



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO PRACTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA DE  
CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**

**TÍTULO**

***“ESTRATEGIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA ISO 9001  
ORIENTADO AL RENDIMIENTO FINANCIERO – COAC “EL SAGRARIO”***

**Autora:** Soto Crespo Karla Marilin

**Tutor:** Econ. Gaibor Vera Franklin Max

**MILAGRO, DICIEMBRE 2016**  
**ECUADOR**

### ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de titulación, cuyo tema es **"ESTRATEGIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA ISO 9001 ORIENTADO AL RENDIMIENTO FINANCIERO - COAC "EL SAGRARIO"** presentado por la estudiante, Soto Crespo Karla Marilin, para optar al título de INGENIERIA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA.

Milagro, a los 07 días del mes de enero del 2017



FIRMA DEL TUTOR

Econ. Gaibor Vera Franklin Max  
C.I: 120323454-5

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

**Milagro, a los 07 días del mes de enero del 2017**

*Karla Soto Crespo*

**FIRMA DEL ESTUDIANTE**

**Soto Crespo Karla Marilin**

**GI: 120776974-4**

## DEDICATORIA

**C**on mucho cariño y con mi corazón lleno de júbilo dedico este triunfo a mis padres, a mi pequeño hijo Eiken, mi esposo, familiares, compañeros de trabajo, a mis queridas amigas Yesenia y Mercy y todos amigos aquellos que con sus palabras de aliento me ayudaron a culminar con éxitos esta etapa de mi vida.

## AGRADECIMIENTO

**E**xpreso mi gratitud eterna a Dios, por darme salud, vitalidad, inteligencia y fortaleza necesaria para poder llegar a esta etapa de mi vida universitaria, además de su infinita bondad y amor; a mis padres por ser el pilar fundamental de lo que soy, los que con sus sabios consejos me supieron direccionar por el camino del bien en todo momento, me levantaron de cada caída y me dieron las energías que necesitaba para continuar en esta ardua lucha.

A mi hijo, que con su llegada transformo mi vida dándole una razón más para no desmayar, siendo mi propósito fundamental ser un ejemplo de lucha para él. A mi esposo, quien siempre estuvo dándome ánimos y apoyo incondicional.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario”, por darme la oportunidad de emprender en la misma un crecimiento integral tanto profesional, como personal; demás compañeros de trabajo que de diversas maneras me brindaron palabras de ánimos y por medio de sus experiencias me supieron direccionar.

Finalmente agradezco a todos mis demás familiares, maestros, amigos que de diferentes formas contribuyeron para que se dé, este anhelado momento.

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.  
Fabricio Guevara Viejo, MAE.  
Rector de la Universidad Estatal de Milagro  
Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue *"Estrategias para el cumplimiento de la normativa ISO 9001 orientado al rendimiento financiero – COAC 'EL SAGRARIO'"*, y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

**Milagro, 07 de enero del 2017**

Karla Soto Crespo.

**FIRMA DEL ESTUDIANTE**  
**Soto Crespo Karla Marilin**  
**CI: 120776974-4**

## **ABREVIATURAS**

### **COAC**

Cooperativa de Ahorro y Crédito

### **SEPS**

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

### **SGC**

Sistema de Gestión de Calidad

### **ISO**

International Organization for Standardization, en español significa Organización Internacional de Normalización.

### **LTDA**

Limitada

## TABLA DE CONTENIDO

CARÁTULA .....	i
ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	vi
ABREVIATURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ESTRUCTURA DEL TRABAJO .....	x
RESUMEN: .....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I.....	2
EL PROBLEMA .....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 DELIMITACIÓN .....	3
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 Objetivo General .....	4
1.2.2. Objetivos Específicos.....	4
CAPITULO II.....	5
MARCO TEORICO Y METODOLÓGICO .....	5
2.1 MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL .....	5
2.1.2 MARCO REFERENCIAL .....	9
2.2 MARCO METODOLÓGICO.....	20
2.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	20
2.3.1 MÉTODOS EMPÍRICOS .....	20
2.3.1.1 Observación Directa .....	20
2.3.2 TÉCNICAS.....	21
Entrevista: .....	21
2.4 RESULTADOS .....	21
CAPITULO III.....	24
PROPUESTA.....	24
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	24



<b>3.1.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>24</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>25</b>
<b>Objetivo General: .....</b>	<b>25</b>
<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 CONCLUSIONES .....</b>	<b>28</b>
<b>3.3 RECOMENDACIONES .....</b>	<b>29</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>30</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>32</b>

### ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: "Delimitación del problema" .....</b>	<b>4</b>
---	----------

## **ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

**Título:** ESTRATÉGIAS AL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA ISO 9001 ORIENTADO AL RENDIMIENTO FINANCIERO – COAC “EL SAGRARIO”

### **RESUMEN:**

Resulta aún confuso el vínculo de la implementación de la norma ISO 9001 a la mejora del rendimiento financiero. Sin embargo, en el presente caso práctico, es preciso determinar que esta relación totalmente proporcional trae consigo el cumplimiento de una política de calidad, que determina mejoras en la forma tradicional de llevar a cabo los procesos que debido a su naturaleza se originan dentro de este tipo de instituciones.

Al enfocarnos en la mejora continua de los procesos orientados a la satisfacción de los socios o clientes, estudios científicos pueden corroborar que el cumplimiento de esta norma tuvo un impacto económico directo y positivo de la relación continúa entre el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), y el éxito financiero.

En el presente caso de estudio se ha tomado en consideración la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) “El Sagrario Ltda.”, como la institución en la que se desarrolló la investigación del nivel de ejecución de la aplicación de las Normas de Estandarización ISO 9001, para una mejora de procesos, orientado al desarrollo financiero esperado.

Buscando la identificación del nivel de ejecución correcta de los colaboradores del manual de procedimientos ISO 9001, se pretende conseguir una eficiencia financiera que permita lograr beneficios internos, externos y de diferenciación en base al control de procesos, calidad de productos, productividad y la efectividad esperada, enfocado a la productividad y motivación de los subordinados.

**Palabras claves:** ISO, rendimiento financiero, mejora de procesos, satisfacción del cliente, motivación de colaboradores

## **ABSTRACT**

It is still confusing the link of the implementation of the ISO 9001 to the improving financial performance. However, in the present case study, it is necessary to determine that this fully proportional relationship brings with it the compliance of a quality policy, which determines improvements in the traditional way to carry out the processes that due to its nature originate within this type of institutions.

The focus on continuous improvement of processes oriented to the satisfaction of the partners or clients, scientific studies can corroborate that the fulfilment of this standard had a direct and positive economic impact of the direct relationship between the Quality Management System (QMS), and financial success.

In the present case study has taken into consideration the Savings and Credit Cooperative (COAC) "El Sagrario Ltda.", as the institution in which it was developed the investigation of the level of implementation of the application of the Rules of Standardization ISO 9001 for an improvement of processes, oriented to the expected financial development.

Looking for the identification of the level of correct execution of the collaborators of the procedures manual ISO 9001, aims to achieve a financial efficiency to achieve benefits internal, external and differentiation on the basis of the process control, quality of products, productivity and effectiveness expected, focused on productivity and motivation of the subordinates.

