciones mejoradas, eliminación de barreras y miedos, educación constante y desarrollo de expertos, un informe sistemático para implantar el TQM. (Oaklan, 2007, pág. 16).

Por otro lado en investigaciones referentes sobre calidad mencionan el aporte del gran Kaoru Ishikawa (2008:16), *“la filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad”*; por otro lado la calidad total marca la diferencia entre una y otra empresa, por lo cual es primordial llevar a la organización hacia ese punto, y esto se lo logrará mediante una adecuada implantación de calidad que mantenga estrategias acordes a las necesidades del mercado, es por esto que para (Euskalit, 2011), *“es una estrategia de gestión de la organización que tiene como objetivo satisfacer de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés (en general, los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general)”*.

## **Sistema de gestión de calidad**

De la misma manera, una entidad debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con

los requisitos de normas establecidas, donde debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.

Para Criado, (2004, pág. 13), el modelo de gestión de calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda. Un modelo de gestión de la calidad es la forma en la que una empresa o institución dirige y controla todas las actividades que están asociadas a la calidad.

Del mismo modo determinar la secuencia e interacción de estos procesos, determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces, asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.

Un sistema de gestión de la calidad para Gutierrez (2007), ayuda a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente. Los clientes necesitan los productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente y mantener estos procesos bajo control.

Cualquier institución debe realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de procesos, implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua, gestionando estos procesos de acuerdo con los requisitos de las leyes y estatutos.

Una de las consecuencias de la globalización de los mercados, es la exigencia de los clientes, quienes más conocedores y más complejos, ahora saben elegir con decisión. Por su parte, los gerentes reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un mejor servicio al cliente, CRM, especificar por lo que el mismo se ha convertido en un medio poderoso para diferenciar una empresa de sus competidores. Es por ello la importancia de implementar Modelos de Gestión de la Calidad (MGC) para que las empresas permanezcan en el mercado competitivo, (Cruz , Camisón, & Gonzales, 2007).

## **1. Norma ISO 9001: 2008**

La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso, (ISO 9001, 2008).

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente, Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC).

## **2. Gestión de recursos**

La gestión de recursos se encuentra arraiga a las empresas públicas y privadas y se relacionan, es la implementación eficiente y eficaz de los recursos de una organización cuando se necesiten. Estos recursos pueden incluir recursos financieros, inventario, habilidades humanas, los recursos de producción, o tecnología de la información (IT). Al referirse a la gestión de recursos se hace énfasis al proceso en sí de la gestión de recursos humanos, donde intervienen todos los miembros activos de la empresa,

entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y el personal en sí.

La gestión de recursos comprende las filosofías, políticas y prácticas que recurre una empresa para influir en los comportamientos de las personas que trabajan para ella. Entre las actividades que abarca se hallan la contratación de personal, capacitación y desarrollo, revisión, evaluación y compensación del desempeño, (Chiavenato, 2005).

En la actualidad la competencia ha obligado a las organizaciones a adaptarse a las exigencias del entorno, por lo cual las instituciones suelen tener un proceso de gestión de recursos corporativos definidos que garantiza principalmente que los recursos no son nunca una asignación excesiva en múltiples proyectos.

### **3. Benchmarking**

El benchmarking tiene como principal función la de tomar como referencia a diversos productos, servicios o procesos de trabajo que se encuentran establecidos por otras organizaciones que evidencian prácticas empresariales de éxito, el benchmarking también *“es el proceso sistemático y continuado que emprende una empresa concreta para aprender de las mejores a nivel mundial mediante la evaluación comparativa de productos, servicios, procesos, métodos, procedimientos, estrategias”* (Viedma Martí & Rosario Cabrita, 2012).

La importancia del benchmarking, no se encuentra en un estudio comparativo detallado, son por otro lado su mayor impacto reside en el generar una medición del impacto que puede llegar a tener las diferentes comparaciones con los comportamientos en la empresa misma, por lo cual cabe señalar que, (Spendolini, 2005, pág. 3), *“es el proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”*.

La utilización de las herramientas del benchmarking en la sociedad anteriormente eran aplicadas a nivel de corporaciones en el ámbito mundial, sin embargo por efectos de la globalización y la interacción entre mercados desarrollados y emergentes se ha visto la facilidad del acceso a estas herramientas, donde cualquier organización puede adaptar sus procesos de otras, y a partir de ello mejorarlas, es así que es considerado como *“el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria”* (Kearns, 1982-1990).

#### **4. Planificación**

Una planificación supone un proceso muy complejo que puede adquirir muy distintas formas. Existen diferentes tipos de planificación y diferentes modos de llevarla a cabo, al igual que muchas herramientas de planificación. El conocimiento del tipo de planificación necesaria para cada situación específica es una destreza en sí misma.

Las actividades a realizar para el logro de un objetivo, estableciendo plazos y responsables para cada una de ellas. De esta manera, es posible definir los pasos para el desarrollo de las más diversas acciones, desde las más cotidianas hasta las más extraordinarias. Así, a partir de esta programación se definen opciones y se elige un curso determinado, entre las múltiples alternativas, para llegar al destino deseado, (Aramayo & Candia, 2012).

La planificación tiene un carácter finalista, solo cobra sentido si con ella se logra contribuir a la consecución de los adecuados objetivos organizativos, del mismo modo es un proceso reflexivo e intelectual que implica desarrollar un proceso formal y sistemático, el cual debe ser conocido y comunicado a todos los miembros de la organización, (Hernández, 2012).



## **5. Medición y Análisis**

La medición y análisis es fundamental para el cumplimiento de objetivos a nivel empresarial, y de manera primordial para determinar procesos en una institución por lo cual nos permitirá:

- a) Demostrar conformidad del producto de los procesos de realización.
- b) Asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad.
- c) Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

*“Se dispone de una herramienta eminentemente práctica para afrontar el cambio en las organizaciones. Ello implica el establecimiento de planes de mejora que permiten obtener resultados en el corto plazo según la naturaleza del proyecto acometido”,* (Galiano, Yáñez Guillermo, & Fernández, 2009) .

Un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del desarrollo del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite, a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación, evaluar, periódicamente, dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos, (Gil & Vallejo, 2008).

## 2.4.2 Variable Dependiente- Mejora continua de procesos

### Gestión de Procesos

La implantación de una gestión que se base en procesos puede ayudar a mejorar significativamente en todos los ámbitos de gestión de las organizaciones. La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores, (Bravo Carrasco, 2011).

Es una secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (Intervinientes) desarrollan para hacer llegar "algo" (Salida) a "alguien" (Destinatario), a partir de unos recursos que se utilizan (recursos amortizables que necesitan emplear los intervinientes) o bien se consumen (Entradas al proceso). La gestión y mejora de procesos es uno de los pilares sobre los que descansa la gestión según los principios de "Calidad Total / Excelencia", (Euskalit, 2011).

### Control de Procesos

Las organizaciones aplican métodos apropiados para el seguimiento en relación a la gestión de procesos y cuando sea aplicable. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, de la misma manera, *"se refiere a controlan las variables inherentes para reducir la variabilidad del producto final, por otro lado el incrementar la eficiencia, reducir el impacto ambiental y mantener el proceso dentro de los límites de seguridad que corresponda"* (Vignoni, 2012).

El control del proceso consistirá en la recepción de unas entradas, variables del proceso, su procesamiento y comparación con unos valores predeterminados por el usuario, y posterior corrección en caso de que se haya producido alguna desviación respecto al valor preestablecido de algún parámetro de proceso, (Mavainsa, 2010).

Al determinar los métodos apropiados, es aconsejable que la organización considere el tipo y el grado de seguimiento o medición apropiada para cada uno de sus procesos en relación con su impacto sobre la conformidad con los requisitos del producto y sobre la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

### **Calidad de Procesos**

La calidad en relación a los procesos tiene como fin el de aplicar la calidad al proceso de fabricación de un producto, por lo que se emplean diferentes técnicas para su seguimiento y control como es el caso de herramientas estadísticas, evitando que los productos o servicios sean defectuosos en relación a los requerimientos de los clientes.

Citando a Kusaba (Okada, 2011), es lo bien hecho del trabajo en las diversas actividades. En las de manufactura, se mide en términos no sólo del producto en sí, sino también del proceso de producción. En el caso de las ventas, la calidad no es solamente la calidad del producto, sino también de los servicios que se proporcionan al cliente, así como el costo de la venta y las utilidades.

Del mismo modo la calidad en los procesos es el conjunto de elementos que generan un apoyo a los procesos de entrada en un sistema de la organización para esperar una salida de gran valor, esto se lo realiza de conformidad al diseño de un número apropiado de procesos predeterminados, por lo que *“se diseñan procesos partiendo de los atributos de calidad que el cliente valora en su proveedor y que estarán relacionados con el producto, el servicio o la gestión. Normalmente estos procesos serán conductores de diferenciación”*, (Pérez , 2009).

## **Mejora continua de procesos**

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

Un conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas mediante las cuales la empresa debe buscar el mejoramiento continuo en todos sus procesos productivos y de soporte a la operación. El mejoramiento continuo se da a través de todas las acciones diarias por más pequeñas que sean, que permiten que los procesos y la compañía en su conjunto sean más competitivos en la satisfacción del cliente. Entre estos se pueden mencionar: el control total de calidad, los ciclos de calidad, los sistemas de sugerencias, la automatización, el orden en el lugar del trabajo, el mantenimiento total productivo, los sistemas Kamban, justo-a-tiempo y cero defectos, las actividades en grupos pequeños, la relación cooperativa entre los trabajadores y la administración, el mejoramiento de la productividad, el desarrollo de nuevos productos, entre otros, (Cuntú, 2009).

El mejoramiento continuo está orientado a facilitar, en cualquier proceso, la identificación de nuevos niveles de desempeño para poder alcanzar el estado de cero defectos y satisfacer así al cliente en forma plena. Por la variabilidad inherente en los procesos es imposible alcanzar estadísticamente un nivel de cero defectos, razón por la cual la mejora tiene que ser continua y debe haber una actividad interminable.

Uno de los factores determinantes para mejorar una organización consiste en mejorar los procesos clave. Aquellos que entendemos son imprescindibles para cumplir bien con la misión que la organización tiene. Una organización tendrá que aprender a mejorar de una manera controlada, sistemática y permanente, en oposición a una manera intuitiva, a sopetones y sin ninguna seguridad en los resultados a obtener, (Garau, 2005).

## **1. Procedimientos**

Procedimiento es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo, *“El procedimiento es el saber hacer, la destreza que se intenta que adquiera/construyan las personas en sus labores, del mismo modo son destrezas, estrategias, técnicas de aprendizaje a través de las cuales se puede conseguir y adquirir nuevos conocimientos”*, (Sáez Penoucos, 2009).

Los procedimientos son una guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo; los procedimientos que se usan dentro de una organización, generalmente son informales y los podemos observar fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. Los métodos y procedimientos que son escritos, además de asegurar la repetitividad de un trabajo, permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro previamente probado. Donde al usarlo continuamente podrá estar capacitado para irlo mejorando, (Álvarez Torres, 2006).

Un procedimiento es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos.

## **2. Ciclo Deming**

Es un método para solucionar los problemas operativos de la empresa, que permite transfórmalos en oportunidades de perfeccionamiento y de adquisición de experiencia fructífera. P (plan) Planificar a fondo las acciones antes de desarrollarlas, D (elaboración) ejecutar lo que se ha planificado, C (verificar) verificar los resultados conseguidos, comparándolos con los planificados, A (estandarización) estandarizar la variación definida o repetir el ciclo, (Suru, 2007).

Deming destacó la importancia de la constante interacción entre investigación, diseño, producción y ventas en la conducción de los negocios de la compañía. Para llegar a una mejor calidad que satisfaga a los clientes, deben recorrerse constantemente las cuatro etapas, con la calidad como el criterio máximo. Después, este concepto de hacer girar siempre la rueda Deming para lo mejor, se extendió a todas las fases de la administración y se vio que las cuatro etapas de la rueda correspondían a acciones administrativas específicas. El concepto de una rueda en rotación continua usada por W.E. Deming para enfatizar la necesidad de una constante interacción entre la investigación, diseño, producción, y ventas para alcanzar una calidad mejorada que satisfaga a los clientes PHVA es planificar, hacer lo planificado, revisar lo hecho y actuar, (James, 2010).

