



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS
MODALIDAD DUAL**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**TIPO: Proyecto de Investigación
Previo a la obtención del título de:**

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CONFORME LA NORMA ISO 9001:2015 PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAC LLACTA LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PARA EL AÑO 2019.

AUTOR:

DAVID ALEJANDRO PASTOR BAJAÑA

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el señor **Pástor Bajaña David Alejandro**, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya

DIRECTOR DE TRIBUNAL

Ing. Franqui Fernando Esparza Paz

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Pástor Bajaña David Alejandro**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos que constan en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos del presente trabajo de titulación.

Riobamba, 10 de Abril de 2019

Pástor Bajaña David Alejandro
C.C: 060395934-7

DEDICATORIA

A Luz María Granizo mi abuelita,
a mis padres y hermano
Wilson, Susana y Paúl

AGRADECIMIENTO

A Dios y a la Virgen María por mantenernos unidos y en familia,
a la ESPOCH por sus puertas abiertas a la educación,
en especial a sus catedráticos Ing. Eduardo Espín y Fernando Esparza
guías principales de tan importante investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de Tablas.....	xi
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Anexos.....	xiv
Resumen.....	xv
Abstract.....	xvi
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	6
2.1.2 La Institución.....	7
2.1.3 Misión.....	7
2.1.4 Visión.....	8
2.1.5 Principios Corporativos.....	8
2.1.6 Valores Institucionales.....	8
2.1.7 Organigrama Estructural.....	9
2.1.8 Productos Financieros y Servicios.....	10
2.1.9 Beneficios.....	11

2.2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
2.2.1	Historia de la Calidad	12
2.2.1.1	Antecedentes y evolución de la Administración.....	12
2.2.1.2	Pioneros de la calidad	13
2.2.1.3	Nuevos Gestores de la calidad	16
2.2.1.4	Conceptos de Calidad	18
2.2.2	KAIZEN.....	20
2.2.3	Administración de la calidad total (TQM).....	21
2.2.3.1	TQM MÉTODOS Y TÉCNICAS CUANTITATIVAS:	21
a)	Control Estadístico del Proceso (SPC)	21
a)	Muestreo y Aceptación	25
b)	Confiabilidad	25
c)	Diseño de Experimentos	26
d)	Ingeniería de la Calidad, de Taguchi	27
e)	Análisis de modo y efecto de falla.....	27
f)	Despliegue de la función de la calidad	28
2.2.3.2	TQM MÉTODOS Y TÉCNICAS NO CUANTITATIVAS:.....	28
a)	ISO 9000	28
b)	ISO 14000	29
c)	Benchmarking.....	29
d)	Mantenimiento Productivo Total (TPM)	30
e)	Herramientas administrativas y de planeación	31
f)	Calidad por diseño	31
g)	Responsabilidad por los productos	32
h)	Tecnología de la información	32
i)	Manufactura esbelta.....	33
2.2.4	Sistemas de Gestión de Calidad (SGC)	33
2.2.4.1	La Gestión de la calidad.....	34
2.2.4.2	Concepto de gestión de la calidad.....	35
2.2.5	ISO 9001:2015	36
2.2.6	Beneficios de la norma ISO 9001:2015	40
2.2.7	Enfoque basado en procesos	41
2.2.7.1	Diagramas de flujo concatenantes	42
2.2.8	Glosario de términos.....	44

2.3	IDEA A DEFENDER	46
2.4	VARIABLES	46
2.4.1	Variable Independiente	46
2.4.2	Variable Dependiente	46
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		47
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	47
3.3	Métodos, técnicas e instrumentos	48
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	50
3.4.1	Población 1: Encuesta a colaboradores.....	50
3.4.2	Población 2: Encuestas a Socios.....	54
3.4.3	Encuesta dirigida al Gerente General de la COAC Sumac Llacta Ltda.	59
3.5	ANÁLISIS FODA	60
3.5.1	Análisis Interno.....	60
3.5.1.1	Fortalezas	60
3.5.1.2	Debilidades	60
3.5.2	Análisis Externo.....	60
3.5.2.1	Oportunidades.....	60
3.5.2.2	Amenazas.....	61
3.5.3	Matriz cuadrática FODA	62
3.6	Matrices de análisis estratégico	64
3.6.1	Matriz EFE.....	64
3.6.2	Matriz EFI.....	65
3.7	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	66
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		67
4.1	TÍTULO	67
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	67
4.2.1	ALCANCE.....	69
4.2.2	REFERENCIAS NORMATIVAS	69
4.2.3	TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	70
4.2.4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	71
4.2.4.1	Entendiendo la organización y su contexto.	71
4.2.4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	75
4.2.4.3	Establecimiento del alcance del Sistema de Gestión de Calidad.....	80

4.2.4.4	Sistema de Gestión de Calidad.	82
4.2.5	LIDERAZGO.....	100
4.2.5.1	Liderazgo y compromiso.	100
4.2.5.2	Política.	103
4.2.5.3	Roles, responsabilidad y autoridad.	104
4.2.6	PLANIFICACIÓN.....	107
4.2.6.1	Acciones para abordar los riesgos y las oportunidades.	107
4.2.6.2	Objetivos de calidad y planificación.....	111
a)	Establecer objetivos de calidad.....	111
b)	Plan de acciones para objetivos de calidad.....	113
4.2.6.3	Planificación y control de cambios.	115
4.2.7	SOPORTE.....	118
4.2.7.1	Recursos.....	118
a)	Personas.....	118
b)	Financieros.....	118
c)	Infraestructura.....	122
d)	Ambiente.....	122
4.2.7.2	Competencia.....	124
4.2.7.3	Concienciación.....	135
4.2.7.4	Comunicación.	137
4.2.7.5	Información documentada.	139
4.2.8	OPERACIONES.....	143
4.2.8.1	Planificación y control operacional.	143
4.2.8.2	Requisitos para los productos y servicios.	144
4.2.8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios.....	144
4.2.8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.	145
4.2.8.5	Producción y provisión del servicio.....	145
4.2.8.6	Control de las salidas no conformes.	146
4.2.9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	147
4.2.9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación.	147
a)	Generalidades.....	147
b)	Satisfacción del cliente.....	148
c)	Análisis y evaluación.....	153
4.2.9.2	Auditorías Internas.....	154

4.2.9.3	Revisión por la dirección.	159
4.2.10	MEJORA	160
4.2.10.1	Generalidades.....	160
4.2.10.2	No conformidades y acciones correctivas.	161
4.2.10.3	Mejora continua.	162
	CONCLUSIONES	167
	RECOMENDACIONES.....	168
	BIBLIOGRAFÍA	169
	ANEXOS	172

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Datos principales de COAC “Sumac Llacta Ltda.”	7
Tabla 2.	Productos Financieros y Servicios de la COAC Sumac Llacta Ltda	10
Tabla 3.	Nuevos Gestores de la calidad	16
Tabla 4.	Conceptos de calidad y aportes de los gurús	18
Tabla 5.	Diferencias en la estructura de ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015	37
Tabla 6.	Suministrar Productos extraordinarios.....	42
Tabla 7.	Simbología de los Algoritmos	43
Tabla 8.	Matriz de componentes del FODA	62
Tabla 9.	Matriz del cruce de variables del FODA	63
Tabla 10.	Matriz Priorizada del FODA.....	63
Tabla 11.	Matriz de evaluación del factor externo (EFE).....	64
Tabla 12.	Matriz de evaluación del factor interno (EFI).....	65
Tabla 13.	(SGC/7.3/CCA) Método para la formación de la conciencia de la calidad.	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Ubicación geográfica de la COAC Sumac Llacta Ltda. en la ciudad de Riobamba	7
Figura 2:	Organigrama estructural de la COAC Sumac Llacta Ltda.....	9
Figura 3:	Hilo Conductor - Diseño de un SGC para la COAC Sumac Llacta Ltda. .	11
Figura 4:	14 pasos desarrollados por Edward Deming al centrarse en la alta dirección.....	14
Figura 5.	Pregunta 1.	50
Figura 6.	Pregunta 2.	51
Figura 7.	Pregunta 3.	51
Figura 8.	Pregunta 4.	52
Figura 9.	Pregunta 5	52
Figura 10.	Pregunta 6.	53
Figura 11.	Pregunta 7	53

Figura 12.	Pregunta 8.	54
Figura 13.	Edad - encuesta	56
Figura 14.	Sexo - encuesta	56
Figura 15.	Pregunta 1.	57
Figura 16.	Pregunta 2	57
Figura 17.	Pregunta 3	58
Figura 18.	Pregunta 4	58
Figura 19.	Pregunta 5	59
Figura 20.	Codificación del SGC	71
Figura 21.	(SGC/4.1/CO) Determinación del contexto de la organización	72
Figura 22.	(SGC/4.2/PI) Determinación de las partes interesadas y sus expectativas	76
Figura 23.	(SGC/4.2/PI/AN-1) Metodología de identificación y análisis de las partes interesadas.....	79
Figura 24.	(SGC/4.3/A.SGC) Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad.....	81
Figura 25.	(SGC/4.3/AL) Declaración alcance del SGC.....	82
Figura 26.	(SGC/4.4/MPR) SGC y sus procesos	83
Figura 27.	(SGC/4.4/A-H.1) Representación esquemática del proceso: Administración y planificación.....	84
Figura 28.	(SGC/4.4/A-H.2) Representación esquemática del proceso: Planificación SGC.....	85
Figura 29.	(SGC/4.4/A-H.3) Representación esquemática del proceso: Liderazgo y compromiso	86
Figura 30.	(SGC/4.4/A-H.4) Representación esquemática del proceso: Evaluación de desempeño del SGC.....	87
Figura 31.	(SGC/4.4/PRP1) Proceso de planificación	88
Figura 32.	(SGC/4.4/PAI2) Proceso de auditoría interna.....	91
Figura 33.	(SGC/4.4/PRCD3) Proceso para determinar la satisfacción del cliente	94
Figura 34.	(SGC/4.4/PCT4) Proceso para contratación talento humano	95
Figura 35.	(SGC/4.4/PAH5) Proceso AHORROS	97
Figura 36.	(SGC/4.4/PCR6) Proceso CRÉDITO.	98
Figura 37.	(SGC/4.4/PIN7) Proceso INVERSIONES.	99
Figura 38.	(SGC/5.1/LC) Descripción y perfil de puestos (Alta dirección)	101
Figura 39.	(SGC.5.2.PCA) Establecimiento de la política de calidad.....	103

Figura 40.	Organigrama estructural de la COAC Sumac Llacta Ltda.....	105
Figura 41.	(SGC/5.3/RRA2) Matriz RACI: Roles y responsabilidades.....	106
Figura 42.	(SGC/6.1/R&O) Determinación y valoración de riesgos y oportunidades	108
Figura 43.	(SGC/6.2.1/OCP) Objetivos de calidad y planificación	112
Figura 44.	(SGC/6.2.2/AOC) Plan de acciones para objetivos de calidad.....	113
Figura 45.	(SGC/6.3/BCA) Bitácora de cambios del Sistema de Gestión de la Calidad	116
Figura 46.	Formulario de solicitud de cambios en el sistema de gestión de cambios	117
Figura 47.	(SGC/7.1.2/POA) Presupuesto anual operacional de la COAC Sumac Llacta Ltda.	119
Figura 48.	(SGC/7.1.2/PA/I&M) Presupuesto anual para implantación y mantenimiento del SGC” de ene. 2019 a dic. 2019	120
Figura 49.	(SGC/7.4.1/AMO) Ambiente para la operación de los procesos.....	123
Figura 50.	(SGC/7.2/DP&C/01) Descripción y perfil de puestos, basado en competencias: Gerente General	126
Figura 51.	(SGC/7.2/DP&C/02) Descripción y perfil de puestos, basado en competencias: Director del SGC.....	128
Figura 52.	(SGC/7.2/DP&C/03) Descripción y perfil de puestos, basado en competencias: Contador General	130
Figura 53.	(SGC/7.2/DP&C/04) Descripción y perfil de puestos, basado en competencias: Administrador de Sistemas.	133
Figura 54.	(SGC/7.3/CPR) Formulario para acciones de comunicación en el proceso.	138
Figura 55.	(SGC/7.5/IDOC) Información documentada obligatorios del SCG	140
Figura 56.	(SGC/7.5/LMC) Lista Maestro de Cambios en el SGC.....	142
Figura 57.	(SGC/8.1/PCO) Procesos para la provisión de servicio	143
Figura 58.	(SGC/8.2/PRS) Procesos para la provisión de servicio	144
Figura 59.	(SGC/8.5/PPS) Producción y provisión del servicio	145
Figura 60.	(SGC/8.6/CSN) Procesos para la provisión de servicio	146
Figura 61.	(SGC/9.1.1/GEN) Generalidades: Seguimiento, medición, análisis y mejora de elementos del SGC.....	147
Figura 62.	(SGC/9.1.2/PSC) Proceso de seguimiento de satisfacción del cliente	149

Figura 63.	(SGC/9.1.2/ESCin) Encuesta de satisfacción del cliente interno	150
Figura 64.	(SGC/9.1.2/ESCex) Encuesta de satisfacción del cliente externo	151
Figura 65.	(SGC/9.1.3/CTE) Colección de técnicas estadísticas para el SCG.....	154
Figura 66.	Proceso de Auditoría Interna	155
Figura 67.	(SGC/9.3/RD) Revisión por la dirección.....	160
Figura 68.	(SGC/10.3/FMC) Formulario para retener información de mejora continua	163
Figura 69.	(SGC/10.2/MC) Mejora Continua	164

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A.	Encuesta a los socios de la COAC SUMAC LLACTA LTDA., de la ciudad de Riobamba.	173
ANEXO B.	Encuesta cliente interno de la COAC SUMAC LLACTA LTDA., de la ciudad de Riobamba.....	174
ANEXO C.	Encuesta para comprobar si existe cultura de calidad en el Gerente General de la COAC Sumac Llacta Ltda.	175
ANEXO D.	Estado de Resultados de la COAC Sumac Llacta Ltda. (años 2016, 2017 y primer semestre de 2018).....	176

RESUMEN

La presente investigación a través del estudio integral de las nuevas corrientes administrativas permite diseñar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para estandarizar los procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., de la ciudad de Riobamba para año 2019. Este estudio detalla, define funciones y procedimientos a través de mejoras continuas organizacionales, con el fin de controlar el uso eficiente de los recursos de la empresa. A la vez mediante el análisis situacional FODA y el trabajo interpretativo de encuestas aplicadas a la población de los clientes internos y externos, se ratificó que estar a la vanguardia y obtener parámetros internacionales de calidad fortalecen a la institución, con mejoras notables no sólo de un área específica sino más bien en su contexto general. En definitiva la elaboración de un manual de calidad conforme los requisitos de la norma ISO 9001:2015, servirá como instrumento guía, ya que trabajará con indicadores para adelantarse a posibles escenarios futuros del mercado ecuatoriano, logrando procesos eficaces y eficientes, para brindar una mejor atención a los clientes internos y externos a través de productos y servicios financieros que cumplan altos estándares de calidad.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD> <NORMAS ISO 9001:2015> <PROCESOS> <MEJORAS CONTINUAS ORGANIZACIONALES> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

This research allows to design a management's system of quality based on ISO 9001:2015 standard, through the integral study of the new administrative currents, to standardize the processes for this year in the Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Lacta Ltda, in Riobamba city. This study details and defines functions and procedures by means of a continuous organizational improvements in order to control the efficient use of company resources. Simultaneously, using the SWOT situational analysis and the interpretative work of surveys applied to the internal and external customers' population, it was confirmed that being at the forefront and obtaining international quality parameters strengthens the institution with notable improvements not only in one specific area but rather in its general context. Ultimately, the preparation of a quality manual in accordance with the requirements of ISO 9001: 2015 standard, will serve as a guiding instrument, since it will work with indicators to anticipate possible scenarios of the Ecuadorian market, achieving effective and efficient processes, to provide better care to internal and external customers via financial products and services that meet high quality standards.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVES SCIENCES> <QUALITY MANAGEMENT SYSTEM> <ISO 9001:2015 STANDARD> <PROCESSES> <ORGANIZATIONAL CONTINUED IMPROVEMENTS> <RIOBAMBA CITY>

INTRODUCCIÓN

Las normas internacionales de calidad ISO aseguran la calidad, porque promueve el uso de estándares y normas que permitan demostrar a la empresa su organización e innovación, mismos que satisfagan los requisitos del cliente, lo legal y reglamentario. Por consecuente, al proveer la documentación necesaria para la COAC Sumac Llacta Ltda., se deja un legado de desarrollo y mejora continua; que, acompañados de una buena gestión administrativa y una adecuada disponibilidad de recursos, se obtendrá la Certificación a la Calidad ISO 9001:2015. En el presente documento se abordarán los siguientes capítulos que permitirán al lector obtener una visión más clara:

En el capítulo I se formula, delimita y justifica el problema de investigación, además de fijar objetivos a los cuales apunta el proyecto.

El capítulo II aborda el enfoque científico de calidad, sistema de gestión y mejora continua, mediante la elaboración de un marco teórico académico que respalda este estudio.

En el capítulo III se construye el marco metodológico que contiene el método científico, diseño, enfoque y técnicas aplicarse en la investigación.

El capítulo IV plantea la propuesta de investigación, como el diseño de un sistema de gestión de calidad conforme a la norma ISO 9001:2015 que servirá de guía o manual estratégico para beneficio de la cooperativa en cuestión.

Por último, se definen las conclusiones y recomendaciones como el último producto de la investigación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en Ecuador existen alrededor de 887 cooperativas de ahorro y crédito (COACs) dedicadas a satisfacer necesidades financieras de la sociedad, fortalecen y ponen en marcha la filosofía del cooperativismo; volviéndose prestamistas, incentivando el ahorro y la producción de pequeñas y medianas empresas. Las COACs son reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) que: supervisa, controla y busca el desarrollo organizacional del sector económico popular y el bienestar de la ciudadanía y la comunidad en general.

La competitividad y el alto nivel de exigencia del mercado cooperativista, exigen cada vez la adopción de estrategias inteligentes y diferenciadas que constituyan una ventaja competitiva para implementar una mejor calidad en sus operaciones.

Hoy, en la provincia de Chimborazo existen alrededor de 100 cooperativas de ahorro y crédito, mismas que están calificadas al sistema nacional de pagos por segmentos; y representan el 11,27% en comparación con las 24 provincias del país. Por ello, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., asume la necesidad y el reto de realizar permanentemente el monitoreo y seguimiento de sus procesos, ya que los mismos al no ser estandarizados y medibles, pueden ocasionar imprevistos y dificultades al brindar un buen servicio al cliente y con la mejora organizacional.

A pesar de que, en Riobamba, sede de la COAC Sumac Llacta Ltda., se ha desarrollado un manual de funciones; no se dispone de un Sistema de Gestión de Calidad conforme la norma ISO 9001:2015, la cual da cumplimiento a los objetivos, misión, visión, uso de equipos, procedimientos, formatos, clientes, proveedores. Es decir, carece de un manual de calidad que guíe y permita acciones para una mejor organización, planificación y control de la calidad total.

1.1.1 Formulación del Problema

¿El diseño de un sistema de gestión de calidad conforme la norma ISO 9001:2015, permitirá estandarizar los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda.?

1.1.2 Delimitación del Problema

En el presente estudio, se ha determinado como objeto: diseñar un sistema de Gestión de Calidad conforme la norma ISO 9001:2015 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., y como campo: estandarizar los procesos internos, la delimitación de tiempo corresponde para el año 2019.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Teórica: Se toma como referencia y guía: las normas internacionales ISO 9001:2015, que permitirán la creación de un manual de calidad. Mismo que elevará los niveles de eficiencia y eficacia de la cooperativa y generará una mejor atención a los clientes (tanto internos como externos) a través de productos y servicios financieros que cumplan altos estándares de calidad.

Práctica: En la búsqueda constante de destacarse institucionalmente y debido a la alta competitividad cooperativista empresarial; en los directivos de la COAC Sumac Llacta Ltda., de la ciudad de Riobamba, ha despertado un especial interés por el “Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad” para consolidar aquellos procesos realizados por el personal de la empresa.

Metodológica – Académica: A través del presente proyecto se demostrará que se puede buscar solución viable en relación a un problema particular de la COAC Sumac Llacta Ltda. (manual de calidad) mediante: los conocimientos empresariales adquiridos en la universidad (ESPOCH) y la capacidad investigativa del autor.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad conforme la norma ISO 9001:2015 para estandarizar los procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAC LLACTA LTDA., de la ciudad de Riobamba, año 2019.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar el marco teórico que permita fundamentar la propuesta del diseño de un Sistema de Gestión de Calidad conforme la norma ISO 9001:2015.
- Analizar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., mediante encuestas para el cliente interno y externo.
- Elaborar un manual de calidad conforme los requisitos de la norma ISO 9001:2015; para estandarizar los procesos de la COAC Sumac Llacta Ltda.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de revisar diversos proyectos de investigación en el Repositorio Institucional de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; se determinaron estudios similares que sirvieron de guía para el desarrollo del presente trabajo de titulación. A continuación, se realiza un breve análisis de tres proyectos de investigación:

Las empresas exitosas son aquellas conducidas con calidad. Por tanto, en cuanto a gestión de calidad basada en la norma ISO 9001:2015 se refiere, tenemos lo siguiente;

- Se aplicó en la empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba, logrando un desempeño eficiente de los procesos internos y un incremento en los niveles de satisfacción del cliente, por consecuente se recomienda adoptar y mantener el SGC basado en la norma ISO 9001:2015 de manera transversal en toda la organización, para: mejorar en términos de eficiencia y valor agregado los procesos internos; y aumentar la satisfacción del cliente (Soria, 2017).
- Se desarrolló un SGC para el restaurante Casa Vieja de la ciudad de Riobamba, mejorando la calidad en atención al cliente, reflejando un incremento económico del 28% de clientes habituales y aumentos del 84% al 94% en consumos dentro del restaurante, por lo tanto, se recomienda realizar estudios basados en el diseño de un SGC conforme a la ISO 9001:2015 en otros establecimientos para obtener establecimientos calificados y competitivos (Gómez, 2018).

Por otro lado, y por tratarse del mercado cooperativista, se tomó en cuenta el ISO 9001:2008, aplicado a una COAC.

- Se diseñó en la ciudad de Riobamba un SGC basado en la ISO 9001:2008 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., donde se determinó que, gozar de una buena comunicación interna asegura que las acciones, pensamientos y decisiones que se tomen estén dirigidas hacia la satisfacción del cliente y al aprovechamiento máximo de los recursos materiales, económicos, humanos y tecnológicos: que se logran a través de un plan de mejora continua (Quito, 2017).

2.1.1 Antecedentes Históricos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., fue creada mediante Acuerdo Ministerial No. 219 del Ministerio de Bienestar Social (Actual MIES), publicado en el Registro Oficial No. 3559 del 8 de febrero de 1983, con reforma al estatuto mediante Acuerdo Ministerial No. 1038 del 9 de julio de 1997.

Su dirigencia está conformada por personas quichua hablantes descendientes de la raza Puruha. Como socios, cuenta con diferentes sectores sociales mestizos e indígenas de la provincia de Chimborazo. En cuanto al espacio físico, su sede se encuentra en la ciudad de Riobamba y una agencia en el cantón Guamote.

Han transcurrido tres décadas desde que la cooperativa inició su trabajo en la provincia de Chimborazo, donde se planteó la necesidad de apoyar a sectores de escasos recursos que poseen limitaciones de gestión para el desarrollo económico familiar.

La COAC Sumac Llacta Ltda., levantó un estudio en cada uno de los actuales territorios beneficiarios de la cooperativa. Se analizaron los problemas territoriales y se planificó el apoyo; con fondos externos provenientes del sector privado y en otros casos con el soporte de entidades internacionales.

La mayor parte de las comunidades beneficiarias; y que a la vez son socios de la cooperativa se encuentran ubicadas en las estribaciones de la Cordillera de los Andes, en altitudes que van desde los 2700 a 3500 metros sobre el nivel del mar.

2.1.2 La Institución

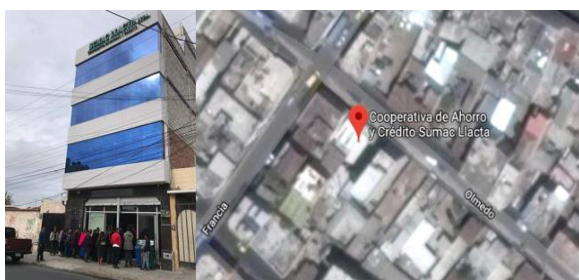


Figura 1: Ubicación geográfica de la COAC Sumac Lacta Ltda. en la ciudad de Riobamba
Fuente: Google Maps

Tabla 1. Datos principales de COAC “Sumac Lacta Ltda.”

Actividad económica principal: Entidad financiera, prestación de servicios, particular; creada con el fin de apoyar el crecimiento económico de sus socios.	
Fecha de inicio de actividades: 08/02/1983; según Registro Oficial No. 3559.	
Reconocimiento legal: Organización Limitada	
Ubicación de la empresa:	
Matriz Riobamba: Olmedo 32-45 entre Francia y Lavalle	Tel: (03) 2 963-865
Agencia Guamote: 10 de Agosto y Riobamba	Tel: (03) 2 916-194
email: sumaclacta@andinanet.net	

Elaborado por: El Autor

2.1.3 Misión

Somos una Cooperativa que trabaja por una satisfacción plena de las necesidades de sus socias y socios, mediante la prestación de productos y servicios financieros innovadores de la mejor calidad, amparados en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, bajo los principios cooperativos buscamos permanentemente el fortalecimiento de la Economía Social, Popular y Solidaria de sus asociados y clientes con un enfoque de género, incremento de ingresos económicos familiares, inversiones con productividad y rentabilidad justa.

2.1.4 Visión

Durante los próximos años la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., será una organización financiera importante, auto sostenible y sólida del centro del país; de reconocido prestigio, confianza y credibilidad por su enfoque de intervención amparado en la Ley de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, como resultado de sus crecientes niveles de productividad, administración transparente, alto nivel de tecnificación, así como por sus activos totales y patrimonio. La cooperativa mantendrá sus valores de autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad.

2.1.5 Principios Corporativos

- Adhesión voluntaria y abierta
- Participación económica de los asociados
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Interés por la comunidad

2.1.6 Valores Institucionales

- Honestidad ética y responsabilidad
- Lealtad institucional
- Visión de futuro
- Respeto al medio ambiente

2.1.7 Organigrama Estructural

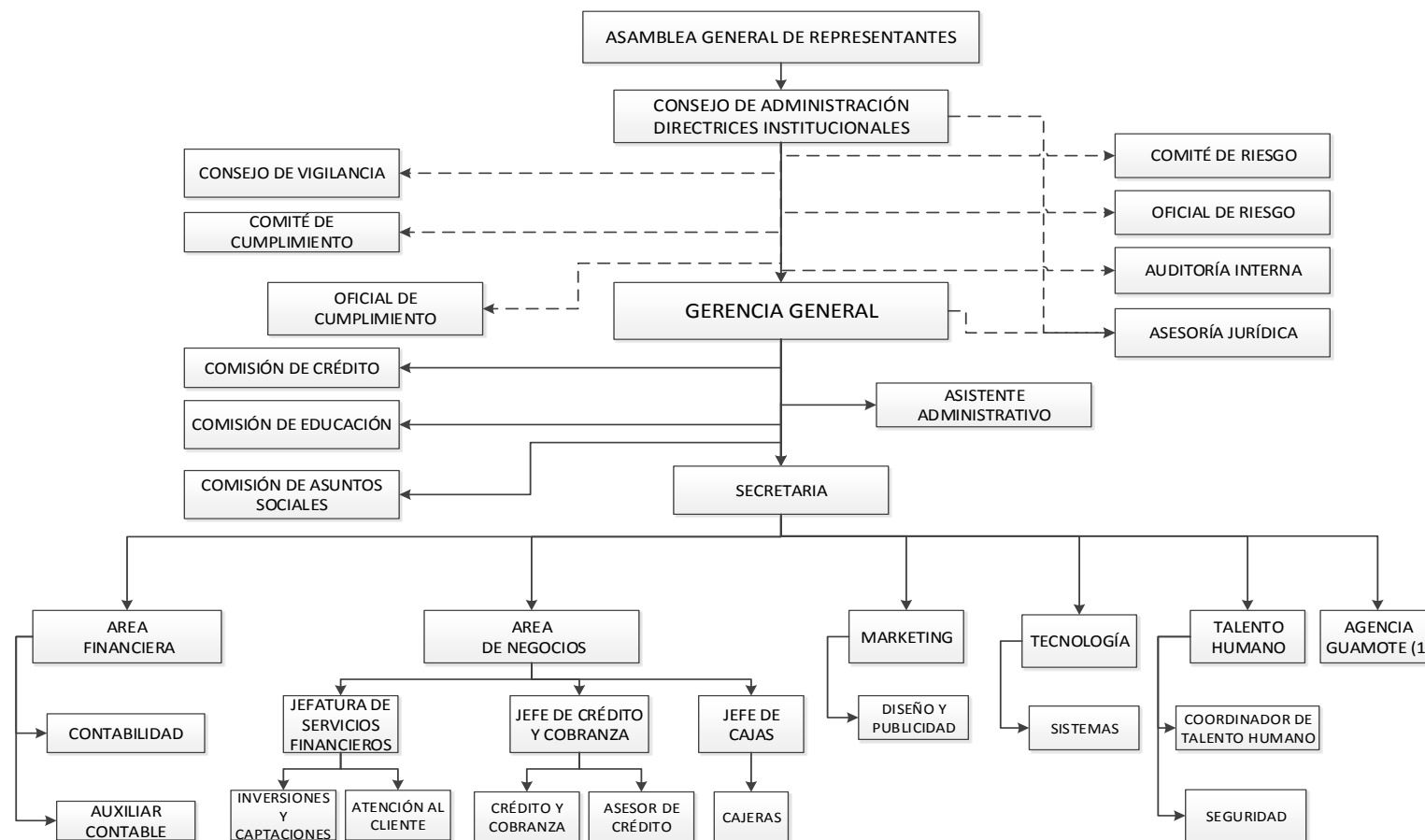


Figura 2: Organigrama estructural de la COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Departamento de Talento Humano, 2018

2.1.8 Productos Financieros y Servicios

Tabla 2. Productos Financieros y Servicios de la COAC Sumac Llacta Ltda.

AHORROS		
Cuenta de Ahorros	Cuenta Sumac (Mi ahorro, Mi futuro)	Cuenta Infantil “Mi ahorrito”
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Atractivas tasas de interés. ❖ Accesos a servicios y préstamos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ahorro mensual seguro y planificado. ❖ Monto y plazo a su elección. ❖ Orientados a un fin específico. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ahorro mínimo inicial. ❖ Atractiva tasa de interés.
INVERSIONES		
Plazo Fijo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inversiones con mayor tasa de interés. ❖ Plazos desde 30 -60- 90 – 180 -365. ❖ Desde cualquier monto y a su alcance. 	
CRÉDITOS		
Crédito de consumo	Microcrédito	Crédito de Vivienda
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dirigidos a clientes con relación de dependencia laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se financia el desarrollo de sus actividades económicas microempresariales relacionadas con: Comercio, Agricultura, Ganadería, Artesanía, Otros. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Destinado a la adquisición o construcción de vivienda propia, ya sea nueva o usada o la adquisición de terrenos.
SERVICIOS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recaudación a Domicilio – Sumac Móvil: Con este servicio la cooperativa atiende a los socios – clientes en el lugar de trabajo o negocio: Transacción en línea (Depósitos, cobro de créditos, pago de remesas, pago de servicios básicos). 		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sistema de Pagos Interbancarios (SPI) – BCE: Pago de sueldos de las instituciones públicas, facilitándoles la acreditación en las cuentas de manera directa. 		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pago de Bono de Desarrollo Humano: A nuestros socios con acreditaciones a las cuentas y por ventanilla cualquier beneficiario/a. 		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Giros Internacionales – Sumac Remesas: Envío de dinero desde el exterior a cualquier persona sea o no sea socio de la Cooperativa. 		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Servicios de Recaudaciones: Luz, teléfono, agua, impuestos, Tv Pagada, IESS, planes y recargas, Tránsito, Ventas por Catálogo, Pensiones Alimenticias. 		

Elaborado por: El autor

2.1.9 Beneficios

- Seguro de vida y desgravamen
- Créditos Inmediatos
- Alta tasa de interés en su ahorro e inversiones
- Educación financiera y capacitación
- Seguridad, confianza y rentabilidad

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Lo que se desarrolla a continuación es la guía teórica que fundamenta el Diseño del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, donde se describe el camino de la investigación o hilo conductor.

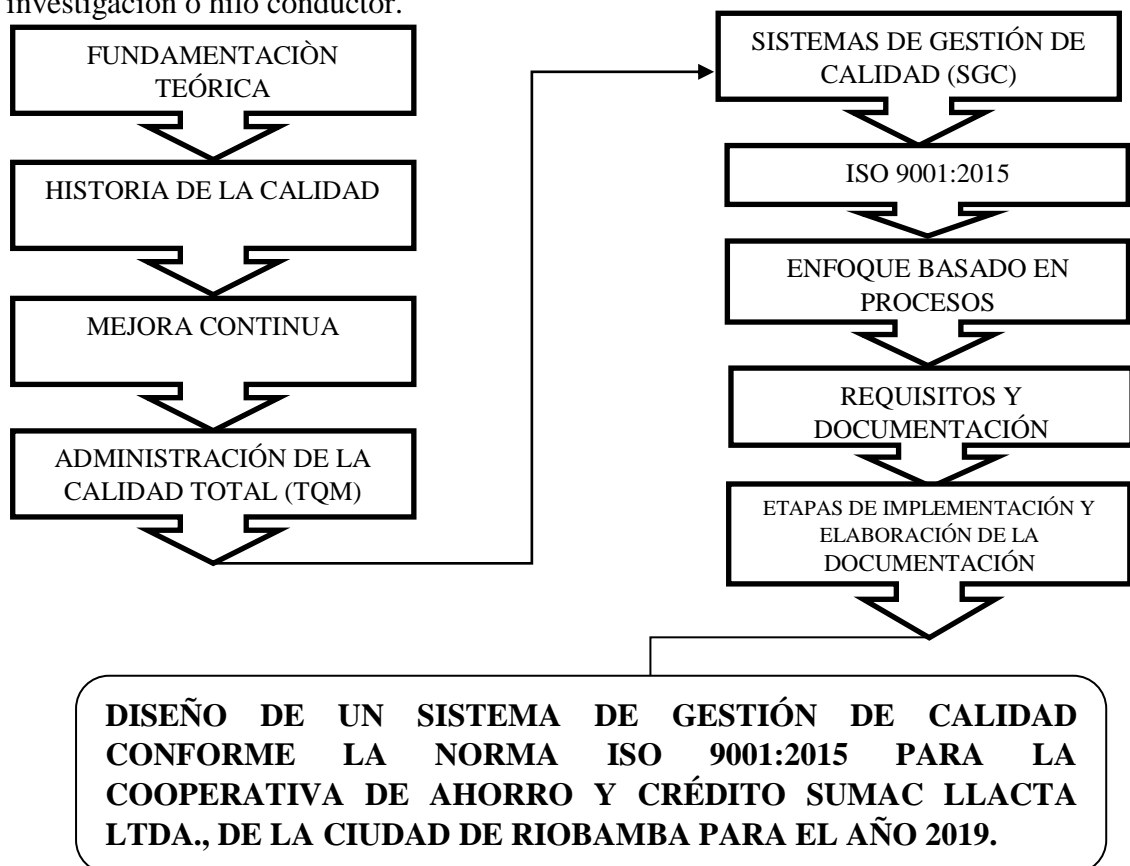


Figura 3: Hilo Conductor - Diseño de un SGC para la COAC Sumac Llacta Ltda.

Fuente: Heizer & Render (2009)

Elaborado por: El Autor

2.2.1 Historia de la Calidad

2.2.1.1 Antecedentes y evolución de la Administración

En la primera etapa de la administración, los artesanos eran totalmente responsables de los productos que ofrecían, desde la contratación hasta la entrega final. Asumían las funciones de atención al cliente, recibiendo reclamos y sugerencias para la fabricación de artículos para satisfacer las necesidades del cliente. Luego, en el siglo XVIII surge la edad de la modernidad, que permitió importantes transformaciones sociales, culturales e industriales. Los planteamientos de los economistas liberales constituyen la semilla de lo que hoy es el pensamiento administrativo actual (Aldana et al., 2010).

A través, del libro de Adam Smith (1776) “La riqueza de las Naciones” se define el concepto de: valor de un bien, por su uso o utilidad; y del valor de cambio, por la capacidad del mismo bien para intercambio por otros bienes. Luego, con la invención de la máquina de vapor, viene la Revolución Industrial, misma que engloba a la revolución del carbón y del hierro (1780-1860) y la revolución del acero y de la electricidad (1861-1914). Aquí se deja atrás la economía rural y artesanal para dar paso a los grandes volúmenes de producción (Álvarez et al., 2010).