### **Keywords:**

ISO, financial performance, improvement of processes, customer satisfaction, motivation of collaborators

## INTRODUCCION

Es muy complejo escudriñar las emociones que inciden en el comportamiento humano y lograr la cooperación y el compromiso con la organización, sus compañeros de trabajo y el entorno; la confianza es un sentimiento muy susceptible que puede hacer que un individuo cambie de repente, esto hace que el trabajo en equipo optimo sea algo difícil de alcanzar, ojo, pero no imposible de lograr.

Muchos aspectos influyen como causales para brindar un servicio de calidad relacionado con el cliente y su satisfacción, es necesario también el desarrollo y crecimiento profesional del individuo capacitaciones continuas, el uso y manejo de tecnologías de punta, el mantenimiento de sistemas computacionales, virtuales y técnicos, y principalmente la gestión de control y auditoría que se realice en la empresa, el monitoreo debe ser constante.

El presente caso de estudio se basa en la problemática de mejora de procesos mediante la adopción de las normativas ISO 9001, en proas de un incremento en el rendimiento financiero mediante la aplicación de manuales de funciones, manual de calidad y protocolo de atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” agencia Milagro.

Esta institución financiera supervisada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), cuenta con la certificación internacional ISO 9001 proporcionada por COTECNA Ecuador, misma que avala que la empresa cuenta con los protocolos, políticas y procedimiento completamente estructurados que garantiza calidad en la prestación de productos y servicios.

Pese a lo anterior, existen mejoras que se pueden dar en la forma de ejecución de los procesos estandarizados dados por esta norma, que mediante una correcta aplicación dará como resultados incrementos significativos de ingresos mediante una fidelización de socios y clientes.

Finalmente, mediante estudio previo de los causales que repercuten en la correcta ejecución de los procedimientos de los manuales de calidad segregados por funciones se propone la aplicación de la **“Guía de procesos de inducción del manual de funciones del Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001), a los colaboradores de la COAC “El Sagrario”, para la obtención del enfoque al cliente dado por la aplicación de esta normativa.**

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La pérdida de valores institucionales y la necesidad de generar mayores ingresos en las instituciones traen consigo que en la actualidad se vaya perdiendo la calidad en la prestación de servicios y en la producción de productos, por lo cual es de real importancia la adopción de normas que establezcan Sistemas de Gestión de Calidad (SGC).

Al mencionar la palabra “calidad” en el presente caso práctico, se refiere a la vertiente de exigencias, requisitos, metodologías de trabajo y formas de presentación de productos en los cuales debe de caracterizarse aquella percepción intrínseca que da como resultado la “satisfacción del cliente”.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) “El Sagrario Ltda.”, es una institución que fue fundada bajo bases de cooperación el 10 de junio de 1964 con sucursales en Riobamba, Latacunga, agencias de Quito, Guaranda, Babahoyo y Milagro; se caracteriza por ser una institución que brinda productos y servicios financieros de calidad, con la misión de satisfacer las necesidades de los socios y clientes mediante un marco de mejoramiento continuo que se da mediante la implementación de un SGC aplicado a raíz de la adopción de las normas de estandarización ISO 9001.

Pese a ello en la actualidad podemos mencionar que dentro de la COAC “El Sagrario Ltda.”, existen factores que imposibilitan que estos procesos estandarizados se ejecuten de manera eficaz, mediante la aplicación incorrecta de las normativas de estandarización ISO 9001, lo que trae como resultado que no se produzca el incremento del desarrollo financiero esperado.

Por otra parte, podemos mencionar que otra de las causas observadas es que determinados funcionarios de mandos medios de la COAC “El Sagrario”, ejecutan de manera incorrecta el manual de procedimientos ISO 9001, ocasionando una limitación en la productividad y motivación de los subordinados.

También se pudo evidenciar que determinados colaboradores de la COAC “El Sagrario”, aplican incorrectamente el protocolo de atención al cliente lo que afecta directamente al nivel de satisfacción de los socios.

Como punto final de las observaciones preliminares se pudo constatar que dentro de esta institución la falta de ocurrencia en la ejecución de las políticas de cobranza por el funcionario de crédito, ocasiona un incremento en el porcentaje de cartera vencida.

### **1.1.1 DELIMITACIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario”, es una empresa dedicada a ofertar productos y servicios financieros ubicada en la Provincia del Guayas, MILAGRO Parroquia: MILAGRO, Dirección: Juan Montalvo O y Bolívar. Referencia: a una cuadra del municipio de la localidad, frente a la Unidad Educativa Victoria Acuña. Teléfono: 042-976-068. Dirección web: [www.elsagrario.fin.ec](http://www.elsagrario.fin.ec)

**Tabla 1: "Delimitación del problema"**

<b>Territorio:</b>	Ecuatoriano
<b>Región:</b>	Costa
<b>Provincia:</b>	Guayas
<b>Cantón:</b>	Milagro
<b>Campo de estudio:</b>	COAC "El Sagrario Ltda."
<b>Área de Investigación:</b>	Operativo – Comercial
<b>Objeto de estudio:</b>	Mejora de procesos bajo normas ISO 9001
<b>Ubicación:</b>	Ecuador, Provincia del Guayas, Ciudad de Milagro
<b>Sector:</b>	Agencia Milagro
<b>Periodo:</b>	Tercer trimestre del año 2016

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar la aplicación de las normas ISO 9001 y los resultados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "El Sagrario"

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar el nivel de ejecución del manual de procedimientos ISO 9001 por parte de los funcionarios de mandos medios, enfocado a la productividad y motivación de los subordinados
- Identificar el nivel de satisfacción de los socios en la aplicación del protocolo de atención al cliente por parte de los colaboradores de la COAC "El Sagrario".
- Determinar la ejecución de las políticas de cobranzas por parte del funcionario de crédito y el incremento del porcentaje de la cartera vencida.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO Y METODOLÓGICO**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL**

**ISO:** Las siglas ISO hacen referencia en español a la Organización Internacional de Normalización, cuyo origen se da en los años de 1946. Al hablar de la ISO 9001 se hace énfasis a la aplicación de un curso de calidad a los SGC dentro de todo tipo de organización.

Es necesario tomar en consideración la definición de calidad, como la percepción intrínseca que tiene un producto o servicio para satisfacer las necesidades de un cliente en un momento dado.

(ISO, 2008) La Organización ISO direcciona internacionalmente a las organizaciones de la forma en cómo se deben de producir y ofertar sus productos y servicios, así como también sistemas y materiales tanto para la gestión como para la evaluación puesta en práctica de procedimientos.

(Pérez Fernández de Velasco, 2007) Manifiesta que los clientes se inclinan por los proveedores de productos y servicios que presenten esta certificación ya que estas organizaciones implementan todos los elementos de gestión de calidad que les permite tener un sistema más efectivo de mejora continua.