Al referirnos al ciclo Deming, encontramos aportes valiosos como argumenta, García, Quispe, & Ruiz (2013), dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad.

El ciclo PHVA se explica de la siguiente forma:

**Planificar:**

- Involucrar a la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles
- Comprender las necesidades de los clientes
- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- Desarrollar el plan/entrenar al personal

**Hacer:**

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas
- Recopilar los datos apropiados

**Verificar:**

- Analizar y desplegar los datos
- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Comprender y documentar las diferencias
- Revisar los problemas y errores
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda aún por resolver?

**Actuar:**

- Incorporar la mejora al proceso
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa
- Identificar nuevos proyectos/problemas.

**3. Competitividad**

La competitividad se la define como la capacidad de generar la mayor satisfacción en los clientes, esto en base a un costo por el servicio o producto ofrecido, lo que se traduce en ofrecer un menor precio en relación a otras empresas competidoras en el mercado. Para mantener la competitividad en una empresa se debe se debe reducir los costos de producción o de procesos al í restar el servicio o producto a los clientes, en este sentido se habla de ventajas competitivas, las cuales *“crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; aquí la tecnología, la*

*capacidad de innovación y los factores especializados son vitales”, (Rojas & Sepúlveda, 2009).*

La competitividad es conocida también como la capacidad que tiene la empresa o país de obtener un alto grado de rentabilidad en cualquier mercado a comparación de sus competidores, por lo que esta depende de la relación entre el valor y la cantidad que se ofrece al mercado, *“el concepto de competitividad en los niveles de empresa e industria es relativamente claro y no es causa de polémica, por lo que la discusión se centra en los ámbitos regionales y nacionales”, (Murillo, 2005).*

#### **4 Políticas**

Toda organización debe enfocarse en la adecuada estructura de sus procesos para ofertar los productos y servicios cuando así lo ameriten, para lo cual es de vital importancia mantener políticas y lineamientos que establezca la forma y modo de trabajar de manera sistemática para arraigarse a las exigencias de los procesos.

*“Las políticas de empresa son el instrumento para establecer y difundir los valores de la organización, traducidos en patrones de conducta y procesos a seguir ante ciertas circunstancias”, (Casanovas, 2013).*

Las políticas emitidas por las empresas pueden alcanzar un nivel de concreción al que no alcanzan las normas establecidas por los ordenamientos jurídicos, con una vocación más general, pero en el bien entendido que no deberían contravenirlas. En este sentido, las políticas de empresa refuerzan el contenido de las normas jurídicas, permitiendo su correcta interpretación y aplicación en el contexto de las actividades empresariales diarias. Es más, para garantizar el desarrollo ético y sostenible de la actividad empresarial, en ocasiones las políticas de empresa elevan el umbral de exigencia en relación con los requisitos mínimos que establece el marco jurídico de obligado cumplimiento. Las políticas de empresa también permiten uniformar los valores, criterios y cultura en el seno de la empresa, (Casanovas, 2013).

Las políticas ayudan a evitar lentitud, defectos y sobre todo pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización. De la misma manera son consideradas como linternas en medio de la oscuridad, ya que permiten visualizar el



camino para establecer actividades cotidianas, de manera concisa se puede decir que:  
(Álvarez Torres, 2006).

La política es una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.

Es una orientación clara de hacia dónde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.

La manera consistente de tratar a la gente.

Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.

Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.

## **2.5 HIPÓTESIS**

Un adecuado manejo un Sistema de Gestión de Calidad, permitirá generar una mejorara continua de los Procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** X- Sistema de Gestión de Calidad

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Y-Mejora continua de procesos

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Por la naturaleza de las variables del problema formulado, la investigación fue predominante cualitativa, es decir que lo cuantitativo se consideró como un apoyo para las diversas actividades estadísticas de recolección de información para comprobar la hipótesis planteada.

Como se desprende del problema planteado al inicio, esta investigación pretendió desarrollar la hipótesis sobre la posible relación entre la ausencia de un sistema de gestión en la calidad dentro del desarrollo de las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

#### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Con el fin de localizar y sistematizar la información concerniente al problema se recurrió a efectuar una investigación con la modalidad documental bibliográfica,

consultando las fuentes que se indica en la bibliografía existente y al contacto con expertos, incluyendo educadores con experiencia en el tema y redes de información.

### **3.2.1. Investigación Bibliográfica o Documental**

Para el presente proyecto de investigación se necesitó un riguroso análisis de la información referente a las variables en estudio que son el Sistema de Gestión de Calidad y la Mejora Continua de los Procesos, por medio de lectura científica de diferentes documentos como libros, revistas, folletos, informes, tesis de grado, fuentes de internet confiables, entre otras, las cuales permitieron obtener una idea más clara de la investigación realizada.

### **3.2.2. Investigación de campo**

En relación a la investigación de campo que se ha realizado para el presente trabajo el investigador tuvo contacto directo con la realidad, por lo cual se acude a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., para obtener información sobre el problema, todo esto por medio de la observación directa, permitiendo así analizar el comportamiento de los diferentes procesos que se realizan en la institución, en este sentido se recurrió a la aplicación de un instrumento de recolección que evidenció mayor información en el trabajo.

## **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la presente investigación desarrollada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., se aplicó los siguientes tipos de investigación que se relacionaron con el tema en estudio.

### **3.3.1 Investigación Exploratoria.**

El objetivo principal por el cual se empleó este tipo de investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., se debió a que se exploró, buscó e indagó la mayor información posible relacionada con las variables en estudio, en este sentido se obtuvo una idea precisa y sustentada para dar solución al problema en la investigación. Es por esta razón que la investigadora se puso en contacto con la realidad de la institución para corroborar y recabar información fiable.

### **3.3.2 Investigación Descriptiva**

Al basarse esta investigación en una forma descriptiva se acudió a la aplicación de técnicas de recolección de la información como son: la realización de un cuestionario que permitió obtener referencias del tema investigado y fortalecer la información obtenida acerca del Sistema de Gestión de Calidad y la Mejora Continua de los Procesos, dentro de un marco de tiempo y espacio específico. La presente investigación se la realizó sobre la realidad de hechos con características fundamentales presentaron una interpretación correcta de los hallazgos encontrados.

### **3.3.3 Investigación Correlacional**

El presente análisis de la misma manera se basó mediante la implementación de una Investigación Correlacional, ya que en el trabajo existen dos variables que deben someterse a un análisis minucioso y verificar si existe o no relación alguna y a su vez, permite medir estadísticamente la influencia de la variable independiente sobre la dependiente, es decir; el efecto que genera el Sistema de Gestión de Calidad en la Mejora Continua de los Procesos.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **Población**

Para la investigación en curso se tomó como población a los empleados y administradores de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda., en este sentido está compuesto por 152 empleados y 10 directivos.

#### **Muestra.**

En relación a la muestra, al ser una población manejable se consideró esencial manejar a la misma para el proceso de recolección de información, es decir se trabajará con una muestra comprendida por 162 personas.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Variable Independiente: Sistema de Gestión de Calidad**

**Tabla 1- Variable Independiente**

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Sistema de gestión de calidad.</b></p> <p>Es una estructura operacional de trabajo, debidamente documentada e integrada por sistemas y procesos, para aportar con la calidad necesaria a la empresa e incidir en su crecimiento organizacional en un contexto global.</p>	<p>Sistemas</p> <p>Calidad</p> <p>Crecimiento</p>	<p>Indicadores de medición</p> <p>Porcentaje de Control</p> <p>Nivel de Crecimiento</p>	<p>1.- ¿Tiene conocimiento sobre los sistemas de gestión de calidad?</p> <p>2.- ¿Tiene conocimiento sobre normas ISO 9001:2008?</p> <p>5.- ¿Tiene la Cooperativa un área de administración de procesos?</p> <p>6.- ¿Existen análisis de procesos en la institución?</p> <p>7.- ¿Señale la frecuencia de informes de indicadores de procesos?</p>	<p>Cuestionario estructurado dirigido a directivos y empleados</p>

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación directa

**Variable Dependiente: Mejora Continua de los Procesos**

**Tabla 2-** Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Mejora continua de procesos.</b></p> <p>Es una filosofía que busca optimizar y aumentar la calidad de un producto o servicio, mejorando a través del tiempo, en base a procesos adecuados y acordes a las necesidades del entorno.</p>	<p>Mejoras</p> <p>Procesos</p> <p>Optimización</p>	<p>Nivel de mejoramiento</p> <p>Número de procesos</p> <p>Porcentaje de reformas</p>	<p>3.- ¿Tiene conocimientos sobre mapas de procesos?</p> <p>4.- ¿Tiene conocimientos sobre Procesos Operacionales?</p> <p>8.- ¿Existen procesos estratégicos en la Institución?</p> <p>9.- ¿Existen procesos productivos en la Institución?</p> <p>10.- ¿Existen procesos de apoyo en la institución?</p>	<p>Cuestionario estructurado dirigido a directivos y empleados</p>

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación directa



### 3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En relación a las técnicas de recolección que se utilizó en el estudio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda, se empleó una encuesta, en base a un cuestionario estructurado.

### 3.7 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de información se determinarán sujetos y aspectos indispensables para su logro.

**Tabla 3-** Plan de recolección de información

<b>Preguntas Básicas</b>	<b>Determinante</b>
1.- ¿Cuál es el fin?	Mejorar los Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., gracias a un Sistema de Gestión de Calidad.
2.- ¿A qué personas?	A los directivos, y trabajadores de la institución.
3.- ¿Sobre qué aspectos?	En base a los indicadores Sistema de Gestión de Calidad y la Mejora Continua de los Procesos
4.- ¿Quién realizó?	Chango Pacha María Elvira
5.- ¿Cuándo?	Fue constante la recolección de la información desde Diciembre del 2014 hasta su culminación Abril 2015.
6.- ¿Dónde?	En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.”
7.- ¿Cuántas veces?	Las necesarias para evidenciar óptimos resultados.
8.-¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
9.- ¿Con qué?	Con la elaboración de un cuestionario estructurado
10.- ¿En qué situación?	En la parte interna de la institución

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación directa

### **3.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

En relación al procesamiento y análisis de la información recolectada se procedió de la siguiente manera:

#### **Procesamiento y Análisis de la Información**

**Primera revisión.-** Con la información recolectada se procedió a una revisión para conocer todos los hallazgos, verificando datos que pueden hallarse incompletos.

**Segunda revisión.-** Se volvió a verificar la información en ciertos casos que contengan falla, mitigando dudas y aportando de manera más real a la investigación

**Procesamiento.-** Se tabuló la información recolectada, para luego ser tabulada y mostrada de mejor manera en cuadros pertinentes para la exhibición de hallazgos encontrados.

**Análisis e Interpretación.-** Una vez procesado todos los datos y arrojado de manera global todos los resultados se realizó un análisis e interpretación que determine los resultados de mejor manera para comprensión del lector.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En el presente trabajo de investigación se utilizó como técnica la encuesta y su instrumento el cuestionario, a los directivos y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.” de la ciudad de Ambato, el cuestionario consta de 10 preguntas, aplicada a 162 personas de la cooperativa; y se ha procedido a la tabulación de los resultados, utilizando diferentes herramientas tecnológicas.

#### **4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS**

En esta apartado se presentan cuadros y gráficos estadísticos que posibilitaron la interpretación cualitativa de sus resultados, los cuales se esbozan a continuación:

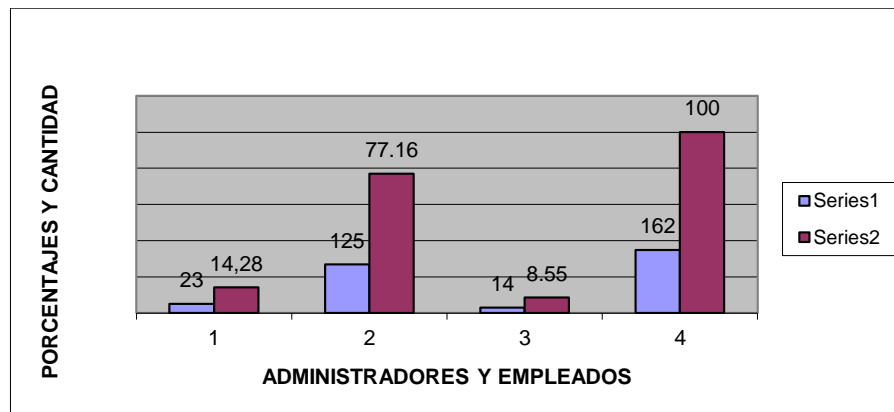
## 1. ¿Tiene conocimiento sobre los sistemas de gestión de calidad?