Después, aparece Frederick W. Taylor (s.f) quien abordaba la administración de forma científica y no empírica. Él, retoma los principios de la división del trabajo y la especialización. Por otro lado, Henry Fayol (s.f), se preocupó por lograr la eficiencia de la empresa analizando los departamentos y las interrelaciones de los mismos mediante doce principios requeridos en la administración por calidad: autoridad, unidad de mando, disciplina, unidad de dirección, subordinación del interés general por el interés particular, remuneración del personal, centralización del poder y autoridad, jerarquía, orden, equidad y estabilidad del personal, iniciativa, unión del personal (Bernal et al., 2010).

Este planteamiento es utilizado por Edward Deming para elaborar su círculo de Deming o círculo del mejoramiento continuo, en el que desarrolla cuatro fases: planear, hacer, verificar y ajustar, conocido como círculo PHVA. (Díaz, et al., 2010)

Abraham Maslow (s.f) citado por Aldana et al. (2010), es el autor de la pirámide de las necesidades, donde señala las múltiples necesidades de los seres humanos: fisiológicas, de seguridad y estabilidad, sociales y de pertenencia, de ego y autoestima, y de autorrealización. Asimismo, David C. McClelland (1985) reitera con su teoría de las necesidades aprendidas, la necesidad del logro, que se refiere a la necesidad que tiene el ser humano de llevar a cabo tareas complejas y resolver problemas; la necesidad de poder, que se refiere a la necesidad del individuo de controlar el comportamiento de otros; y la necesidad de afiliación, que se relaciona con la necesidad que tiene la persona de asociarse con otros de manera amistosa.” (p. 8)

2.2.1.2 Pioneros de la calidad

Shewart Walter (s.f) citado por Álvarez et al. (2010, p. 21), menciona el reconocido trabajo de las bases estadísticas, por el cual recibió el nombre del padre del control estadístico de procesos. Desarrolló técnicas para recolectar y analizar datos que mostraran las diferencias entre dos fuentes de variación y permitieran mejorar los procesos a partir de la eliminación de las causas asignables.

Los gráficos de control de Shewart tienen tres principios: a) siempre se usan los límites de control, los cuales se encuentran a una distancia de tres sigmas a cada lado de la línea central; b) en los cálculos de los límites de control de tres sigmas siempre se usa R_{barra} , \bar{r}_m y S_{barra} ; c) las proposiciones de Shewart conducen a trabajar las causas asignables. También, desarrolló el ciclo: planeación, ejecución, control y dirección, conocido como el caracol de Shewart. Asimismo, se le reconoce como el maestro de Deming y Juran.

Feigenbaum Armand V. (1956) citado por Díaz et al. (2010, p. 21), indica que el control de calidad hasta finales del siglo XIX se caracterizó por haber sido realizado por los operarios, por lo cual denominó control de calidad de operarios, por lo cual lo denominó control de calidad de operarios. Luego de la Primera Guerra Mundial se da paso al control de calidad del capataz, y más tarde, pasada la Segunda Guerra Mundial, aparece el enfoque de control de calidad moderno.

A la vez introduce el concepto control de calidad total, un modo de vida corporativo, un modo de administrar una organización y desarrolla tres principios: liderazgo en calidad,

técnicas de calidad moderna y compromiso con la dirección. Además, identifica aspectos que él denomina los cuatro pecados: calidad de invernadero, actitud anhelante, producción en el exterior, y confinar la calidad a la fábrica.

“Deming Edward (1964) reconocido como el padre de la calidad en Japón menciona que su misión fue siempre la búsqueda del mejoramiento. Apoyando en la filosofía básica de las organizaciones. Buscó que los métodos estadísticos perdurarán y aportarán al avance de las organizaciones, razón por la cual, su enfoque inicial radicó en la estadística, en especial en el análisis de la capacidad de los procesos.” (González, et al., 2010, p. 22)

- 1) Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
- 2) Adoptar la nueva filosofía.
- 3) Dejar de depender de la inspección masiva.
- 4) Acabar con la práctica de adjudicar contratos con base solo en el precio.
- 5) Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y servicio.
- 6) Establecer la capacitación en el trabajo.
- 7) Instituir el liderazgo.
- 8) Desterrar el temor.
- 9) Derribar las barreras que hay entre las áreas de apoyo.
- 10) Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral.
- 11) Prescindir de las cuotas numéricas.
- 12) Eliminar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo por hacer bien el trabajo.
- 13) Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento
- 14) Tomar medidas para lograr la transformación.

Figura 4: 14 pasos desarrollados por Edward Deming al centrarse en la alta dirección.

Fuente: Aldana, et al. (2010)

Elaborado por: El Autor

Juran Joseph M. (1964) citado por Villegas et al. (2010, p. 23), menciona que la baja productividad y calidad se debía a la ausencia de planeación o ineficiencia en la misma, para lo cual propone la trilogía de la calidad: planeación – control – mejoramiento continuo; las mismas deben estar unidas e interactuando permanentemente. Así mismo, considera que los adelantos de la gerencia y en la gestión dependen del control y del avance.

El control garantiza que los procesos se comporten consistentemente, que estén libres de variación. El avance relaciona con las actividades y tareas de mejoramiento. Juran se identifica con el concepto de calidad de Adam Smith: adecuación para el uso, concepto de valor unitario que varía de un cliente a otro.

“Ishikawa Kauro (1977) citado por Galindo, et al. (2010) considera que el movimiento de la calidad debe aplicarse en todas las organizaciones, en la totalidad de cada empresa, es decir en todas sus áreas y en todos los procesos. Asimismo, menciona que, los grandes aportes se encuentran en la inclusión de los clientes en la ecuación de la calidad, y que considerar la queja constituye grandes oportunidades para las empresas, en especial para los ajustes de los procesos de calidad. Ishikawa es autor de los círculos de calidad, mecanismo que convierte a los trabajadores en el centro de solución de problemas; para ello retoma el enfoque de Parker Follet, que busca que los trabajadores se sientan satisfechos mediante talleres, y el respeto a la dignidad humana. (p. 25)

Crosby Philip (1952) citado por Bernal et al. (2010), comenzó a trabajar como profesional de la calidad en una escuela médica, he ahí donde surge la idea cero defectos, la cual se enfoca en elevar las expectativas de la administración, motivar y concientizar a los trabajadores acerca de la calidad. (p. 25)

2.2.1.3 Nuevos Gestores de la calidad

Tabla 3. Nuevos Gestores de la calidad

GESTOR	DETALLE
David E. Garvin (1997 – p.26)	Se destaca por su aporte de las ocho dimensiones de la calidad: actuación, características, fiabilidad, conformidad, durabilidad, utilidad, estética y calidad percibida, para lo cual sugiere múltiples dimensiones. En 1998 introduce las cinco bases de la calidad: trascendencia, producto, usuario, fabricación y valor.
Genichi Taguchi (1950 – p.27)	Hace una contribución orientada a los procesos a partir del desarrollo de sus propios métodos estadísticos, con los cuales aporta al incremento de la productividad y a la calidad en la industria. Es el autor del diseño robusto, haciendo mayor énfasis en las necesidades que le interesan al consumidor, para ello utilizó una ecuación cuadrática que se ajusta a los datos de costos y desempeño del producto. Si el producto se aleja de la ecuación, su valor se aumenta al igual que el costo de la calidad para la sociedad.
Shingeo Shingo (1980 – p.27)	Padre de la administración por la calidad, inventó el sistema “Just in Time” junto con Taiichi Ohno, sistema maestro de la empresa Toyota, desarrollo también el sistema de manufactura esbelta, SMED, proceso que pretendía eliminar los cuellos de botella y que utiliza el Poka Yoke (a prueba de errores) como herramienta para orientar el mejoramiento y la prevención de errores en la calidad.
James Harrington (1991 – p.28)	Propone un proceso de mejoramiento constituido por los integrantes de la organización, empleados y directivos que deben tener un entorno propicio para el mejoramiento de su desempeño. 1. Obtener el compromiso de la alta dirección. 2. Instituir un consejo directivo de mejoramiento. 3. Conseguir la innovación en el mejoramiento continuo. 4. Asegurar la participación de los empleados en equipo. 5. Lograr la colaboración individual. 6. Crear equipos para el mejoramiento de los sistemas y procesos. 7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores. 8. Establecer actividades que aseguren la calidad. 9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo, así como una estrategia de mejoramiento a largo plazo. 10. Definir un sistema de reconocimientos.
Richard Schonberger (1950 – p.29)	Afirma que la capacidad para dar respuesta a las necesidades del entorno es una estrategia necesaria y constante de los negocios modernos, a la vez sitúa a los operarios como dueños de los procesos y enfatiza los planteamientos del mejoramiento continuo.

William Conway (1980 – p.29)	Discípulo de Deming, propone un nuevo sistema de administración basado en el mejoramiento continuo, para él la técnica estadística aporta a la solución de problemas en 85%. Las herramientas básicas en el mejoramiento continuo son: habilidad en las relaciones humanas, encuestas estadísticas, técnicas estadísticas sencillas, control estadístico de procesos y utilización de la imaginación.
Masaaki Imai (1986 – p.30)	Padre de la filosofía kaizen, durante 20 años se dedicó al estudio de los sistemas de producción para encontrar las diferencias entre el modelo japonés y el occidental, con la premisa de que el éxito japonés obedece a una serie de principios filosóficos más que a técnicas y herramientas de gestión. Sus planteamientos sobre la estrategia kaizen requieren: control de calidad total/ gerencia de calidad total, sistema de producción justo a tiempo, mantenimiento productivo total, despliegue de políticas, sistema de sugerencias y actividades de grupos pequeños.
Eliyahu Moshe Goldratt (1995 – p.30)	Se le conoce por su teoría de las restricciones, construyó un software de programación para entornos de producción “Creative Output”, desarrollando el software DBR para la optimización y control de la producción.
Jan Carlzon (1981 – p.31)	Economista especialista moderno de la calidad, fue el creador del concepto momentos de la verdad, el mismo trata de documentar todos los pasos que el cliente debe seguir para recibir el servicio, proceso que denomina ciclo del servicio, manifiesta que a los clientes debe tratárseles de una forma distinta, porque a nadie le gusta ser tratado como a uno más, si no como alguien distinto.
Vicente Falconi Campos (1997 – p.31)	Su aporte es el proceso del gerenciamiento de la rutina, del trabajo cotidiano, propone cuatro etapas: 1. El entendimiento del trabajo 2. Habla sobre el arreglo de la casa, con la utilización de la metodología japonesa de las 5S y la estandarización de las áreas de trabajo con aplicación y uso de flujogramas. 3. Al ajuste de la máquina, perfecciona el monitoreo de resultados tanto para bienes tangibles como intangibles, aplicando PHVA, haciéndolo girar y utilizando el potencial humano. 4. La manera de caminar hacia el futuro.
John Oakland (1989 – p.32)	Considera que las personas representan en la vida tres roles: cliente, proceso y proveedor, y a ello le llamó cadena del cliente interno.

Fuente: Aldana, et al. (2010)

Elaborado por: El Autor

2.2.1.4 Conceptos de Calidad

Conceptos sobre calidad emanados de sus aportes teóricos.

Tabla 4. Conceptos de calidad y aportes de los gurús

FUENTE	CONCEPTO	APORTE
David Garvin	Concepto complejo, constituido por ocho dimensiones y cinco perspectivas.	Ocho dimensiones, cinco principios.
Philip Crosby	Calidad como cumplimiento de requisitos, el sistema de calidad es prevención, el estándar de realización es cero defectos, y la medida de la calidad es el precio del incumplimiento. La calidad responde a la conformidad con los requisitos establecidos por el cliente.	Doce puntos para la calidad. Día cero defectos. Cuatro principios absolutos.
Masaaki Imai	Enfoque del mejoramiento continuo, en el gerenciamiento de la rutina en el día a día	Filosofía kaizen, Gemba kaizen, mejoramiento en el puesto de trabajo.
Armand Feigenbaum	La calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente: uso actual y venta del producto. Control total de la calidad: es un sistema efectivo para la integración de los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento que los diferentes grupos de una organización realizan para poder proporcionar un producto o servicio en los niveles más económicos para la satisfacción de las necesidades del usuario.	Ciclo industrial, control total de la calidad. Doce acciones para la gestión de la calidad. Concepto de control de calidad.
Edward Deming	Adecuar a la organización para el cumplimiento de las metas. Tener menos variaciones a partir de la aplicación del control estadístico de proceso (CEP), para resolver problemas buscando la diferencia entre causas comunes y causas especiales. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio a partir del ciclo PHVA.	14 principios de la calidad, seis enfermedades mortales, y los cinco obstáculos para el desarrollo de la gestión de la calidad. Sistema profundo de conocimiento.

John S. Oakland	Marco filosófico y cultural en la organización que tiene por centro al hombre para la gestión.	Cadena cliente interno. Modelo de calidad total para Europa con 14 principios gerenciales.
Joseph Juran	Adecuación para el uso, desglosado en cuatro elementos, calidad de diseño (calidad de investigación de mercados, calidad de concepto, calidad de especificación), calidad de conformidad (tecnología), gestión y mano de obra. Disponibilidad (factibilidad, mantenimiento, soporte logístico). Servicio postventa (rapidez, competencia, integridad).	Trilogía de la calidad; las cinco características de la calidad, cliente interno. Los seis pasos para la resolución de problemas, la creación del consejo de calidad. La espiral de la calidad.
Vicente Falconi	Gerenciamiento de la rutina, con el hombre como centro del proceso, para obtener un cambio cultural.	Despliegue de cuatro etapas: conocimiento del trabajo, orden en la casa, estandarización y utilización del flujograma.
Genichi Taguchi	Calidad es entender y visualizar el proceso y reducir la variabilidad en el mismo.	Desarrollo del método de mejoramiento de la productividad.
Shigero Mizuno	Calidad es reducir defectos dentro de las actividades de producción, contemplando el concepto más importante, el cual es reconocer que los mismos se originan en el proceso y que las inspecciones solo pueden descubrir esos defectos.	Optimización de la producción, crea el sistema Poka Yoke (a prueba de errores). Propone el concepto de inspección en la fuente para detectar a tiempo los errores. Maneja el concepto de los sistemas del control de calidad total a partir del involucramiento de todo el personal de la organización, en la prevención de errores a través de los círculos de calidad con la filosofía cero defectos.

Fuente: Díaz, et al. (2010)

Elaborado por: El Autor

2.2.2 KAIZEN

Desde la segunda guerra mundial, el Kaizen es la clave del éxito competitivo japonés. Kaizen significa mejoras pequeñas realizadas en el statu quo como resultado de los esfuerzos progresivos de una empresa. El Kaizen está estrechamente ligado a la innovación. En otras palabras, Kaizen equivale a mejoramiento continuo, ya que apunta a conseguir altos estándares de calidad que conllevan a la satisfacción del cliente interno y externo. Actualmente, en Japón el término Kaizen es usado por todos, debido a que la cultura del mejoramiento continuo está fuertemente arraigada; y sirve de ejemplo para la cultura occidental. (Imai, 1999)

De acuerdo a la percepción japonesa del Kaizen en las organizaciones, la administración tiene dos componentes principales: mantenimiento y mejoramiento de estándares; para todas y cada una de las actividades que realiza una empresa. (...) La administración primero debe establecer políticas, reglas, directivas y procedimientos para todas las operaciones importantes y luego ver que todos sigan el “Procedimiento Estándar de Operación” (PEO). Si la gente es capaz de seguir el estándar, pero no lo hace, la administración debe aplicar la disciplina. Si la gente es incapaz de seguir el estándar, la administración debe proporcionar entrenamiento o revisar el estándar de modo que la gente pueda seguirlo. (Imai, 1999, pp.41-42)

Las organizaciones japonesas compiten por una mayor participación en el mercado mediante la introducción de productos nuevos y más competitivos, usando y mejorando las últimas tecnologías. Por lo general, la fuerza motriz para la competencia es el precio, calidad y servicio. Sin embargo, en el Japón, se puede decir que la causa final de la competencia es la misma competencia; y en este sentido: una vez que el movimiento Kaizen ha sido iniciado no hay forma de invertir la tendencia. (Imai, 1999, p. 52)

El punto de partida y al mismo tiempo uno de los problemas más difíciles del Kaizen conlleva: identificar el “desperdicio” en los movimientos del trabajador, que con frecuencia no está consciente de los movimientos innecesarios que hace. Por ello, Taiichi Ohno de Toyota (como se citó en Imai, 1999) afirmaba lo siguiente: “en nuestra fábrica, iniciamos nuestros esfuerzos de KAIZEN observando la forma en que nuestro personal hace su trabajo, porque eso no cuesta nada”. Solo después que todos esos

movimientos innecesarios sean identificados y eliminados, se puede pasar a la siguiente fase de Kaizen en las máquinas y en los sistemas.

El Kaizen orientado a la administración conlleva un enfoque grupal y constituye un aspecto clave para definir la logística, estrategias y el futuro de una organización. No por nada, la administración japonesa considera que un gerente debe destinar a lo sumo el 50% de su tiempo al mejoramiento. Los tipos de proyectos de Kaizen estudiados por la administración requieren pericia refinada en la resolución de los problemas, así como conocimientos profesionales y de ingeniería, aunque en ocasiones pueden bastar simples herramientas estadísticas para controlar procesos. (Imai, 1999, p.120).

2.2.3 Administración de la calidad total (TQM)

Existen diferentes métodos y técnicas que permiten promover una adecuada administración de la calidad total en las organizaciones modernas; con el objetivo de estar a la vanguardia de las necesidades y exigencias del mercado actual. Cabe mencionar que dichos métodos y técnicas se pueden agrupar en dos categorías: cuantitativa y no cuantitativa.

2.2.3.1 TQM MÉTODOS Y TÉCNICAS CUANTITATIVAS:

a) Control Estadístico del Proceso (SPC)

El control estadístico del proceso abarca generalmente los siguientes métodos: diagrama de Pareto, diagrama de causa y efecto, hojas de comprobación, diagrama de flujo de proceso, diagrama de dispersión, histograma, gráficas de control y diagrama de corrida.

1. Diagrama de Pareto

Tiene como base el trabajo de Vilfredo Pareto, economista del siglo XIX quien sugirió que el 80% de los problemas de una empresa son resultado de solo un 20% de causas. Heizer & Render (2009), consideran que las gráficas o diagramas de Pareto son un método empleado para organizar errores, problemas o defectos, con el propósito de

ayudar a enfocar los esfuerzos para encontrar la solución de problemas. (p.206) El uso de un diagrama de Pareto es un proceso que no tiene fin, porque se puede aplicar a la identificación de problemas y a la medición del avance.

Un diagrama de Pareto permite: reunir datos durante un intervalo adecuado de tiempo; y clasificar los datos en orden descendente, de izquierda a derecha. Se los utiliza para identificar los problemas más importantes. La gráfica tiene la ventaja de proporcionar un impacto visual de las pocas características vitales que requieren atención (Besterfield, 2009, p. 78)

Como ejemplos de los pocos vitales están:

- Pocos clientes absorben la mayor parte de las ventas.
- Pocos problemas causan la mayor parte del tiempo de paro del proceso.
- Pocos artículos causan la mayor parte del costo de inventarios.

2. Diagrama de causa y efecto

Llamado también: diagrama de espina de pescado (por su forma) o diagrama de Ishikawa (por su creador). Heizer & Render (2009) mencionan que, el diagrama de causa y efecto es una técnica esquemática usada para descubrir posibles lugares con problemas de calidad y puntos de inspección. (p.205) El primer paso para elaborar un diagrama de causa y efecto es identificar el efecto o problema de la calidad mediante una lluvia de ideas. Todas las ideas se ponen en el diagrama y su evaluación vendrá después.

En sí; es una figura formada por líneas y símbolos cuyo objetivo es representar una relación significativa entre un efecto y sus causas. Siendo el efecto, la característica de calidad que debe mejorarse. Para cada efecto, es probable que haya numerosas causas (principales y secundarias). (Besterfield, 2009, p. 81)

Estos diagramas son útiles para:

- Analizar las condiciones reales, con el objetivo de mejorar la calidad del producto o servicio, utilizar los recursos con más eficiencia, y reducir los costos.
- Eliminar las condiciones que causan productos o servicios no conformes y quejas de clientes.
- Estandarizar las operaciones existentes y propuestas.
- Educar y adiestrar al personal en la toma de decisiones y las actividades de acción correctiva.

3. Hojas de comprobación o verificación

Según Heizer & Render (2009) una hoja de verificación es cualquier tipo de formato diseñado para registrar datos, que ayudan a los analistas a que encuentren hechos o patrones que puedan servir en análisis subsecuentes. Un ejemplo sería un dibujo que señale aquellas áreas donde ocurren defectos o una hoja de verificación que muestre el tipo de quejas del cliente. (p.204)

Los datos deben presentarse de tal manera que se puedan utilizar y analizar con rapidez y facilidad. La forma de la hoja de comprobación se adapta para cada situación y la diseña el equipo del proyecto. Se hacen comprobaciones diarias, y semanales, y algunas se miden (como la temperatura). La creatividad tiene un papel principal en el diseño de una hoja de comprobación. Debe ser amigable para el usuario y, cuando sea posible, contener información sobre tiempo y lugar. (Besterfield, 2009, p. 84)

4. Diagrama de flujo de proceso

También conocido como mapa del proceso. Heizer & Render (2009), definen a los diagramas de flujo de proceso como diagramas de bloques que describen gráficamente un proceso o sistema, utilizando cuadros y líneas interconectadas. Son sencillos, pero excelentes cuando se busca explicar un proceso o se pretende que tenga sentido. (p.207) Es mejor que los diagramas de flujo sean elaborados por un equipo porque es raro que un individuo comprenda todo el proceso.

Con dicho diagrama se facilita visualizar el sistema completo, identificar los puntos problemáticos potenciales, y localizar las actividades de control. Se pueden hacer mejoras al proceso eliminando pasos, combinándolos o haciendo que los pasos más frecuentes sean más eficientes. (Besterfield, 2009, p. 85)

5. Diagrama de dispersión

O diagrama de puntos. Es una representación gráfica de la relación entre dos variables. Una de ellas, suele ser controlable, se le asigna al eje x y la otra, o variable dependiente se le asigna al eje y . (Besterfield, 2009, p. 88)

Heizer & Render (2009) aseguran que, si los dos elementos se relacionan de manera estrecha, los datos puntuales formarán una franja bien delimitada. Cuando se obtiene un patrón aleatorio, quiere decir que los elementos no guardan relación. (p.205)

6. Histograma

Un histograma representa una distribución de frecuencia muestral (es decir, de muestra). Según Heizer & Render (2009), “los histogramas muestran el intervalo de valores de una medida y la frecuencia con que ocurre cada valor...es posible calcular estadísticas descriptivas, como las desviaciones promedio y estándar, para describir una distribución...la presentación visual de la distribución también proporciona ideas sobre la causa de la variación”. (p.208)

Por otro lado, Besterfield (2009), señala que los histogramas: “En forma gráfica muestran la capacidad del proceso y, si así se desea, la relación con las especificaciones y lo nominal. También sugiere la forma de la población, e indica si hay diferencias en los datos”. (p. 89) En definitiva, el análisis de un histograma puede dar información acerca de las especificaciones, la forma de la distribución de frecuencia para la población, y sobre determinado problema de la calidad. Otro tipo de distribución parecida al histograma es el diagrama de Pareto.

7. Diagrama de corrida

Besterfield (2009) asegura que: “Es una representación gráfica de los datos recolectados en un proceso que sucede en el tiempo. Es similar a una gráfica de control, pero no tiene límites de control, solo muestra la variación del proceso” (p.90).

A la vez admiten comprobar tipologías de procesos mientras se supervisa resguardando la organización del tiempo de la información, todo esto ayuda a estar atento de las directrices y comportamientos para la toma de decisiones (Caballero, 2010).

a) Muestreo y Aceptación

El muestreo de aceptación es un procedimiento de inspección que se usa para determinar si se acepta o se rechaza una cantidad específica de material. Este proceso involucra tomar muestras aleatorias de tandas de materias primas o de productos terminados para que el inspector las mida contra estándares predeterminados. En este sentido, existen tres opciones para revisar un lote: inspeccionarlo todo (100%), no inspeccionarlo, o muestreo de aceptación. Esta última opción es una decisión intermedia entre las otras dos alternativas opuestas, y a veces resulta la más económica globalmente. (Carro & Gonzáles, s.f)

El muestreo de aceptación se puede hacer en varios casos diferentes, cuando hay una relación entre consumidor y productor. El consumidor y el productor pueden pertenecer a dos organizaciones diferentes, a dos plantas dentro de la misma organización, o a dos departamentos dentro del mismo local de la organización. En cualquier caso, siempre existe el problema de decidir si aceptar o no el producto. (Besterfield, 2009, p.90)

Este proceso se lo aplico debido al aumento en el énfasis para utilizar el control estadístico del proceso como prueba de la conformidad con los requisitos de la calidad. No obstante, el muestreo de aceptación se puede usar ya sea para la cantidad de unidades no conformes, o para no conformidades por unidad.

b) Confiabilidad

Según Sánchez (s.f.) la confiabilidad es una característica que representa una de las demandas principales del comprador. El cliente de hoy, además de exigir productos novedosos e innovadores, solicita productos que funcionen en el momento que lo requiere y en forma confiable, por lo tanto, cumplir con los requisitos de confiabilidad es una de las exigencias principales sobre la tecnología del nuevo producto. (p.125)

En términos sencillos, la confiabilidad o fiabilidad es la calidad a largo plazo. Es la capacidad que tiene el producto o servicio en desempeñar sus funciones propias durante cierto tiempo. Un producto que funciona durante mucho tiempo es confiable. Como todas las unidades de un producto fallan en distintos momentos, la confiabilidad es una probabilidad. (Besterfield, 2009, p.462) Por ello, existen al menos cuatro factores asociados con la confiabilidad:

1. **Valor numérico:** probabilidad de que el producto funcione en forma satisfactoria durante un tiempo determinado.
2. **Función propia o pretendida del producto:** los productos se diseñan para aplicaciones particulares, y se espera que puedan desempeñar esas aplicaciones
3. **Duración o vida:** en otras palabras, cuánto tiempo se espera que funcione.
4. **Condiciones ambientales:** implica condiciones del ambiente, almacenamiento y transporte del producto.

En definitiva, la confiabilidad es una medida del tiempo de vida de un producto. Cuando cesa la capacidad del producto para entregar la característica ofrecida al cliente, se considera que ha habido una falla del producto. Esto representa el término del tiempo de vida.

c) **Diseño de Experimentos**

La técnica de ensayo DOE es un objeto estadístico, sirve para sistematizar y plantear ambientes idóneos para un producto el cual experimenta el mínimo número de intentos con la finalidad de satisfacer las necesidades, siempre es importante control estadístico (Jimeno, 2012).

El objetivo del diseño de experimentos es determinar cuáles variables son parámetros críticos en un proceso o producto, así como sus valores objetivos. Aquí, se introducen cambios al proceso o producto de forma aleatoria, o mediante experimentos cuidadosamente planeados y muy estructurados. En muchas circunstancias en realidad su empleo debe preceder al control estadístico del proceso. No es raro encontrar,

después de un experimento, que el control estadístico del proceso controlaba la variable equivocada, o que el objetivo era incorrecto (Besterfield, 2009, p. 91).

d) Ingeniería de la Calidad, de Taguchi

Genichi Taguchi, ingeniero mecánico que ganó cuatro premios Deming, introdujo el concepto de la función de pérdida, donde se combinan costo, objetivo y variación en una métrica, y las especificaciones tienen importancia secundaria. Asimismo, desarrolló el concepto de robustez, que significa que se tiene en cuenta los “factores de ruido” para que el sistema funcione en forma correcta. Dichos factores de ruido son variables no controlables que pueden causar una apreciable variabilidad en el proceso, el producto o el servicio (Besterfield, 2009, p. 91).

El sistema integrado de Ingeniería de Calidad del Dr. Genichi Taguchi es uno de los grandes logros en ingeniería del siglo XX. Su contribución más importante ha sido la combinación de métodos estadísticos y de ingeniería para conseguir rápidas mejoras en costes y calidad mediante la optimización del diseño de los productos y sus procesos de fabricación. (UNAM, 2009, p.6) El método de Taguchi busca obtener productos y procesos con calidad robusta, es decir, conseguir productos que se pueden producir en forma uniforme y consistente en condiciones ambientales y de manufactura adversa. La idea es quitar los efectos de condiciones adversas en lugar de remover las causas.

e) Análisis de modo y efecto de falla

Es una técnica analítica (una prueba escrita) donde se combinan la tecnología y la experiencia de las personas para identificar modos de falla previsibles en un producto, servicio o proceso, y para planear su eliminación. En otras palabras: es una acción “antes que suceda” que requiere un esfuerzo de equipo para aliviar en la forma más fácil y menos costosa los cambios en el diseño y la producción. El análisis de modo y efecto de falla se lo puede aplicar al diseño y proceso. (Besterfield, 2009)

f) Despliegue de la función de la calidad

Es un sistema que establece y asigna prioridades a las oportunidades para mejorar un producto servicio y proceso, que producen una mayor satisfacción del cliente, Asegura la incorporación exacta de la “voz del cliente” a través de la organización, desde la planeación del producto hasta el servicio en campo. Con el despliegue de la función de la calidad se reducen los costos de arranque, los cambios de diseño de ingeniería y, lo más importante, se obtiene mayor satisfacción del cliente. (Besterfield, 2009, p. 92)

El Despliegue de la Función de Calidad (QFD) se pregunta por la calidad verdadera, es decir, por qué necesitan y esperan los clientes. También se interroga por cómo conseguir satisfacer necesidades y expectativas. Y en este caso nos encontramos ya ante la cuestión de cómo diseñar el producto, o servicio, para que responda a la calidad esperada. Un primer despliegue es el denominado “gráfico de la calidad”, en el que se presenta la relación entre calidad verdadera (aquella demandada por el cliente) y las características de calidad. (Aiteco Consultores, 2018)

Por otra parte, el QFD es un despliegue que se lleva a cabo en todas las funciones de la organización. Y dependiendo a su naturaleza o función, cada proyecto utilizará la combinación de matrices que se considere oportuna, dependiendo de las características de la organización, del servicio y de los objetivos formulados.

2.2.3.2 TQM MÉTODOS Y TÉCNICAS NO CUANTITATIVAS:

a) ISO 9000

ISO en griego significa igual o uniforme, como uniforme en todo el mundo. Heizer & Render (2009), mencionan que, la calidad es tan importante que el mundo entero (desde 1987) se está unificando en torno a un solo estándar de calidad, el ISO 9000, que es un conjunto de estándares de calidad desarrollados por la Organización Internacional para la estandarización, más conocida por sus siglas en inglés “ISO” (International Organization for Standarization), encargada de favorecer normas de fabricación, comercio y comunicación en todo el mundo. (p.198)

Estas normas satisfacen los requisitos contractuales, legales y reglamentarios, y las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas. En consecuencia, para mantener o aumentar la participación en el mercado, muchas organizaciones deben cumplir con una norma ISO, misma que genera: mejor calidad, producción confiable, puntualidad en la entrega, entre otros; que incrementan la eficiencia y eficacia tanto interna como externa de una organización. (Besterfield, 2009)

La serie o la familia de las ISO 9000 es un Sistema de Administración de la Calidad (QMS, de quality management system) normalizado, que ha sido aprobado en más de 100 países. Estas normas permiten realizar los controles necesarios y adecuados de cualquier organización.

b) ISO 14000

La ISO 14000 es la norma internacional de los sistemas de Administración Ambiental que pueden integrar a otros sistemas administrativos para ayudar a obtener metas ambientales y económicas. Esta norma fue escrita para poder aplicarse a organizaciones de todo tipo y tamaño, y para adaptarse a diversas condiciones geográficas, culturales y sociales. (Besterfield, 2009, p.109)

Heizer & Render (2009) consideran que la norma ISO 14000 es un nuevo estándar que ofrece múltiples ventajas, entre ellas: un buen enfoque sistemático en la prevención de la contaminación mediante la minimización del impacto ecológico de productos y actividades. Además, su cumplimiento reduce la necesidad de auditorías múltiples y genera oportunidades de ventaja competitiva. (p.198)

c) Benchmarking

Llamado también punto de comparación. Constituye otro de los ingredientes de la Administración de la Calidad Total (TQM). Heizer & Render (2009), definen al Benchmarking como la selección de un estándar de desempeño que represente la mejor realización de un proceso o una actividad. Aquí, la idea es desarrollar una meta a la cual llegar, tomando en cuenta el mejor desempeño de todos los procesos o actividades muy

semejantes a las propias y desarrollar un estándar o punto de comparación contra el cual medir el propio desempeño. (p.201)

El benchmarking obliga a comparar constantemente los procesos internos con las mejores prácticas en la industria. Promueve el trabajo en equipo, dirigiendo la atención a las prácticas empresariales, así como a que la producción siga siendo competitiva. En otras palabras, aplicar Benchmarking consiste en encontrar otra organización que haga un determinado proceso mejor que la propia, y con esa información mejorar dicho proceso. Adicional, el Benchmarking permite que una empresa establezca metas realistas y creíbles. (Besterfield, 2009, p. 110)

d) Mantenimiento Productivo Total (TPM)

Las técnicas en el Mantenimiento productivo total (TPM, de total productive maintenance) son revisión del equipo, inspección de la maquinaria, ajuste fino de la misma, lubricación, localización de fallas y reparación, todo ello diariamente. En definitiva, es una técnica que trata de mejorar continuamente las actividades de mantenimiento aprovechando toda la fuerza laboral para obtener el uso óptimo del equipo. (Besterfield, 2009)

Con el mantenimiento productivo total; se aplican metodologías y herramientas confiables para ayudar o guiar a los equipos de una empresa en la optimización de la productividad de los activos a un costo de ciclo de vida mínimo. Aquí, determinar el equipo crítico y medir su eficacia en general, permite el crecimiento y la productividad a través del uso óptimo de los activos. Las responsabilidades del personal involucrado en TPM incluyen el liderazgo asistido al identificar las oportunidades de mejorar los activos, guiar proyectos de mejora críticos en un negocio y guiar los cambios culturales de una administración de los activos reactiva a una proactiva. (Evans & Lindsay, 2008, p.490)

e) Herramientas administrativas y de planeación

Para un líder y administrador es fundamental innovar en el mundo empresarial y las guías que ayudan para cumplir con los objetivos son dichas herramientas que organizan institucionalmente y permiten una mejora continua empresarial (Münch Galindo, 1999).

Es por ello que a continuación indicamos las herramientas utilizadas: diagrama de afinidad, diagrama de interrelaciones, diagrama de árbol, matrices de priorización, diagrama matricial, diagrama de programa de decisión de proceso, y diagrama de red de actividades, las mismas utilizan información subjetiva que ayudan a tomar soluciones sobre problemas institucionales organizacionales por medio del ser, sentido común y más no utilizando datos sumamente complicados (Besterfield, 2009).

f) Calidad por diseño

Del inglés Quality by Design (QbD); genera cambios en la manera de hacer, en las técnicas y herramientas que utilizamos y en la manera de enfocar y resolver los problemas y dificultades. Hoy, hablar de monitorizar procesos, de mantener el estado de control, de validar en continuo e incluso de pensar en estrategias de control que no pasen solamente por controlar el producto una vez fabricado ya no es tan extraño. Este cambio de mentalidad en el fondo lo que promueve es el buen diseño, que finalmente no es otra cosa que “pensar antes de hacer”, ya sea una nueva instalación, un nuevo proceso o una nueva molécula. (Atebar, 2015)

Este sistema permite tener retroalimentación inmediata, y evita que haya problemas de calidad y productividad. La calidad por diseño es la práctica de usar un equipo multidisciplinario para determinar conceptos, diseño y planeación de producción del producto o servicio, en una sola vez. También se llama ingeniería simultánea o ingeniería en paralelo. El equipo está formado por especialistas de Ingeniería de diseño, ventas, Compras, Calidad, Ingeniería de manufactura, Finanzas y por el cliente. Cuando es necesario, se incluyen en el equipo proveedores del equipo de proceso, o de partes y servicios comprados. Este sistema permite tener retroalimentación inmediata, y evita que haya problemas de calidad y productividad. (Besterfield, 2009, p.110)

g) Responsabilidad por los productos

Con el paso del tiempo las empresas han aprendido a mejorar la calidad de sus productos y/o servicios. Sin embargo, este aprendizaje a veces ha sido forzado, debido al buen o mal uso de dichos productos por los consumidores, resultando afectados estos últimos en forma: física, psicológica o en el peor de los escenarios ha determinado su muerte. Casos como estos han generado demandas extravagantes en contra de las empresas que emiten u ofertan sus mercancías sin las debidas precauciones del caso. (Besterfield, 2009)

La alta dirección no debe descuidar la responsabilidad del producto, que es uno de los flancos por el cual el consumidor puede expresar disgusto o reclamo sobre bienes defectuosos o que han atentado contra su integridad física o psicológica, un tema sumamente importante es la responsabilidad empresarial ya que la cadena de distribución desde el fabricante hasta el proveedor son garantes del mismo y constan tres tipos de defectos que le imponen compromiso a los creadores, los mismos son diseño, fabricación y marketing (Legal Information Institute, 2015).