Según (COTECNA, 2016), dentro de la aplicación de esta normativa de estandarización encontramos que cuenta con los ocho principios de gestión de calidad, los mismos que se detallan a continuación:

- 1) Orientación al Cliente
- 2) Liderazgo



- 3) Participación del personal
- 4) Enfoque de Gestión por Proceso
- 5) Enfoque de Sistema para la Gestión
- 6) Mejora Continua
- 7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- 8) Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

**Rendimiento Financiero:** La noción de rendimiento está vinculada a la proporción existente entre los recursos que se emplean para conseguir algo y el resultado que luego se obtiene. De este modo, el rendimiento se asocia al beneficio o la utilidad financiero, por su parte, es lo que se relaciona con las finanzas (dinero, capital o caudal) orientado a la calidad de servicio. (CALIDAD & GESTIÓN, 2016)

En el presente caso práctico se sostiene que el *rendimiento financiero* se da mediante la calidad de servicio, por lo cual es menester tener clara lo que se quiere indicar con la misma:

En los tiempos actuales las instituciones dependen en gran manera de lo que pueden ofrecer al cliente para que éste quede satisfecho, valiéndose de métodos, definiciones, procesos, tendencias y actividades cuya determinación va encaminada a brindar calidad, misma que da como resultado un usuario que siente y piensa que la organización en la que depositó su confianza solo busca su bienestar y complacencia.

Es imprescindible cumplir con eficiencia los procesos, esto quiere decir que se deben de hacer las actividades con el nivel más alto de calidad, optimizando los recursos vinculando la eficiencia que no es otra cosa que la consecución de los objetivos en función de tiempo, cantidad, costo y satisfacción. (DUQUE & JAIR, 2005)

De tal forma que también está inmersa la parte económica en la gestión de calidad, pues al hacer las tareas bien hechas se evitan reestructuraciones, procesos de reingeniería, o replanteamientos de operaciones así de esta manera se evita incurrir en gastos, además al colaborar en la reutilización de

los recursos como por ejemplo la papelería, y comprometiéndose a no desperdiciar los recursos o materia prima se contribuye con el ecosistema de forma ecológica, pero para llegar a la implementación de un sistema de calidad en la optimización de los materiales es necesaria la concientización y colaboración mutua del talento humano y de realizar una correcta utilización de la materia prima que se invierte en la distribución de los servicios con sentido de responsabilidad social y ética. (PERESSON, 2007)

“El grado en el que el servicio satisface con éxito las necesidades del cliente, a medida que se presta, es lo que se llamó “aptitud para el uso”. (PERESSON, 2007)

“La aptitud para el uso queda determinada por unas características del servicio que el cliente reconoce como beneficiosas (puntualidad, cortesía, consistencia, accesibilidad, exactitud, limpieza, entre otros) según sea el caso del servicio a solicitar. El que juzga la aptitud para el uso es el cliente, no la empresa.” (PERESSON, 2007)

La inter-relación entre el cliente-proveedor es provechosa siempre y cuando las asistencias relacionadas con el servicio satisfagan las solicitudes del usuario, en lo concerniente a, tiempos de entrega y adecuación a sus objetivos, además de los precios en lo que a servicios o productos se refiere. (GUTIÉRREZ P., 1997)

### **Mejora de Procesos**

Este tipo de gestión permite a la compañía entender mejor cómo funciona, así como conocer los procesos que la forman, obteniendo una mayor visibilidad y control de los mismos.

Las organizaciones tienen la obligación de estar mejorando continuamente sus procesos de gestión de los negocios. Para ello deben medir el rendimiento de cada uno además de si está aportando un valor añadido a la empresa, utilizando cuando sea necesario acciones correctivas de los procesos. Este tipo de gestión es la más efectiva para mejorar la calidad y la eficiencia de las empresas y conseguir, así, los objetivos iniciales. (SALAZAR, 1999)

## **Satisfacción del Cliente**

Es un término que se utiliza con frecuencia en marketing. Es una medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente. La satisfacción del cliente se define como "el número de clientes, o el porcentaje del total de clientes, cuyo reporte de sus experiencias con una empresa, sus productos, o sus servicios (índices de calificación) superan los niveles de satisfacción establecida". (CASTELLO, 2007)

La satisfacción del cliente se da también mediante una atención ágil y eficaz, por lo cual es necesario brindar una atención con prontitud y profesionalismo a los usuarios demostrando la calidad en todos los aspectos, aunque se cumplan con todas las solicitudes del usuario si se tarda más del tiempo esperado en atenderlo el cliente siente la inconformidad en la prestación de los servicios requeridos, de tal manera que la eficacia y la eficiencia juegan un factor clave al atender a las personas que visitan las entidades bancarias esperando realizar sus actividades a la brevedad posible, y de forma efectiva. (ASCHER, 2008)

Además de una actitud empática y sincera, esta es la manera más adecuada de tratar al cliente es con franqueza, honradez y empatía, valorando la confianza que él deposita en la institución; y aunque en ciertas ocasiones es difícil ponerlo en práctica el servidor necesita emplear la experiencia y capacidades para que el cliente se sienta satisfecho con la atención obtenida, pues no es algo muy beneficioso para la organización que los usuarios critiquen la entidad y peor aún si éste tiene la razón, por eso la mejor manera de actuar con el cliente es con respeto, sinceridad, honestidad y agrado, pues los seres humanos somos perceptivos y entendemos las actitudes de las personas que nos brindan su atención. (CUELLAR M., 2016)

Para finalmente lograr una fidelización de socios y clientes cuando se logra llegar más allá de las expectativas dando lo mejor y el máximo rendimiento de lo esperado, establecer una diferenciación, especificando las líneas a seguir para asegurarse que el cliente está plenamente conforme.

## **Motivación de colaboradores:**

(GARY, 2000) *“Cuando te comprometes profundamente con lo que estás haciendo, cuando tus acciones son gratas para ti y, al mismo tiempo, útiles para otros, cuando no te cansas de buscar la dulce satisfacción de tu vida y de tu trabajo, estás haciendo aquello para lo que naciste”*

Se define como la acción de estimular a los empleados con el objetivo de que obtengan un mejor rendimiento en el logro de los objetivos de la empresa.

Por medio de la motivación obtendremos mejores niveles de desempeño, productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso de parte de los empleados.

Pero el principal fin es lograr trabajadores satisfechos y por ende motivados, con la capacidad para contagiar de motivación a los compañeros de trabajo y ofrecer un mejor servicio a los clientes de las empresas, es decir con dinamismo proporcionar la mejor atención a los usuarios o consumidores.

### **2.1.2 MARCO REFERENCIAL**

*ESTRATÉGIAS AL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA ISO 9001 ORIENTADO AL RENDIMIENTO FINANCIERO – COAC “EL SAGRARIO”*

#### **NORMAS ISO 9001:2015**

(Organización Internacional de Normalización, 2015) Define que la nueva versión 2015 de la norma ISO 9001 establece una serie de requisitos para detallar cuál será la extensión que tendrá el Sistema de Gestión de la Calidad de la organización, para lo cual es preciso establecer cuáles son los departamentos o áreas de responsabilidad de la organización, lugares relacionados, procesos, actividades, procedimientos, etc. para los que la empresa destina su Sistema de gestión de la Calidad.

Al respecto, la Norma ISO 9001:2015 define además que cuando se determina este alcance, la organización debe considerar:

- Las cuestiones externas e internas referidas.
- Los requisitos de las partes interesadas pertinentes; los productos y servicios de la organización.