**Tabla 4-** Conocimiento sobre sistemas de gestión de calidad.

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si tiene	23	14.28 %
No tiene	125	77.16 %
Conoce algo	14	8.65 %
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100.00 %</b>

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación de campo



**Figura 4 –** Conocimiento sobre sistemas de gestión de calidad

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación de campo

### Análisis e Interpretación

La pregunta N° 1 indica el nivel de conocimiento que los administradores y empleados tienen sobre sistemas de gestión de calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, se puede observar que el 77.16% no tienen conocimientos, el 14.28% de las personas consultadas conocen del tema y el 8.65% de todos los encuestados indican que conocen algo, como vemos la mayor parte de encuestados en la cooperativa de ahorro y crédito desconocen sobre los sistemas de gestión de calidad.

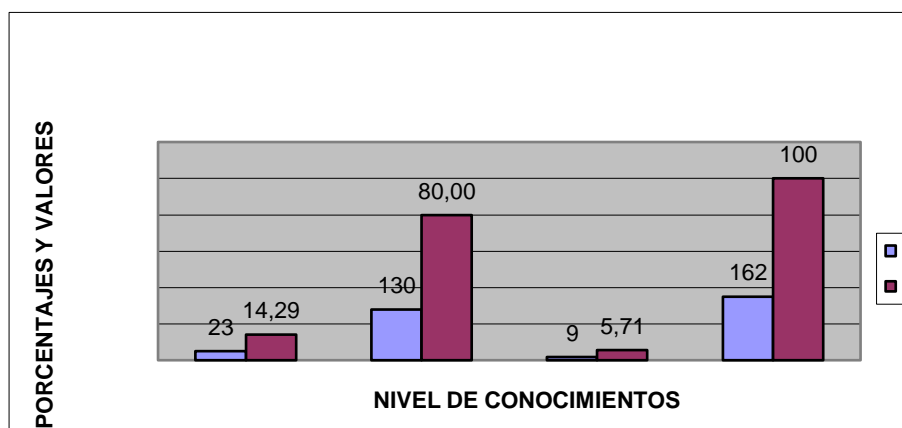
## 2. ¿Tiene conocimiento sobre normas ISO 9001:2008?

**Tabla 5-** Conocimiento sobre normas ISO 9001:2008

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si conoce	23	14.29 %
No conoce	130	80.00 %
Conoce algo	9	5.71 %
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100.00 %</b>

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación de campo



**Figura 5 –** Conocimiento sobre normas ISO 9001:2008

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación de campo

### **Análisis e Interpretación**

La pregunta N° 2 respecto al conocimiento sobre normas ISO, se manifiesta que el 80% no conoce, el 14.29% si conoce y el 5.71% conoce algo, esto significa que en la cooperativas de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda., de la ciudad de Ambato el mayor porcentaje de los encuestados desconocen sobre la normalización ISO encaminada al logro de la calidad en los diferentes procesos.

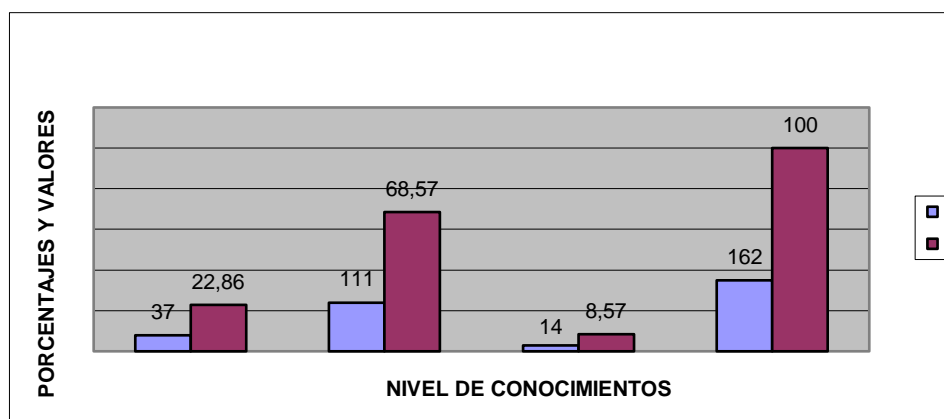
### 3. ¿Tiene conocimiento sobre mapas de procesos?

**Tabla 6-** Conocimiento sobre mapas de procesos

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si conoce	37	22.86 %
No conoce	111	68.57 %
Conoce algo	14	8.57 %
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100.00 %</b>

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación de campo



**Figura 6 –** Conocimiento sobre mapas de procesos

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación de campo

### **Análisis e Interpretación**

La pregunta N°3, respecto al conocimiento sobre mapas de procesos, los hallazgos encontrados muestran que el 68.57% de los encuestados no conocen sobre el tema mencionado, por el contrario el 22.86% si lo conocen, mientras que el 8.57% conocen algo sobre el tema encuestado, lo que significa que en su mayoría desconocen los mapas de procesos a seguir en una institución.

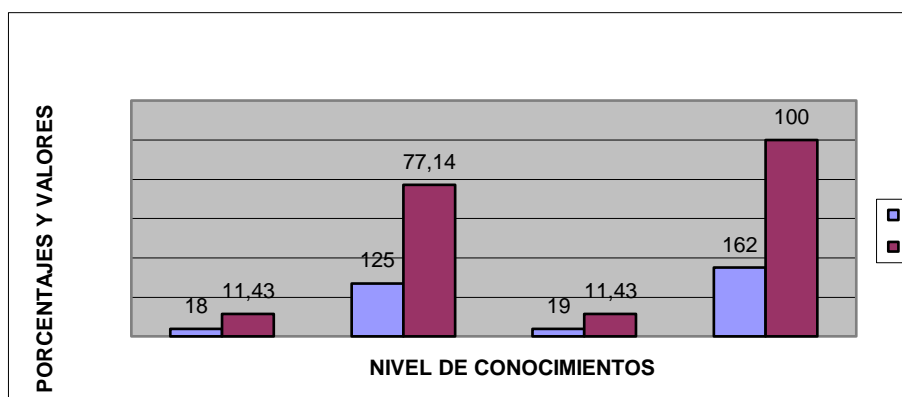
#### 4. ¿Tiene conocimiento sobre procesos operacionales?

**Tabla 7-** Conocimiento sobre procesos operacionales

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si conoce	18	11.43 %
No conoce	125	77.14 %
Conoce algo	19	11.43%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100.00 %</b>

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación de campo



**Figura 7 –** Conocimiento sobre procesos operacionales

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación de campo

#### **Análisis e Interpretación**

En la pregunta N° 4 referente a los conocimientos que tengan sobre procesos operacionales de cada uno de los encuestados indicaron que el mayor porcentaje se muestra en la pregunta de que no lo conocen con un 77.14%, seguido de las personas que si conocen o que conocen en algo de los procesos mencionados, ambas alternativas presentan un porcentaje similar con el 11.43%, lo que significa que más de la mitad de los encuestados en la institución no se familiarizan con este componente.

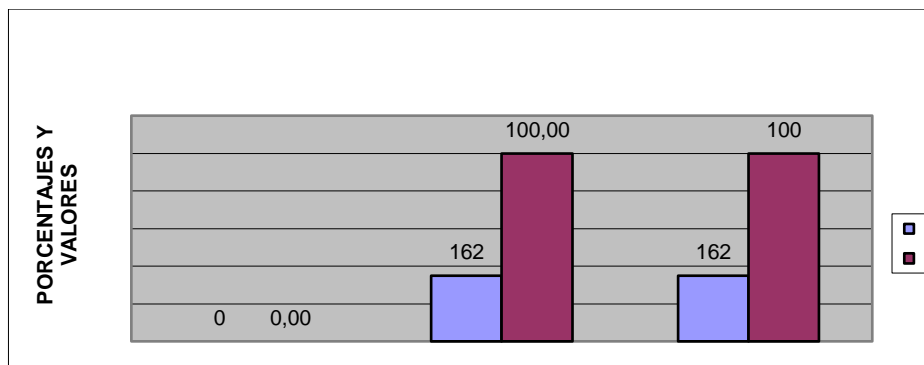
## 5. ¿Tiene la cooperativa un área de administración de procesos?

**Tabla 8-** Posee área administrativa de procesos

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si tiene	0	0.00 %
No tiene	162	100.00 %
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100.00 %</b>

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación de campo



**Figura 8 –** Posee área administrativa de procesos

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación de campo

### Análisis e Interpretación

En la pregunta N° 5, sobre si la cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., tiene un área de administración de procesos, se pudo constatar que el 100% indica que no tienen, lo que nos demuestra el descuido en manejar adecuadamente los procesos que encaminen hacia la calidad en los procesos.



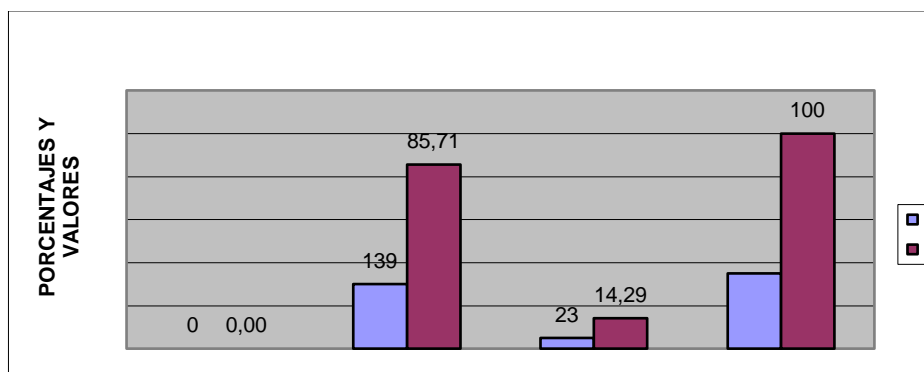
## 6. ¿Existen análisis de procesos en la institución?

**Tabla 9-** Existe análisis de procesos en institución

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHOS	0	0.00 %
POCOS	139	85.71 %
ADECUADO	23	14.29 %
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100.00 %</b>

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación de campo



**Figura 9 –** Existe análisis de procesos en institución

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación de campo

### **Análisis e Interpretación**

En la pregunta N° 6 realizada a los encuestados, sobre si existen análisis en relación a los procesos de la institución, se pudo constatar que el 85.71 asevera que poco, por otro lado 14.29% menciona que son adecuados los actuales, mientras que nadie manifestó que muchos, por lo que nos da a conocer que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., no analiza los procesos que se realizan en la misma, para lograr mitigar fallas.

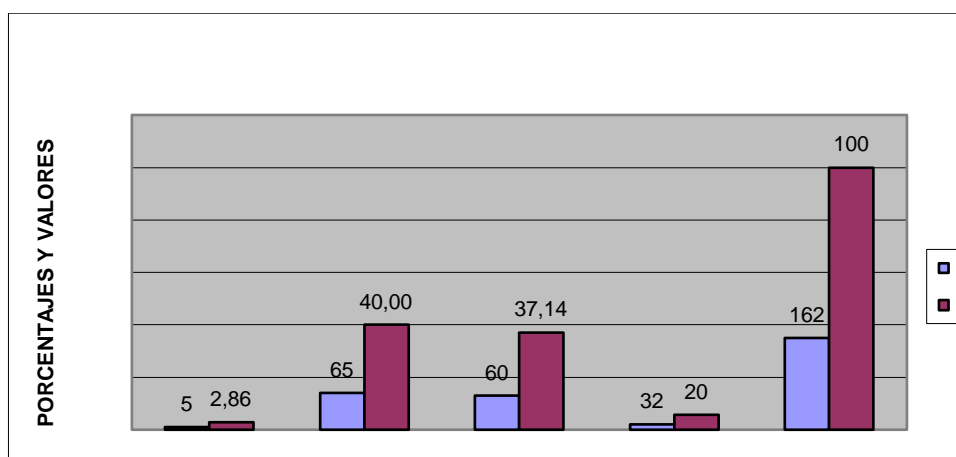
## 7. ¿Señale la frecuencia de informes de indicadores de procesos?