Todo esto, se relaciona con el incremento en los costos de seguros contra responsabilidad por producto. Aunque las organizaciones más grandes han podido absorber el costo del juicio o el acuerdo y pasarlo al consumidor, a veces las organizaciones pequeñas se han visto orilladas a declararse en bancarrota. Aquí destaca un sabio proverbio: “Una onza de prevención vale más que una libra de curación”. En resumen, un programa adecuado de prevención puede reducir en forma sustancial el riesgo de litigios dañinos. (Besterfield, 2009)

h) Tecnología de la información

Estar actualizados y con las tecnologías de punta permite no solo avanzar, sino más bien innovar y crear nuevos enlaces de mercado para ofertar los productos, siempre pensando en la planeación, organización, dirección y control, estos pasos claves para enrumbar a la compañía hacia el éxito (Besterfield, 2009).

Se define a la teoría de la información como la tecnología de cómputo (sea de componentes o de programas) para procesar y almacenar información, así como la tecnología de las comunicaciones para transmitir la información. Las organizaciones deben hacerse muy competentes convirtiendo la información en conocimiento. (Besterfield, 2009)

Hay tres niveles de tecnología de la información:

- Los datos, que son alfanuméricos y pueden manipularse sin tener en cuenta el significado.
- La información es el arreglo de los datos para que tengan significado. Aquí existe en el punto de la percepción humana.
- El conocimiento es en base de las acciones inteligentes, ya que es el contenido, con valor agregado del pensamiento humano, derivado de la percepción y la manipulación inteligente de la información.

i) Manufactura esbelta

Es una iniciativa que se enfoca en la mejora continua para eliminar todos los esfuerzos no productivos en todos los procesos. La administración impulsa las ideas de los operadores para mejorar su proceso de trabajo. La manufactura esbelta o Kaizen en japonés ya se lo abordó anteriormente en el presente documento.

2.2.4 Sistemas de Gestión de Calidad (SGC)

Los SGC son quienes alinean los parámetros e información clara y concisa para cumplir con los parámetros trazados, los mismos compensan los intereses y requerimientos de las partes interesadas (International Organization for Standardization, 2018).

Un sistema de calidad envuelve todo lo que se relaciona con la gestión de calidad (recursos, procesos, responsabilidades, entre otros), afectando de forma directa todas las actividades propias de una organización, desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio postventa (López, 2011).

En la actualidad las empresas han visto cada vez más necesaria la implantación de sistemas de gestión de calidad dentro de sus entidades ya que estos les permite tener un control más rápido y preciso sobre cada una de las actividades que se están llevando a cabo para que las mismas sean realizadas de manera correcta y en conjunto logren alcanzar los objetivos establecidos. (Gonzales, M., Mera, C., y Lacoba R., 2007, p.116)

La estructura de un sistema de gestión de calidad debe adaptarse al tipo y características de cada organización, tomando en cuenta los elementos que le sean apropiados tales como:

- La estructura organizativa, incluyendo funciones, responsabilidades, líneas de autoridad y de comunicación.
- Los resultados que se pretenden lograr.
- Los procesos que se llevan a cabo para cubrir los fines.
- Los procedimientos mediante los cuales se ejecuta las actividades y las tareas.
- Los recursos que se disponen. (García, 2006, p.117)

2.2.4.1 La Gestión de la calidad

Es la colección de métodos utilizables, puntual y aisladamente para el control de la calidad de productos y procesos. Las últimas aproximaciones encuadradas en el enfoque técnico (el aseguramiento de la calidad y el enfoque japonés) son las primeras en advertir la insuficiencia de este concepto, limitado a proyectos y programas con fines puntuales y discontinuos sin un enfoque directivo claramente articulado que los ampare.

El desarrollo de las visiones: cultural y humana de la Gestión de la Calidad Total (GCT), han robustecido esta comprensión de la función, ampliamente difundida en la literatura y por expertos. De hecho, la GCT puede utilizarse tanto como estrategia y como proceso, ya que permite continuidad y plasmación concreta en cada momento en proyectos y programas puntuales. (Camisión, C., Cruz S., y Gonzáles T., 2006, p.50)

Witcher (1995) citado por Camisión et al. (2006, p.50), opina que: la GCT es un conjunto de métodos útiles de forma aleatoria, puntual y coyuntural para diferentes aspectos del proceso administrativo y que se debe hacer eco de trabajos que la atienden

como una herramienta para mejorar la dirección de recursos humanos, así como de otros que la contemplan desde el marketing como un instrumento útil para crear una organización orientada al cliente.

Otra forma de entender la calidad, va más allá de su concepción como un conjunto de técnicas y procedimientos; para convertirla en un nuevo paradigma de la dirección (Bounds et al., 1994; Broedling, 1990). La misma consideración le merece a Feigenbaum (1951: XXI-XXII), para quien la calidad es en su esencia una forma de dirigir la organización», agregando que el control de calidad es mucho más que una agrupación de proyectos técnicos y actividades de motivación, sin ningún enfoque directivo claramente articulado.

Ishikawa (1954) comparte esta tesis, sosteniendo que el control de calidad es una nueva manera de pensar en la dirección y de considerarla; agregando más tarde que se trata de una revolución conceptual en la gerencia (Ishikawa, 1981). En este caso, la Gestión de la Calidad sería un nuevo modo de pensar acerca de la dirección de las organizaciones (Chorn, 1991), un nuevo enfoque de la función directiva que aportaría ideas revolucionarias sobre los modelos tradicionales, sustancialmente nuevos principios sobre el diseño de la organización y de la cultura corporativa a construir para caminar hacia la excelencia.

Slater (1991) representa este nuevo paradigma de empresas orientadas al cliente, que están organizadas por procesos, funcionan por equipos y se conducen más como un baile que como un juego de hockey. Para Brocka y Brocka (1992), la Gestión de la Calidad sería un paradigma caracterizado por un enfoque humanista y sistémico a la dirección. (Camisón et al., 2006, p.51)

2.2.4.2 Concepto de gestión de la calidad

Fayas (1995) citado por (Camisón et al., 2006, p.210) asegura que, es un concepto complejo y abstracto. Es un constructivo inobservable, en absoluto fácil de conceptuar y medir si no es a través de otras variables directamente observables, aunque sólo sea a través de percepciones.

Muchas definiciones adoptan una conceptualización parcial de la Gestión de la Calidad. Por ello, Camisón et al., (2006) indica que:

Casi todos los instrumentos de medida previos parten de un concepto de Gestión de la Calidad centrado en las prácticas y las técnicas. Cada autor selecciona los elementos que considera importantes, omitiendo frecuentemente otros que también definen el contenido de un enfoque de Gestión de la Calidad actualmente. Con este proceder se olvidan partes importantes de las dimensiones organizativa, cultural y estratégica del enfoque; que no permitiría valorar adecuadamente el hecho de que una empresa esté adoptando parte de las prácticas y técnicas asociadas con la Gestión de la Calidad, sin estar comprometida con sus principios. Este problema suele ser especialmente palmario cuando la definición se deriva de las aportaciones de gurús en calidad como Deming o Juran.

Por otro lado, las iniciativas de calidad implantadas por las organizaciones son fragmentadas y poco sistemáticas (Cole, 1993; Schaffer y Thomson, 1992). Un concepto teórico amplio de Gestión de la Calidad debe partir de su naturaleza multidimensional. (p.486)

2.2.5 ISO 9001:2015

Las empresas y organizaciones de todo el mundo, grandes o pequeñas, deben tener todo su sistema de calidad con base en las normas ISO serie 9001, cuya última actualización se realizó en 2015. De esta manera, verifican su capacidad para proveer productos y servicios que atienden las necesidades de sus clientes, así como requisitos legales y reglamentarios aplicables, para poder aumentar la satisfacción del cliente mediante mejoras de proceso y evaluación de la conformidad (Luna, 2018).

Tabla 5. Diferencias en la estructura de ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
1. Objeto y campo de aplicación	1. Alcance
2. Normas para la consulta	2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones	3. Términos y definiciones
4. Sistema de gestión de la calidad	4. Contexto de la organización
5. Responsabilidad de la dirección	5. Liderazgo
6. Gestión de los recursos	6. Planificación
7. Realización del producto	7. Soporte
8. Medición, análisis y mejora	8. Operaciones
	9. Evaluación del desempeño
	10. Mejora

Fuente: (Nuevas Normas ISO, 2018).

Elaborado por: El Autor

Ampliación hacia la generación de servicios, un fuerte enfoque en el desarrollo de los procesos, revisión del lenguaje utilizado e introducción del pensamiento basado en riesgos; constituyen los principales cambios que sobresalen en la nueva ISO 9001:2015. A continuación se explica de manera general la estructura de la ISO 9001:2015 para una mejor comprensión de la misma.

1. Alcance:

El alcance de la norma ISO tiene como propósito determinar de manera clara, sencilla y concreta los objetivos y requisitos del Sistema de Gestión de Calidad que se intentarán alcanzar, a lo largo del desarrollo de la guía o manual de calidad en cuestión, cuyo cumplimiento permitirá un correcto desarrollo de las actividades de la COAC Sumac Llacta Ltda. (Universidad Benito Juárez, 2017)

2. Referencias normativas:

Aquí se utilizan documentos (en su totalidad o en parte), que constituyen normas para consulta indispensables para la aplicación del manual de calidad; cuando se coloque

referencias y la misma contenga la fecha, se utiliza la edición citada, y si no se coloca la fecha de la edición actual (Nuevas Normas ISO, 2018).

3. Términos y definiciones:

Como su nombre lo explica, son términos y definiciones referenciados y utilizados de la norma internacional ISO 9001:2015. Su importancia radica en que todos los interesados en el manual de gestión de la calidad manejen un mismo lenguaje técnico y estén en la capacidad de comprender el vocabulario utilizado (Nuevas Normas ISO, 2018).

4. Contexto de la organización:

Se logra entender a la organización y su contexto tras analizar factores internos y externos que afectan a la misma. De igual manera se comprenden las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Aquí se establece el alcance del SGC mediante: límites y especificando su aplicabilidad en la COAC (Nuevas Normas ISO, 2018). Adicional a ello, se adopta una correcta información documentada que sirve de apoyo para la dirección estratégica y operación de sus procesos, encaminados al cumplimiento de resultados previstos en el SGC.

5. Liderazgo:

El enfoque de liderazgo que la norma ISO 9001 ofrece, se centra en el liderazgo y compromiso de la alta dirección con el SGC (Nuevas Normas ISO, 2018). Además, se aborda la política de la organización, roles, responsabilidad y autoridad que debe ejercer el gerente general de la COAC Sumac Llacta Ltda.

6. Planificación:

Siendo la planificación un paso fundamental para todo emprendimiento u organización, en la cooperativa se debe determinar y planificar las acciones para abordar riesgos y oportunidades; así como también objetivos de calidad y planificación que permitirán a posterior, su respectiva y adecuada ejecución, dirección y control del manual de gestión de la calidad (Nuevas Normas ISO, 2018).

7. Soporte:

Brindar soporte para el sistema de gestión de calidad, se traduce en la mejora continua KAIZEN. Aquí, la cooperativa buscará contar con el mejor contingente humano para brindarles los mejores recursos (financieros, estructura y ambiente) con la finalidad de obtener una eficaz y eficiente cumplimiento de labores dentro de la COAC Sumac Llacta Ltda. Además, se incluyen los requisitos de competencia de trabajo, concienciación, comunicación oportuna e información documentada (Nuevas Normas ISO, 2018).

8. Operaciones:

En cuanto a operaciones se refiere y para cumplir con los requisitos para la provisión de productos y servicios financieros, la organización debe desarrollar: una planificación y control operacional, ver los requisitos, diseñar y desarrollar sus productos y servicios; controlar aquellos procesos y/o productos y servicios suministrados externamente; revisar la producción y provisión del servicio; y obviamente realizar un control de las salidas no conformes (Nuevas Normas ISO, 2018).

9. Evaluación del desempeño:

La organización tiene que realizar una evaluación del desempeño y la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad. Para ello, la COAC Sumac Llacta Ltda., debe conservar toda la información documentada que crea necesaria para que sirva de evidencia, con el único fin de realizar un seguimiento, medición, análisis y evaluación periódica. Aquí, también se detallan las Auditorías Internas y la revisión por la Alta Dirección (Nuevas Normas ISO, 2018).

10. Mejora:

La oportunidad de mejora es clave para cumplir con todos los requisitos del cliente e incrementar la satisfacción del mismo. La mejora continua no puede limitarse únicamente a las acciones reactivas del sistema, como las acciones correctivas o el análisis de datos. Razón por la cual se establecen formatos para no conformidades y acciones correctivas (Nuevas Normas ISO, 2018).

2.2.6 Beneficios de la norma ISO 9001:2015

Es importante mencionar que en el mes de junio de 2012 se inició con el estudio de la norma que permite que las compañías estén actualizadas y sean más productivas y organizadas para el año 2020, si tomamos datos históricos e investigamos nos damos cuenta que la última actualización de la ISO 9001 entró en vigencia el 2018, con la finalidad de traer nuevos parámetros y direccionamientos para las empresas a nivel del mundo (Luna, 2018).

Entre los beneficios de la última actualización de la norma 9001, tenemos:

- Prácticas aceptadas y reconocidas internacionalmente para la gestión de la calidad.
- Lenguaje común para trabajar con clientes y proveedores en todo el mundo.
- Modelo para abordar oportunidades y riesgos de manera estructurada y con sistemática mejorada.
- Aprovechar una visión más completa del contexto organizacional que mejora la eficacia del pensamiento basado en el riesgo.
- Mejora en la gestión del desempeño de los proveedores.
- Modelo de excelencia para consumidores, clientes y otras partes interesadas.
- Mejor alineación entre su sistema de gestión y los objetivos de los negocios más importantes de su organización.
- Oportunidad de hacer su sistema de gestión aún más poderoso, yendo de la conformidad al desempeño.
- Mejora de la comunicación sobre calidad ya que su empresa promueve las mejores prácticas y aplica mejoras en toda la cadena de suministro.
- Mejora de la calidad de productos, procesos y servicios, aumento de la satisfacción, lealtad y retención de clientes, al mismo tiempo que aumenta la productividad y reduce los costos.

2.2.7 Enfoque basado en procesos

El objetivo de una estrategia del proceso es encontrar la forma de producir bienes y servicios que cumplan con los requerimientos del cliente y las especificaciones del producto en cuanto a costos y otras restricciones de la administración. Si nos centramos en el enfoque basado en procesos de una empresa; sus instalaciones se organizan alrededor de actividades o procesos específicos. En una fábrica, estos procesos podrían ser los departamentos dedicados a soldar, pulir y pintar. En una oficina, los procesos serían las cuentas por pagar, las ventas y la nómina. En un restaurante podrían ser el bar, la cocina y la panadería. En fin, cada proceso está diseñado para desempeñar una amplia variedad de actividades y manejar cambios frecuentes. (Heizer & Render, 2009)

En la actualidad el cliente es difícil, impaciente y siempre estará a la vanguardia del mercado, a la vez siempre quiere más ya que el mercado es cada vez más competitivo, también se ha vuelto más exigente con la calidad de los bienes y estos podrán pagar un 30% más si el servicio es cien por ciento óptimo (Harrington, 1993).

Según un nuevo gestor de la calidad James Harrington (1993), quien ha trascendido e incitado al desarrollo de la perfección en Asia, un país vanguardista como lo es China específicamente, ha ayudado a centralizar la calidad y el cliente como la excelencia en el mejoramiento permanente poniendo en marcha también herramientas como el benchmarking y demás, hacia una calidad total (Probidad en Chile, 2015).

Las compañías de USA quisieron mejorar los procesos productivos, pero se dieron cuenta de la falla errónea que estaban llevando a cabo ya que el problema no era ese, sino más bien eran los procesos administrativos, es decir la diferencia entre el uno y el otro, es que los productivos generaban el bien para luego ser vendidos (Probidad en Chile, 2015).

Es importante entender que en la institución los procesos ayudan agrupar los servicios y estos concatenan a la producción, los mismos interrelacionan a toda la entidad a trabajar por resultados, objetivos y metas estructuradas (Probidad en Chile, 2015).

Tabla 6. Suministrar Productos extraordinarios

Centrado en la organización	Centrado en el proceso
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Empleados	Personas
Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan las cosas
Comprender mi trabajo	Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso
Evaluar a los individuos	Evaluar el proceso
Cambiar a la persona	Cambiar el proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleo	Siempre se puede mejorar el proceso
Motivar a las personas	Eliminar barreras
Controlar a los empleados	Desarrollo de las personas
No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
¿Quién cometió un error?	¿Qué permitió que el error se cometiera?
Corregir errores	Reducir la variación
Orientado a la línea de fondo	Orientado al cliente

Fuente: Harrington (1993)

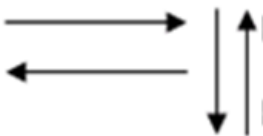
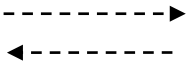


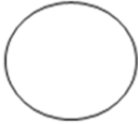

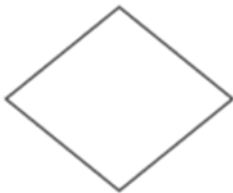

Elaborado por: El Autor

2.2.7.1 Diagramas de flujo concatenantes

Es la representación gráfica de un flujo de secuencias mediante la utilización de símbolos para representar operaciones específicas y flechas para indicar la secuencia de los mismos. Dentro de una organización, los diagramas de flujo concatenantes son importantes porque favorecen la comprensión de los procesos a través de una diagramación de los mismos, utilizando una herramienta como son los algoritmos; dichos diagramas permiten o facilitan la comprensión de un proceso por simple observación y en muchos casos estos reemplazan varias páginas de un texto. (CEPOLFI S.A., 2013) Las siguientes son acciones previas a la realización del diagrama de flujo:

- Identificar las ideas principales a ser incluidas en el diagrama de flujo
- Definir qué se espera obtener del diagrama de flujo
- Identificar quién lo empleará y cómo
- Establecer el nivel de detalle requerido
- Determinar los límites del proceso a describir

Tabla 7. Simbología de los Algoritmos

SÍMBOLOS	NOMBRE	FUNCIÓN
	Línea de Flujo (conexiones de pasos o flechas)	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los símbolos.
	Línea de Operación	Muestra la relación con flujos externos o enlaces sectoriales
	Terminador (comienzo o final de procesos)	(En su interior situamos materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado en el final del mismo.
	Proceso (Actividad)	Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso.
	Conector, Paso, Secuencia (Conexión con otros procesos)	Nombramos un proceso independiente que en algún momento aparece relacionado con el proceso principal.
	Datos Entrada / Salida (Información de Apoyo)	Situamos en su interior la información necesaria para alimentar una actividad (datos para realizarla).
	Decisión (Decisión / Bifurcación)	Indicamos puntos en que se toman decisiones Si o No, Abierto / Cerrado
	Documento	Se utiliza para hacer referencia a un documento específico en un punto del proceso.

Fuente: CEPOLFI S.A. (2013)
Elaborado por: El Autor

Existen diversos tipos de diagramas de flujos, entre ellos el formato: vertical, horizontal, panorámico, arquitectónico. Así mismo, tenemos el diagrama de bloques que es aquel que está constituido por un solo tipo de algoritmo (bloque) a través del cual se indica la secuencia de un proceso. Indicando en él su funcionamiento interno y lógico de un sistema, que definen la organización de todo el proceso interno, sus entradas y sus salidas. No obstante, e independiente del diagrama a elegir, los pasos a seguir para construir dicho diagrama de flujo son: (CEPOLFI S.A., 2013)

- Establecer el alcance del proceso a describir, de esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama; frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

2.2.8 Glosario de términos

- **Empresa:** “Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 186).
- **Organigrama estructural:** “Compendio o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea” (Chiavenato, 2002, p. 246).
- **Calidad:** “El grado con el que un conjunto de características inherentes cumple los requisitos” (Heizer y Render, 2009, p. 191).

- **Clientes:** “Son quienes acceden a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 112).
- **Consumidor Final:** “Es la persona que adquiere un servicio o bien de consumo para satisfacer su propia necesidad, es decir, aquella persona que realmente utiliza un producto” (Chiavenato, 2002, p. 165).
- **Mercado:** “Es el espacio físico o virtual donde se produce el intercambio de bienes y servicios” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 235).
- **Proveedores:** “Persona o sociedad que vende la materia prima utilizada para producir los artículos que se fabriquen” (Heizer y Render, 2009, p. 431).
- **Proceso:** “Secuencia de actividades para transformar insumos a productos o bienes finales” (Chiavenato, 2002, p. 210).
- **Procedimientos:** “Método o sistema estructurado para ejecutar algunas cosas” (Heizer y Render, 2009, p. 315).
- **Servicio al cliente:** “Es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 155).
- **Sistema:** “Es un conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo” (Heizer y Render, 2009, p. 275).

2.3 IDEA A DEFENDER

El diseño de un Sistema de Gestión de Calidad conforme la norma ISO 9001:2015 permite estandarizar los procesos de la COAC Sumac Lacta Ltda., de la ciudad de Riobamba.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

- Sistema de Gestión de Calidad conforme la norma ISO 9001:2015.

2.4.2 Variable Dependiente

- Estandarización de los procesos de la COAC Sumac Lacta Ltda.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó en el diseño de un sistema de gestión de calidad fue Mixto pues la información tuvo carácter cualitativo y cuantitativo.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio de investigación fue:

❖ **Descriptivo:** Es un tipo de estudio riguroso en el cual se describen las características de varios fenómenos similares, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego se analiza minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento mediante la exploración y descripción de situaciones de la vida real. (López, 2015)

Aquí, se buscó detallar y definir funciones, procedimientos a través de mejoras organizacionales como el desarrollo de flujogramas, logrando estandarizar los procesos y un mejor control interno que optimice tiempo, recursos y permita una mejora continua a través de un manual de calidad total.

❖ **Investigación Bibliográfica o Documental:** Como lo dice su nombre la investigación documental es el método investigativo basado en la revisión de textos, artículos, bibliografías, videos, películas entre otros ya existentes sobre un tema y que pueden ser utilizadas para dar inicio o traer a flote un tema ya tratado. Allí se puede encontrar una investigación histórica hecha ya sobre el tema de interés. (Restrepo, 2011)

Se aplica al establecer procedimientos y funciones para el diseño de un sistema de control de calidad basándose en la norma ISO 9001:2015, para el cumplimiento de objetivos con el fin de controlar el uso eficiente de los recursos de la empresa.

- ❖ **De campo:** Se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. Se trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, obteniendo datos relevantes a ser analizados dirigidos a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas. (López, 2015)

Se aplicó durante todo el proceso de ejecución de las encuestas en la COAC Sumac Llacta Ltda., para obtener información sustentable que permitirá efectuar cambios en la estructura organizacional de la empresa a través de la implementación de controles, políticas y detectar errores que podrían afectar a los objetivos de la empresa.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

- **Métodos**

Los métodos utilizados para análisis de los procesos de la COAC “Sumac Llacta Ltda.” son los siguientes:

Analítico Sintético: Permite conocer, comprender y aplicar una serie de información captada de investigaciones de campo (visitas a la empresa) y tras analizar los aspectos teóricos, se sintetiza en forma de redacción la información captada (bibliográfica y de campo) con el fin de emitir juicios de valor y exposición. (Sampieri, 2006).

Analítico – Deductivo: Permite llegar a conclusiones generales sobre el análisis de la información captada de hechos y acontecimientos de carácter particular. Tuvo mayor aplicación en el diagnóstico. Además, sirvió para definir elementos puntuales durante la investigación en base a conceptos generales, normativa y procesos a seguir para la mejora de las áreas de la empresa, fundamentadas teóricamente en el presente estudio. (Sampieri, 2006).

Histórico Lógico: Lo lógico y lo histórico se anexan y complementan mutuamente. El método lógico se basa en los datos que proporciona el método histórico de manera que no constituya un simple razonamiento sin fundamentos. De esta forma se puede

describir de manera racional y cronológica los fenómenos suscitados en el estudio de investigación (López, 2018). Se lo utilizó para recopilar información cronológica relacionada al crecimiento de la COAC “Sumac Llacta Ltda.”, con el fin de conocer su desarrollo a través de los años y observar la situación actual de la empresa.

- **Técnicas**

En el presente estudio se recopiló datos, mediante la adopción de las siguientes técnicas:

- ❖ **Observación directa:** Se realizó en las instalaciones de la COAC “Sumac Llacta Ltda.” y se detectó que la institución carecía de un manual de calidad con sus respectivos procesos financieros.
- ❖ **Encuesta:** es un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación. (López, 2015). Esta técnica se la aplicó a los socios de la COAC “Sumac Llacta Ltda.”. Aquí, se utilizó el software financiero integrado VIMASISTEM. Asimismo, por medio de un listado de preguntas concretas: se valoró al personal interno de la institución, con el objetivo de conocer: la evaluación, capacitación, adecuado servicio al cliente y buena comunicación institucional. De tal manera; verificar si existe o no; una cultura de calidad ante los procedimientos financieros.

- **Instrumentos**

- ❖ **Cuestionario:** Es el instrumento más común para la obtención de datos primarios. Aquí se utilizaron 8 preguntas para las encuestas a los colaboradores de la cooperativa y 5 preguntas para las encuestas dirigidas a sus socios. El cuestionario lo componen preguntas de tipo: abiertas, cerradas y mixtas; para obtener información precisa de la opinión del cliente interno y externo de la COAC “Sumac Llacta Ltda.” de acuerdo a la naturaleza e intereses específicos en la investigación.
- ❖ **Fichas:** Este instrumento se utilizó en la presente investigación durante el tiempo de ejecución de la misma. En ellas se recolectó la información más relevante de cada etapa, de tal forma se aseguró la armonía en el desarrollo del proyecto.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La presente investigación se realizó a los colaboradores de la COAC Sumac Llacta Ltda y a los socios de la misma para la cual se aplica un instrumento que se puede apreciar en el anexo 1 y 2.

3.4.1 Población 1: Encuesta a colaboradores

La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global. Por ello, para la presente investigación, se consultó datos oficiales de la COAC “Sumac Llacta Ltda” de la ciudad de Riobamba, donde diez (10) personas, constituyen la población total de colaboradores (clientes internos) de la matriz. Como el tamaño de la población es pequeña, se procederá a encuestar al 100% de las personas.

ENCUESTA A COLABORADORES

Tras aplicar la encuesta a los colaboradores de la COAC “Sumac Llacta”; se obtuvieron los siguientes resultados:

A la pregunta 1. ¿Conoce usted la misión y visión de la cooperativa?

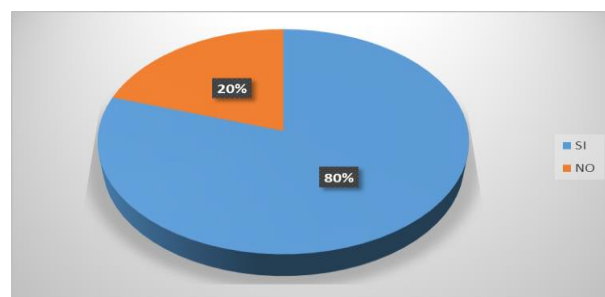


Figura 5. Pregunta 1.

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

El 80% de colaboradores de la COAC “Sumac Llacta Ltda.” afirman conocer la misión y visión de la institución, en contraste con el 20% que desconoce las mismas por la falta de difusión interna; eso nos indica que la gran mayoría de los colaboradores conocen la visión y misión de la organización.

A la pregunta 2. ¿Han sido difundidos los manuales de funciones y procedimientos de la cooperativa?

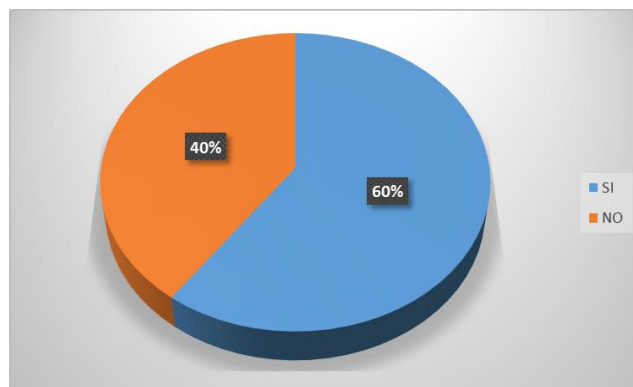


Figura 6. Pregunta 2.

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación:

En cuanto a manuales de funciones y procedimientos se refiere; el 60% de la población señala que dichos documentos se han difundido correctamente; sin embargo, el 40% desconoce su existencia, esto se debe a la falta de inducción y coordinación entre los diferentes departamentos de la cooperativa.

A la pregunta 3. ¿Conoce las funciones y procesos a seguir de su cargo?

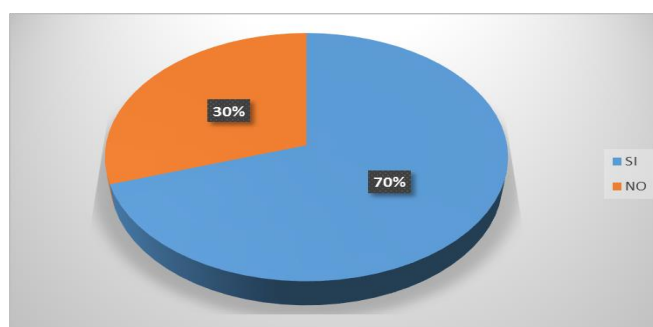


Figura 7. Pregunta 3.

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación:

Se indica por un alto porcentaje de encuestados (70%) que conocen perfectamente las funciones y procesos a seguir de su cargo; en discrepancia con el 30% que conocen parcialmente estos aspectos fundamentales de la cooperativa. Lo que impide que el trabajo no se realice de manera eficiente; siendo obligación de la empresa realizar la capacitación correspondiente.

A la pregunta 4. ¿Cree usted necesario la implementación de un sistema de gestión de calidad conforme la Norma ISO 9001:2015?

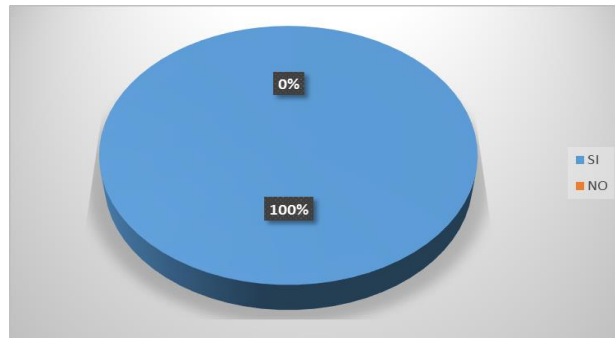


Figura 8. Pregunta 4.
Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación:

El 100% del universo poblacional revela que es necesario la implementación de un sistema de gestión de calidad conforme la Norma ISO 9001:2015, porque saben que estar actualizado y obtener parámetros internacionales de calidad permiten una fortaleza institucional tanto para el cliente interno como para el socio.

A la pregunta 5. ¿Cómo valora la efectividad de comunicación entre el personal de la empresa?

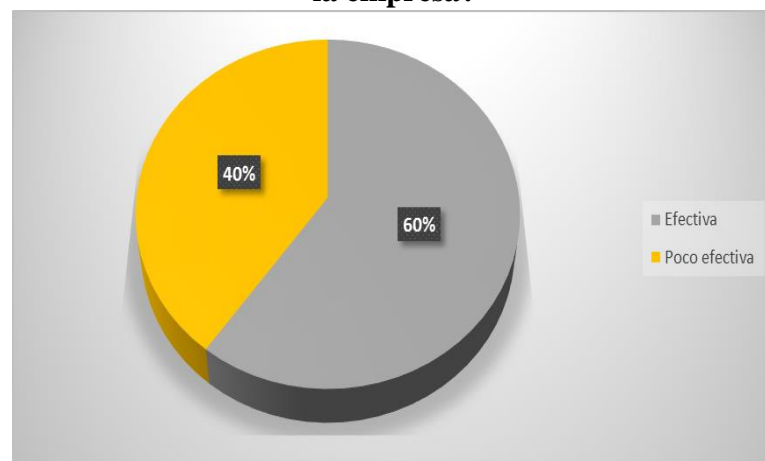


Figura 9. Pregunta 5
Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación:

El 60% de colaboradores califica la comunicación entre el personal de la empresa como efectiva; en comparación con el 40% que valora dicha comunicación interna como poco efectiva, debido a que existe un bajo o casi nulo trabajo en equipo.

A la pregunta 6. ¿La cooperativa cada que tiempo evalúa el desempeño de sus funciones?

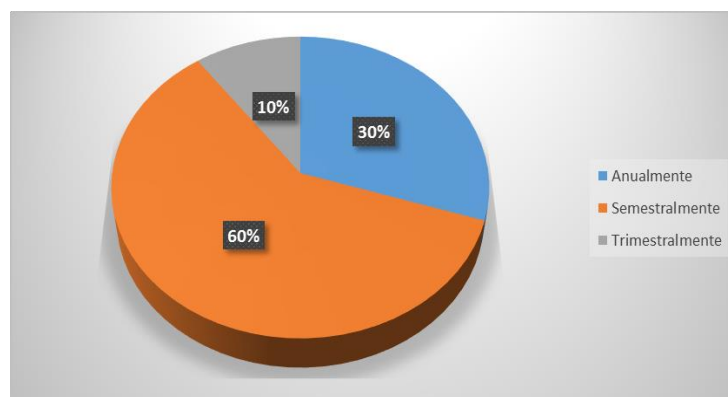


Figura 10. Pregunta 6.
Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación:

El 60% del personal encuestado indica que, la evaluación del desempeño de sus funciones se realiza semestralmente; el 30% anualmente y el 10% restante trimestralmente. Esto es debido a parámetros de evaluación tradicionales. No obstante, este aspecto mejoraría con evaluaciones periódicas trimestrales o cuatrimestrales.

A la pregunta 7. ¿Cada que tiempo ha recibido capacitaciones que le ayudan a mejorar sus competencias?

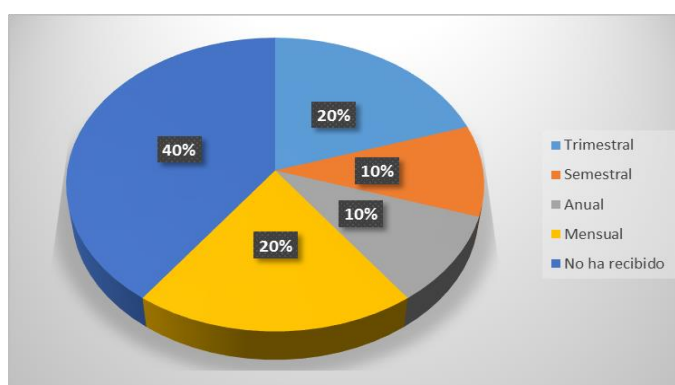


Figura 11. Pregunta 7
Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación:

El 40% de colaboradores manifiesta que no ha recibido capacitaciones para mejorar sus competencias; sin embargo, un 20% señala que han recibido de manera trimestral; otro 20% de forma mensual; un 10% de forma semestral y el 10% restante de forma anual. Se debe considerar que invertir en capacitación de todo el personal permitirá mejoras notables en el rendimiento no solo de un área específica sino de la cooperativa en general.

A la pregunta 8. ¿Cree usted que la implementación del Sistema de Gestión de Calidad permitirá estandarizar los procesos de la COAC Sumac Lacta Ltda.?

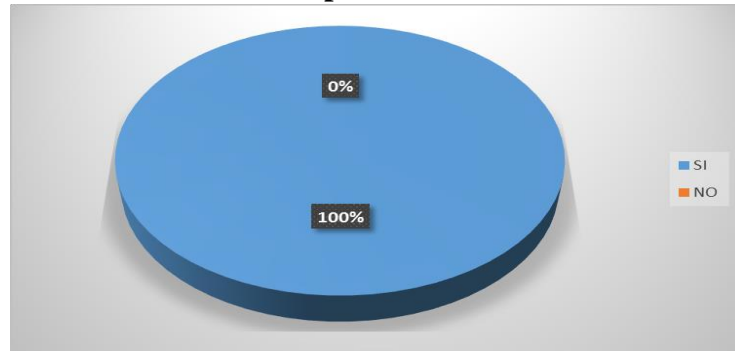


Figura 12. Pregunta 8.
Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación:

El 100% de la población encuestada considera que la implementación del Sistema de Gestión de Calidad permitirá estandarizar procesos. Esto en coordinación con todos los colaboradores de la COAC Sumac Lacta Ltda., quienes cuentan con una actitud positiva ante el cambio y mejoramiento continuo; desembocará en un mejor servicio al cliente y a la vez destacarse en el mercado cooperativista y empresarial.

3.4.2 Población 2: Encuestas a Socios

La COAC “Sumac Lacta Ltda.” maneja el software financiero integrado VIMASISTEM, mediante el cual se generan estadísticas oficiales de los socios para la toma de decisiones empresariales. Así, la población total de los socios de la matriz asciende a 3576 personas.