Este análisis puede significar, por ejemplo, tener en cuentas las siguientes situaciones:

- Subcontratación.
- Estrategia y reparto.
- Diversos sitios.
- Diferentes centros de servicio.
- Ofrecer a los clientes servicios en sus instalaciones.
- Cooperación para hacer productos y servicios.

### **Pasos que deben seguir las organizaciones para su proceso de transición hacia la nueva ISO 9001:2015**

Según (Organización Internacional de Normalización, 2015) Los pasos a seguir son los siguientes:

- Identificar las brechas entre las prácticas actuales y los nuevos requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- Identificar la correlación de las cláusulas entre la versión 2008 y 2015.
- Diseñar un cuestionario para identificar las brechas de los siete Principios de la Calidad detallados en la nueva revisión de la norma ISO 9001.
- Hacer un análisis de la aplicabilidad de los nuevos requisitos de la norma ISO 9001 mediante procesos.
- Con los resultados de los cuestionarios de evaluación, el alcance y la aplicabilidad de los requisitos, identificación de los requisitos que requieran su realización total.

- Identificar los nuevos requisitos que hay que implementar, planificar las actividades necesarias que llevarán a la implementación del requisito.
- Dependiendo del tamaño de la organización, la cantidad de procesos y su complejidad, determinar el tiempo total del proyecto.
- Elaborar un Diagrama de Gantt donde se haga una continuidad de todas las actividades que hay que realizar.
- Definir los tiempos para cada actividad.
- Definir los responsables para cada actividad.
- Ejecutar lo planificado siempre trabajando en equipo, estableciendo períodos de supervisión.
- Mantener informada a la alta dirección de los avances y retrasos del proyecto de transición.
- Al terminar, planificar una auditoría interna completa para detectar deficiencias y oportunidades de mejora.
- Planificar las acciones de mejora y supervisar la eficacia de las acciones tomadas.
- Realizar una revisión por la dirección completa, con la nueva revisión de la norma ya implementada.
- Informar al organismo certificador de la actualización del SGC y planificar la auditoría de transición.

### **ISO 9001: Estrategias para lograr el éxito del Sistema de Gestión de la Calidad**

(AYALA Francisco, 2014) Cometa que el éxito de un Sistema de Gestión de la Calidad depende principalmente de:

- Si se diseñó para ser el sistema con que la organización va a trabajar para alcanzar sus objetivos de negocio, o
- Si se hizo solo con la finalidad de lograr un certificado.
- La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 debería ser una decisión estratégica de la organización.

La estrategia de implementación de la norma conlleva grandes impactos en la organización para lograr los beneficios esperados. Al igual que la organización en su conjunto obtiene beneficios también lo harán todos los usuarios del sistema.

(Francisco Ayala, 2014) Asegura que para conseguir que la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO-9001 sea exitosa se recomienda seguir los siguientes pasos:

### **1. Implicación de la Alta Dirección para:**

- Detallar por qué se quiere implementar un SGC y para qué.
- Identificar y definir partes interesadas, para esto la futura ISO 9001:2015 cuenta con unas indicaciones en su cláusula 4: contexto de la organización.
- Definir los objetivos que la organización quiere alcanzar mediante el Sistema de Gestión de la Calidad y alinearlos con los objetivos estratégicos de la misma. Algunos ejemplos de objetivos pueden ser: ser más eficaces y eficientes, producir servicios y productos que satisfagan al cliente, mejorar la comunicación y moral en la organización, reducir costes y riesgos, aumentar la confianza de las partes interesadas.

### **2. Identificar procesos clave en la consecución de los objetivos de la calidad y de la organización. Es aconsejable:**

- Hacer una revisión del modelo de negocio.
- Asegurarse que los procesos y objetivos estratégicos definidos aportan valor.

### **3. Garantizar que el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 satisface los requisitos de la norma. Para ello una organización debe:**

- Mapear los requisitos de ISO-9001 y los procesos y actividades de la empresa.
- Identificar cómo y qué parte del sistema satisface los requisitos.
- Usar los documentos disponibles como guía para cualquier tema específico del SGC.

#### **4. Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en la totalidad de la organización y analizar sus resultados. Para proceder:**

- Estudiar si el sistema es útil para el negocio.
- Examinar si el diseño del sistema es práctico y cómodo para los usuarios.
- Corregir errores para adaptarlo a los usuarios.

#### **5. Gestión y medición de resultados del Sistema ISO9001, para ello:**

- Medir resultados tanto de objetivos del negocio como del sistema.
- Enfocarse en la capacidad del sistema para satisfacer a los clientes y a las partes interesadas.
- Medir el grado de madurez del sistema.
- Mantener el sistema actualizado mediante un seguimiento operacional, la auto evaluación o auditorías internas.

#### **6. Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO-9001**

Siempre pensando que el objetivo único de implementar esta norma no es la certificación.

#### **7. Plantearse mejoras para mantener el sistema siempre adecuado y actualizado.**

- El análisis coste beneficio es una tarea responsabilidad de la alta dirección imprescindible antes de trabajar en un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001.
- Si esta labor no se lleva a cabo sería lo mismo que comprar algo sin saber para que lo vamos a usar, sin saber su precio, si hay que darle mantenimiento, que requerimientos o exigencias precisa, y esperar que funcione con una relación coste beneficio perfecta.
- Para estimar el beneficio es necesario conocer el estado actual de la organización, cómo se pretende o se quiere que esté en el futuro y



cuánto se va a ganar con ello. Si se hace este análisis se podrán conocer los beneficios del sistema.

- Para el coste hay que especificar la planificación del proyecto, incluyendo diseño, implementación, soporte y mantenimiento del sistema de gestión.
- El beneficio suele ser alto y podrá verse reflejado en el movimiento de los indicadores de la organización.
- Otro punto de vista para esta relación se puede expresar en función del tiempo que tardará la organización en recuperar la inversión realizada y el tiempo que el sistema tardará en generar beneficios apreciables o notables.
- El comportamiento de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO9001 no es estático, por lo tanto, un aspecto clave en el éxito del mismo es la mejora continua, si se deja de lado este aspecto el sistema se volverá cada vez menos eficaz.

### **Beneficios de la Dirección Estratégica.**

(FRED R., ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, 2015) Comenta que la dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino. Los propietarios de empresas pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas empresas lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la dirección estratégica.

(FRED R., ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, 2013) La forma en que la dirección estratégica se lleva a cabo es muy importante, un objetivo principal es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados.

(HAX C. Arnold; MAJLUF S. Nicolas, 2015) El éxito de la gestión empresarial, medido a través de los criterios e indicadores que reflejan el punto de vista de los stakeholders (clientes, accionistas, proveedores, empleados), así como la generación de un rendimiento financiero superior y la perdurabilidad del negocio en el largo plazo son metas empresarias que requieren una visión

integradora que unifique el conjunto de decisiones que impactan sobre el negocio.

**EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD** debe estar integrado en los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, etc., de las propias operaciones de la empresa.

Según (MONZÓN Q, Iliana; PRENDES G. Ramón, 2014) Es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad (ISO9001:2015), por lo tanto, está integrado en las operaciones de la empresa u organización y sirve para asegurar su buen funcionamiento y control en todo momento.