**Tabla 10-** Frecuencia de informes de indicadores

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	5	2.86 %
Trimestral	65	40.00 %
Semestral	60	37.14 %
Anual	32	20.00 %
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100.00 %</b>

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación de campo



**Figura 10 –** Frecuencia de informes de indicadores

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación de campo

### Análisis e Interpretación

La pregunta N° 7, relacionada con la frecuencia de informes de indicadores de procesos, indican que el 40% manifiesta que se lo hace de forma trimestral, mientras que el 37.11% manifiesta que de forma semestral, por otro lado el 20% expresa que de forma anual, y apenas el 2.86% indica que se lo realiza de manera mensual; lo que nos da a interpretar que la mayoría de las personas no tiene establecido como norma la frecuencia de informes de indicadores en la Institución.

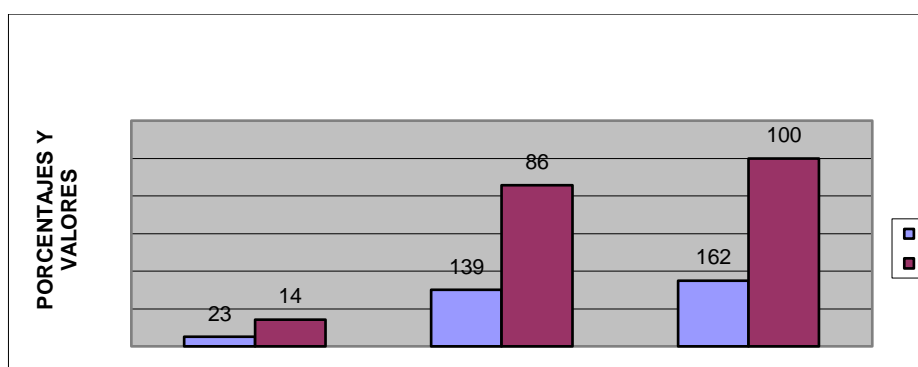
## 8. ¿Existen procesos estratégicos en la institución?

**Tabla 11-** Procesos estratégicos en la institución

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si tiene	23	14.00 %
No tiene	139	86.00 %
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100.00 %</b>

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación de campo



**Figura 11 –** Procesos estratégicos en la institución

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación de campo

### **Análisis e Interpretación**

La pregunta N° 8, en la encuesta realizada sobre si existen procesos estratégicos en la institución, se pudo encontrar que el 86% de estos manifiestan que no existe, por otro lado el 14% expresa que si existen y gozan con estos procesos estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.; dando como interpretación que tampoco gozan de procesos estratégicos en la institución.

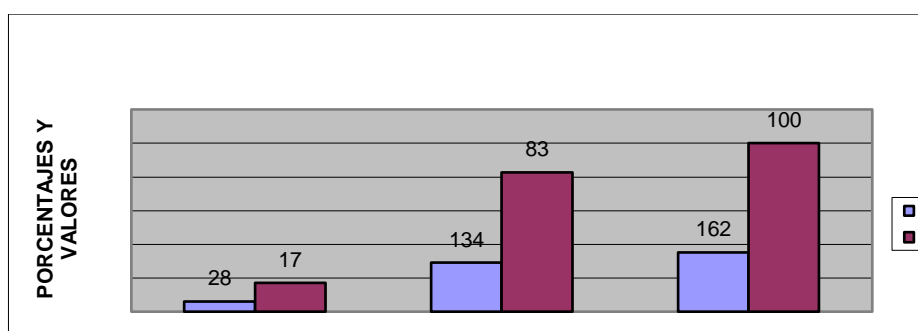
## 9. ¿Existen procesos productivos en la institución?

**Tabla 12-** Procesos productivos en la institución

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si tiene	28	17.00 %
No tiene	134	83.00 %
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100.00 %</b>

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación de campo



**Figura 12 –** Procesos productivos en la institución

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación de campo

### **Análisis e Interpretación**

En la pregunta N° 9, en relación a la existencia de procesos productivos en la institución el 83% de los encuestados manifestó que no tiene, por otro lado el 17% de los mismos manifestó que si tienen los procesos mencionados en el enunciado; lo que nos da como interpretación que lamentablemente no existen procesos productivos adecuados para las labores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

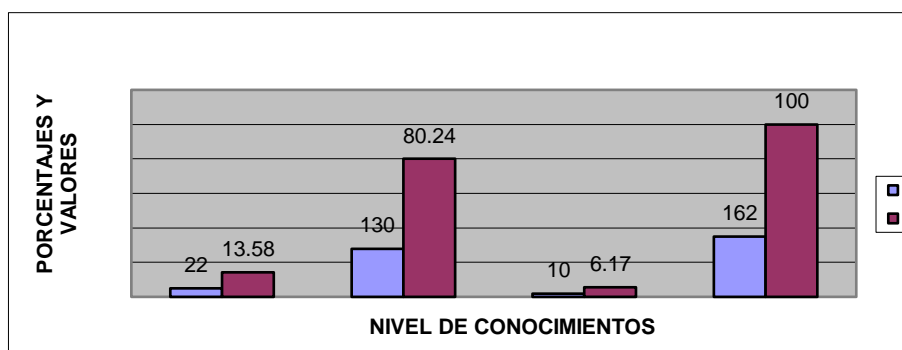
## 10. ¿Existen procesos de apoyo en la institución?

**Tabla 13-** Procesos de apoyo en la institución

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si conoce	22	13.58 %
No conoce	130	80.24 %
Conoce algo	10	6.17 %
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100.00 %</b>

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación de campo



**Figura 13 –** Procesos de apoyo en la institución

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación de campo

## Análisis e Interpretación

En la pregunta N° 10, referente a que si existen procesos de apoyo a la institución se pudo encontrar que, el 80.24% de los administradores y funcionarios desconoce si existen procesos de apoyo, mientras que el 13.68% mencionan que si los conoce, y apenas el 6.17% expresa que si conoce algo; por lo que es importante visibilizar la inexistencia de procesos de apoyo a las diferentes áreas de la institución.

### 4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para la solución del problema planteado y de conformidad con la hipótesis estadística estipulada, es necesario realizar su verificación mediante la aplicación con la prueba del Chi cuadrado, este estadígrafo se lo aplica debido a la afinidad con las variables en estudio que son:

- Sistema de Gestión de Calidad
- Mejora Continua de los Procesos

#### 1. Planteamiento de la hipótesis

**Se planteó dos hipótesis para la respectiva formulación.**

##### **Hipótesis Alternativa (H1).**

**H1:** La implementación de un sistema de gestión de calidad **SI** permitirá la mejora continua de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa de la ciudad de Ambato.

##### **Hipótesis Nula (H0).**

**H0:** La implementación de un sistema de gestión de calidad **NO** permitirá la mejora continua de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa de la ciudad de Ambato.

#### 2. Comprobación de la hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis se procedió relacionando exhaustiva y minuciosamente todas las preguntas elaboradas en la encuesta en base a las variables en estudio, en este sentido se determinaron la mayor relación entre dos de las variables.

### 3. Frecuencias observadas y esperadas.

3.- ¿Tiene conocimientos sobre mapas de procesos?

- Si conoce
- No conoce
- Conoce algo

4.- ¿Tiene conocimientos sobre Procesos Operacionales?

- Si conoce
- No conoce
- Conoce algo

**Tabla 14-** Frecuencias Observadas

FRECUENCIAS OBSERVADAS				
PREGUNTA 3	PREGUNTA 4			SUBTOTAL
	Si Conoce	No conoce	Conoce algo	
Si Conoce	5	24	8	37
No Conoce	11	92	8	111
Conoce algo	2	9	3	14
<b>SUBTOTALES</b>	<b>18</b>	<b>125</b>	<b>19</b>	<b>162</b>

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación directa

**Tabla 15-** Frecuencias Esperadas

FRECUENCIAS ESPERADAS				
PREGUNTA 3	PREGUNTA 4			SUBTOTAL
	Si Conoce	No conoce	Conoce algo	
Si Conoce	4.11	28.55	4.34	37
No Conoce	12.33	85.65	13.02	111
Conoce algo	1.56	10.80	1.64	14
<b>SUBTOTALES</b>	<b>18</b>	<b>125</b>	<b>19</b>	<b>162</b>

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación directa

#### 4. Modelo estadístico

Para realizar la comprobación de la hipótesis, debemos tomar en consideración el tipo de método estadístico, de acuerdo al tipo de datos que tenemos, el número y tamaño de la muestra; así, si tenemos dos o más, debemos comprobar si estas son apareadas o independientes; en esta investigación contamos con una muestra pequeña por lo cual aplicaremos el método estadístico no paramétrico, chi-cuadrado, con una variable, Prueba de Bondad de ajuste; mediante la tabla de contingencia se aplica la siguiente:

#### FÓRMULA DEL CHI – CUADRADO

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

$f_e$

#### Simbología en donde:

$X^2$  = Chi cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

$f_o$  = Frecuencia observada

$f_e$  = Frecuencia esperada

#### 4.1 Nivel de significación

En cuanto al nivel de significancia que se implementó en la investigación fue de 5%, es decir (0,05).



## 4.2 Cálculo de grados de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos 1 por el número de las columnas menos 1. En este punto también es importante definir los grados de libertad los mismos que se utilizarán para encontrar el valor del  $X^2$  en la tabla de valores percentiles a la distribución Chi – cuadrado, con grados de libertad, mediante la fórmula.

**En donde:**

$$gl = (c - 1) * (h - 1)$$

**gl** = Grados de libertad

**c** = Número de columnas

**h** = Número de filas o renglones

**Aplicación de la fórmula:**

$$gl = (C - 1) * (h - 1)$$

$$gl = (3 - 1) * (3 - 1)$$

$$gl = 4$$

**Distribución del Chi Cuadrado**

**Tabla 16-** Distribución de Chi Cuadrado

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7567	5,9886	5,3853	4,8784

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación directa

### 4.3 Cálculo matemático

Se evalúa la hipótesis nula, para comprobar la asociación de las variables; para lo cual tenemos el cálculo del Chi Cuadrado comprobando con los valores obtenidos, tenemos:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

**Tabla 17-** Cálculo Matemático

O	E	O-E	(O-E) 2	(O-2) 2 E
5	4.11	0.89	0.79	0.19
24	28.55	-4.55	20.70	0.72
8	4.34	3.66	13.40	3.09
11	12.33	-1.33	1.78	0.14
92	85.65	6.35	40.35	0.47
8	13.02	-5.02	25.19	1.93
2	1.56	0.44	0.20	0.13
9	10.80	-1.80	3.25	0.30
3	1.64	1.36	1.84	1.12
			X2	<b>8.11</b>

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

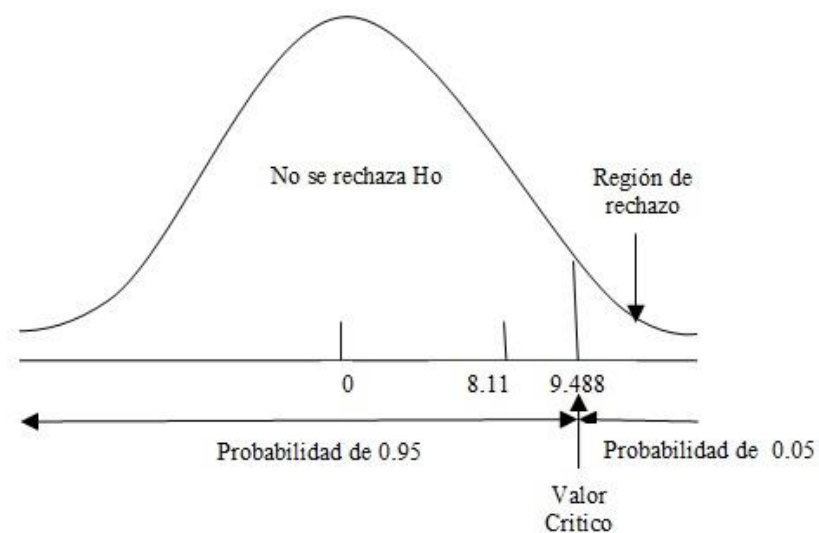
**Fuente:** Investigación directa

Según los cálculos realizados, en la tabla de frecuencias observadas y esperadas el valor obtenido de  $X^2 = 8.11$ .