Cálculo de la muestra

Para determinar la muestra se utilizó la fórmula de muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

Donde:

- ❖ **n:** es el tamaño de la muestra.
- ❖ **Z:** es el nivel de confianza; este valor se busca en la tabla de la distribución normal.
- ❖ **p:** es la variabilidad positiva; este se asume como que todos tienen la misma probabilidad de ser escogidos y que respondan positivamente.
- ❖ **q:** es la variabilidad negativa; este se asume como que todos tienen la misma probabilidad de ser escogidos y que respondan negativamente.
- ❖ **N:** es el tamaño de la muestra; es la población.
- ❖ **E:** es la precisión del error; es el error dado el nivel de confianza.

Entonces:

n	?
Z	1,96
p	0,50
q	0,50
N	3576
E	0,05
Z ²	3,84
E ²	0,0025

Desarrollo:

Z ² pqN	3434,39
NE ²	8,94
Z ² pq	0,96
NE ² + Z ² pq	9,90

$$n = \frac{Z^2pqN}{NE^2 + Z^2pq} = 347$$

Muestra = **n = 347**

Con la finalidad de obtener datos muy certeros, se procedió a tomar información de 347 socios de la COAC Sumac Llacta Ltda., durante 45 días. Arrojando los siguientes resultados:

ENCUESTA

A la pregunta Edad

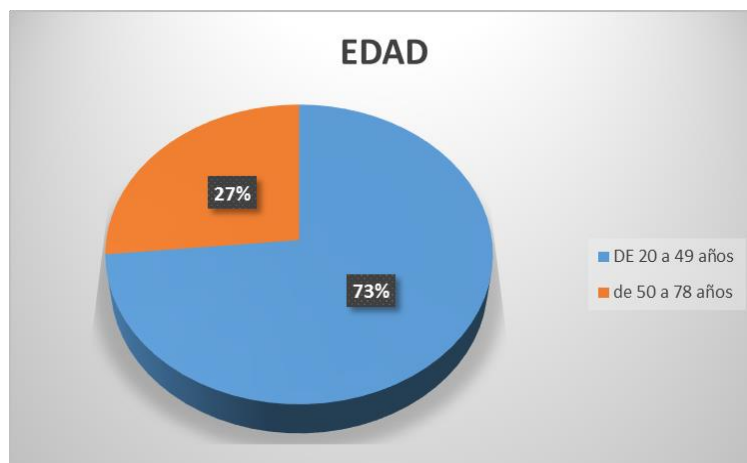


Figura 13. Edad - encuesta
Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación:

Del total de encuestados se diferencian dos rangos de edades: entre los 20 y 49 años (73%); y entre los 50 y 78 años de edad (27%). Además, la edad promedio de encuestados es de 37 años (media aritmética), lo cual evidencia que existe mayor aceptación de la COAC Sumac Llacta por un público joven.

A la pregunta Sexo

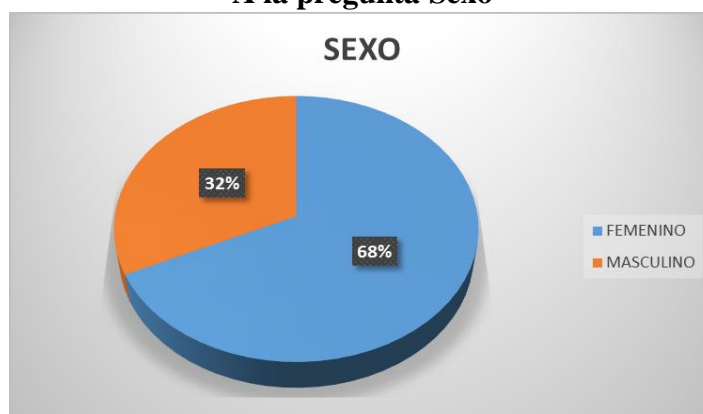


Figura 14. Sexo - encuesta
Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación:

El 68% de encuestados son de género femenino; mientras que el 32% de los encuestados son de género masculino. Como se puede observar, las futuras estrategias deben enfocarse en el público femenino.

A la pregunta 1. ¿Cuáles son los aspectos más importantes que considera al acudir a la cooperativa?

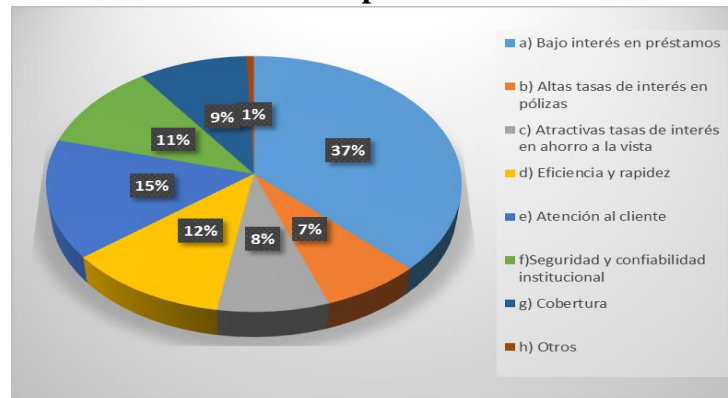


Figura 15. Pregunta 1.
Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación:

Se evidencia en los resultados que al 37% de socios encuestados les atrae el bajo interés en préstamos al acudir a la cooperativa, porque representa mayor ahorro y una mejora en la calidad de sus vidas. En contraste el 15% prefiere una buena atención al cliente; un 12% elige eficiencia y rapidez por respeto al tiempo y actividades del socio; asimismo el 11% prefiere la seguridad y confiabilidad institucional, ya que sus ahorros e inversiones están en buenas manos. Por otro lado, un 1% alude otros aspectos que son buena imagen e infraestructura.

A la pregunta 2. Indique, ¿cuáles son los productos y servicios que usted ha adquirido de la cooperativa?

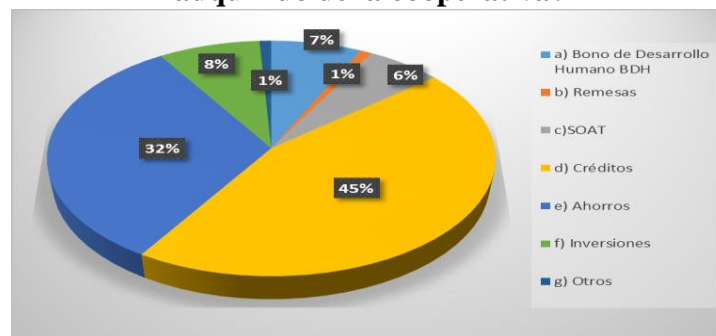


Figura 16. Pregunta 2
Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación:

La mayor parte de encuestados (45%) afirma que el servicio que más han adquirido en la cooperativa son los “créditos” por las atractivas tasas de interés y facilidad en los trámites. Seguido por el 32% que prefiere “ahorros” debido al bajo costo de apertura de cuenta; un 8% se inclina hacia las “inversiones” por la adecuada asesoría brindada por los expertos de la COAC, lo cual generará beneficios futuros. El 7% se inclina por el “Bono de Desarrollo Humano”. En cambio, el 2% opta por: las “remesas” y “otros productos y servicios” que son pensiones alimenticias y pago de servicios básicos.

A la pregunta 3. ¿Cómo valora la calidad del servicio al cliente que le brinda la COAC Sumac Llacta Ltda.?

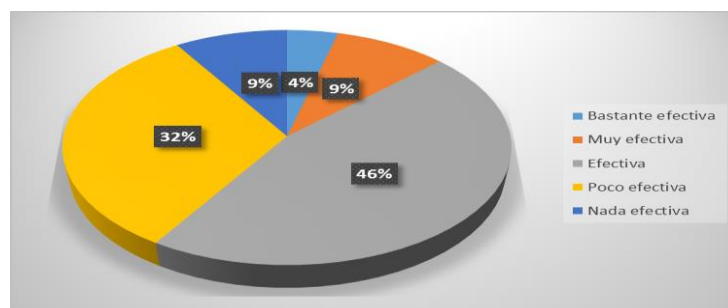


Figura 17. Pregunta 3
Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación:

La mayor parte de socios encuestados (46%) considera como “efectiva” la calidad del servicio al cliente que brinda la COAC Sumac Llacta Ltda., ya que cumple con los servicios pactados. El 32% la percibe como “poco efectiva” debido a ligeros inconvenientes con sus trámites. Asimismo, se evidencia un contraste entre el 9% que califica la calidad de la cooperativa como “muy efectiva” porque superan sus expectativas y un 9% indica que la calidad del servicio al cliente es “nada efectiva” por la ineficiente comunicación de los servicios. Y aquellos socios que no presentan ningún inconveniente (4%) sostienen que la calidad del servicio es “bastante efectiva”.

A la pregunta 4. ¿Considera que la COAC Sumac Llacta Ltda., ofrece un servicio rápido y eficiente?

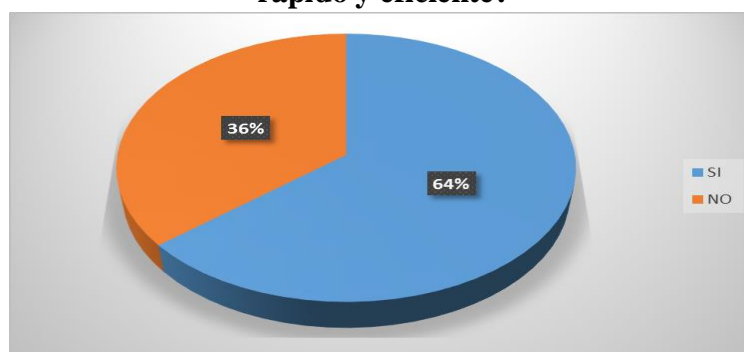


Figura 18. Pregunta 4
Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación:

Se evidencia en los resultados que, el 64% de encuestados menciona que la COAC Sumac Llacta Ltda., ofrece un servicio rápido y eficiente. En contraste el 36% considera lo contrario, porque carece de un sistema informativo e interactivo que permita una mejor comunicación y óptimo servicio al cliente.

A la pregunta 5. ¿Considera que se debería implementar mejoras organizacionales y procedimentales en la COAC Sumac Llacta Ltda.?

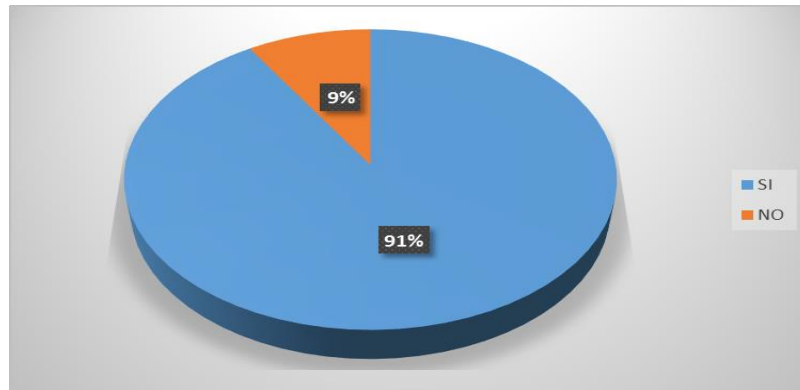


Figura 19. Pregunta 5
Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación:

Un contundente 91% de socios encuestados asegura que es necesario: la implementación de mejoras organizacionales y procedimentales en la COAC Sumac Llacta Ltda; y tan solo un 9% considera lo contrario. Hay que tomar en cuenta que, apuntar hacia una mejora continua es un proceso que generará resistencia, no obstante, las molestias del presente constituirán los beneficios del mañana.

3.4.3 Encuesta dirigida al Gerente General de la COAC Sumac Llacta Ltda.

Como sabemos, el gerente es la persona que dirige a una organización al fracaso o al éxito. Por ello, se ejecutó una encuesta adicional para el Lic. Luis Guairacaja, Gerente General de la COAC Sumac Llacta Ltda., con el objetivo de comprobar la existencia sobre el nivel de cultura de calidad en el representante de la Alta Dirección, lo cual se puede apreciar en el ANEXO C del presente estudio. En dicha encuesta se obtuvo lo siguiente: El Lic. Guairacaja conoce perfectamente la misión, visión de la organización y funciones de su cargo. Manifiesta que cada seis meses han sido difundidos los manuales de funciones, no obstante, carecen de un manual de procedimientos y de calidad. De acuerdo a la implementación de la ISO 9001:2015, el gerente considera que, la calidad y la gestión permiten reestructurar la organización en la cooperativa. Además, califica como efectiva la comunicación entre el personal de la cooperativa y afirma que se realiza una evaluación parcial al personal, mismo que es capacitado semestralmente. Finalmente, el gerente le apuesta a la estandarización de procesos en la COAC Sumac Llacta Ltda., ya que permitirán mejoras para el talento humano y los sistemas organizacionales tanto internos como externos.

3.5 ANÁLISIS FODA

Mediante un taller realizado con los trabajadores de la COAC Sumac Lacta Ltda., se ejecutó un análisis situacional FODA de la organización.

3.5.1 Análisis Interno

3.5.1.1 Fortalezas

- **F1:** Personal competente y comprometido con la institución.
- **F2:** Contar con Herramientas Tecnológicas que optimizan funcionamiento.
- **F3:** Capacitaciones continuas al personal.
- **F4:** Fuerte orientación a Metas y resultados medibles.
- **F5:** Manejo de Cartera de Crédito, minimiza riesgo y maximiza rentabilidad.
- **F6:** Productos y servicios de calidad con un amplio portafolio de los mismos.

3.5.1.2 Debilidades

- **D1:** Estructura Organizacional, no está hecha en base a Procesos.
- **D2:** Sistema de comunicación interna no fortalecido.
- **D3:** Falta de difusión y capacitación sobre el uso de las herramientas tecnológicas.
- **D4:** Procedimiento de Gestión y construcción normativa está basado más en buenas intenciones que en un procedimiento.
- **D5:** Se da cumplimiento parcial a las normativas de Gestión de Riesgos.
- **D6:** Necesidad de crear un modelo de gestión, adoptar normas de calidad y estandarización de procesos en forma paulatina.

3.5.2 Análisis Externo

3.5.2.1 Oportunidades

- **O1:** Implantar Diseño del Sistema de Gestión de Calidad.
- **O2:** Posibilidad de formalizar convenios con instituciones que permitan la formación y capacitación del talento humano.
- **O3:** Aprovechamiento de tecnología disponible y uso de software de código abierto.
- **O4:** Alianzas estratégicas con COAC para impulsar productos no financieros.

- **O5:** Apoyo de gobiernos u organismos extranjeros para impulsar programas de cooperativismo.
- **O6:** Mayor diversidad de canales que faciliten la llegada de productos financieros.

3.5.2.2 Amenazas

- **A1:** Reformas legales estatales que afectan la relación laboral con los funcionarios especialmente en costos.
- **A2:** Intrusión y ataques a nuestros sistemas (cyber hackers, secuestro informático).
- **A3:** Exposición a eventos de la naturaleza (sismos o volcán, por ejemplo).
- **A4:** Productos y servicios ofrecidos en el mercado con procesos más efectivos por parte de otros prestadores.
- **A5:** Presencia de prestamistas informales (agiotistas).
- **A6:** Creciente inseguridad: presencia migratoria y delincuencia en el país.

3.5.3 Matriz cuadrática FODA

Tabla 8. Matriz de componentes del FODA

<p>F1: Personal competente y comprometido con la institución.</p> <p>F2: Contar con Herramientas Tecnológicas que optimizan funcionamiento.</p> <p>F3: Capacitaciones continuas al personal.</p> <p>F4: Fuerte orientación a Metas y resultados medibles.</p> <p>F5: Manejo de Cartera de Crédito, minimiza riesgo y maximiza rentabilidad.</p> <p>F6: Productos y servicios de calidad con un amplio portafolio de los mismos.</p>	<p>O1: Implantar Diseño del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>O2: Posibilidad de formalizar convenios con instituciones que permitan la formación y capacitación del talento humano.</p> <p>O3: Aprovechamiento de tecnología disponible y uso de software de código abierto.</p> <p>O4: Alianzas estratégicas con COAC para impulsar productos no financieros.</p> <p>O5: Apoyo de gobiernos u organismos extranjeros para impulsar programas de cooperativismo.</p> <p>O6: Mayor diversidad de canales que faciliten la llegada de productos financieros.</p>
<p>D1: Estructura Organizacional, no está hecha en base a Procesos.</p> <p>D2: Sistema de comunicación interna no fortalecido.</p> <p>D3: Falta de difusión y capacitación sobre el uso de las herramientas tecnológicas.</p> <p>D4: Procedimiento de Gestión y construcción normativa está basado más en buenas intenciones que en un procedimiento.</p> <p>D5: Se da cumplimiento parcial a las normativas de Gestión de Riesgos.</p> <p>D6: Necesidad de crear un modelo de gestión, adoptar normas de calidad y estandarización de procesos en forma paulatina.</p>	<p>A1: Reformas legales estatales que afectan la relación laboral con los funcionarios especialmente en costos.</p> <p>A2: Intrusión y ataques a nuestros sistemas (cyber hackers, secuestro informático).</p> <p>A3: Exposición a eventos de la naturaleza (sismos o volcán, por ejemplo).</p> <p>A4: Productos y servicios ofrecidos en el mercado con procesos más efectivos por parte de otros prestadores.</p> <p>A5: Presencia de prestamistas informales (agiotistas).</p> <p>A6: Creciente inseguridad: presencia migratoria y delincuencia en el país.</p>

Fuente: FODA - COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: El Autor

Tabla 9. Matriz del cruce de variables del FODA

FODA	O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	A6	
F1	1	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	7
F2	1	-	1	1	-	1	-	1	-	1	-	-	6
F3	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-	6
F4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-	1	10 5
F5	1	1	1	1	1	1	-	-	1	-	-	1	8
F6	1	-	1	1	1	1	-	1	-	-	1	-	7
D1	1	-	-	-	-	-	1	-	-	1	1	-	4
D2	1	-	-	-	-	-	1	1	-	1	-	-	4
D3	1	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	3
D4	1	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	3
D5	1	-	-	-	-	-	1	-	1	1	-	-	4
D6	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-	6
	12	5	7	7	6	7	6	5	3	6	2	2	6

Fuente: FODA COAC Sumac Lacta Ltda

Elaborado por: El Autor

Tabla 10. Matriz Priorizada del FODA

FODA	O	A
F	<p>F5: Manejo de Cartera de Crédito, minimiza riesgo y maximiza rentabilidad.</p> <p>F6: Productos y servicios de calidad con un amplio portafolio de los mismos.</p>	<p>O6: Mayor diversidad de canales que faciliten la llegada de productos financieros.</p>
D	<p>D5: Se da cumplimiento parcial a las normativas de Gestión de Riesgos.</p> <p>D6: Necesidad de crear un modelo de gestión, adoptar normas de calidad y estandarización de procesos en forma paulatina.</p>	<p>A6: Creciente inseguridad: presencia migratoria y delincuencia en el país.</p>

Fuente: FODA - COAC Sumac Lacta Ltda

Elaborado por: El Autor

3.6 MATRICES DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.6.1 Matriz EFE

Esta matriz es vital para determinar el comportamiento de la cooperativa frente a factores externos fundamentales como: información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Tabla 11. Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

FACTORES DETERMINANTES	Ponderada	Calif.	Multiplic.
OPORTUNIDADES			
Implantar Diseño del Sistema de Gestión de Calidad	0.12	4.00	0.48
Posibilidad de formalizar convenios con instituciones que permitan la formación y capacitación del talento humano	0.08	3.00	0.24
Aprovechamiento de tecnología disponible y uso de software de código abierto	0.07	3.00	0.21
Alianzas estratégicas con COAC para impulsar productos no financieros	0.06	2.00	0.12
Apoyo de gobiernos u organismos extranjeros para impulsar programas de cooperativismo	0.05	2.00	0.10
Mayor diversidad de canales que faciliten la llegada de productos financieros	0.10	3.00	0.30
AMENAZAS			
Reformas legales estatales que afectan la relación laboral con los funcionarios especialmente en costos	0.10	4.00	0.40
Intrusión y ataques a nuestros sistemas (cyber hackers, secuestro informático)	0.10	2.00	0.20
Exposición a eventos de la naturaleza (sismos o volcán, por ejemplo)	0.04	1.00	0.04
Productos y servicios ofrecidos en el mercado con procesos más efectivos por parte de otros prestadores	0.10	1.00	0.10
Presencia de prestamistas informales (agiotistas)	0.08	1.00	0.08
Creciente inseguridad: presencia migratoria y delincuencia en el país	0.10	2.00	0.20
TOTAL	1.00		2.47

Fuente: experiencia del autor en la COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: El Autor

Interpretación: De acuerdo al resultado de la matriz EFE, la COAC Sumac Llacta no llega a la base de 2,50. La empresa debe mejorar urgentemente sus aspectos externos con el fin de lograr un nivel aceptable en el aprovechamiento de oportunidades y enfrentamiento de amenazas. Por lo tanto, el nivel gerencial debe priorizar los factores externos determinantes de la empresa, especialmente con las amenazas, con el propósito de mejorar su desempeño en el mercado de las cooperativas e instituciones bancarias.

3.6.2 Matriz EFI

De la misma manera en que se realiza una evaluación sobre los factores externos que afectan a la industria y a la organización, es necesario examinar el interior de la misma basándose en las fortalezas y debilidades más importantes que presenta.

Tabla 12. Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

FACTORES DETERMINANTES	Ponderada	Calif.	Multiplic.
FORTALEZAS			
Personal competente y comprometido con la institución.	0.15	4.00	0.60
Contar con Herramientas Tecnológicas que optimizan funcionamiento.	0.10	3.00	0.30
Capacitaciones continuas al personal	0.08	3.00	0.24
Fuerte orientación a Metas y resultados medibles	0.06	3.00	0.18
Manejo de Cartera de Crédito, minimiza riesgo y maximiza rentabilidad	0.08	3.00	0.24
Productos y servicios de calidad con un amplio portafolio de los mismos	0.10	3.00	0.30
DEBILIDADES			0.00
Estructura Organizacional, no está hecha en base a Procesos	0.07	2.00	0.14
Sistema de comunicación interna no fortalecido	0.08	1.00	0.08
Falta de difusión y capacitación sobre el uso de las herramientas tecnológicas	0.07	1.00	0.07
Procedimiento de Gestión y construcción normativa está basado más en buenas intenciones que en un procedimiento	0.07	2.00	0.14
Se da cumplimiento parcial a las normativas de Gestión de Riesgos	0.08	1.00	0.08
Necesidad de crear un modelo de gestión, adoptar normas de calidad y estandarización de procesos en forma paulatina	0.06	2.00	0.12
TOTAL	1.00		2.49

Fuente: experiencia del autor en la COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: El Autor

Interpretación: Se puede observar que en la matriz EFI, la COAC Sumac Llacta no supera la base de 2,50. Lo cual significa que la cooperativa debe potenciar sus fortalezas y reducir y/o eliminar las debilidades con el fin de alcanzar un nivel aceptable. El nivel gerencial debe priorizar elementos, aunar esfuerzos y tomar cartas en el asunto para mantener el equilibrio de los factores internos.

3.7 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

La elaboración del manual de calidad conforme los requisitos de la norma ISO 9001:2015; permitirá estandarizar los procesos de la COAC “Sumac Llacta Ltda.”. Asimismo, basados en los objetivos y resultados de las encuestas del presente estudio, prestando especial énfasis en las preguntas 4 y 8 de las encuestas dirigidas hacia los colaboradores; y en la pregunta 5 de la encuesta aplicada a los socios; se ratifica que: estar a la vanguardia y obtener parámetros internacionales de calidad fortalecen a la institución, con mejoras notables en el rendimiento no solo de un área específica sino de la cooperativa en general, resultando beneficiados tanto el cliente interno como el socio.

Hay que tomar en cuenta que, apuntar hacia una mejora continua es un proceso que genera resistencia, sin embargo, mediante el trabajo en equipo y la disposición de colaboradores con actitud positiva ante el cambio continuo, mejorará: la comunicación y coordinación entre los diferentes departamentos de la cooperativa, lo cual conlleva un mayor impacto en la satisfacción y óptimo servicio al cliente. En definitiva, con el manual de calidad para la cooperativa “Sumac Llacta Ltda.” se obtendrán procesos eficaces y eficientes que catapultarán a la organización a destacarse en el mercado cooperativista y empresarial ecuatoriano.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

“Diseño de un sistema de gestión de calidad conforme la norma ISO 9001:2015 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., de la ciudad de Riobamba para el año 2019”.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

En la búsqueda constante de destacarse institucionalmente y debido a la alta competitividad cooperativista empresarial; en los directivos de la COAC Sumac Llacta Ltda., de la ciudad de Riobamba, ha despertado un especial interés por el “Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad” para consolidar aquellos procesos realizados por el personal de la empresa.

Se toma como referencia y guía: las normas internacionales ISO 9001:2015, que permitirán la creación de un manual de calidad. Mismo que elevará los niveles de eficiencia y eficacia de la cooperativa y generará una mejor atención a los clientes (tanto internos como externos) a través de productos y servicios financieros que cumplan altos estándares de calidad.

Por tal motivo, el diseño del sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para la COAC Sumac Llacta Ltda., de la ciudad de Riobamba., se aprecia en las siguientes páginas denominado “Manual del Sistema de Gestión de la Calidad”, mismo que contiene diez cláusulas para la gestión y mejoramiento continuo de la calidad.

“COAC SUMAC LLACTA LTDA.”



“MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD,
SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2015”.

VERSIÓN No. 1	DICIEMBRE 2018	CÓDIGO: SGC.V.01
---------------	----------------	------------------

Histórico de modificaciones

VERSIÓN	FECHA	CLÁUSULA	CAUSA DE MODIFICACIÓN
1	14 de diciembre de 2018	Todos	Primera edición

DESTINATARIO:	Firma: Fecha:	COPIA <input type="checkbox"/> Controlada N° ... <input type="checkbox"/> No controlada N° ...
--	------------------------------	---

Elaborado por: Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	Revisado por: Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	Aprobado por: Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS
14 de dic. de 2018	14 de dic. de 2018	14 de dic. de 2018

INTRODUCCIÓN

En el presente documento se encuentra un esquema de diez cláusulas que representan un índice básico que tiene que compartir cualquier norma de sistema de gestión. Las primeras tres cláusulas hablan de generalidades: en dónde se puede aplicar, qué normas se pueden tomar como referente y cuáles términos y definiciones son adecuados para interpretarla; y a partir de la cláusula cuarta a la décima se encuentra una estructura de alto nivel (los requisitos del sistema de gestión ISO 9001:2015 de calidad que se debe implementar), con otros sistemas de gestión regulados.

Previo consenso de los directivos de la organización se pueden hacer revisiones extraordinarias al presente documento. La revisión, cambio, corrección, actualización, mantenimiento o modificación de este manual puede ser en forma total o parcial, siempre y cuando se haga constar en el histórico de modificaciones, de manera que su última edición sea válida.

4.2.1 ALCANCE

El propósito del presente manual del sistema de gestión de la calidad es mejorar en términos de eficiencia y valor agregado en los procesos internos; demostrando así, la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios financieros que en la medida de lo posible superen las expectativas del cliente.

Además, cabe mencionar que se tomará en cuenta los lineamientos del presente manual para todas las principales: áreas funcionales, procesos internos y las partes interesadas de la COAC Sumac Llacta Ltda. Asegurando la supervivencia de la organización dentro de un entorno cada vez más complejo y dinámico.

4.2.2 REFERENCIAS NORMATIVAS

El presente sistema de gestión de la calidad se basa en directrices establecidas por el modelo normativo ISO 9000, referencia indispensable para la aplicación del presente documento: la ISO 9001:2015, Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario.

Existen archivos e información que no habrá que modificar en su totalidad sino más bien palabras clave o conceptos como el de la política de calidad.

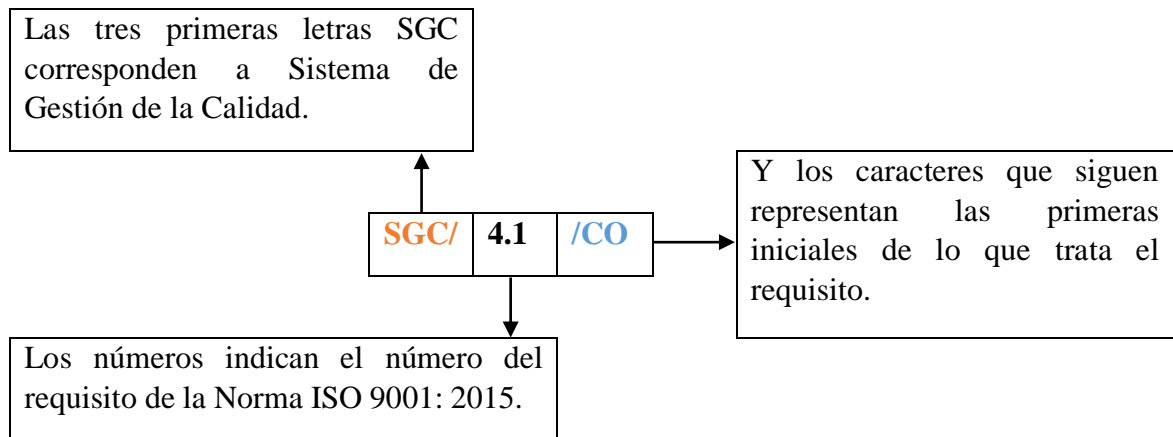
Asimismo, se consideran los principios cooperativos, leyes y reglamentos aplicables a la COAC Sumac Llacta Ltda, tales como: Código Orgánico Interno, Manuales de funciones, Código de trabajo, Ley de Economía Popular y Solidaria de la SEPS, entre otros; que permiten un adecuado control y supervisión de las actividades de la organización para impulsar el desarrollo económico popular de la ciudadanía y del país en general.

4.2.3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para el manual de SGC, se toma como base los términos y definiciones que constan en la norma ISO 9000, no obstante, la COAC Sumac Llacta Ltda., puede añadir y utilizar su propia terminología; porque a pesar de que todas las organizaciones comparten cuestiones en común, cada una afronta una realidad diferente y única. (Gómez, 2015). Entre los términos que se usan con frecuencia en el presente documento tenemos: parte interesada o grupo de interés, requisito (necesidad o expectativa generalmente obligatoria), alta dirección (quienes controlan una organización), políticas, objetivo, riesgo, proceso, competencias, información documentada (información a ser controlada), auditoría, conformidad, inconformidad, acciones correctivas, y mejora continua, por citar algunas (Gómez, 2015).

Con la finalidad de llevar de manera sistemática la elaboración del manual; la codificación se ha desarrollado siguiendo un procedimiento que detalla a continuación:

Figura 20. Codificación del SGC



4.2.4 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

4.2.4.1 Entendiendo la organización y su contexto.

Acerca del requisito:	<ul style="list-style-type: none"> Revisar los factores internos y externos que afectan al desarrollo de las actividades de la COAC, para alcanzar resultados esperados mediante el uso eficiente del SGC (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	---

Para dar cumplimiento al requisito, la COAC Sumac Lacta Ltda., utilizó metodologías de gran aporte analítico que permitan generar información suficiente y relevante del entorno, entre ellas está el FODA con el fin de analizar el contexto interno y externo de la organización.

Esta información denominada “determinación del contexto de la organización” e identificada con el código **SGC/4.1/CO**, la misma que se encuentra resumida en la siguiente tabla.

Figura 21. (SGC/4.1/CO) Determinación del contexto de la organización

CÓDIGO: SGC/4.1/CO PÁGINAS: 4	<u>COAC SUMAC LLACTA LTDA.</u> “DETERMINACIÓN DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN”	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
1. OBJETIVO		
Revisar los factores internos y externos que afectan al desarrollo de las actividades de la COAC, para alcanzar resultados esperados mediante el uso eficiente del SGC (Nuevas Normas ISO, 2018).		
2. PROCEDIMIENTO		
Entradas	Actividad	Salidas
Contexto de la organización: <ul style="list-style-type: none"> Factores internos Factores externos 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar análisis de factores internos. Desarrollar la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Elaborar las Matrices de Evaluación de Factores: Externos (EFE) e Internos (EFI). 	Comprensión del contexto de la organización
3. MATRIZ FODA		
Análisis interno	Fortalezas (+) F1: Personal competente y comprometido con la institución. F2: Contar con Herramientas Tecnológicas que optimizan funcionamiento. F3: Capacitaciones continuas al personal. F4: Fuerte orientación a Metas y resultados medibles. F5: Manejo de Cartera de Crédito, minimiza riesgo y maximiza rentabilidad. F6: Productos y servicios de calidad con un amplio portafolio de los mismos.	Debilidades (-) D1: Estructura Organizacional, no está hecha en base a Procesos. D2: Sistema de comunicación interna no fortalecido. D3: Falta de difusión y capacitación sobre el uso de las herramientas tecnológicas. D4: Procedimiento de Gestión y construcción normativa está basado más en buenas intenciones que en un procedimiento. D5: Se da cumplimiento parcial a las normativas de Gestión de Riesgos. D6: Necesidad de crear un modelo de gestión, adoptar normas de calidad y estandarización de procesos en forma paulatina.

Análisis externo	<p>Oportunidades (+)</p> <p>O1: Implantar Diseño del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>O2: Posibilidad de formalizar convenios con instituciones que permitan la formación y capacitación del talento humano.</p> <p>O3: Aprovechamiento de tecnología disponible y uso de software de código abierto.</p> <p>O4: Alianzas estratégicas con COACs para impulsar productos no financieros.</p> <p>O5: Apoyo de gobiernos u organismos extranjeros para impulsar programas de cooperativismo.</p> <p>O6: Mayor diversidad de canales que faciliten la llegada de productos financieros.</p>	<p>Amenazas (-)</p> <p>A1: Reformas legales estatales que afectan la relación laboral con los funcionarios especialmente en costos.</p> <p>A2: Intrusión y ataques a nuestros sistemas (cyber hackers, secuestro informático).</p> <p>A3: Exposición a eventos de la naturaleza (sismos o volcán, por ejemplo).</p> <p>A4: Productos y servicios ofrecidos en el mercado con procesos más efectivos por parte de otros prestadores.</p> <p>A5: Presencia de prestamistas informales (agiotistas).</p> <p>A6: Creciente inseguridad: presencia migratoria y delincuencia en el país.</p>
-------------------------	--	--

4. MATRIZ EFE			
Factores externos determinantes de éxito	Ponderada	Calif.	Multiplic.
Oportunidades			
Implantar Diseño del Sistema de Gestión de Calidad	0.12	4.00	0.48
Posibilidad de formalizar convenios con instituciones que permitan la formación y capacitación del talento humano	0.08	3.00	0.24
Aprovechamiento de tecnología disponible y uso de software de código abierto	0.07	3.00	0.21
Alianzas estratégicas con COAC para impulsar productos no financieros	0.06	2.00	0.12
Apoyo de gobiernos u organismos extranjeros para impulsar programas de cooperativismo	0.05	2.00	0.10
Mayor diversidad de canales que faciliten la llegada de productos financieros	0.10	3.00	0.30
Amenazas			
Reformas legales estatales que afectan la relación laboral con los funcionarios especialmente en costos	0.10	4.00	0.40
Intrusión y ataques a nuestros sistemas (cyber hackers, secuestro informático)	0.10	2.00	0.20
Exposición a eventos de la naturaleza (sismos o volcán, por ejemplo)	0.04	1.00	0.04
Productos y servicios ofrecidos en el mercado con procesos más efectivos por parte de otros prestadores	0.10	1.00	0.10
Presencia de prestamistas informales (agiotistas)	0.08	1.00	0.08
Creciente inseguridad: presencia migratoria y delincuencia en el país	0.10	2.00	0.20
TOTAL	1.00		2.47

Nota: La calificación de 1 al 4 indica, qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la organización a ese factor, donde 4 = Excelente, 3 = Muy bueno, 2 = Regular y 1 = Deficiente

Interpretación: De acuerdo al resultado de la matriz EFE, la COAC Sumac Llacta no llega a la base de 2,50. La empresa debe mejorar urgentemente sus aspectos externos con el fin de lograr un nivel aceptable en el aprovechamiento de oportunidades y enfrentamiento de amenazas. Por lo tanto, la alta dirección debe priorizar los factores externos determinantes de la empresa, especialmente con las amenazas; con el propósito de mejorar su desempeño en el mercado de las cooperativas e instituciones bancarias.

5. MATRIZ EFI			
Factores internos determinantes de éxito	Ponderada	Calif.	Multiplic.
Fortalezas			
Personal competente y comprometido con la institución.	0.15	4.00	0.60
Contar con Herramientas Tecnológicas que optimizan funcionamiento.	0.10	3.00	0.30
Capacitaciones continuas al personal	0.08	3.00	0.24
Fuerte orientación a Metas y resultados medibles	0.06	3.00	0.18
Manejo de Cartera de Crédito, minimiza riesgo y maximiza rentabilidad	0.08	3.00	0.24
Productos y servicios de calidad con un amplio portafolio de los mismos	0.10	3.00	0.30
Debilidades			
Estructura Organizacional, no está hecha en base a Procesos	0.07	2.00	0.14
Sistema de comunicación interna no fortalecido	0.08	1.00	0.08
Falta de difusión y capacitación sobre el uso de las herramientas tecnológicas	0.07	1.00	0.07
Procedimiento de Gestión y construcción normativa está basado más en buenas intenciones que en un procedimiento	0.07	2.00	0.14
Se da cumplimiento parcial a las normativas de Gestión de Riesgos	0.08	1.00	0.08
Necesidad de crear un modelo de gestión, adoptar normas de calidad y estandarización de procesos en forma paulatina	0.06	2.00	0.12
TOTAL	1.00		2.49

Nota 2: Para los valores asignados, se otorga peso según su importancia, para que la suma total sea igual a 1 sin importar el número de factores.