Proporciona además herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimiento de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos. Incluye también los recursos, humanos y materiales, y las responsabilidades de los primeros, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

### **Implantación de los sistemas de gestión de la calidad**

#### **Este proceso se desarrolla por etapas:**

**DIAGNÓSTICO:** (comparar las prácticas actuales con los requisitos de la Norma ISO 9001, determinar puntos fuertes y débiles, identificar lo que hay que hacer y establecer un Plan de Acción)

Compromiso y responsabilidades de la dirección (formalización del compromiso y demostrarlo con el día a día)

**FORMACIÓN INICIAL:** (preparación para el cambio, concientización e implicación de la persona a través de charlas, preparación especializada en gestión de la calidad de acuerdo a las necesidades de cada puesto)

**GESTIÓN DE LOS PROCESOS:** (identificar, definir, controlar y mejorar los procesos de la organización)

## **IMPLANTACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA**

(FALCÓN V. Pedro; DIÉGUEZ G Mayelín, 2015) Comentaron: (Hacer lo que se ha escrito, requiere formación específica de los documentos preparados y montaje y preparación de los registros que lo requieran)

**Seguimiento y mejoramiento:** AUDITORIAS INTERNAS y REVISIONES AL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD, CORRECIÓN Y PUESTA A PUNTO (Comprobar qué se está haciendo, evaluar su conformidad y efectividad; mejora continua)

**CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD** (reconocimiento formal por terceras partes de la efectividad del sistema de calidad diseñado para cumplir los objetivos propuestos)

Su diseño e implementación en una organización está influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea y el tamaño y estructura de la organización.

## **PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

- Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.
- Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.
- Un principio de gestión de la calidad es una regla o creencia profunda y fundamental, para dirigir y hacer funcionar una organización, enfocada a una mejora continua de la ejecución a largo plazo y centrándose en los clientes.
- Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas. Para esto deben realizarse las actividades siguientes:

- La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente, entre estos requisitos se encuentran los especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma, los necesarios para el uso especificado o para el uso previsto (aunque el cliente no los haya especificado), los legales y reglamentarios relacionados con el producto y cualquier otro requisito adicional determinado por la organización.
- La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que

a) están definidos los requisitos del producto,

b) están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y

c) la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a la información sobre el producto, las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. Requiere las siguientes acciones:
  - Establecer una clara visión del futuro de la organización.
  - Establecer objetivos y metas desafiantes
  - Crear y mantener valores compartidos y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la organización.

- Proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.
- Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal.

**La Alta Dirección presentará evidencias de su compromiso con el desarrollo, la aplicación y el mejoramiento del SGC:** comunicando a la Organización la importancia de cumplir tanto los Requisitos del Cliente como los Obligatorios; estableciendo la Política de la Calidad; garantizando que se definan los Objetivos de la Calidad realizando la Revisión de la Dirección; y garantizando la disponibilidad de los Recursos

**Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. El personal deberá:

- Comprender la importancia de su papel y su contribución en la organización.
- Identificar las limitaciones en su trabajo.
- Aceptar sus competencias y la responsabilidad en la resolución de problemas.
- Evaluar su actuación de acuerdo a sus objetivos y metas personales.
- Búsqueda activa de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimiento y experiencias.
- Compartir libremente conocimientos y experiencias.
- Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

**Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. Requiere:

- Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más eficaz.
- Entender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema.

- Definir cómo las actividades específicas dentro del sistema deberían de funcionar y establecerlo como objetivo.
- Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación.
- Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Requiere:
  - Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas de mejora
  - Establecer objetivos de mejora
  - Búsqueda de soluciones para alcanzar los objetivos
  - Evaluación de soluciones y selección de las más óptimas
  - Implantar la solución(es) seleccionada
  - Evaluación de los resultados
  - Formalización de cambios
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- Asegurar, a través del análisis, que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables.
- Datos accesibles para aquellos que los necesiten.
- Tomar decisiones y emprender acciones en base al análisis de los hechos, la experiencia y la intuición.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.
  - Identificar y seleccionar los suministradores clave.
  - Establecer relaciones que equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.
  - Hacer un fondo común de competencias y recursos con los asociados clave.
  - Crear comunicaciones claras y abiertas.
  - Establecer actividades conjuntas de mejora.
  - Inspirar, animar y reconocer las mejoras y los logros.

## 2.2 MARCO METODOLÓGICO

En el presente caso de estudio solicita el uso de diferentes tipos de investigación, las mismas que se detallan a continuación:

**Método Investigativo** trabajando de una manera ordenada y lógica para alcanzar el conocimiento deseado acerca de las estrategias al cumplimiento de la normativa ISO 9001 orientado al rendimiento financiero.

**Método Cualitativo:** En el presente caso práctico utilizamos este método investigativo al trabajar con variables intrínsecas originadas mediante la aplicación de la normativa de calidad ISO 9001.

**Método Descriptivo:** La presente investigación, permite conocer la situación actual y la futura de la zona de estudio en este caso la COAC “EL SAGRARIO”, también este método es conocido como la investigación estadística, al describir los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea.

**Estudios Correlacionales:** Al establecer el vínculo existente entre las variables de rendimiento financiero y la calidad de servicio mediante la ejecución correcta de las normativa ISO 9001 de la COAC “El Sagrario”.

**Estudios Explicativos:** Este tipo de estudio busca el porqué de los hechos, estableciendo relaciones de causa- efecto de la institución financiera.

## 2.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS

### 2.3.1 MÉTODOS EMPÍRICOS

#### 2.3.1.1 Observación Directa:

Este método empírico resulta el más idóneo al establecer una precepción directa del objeto estudiado; la verificación del nivel de ejecución y conocimiento de los procedimientos establecidos por la normativa ISO 9001 en

el manual de funciones del SGC de cada área de trabajo a los colaboradores de la COAC “El Sagrario”, unido a la verificación de la satisfacción de los socios y clientes de la atención recibida por los funcionarios ayudará al levantamiento de información fiable que servirá de cimiento para generar una propuesta de mejora a los procesos que se estén llevando de manera incorrecta.

### **2.3.2 TÉCNICAS**

#### **Entrevista:**

Esta técnica de recolección de datos mediante una conversación directa profesional se considera una herramienta fundamental en el presente caso práctico, la misma que se da mediante un cuestionario previamente estructurado que permitirá conocer el objeto de investigación mediante el punto de vista interno.

La entrevista realizada al señor Jefe de agencia Milagro – COAC “El Sagrario”, Ingeniero Carlos Gamarra Burbano, la misma que de manera global permitirá conocer los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la institución en función al cumplimiento de la aplicación de la normativa de estandarización ISO 9001.

### **2.4 RESULTADOS**

Este proceso se da a raíz de la técnica de recolección de información mediante la entrevista directa, la cual da como resultado que se pueda obtener los siguientes datos:

Mediante el proceso de entrevista se obtuvo datos que corroboran la problemática de nuestra investigación, el señor jefe de agencia manifestó que considera que la aplicación correcta de los manuales de funciones por parte de los colaboradores influye notablemente en los resultados financieros esperados: *“Es una reacción causa- efecto; aplicas correctamente las funciones que debido al cargo ocupado le competen a determinado funcionario se obtiene la anhelada satisfacción de los clientes y por ende mejora de resultados económicos al final de cada periodo.”*



Además, el entrevistado puntualiza que los colaboradores al momento de la vinculación a la institución pasan por un breve proceso de inducción de las funciones que deberá realizar en relación al puesto de trabajo a ocupar. Dentro de esta corta capacitación el nuevo funcionario conoce la parte operativa que ejecutará, así como también todas las segregaciones que del manual de operaciones del SGC deberá regirse al momento de empezar a ejercer el cargo.