#### 4.4 Decisión final

La regla de decisión en la prueba de hipótesis necesitó encontrar un número que separe la región de aceptación  $H_0$  de la región de rechazo de la misma o como lo denomina el valor crítico y establecer las categorías para con ello establecer los grados de libertad. Para nuestro caso el valor crítico calculado con 4 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05 corresponde a que el valor crítico de ji cuadrada sea de 9.488. El concepto estadístico de prueba  $X^2$  calculada de 8.11 no está en el área de rechazo y se encuentra bajo del valor crítico de 9.488, en consecuencia la decisión es aceptar la hipótesis ( $H_0$ )

#### Representación gráfica de la verificación de Hipótesis



**Figura 14** – Representación gráfica de la verificación de hipótesis

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación de campo

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., ha comprendido la importancia de identificar, medir y gestionar los procesos como elemento complementario al desarrollo social para el cual fue constituido, del mismo modo no asigna recursos a la medición y control de los procesos, por tanto no dispone de quienes evalúen constantemente sus procesos.
- La administración de procesos actual en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., no permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de las actividades que sin duda va a impactar en los resultados y por ende al logro de los objetivos de la organización.

- Todas las unidades de la Institución especialmente la de negocios, operativas y funcionales no tienen una participación en la definición de la estrategia institucional sobre los procesos que se está implementado la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.
- Al no disponer de una metodología de control y de gestión de procesos en la Institución es imposible identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de la Institución, así como el tipo, el nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con los procesos determinados.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar una gestión adecuada de los procesos que permita a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., mantenerse en dirección de sus objetivos de rentabilidad, promoviendo la eficiencia en sus operaciones.
- Las instituciones del sistema financiero controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en este caso la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., debe establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los procesos en el desarrollo de su negocio.
- La participación de los administradores, funcionarios y empleados de la Institución permitirá hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades con un soporte conceptual y funcional de un efectivo sistema integral de gestión de calidad.
- Como recomendación final es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa promueva un sistema de gestión de calidad que permita una gestión eficiente controlando todos los factores que se puedan identificar en cada uno de los procesos realizados por la entidad.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

Tema de propuesta:	Modelo de Sistema de Gestión de Calidad para la mejora continua de los procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.
Nombre de la empresa:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.
Ciudad:	Ambato
Dirección:	Montalvo entre Juan B. Vela y Av. Cevallos
Beneficiario:	Clientes internos y externos de la Cooperativa
Responsable:	Gerente: Abg. Luis Alfonso Chango Pacha Tutor: Ing. David Caisa Investigador: Chango Pacha María Elvira

## **6.2 ANTECEDENTES**

La calidad representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de una empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios cada vez más innovadores. En la actualidad el proceso de mejora continua significa una estrategia eficaz para desarrollar cambios positivos con ayudan al ahorro económico tanto para las instituciones como para los consumidores, ya que producto de las fallas de calidad resulta incrementos en los costos, a más de ello dentro de este proceso existe un mejoramiento interno en el desarrollo del Talento Humano dentro de una empresa, ya que surge la necesidad de cambios de mentalidad y de actitud en todas las actividades que a diario realizan y en el servicio que ofrecen a los clientes.

Un Sistema de Gestión de la Calidad certificado demuestra el compromiso de su empresa con la calidad y la satisfacción del cliente, además resalta la previsibilidad en las operaciones internas, así como capacidad para satisfacer los requisitos del cliente, generando una visión general que hace más fácil manejar, medir y mejorar los procesos internos de la empresa.

## **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Los motivos por el cual se justifica la actual propuesta se traduce a que en la actualidad las Cooperativas de Ahorro y Crédito, juegan un papel importante en la sociedad actual, por lo cual es de vital importancia saber manejar y estructurar todos los procesos y recursos con los que cuenta la entidad, para estandarizar procesos y actividades a cumplir. Por tal razón esta propuesta está enfocada en aportar una visión panorámica de un modelo adecuado a las necesidades de la institución, para que pueda ser implementado con facilidad.

De la misma forma permitiendo mejorar los procesos que realizan e la institución, la cual una vez puesto en marcha se ejecutará siguiendo todos los pasos que se exponen en



el desarrollo de la propuesta, evitando irregularidades en el desarrollo del mismo, para mayor facilidad para los administradores de la entidad cooperativa.

El presente trabajo al detallar un adecuado proceso sistemático en relación a los procedimientos a seguir en las áreas de la institución, se encamina a maximizar la calidad brindada hacia los clientes, permitiendo de esta manera al personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., mitigar errores en sus actividades y potenciar sus capacidades laborales.

El desarrollar un sistema de gestión de calidad se vuelve imperante para los directivos de la institución, ya que si tienen un esquema adecuado y adaptado de manera detallada, generará la opción de pensar en su implantación, y a partir de este mejorar la calidad en el servicio y procedimientos a seguir en la entidad.

Con la aplicación de la presente propuesta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., de la ciudad de Ambato, se beneficiarán los directivos y socios ya que estarán atisfechos con la agilidad de los diferentes procesos que va a existir en la institución, optimizando tiempos y recursos, donde al ser aplicada la propuesta permitirá el buen manejo de los recursos económicos provenientes de fuentes externas, ya que se contará con una estandarización de procesos brindando mayor agilidad en atención al cliente y al mismo tiempo mayor rentabilidad a la entidad.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Establecer un Modelo de Sistema de Gestión de Calidad para la mejora continua de procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

## **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar los procesos gobernantes o estratégicos que prevalecerán en el sistema de gestión de calidad, para conocer sus diferentes funciones de direccionamiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.
- Fijar los procesos Productivos con sus diferentes responsabilidades para conocer las actividades centrales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.
- Establecer los diferentes procesos de apoyo a las demás actividades realizadas para conformar un adecuado proceso de al sistema de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Socio Cultural**

El eficiente liderazgo que mantiene la Cooperativa permite llegar con este proyecto con el total apoyo de la Gerencia General y el compromiso del Consejo de Administración, conociendo que el tema es sumamente importante y de trascendencia para la entidad, que permitirá la satisfacción del cliente interno y externo, motivando a que los procesos puedan realizarse con calidad.

### **Económica Financiera**

El nivel de la economía de la Cooperativa permitió ejecutar, el proyecto desde la idea hasta su implementación, corrió adicionalmente con los costos del personal adecuado para que colabore en su creación, implementación y difusión del sistema de gestión para la Cooperativa, contando adicional con el nivel directivo quienes como órgano administrativo aprobó todos los manuales, procedimientos, flujogramas y caracterizaciones que contempla el presente proyecto.

## **Legal**

Las resoluciones, normativas, no están en contraposición con la hipótesis planteada, al contrario apoyan al desarrollo como un eje principal para el cumplimiento dispuesto en primera por la Superintendencia de Bancos y seguros y luego por la Superintendencia de economía popular y solidaria sobre la aplicación del riesgo operativo institucional en la cual dispone la aplicación de una administración bajo procesos.

## **Tecnológica**

No existen problemas tecnológicos y de infraestructura en la cooperativa para la implementación del sistema de gestión de calidad, pues el mismo apoya para que a nivel institucional se provea el mapa de procesos institucional y toda la documentación pertinente para una adecuada aplicación del proceso que dispone la norma ISO 9001:2008 que se ha considerado como base legal fundamental para el desarrollo del proyecto.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO- TÉCNICA**

### **LA CALIDAD**

La calidad se caracteriza por enfocarse en la satisfacción plena del cliente tanto interno como externo, de tal forma que se cumpla con las expectativas del mismo y a la vez de alternativas de mejora continua en los procesos, métodos y resultados, buscando obtener de este talento productos y/o servicios con cero defectos.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD**

Grado.- Indicador de nivel o categoría.

Imperfección.- Desviación de una característica de la calidad respecto a un nivel deseado, sin tener relación con la inconformidad.

Inconformidad.- Desviación de la una característica de la calidad respecto a un nivel deseado, donde existe una severidad que cause que un producto o servicio no cumpla con los requisitos anhelados.

Defecto.- Desviación de la una característica de la calidad respecto a un nivel deseado, de tal forma que no satisfaga los requisitos normales.

## **IMPORTANCIA DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD**

Los estándares organizacionales le permite a la Cooperativa poder recapacitarse: revisar su estructura, su funcionamiento, sus relaciones, entre otros, saber con mayor profundidad, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades, de manera que se pueda planificar estrategias que posibiliten su fortalecimiento y desarrollo.

La importancia de los estándares de calidad se basa en la reflexión para lograr de manera efectiva el enraizamiento dentro del mercado, como también para el desarrollo de la Cooperativa, sabiendo cuáles son sus falencias y fortalezas adecuadas a través del FODA, con la finalidad de generar tácticas específicas logrando ser una empresa competitiva, (Villalba , 2009).

## **SISTEMAS DE CALIDAD**

Un Sistema de Gestión de la Calidad es considerada como una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y sobre todo la información de la empresa de manera práctica, coordinada para asegurar la satisfacción plena del cliente con bajos costos para la calidad.

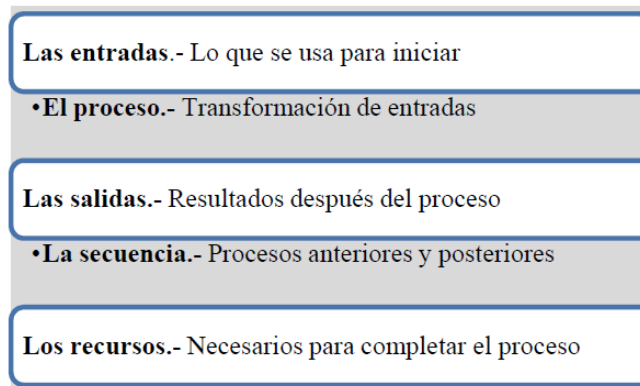
Desde otro punto de vista Sistema de Gestión de la Calidad es una sucesión de actividades regularizadas y llevadas a cabo sobre un conjunto de elementos: recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias; de tal forma que se puede alcanzar la calidad de los productos y/o servicios que se ofrecen al cliente, es

decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de la Cooperativa influyentes en la satisfacción del cliente y sobre todo el alcance de resultados dentro de la Cooperativa.

### Requisitos Generales

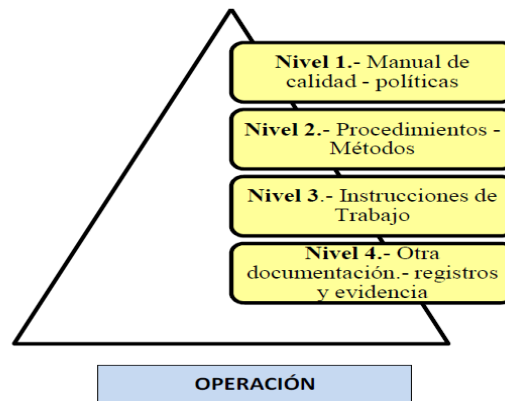
Identificar con precisión cuales son los procesos que realizamos en la Cooperativa, para cumplir con la misión que ha dado lugar a que hayamos integrado esta unidad de negocios. Para cada proceso debemos determinar de acuerdo a los siguientes gráficos:

### Proceso del Sistema de Gestión de Calidad



**Figura 15** – Proceso del sistema de gestión de calidad  
**Fuente:** VILLALBA Marcelo, Texto Básico Calidad Total

## Sistema de Gestión de Calidad: requisitos de la documentación



**Figura 16** – Requisitos de documentación  
**Fuente:** VILLALBA Marcelo, Texto Básico Calidad Total

## ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El aseguramiento de la calidad, es considerado como el esfuerzo general que se utiliza para planificar, organizar, dirigir y controlar la calidad en un proceso de producción, con la finalidad de brindar al cliente un producto y/o servicio de calidad adecuada, y así lograr su plena satisfacción, (Cuntú, 2009).

Estos ordenamientos están enfocados a actividades, que acorde con Juran, son las más importantes relacionados con los proveedores para asegurar la calidad de los insumos, estas son:

1. Definir el programa de calidad que se necesita poner en operación los proveedores para cumplir con los requisitos que la empresa requiere en sus insumos.
2. Seleccionar proveedores con potencia para asegurar la calidad de insumos.
3. Evaluar el desempeño de los proveedores de acuerdo con los criterios establecidos previamente.
4. Cooperar con los proveedores, además de realizar los procesos de planeación y mejoramiento de la calidad en conjunto.