Nota 3: La clasificación de 1 a 4 indica que, si representa: una debilidad importante = 1, debilidad menor = 2, una fortaleza menor = 3 o una fortaleza importante = 4.

Interpretación: Se puede observar que en la matriz EFI, la COAC Sumac Llacta no supera la base de 2,50. Lo cual significa que la cooperativa debe potenciar sus fortalezas y reducir y/o eliminar las debilidades con el fin de alcanzar un nivel aceptable. La alta dirección debe priorizar elementos, aunar esfuerzos y tomar cartas en el asunto para mantener el equilibrio de los factores internos.

6. SEGUIMIENTO Y REVISIÓN DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

La presente información documentada se dará seguimiento y revisión, cuando menos, una vez al año, en el mes de diciembre o antes (en el caso de presentarse algún cambio o mejora significativos en cuestiones internas y externas).

7. RESPONSABLE

El responsable de elaborar, utilizar, difundir y mejorar la presente información documentada es la alta dirección de la organización.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS

4.2.4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Acerca del requisito:	<ul style="list-style-type: none">Determinar las partes interesadas, requisitos pertinentes del SGC para realizar su respectivo seguimiento y revisión de la información (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	---

Las partes interesadas y sus requisitos se convierten en factores clave del Sistema de Gestión de la Calidad para proporcionar productos y servicios que satisfagan dichos requisitos. Tanto las partes interesadas como sus requisitos van cambiando con el tiempo, por lo que son objeto de revisión periódica (por ejemplo, en la revisión por la dirección).

La COAC Sumac Llacta, motivada por la importancia que constituyen las partes interesadas, establece la información documentada con Código SGC/4.2/PI; que a través de la misma da conformidad a este requisito.

Figura 22. (SGC/4.2/PI) Determinación de las partes interesadas y sus expectativas

CÓDIGO: SGC/4.2/PI No. DE PÁG: 4	<u>COAC SUMAC LLACTA LTDA.</u> “DETERMINACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS Y SUS EXPECTATIVAS”	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
1. OBJETIVO		
Determinar las partes interesadas y los requisitos pertinentes para el sistema de gestión de la calidad (SGC).		
2. CÓMO REALIZAR		
Entradas	Actividad	Salidas
Comprensión del contexto de la organización. Procesos de la organización. Partes interesadas comunes de organizaciones similares.	<ul style="list-style-type: none"> • Describir las partes interesadas para el SGC. • Analizar las partes interesadas Ref.: SGC/4.2/PI/AN-1 	Determinación de las partes interesadas. Registro de los requisitos de las partes interesadas
3. DETERMINAR LAS PARTES INTERESADAS PARA SGC		
<p style="text-align: center;">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAC LLACTA LTDA.</p>		
4. ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS		
Para el análisis de las partes interesadas se ha utilizado y se utilizará en próximas actualizaciones la información documentada “Metodología de identificación y análisis de las partes interesadas” que se encuentra detallado en el formato identificado con el código SGC/4.2/PI/AN-1, que contiene la metodología para llevar a cabo el análisis.		

Continúa en la siguiente página

PARTES INTERESADAS	Interacción	Requisitos implícitos o legales		Cómo podría las partes interesadas...	
	Proceso con el que interacciona	Necesidades	Expectativas	Impactar al SGC	Ser impactado por el SGC
1°. Socios	SGC, gestión de productos y servicios financieros, inversiones, créditos y atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Productos y servicios financieros de calidad. - Tasas de interés atractivas, acceso a servicios y préstamos financieros. - Facilidades de pago en caso de acceder a créditos, sistema de pagos interbancarios, giros internacionales, servicio de recaudaciones, entre otros. - Según la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, en su artículo 4 – 2; los consumidores tienen libertad de elegir productos y servicios, esperando calidad en los mismos (Ecuonline, 2018). 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de productos y servicios financieros que superen las expectativas. - Seguridad en transacciones. - Estricto cumplimiento de las leyes y reglamentos. 	Niveles de exigencia, constantes requerimientos de mejora.	Beneficios en la calidad de servicios, excelencia y enfoque al cliente.
2°. Personal de la organización	Gestión de productos financieros, inversiones, créditos, servicios, contabilidad financiera y atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad laboral. - Oportunidades de ascenso y programas de capacitación. - Funciones claras y específicas; y claridad en la cadena de mando. - Remuneración justa y pago de utilidades. - Recursos físicos y digitales para el desarrollo y cumplimiento organizacional empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad absoluta de la estabilidad laboral. - Desarrollo profesional y participación en la decisión de la organización. - Superación en el cumplimiento de las leyes laborales. 	Entendimiento y eficiencia en el desarrollo de los procesos.	Gestión de conocimiento. Cumplimiento de sus requisitos y expectativas.
3°. Proveedores	Gestión de convenios a través de servicios bancarios y contabilidad financiera.	<ul style="list-style-type: none"> - Negociación de mutuo beneficio. - Pagos oportunos y en términos definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener y renovar los convenios y acuerdos interinstitucionales. - Ampliar la gama de servicios y productos financieros. 	Brindar una solvencia crediticia y económica sólida.	Procesos eficientes con los convenios mantenidos con otras instituciones

4°. Asamblea General de Representantes y alta dirección	Administración estratégica del SGC, gestión de talento humano, mejora continua, gestión de riesgos y oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño global eficiente de la organización. - Búsqueda constante de ventajas competitivas. - Establecimiento de procesos esenciales de valor agregado. - Conformidad del SGC, logro de los objetivos de calidad, satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficacia, eficiencia y buen manejo financiero en las actividades de la organización. - Compromiso y trabajo en equipo con todo el personal para el logro de los resultados previstos. 	Su apoyo, presencia y liderazgo es indispensable en la implementación y mantenimiento del SGC	La presencia o ausencia de coherencia en su estilo de liderazgo puede asegurar el éxito o el fracaso de la implementación del SGC.
---	--	---	--	---	--

PARTES INTERESADAS	ANÁLISIS DE RELEVANCIA			COMPROMISO
	Influencia	Impacto	Resultado de análisis	¿Cómo vamos a involucrar a este grupo de interés?
1°. Socios	Baja	Alto	Mantener satisfechos	Satisfacción del cliente, actualización constante de requisitos y manual del SGC.
2°. Personal	Alta	Bajo	Mantener informados	Designación de funciones y responsabilidades.
3°. Proveedores	Baja	Bajo	Monitorear	Comunicación eficiente sobre procesos que los involucran.
4°. Asamblea General de Representantes y Alta Dirección	Alta	Alto	Trabajar cerca con ellos	Participación proactiva en la implementación del SGC.

<p>1. SEGUIMIENTO Y REVISIÓN</p> <p>La presente información documentada se dará seguimiento y revisión, cuando menos, una vez al año, en el mes de diciembre o antes (en el caso de presentarse algún cambio o mejora significativos en cuestiones internas y externas).</p>	<p>2. RESPONSABLE</p> <p>El responsable de elaborar, difundir, utilizar y mejorar esta información documentada es la alta dirección de la organización.</p>
---	--

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la Carrera de Ingeniería de Empresas	Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS

Figura 23. (SGC/4.2/PI/AN-1) Metodología de identificación y análisis de las partes interesadas

CÓDIGO: SGC/4.2/PI/AN-1 TOTAL PÁG.: 2	COAC SUMAC LLACTA. LTDA. “METODOLOGÍA DE IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
1. OBJETIVO		
Determinar las partes interesadas y los requisitos pertinentes para el sistema de gestión de la calidad SGC.		
2. Determinar las necesidades y expectativas de esta parte interesada		
<ul style="list-style-type: none"> - Complete el cuestionario para conocer los intereses del SGC. - Realice un taller con la presencia del personal y alta dirección de la organización para obtener la información pertinente. 		
2.1. Identificación de la parte interesada		
Nombre/Puesto/Rol:	Datos de contacto:	
Proceso en el que participa:	Fecha de entrevista:	
2.2. Requerimientos		
¿Qué resultados requiere, espera o desea del proceso o del SGC? Las necesidades y expectativas pueden categorizarse en términos de: función, costo, tiempo, sorpresas, flexibilidad, eficacia.		
Elementos mencionados	Expectativa	
1.		
2.		
3.		
...		
2.3. Medidas		
¿Qué medidas podríamos utilizar para validar que estamos logrando sus requerimientos?		
1.		
2.		
3.		
...		
2.4. Impacto		
¿Qué cambios espera en su persona u organización por el desempeño de nuestro SGC?		
1.		
2.		
3.		
...		
2.5. Participación		
¿Cómo ve su rol al interactuar en el proceso?		
1.		
2.		
3.		
...		

2.6. Sus aportaciones y roles ¿Qué elementos o cambios cree usted o su organización deben proporcionar para que nuestro sistema sea eficaz? ¿Quién sería el responsable de estas aportaciones?	
Aportaciones	Responsabilidades
1.	
2.	
3.	
...	

3. Actividad del Analista - Mencione posibles impactos (+) o (-) que éste interesado podría tener sobre la organización. - Mencione posibles impactos (+) o (-) que la organización podría tener sobre este interesado.
--

4. Clasifique el nivel de relevancia del interesado para el SGC			
4.1. MATRIZ DE INFLUENCIA E IMPACTO Determinar en qué cuadrante se ubica cada una de las partes interesadas.			
IMPACTO	ALTO	Mantener satisfecho Mantener informados nunca ignorarlos	Trabajar cerca con ellos Gestionar atentamente (Riesgos y oportunidades)
	BAJO	Monitorear (Esfuerzo mínimo) Mantener informados con mínimo esfuerzo	Mantener informado Trabajar con ellos
		BAJA	ALTA
INFLUENCIA			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS

4.2.4.3 Establecimiento del alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

Acerca del requisito:	<ul style="list-style-type: none"> Se establece el alcance del SGC mediante: límites y especificando su aplicabilidad en la COAC (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	--

Se ha establecido la información documentada “determinación alcance del sistema de gestión de la calidad” con el código SGC/4.3/A.SGC donde se da conformidad a este requisito.

Figura 24. (SGC/4.3/A.SGC) Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

CÓDIGO: SGC/4.3/A.SGC No. de pág.: 1	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
1. OBJETIVO Establecer el alcance del SGC.		
2. CÓMO HACER		
Entradas	Actividad	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> - Comprensión del contexto de la organización. - Comprensión de partes interesadas - Mapa de proceso. - Catálogo de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones - Solicitar Juicio de expertos. - Determinar los límites. - Determinar la aplicabilidad - Declaración del alcance del SGC 	<ul style="list-style-type: none"> - Información documentada del alcance. - Información documentada justificando los requisitos de la norma que no aplican.
3. DETERMINAR LÍMITES		
Se limita a lo siguiente:		
<p>3.1. Servicios: Actividades de recepción de depósitos y/o similares cercanos de depósitos y la concesión de créditos o préstamos de fondos. La concesión de crédito puede adoptar diversas formas, como préstamos, hipotecas, transacciones con tarjetas de crédito, etc. Esas actividades son realizadas en general por instituciones monetarias diferentes de los bancos centrales, como: cooperativas de crédito y actividades de giro postal. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU 4.0): K6419.02.02</p>		
3.2. Partes interesadas	3.3. Procesos	
(1) Socios, (2) personal, (3) proveedores y (4) Asamblea General de Representantes y Alta Dirección de la COAC Sumac Llacta Ltda.	(1) Administración y planificación; (2) Ahorros; (3) Inversiones; (4) Créditos; (5) Gestión de recursos; (6) Gestión financiera; (7) Gestión de talento humano.	
4. Determinar aplicabilidad de los requisitos del SGC		
Se aplica todos los requisitos del SGC; excepto los requisitos: 8.3 con relación al desarrollo de bienes y; 8.4 respecto al control de suministro externo.		
5. Declaración del alcance del sistema de gestión de la calidad		
Véase la información documentada SGC/4.3/AL		

Figura 25. (SGC/4.3/AL) Declaración alcance del SGC

CÓDIGO: SGC/4.3/AL No. DE PÁG.: 1	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “DECLARACIÓN ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”.	VERSIÓN:01 DICIEMBRE 2018
<p>“En la COAC Sumac Llacta Ltda., el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad es la prestación de productos y servicios financieros innovadores de calidad, bajo los principios cooperativos, buscando permanentemente el fortalecimiento de la Economía Social, Popular y Solidaria de sus asociados y clientes con un enfoque de género, incremento de ingresos económicos familiares, inversiones con productividad y rentabilidad justa; también incluimos procesos de Administración y planificación, Gestión de recursos, Gestión financiera y Gestión de talento humano.</p> <p><u>Declaramos como no aplicables:</u> el requisito 8.3 Diseño y desarrollo de productos y servicios, porque todos los requisitos y especificaciones de los servicios financieros que brinda la cooperativa, es manejado directamente por el Administrador de Sistemas; de acuerdo a las necesidades de la contabilidad financiera y especificaciones de la Alta Gerencia. Asimismo, el requisito 8.4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente, porque en la presente guía: se abordan exclusivamente los servicios financieros propios de la cooperativa.</p>		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS

4.2.4.4 Sistema de Gestión de Calidad.

Acerca del requisito:	<ul style="list-style-type: none"> La COAC tiene el deber de crear, implementar, conservar y mejorar continuamente su SGC; gestionando los procesos (aspecto de especial énfasis) e interacciones de acuerdo a la ISO 9001:2015 (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	---

La cooperativa ha comprendido que los procesos deben gestionarse como un sistema, creando las redes de los procesos, sus secuencias y sus interacciones.

La operación coherente de este sistema es llamada “enfoque de sistemas para la gestión”. Para dar cumplimiento a este requisito se ha desarrollado actividades pertinentes que se evidencian en la información documentada “sistema de gestión de calidad y sus procesos” con el código SGC/4.4/MPR. y la información documentada “representación esquemática del proceso” con el código SGC/4.4/A-H.1 al 4.

Figura 26. (SGC/4.4/MPR) SGC y sus procesos

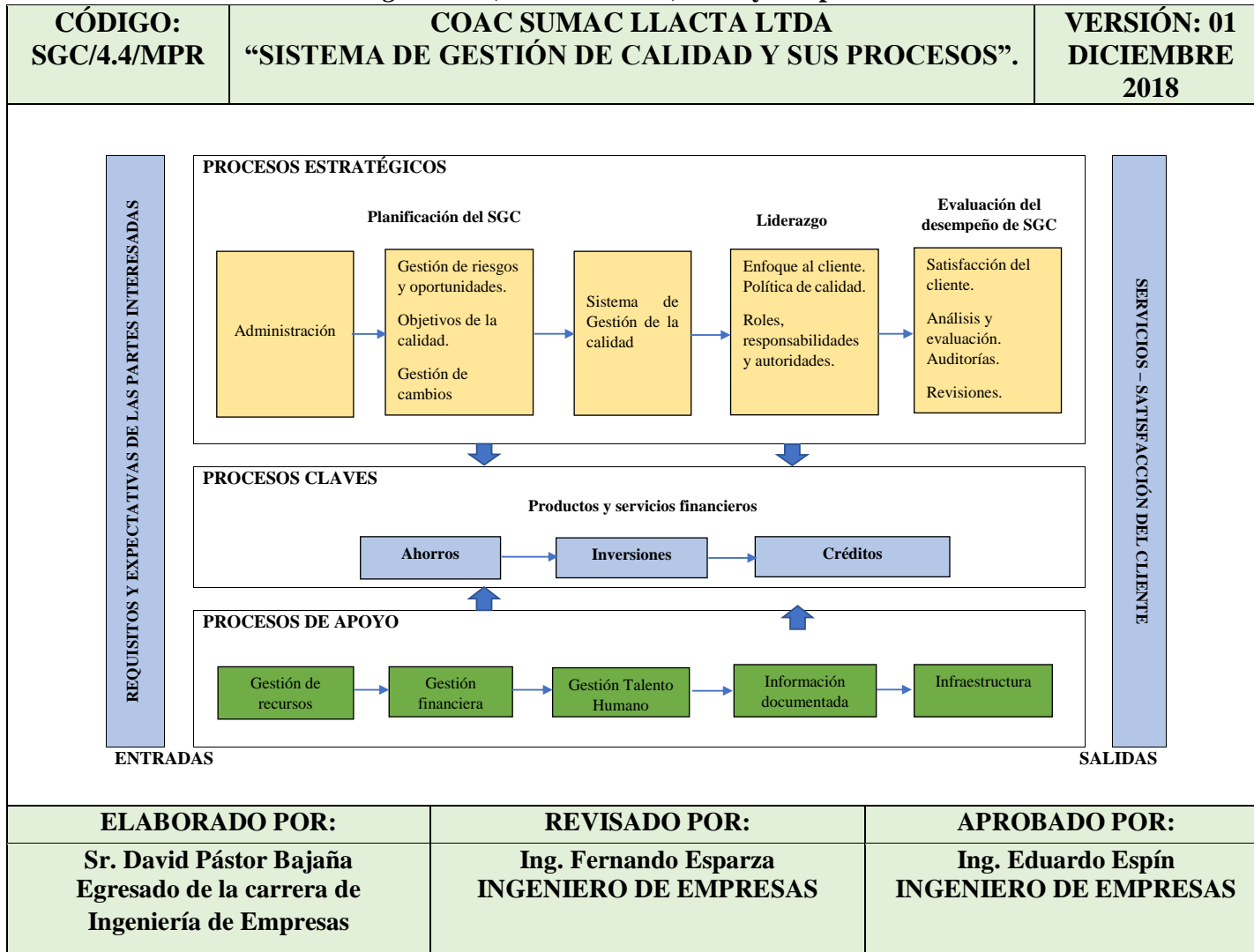


Figura 27. (SGC/4.4/A-H.1) Representación esquemática del proceso: Administración y planificación

CÓDIGO: SGC/4.4/A-H.1 No. de pág.: 1	COAC SUMAC LLACTA LTDA “REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA DEL PROCESO”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
1. Proceso: ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN	2. Responsables y autoridades: GERENTE GENERAL	3. Tipo: ESTRATÉGICO O GOBERNANTES
4. PROPÓSITO: Guiar a la cooperativa hacia la consecución de la visión empresarial, objetivos empresariales, grupales y personales y crear una cultura organizacional sólida enmarcada en la calidad de servicio, honestidad y reciprocidad que contribuyan a la sostenibilidad de la organización.		
5. ENTRADAS	6. ACTIVIDADES	7. SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> - Comprensión del contexto de la organización. - Comprensión de los requisitos de las partes interesadas con énfasis en los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar el SGC y Proceso administrativo: Planear, Organizar, Integrar, Dirigir y Controlar 	<ul style="list-style-type: none"> - Logro de resultados - Bienestar para las partes interesadas. - Aseguramiento de supervivencia. - Beneficios para accionistas.
8. Recursos Personas, infraestructura, información, modelos administrativos.	9. Criterios y métodos (para asegurar la operación eficaz y el control) Gestión basada en procesos, sistema de gestión de la calidad, conocimiento y cumplimiento estricto de las leyes, responsabilidad social.	
10. Indicadores de desempeño Estados financieros, rotación del personal, cuota de mercado, entre otros.	11. Riesgos y oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - Factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. - Know-How del negocio. 	
ELABORADO POR: Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	REVISADO POR: Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	APROBADO POR: Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS

Figura 28. (SGC/4.4/A-H.2) Representación esquemática del proceso: Planificación SGC

CÓDIGO: SGC/4.4/H.2 No. DE PÁG.: 1	COAC SUMAC LLACTA LTDA “REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICO DEL PROCESO”.		VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
1. Proceso: PLANIFICACIÓN SGC	2. Responsables y autoridades: GERENTE GENERAL, DIRECTOR SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	3. Tipo: ESTRATÉGICO	
4. Propósito: - Determinar y planificar acciones que aseguren el cumplimiento de resultados esperados del SGC. - Definir objetivos de calidad para: funciones, niveles y procesos necesarios del SGC.			
5. ENTRADAS	6. SUBPROCESO	7. SALIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Comprensión del contexto de la organización. - Comprensión de los requisitos de las partes interesadas con énfasis en los clientes. - Estructura organizacional. - Procesos del sistema. - Recursos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de riesgos y oportunidades. - Objetivos de la calidad. - Gestión de cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgos y oportunidades determinados y plan de acciones para tratarlos. - Objetivos de calidad determinados y planificación para lograrlos. 	
8. Recursos Información, infraestructura.	9. Criterios y métodos (para asegurar la operación eficaz y el control) Procedimiento de gestión de riesgos y oportunidades Infor. documentada SGC/6.1/R&O		
10. Indicadores de desempeño <ul style="list-style-type: none"> - Riesgos controlados. - Oportunidades abordadas. - Cumplimiento de objetivos de calidad. 	11. Riesgos y oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - No disponer de información adecuada de riesgos y oportunidades. - Conocimiento insuficiente en tema de SGC. - Compromiso del personal con la organización. - Equipo multidisciplinario. 		
ELABORADO POR: Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	REVISADO POR: Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	APROBADO POR: Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS	

Figura 29. (SGC/4.4/A-H.3) Representación esquemática del proceso: Liderazgo y compromiso


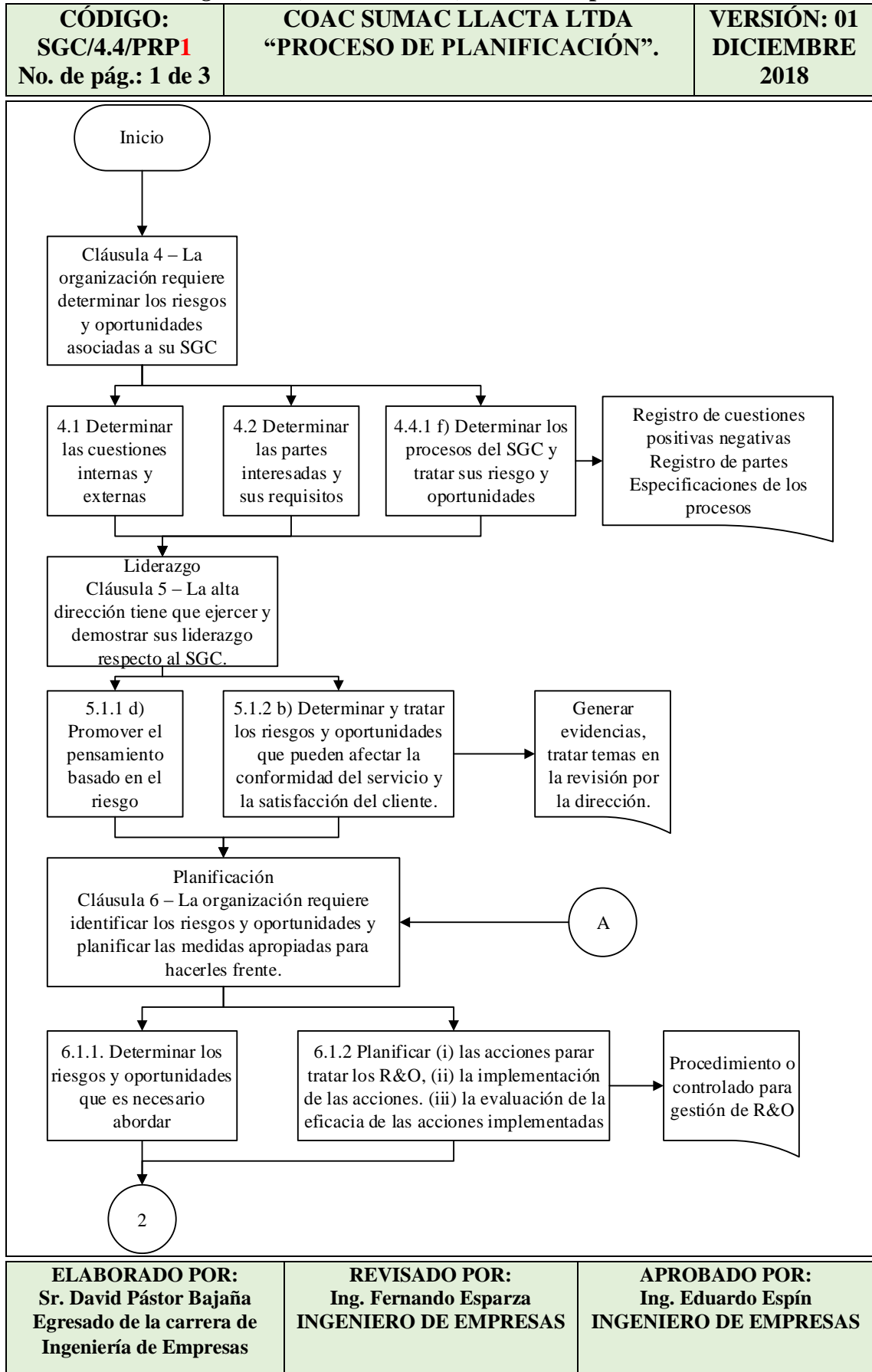
CÓDIGO: SGC/4.4/A-H.3 No. DE PÁG.: 1	COAC SUMAC LLACTA LTDA “REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICO DEL PROCESO”.		VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
1. Proceso: LIDERAZGO Y COMPROMISO	2. Responsables y autoridades: ALTA DIRECCIÓN: Gerente General, Director del sistema de gestión de la calidad; y Jefes departamentales.	3. Tipo: ESTRATÉGICO	
4. Propósito: Consolidar y unificar el desarrollo procesal para una mejor organización, asegurar que el SGC logre resultados previstos y asignar recursos necesarios. Además, comunicar la importancia del SGC y aumentar la toma de conciencia y la participación de los colaboradores			
5. ENTRADAS	6. SUBPROCESO	7. SALIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Mapeo de procesos de la organización. - Dirección estratégica de la cooperativa. - Organigrama y descripción de puestos. - Principios de gestión de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque al cliente. - Política de calidad. - Ejecución de sus Roles, responsabilidades y autoridades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Integración de la política de calidad, objetivos y requisitos de la norma aplicables. - El SGC logra los resultados previstas. - Mejora continua del SGC 	
			
8. Recursos Infraestructura, personal.	9. Criterios y métodos (para asegurar la operación eficaz y el control) Descripción y perfil de competencias de la alta dirección SGC/5.1/LC.		
10. Indicadores de desempeño Implementación del SGC en un periodo de 6 meses.	11. Riesgos y oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación interna ineficiente de políticas y objetivos de calidad. - Resistencia al cambio en la organización. - Compromiso del personal con la organización. - Equipo multidisciplinario. 		
ELABORADO POR: Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	REVISADO POR: Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	APROBADO POR: Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS	

Figura 30. (SGC/4.4/A-H.4) Representación esquemática del proceso: Evaluación de desempeño del SGC

CÓDIGO: SGC/4.4/A-H.4 No. DE PÁG.: 1	COAC SUMAC LLACTA LTDA “REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICO DEL PROCESO”.		VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
1. Proceso: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL SGC	2. Responsables y autoridades: Gerente general, Director del sistema de gestión de la calidad	3. Tipo: ESTRATÉGICO	
4. Propósito: - Determinar qué, cómo y cuándo ha de ser supervisado, medido, analizado y evaluado; Asegurar que el sistema de gestión de la calidad se ajusta a los requisitos de la organización, así como a la norma, y si se ha implantado y mantenido con éxito; Analizar si el sistema de gestión de la calidad es apropiado, adecuado y eficaz.			
5. ENTRADAS	6. SUBPROCESO	7. SALIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Información de los procesos. - Requerimientos sobre el monitoreo y la medición. - Requerimientos sobre el análisis y la evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del cliente. - Análisis y evaluación. - Auditorías interna y externa. - Revisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del desempeño y la eficacia de SGC. - Percepción del cliente del grado en que se cumplen sus requisitos. - Programas de auditoría documentados y ejecutados. - Mejoras en la eficacia y desempeño del SGC. 	
			
8. Recursos Infraestructura, personal, técnicas estadísticas	9. Criterios y métodos (para asegurar la operación eficaz y el control) Procedimientos de auditoría, programas de auditoría		
10. Indicadores de desempeño 95 % de Conformidad con los requisitos del SGC.	11. Riesgos y oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación interna ineficiente de políticas y objetivos de calidad. - Resistencia al cambio en la organización. - Compromiso del personal con la organización. - Equipo multidisciplinario. 		
ELABORADO POR: Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	REVISADO POR: Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	APROBADO POR: Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS	

Figura 31. (SGC/4.4/PRP1) Proceso de planificación

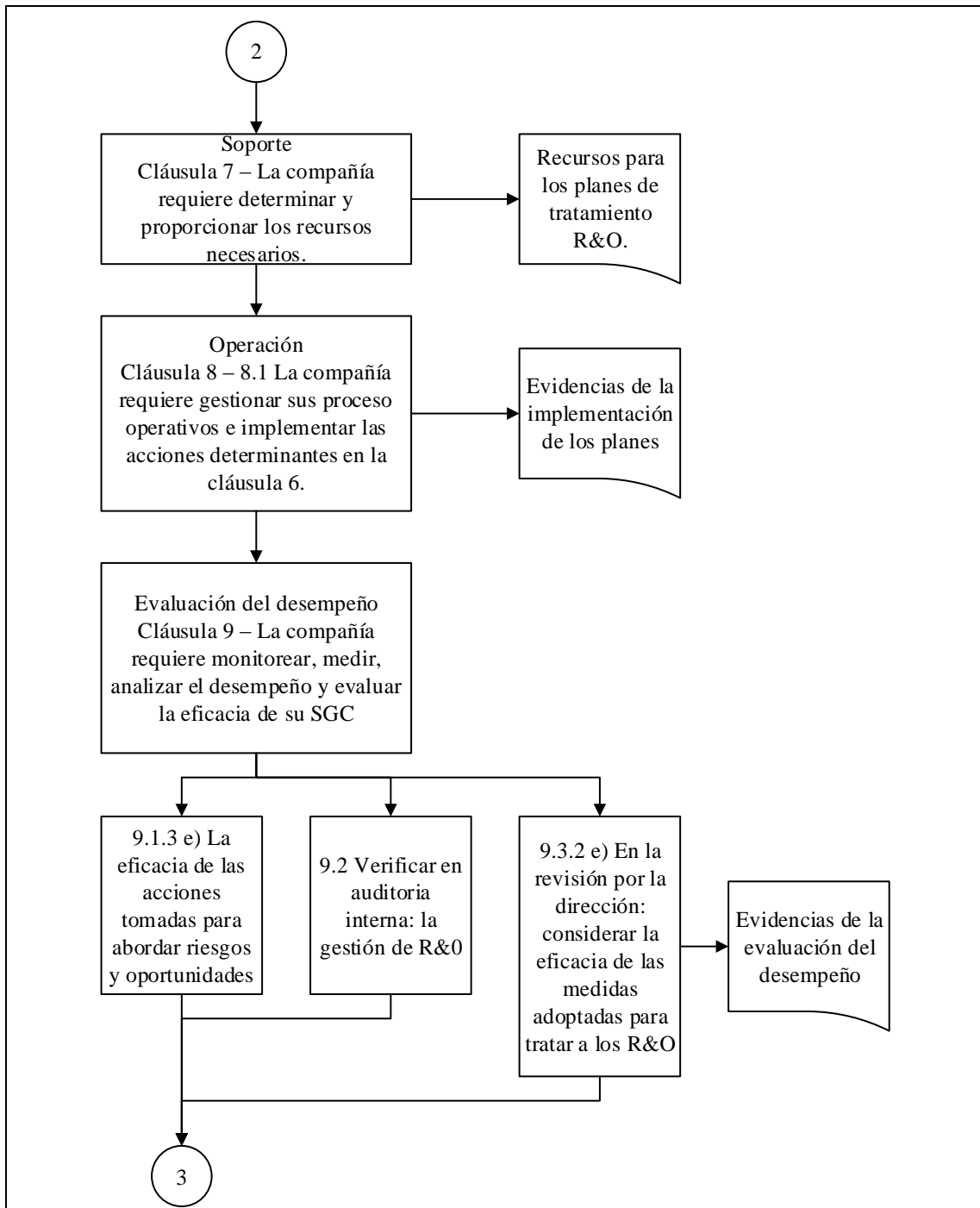


ELABORADO POR:
Sr. David Pástor Bajaña
Egresado de la carrera de
Ingeniería de Empresas

REVISADO POR:
Ing. Fernando Esparza
INGENIERO DE EMPRESAS

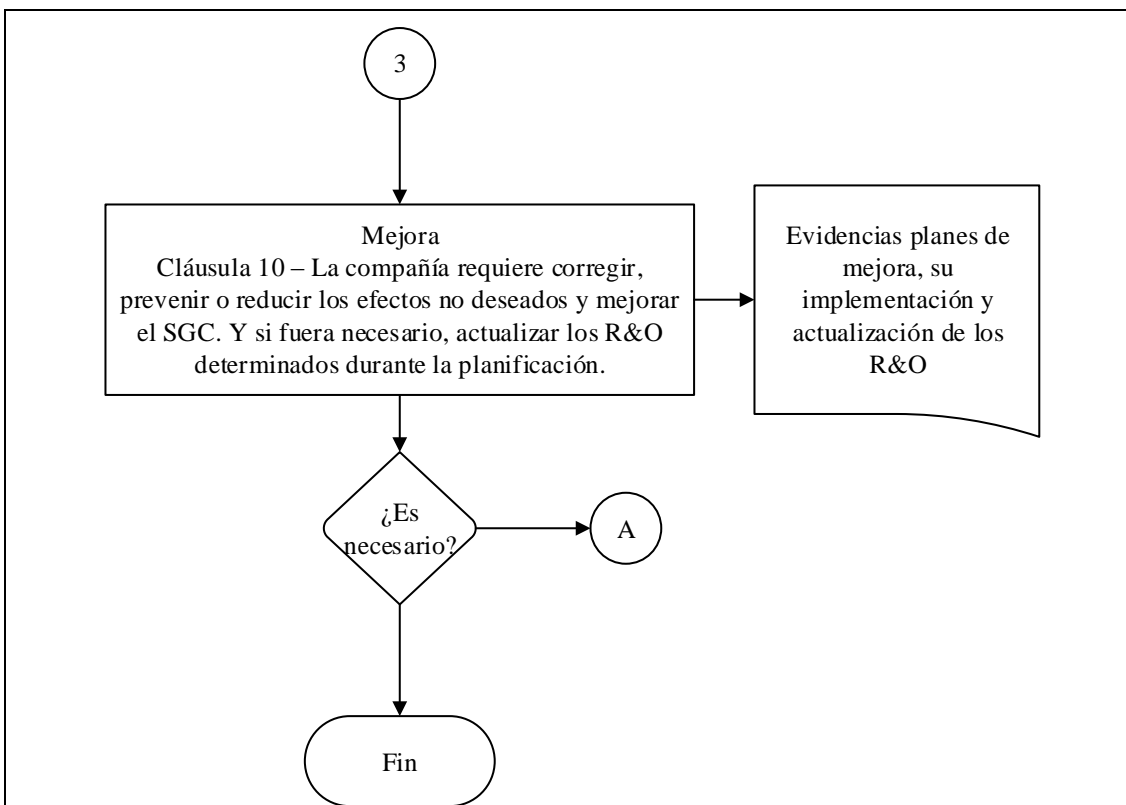
APROBADO POR:
Ing. Eduardo Espín
INGENIERO DE EMPRESAS

CÓDIGO: SGC/4.4/PRP1 No. de pág.: 2 de 3	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “PROCESO DE PLANIFICACIÓN”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
--	--	---