Además, mediante esta entrevista el funcionario reconoció que el tiempo de conocimiento de los procesos al que está expuesto el colaborador que ocupará la vacante es muy limitado; *“Conocerá lo necesario, el resto lo aprenderá con la práctica”*.

Este proceso breve de inducción como se menciona al inicio está comprendido en dos fases:

- Conocimiento de la operatividad del puesto de trabajo.
- Lectura del manual de funciones y breve explicación del mismo por el funcionario que estuvo ocupando dicho cargo.

Motivo por lo cual el colaborador que por la rotación de personal ocupa un nuevo cargo no cuenta con los conocimientos necesarios del manual de funciones mediante la adopción de la norma ISO 9001 en la institución, convirtiéndose en la problemática principal en función al nivel de ejecución del mismo.

En lo concerniente a la problemática directa del efecto que tiene en los subordinados la aplicación correcta del manual de funciones por parte de los funcionarios de mandos medios en la entrevista se menciona que, se cuenta con personal competente en esas áreas lo que da como resultado que los dependientes cuenten con la motivación necesaria para ejercer sus labores profesionales cotidianas.

A más de ello se manifestó que la institución cuenta con los manuales de protocolo de atención al cliente, reclamación de quejas y Requerimientos de

Oportunidades de Mejora, lo que sí podría estipularse como un problema sería el factor tiempo para auto capacitarse.

A la falta de aplicación de las políticas de cobranza manifiesta el entrevistado que considera más bien que si se cumple con la misma, solo que el problema radica en la sobrecarga laboral para el oficial crediticio por lo cual se han tomado medidas de colaboración de equipos de trabajo. Por ejemplo, el funcionario indicó: *“En ventanilla el recibidor pagador verifica que el cliente no se quede con saldos en sus pagos al momento de los depósitos; SSCC, Operativo de Cartera, Oficial de crédito y el jefe de agencia realizamos llamadas a clientes en mora y damos seguimiento a los pagos”*.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Mediante la recolección de datos en la entrevista realizada al máximo funcionario de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario”, se pudo evidenciar que dentro de la misma no se cuenta con un proceso de capacitación eficaz lo que da como resultado el incumplimiento de las normativas de ejecución correcta del manual de funciones por parte de los colaboradores.

Este incumplimiento de ejecución trae consigo que no se respete el protocolo de atención al cliente, dando como resultado la insatisfacción de los mismos.

Por lo cual la propuesta proyectada para la COAC “El Sagrario”, es que se dé un proceso de capacitación integral a los colaboradores en relación a los parámetros dados en la aplicación de la norma de estandarización ISO 9001.

#### **3.1.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

**Título:** “Guía de procesos de inducción del manual de funciones del Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001), a los colaboradores de la COAC “El Sagrario”

## **MISIÓN**

Establecer procedimientos de inducción acorde a las necesidades de los colaboradores que les permite obtener un conocimiento profundo del manual de funciones.

## **VISIÓN**

Ser un modelo de inducción eficaz que permita crear en los colaboradores conocimientos integrales en relación a las responsabilidades a su cargo, estipuladas en el manual de funciones del SGC orientada a una mejora de procesos y calidad de servicio.

## **OBJETIVOS:**

### **Objetivo General:**

Realizar la correcta aplicación de las normas ISO 9001 orientado a la obtención de los resultados financieros esperados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "El Sagrario"

### **Objetivos Específicos:**

- Alcanzar el nivel de capacitación adecuada de los colaboradores de la COAC "El Sagrario" en relación al manual de procedimientos ISO 9001 enfocado a la productividad y motivación de los subordinados
- Incrementar la satisfacción de los socios mediante la aplicación eficaz del protocolo de atención al cliente por parte de los colaboradores de la COAC "El Sagrario".

## **“GUÍA DE PROCESOS DE INDUCCIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (ISO 9001), A LOS COLABORADORES DE LA COAC “EL SAGRARIO”**

En la COAC “El Sagrario” se iniciará un proceso de capacitación de su personal, mismo que tendrá como capacitador al jefe de agencia como máximo conocedor de la normativa del SGC de la entidad, el cual deberá seguir a los pasos detallados a continuación:

### **Primer paso:**

A los colaboradores de la COAC “El Sagrario”, se impartirá en la primera parte del programa de inducción conocimientos previos en relación a la reseña historia de la institución, misión, visión, valores, filosofía institucional y políticas de calidad.

Así como también, un conocimiento en relación a los beneficios, derechos y responsabilidades generales al estar vinculados a la institución.

### **Segundo paso:**

Después del conocimiento de la cultura organizacional, deberes, beneficios y derechos el personal deberá conocer de manera integral lo concerniente a la certificación ISO 9001:2008 otorgada por COTECNA Ecuador y lo que determina de manera general en la prestación de productos y servicios financieros.

Además, el colaborador debe de estar al tanto de las conceptualizaciones de esta normativa, así como también la orientación a la calidad de servicios que de obligatoriedad se exige a las instituciones que cuentan con esta certificación.

### **Tercer paso:**

Una vez se hayan ejecutado el primer y segundo paso el capacitador deberá junto con el colaborador que haya ocupado el cargo con anterioridad iniciarán el proceso de capacitación al trabajador que vaya a ocupar dicha vacante. Este proceso estará dado por las siguientes fases:

- Lectura y posterior explicación de cada una de las funciones establecidas en el manual de calidad del cargo a ocupar.
- El capacitador deberá supervisar la explicación de la operatividad del cargo a ocupar dada por el antiguo al nuevo colaborador del puesto a ocupar.
- Se le presentará al nuevo colaborador la gama de productos y servicios que debido al cargo ocupado este debe de proporcionar.
- El colaborador que ocupaba el cargo deberá dar a conocer al trabajador los socios que y clientes que los que este se vaya a vincular.
- El capacitador y el colaborador que ocupaba el cargo manifestará el protocolo de atención a socios y clientes que el colaborador que ocupará el cargo deberá adoptar.

#### **Cuarto paso:**

El capacitador deberá evaluar por medio de cuestionario de funciones y encuestas de satisfacción de socios y clientes a los colaboradores capacitados.

El proceso de evaluación se dará de la siguiente manera:

- Cuestionario de funciones: Mediante una prueba de lectura de casos prácticos el colaborador deberá indicar los procedimientos a seguir según el manual de funciones del SGC dado mediante la certificación ISO 9001
- Encuestas de satisfacción: Tomando una muestra de 10 socios o clientes al azar el capacitador por medio de una encuesta de satisfacción del servicio o producto ofertado podrá conocer si el colaborador capacitado está aplicando el protocolo de atención al cliente previamente socializado.