### **Control de Documentación**

Establece un método para controlar los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad que defina los medios para:

- Determinar los niveles de firmas para la elaboración, revisión y aprobación de los documentos de calidad.
- Aprobar los documentos antes de su emisión, y
- Revisar y actualizar documentos cuando sean necesarios.

### **Control de los Registros**

Establece, mantiene y controla los registros que proporcione evidencia de conformidad con los requisitos y de la operación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad:

- Requiere establecer un procedimiento documentado y obligatorio
- Determinar un lugar para que funcione como archivo histórico.
- Establecer las acciones necesarias para que los registros permanezcan legibles.

### **Responsabilidad de la Dirección**

El éxito de cualquier proyecto de administración y desarrollo solamente puede asegurarse cuando existe un compromiso visible de la dirección para que se lleve a cabo hasta alcanzar el objetivo propuesto.

El liderazgo, el compromiso y la participación activa que muestre la dirección son esenciales para el éxito del sistema de gestión de la calidad y para lograr beneficios que alcancen a todas las partes interesadas.

### **Enfoque al Cliente**

El propósito más latente dentro del enfoque al cliente estás las necesidades y expectativas que este tiene con el fin de cumplir los objetivos de conseguir la satisfacción. Este enfoque se lo debe destinar tanto al cliente interno como externo.

### **Política de Calidad**

Las políticas de calidad debe ser factible de cumplirse, no se debe contener enunciados que la Cooperativa no pueda cumplir, de ser así, se perderá la motivación del personal cayendo en la frustración.

### **Planificación**

Radica en la definición de procesos necesarios para cumplir los requisitos de calidad de manera efectiva y con ello pueda establecer el marco de referencia para crear los objetivos de calidad. En la planeación de calidad debe definirse los objetivos de calidad.

### **Responsabilidad, Autoridad y Comunicación**

Delimitar y anunciar a los colaboradores de la Cooperativa las responsabilidades y autoridades de cada puesto, con el fin que cada persona las conozca claramente y le permita ayudar en la obtención objetivos de calidad y establecer su participación, motivación y compromiso.

### **Revisión de la Dirección**

Los ejecutivos del primer nivel deben involucrarse en la revisión del sistema de Gestión de la Calidad para asegurar la efectividad, el cumplimiento de la política, los objetivos



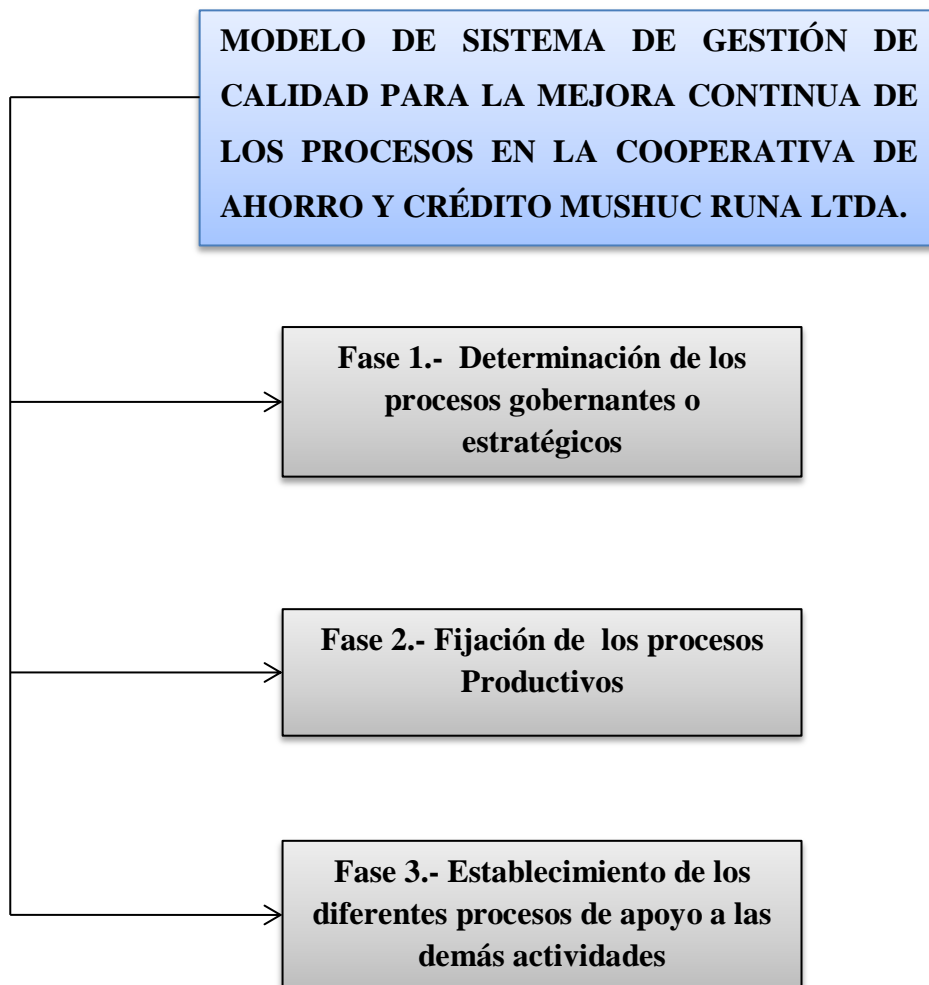
de calidad para proveer los recursos necesarios en el desempeño eficiente y eficaz del sistema.

### **RAZONES PARA ADOPTAR LA CALIDAD TOTAL**

- Globalización de la Economía. nuevos proveedores
- Los clientes eligen.
- Procesos de producción, menos costosos.
- Eliminación de desperdicios
- Tiempo de producción
- Producción mayor
- Grupos auto dirigidos
- Funciones que no brindan valor agregado eliminado
- Cambio Cultural.
- Exterminación de la empresa fantasma.
- El desperdicio de la inteligencia.
- Buscar innovaciones.

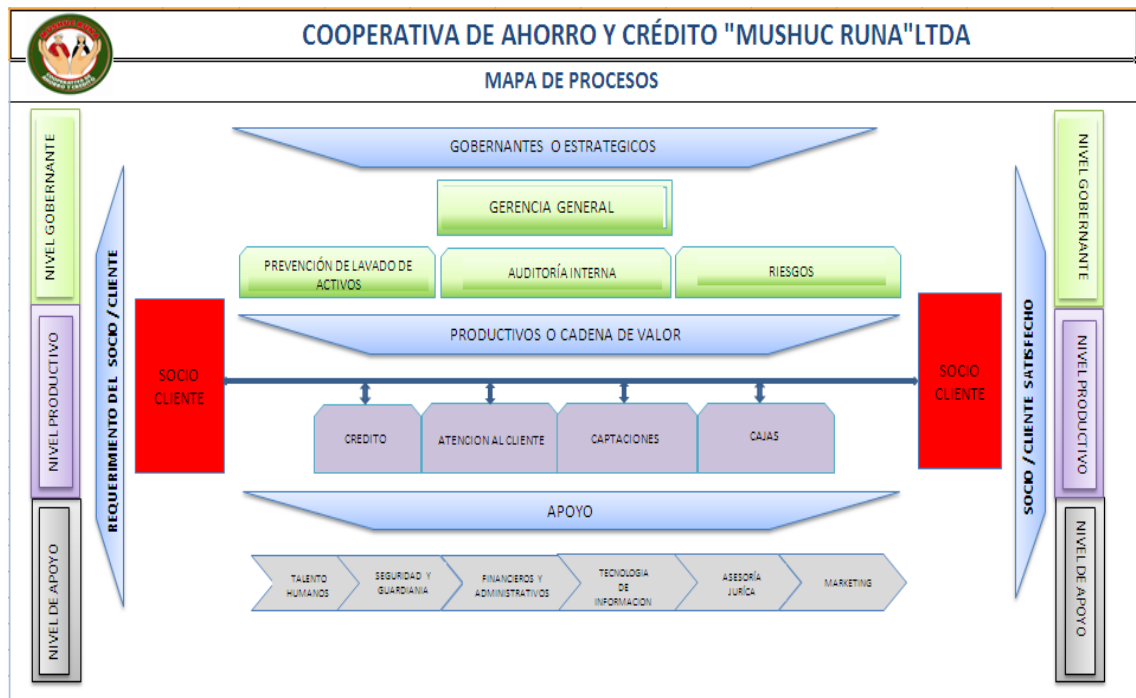
## 6.7 METODOLOGÍA

### MODELO GRÁFICO



## MODELO OPERATIVO

### ESQUEMA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD A IMPLANTARSE

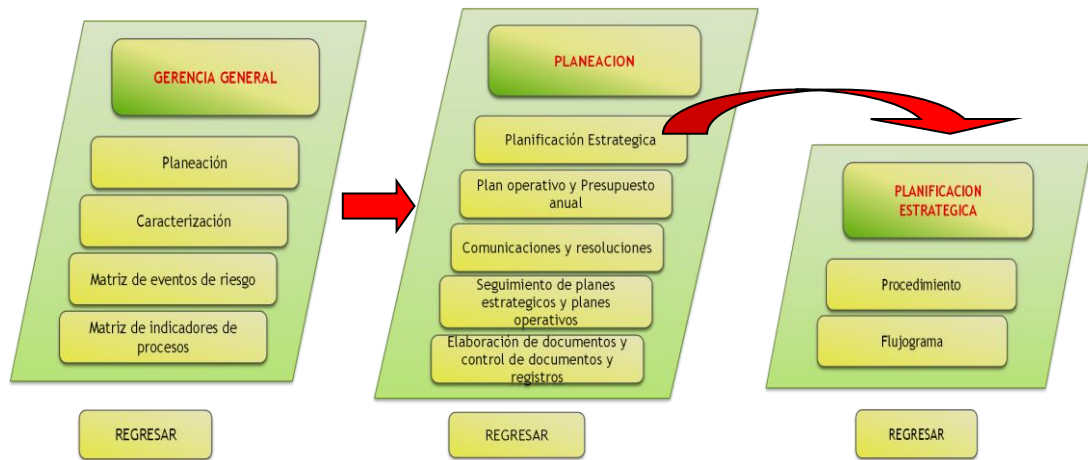


## FASE 1

### Procesos Gobernantes o estratégicos:

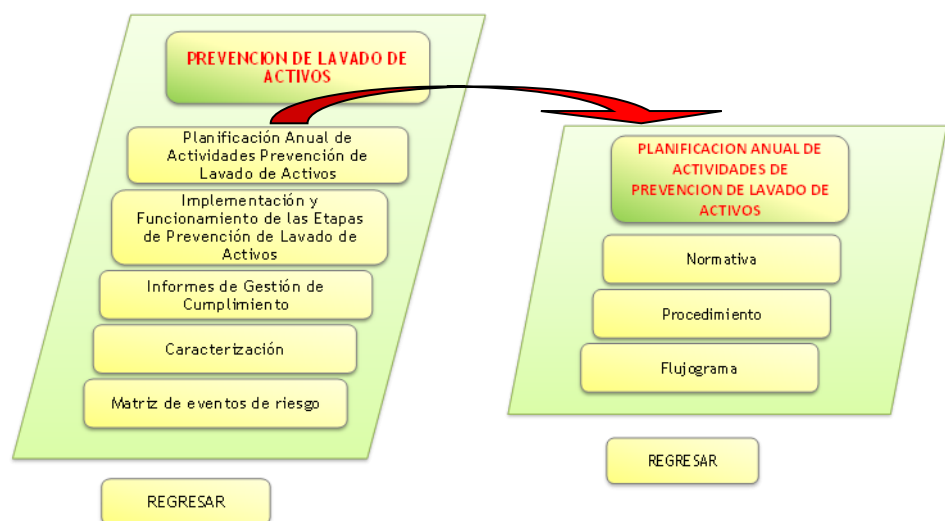
- **Gerencia General**
  - **Planificación Estratégica**
  - **Plan operativo y Presupuesto anual**
  - **Comunicaciones y resoluciones**
  - **Seguimiento de planes estratégicos y planes operativos**
  - **Elaboración de documentos y control de documentos y registros**

## GERENCIA GENERAL



- **Prevención de lavado de activos**

- **Planificación Anual de Actividades Prevención de Lavado de Activos**
- **Implementación y Funcionamiento de las Etapas de Prevención de Lavado de Activos**
- **Informes de Gestión de Cumplimiento**