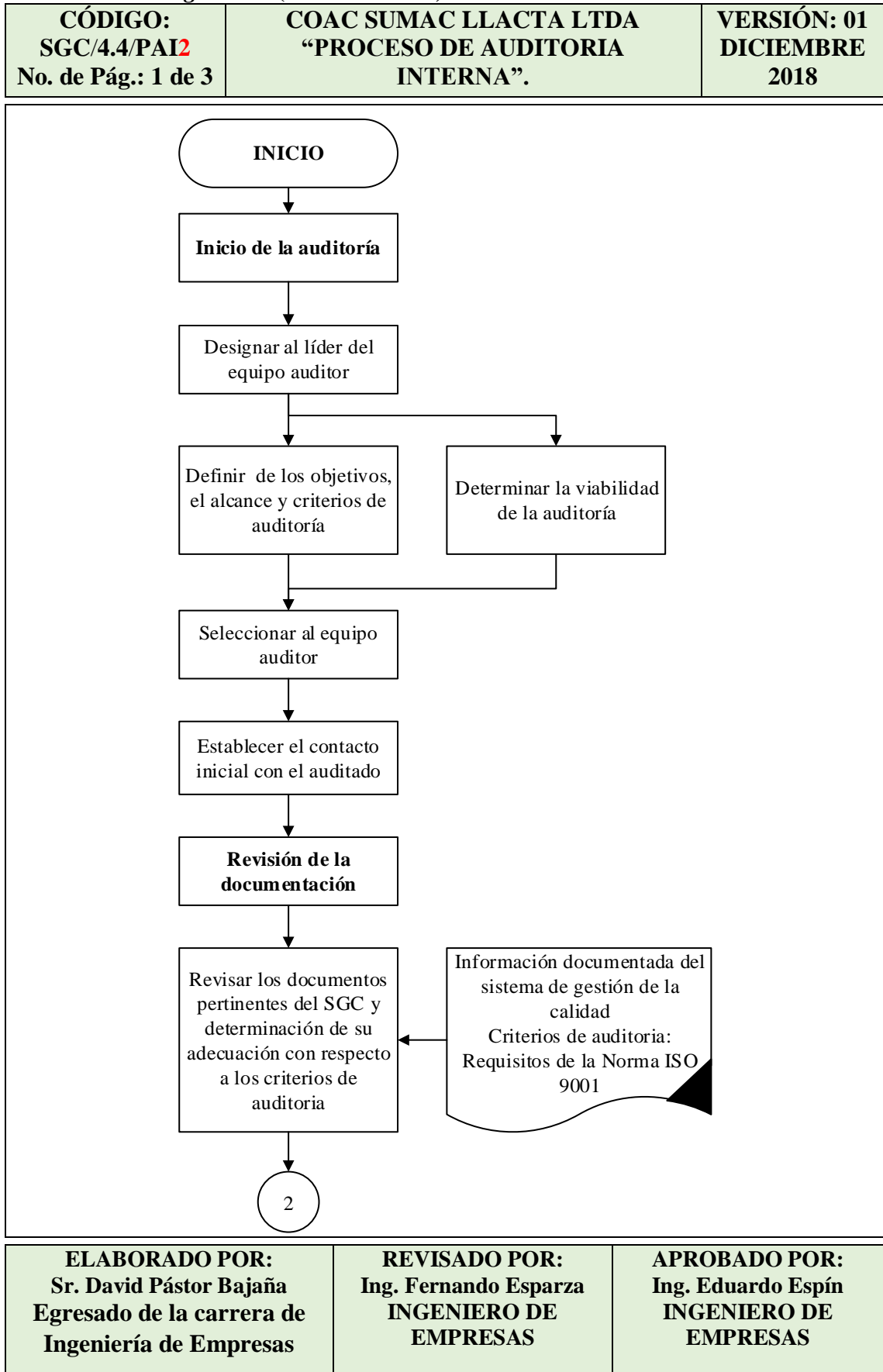
REALIZADO POR: Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	REVISADO POR: Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	APROBADO POR: Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS
--	--	---

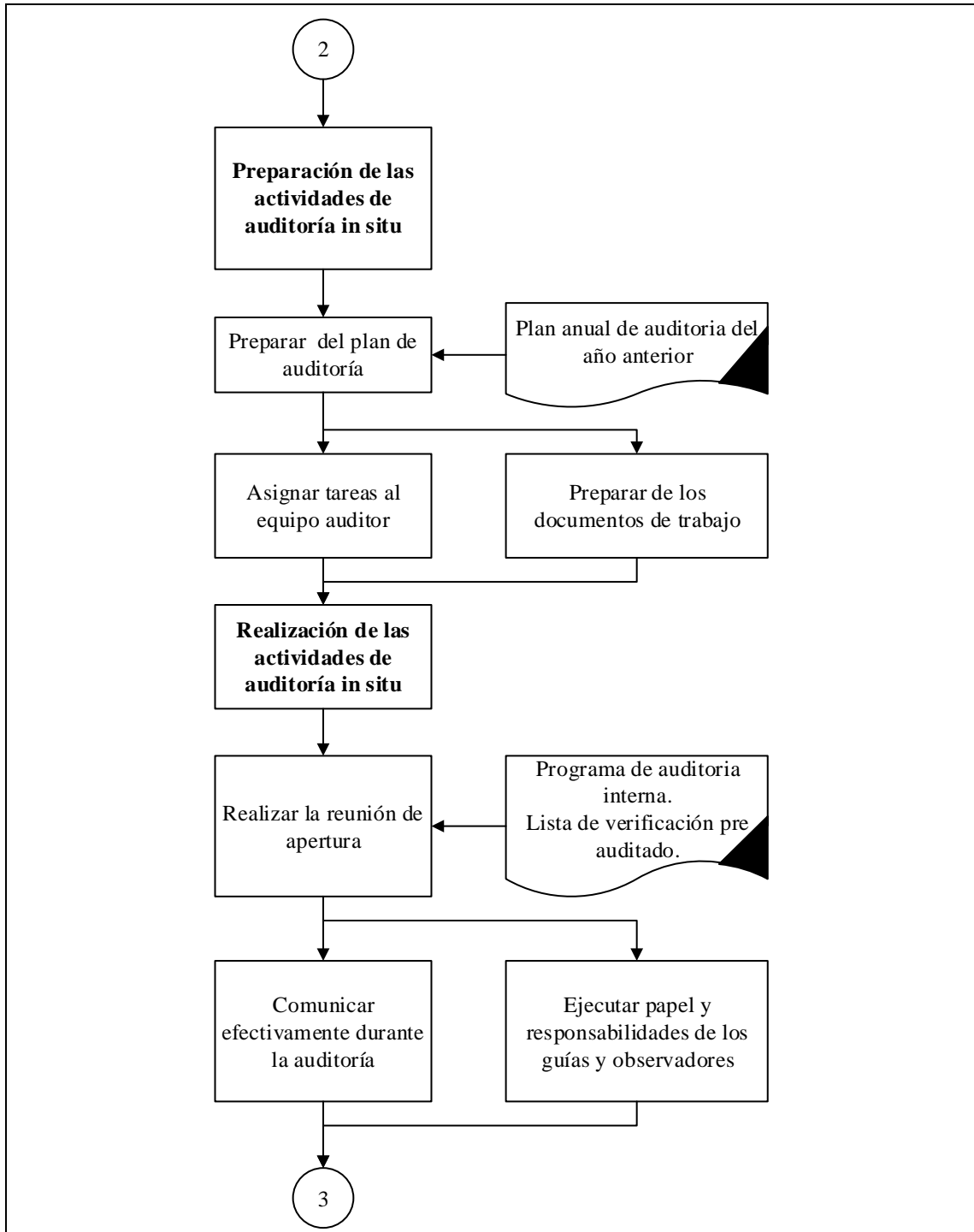
CÓDIGO: SGC/4.4/PRP1 No. de pág.: 3 de 3	COAC SUMAC LLACTA LTDA “PROCESO DE PLANIFICACIÓN”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
--	---	---



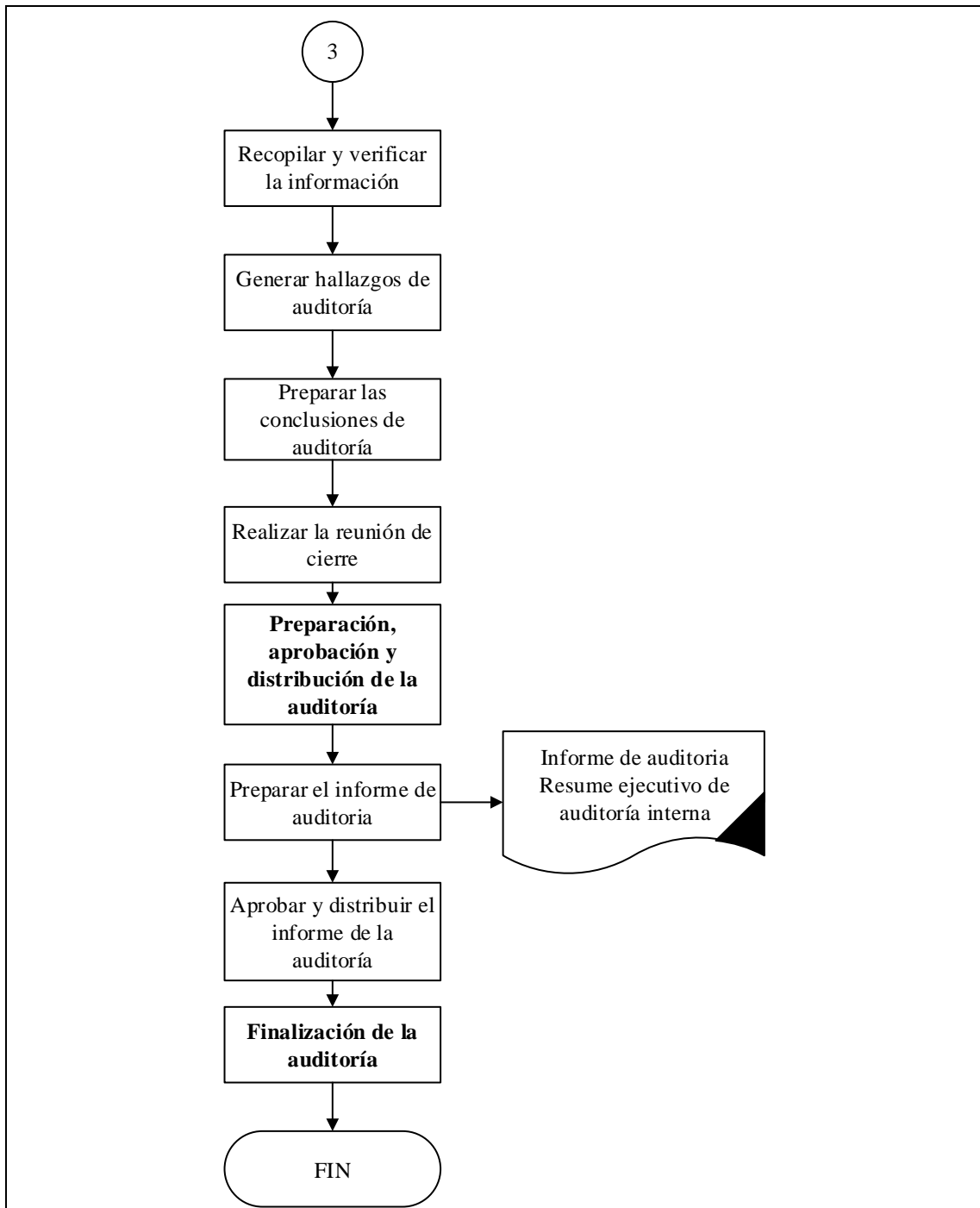
REALIZADO POR: Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	REVISADO POR: Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	APROBADO POR: Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS
---	--	---

Figura 32. (SGC/4.4/PAI2) Proceso de auditoría interna





CÓDIGO: SGC/4.4/PAI2 No. de Pág.: 3 de 3	COAC SUMAC LLACTA LTDA “PROCESO DE AUDITORIA INTERNA”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
--	---	---



ELABORADO POR: Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	REVISADO POR: Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	APROBADO POR: Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS
---	--	---

Figura 33. (SGC/4.4/PRCD3) Proceso para determinar la satisfacción del cliente

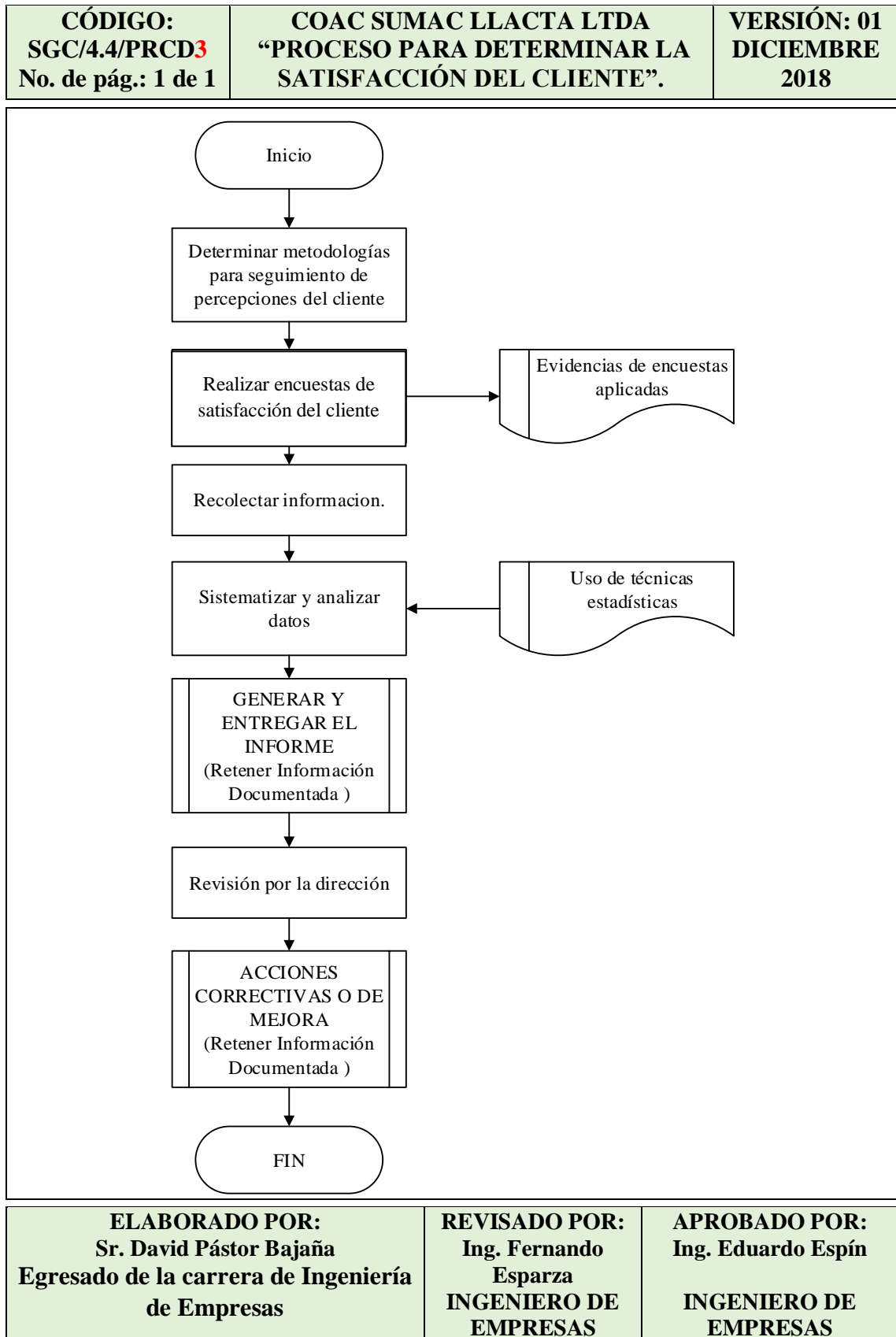
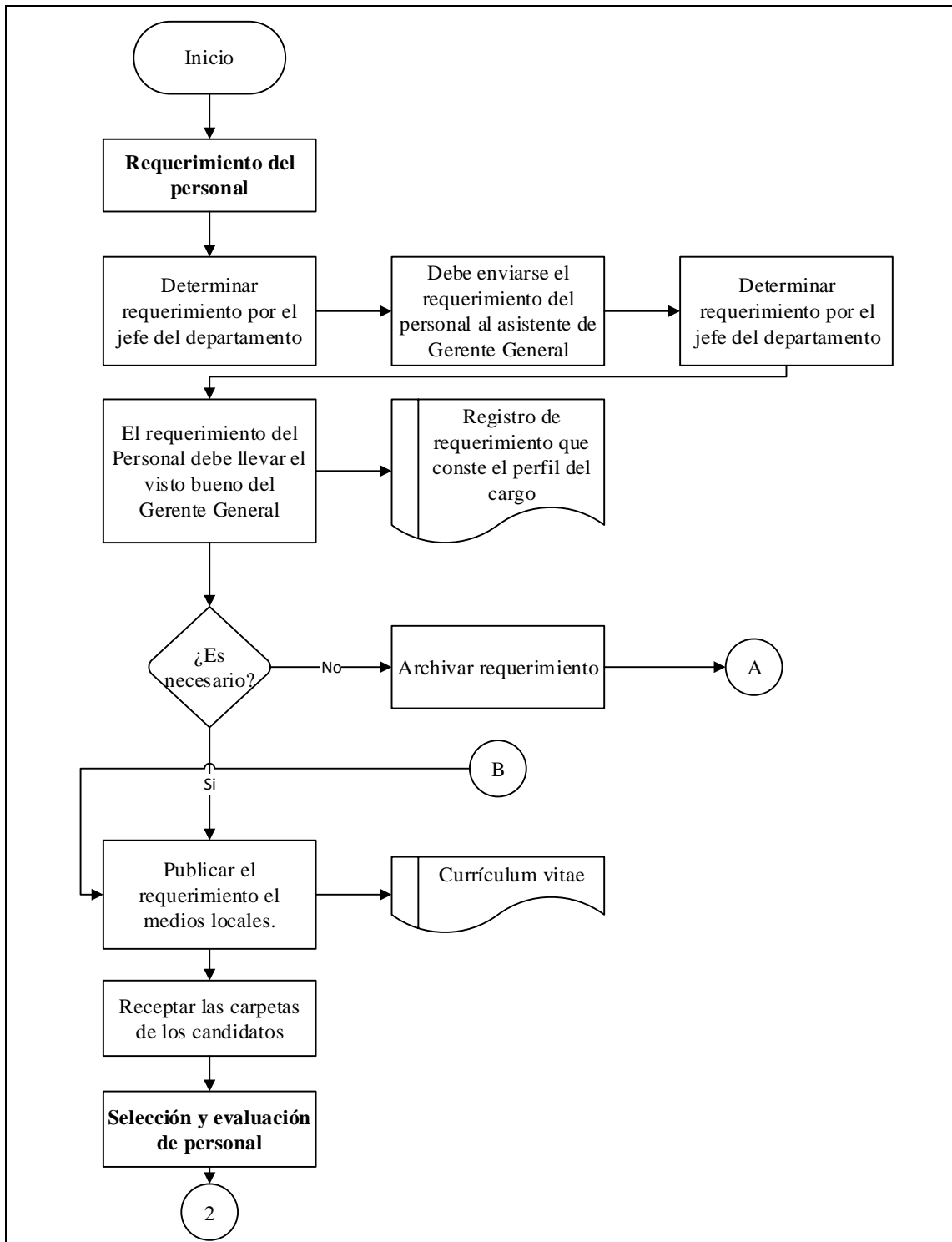


Figura 34. (SGC/4.4/PCT4) Proceso para contratación talento humano

CÓDIGO: SGC/4.4/PCT4 No. de pág.: 1 de 2	COAC SUMAC LLACTA LTDA “PROCESO PARA CONTRATACIÓN TALENTO HUMANO”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
--	---	---



ELABORADO POR: Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	REVISADO POR: Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	APROBADO POR: Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS
--	--	---

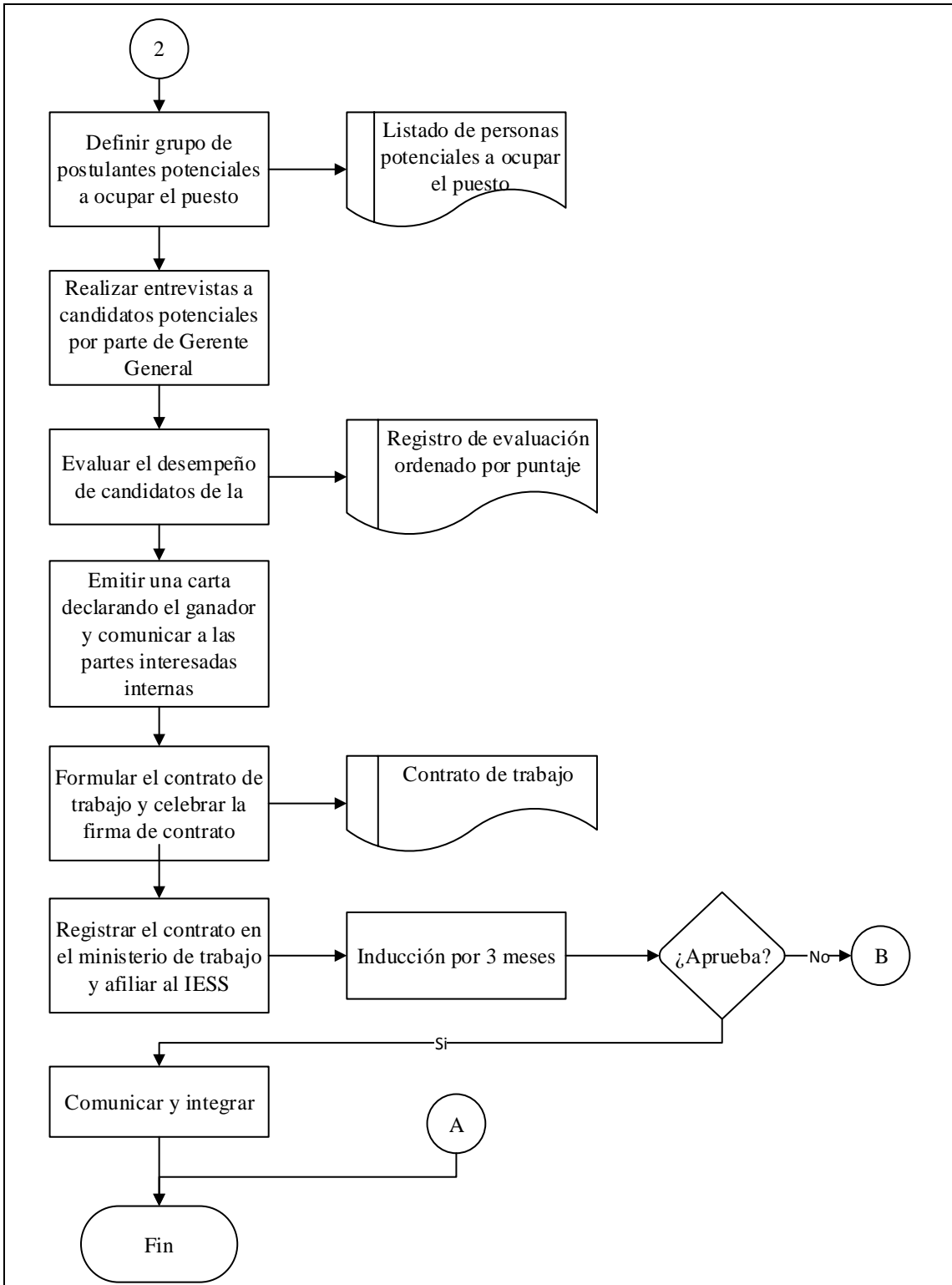
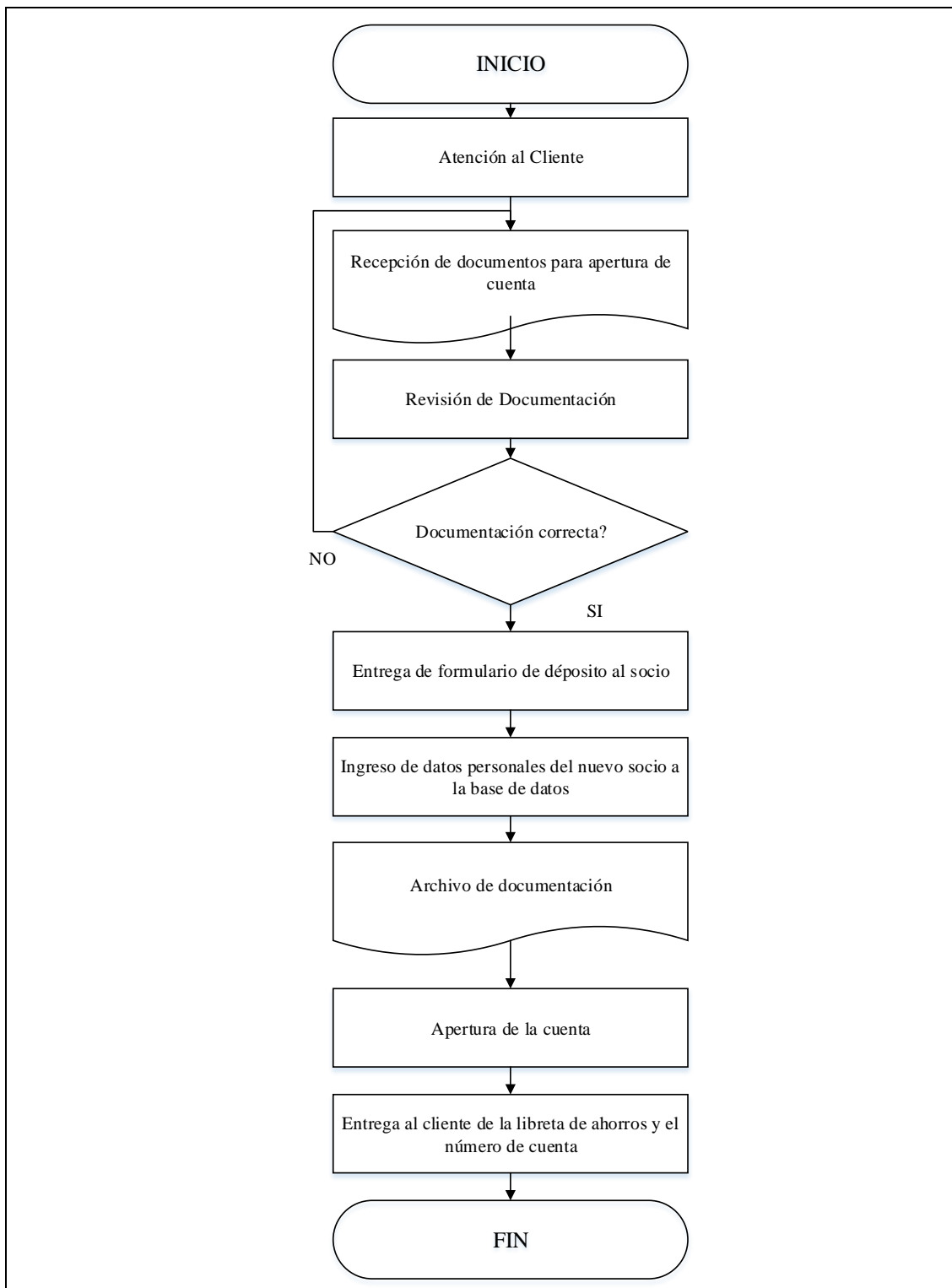


Figura 35. (SGC/4.4/PAH5) Proceso AHORROS

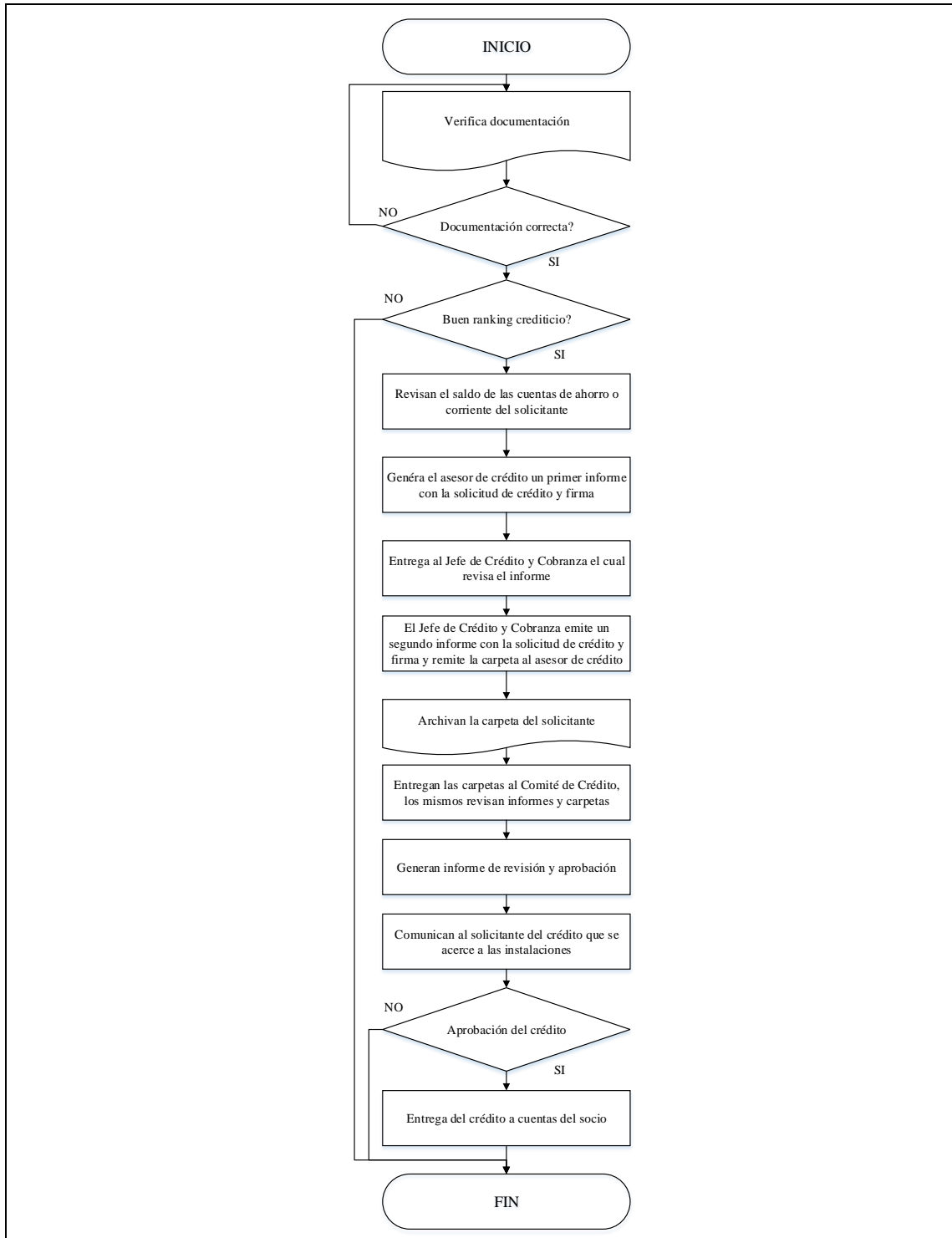
CÓDIGO: SGC/4.4/PAH5 Pág.: 1	COAC SUMAC LLACTA LTDA “PROCESO AHORROS”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
---	--	---



ELABORADO POR: Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	REVISADO POR: Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	APROBADO POR: Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS
--	--	---

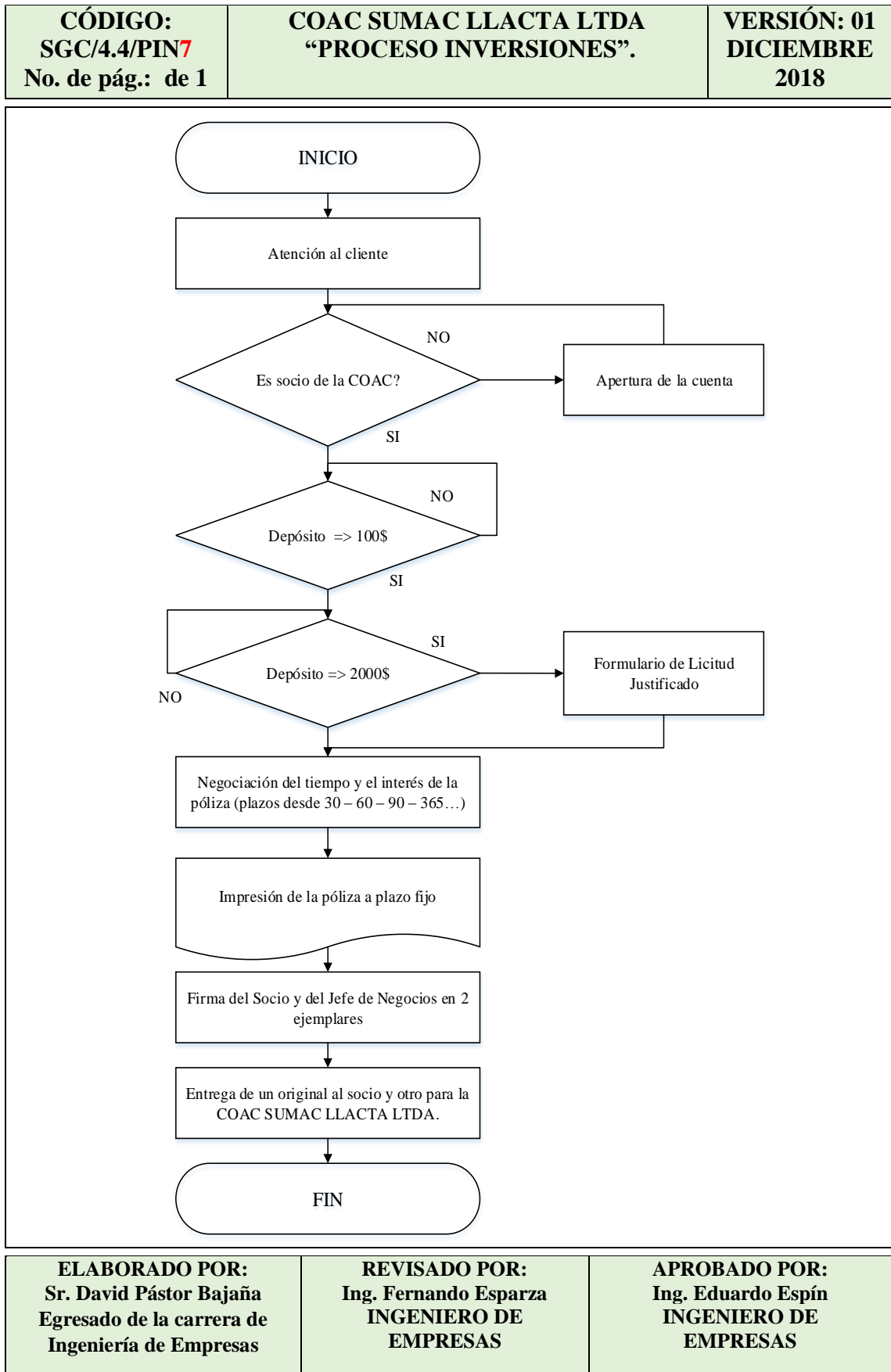
Figura 36. (SGC/4.4/PCR6) Proceso CRÉDITO.

CÓDIGO: SGC/4.4/PCR6 No. de pág.: de 1	COAC SUMAC LLACTA LTDA “PROCESO CRÉDITO”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
---	--	---



ELABORADO POR: Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	REVISADO POR: Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	APROBADO POR: Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS
--	--	---

Figura 37. (SGC/4.4/PIN7) Proceso INVERSIONES.



4.2.5 LIDERAZGO

4.2.5.1 Liderazgo y compromiso.

Acerca del requisito:	El enfoque de liderazgo que la norma ISO 9001 ofrece, se centra en el liderazgo y compromiso de la alta dirección con el SGC y al enfoque al cliente (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	---

Siempre es importante entender a la alta dirección ya que es la que corre el riesgo y la que direcciona hacia la excelencia, son quienes toman la responsabilidad por la eficacia del sistema de gestión de la calidad (Nuevas Normas ISO, 2018).

En la COAC Sumac Llacta Ltda., la alta dirección está representada por el Gerente General, y para dar cumplimiento al presente requisito; la alta dirección cumple funciones y responsabilidades que se ha determinado en la información documentada “descripción y perfil de puestos - alta dirección” código SGC/5.1/LC.

Figura 38. (SGC/5.1/LC) Descripción y perfil de puestos (Alta dirección)

CÓDIGO: SGC/5.1/LC PÁGINAS: 1	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS (ALTA DIRECCIÓN)”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
1. INFORMACIÓN BÁSICA		
1.1. Puesto: GERENTE GENERAL	1.2. Nivel: EJECUTIVO	
1.3. Formación: Título Profesional acorde a la finalidad de la COAC como: Licenciado en Contabilidad y Auditoría, Administrador de Empresas, Economista o carrera afines.	1.4. Experiencia laboral: 8 a 10 años o más en actividades similares con instituciones financieras.	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:		
Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar que todas las actividades administrativas y financiera de la Cooperativa se realicen eficientemente, buscando un uso adecuado de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. Además, es el representante legal, judicial y extrajudicial a la institución. Cumple y hace cumplir las políticas, las leyes, reglamentos y estatutos de la Cooperativa.		
3. FUNCIONES ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa. • Organizar la administración de la empresa y responsabilizarse de ella. • Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la Asamblea General y de los Consejos. • Rendir la caución correspondiente. • Presentar un informe administrativo y los balances mensuales a consideración de los Consejos de Administración y de Vigilancia. • Suministrar todos los datos que le soliciten los socios o los organismos de la Cooperativa. • Nombrar, aceptar renuncias y cancelar a los empleados cuya asignación o remoción no corresponda a otros organismos de la Cooperativa. • Vigilar que se lleve correctamente la contabilidad. • Firmar los cheques junto con el presidente. • Las demás atribuciones, deberes previstos en la Ley General de Cooperativas, Reglamentos y en el Estatuto de la Cooperativa. • Integrar los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de la cooperativa. • Controlar que el sistema de gestión de la calidad logre resultados previstos y asignar recursos necesarios. • Comunicar a los colaboradores: la importancia del sistema de gestión de la calidad, la toma de conciencia y participación requerida. • Establecer políticas y objetivos para el SGC, que sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la cooperativa; • Impulsar el pensamiento basado en riesgos, adoptando el enfoque de los procesos 		

<p>de la COAC;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prever la disponibilidad de recursos adecuados y necesarios para el SGC; • Comprometer, dirigir y brindar apoyo al personal de la cooperativa favoreciendo la eficacia del SGC.