Estos pasos que anteriormente fueron detallados ayudarán a que se realice de manera eficaz la ejecución de los procedimientos del manual de funciones del SGC de la normativa ISO 9001, logrando así que se respeten los protocolos de atención al cliente lo que trae como resultado la satisfacción y fidelización de los mismos.

Cabe mencionarse que la aplicación correcta de esta norma también otorga una motivación de los colaboradores, mediante un trato igualitario que proporciona responsabilidad de gestión dando a su vez mejores resultados financieros para la entidad

### **3.2 CONCLUSIONES**

Al encaminar los esfuerzos al cumplimiento del *“enfoque al cliente y motivación de colaboradores”* dado mediante la certificación ISO 9001 en la prestación de productos y servicios financieros, la COAC “El Sagrario” puede desarrollar mejoras a sus mecanismos estratégicos que logran la *anhelada satisfacción de los socios o usuarios, estableciendo de esta manera procesos operativos en los que incursione el recurso humano de manera eficiente y eficaz.*

Mediante el presente caso de estudio también se pudo evidenciar que las falencias en la aplicación de los procedimientos del manual de funciones del SGC por parte de los colaboradores de la institución se da originalmente por la breve capacitación técnica e integral que reciben los funcionarios al momento de la incorporación a sus labores.

Por medio del presente documento pudimos dejar evidenciado que existen falencias en la prestación de los servicios financieros (refiriéndonos al recurso humano y tecnológico), por lo cual proyectamos que la aplicación correcta mediante previo conocimiento del manual de funciones a la operatividad de los procesos financieros traerá consigo el rendimiento financiero esperado, al revolucionar sus métodos conseguirá calidad de servicios que proporcionarán una satisfacción global de los clientes. De esta manera teniendo como resultado la construcción de una revolucionaria forma de prestación de servicios de forma eficiente, eficaz teniendo como variable imprescindible *“la calidad”*.

### 3.3 RECOMENDACIONES

- La COAC “El Sagrario”, debería tomar en consideración la propuesta redactada en el capítulo tres del presente caso de estudio, al presentarse falencias en cuanto al conocimiento del manual de funciones de la política de calidad del SGC, lo que proporcionará una mejora en la ejecución de los procedimientos.
- Teniendo en cuenta que la COAC cuenta con procedimientos de auditoria interna y externa de los procedimientos dictaminados en el manual de calidad, es importante que en los funcionarios posteriores al proceso de capacitación se dé el hábito de retroalimentación y lectura del manual de funciones de su cargo.
- Se recomienda también a los colaboradores respeten el protocolo de atención a socios y clientes con los que cuenta la institución, ya que los mismos son la razón de ser de cualquier institución.
- Es importante también que los mandos medios de la organización acaten fielmente las disposiciones vertidas en los manuales de calidad, para lograr así subordinados motivados y productivos que contribuyan a que la organización tenga mayores resultados económicos.
- Finalmente, se exhorta al oficial crediticio que aplique puntualmente las políticas de colocación para la posterior cobranza, expuesta en los manuales de calidad por funciones reduciendo así la cartera vencida.



## BIBLIOGRAFÍA

- ASCHER, M. E. (2008). *SATISFACCIÓN AL CLIENTE*. BELGRANO: REPOSITORIO UNIVERSIDAD DEL BELGRANO.
- AYALA Francisco. (2014). *Estrategias para lograr el éxito del Sistema de Gestión de la Calidad*. Madrid, Europa: Escuela Europea de Excelencia.
- CALIDAD & GESTIÓN. (25 de 06 de 2016). *LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y LA IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA*. Obtenido de LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y LA IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA: [http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65\\_satisfaccion\\_del\\_cliente.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html)
- CASTELLO, M. E. (2007). *Gestión comercial de servicios financieros*. MADRID, ESPAÑA: ESIC EDITORIAL.
- COTECNA. (25 de noviembre de 2016). *Certificación ISO 9001*. Obtenido de Certificación ISO 9001: <http://www.cotecna.com.ec/en/Services/~-/media/Countries/Ecuador/Documents/Brochure-iso-9001-cotecna-ecuador-FINAL.ashx>
- CUELLAR M., G. (25 de 06 de 2016). *AUDITORIA DE GESTIÓN*. Obtenido de AUDITORIA DE GESTIÓN: [http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/gestion.html](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html)
- DUQUE, O., & JAIR, E. (17 de ENERO de 2005). *REVISION DEL CONCEPTO DE CALIDAD DEL SERVICIO Y SUS MODELOS DE MEDICION*. Obtenido de REVISION DEL CONCEPTO DE CALIDAD DEL SERVICIO Y SUS MODELOS DE MEDICION: <http://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>
- FALCÓN V. Pedro; DIÉGUEZ G Mayelín. (2015). *IMPLEMENTACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA*. ESPAÑA: MELIBEA S.A.
- Francisco Ayala. (2014). *Estrategias para lograr el éxito del Sistema de Gestión de la Calidad*. Madrid, España: Escuela Europea de Excelencia.
- FRED R., D. (2015). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. MEXICO: PEARSON.
- GARY, Z. (24 de Octubre de 2000). *Frases, Pensamientos, Conceptos e ideas de Gerencia Administración y Marketing*. Recuperado el 25 de Junio de 2016, de Frases, Pensamientos, Conceptos e ideas de Gerencia Administración y Marketing: <http://www.odontomarketing.com/quienessomos.htm>
- GUTIÉRREZ P., H. (1997). *Calidad total y productividad*. , . México, DF.: Editorial Mc Graw Hill.

- HAX C. Arnold; MAJLUF S. Nicolas. (2015). *ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO COMPETITIVO DE LA VISION DE LOS RESULTADOS*. BUENOS AIRES: EDICIONES GRANICA S.A.
- ISO, N. (2008). *Norma ISO 9001:2008*. System zarządzania jakością–Wymagania.
- MONZÓN Q, Iliana; PRENDES G. Ramón. (2014). *SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD*. Cuba: MAXTOR S.A.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *CALIDAD Y GESTION*. Europa: ORGANIZACION INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Calidad y Gestión*. Europa: Organización Internacional de Normalización.
- PERESSON, L. (12 de ENERO de 2007). *SISTEMA DE LA GESTION DE CALIDAD ENFOCADA AL CLIENTE*. Obtenido de SISTEMA DE LA GESTION DE CALIDAD ENFOCADA AL CLIENTE: <http://www.cliente.com/trabajos-pdf/calidad-enfocada-cliente/calidad-enfocada-cliente.pdf>
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2007). *Gestión por procesos*. Esic Editorial.
- SALAZAR, A. A. (1999). *Gestión de procesos*. Rev Calidad Asistencial.

# ANEXOS

## FORMATO DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### ENTREVISTA:

El presente proceso de recolección de datos por medio de entrevista fue realizado al señor Jefe de Agencia Milagro, Ingeniero Carlos Gamarra.