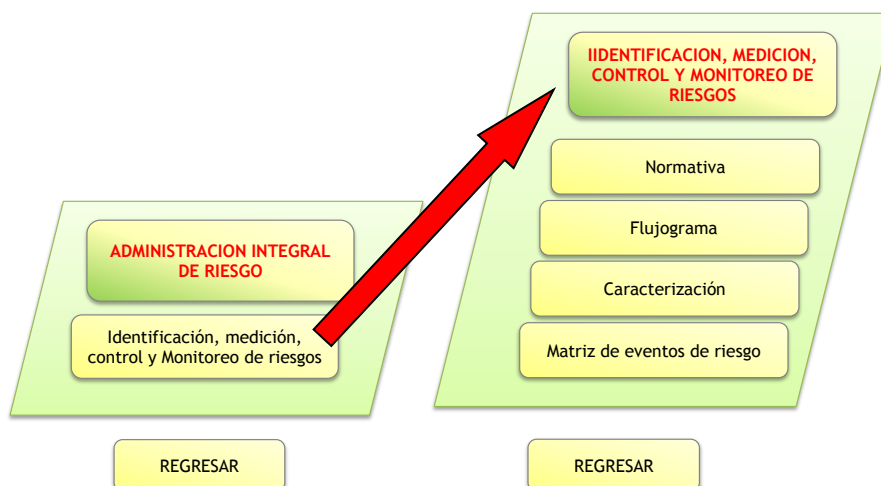
- **Auditoría Interna**

- **Elaboración del plan de auditoría**
- **Ejecución del trabajo de Auditoría Interna**
- **Seguimiento de recomendaciones**



- **Administración Integral de Riesgos**

- **Identificación, medición, control y Monitoreo de riesgos**



## FASE 2

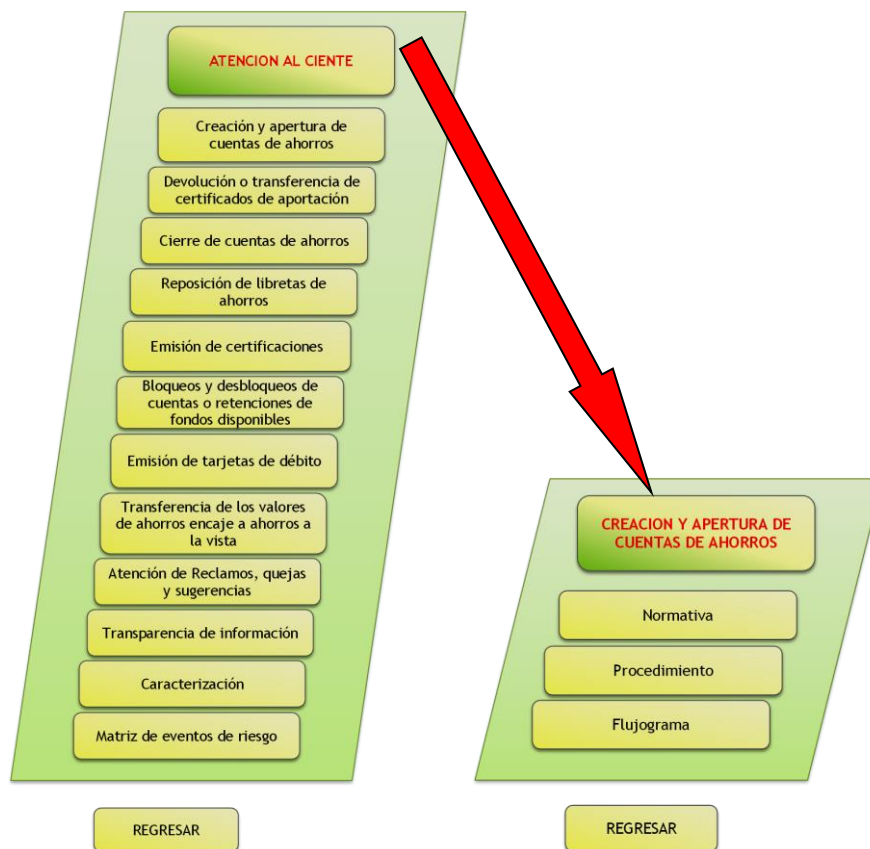
### PROCESOS PRODUCTIVOS O DE CADENA DE VALOR

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



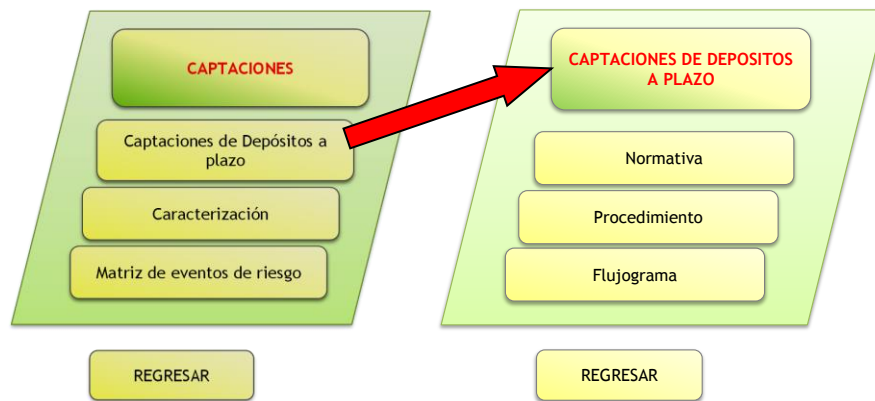
- **Atención al cliente**

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



- **Captaciones**

- **Captaciones de Depósitos a plazo**





- **Cajas**

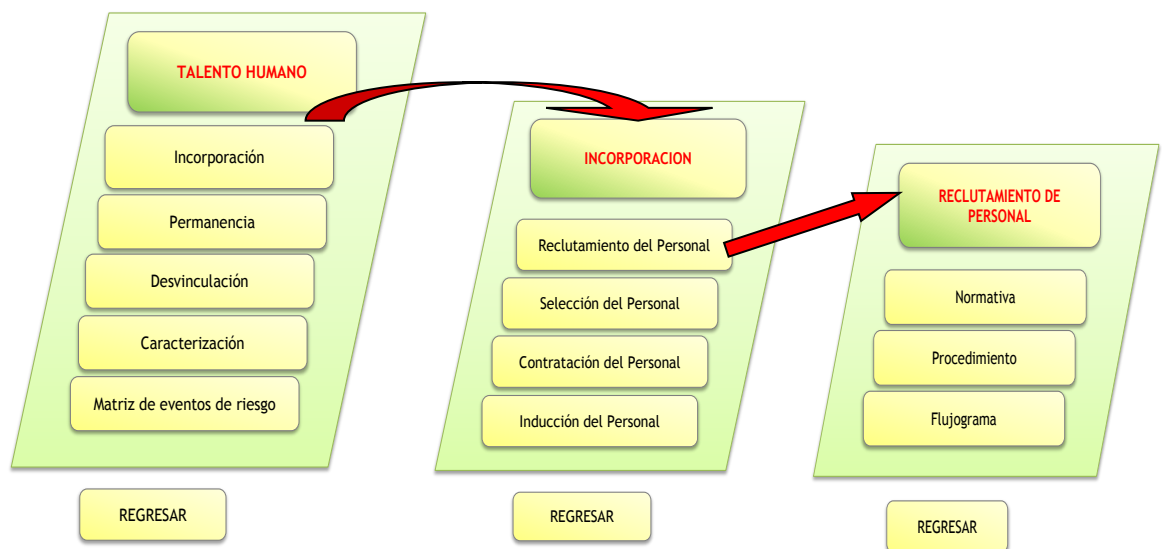
- **Apertura de cajas**
- **Cierre de cajas**
- **Recaudación de efectivo y cheques a través de cajas**
- **Egresos de efectivo y cheques a través de cajas**
- **Cajero automático recepción de efectivo**
- **Custodia de dinero en Bóveda**



## FASE 3

### PROCESOS DE APOYO

- **Talento Humano**
  - **Reclutamiento del Personal**
  - **Selección del Personal**
  - **Contratación del Personal**
  - **Inducción del Personal**
  - **Evaluación de desempeño para el personal**
  - **Capacitación y formación del personal**
  - **Administración de nómina del personal**
  - **Archivo de expedientes del personal**
  - **Desvinculación**



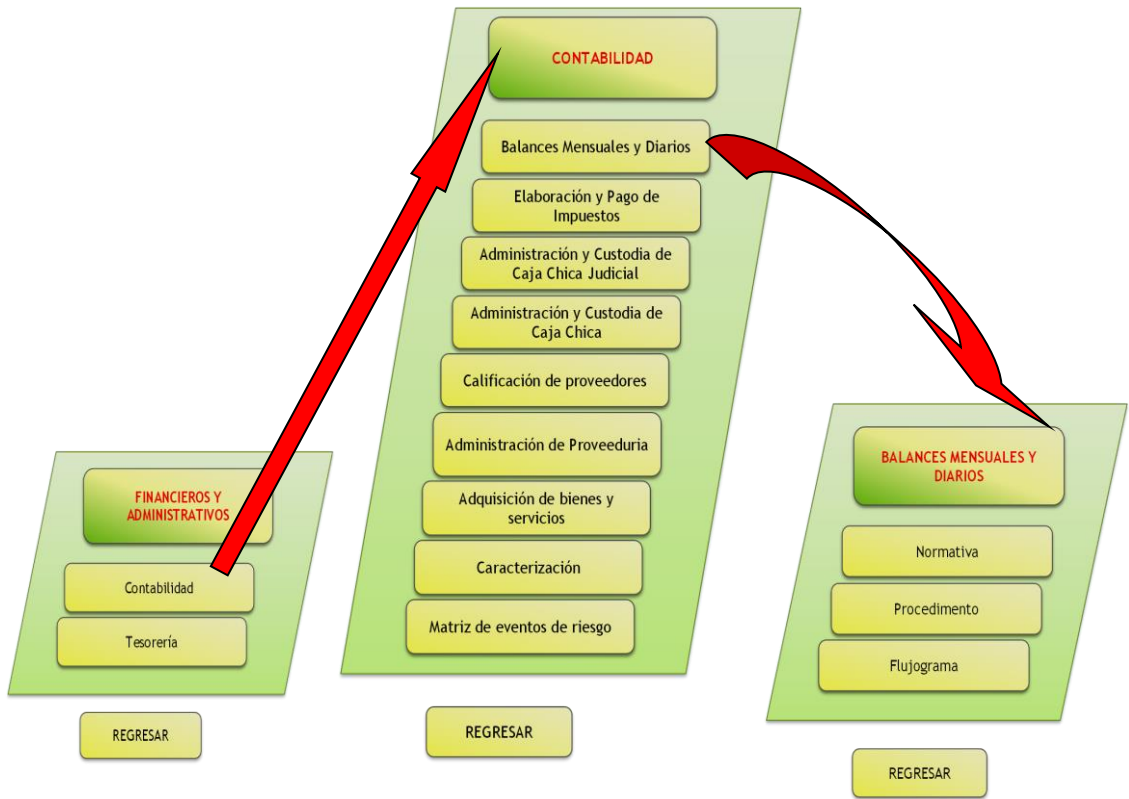
- **Seguridad y Guardianía**

- **Apertura y Cierres de las Instalaciones de la Oficina Matriz y Agencias**
- **Monitoreo y Mantenimiento de Sensores y Cámaras de Vigilancia**
- **Control de Bóveda, Cajas y Cajero Automático**