4. COMPETENCIA	GRADO MÍNIMO REQUERIDO			
	Muy alto	Alto	Normal	Bajo
FUNDAMENTALES:				
Compromiso con la empresa	Si			
Proactividad	Si			
Comunicación interpersonal	Si			
Orientación a la mejora continua	Si			
Orientación a principios, métodos y procedimientos	Si			
Dominio de distintas normas de gestión	Si			
Gestión y mitigación de riesgos	Si			
DE GESTIÓN:				
Liderazgo	Si			
Trabajo en equipo	Si			
Negociación	Si			
Aprovechamiento de recursos	Si			
Conocimiento de los procesos de la organización	Si			
Conocimiento de los requisitos legales de la organización	Si			
Orientación al cliente y otras partes interesadas	Si			
Conocimiento de los productos y servicios de la organización	Si			
Gestión de riesgos relacionados con el sector de la organización	Si			

5. RELACIONES DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> - Con todo el personal de la Cooperativa para fines de trabajo - Con el Consejo de Administración. - Con el Consejo de Vigilancia - Con Auditoría Externa - Con la Asamblea General de Representantes (recibe órdenes) - Con las comisiones de la Cooperativa - Con Instituciones Privadas. Públicas y Público en General - Director del SGC

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<p>Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas</p>	<p>Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS</p>	<p>Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS</p>

4.2.5.2 Política.

Acerca del requisito:	<ul style="list-style-type: none">• La alta dirección de la organización debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad para comunicarse y entenderse dentro de la organización (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	--

A través de la alta dirección, se establece la aplicación de la política de calidad que está alineada a la dirección estratégica de la organización. Dicha política declarada en la información documentada “Política de calidad” código SGC.5.2.PL y disponible para las partes interesadas.

Figura 39. (SGC.5.2.PCA) Establecimiento de la política de calidad.

CÓDIGO: SGC.5.2.PCA PÁGINAS: 1	COAC SUMAC LLACTA LTDA “ESTABLECIMIENTO POLÍTICA DE CALIDAD”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
1. POLÍTICA DE CALIDAD “En la COAC Sumac Llacta Ltda. estamos comprometidos a apoyar y mejorar el bienestar y productividad de nuestros socios y socias de todos los niveles, desde individuales hasta empresas privadas e instituciones públicas, mediante la prestación de productos y servicios financieros innovadores de la mejor calidad, que bajo principios cooperativos y la adecuada evaluación de riesgos, buscamos permanentemente el fortalecimiento de la Economía Social, Popular y Solidaria de sus asociados y clientes con un enfoque de género, incremento de ingresos económicos familiares, inversiones con productividad y rentabilidad justa, siendo nuestros colaboradores la base para lograrlos y es nuestro sistema de gestión de la calidad y la mejora continua de nuestros procesos el camino”.		
ELABORADO POR: Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	REVISADO POR: Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	APROBADO POR: Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS

4.2.5.3 Roles, responsabilidad y autoridad.

Acerca del requisito:	<ul style="list-style-type: none">• La alta dirección de la organización debe asignar la responsabilidad y autoridad que requieren los procesos para operar con eficacia (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	---

La alta dirección es el principal responsable del destino de la organización. Para ello, utiliza el liderazgo y talento de otras personas para poner en marcha los planes de acción necesarios.

En esta cláusula la organización define autoridades y responsabilidades. Conforme a este requisito se establece la siguiente información documentada:

- *Nuevo Organigrama* Código: **SGC/5.3/RRA1**
- *Matriz RACI* Código: **SGC/5.3/RRA2**

Figura 40. Organigrama estructural de la COAC Sumac Llacta Ltda.

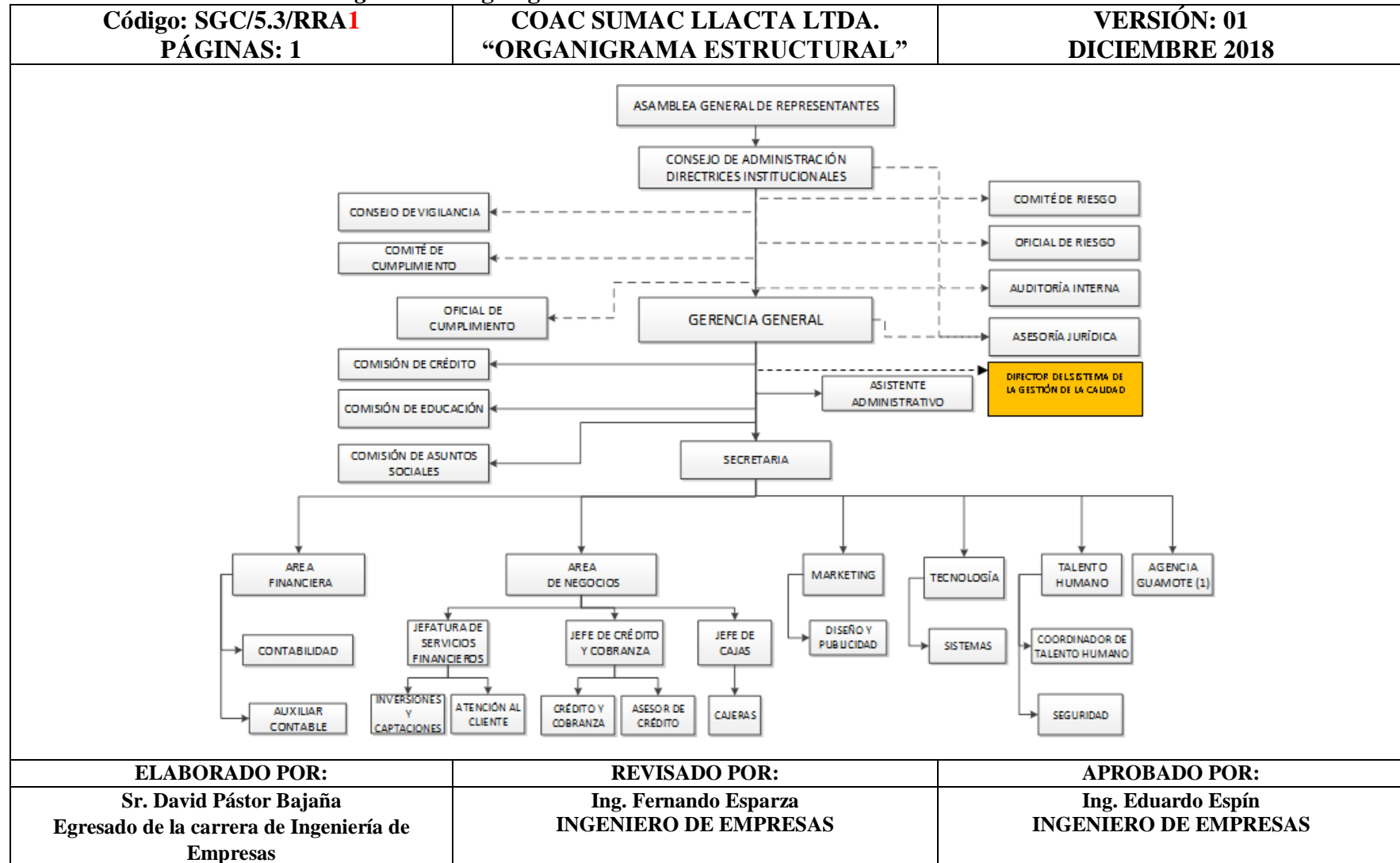


Figura 41. (SGC/5.3/RRA2) Matriz RACI: Roles y responsabilidades

CÓDIGO: SGC/5.3/RRA2 PÁGINAS: 1		COAC SUMAC LLACTA LTDA. “MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES RACI”.		VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018			
1. OBJETIVO							
Determinar y asignar la responsabilidad y autoridad que requieren los procesos para operar con eficacia.							
Leyenda: R: Responsabilidad y autoridad.				ROLES			
				GERENTE GENERAL	DIRECTOR SGC	CONTADORA	JEFES DEPARTAMENTALES
PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	Administración	R					
	Programación del SGC	R	R				
	SGC		R				
	Liderazgo y empoderamiento	R				R	
	Evaluación de desempeño del SGC		R				
	Productos y servicios financieros (ahorros, inversiones, créditos)	R	R	R	R		
	Gestión de recursos	R					
	Gestión financiera			R			
	Gestión de talento humano	R				R	
	Información documentada		R				
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:			
Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas		Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS		Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS			

4.2.6 PLANIFICACIÓN

4.2.6.1 Acciones para abordar los riesgos y las oportunidades.

Acerca del requisito:	<ul style="list-style-type: none">• La organización debe planificar acciones determinadas para riesgos y oportunidades (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	---

Para este apartado, la COAC debe revisar los requerimientos: entendiendo a la organización y comprensión de las necesidades (4.1 y 4.2 respectivamente), de tal manera se llegarán a determinar riesgos y oportunidades para mejorar continuamente la eficiencia del SGC.

Se hace la aclaración que en la norma se menciona el concepto riesgo acompañándolo siempre con el concepto oportunidades. Entonces oportunidades es un riesgo que tendría un efecto positivo en un resultado esperado.

A continuación, en la información documentada SGC/6.1/R&O se evidencia el cumplimiento con este requisito.

Figura 42. (SGC/6.1/R&O) Determinación y valoración de riesgos y oportunidades

CÓDIGO: SGC/6.1/R&O No. Pág.: 3	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “DETERMINACIÓN Y VALORACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES”.			VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018		
1. DETERMINACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES						
Identificar el riesgo de la organización. (económico, sociales, tecnológicas, estratégica, operativa, financiera, de cumplimiento)	VALORACIÓN DE RIESGOS					
	Clasificación P = Probabilidad del riesgo (1 a 5)	Clasificación C = Consecuencia del riesgo (1 a 5)	I = Índice de riesgo $P \times C = I$ (1 a 25)	Evaluación de riesgo (01-08) (09-16) (17-25)	Tipo de acción	Acción referencia
Que la recesión económica del país no supere este año, la cual se traduce en descenso de la inversión, aumento de tasa de empleo, consecuentemente disminución del nivel de gastos de la población.	4	3	12	Medio	4	RO01
Intrusión y ataques a los sistemas informáticos (cyber hackers, secuestro informático)	2	5	10	Medio	2	RO02
Exposición a eventos de la naturaleza (sismos o volcán, por ejemplo)	1	5	5	Bajo	5	RO03
Productos y servicios ofrecidos en el mercado con procesos más efectivos por parte de otros prestadores	3	3	9	Medio	3	RO04
Presencia de prestamistas informales (agiotistas)	5	1	5	Bajo	4	RO05
Creciente inseguridad: presencia migratoria y delincuencia en el país	4	5	20	Alto	4	RO06
Posibilidad de formalizar convenios con instituciones que permitan la formación y capacitación del talento humano	5	1	5	Bajo	5	RO07
Aprovechamiento de tecnología disponible y uso de software de código abierto	4	1	4	Bajo	5	RO08
Alianzas estratégicas con COAC para impulsar productos no financieros	3	1	3	Bajo	5	RO09
Apoyo de gobiernos u organismos extranjeros para impulsar programas de cooperativismo	3	1	3	Bajo	5	RO10
Mayor diversidad de canales que faciliten la llegada de productos financieros	5	1	5	Bajo	5	RO11

2. VALORACIÓN DE LOS RIESGOS		
2.1. Valoración de consecuencia		
Valoración	Consecuencia	Criterio (impacto del riesgo para el negocio)
1	Incidental	Impacto en la organización Insignificante: Se puede remediar rápidamente. Nada reportable a la alta dirección. No hay productos o servicios no conformes: Mínima insatisfacción de personal o el cliente. Pérdida financiera insignificante
2	Menor	Impacto leve en la organización. Daños localizados. Incidente reportable a la alta dirección. Afectación menor a la conformidad de productos y servicios. Algunos problemas de insatisfacción del personal o el cliente.
3	Moderado	Impacto limitado en la organización: Impacto moderado en ciertos recursos. Incidente reportable a la alta dirección con seguimiento. Correcciones en productos o servicios no conformes. Reportable a organismos legales con corrección. Problemas generalizados de insatisfacción del personal o el cliente.
4	Mayor	Impacto serio en la organización: Impacto serio en los recursos. Significativa pérdida de mercado. Reportable a la alta dirección con seguimiento de su parte y acción correctiva. Correcciones a grupos de productos y servicios no conformes. Intervención seria de organismos legales. Alta rotación de personal. Perdida financiera controlable
5	Extremo	Impacto desastroso en la organización: Daños mayores en gran cantidad de recursos. Dramática pérdida de mercado. Serios problemas legales (litigaciones, multas, cierre) Daños irreparables en la satisfacción de clientes y empleados. Cierre potencial del negocio, Pérdidas financieras incontrolable y grave.

2.2. Valoración de la probabilidad de riesgo			Índice de riesgo: Bajo (0-8) Medio (9 -16) Alto (17-25)					
Valoración	Probabilidad	Criterios (probabilidad de ocurrencia del riesgo)	⇒ Rango de consecuencias					
1	Rara	Poco probable que ocurra, pero posible	1	2	3	4	5	
2	Improbable	Improbable, pero puede que se produzca						
3	Posible	Ocurrirá varias veces						
4	Probable	Ocurrirá con frecuencia						
5	Casi seguro	Continuamente con experiencia						
			1	2	3	4	5	
			1	2	3	4	5	
			2	4	6	8	10	
			3	6	9	12	15	
			4	8	12	16	20	
			5	10	15	20	25	

2.3. Valoración de medidas de mitigación (Tipo de acción)		
Valoración	Opción	Descripción
1	Evitar	Retirarse de la actividad
2	Eliminar	Elimine la fuente del riesgo
3	Cambiar	Cambio de probabilidad o consecuencia
4	Compartir	Externalizar riesgo o asegurarse contra él
5	Mantener	Acepta el riesgo, decisión directiva

3. ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES (Para riesgos con calificación de índice de riesgo Medio y/o Alto)				
No. de referencia	Descripción de la acción	Persona asignada	Fecha de terminación	Fecha de revisión
RO01	Mantener o mejorar las facilidades de pago de acuerdo a la realidad del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Contadora General 	MARZO 2019	MARZO 2019
RO02	Revisar periódicamente la vulnerabilidad de los sistemas informáticos e invertir en seguridad y protección de datos e información.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Director del SGC • Jefe del área de informática 	JUNIO 2019	JUNIO 2019
RO04	Diferenciarse en el trato al cliente, brindando servicios de calidad acompañados de una óptima atención con el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Jefe de Talento Humano 	JUNIO 2019	JUNIO 2019
RO06	Mejorar o adquirir equipos para preservar la seguridad e integridad física de los clientes tanto internos como externos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Jefe de Talento Humano 	ABRIL 2019	ABRIL 2019

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS

4.2.6.2 Objetivos de calidad y planificación.

Acerca del requisito:	<ul style="list-style-type: none">• La organización debe definir objetivos de calidad para: funciones, niveles y procesos necesarios del SGC (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	---

Sin un objetivo claro, los esfuerzos pueden ser muchos, pero los resultados deseados serán escasos. La conformidad de este requisito se muestra en la información documentada código SGC/6.2.1/OCP y SGC/6.2.2/AOC. Por lo tanto, antes de abordar el desarrollo de esta cláusula se describe la misión y la visión de la organización, además se debe considerar la política de calidad planteada anteriormente.

MISIÓN: Somos una Cooperativa que trabaja por una satisfacción plena de las necesidades de sus socias y socios, mediante la prestación de productos y servicios financieros innovadores de la mejor calidad, amparados en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, bajo los principios cooperativos buscamos permanentemente el fortalecimiento de la Economía Social, Popular y Solidaria de sus asociados y clientes con un enfoque de género, incremento de ingresos económicos familiares, inversiones con productividad y rentabilidad justa.

VISIÓN: Durante los próximos años la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., será una organización financiera importante, auto sostenible y sólida del centro del país; de reconocido prestigio, confianza y credibilidad por su enfoque de intervención amparado en la Ley de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, como resultado de sus crecientes niveles de productividad, administración transparente, alto nivel de tecnificación, así como por sus activos totales y patrimonio. La cooperativa mantendrá sus valores de autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad.

a) Establecer objetivos de calidad

Se ha desplegado los objetivos de calidad para cada una de las funciones y niveles de la compañía, la cual se evidencia en la información documentada código: SGC/6.2.1/OCP.

Figura 43. (SGC/6.2.1/OCP) Objetivos de calidad y planificación

CÓDIGO: SGC/6.2.1/OCP No. Pág.: 1	COAC SUMAC LLACTA. LTDA. “OBJETIVOS DE CALIDAD Y PLANIFICACIÓN”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
--	---	---

Funciones	Nivel	Objetivos de calidad	N. Referencia
Gerente general	Ejecutivo o estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar 15% de crecimiento sostenible en los próximos cinco años. Aumentar al 8% la participación en el mercado local para 2019. 	<ul style="list-style-type: none"> OC01 OC02
Director del sistema de gestión de la calidad	Asesor externo	<ul style="list-style-type: none"> Lograr conformidad en un 95% con los requisitos del sistema de gestión de calidad de la Norma Internacional ISO 9001 hasta febrero de 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> OC03
Departamento financiero	Operativo	<ul style="list-style-type: none"> Disminuir en un 5% los costos de operación. Lograr el crecimiento en colocación de créditos de 5% anual. 	<ul style="list-style-type: none"> OC04 OC05
Jefes Departamentales	Operativo	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar un 90% de satisfacción plena de los clientes, a través del cumplimiento de sus requerimientos y expectativas para diciembre 2019. 	<ul style="list-style-type: none"> OC06

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS

b) Plan de acciones para objetivos de calidad

Figura 44. (SGC/6.2.2/AOC) Plan de acciones para objetivos de calidad

CÓDIGO: SGC/6.2.2/AOC No. Pág.: 2		COAC SUMAC LLACTA LTDA. “PLAN DE ACCIONES PARA OBJETIVOS DE CALIDAD”					VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018						
No. Referencia	ACCIONES ¿Qué se necesita hacer para lograr este objetivo?	RECURSOS ¿Qué recursos se necesitan para hacer esta acción?	RESPONSABLE ¿Quién o quiénes serán responsables de hacer la acción?	FECHAS COMPROMISO ¿Cuándo inicia y termina esta acción?		CRITERIOS DE ÉXITO ¿Cómo se evaluará como exitoso el resultado?	MÉTODOS ¿Cómo se hará?	ALCANCE ¿Dónde se hará?	COSTO ESTIMADO	% AVANCES			
				Inicio	Fin					25	50	75	100
OC01	Ingresar en nuevos mercados: Pólizas y seguros internacionales	Financieros Infraestructura, Personal con habilidad y competencia	Gerente general	01-03-19	31-12-19	Número de servicios de pólizas y seguros internacionales adquiridos por los socios y socias.	Estudios de mercado.	Toda la Cía.	Por determinar				
OC02	Posicionar la imagen de la organización	Financieros Infraestructura, Personal con habilidad y competencia	Gerente general	07-03-19	31-12-19	= > 10% Crecimiento en número anual de socios	Contratación de servicios de marketing.	Toda la Cía.	3500 USD				
OC03	Implementar el sistema de gestión de la calidad	Financieros Infraestructura, Personal con habilidad y competencia	Director del sistema de gestión de calidad	07-03-19	31-12-19	= > 95% de Conformidad con los requisitos de SGC según ISO 9001	Contratación de auditor líder en SGC.	Todos los procesos	4000 USD				

OC04	Ofertar productos y servicios financieros de calidad al mejor precio de mercado.	Financiero Infraestructura, Personal con habilidad y competencia	Gerente General Área financiera Jefes departamentales	07-03-19	31-12-19	= > 90% satisfacción del cliente	Gestión a proveedores	Departamento financiero contable	Por determinar				
OC05	Capacitación al personal en atención al cliente	Financiero	Jefe de contabilidad financiera	07-03-19	30-09-19	= > 90% satisfacción del cliente	Reuniones mensuales de 1h con un experto en atención al cliente	Área financiera	1000 USD				

4.2.6.3 Planificación y control de cambios.

Acerca del requisito:	<ul style="list-style-type: none">• En el caso de que la organización requiera modificar el SGC, se lo debe hacer de forma planificada (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	---

Considerando que, el contexto de la compañía actual, es sumamente dinámico; el SGC debe ser sumamente flexible para adaptarse a la misma velocidad. Esto requiere una adecuada planificación. Luego de implementar el SGC se planificará y se hará constar cualquier cambio en el SGC en la información documentada SGC/6.3/BCA “Bitácora de cambios en el SGC”, además se deberá hacer uso del formulario “Solicitud de cambios en el SGC”

Figura 45. (SGC/6.3/BCA) Bitácora de cambios del Sistema de Gestión de la Calidad

CÓDIGO: SGC/6.3/BCA No. Pág.: 1		COAC SUMAC LLACTA. LTDA. “BITÁCORA DE CAMBIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”.				VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018	
Responsable: Director del sistema de gestión de la calidad							
Cambio número	Descripción del cambio	Prioridad	Fecha de la solicitud	Solicitado por	Estado (Evaluando, pendiente, aprobado, rechazado)	Fecha de resolución	Notas
ELABORADO POR:		REVISADO POR:			APROBADO POR:		
.....			

Figura 46. Formulario de solicitud de cambios en el sistema de gestión de cambios

FORMULARIO DE SOLICITUD DE CAMBIOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CAMBIOS			
No.....			
Información del proceso			
Nombre del proceso:		Identificador del proceso:	
Líder del proceso:			
Sección 1 Solicitud del cambio			
Nombre del solicitante:	Fecha de la solicitud:	Número de la solicitud de cambio:	
Puesto del solicitante:			
Elemento que requiere ser cambiado:		Prioridad:	
Descripción del cambio:			
Estimación del costo & tiempo:			
Sección 2 Evaluación del cambio:			
Evaluado por:		Trabajo requerido:	
Qué afecta:			
Impacto de costos, plazos, alcance, calidad y riesgos:			
Sección 3 Resolución del cambio:			
Aceptado:	Aprobado por:	Firma:	Fecha:
Rechazado:			
Comentarios:			
Sección 4 Seguimiento del cambio:			
Fecha de terminación:	Completado por:	Firma:	Fecha:
Las firmas impresas en este documento indican que el cambio se ha implementado y se le ha dado seguimiento a fin de verificar su eficacia.			

4.2.7 SOPORTE

4.2.7.1 Recursos.

Acerca del requisito:	<ul style="list-style-type: none">• La COAC debe facilitar recursos necesarios para la adecuada implementación, funcionamiento y mejora continua del SGC (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	---

En cierta forma los recursos son la energía de los procesos proporcionan elementos tangibles e intangibles que se consumen para lograr el objetivo deseado.

Recursos → Sistema de Gestión de la Calidad → Éxito sostenido de la COAC Sumac Lacta Ltda., a continuación, se detallan los recursos requeridos para el SGC:

a) Personas

Acerca del requisito:	<ul style="list-style-type: none">• Es tarea fundamental de la alta dirección: dotar a la organización del mejor personal que operará y controlará el SGC en virtud de la mejora continua (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	--

La organización considerará la cláusula 5.3. del presente documento y los procedimientos de la cláusula 4.4 en su párrafo correspondiente. Se requiere las siguientes personas para los diferentes puestos que serán parte clave en la implementación exitosa del sistema de gestión de la calidad.

- Gerente general y Asistente administrativa.
- Director de sistema de gestión de la calidad.
- Jefe del área Financiera y Auxiliar
- Jefes departamentales

b) Financieros

Sin dinero es difícil hacer que el sistema funcione, la buena noticia es que un sistema eficaz puede ayudar a aprovechar mejor este recurso. Por ello, el recurso financiero es determinante para hacerse de otros recursos.

Se establece a continuación, el presupuesto anual de implantación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad:

- Presupuesto Operacional Anual POA en función de la planificación estratégica hasta el 2020 que se aprecian en la información documentada identificada con el código **SGC/7.1.2/PAO/I&M**
- Presupuesto para la determinación e implementación del sistema de gestión de la calidad.
- Presupuesto para el mantenimiento y mejora del sistema de gestión de la calidad.

Figura 47. (SGC/7.1.2/POA) Presupuesto anual operacional de la COAC Sumac Lacta Ltda.

CÓDIGO: SGC/7.1.2/PAO No. Pág.: 1	COAC SUMAC LALCTA LTDA “PRESUPUESTO ANUAL OPERACIONAL”.				VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
GASTO OPERACIONALES	COSTOS Y GASTOS				
	AÑO 2016	AÑO 2017	*AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Gastos de Personal	\$ 112,825.76	\$ 111,044.97	\$ 109,420.19	\$ 107,691.40	\$ 105,988.61
Honorarios	\$ 38,038.78	\$ 38,324.97	\$ 38,896.96	\$ 39,278.42	\$ 39,707.51
Servicios Varios	\$ 40,160.18	\$ 33,405.62	\$ 33,155.30	\$ 28,568.83	\$ 25,066.39
Impuestos, contribuciones y multas	\$ 6,128.70	\$ 5,305.28	\$ 5,283.74	\$ 4,727.61	\$ 4,305.13
Depreciaciones	\$ 11,215.10	\$ 16,670.85	\$ 16,102.46	\$ 19,550.16	\$ 21,993.84
Amortizaciones	\$ 8,424.01	\$ 6,776.82	\$ 6,936.03	\$ 5,890.97	\$ 5,146.98
Otros Gastos	\$ 21,873.64	\$ 25,387.90	\$ 23,464.98	\$ 25,166.84	\$ 25,962.51
TOTAL	\$ 238,666.17	\$ 236,916.41	\$ 233,259.66	\$ 230,874.23	\$ 228,170.97
GASTOS FINANCIEROS	AÑO 2016	AÑO 2017	*AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Intereses causados	\$ 103,268.77	\$ 104,398.36	\$ 104,149.94	\$ 104,820.20	\$ 105,260.79
Provisiones	\$ 19,875.58	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Otros Gastos y Pérdidas	\$ 4,066.23	\$ 2,753.32	\$ 3,522.94	\$ 2,904.21	\$ 2,632.57
Implementación y mantenimiento del SGC	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 10,536.75	\$ 3,126.00	\$ 3,126.00
TOTAL	\$ 127,210.58	\$ 107,151.68	\$ 107,672.89	\$ 110,850.41	\$ 111,019.35
*NOTA: la COAC Sumac Lacta proporcionó la información financiera (histórico de los años 2016, 2017 y el primer semestre de 2018), por ello los valores correspondientes de la tabla del año 2018 son aproximados; en cambio los valores del 2019 y 2020 son proyecciones obtenidas utilizando ciencias estadísticas.					
ELABORADO POR:	REVISADO POR:			APROBADO POR:	
Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS			Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS	

Figura 48. (SGC/7.1.2/PA/I&M) Presupuesto anual para implantación y mantenimiento del SGC” de ene. 2019 a dic. 2019

CÓDIGO: SGC/7.1.2/PA/I&M Total Pág.: 2	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “PRESUPUESTO ANUAL PARA IMPLANTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL SGC” DE ENE. 2019 A DIC. 2019	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
---	---	---

1. PRESUPUESTO PARA LA DETERMINACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Cuentas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Subtotal
Servicio de consultoría externa			800	800	800	800							3200
Curso de capacitación ISO 9001			750										750
Adquisiciones de normas			315										315
Curso de capacitación auditorías internas ISO 19001				250	250								500
Software para gestión del sistema de gestión del SGC y su documentación				500									500
Relacionados con cumplimientos legales y reglamentarios				100									100
Costos adicionales de personal			386	386	386	386							1544
Costos de certificación*													**

2. PRESUPUESTO PARA EL MANTENIMIENTO Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Auto evaluación anual anexo a ISO 9004					10								10
Programa de mejora					800								800
Auditoría interna						480							480
Revisión por la dirección con asesores					386								386

Formación auditores internos					450									450
Licenciamiento del software del sistema de control de la información documentada					75	75	75	75	75	75	75	75	75	600
Relaciones con clientes, encuestas de terceros.					200								200	400
Relación con proveedores externos														0
Introducción de la gestión del riesgo en todos los procesos														0
TOTAL, ANTES IMPREVISTOS														10035
MAS MENOS IMPREVISTOS 5%														501,75
INVERSIÓN FINAL SGC														10536,75

***Si así lo determina la alta dirección de la organización. Nota: valores expresados en dólares americanos*

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<p align="center">Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas</p>	<p align="center">Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS</p>	<p align="center">Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS</p>

c) Infraestructura

Acerca del requisito:	<ul style="list-style-type: none">• Para que todos los procesos y actividades de la organización funcionen adecuadamente, la COAC deberá proporcionar la infraestructura necesaria con el objetivo de brindar servicios y productos financieros de calidad, superando las expectativas del cliente (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	---

Para dar cumplimiento a este requisito, la organización cuenta con infraestructura propia, ubicada en un sector estratégico de la ciudad de Riobamba, en la siguiente dirección Olmedo 32-45 entre Francia y Lavalle, donde cuenta con:

- Planta baja: Recepción y Recaudación
- Primer Piso: Área financiera (contabilidad), Área de Negocios (Jefe Servicios, Jefe de Crédito y Cobranzas, Jefe de Cajas), Marketing, Sistemas, Talento humano,
- Segundo Piso: Gerente General y Asistente Administrativo
- 10 equipos de computación
- 1 impresora grande general y 4 impresoras departamentales
- Muebles de oficina
- Estanterías
- Separadores de Ambiente

d) Ambiente

Acerca del requisito:	<ul style="list-style-type: none">• Es deber de la organización ofrecer un ambiente propicio y en las mejores condiciones para sus colaboradores, con el propósito de que tanto sus procesos como el resultado final de los productos y servicios financieros sean óptimos (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	---

El conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo es determinante para la productividad y la calidad. Motivado por su importancia se ha creado la información documentada “ambiente para la operación de los procesos” código **SGC/7.4.1/AMO**.

Figura 49. (SGC/7.4.1/AMO) Ambiente para la operación de los procesos.

CÓDIGO: SGC/7.4.1/AMO No. Pág.: 2	COAC SUMAC LLACTA. LTDA. “AMBIENTE PARA LA OPERACIÓN DE LOS PROCESOS”	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES AMBIENTALES DEL PROCESO		
<u>Físicos:</u> <input checked="" type="checkbox"/> Acceso a la naturaleza, vistas y luz del día. <input checked="" type="checkbox"/> Color que fomenta la tranquilidad. <input checked="" type="checkbox"/> Aislamiento del sonido exterior. <input checked="" type="checkbox"/> Factores humanos y ergonomía.		<u>Sociales:</u> <input checked="" type="checkbox"/> Elección de espacios. <input checked="" type="checkbox"/> Compromiso del personal.
<u>Psicológicos:</u> <input checked="" type="checkbox"/> Satisfacción con el trabajo.		<u>Ambientales:</u> <input checked="" type="checkbox"/> Calidad del aire interior.
2. APROVISIONAMIENTO PARA EL MEDIO AMBIENTE		
2.1. Verificaciones a las condiciones del ambiente de operación del proceso		
<u>Responsable:</u> Responsables de cada departamento		<u>Frecuencia:</u> Se hace mensualmente
2.2. Plan de reacción para aprovisionar y mejora el ambiente		
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de trabajo en equipo y participación. • Inspecciona el medio ambiente considerando los factores determinados. • Recopila evidencias del estado del ambiente. • Señala oportunidades de mejora. • Determina las acciones para mejorar las oportunidades detectadas. • Planifica tiempos, costos y responsables para la mejora. • La alta dirección es responsable de firmar las órdenes de compras necesarias. • Se revisa la efectividad de las acciones implementadas. 		
2.3. Gestión de recursos financieros para aprovisionar el ambiente de trabajo		
<u>Responsable de definir y solicitar:</u> Directores de cada departamento.		<u>Responsable de autorizar:</u> Gerente General
3. MANTENIMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE		
El mantenimiento de las condiciones, elementos y variables que forman parte de este proceso son responsabilidad del líder del proceso en colaboración con el líder de mantenimiento de la infraestructura.		
4. CONSIDERACIONES		
Elementos a considerar en la formación de un medio ambiente adecuado para los procesos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Confort El confort térmico se crea a través de la combinación correcta de la temperatura, el flujo de aire y la humedad. Se requiere una combinación de estos elementos para la comodidad física en el lugar de trabajo. 		<ul style="list-style-type: none"> • Control de ruido La clave está en permitir a la gente el controlar el ruido mediante el acceso a dispositivos que cancelen el ruido o con el uso de aislamiento acústico cuando sea necesario.

<ul style="list-style-type: none"> • Cambio y variabilidad sensorial Las personas también prefieren el cambio sensorial y la variabilidad. La falta de estimulación visual durante el día puede aburrir los sentidos y afectar la capacidad de un trabajador a permanecer alerta. 	<ul style="list-style-type: none"> • El hacinamiento Cuando la gente se siente rodeada de gente, a menudo se sienten estresados, lo que influye en la satisfacción de los lugares de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • El acceso a la naturaleza, vistas y luz del día Las personas generalmente prefieren estar rodeados de la naturaleza, que ofrece un sinnúmero de fuentes de variación y cambios sensoriales; luz natural, vistas al exterior, plantas, áreas de descanso naturales ayudan a contrarrestar el estrés del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del aire interior Los lugares de trabajo saludables son un foco de atención para las organizaciones de hoy. La salud de la fuerza de trabajo puede afectar los costos de la seguridad de la salud en el trabajo y la productividad, evite todo aquello que pueda contaminar el aire del ambiente de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Color Utilice el color de manera estratégica para promover comportamientos deseados y reacciones psicológicas, en cuestiones de espacios de trabajo para las personas las <u>preferencias personales de la alta dirección no cuentan mucho.</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de los empleados Existe una correlación directa entre el compromiso de los empleados, la satisfacción de los trabajadores y los ambientes de trabajo bien diseñados. Esto afecta a la productividad y la innovación.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS

4.2.7.2 Competencia

Acerca del requisito:	<ul style="list-style-type: none"> • La organización debe disponer el mejor talento humano, ya que el desempeño y eficacia del SGC se ve afectado por el trabajo del personal competente (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	--

La nueva norma ISO 9001:2015 incluye a las personas como si fueran recursos del Sistema de Gestión de la Calidad. La competencia significa la capacidad con la que se aplican los conocimientos y las habilidades con el fin de conseguir los resultados previstos. También se busca asegurarse que todas las tareas que requieren los procesos clave de la empresa que se cubren de conocimiento del personal que existe en la misma, las competencias tienen que ser validadas.

Por lo que se establece la información documentada “descripción y perfil de puesto basado en competencias” código SGC/7.2/DP&C como evidencia de la competencia, para los siguientes puestos claves de la cooperativa:

- Gerente general
- Director del SGC
- Contador General
- Administrador de Sistemas.