<p><b>¿Considera usted que el correcto nivel de aplicación de las normativas de estandarización ISO 9001 influye directamente en el incremento del rendimiento financiero?</b></p>	<p>Evidentemente considero que estas variables están estrechamente relacionadas. Es una reacción causa-efecto; aplicas correctamente las funciones que debido al cargo ocupado le competen a determinado funcionario se obtiene la anhelada satisfacción de los clientes y por ende mejora de resultados económicos al final de cada periodo. Por ejemplo: "Al citar una correcta práctica de colocación de crédito por parte de oficial, da como resultados una recuperación de la inversión más los intereses de la tasa pasiva generados cargados inmediatamente a ingresos".</p>
<p><b>¿Considera usted que su grupo de colaboradores recibió la capacitación técnica necesaria para la correcta aplicación del manual de funciones del SGC de la normativa SO 9001</b></p>	<p>Considero que la necesaria, en la actualidad las organizaciones otorgan un proceso de inducción práctico teórico en el cual el nuevo colaborador debe de aprender cómo se conoce tradicionalmente el método ensayo error. ; <i>"Conocerá lo necesario, el resto lo aprenderá con la práctica"</i>.</p>
<p><b>¿Considera usted que exista una incorrecta aplicación del manual de funciones por parte de los mandos medios de la COAC "El Sagrario"? Explique la influencia de este factor en la productividad y motivación de los subordinados</b></p>	<p>Definitivamente no incorrecta, más bien considero que no se tiene una buena percepción de este factor. Indudablemente el correcto trato y las consideraciones profesionales influyen directamente en la motivación y productividad de los subordinados, por lo cual considero que la COAC "El Sagrario", se caracteriza por contar con una selecta gama de personal competente que mediante la correcta aplicación de sus manuales logra que sus pupilos se motiven</p>

	constantemente.
<b>¿Considera usted que su personal ha recibido capacitación técnica acerca de la aplicación correcta del protocolo de atención al cliente?</b>	Dentro de los manuales con los que cuenta la institución existen manuales directamente relacionados el protocolo de atención al cliente, ROM de mejora de procesos y todo lo concerniente a estos.
<b>¿Considera usted que la falta de ocurrencia de ejecución de las políticas de cobranza por parte del oficial de crédito ocasiona un incremento en el porcentaje de cartera vencida?</b>	No lo llamaría directamente falta de ejecución de las políticas más bien lo interpreto como la sobre carga laboral al que está expuesto el oficial crediticio, por lo cual en la agencia hacemos un correcto trabajo en equipo en el cual cada uno de los colaboradores ayuda en esta ardua tarea de cobranza y recuperación de cartera vencida. “En ventanilla el recibidor pagador verifica que el cliente no se quede con saldos en sus pagos al momento de los depósitos; SSCC, Operativo de Cartera, Oficial de crédito y el jefe de agencia realizamos llamadas a clientes en mora y damos seguimiento a los pagos.

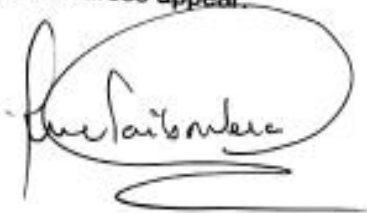
### Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS PARA URKUND.docx (D24225817)  
Submitted: 2016-12-10 02:39:00  
Submitted By: kariasotoc93@gmail.com  
Significance: 7 %

#### Sources included in the report:

- TESIS MARIO VIERA.docx (D16063848)
- Produccion II FINAL.pdf (D14584879)
- cap. 2 FUNDAMENTOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.doc (D14441350)
- [http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65\\_satisfaccion\\_del\\_cliente.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html)
- <http://ped.sinaloa.gob.mx/Documentos/SAF/0%20Norma%20ISO%209001-2008%20Requisitos.pdf>

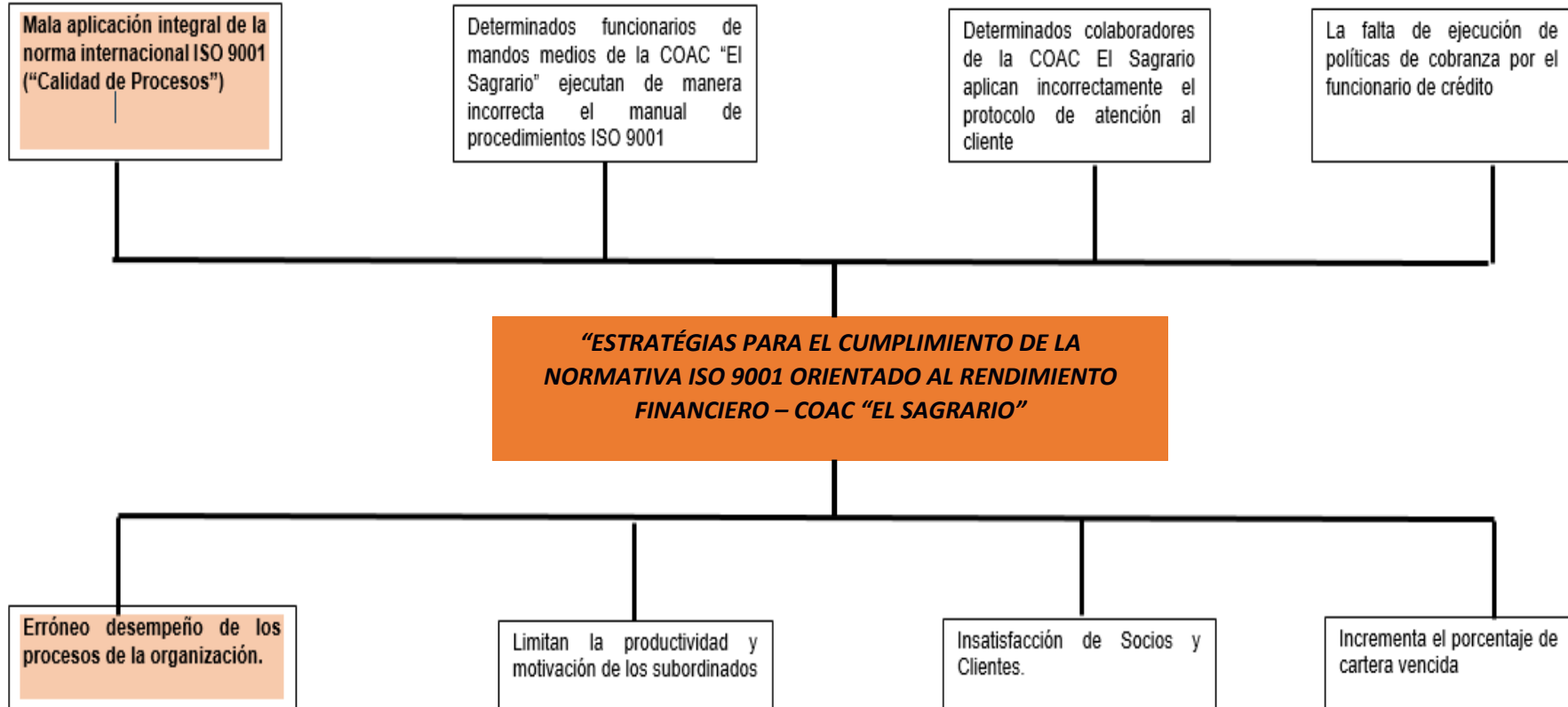
#### Instances where selected sources appear:



## EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS DE LA ENTREVISTA



## CAUSAS



## EFFECTOS