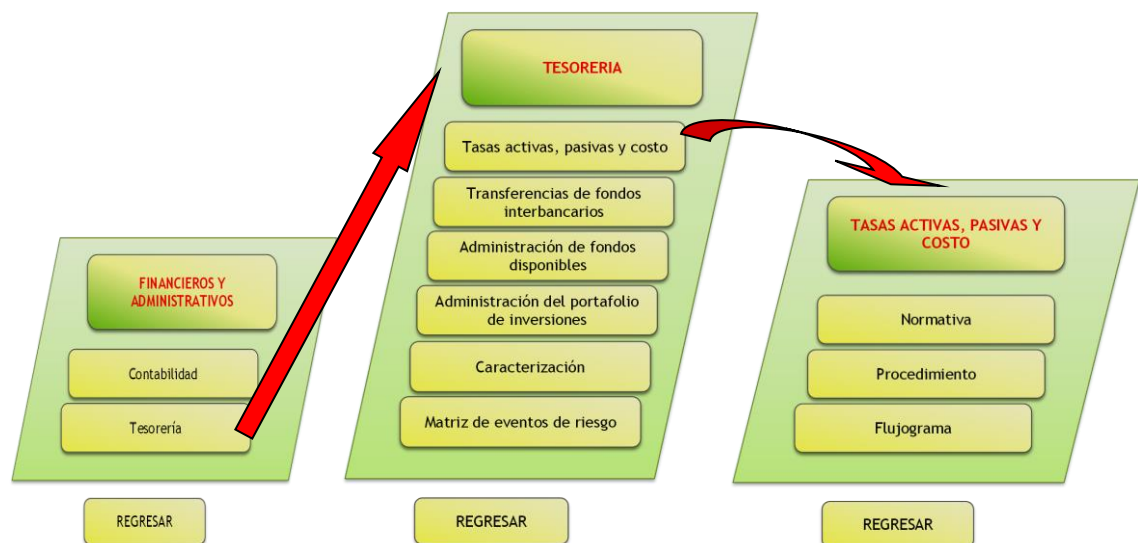


- **Contabilidad**

- **Balances Mensuales y Diarios**
- **Elaboración y Pago de Impuestos**
- **Administración y Custodia de Caja Chica Judicial**
- **Administración y Custodia de Caja Chica**
- **Calificación de proveedores**
- **Administración de Proveeduría**
- **Adquisición de bienes y servicios**

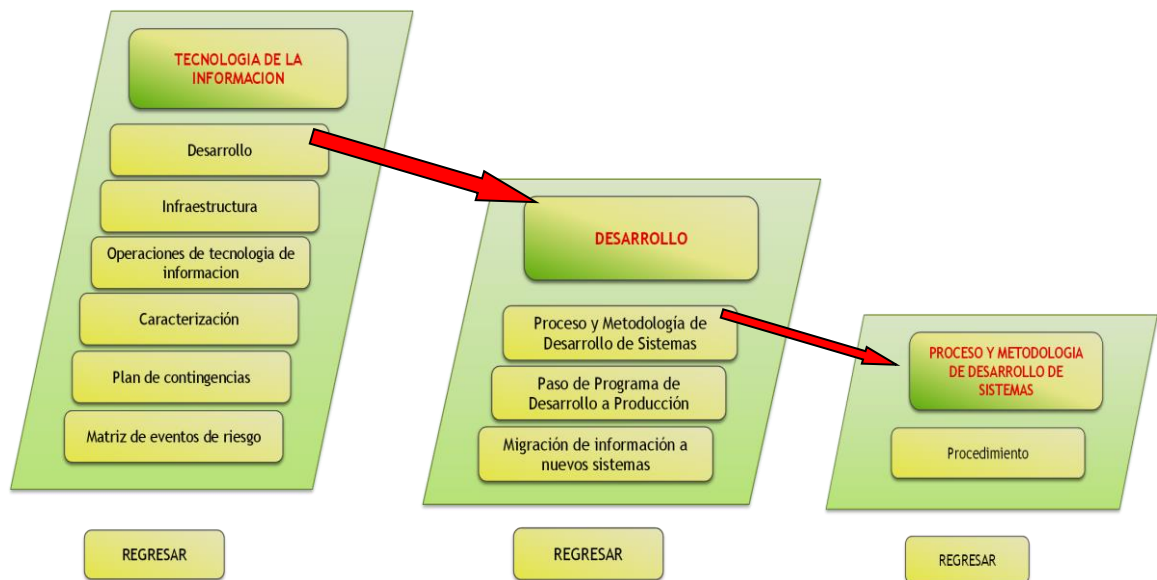


- **Tesorería**
  - **Tasas activas, pasivas y costo**
  - **Transferencias de fondos interbancarios**
  - **Administración de fondos disponibles**
  - **Administración del portafolio de inversiones**



- **Tecnología de Información**
  - **Proceso y Metodología de Desarrollo de Sistemas**
  - **Paso de Programa de Desarrollo a Producción**
  - **Migración de información a nuevos sistemas**
  - **Administración de los recursos tecnológicos**
  - **Administración de seguridad en la Red**
  - **Cajero automático**
  - **Respaldo de información**
  - **Mantenimiento de equipos y soporte técnico de sistemas**
  - **Gestión de Incidentes de Seguridad de la Información**

- **Activos fijos tecnológicos**
- **Proceso de fin de día y fin de mes**
- **Plan de capacitación de sistemas**
- **Administración de cambios y Solicitud de requerimiento de usuarios**
- **Estructuras organismos de control**
- **Uso de Correo Electrónico e internet**
- **Control de la Documentación Técnica y se Usuario**



- **Legal**

- **Operaciones de Crédito en Proceso Judicial**
- **Revisión de documentos para constitución de hipotecas y prendas**
- **Convenios y contratos**



- **Marketing**

- **Medición de Satisfacción del cliente**
- **Publicidad y promoción**



## **6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

En relación a la Administración de la propuesta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., por medio del área administrativa será la que se encargue de realizar esta implementación, en relación al manejo adecuado y al cumplimiento de políticas y procedimientos acordes a las necesidades de la entidad, de la misma manera contará con el apoyo de los altos mandos de la institución para que pueda ser implementado con gran facilidad, en esta forma los representantes mencionados estarán vinculados a cumplir con las siguientes actividades:

- Socializar adecuadamente la implementación del sistema en la institución.
- Analizar en base a una adecuada planificación todos los requerimientos para realizar la presente implantación.
- Verificar que los procesos se realicen con un orden secuencial y ordenado.
- Controlar el cumplimiento de los procedimientos.
- Administrar acordemente las políticas y procedimientos para su correcta aplicación.

La administración de la actual propuesta permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, planear, organizar, dirigir y controlar los diferentes procesos con el fin de determinar y tomar las mejores decisiones en conjunto.



## 6.9 PREVISIÓN-EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

**Tabla 18-** Previsión – Evaluación de la propuesta

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Quién solicita la implementación?	“Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.”
¿Por qué la implementación?	Para determinar e identifica de manera adecuada los procesos que se desarrollan en la institución.
¿Para qué la implementación?	Para realizar una adecuada toma de decisiones en cualquier nivel jerárquico de la institución.
¿Qué se va a implementar?	Un sistema de gestión de calidad
¿Quién va a implementar?	Chango Pacha María Elvira
¿Cuándo implementar?	Una vez aprobado por gerencia
¿Cómo implantar?	Mediante el desarrollo de las diferentes actividades establecidas.
¿Con qué implantar?	Conferencias, charlas, explicaciones.

**Elaborado por:** Chango Pacha María Elvira

**Fuente:** Investigación de campo

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Torres, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama editorial S.A.
- Aramayo, O., & Candia, R. (2012). *Manual de planificación estratégica*. Santiago: Universidad de Chile.
- Bayas Solorzano, D. (2013). *El Mejoramiento Continuo y su Incidencia en la Calidad de los Productos en la Empresa Muebles León de la ciudad de Ambato sector American Park*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de procesos*. Santiago: Editorial Evolución S.A.
- Casanovas, A. (2013). *Gestión de políticas de empresa*. Madrid: Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Criado, F. (2004). *Sistemas de calidad total en la empresa*. México: Pearson Education.
- Cruz, S., Camisón, C., & Gonzales, T. (2007). *La gestión de la calidad*. México: Pearson Education.
- Cuntú, H. (2009). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw Hill.
- Días Iglesias, M. (2010). *Modelo de Gestión de Calidad y su incidencia en la Satisfacción del Cliente de la empresa MEGAPROFER S.A. de la ciudad de Ambato*. Ambato : Universidad Técnica de Ambato.
- Euskalit. (2011). *Calidad Total: Principios y Modelos de gestión. Certificación ISO. Satisfacción del Cliente interno y externo*. . Vasco: Fundación Vasca para la excelecia.
- Galiano, J., Yáñez Guillermo, & Fernández, E. (2009). *Análisis y mejora de procesos en organizaciones públicas*. México: Proyectos y producciones editoriales.

- Garau, J. (2005). *Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales*. Madrid: Instituto de servicios sociales.
- García , M., Quispe, C., & Ruiz, L. (2013). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. México: Notas científicas.
- Gil, Y., & Vallejo, E. (2008). *Guía para la identificación y análisis de los procesos de la universidad de Malaga*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Gutierrez, H. (2007). *Calidad total y productividad*. México: Mc-Graw Hill.
- Hernández, M. (2012). *Administración de empresas*. Madrid: Pirámide.
- ISO 9001. (2008). *Norma INTERNACIONAL Sistemas de Gestión de Calidad*. Suiza: Normas Internacionales.
- James, R. (2010). *Administración y Control de la Calidad, Excelencia Servicio al Cliente*. México: CengageLearning.
- Kearns, D. (1982-1990). *Ex director general de Xerox Corporation*. New York: Xerox Corporation.
- López, S. (2006). *Implantación de un plan de calidad*. Madrid: Vigo.
- Martinez, G., & Pellicer, E. (2007). *ORGANIZACIÓN y gestión de proyectos y obras*. Madrid: Israel.
- Mavainsa. (2010). *El control en los procesos*. Lima: Control de procesos.
- Murillo, D. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Comercio exterior*, 200- 214.
- Oaklan, J. (2007). *Enfoque de la Calidad Total*. México: Pearson Education.
- Oakland, J. (2007). *Administración por la calidad total*. México: Editorial Patria.
- Okada, K. (2011). *Manual de administración de la calidad total y círculo de control de la calidad*. Japón: Banco interamericano de desarrollo.

- Ortiz Toscano, C. (2010). *Modelo de Gestión de Calidad y su efecto en las ventas de la Finca el Moral de la parroquia el Triunfo del cantón Patate*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Pérez , J. A. (2009). *Gestión de la claidad orientada a los procesos*. Madrid: Esic.
- Robbins, S., & Coutler, M. (2007). *Administración*. México: PEarson educación.
- Rojas , P., & Sepúlveda, S. (2009). *Que es la competitividad*. San José: Serie cuadernos técnicos.
- Sáez Penoucos, C. (2009). Los procedimientos. *Revista de investigación e innovación en la clase de idiomas*, 157-166.
- SEPS. (2012). *Distribución de cooperativas a nivel nacional*. Quito: Superintendencia de Economía popular y solidaria.
- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Bogotá: Norma.
- Suru, S. (2007). *Control de la calidad total*. México: McGraw-Hill.
- Viedma Martí, J. M., & Rosario Cabrita, M. (2012). *Entrepreneurial Excellence in the Knowledge Economy. Benchmarking Systems*. Great Britain: Palgrave Macmillan.
- Vignoni, J. (2012). *Control de procesos en las organizaciones*. México: s/n.
- Villalba , M. (2009). *Texto básico de la calidad total* . Riobamba: ESPOCH.

## ANEXOS

### ANEXO A - Encuesta

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA DE INGENIERA EN MARKETING Y GESTION DE NEGOCIOS

Cuestionario N°: \_\_\_\_\_

ENCUESTA A ADMINISTRADORES Y EMPLEADOS DE LA COOPERATIVAS DE  
AHORRO Y CREDITO "MUSHUC RUNA" LTDA

#### INFORMACION GENERAL

Nombre: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

1.- ¿Tiene conocimiento sobre los sistemas de gestión de calidad?

- Si tiene  
 No tiene  
 Conoce Algo

2.- ¿Tiene conocimiento sobre normas ISO 9001:2008?

- Si conoce  
 No conoce  
 Conoce Algo

3.- ¿Tiene conocimientos sobre mapas de procesos?

- Si conoce  
 No conoce  
 Conoce algo

4.- ¿Tiene conocimientos sobre Procesos Operacionales?

- Si conoce

No conoce

Conoce

5.- ¿Tiene la Cooperativa un área de administración de procesos?

Si tiene

No tiene

6.- ¿Existen análisis de procesos en la institución?

Muchos

Pocos

Adecuados

7.- ¿Señale la frecuencia de informes de indicadores de procesos?

Mensuales

Trimestrales

Semestrales

Anuales

8.- ¿Existen procesos estratégicos en la Institución?

Si tiene

No tiene

9.- ¿Existen procesos productivos en la Institución?

Si tiene

No tiene

10.- ¿Existen procesos de apoyo en la institución?

No conoce

Conoce

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Nombre del Encuestador: \_\_\_\_\_

## ANEXO B – Árbol de problemas