Figura 50. (SGC/7.2/DP&C/01) Descripción y perfil de puestos, basado en competencias: Gerente General

CÓDIGO: SGC/7.2/DP&C/01 Total Pág.: 2	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS, BASADO EN COMPETENCIAS”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
1. INFORMACIÓN BÁSICA		
1.1. Puesto: GERENTE GENERAL		1.2. Nivel: EJECUTIVO
1.3. Formación: Título Profesional acorde a la finalidad de la COAC como: Licenciado en Contabilidad y Auditoría, Administrador de Empresas, Economista o carrera afines.	1.4. Experiencia laboral: 8 a 10 años o más en actividades similares con instituciones financieras.	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:		
Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar que todas las actividades administrativas y financiera de la Cooperativa se realicen eficientemente, buscando un uso adecuado de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. Además, es el representante legal, judicial y extrajudicial a la institución. Cumple y hace cumplir las políticas, las leyes, reglamentos y estatutos de la Cooperativa.		
3. FUNCIONES ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa. • Organizar la administración de la empresa y responsabilizarse de ella. • Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la Asamblea General y de los Consejos. • Rendir la caución correspondiente. • Presentar un informe administrativo y los balances mensuales a consideración de los Consejos de Administración y de Vigilancia. • Suministrar todos los datos que le soliciten los socios o los organismos de la Cooperativa. • Nombrar, aceptar renuncias y cancelar a los empleados cuya asignación o remoción no corresponda a otros organismos de la Cooperativa. • Vigilar que se lleve correctamente la contabilidad. • Firmar los cheques junto con el presidente. • Las demás atribuciones, deberes previstos en la Ley General de Cooperativas, Reglamentos y en el Estatuto de la Cooperativa. • Integrar los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de la cooperativa. • Controlar que el sistema de gestión de la calidad logre resultados previstos y asignar recursos necesarios. • Comunicar a los colaboradores: la importancia del sistema de gestión de la calidad, la toma de conciencia y participación requerida. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas y objetivos para el SGC, que sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la cooperativa; • Impulsar el pensamiento basado en riesgos, adoptando el enfoque de los procesos de la COAC; • Prever la disponibilidad de recursos adecuados y necesarios para el SGC; • Comprometer, dirigir y brindar apoyo al personal de la cooperativa favoreciendo la eficacia del SGC. 					
4. COMPETENCIA		GRADO MÍNIMO REQUERIDO			
		Muy alto	Alto	Normal	Bajo
FUNDAMENTALES:					
Compromiso con la empresa		Si			
Proactividad		Si			
Comunicación interpersonal		Si			
Orientación a la mejora continua		Si			
Orientación a principios, métodos y procedimientos		Si			
Dominio de distintas normas de gestión		Si			
Gestión y mitigación de riesgos		Si			
DE GESTIÓN:					
Liderazgo		Si			
Trabajo en equipo		Si			
Negociación		Si			
Aprovechamiento de recursos		Si			
Conocimiento de los procesos de la organización		Si			
Conocimiento de los requisitos legales de la organización		Si			
Orientación al cliente (socios) y otras partes interesadas		Si			
Conocimiento de los productos y servicios financieros de la organización		Si			
Gestión de riesgos relacionados con el sector de la organización		Si			
5. RELACIONES DEL PUESTO					
<ul style="list-style-type: none"> - Con todo el personal de la Cooperativa para fines de trabajo - Con el Consejo de Administración. - Con el Consejo de Vigilancia - Con Auditoría Externa - Con la Asamblea General de Representantes (recibe órdenes) - Con las comisiones de la Cooperativa - Con Instituciones Privadas. Públicas y Público en General - Director del SGC 					
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas		Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS		Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS	

Figura 51. (SGC/7.2/DP&C/02) Descripción y perfil de puestos, basado en competencias: Director del SGC

CÓDIGO: SGC/7.2/DP&C/02 Total Pág.: 2	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS, BASADO EN COMPETENCIAS”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018			
1. INFORMACIÓN BÁSICA					
1.1. Puesto: DIRECTOR DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		1.2. Nivel: ASESOR			
1.3. Formación: <ul style="list-style-type: none"> • Master en dirección y gestión de la calidad. • Conocimientos específicos en la Norma ISO. 		1.4. Experiencia laboral: <ul style="list-style-type: none"> • 2 años en implementación del sistema de gestión de la calidad. 			
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:					
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar, coordinar y gestionar el Sistema de Gestión de Calidad de la COAC Sumac Lacta Ltda., asegurando el cumplimiento de los requisitos de SGC especificados en la norma internacional ISO 9001 establecidos para este efecto. 					
3. FUNCIONES ESENCIALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar en forma directa el SGC en su conjunto y coordinar todas las acciones que permitan el normal funcionamiento del SGC. • Proveer e informar al gerente general acerca del desempeño del sistema de gestión de la calidad. • Monitorear el óptimo cumplimiento de los plazos comprometidos en el SGC. • Identificar oportunamente los posibles riesgos de no cumplimiento de algún requisito del SGC. 		<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la correcta ejecución de los encargados de procesos, de los procedimientos de control de documentos, control de registros, acciones correctivas y preventivas, auditorías internas de calidad y control del servicio no conforme. • Sistematizar y controlar la documentación existente que se genere por nuevos requerimientos del SGC. • Tomar acciones con los responsables de los procesos para controlar la correcta ejecución de los procesos del SGC. 			
4. COMPETENCIA		GRADO MÍNIMO REQUERIDO			
		Muy alto	Alto	Normal	Bajo
FUNDAMENTALES:					
Conocimiento de la Norma ISO 9001:2015, ISO 19001:2009		Si			
Planeación y organización		Si			
Pensamiento analítico		Si			
Pensamiento conceptual			Si		
Preocupación por orden y calidad		Si			
Búsqueda de información		Si			
DE GESTIÓN:					
Liderazgo		Si			
Trabajo en equipo		Si			
Negociación		Si			
Aprovechamiento de recursos		Si			
Conocimiento de los procesos de la organización		Si			

Conocimiento de los requisitos legales de la organización	Si			
Orientación al cliente y otras partes interesadas	Si			
Conocimiento de los productos y servicios financieros de la organización	Si			
Gestión de riesgos relacionados con el sector de la organización	Si			
5. RELACIONES DEL PUESTO				
<ul style="list-style-type: none"> - Gerente general. - Departamento financiero. - Jefes Departamentales. 				
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:		
Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS		

Figura 52. (SGC/7.2/DP&C/03) Descripción y perfil de puestos, basado en competencias: Contador General

CÓDIGO: SGC/7.2/DP&C/03 Total Pág.: 3	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS, BASADO EN COMPETENCIAS”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
1. INFORMACIÓN BÁSICA		
1.1. PUESTO: CONTADOR GENERAL	1.2. NIVEL: APOYO	
1.3. FORMACIÓN: Título profesional acorde a la finalidad de la Cooperativa como: Lcdo., en Contabilidad y Auditoría (CPA).	1.4. EXPERIENCIA: 4 a 5 años o más en actividades similares (instituciones financieras).	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades contables de la Cooperativa Sumac Llacta Ltda. bajo el cumplimiento de procedimientos establecidos en la misma con el fin de garantizar el registro correcto y oportuno de las operaciones económicas de la organización, así como da cumplimiento con las disposiciones emitidas por los Organismos de Control. 		
3. FUNCIONES ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> Participa en la formulación del (Plan Estratégico) y (Plan Operativo Anual) de la Cooperativa. Elabora un plan de trabajo anual para el desarrollo de su Departamento y presenta a Gerencia General, para su aprobación, seguimiento y evaluación. Participa en la planificación y presupuestación operativa de su área y de la institución. Analiza, evalúa y recomienda los cambios que sean necesarios en el sistema de contabilidad de la Cooperativa, siempre que propendan a mejorar el mismo, cumpliendo con las normas de Contabilidad de General Aceptación. Efectúa constataciones de inventarios físicos en forma periódica o cuando se lo requiera, de todos los bienes de la Cooperativa, así como la existencia de materiales y equipos. Cumple con las recomendaciones emitidas por Auditoría Interna, Externa y Organismos de Control. Planifica, organiza y distribuye entre el personal a su cargo los diferentes subsistemas contables. 		

- Legaliza con su firma, la veracidad de los estados financieros para la Cooperativa;
- Prepara, revisa y cancela las declaraciones de pagos, por concepto de retención de impuestos a la renta y otras obligaciones tributarias vigentes.
- Elabora, registra y legaliza comprobantes de contabilidad de fin de mes y cierre del ejercicio económico.
- Revisa y aprueba en forma mensual las conciliaciones bancarias y anexos.
- Mantiene un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económicas, garantizando la aplicación correcta de las normas contables.
- Efectúa el control previo concurrente de las transacciones financieras de la Cooperativa, de acuerdo a las disposiciones internas y las normas vigentes.
- Dispone oportunamente de los estados financieros y demás anexos, a fin de proporcionar a los estamentos ejecutivos y directivos de información veraz para su análisis y toma de decisiones.
- Lleva y mantiene actualizada la contabilidad de la institución, sus registros, anexos y demás documentos de respaldo.
- Supervisa las actividades del personal de la unidad de Contabilidad, a fin de que los procedimientos y operaciones contables se ejecuten correctamente.
- Revisa anexos o balances y emite informes a los Consejos de Administración y Vigilancia, Gerencia General y Auditoría.
- Analiza los sistemas contables, estados financieros y presenta a Gerencia General de la Cooperativa para la toma de decisiones.
- Lleva un adecuado control del manejo de la Tesorería, a fin que los fondos sean destinados y administrados con criterio de liquidez, rentabilidad, dispersión y seguridad.
- Realiza periódicamente arqueos de Caja Chica.
- Revisa el cálculo de pago de diaras a los Directivos.
- Realiza reuniones de trabajo con su personal para tratar asuntos de trabajo.
- Asesorar a los miembros de la Asamblea General de Representantes, a la Gerencia, en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno en materia crediticia, cuando sea requerido.

4. COMPETENCIA	GRADO MÍNIMO REQUERIDO			
	Muy alto	Alto	Normal	Bajo
FUNDAMENTALES:				
Manejo de recursos financieros	Si			
Planificación	Si			
Organización de sistemas		Si		
Juicio y toma de decisiones	Si			
Pensamiento analítico	Si			
Normativa legal	Si			
DE GESTIÓN:				
Gestión de inventarios y tributaria	Si			
Trabajo en equipo	Si			
Negociación	Si			
Aprovechamiento de recursos	Si			
Orientación al cliente y otras partes interesadas	Si			
Gestión de riesgos relacionados con su área	Si			
5. RELACIONES DEL PUESTO				
<ul style="list-style-type: none"> - Con todo el personal de la Cooperativa. - Gerente general, Tesorero-Cajero. - Auxiliar contable - Departamento de sistemas - Auditor Interno y auditor Externo - Organismo de Control 				
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:		
Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS		

Figura 53. (SGC/7.2/DP&C/04) Descripción y perfil de puestos, basado en competencias: Administrador de Sistemas.

CÓDIGO: SGC/7.2/DP&C/04 Total Pág.: 2	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS, BASADO EN COMPETENCIAS”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
1. INFORMACIÓN BÁSICA		
1.1. PUESTO: ADMINISTRADOR DE SISTEMAS	1.2. NIVEL: APOYO - OPERATIVO	
1.3. FORMACIÓN: Título profesional acorde a la finalidad de la Cooperativa como Ingeniero en Sistemas o afines.	1.4. EXPERIENCIA: 2 a 3 años o más en actividades similares (Finanzas).	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> Planificar, organizar, dirigir, controlar, implementar, evaluar y mejorar los sistemas computacionales de la Cooperativa, además mediante su gestión apoya en la prestación oportuna de los servicios financieros que ofrece la Cooperativa a sus clientes 		
3. FUNCIONES ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> Participa en la formulación del (Plan Estratégico) y (Plan Operativo Anual) de la Cooperativa. Elabora un plan de trabajo anual para el desarrollo de su Departamento y presenta a Gerencia General para su aprobación, seguimiento y evaluación. Participa en la planificación y presupuestario operativo de su área y de la institución. Planifica, desarrolla e implanta modelos o sistemas informáticos de procesamiento de información en la Cooperativa, además asesora técnicamente a Directivos y empleados en el área de sistemas. Diseña, elabora e implementa procedimientos, políticas de administración del centro de cómputo, creando manuales de procedimiento de trabajo. Colabora en la elaboración de los manuales del usuario y del programador de los sistemas desarrollados, con el propósito de mantener información actualizada sobre el desarrollo de los mismos. Planifica, coordina, y supervisa el desarrollo de sistemas informáticos necesarios para la gestión financiera y administrativa de la Cooperativa. Administra el sistema informático, brindando soporte técnico en sistemas a las diferentes áreas operativas a fin de optimizar el proceso automático de datos. Controla y programa procedimientos para monitorear el rendimiento operacional de los equipos y auxiliares de computación buscando niveles óptimos de utilización. Asesora a la Gerencia General en la implementación de sistemas, métodos, procedimientos técnicos administrativos que permitan optimizar la gestión empresarial, asegurando la confidencialidad de la información. Facilita toda la información requerida por auditoría interna y externa. Elabora informes técnicos sobre procedimientos específicos de desarrollo administrativo computarizado, empleando técnicas y estructurando la programación adecuada y su uniformidad metodológica. Prepara mecanismos, instrucciones y reportes que mejoren los métodos de procesamiento de 		

<p>la información administrativa financiera de la Cooperativa, en coordinación con responsables de las diferentes unidades operativas y administrativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordina con Gerencia General y jefes departamentales las actividades de cierre mensual y anual para la elaboración de los estados financieros, a través del sistema financiero. • Elabora y mantiene actualizados los diferentes manuales del área informática. • Crea procedimientos para la apertura de cuentas de usuarios, para el acceso a los diferentes sistemas de información. • Coordina con el personal de sistemas las acciones de mantenimiento del hardware y software disponibles en la institución. • Coordina eventos de capacitación en el área de informática para el personal de la Cooperativa. • Supervisa la ejecución de las aplicaciones y funcionamiento del sistema informático central. • Diseña y revisa archivos, bases de datos y sus respectivos mecanismos de accesos y aplicación de los mismos para su mantenimiento y actualización. • Atiende requerimientos de procesamiento de información que soliciten los diferentes usuarios. • Administra la base de datos de la Cooperativa. • Realiza las demás actividades designadas por su Jefe Inmediato.
--

4. COMPETENCIA	GRADO MÍNIMO REQUERIDO			
	Muy alto	Alto	Normal	Bajo
FUNDAMENTALES:				
Algoritmos y estructura de datos	Si			
Lenguajes de programación	Si			
Diseño y gestión de base de datos	Si			
Inglés nivel técnico		Si		
Sistemas operativos	Si			
Diseño de software	Si			
DE GESTIÓN:				
Ingeniería de los computadores	Si			
Fundamentos de sistemas digitales	Si			
Arquitecturas y protocolos TCP/IP	Si			
Trabajo en equipo	Si			
Pensamiento analítico	Si			
Orientación al cliente		Si		

5. RELACIONES DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> - Con todo el personal de la Cooperativa: Control Interno, Administrativo, Apoyo Administrativo y Operativo. - Gerencia General, Directivos de la Institución. - Representantes de instituciones públicas y privadas.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS

4.2.7.3 Concienciación

Acerca del requisito:	La organización debe asegurar que su personal tome conciencia sobre la calidad (política, objetivos, eficiencia del SGC) y las repercusiones en su desempeño debido al no cumplimiento de ello (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	---

Tomar conciencia sobre la calidad toma gran importancia en la nueva ISO 9001:2015. Se habla mucho de todos los elementos sobre los que se tiene que tomar conciencia y las consecuencias que puede acarrear que no se cumplan los requisitos del SGC.

Todos los requisitos son aplicados a las personas que llevan a cabo un trabajo bajo el control de la empresa. Las personas que realizan un trabajo según el control de la empresa tienen que ser perfectamente conscientes de la política de calidad, los objetivos de calidad que persigue la organización también son relevantes, la forma en la que constituyen a la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad y las implicaciones de no mantener los requisitos de dicho sistema.

Para este fin se da lineamientos en la información documentada “método para la formación de la conciencia de la calidad” código SGC/7.3/CCA.

Tabla 13. (SGC/7.3/CCA) Método para la formación de la conciencia de la calidad.

CÓDIGO: SGC/7.3/CCA Total Pág.: 2	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “MÉTODO PARA LA FORMACIÓN DE LA CONCIENCIA DE LA CALIDAD”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
1. OBJETIVO DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA		
Promover la conciencia de la calidad en toda la organización.		
2. ALCANCE		
Este método es aplicable a todos los procesos en el sistema de gestión de calidad de la COAC Sumac Llacta Ltda.		
3. RESPONSABLE		
El responsable de elaborar, difundir, utilizar y mejorar este método es la alta dirección de la organización (buscará personas adecuadas para el manejo de estos talleres).		
4. FRECUENCIA DE REVISIÓN		
Este método se revisará, a lo sumo una vez al año, en el mes de diciembre; o antes si ocurre algún cambio o mejora significativos en el proceso.		
5. DESARROLLO		
No.	Actividad	
1	Inducción adecuada al personal nuevo	
2	El líder del SGC coloca notas de información sobre temas del SGC en el boletín de la empresa y el tablero de avisos.	
3	La sección ISO 9001 en los tableros de avisos es exclusiva para las noticias que se relacionan con el SGC. Únicamente la alta dirección del SGC podrá quitar o colocar avisos.	
4	Todos los avisos exhiben una fecha de colocación y se retiran tan pronto como su utilidad concluye.	
5	Se exige a todos los líderes de proceso promover la conciencia de calidad en sus procesos.	
6	Las actividades para fomentar la concientización pueden incluir pláticas informales, charlas formales de equipos de trabajo. El líder del proceso debe realizar preguntas encaminadas a clarificar la conciencia sobre la importancia de la calidad y el logro de los objetivos; para tal fin se incluye el siguiente apartado.	
6. CUESTIONARIO PARA REFORZAR LA CONCIENCIACIÓN DE LA CALIDAD		
Realizar talleres con el personal de la organización y tratar las siguientes preguntas para asegurarse su comprensión y concientización.		
¿Qué entienden ustedes por Política de la Calidad de la empresa?	¿Cómo se miden la calidad y la productividad en su puesto de trabajo?	
¿Qué se hace para confirmar que lo que	¿Qué procedimientos / instrucciones /	

<p>consta en la Política de Calidad realmente sucede? ¿Cuáles son los objetivos de calidad de su organización? ¿Cuáles son los objetivos de la calidad de su proceso / departamento? ¿Cómo sabe que se cumplen estos objetivos?</p>	<p>registros sigue? En los últimos 12 meses: ¿qué mejoras ha notado en su organización? ¿Hay algún cambio que usted pueda recomendar que ayudaría a mejorar la calidad y la productividad? ¿Qué sugerencias de mejora de la calidad y productividad realmente ha presentado usted a su líder? ¿Puede dar ejemplos?</p>	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<p>Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas</p>	<p>Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS</p>	<p>Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS</p>

4.2.7.4 Comunicación.

Acerca del requisito:	<p>La comunicación tanto interna como externa deberá ser establecida por y para la organización. Debe incluir: Qué comunicar, Cuándo comunicarlo, A qué persona comunicárselo, Cómo realizar la comunicación y Quién es la persona encargada de realizar la comunicación (Nuevas Normas ISO, 2018).</p>
------------------------------	---

La norma ISO 9001:2015 quiere incrementar la precisión en aspectos de comunicación externa e interna para que sea mucho más eficiente, se deben establecer canales de comunicación con los que se tenga claro qué, cuándo y con quién vemos realizar la comunicación.

Una organización tiene que establecer de cierta forma lo que quiere comunicar sobre diferentes asuntos del sistema de gestión. Resulta muy importante saber cómo y cuándo realizar la comunicación para así llevar un control y saber reacciones ante situaciones de estrés.

Para aquello se debe utilizar el formulario que se ha establecido a continuación denominada “Acciones de comunicación en el proceso” código SGC/7.3/CPR.

Figura 54. (SGC/7.3/CPR) Formulario para acciones de comunicación en el proceso.

CÓDIGO: SGC/7.3/CPR No. Pág.:1		COAC SUMAC LLACTA LTDA. “FORMULARIO PARA ACCIONES DE COMUNICACIÓN EN EL PROCESO”				VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018	
Proceso relacionado:		Responsable del proceso:			Información documentada relacionada: No. de referencia:		
No Ref.:	Descripción de la etapa del proceso	Suceso	Qué informar	A quien informar	Quién debe informar	Medio a utilizar	Cuándo hacerlo
ELABORADO POR:		REVISADO POR:			APROBADO POR:		

4.2.7.5 Información documentada.

Acerca del requisito:	<ul style="list-style-type: none">• En el SGC de la COAC debe constar información documentada según: la ISO 9001:2015 y según los requerimientos de la organización para asegurar el buen desempeño del SGC (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	--

La información documentada es la que se debe verificar y establecer. A continuación, se describe el formato que debe tener la información documentada:

- Identificador único o código
- Descripción de documento
- Número de versión
- Número de páginas
- Fecha de publicación
- Autor o elaborado por
- Revisado por (Profesional del área)
- Aprobado por (Alta dirección)

A continuación, se hace una lista de documentos obligatorios requeridos (Información documentada código: *SGC/7.5/IDOC* para ser mantenidos por la organización que contiene el presente manual del sistema de gestión de la calidad y cualquier cambio en el documento del SGC se debe registrar en la “Lista maestra de cambios en el SGC” código *SGC/7.5/LMC*).

Figura 55. (SGC/7.5/IDOC) Información documentada obligatorios del SCG

CÓDIGO: SGC/7.5/IDOC Total Pág.: 2		COAC SUMAC LLACTA LTDA. “INFORMACIÓN DOCUMENTADA OBLIGATORIA DEL SCG”	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
No.	Código	Descripción	
1	SGC/4.1/CO	Determinación del contexto de la Organización.	
2	SGC/4.2/PI	Determinación de partes interesadas y sus expectativas.	
3	SGC/4.2/PI/AN-1	Metodología de identificación y análisis de las partes interesadas.	
4	SGC/4.3/A.SGC	Determinación alcance del sistema de gestión de la calidad.	
5	SGC/4.3/AL	Declaración alcance del SGC.	
6	SGC/4.4/MPR	SGC y sus procesos.	
7	SGC/4.4/A-H#	Representación esquemática del proceso <ul style="list-style-type: none"> • SGC/4.4/A-H1: Administración y planificación; • SGC/4.4/A-H2: Planificación SGC; • SGC/4.4/A-H3; Liderazgo y compromiso; • SGC/4.4/A-H4: Evaluación del desempeño. 	
8	SGC/4.4/PRP1	Proceso de planificación.	
9	SGC/4.4/PAI2	Proceso de Auditoría interna.	
10	SGC/4.4/PRCD3	Proceso para determinar la satisfacción del cliente.	
11	SGC/4.4/PCT4	Proceso para contratación talento humano.	
12	SGC/4.4/PAH5	Proceso AHORROS	
13	SGC/4.4/PCR6	Proceso CRÉDITOS.	
14	SGC/4.4/PIN7	Proceso INVERSIONES	
15	SGC/5.1/LC	Descripción y perfil de puestos (Alta dirección).	
16	SGC.5.2PCA	Establecimiento de la política de calidad.	
17	SGC/5.3/RRA1	Organigrama estructural de la COAC Sumac Llacta Ltda.	
18	SGC/5.3/RRA2	Matriz RACI: Roles y responsabilidades	
19	SGC/6.1/R&O	Determinación y valoración de riesgos y oportunidades.	
20	SGC/6.2.1/OCP	Objetivos de calidad y planificación.	
21	SGC/6.2.2/AOC	Plan de acciones para objetivos de calidad.	
22	SGC/6.3/BCA	Bitácora de cambios del sistema de gestión de la calidad.	
23	SGC/7.1.2/PAO/I&M	Presupuesto anual operacional de la COAC.	

		para implantación y mantenimiento del SGC.
24	SGC/7.1.2/PA/I&M	Presupuesto anual para implantación y mantenimiento del SGC” de ene. 2019 a dic. 2019
25	SGC/7.4.1/AMO	Ambiente para la operación de los procesos.
26	SGC/7.2/DP&C/##	Descripción y perfil de puestos, basado en competencias. <ul style="list-style-type: none"> • SGC/7.2/DP&C/01: Gerente General • SGC/7.2/DP&C/02: Director del SGC • SGC/7.2/DP&C/03: Contador General • SGC/7.2/DP&C/04: Administrador de Sistemas
27	SGC/7.3/CCA	Método para la formación de la conciencia de la calidad.
28	SGC/7.3/CPR	Formulario para acciones de comunicación en el proceso.
29	SGC/7.5/IDOC	Información documentada obligatoria del SCG
30	SGC/7.5/LMC	Lista Maestro de Cambios en el SGC.
31	SGC/8.1/PCO	Procesos para la provisión de servicio
32	SGC/8.2/PRS	Procesos para la provisión de servicio
33	SGC/8.5/PPS	Producción y provisión del servicio
34	SGC/8.6/CSN	Control de las salidas no conformes: Procesos para la provisión de servicio
35	SGC/9.1.1/GEN	Generalidades: Seguimiento, medición, análisis y mejora de elementos del SGC
36	SGC/9.1.2/PSC	Proceso de seguimiento de satisfacción del cliente
37	SGC/9.1.2/ESCin	Encuesta de satisfacción del cliente interno
38	SGC/9.1.2/ESCex	Encuesta de satisfacción del cliente externo
39	SGC/9.1.3/CTE	Colección de técnicas estadísticas para el SCG
40	SGC/9.2/AI	Proceso de Auditoría Interna
41	SGC/9.3/RD	Revisión por la dirección
42	SGC/10.3/FMC	Formulario para retener información de mejora continua
43	SGC/10.2/MC	Mejora Continua
ELABORADO POR:		
REVISADO POR:		
APROBADO POR:		
Sr. David Pástor Bajaan Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS

Figura 56. (SGC/7.5/LMC) Lista Maestro de Cambios en el SGC.

CÓDIGO: SGC/7.5/LMC Total Pág.: 2	COAC SUMAC LLACTA. LTDA. “LISTA MAESTRO DE CAMBIOS EN EL SGC”	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
--	--	---

No. de formulario				
Código referencia	Revisión	Sección modificada	Descripción del cambio	Fecha de modificación

Nota 1: La persona autorizada de aprobar cualquier cambio en el sistema de gestión de la calidad es la gerencia general de la COAC Sumac Llacta Ltda., consecuentemente es la única persona autorizada a llenar este formulario.

Nota 2: Una vez realizados los cambios de la información documentada, queda registrado en este formulario. La única Información Documentada valida será la última versión.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----	-----	-----

4.2.8 OPERACIONES

4.2.8.1 Planificación y control operacional.

Acerca del requisito:	La organización de planificar, ejecutar y controlar los respectivos procesos (véase 4.4) para entregar al cliente productos y servicios financieros de calidad (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	---

La planificación hace referencia principalmente a la trayectoria que inicia desde captar los requisitos del cliente, a través de la provisión del servicio, hasta la satisfacción del cliente.

Figura 57. (SGC/8.1/PCO) Procesos para la provisión de servicio

CÓDIGO: SGC/8.1/PCO Total Pág.: 2	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “PROCESOS PARA LA PROVISIÓN DE SERVICIO”	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018	
1. PROCESOS NECESARIOS PARA LA PROVISIÓN DEL SERVICIO			
Proceso	Acciones de procedimientos:	Métodos de control	Responsable
AHORROS	<ul style="list-style-type: none"> • SGC/4.4/PRCD3 • SGC/4.4/PAH5 	= < 5 % de no conformidad = > 95% de cumplimientos requerimientos del socio	Contadora General Jefatura de servicios financieros
CRÉDITOS	<ul style="list-style-type: none"> • SGC/4.4/PRCD3 • SGC/4.4/PCR6 	= < 5 % de no conformidad = > 95% de cumplimientos requerimientos del socio	Contadora General Jefe de crédito y cobranza
INVERSIONES	<ul style="list-style-type: none"> • SGC/4.4/PRCD3 • SGC/4.4/PIN7 	= < 5 % de no conformidad = > 95% de cumplimientos requerimientos del socio	Contadora General Jefatura de servicios financieros
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas		Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS

4.2.8.2 Requisitos para los productos y servicios.

Se formalizan y se integran los requisitos que el cliente tiene para los productos y servicios financieros.

Figura 58. (SGC/8.2/PRS) Procesos para la provisión de servicio

CÓDIGO: SGC/8.2/PRS Total Pág.: 2	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “PROCESOS PARA LA PROVISIÓN DE SERVICIO”	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
1. REQUISITOS PARA LOS SERVICIOS		
Servicios que oferta la organización	Requisitos	
Actividades de recepción de depósitos y/o similares cercanos de depósitos y la concesión de créditos o préstamos de fondos. La concesión de crédito puede adoptar diversas formas, como préstamos, hipotecas, transacciones con tarjetas de crédito, etc. Esas actividades son realizadas en general por instituciones monetarias diferentes de los bancos centrales, como: cooperativas de crédito y actividades de giro postal. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU 4.0): K6419.02.02	<ul style="list-style-type: none">• Servicios de calidad• Asesoramiento oportuno• Facilidades de pago• Seguridad en la transacción	
2. SEGUIMIENTO Y REVISIÓN DE LOS REQUISITOS		
La presente información documentada se dará seguimiento y revisión, a lo sumo, una vez al año, en el mes de diciembre o antes si hay existiera algún cambio o mejora significativos en cuestiones internas y externas.		
3. RESPONSABLE		
El responsable de elaborar, difundir, utilizar y mejorar esta información documentada es la alta dirección de la organización.		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS

4.2.8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios.

Verificar la información, ya que no aplica “Declaración alcance del SGC” e identificada con el código **SGC/4.3/AL**.

4.2.8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.

La COAC deberá crear controles para procesos, servicios y productos que se suministren de manera externa, siempre y cuando dichos productos y servicios financieros externos (de proveedores) tendrán como finalidad: incorporarse dentro de aquellos que brinde la COAC; o que se ofrezcan de manera directa a los clientes mediante proveedores externos en nombre de la organización.

Este requisito no aplica debido a que en la presente guía: exclusivamente se abordan los servicios financieros propios de la cooperativa. Véase la información documentada “Declaración alcance del sistema de gestión de la calidad” e identificada con el código **SGC/4.3/AL**.

4.2.8.5 Producción y provisión del servicio.

Figura 59. (SGC/8.5/PPS) Producción y provisión del servicio

CÓDIGO: SGC/8.5/PPS Total Pág.: 2	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO”	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
1. PRODUCCION Y PROVISIÓN DEL SERVICIO		
<ul style="list-style-type: none">• Contacto con los actuales o futuros socios de la cooperativa• Determinación de los requisitos• Asesoramiento adecuado y oportuno• Provisión de servicios <p>Este apartado es Responsabilidad del área de productos y servicios financieros de la cooperativa.</p>		
2. PROPIEDAD PERTENECIENTE DE LOS CLIENTES		
<p>Al momento de realizar cualquier operación financiera (ahorros, inversiones o créditos) en la COAC Sumac Llacta Ltda el/los socio/s gozarán del derecho de protección de su información personal y profesional, así como también su propiedad intelectual (en el caso que corresponda).</p>		
3. ACTIVIDADES POSTERIORES A LA ENTREGA		
<p>- Se realiza un seguimiento del socio y del servicio financiero adquirido.</p>		
ELABORADO POR: Sr. David Pástor Bajaan Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	REVISADO POR: Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	APROBADO POR: Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS

4.2.8.6 Control de las salidas no conformes.

Es esencial realizar un control sobre todos los productos o servicios no conformes que no se usen ni se entreguen. Si existen servicios que tengan una no conformidad se deberán emprender acciones correctivas, y si dicho apartado propone que sea necesario tomar las acciones necesarias para tratar los elementos de salida del proceso, servicios y productos.

Se requiere que la empresa asegure todas las cuestiones o problemas con los productos y servicios identificados y controlados para evitar que sean utilizados o entregados a los clientes. Se adoptarán medidas para conseguir que cualquier tipo de problema se identifique y se arregle.

Figura 60. (SGC/8.6/CSN) Procesos para la provisión de servicio

CÓDIGO: SGC/8.6/CSN Total Pág.: 2	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “PROCESOS PARA LA PROVISIÓN DE SERVICIO”	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
1. OBJETIVO		
Controlar la salida no conforme y documentar las acciones tomadas		
2. PROCESO		
Entradas	Actividad	Salida
Salidas no conformes de los procesos de la organización. Salidas no conformes hacia el cliente.	Determinar el origen del problema. Determinación de las acciones de tratamiento para las salidas no conformes. Acciones de verificación para las salidas no conformes corregidas. Retención de información documentada.	Salidas de servicios no conforme identificadas. Aplicación de acciones para corregir las salidas no conformes. Información al cliente. Registro de la naturaleza de las salidas no conformes y acciones tomadas. Registro de las verificaciones y las autoridades implicadas.
ELABORADO POR: Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	REVISADO POR: Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	APROBADO POR: Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS

4.2.9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.2.9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación.

a) Generalidades

La organización tiene que realizar una evaluación del desempeño y la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad. La empresa tiene que conservar toda la información documentada que crea necesaria para que le sirva de evidencia.

Figura 61. (SGC/9.1.1/GEN) Generalidades: Seguimiento, medición, análisis y mejora de elementos del SGC

CÓDIGO: SGC/9.1.1/GEN Total Pág.: 1	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA DE ELEMENTOS DEL SGC”	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018	
Qué	Métodos	Cuándo	Responsable
Conformidad de los servicios	Análisis de requisitos del cliente	Empezando de: Marzo-2019 Semestral	Gerente general Director del SGC
Los objetivos y la política de calidad	Seguimiento las metas. Alcanzado vs. Planificado	Empezando de: Marzo-2019 Semestral	Gerente general Director del SGC
El desempeño de los procesos	Análisis de # de acciones correctivas Análisis en términos de agregadores de valor	Empezando de: Marzo-2019 Semestral	Líderes de cada proceso, generalmente jefes departamentales
La satisfacción de los clientes	Encuestas al cliente y técnicas estadísticas Retroalimentación del cliente	Empezando de: Marzo-2019 Semestral o anual	Gerente general
La eficacia del sistema	Auditoria interna Revisión por la dirección	Empezando de: Marzo-2019 Anual	Alta dirección
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS	

b) Satisfacción del cliente

Acerca del requisito:	Determinar y ejecutar un seguimiento del grado de satisfacción del cliente es un rol fundamental de la COAC, ya que sus clientes son su razón de ser (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	---

Los ejemplos de seguimiento de las percepciones del cliente pueden estar incluidos en las encuestas de satisfacción del cliente, las reuniones con los clientes, el análisis de las cuotas de mercado, las felicitaciones, las garantías usadas y los informes de agentes comerciales.

Esta cláusula no requiere mantener información documentada. Sin embargo, para hacer frente a esta cláusula como parte del SGC se determina la información documentada SGC/9.1.2/PSC “Proceso de seguimiento de satisfacción del cliente” y SGC/9.1.2/ESC “Encuesta de satisfacción del cliente”.

Figura 62. (SGC/9.1.2/PSC) Proceso de seguimiento de satisfacción del cliente

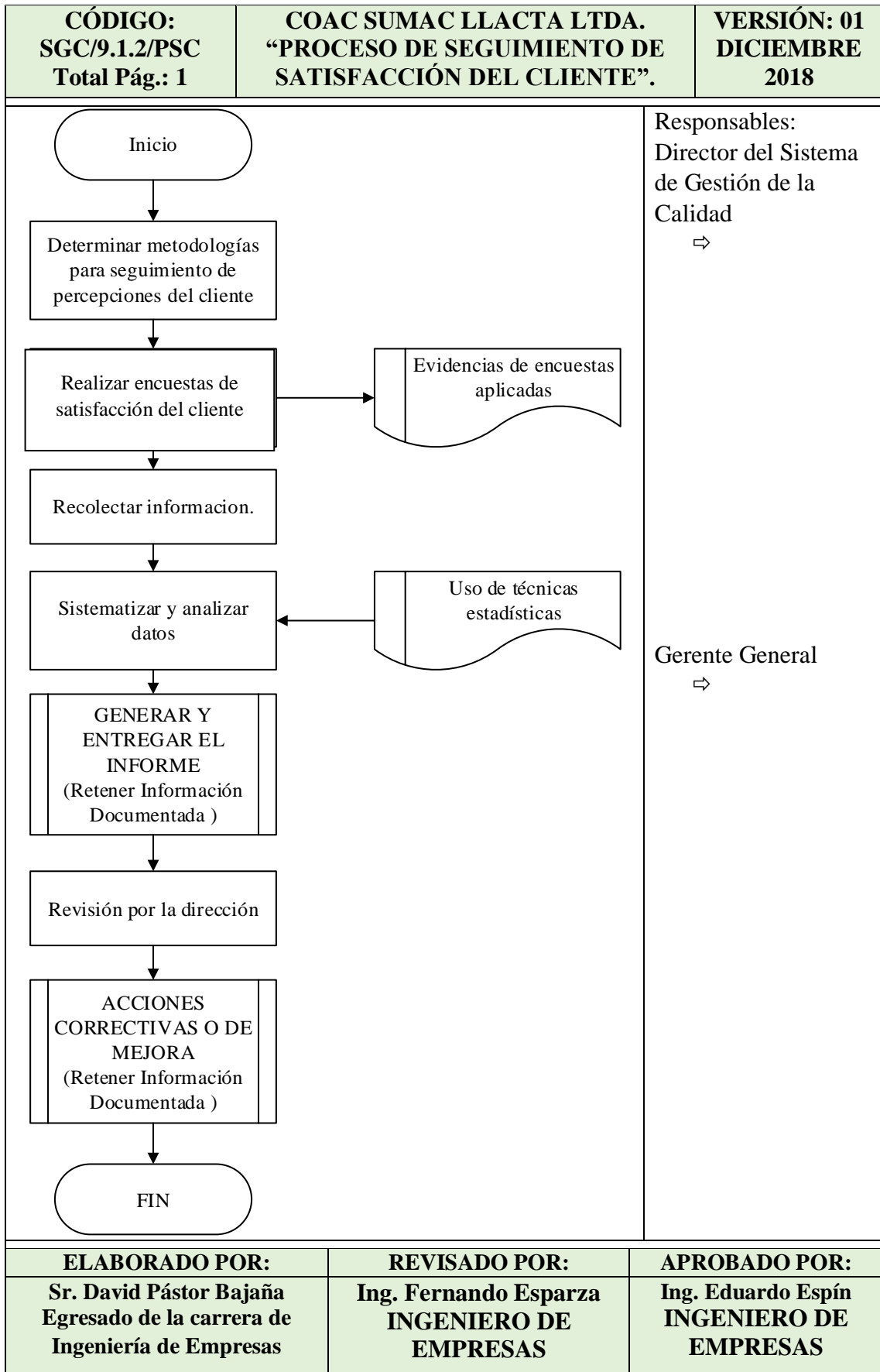


Figura 63. (SGC/9.1.2/ESCin) Encuesta de satisfacción del cliente interno

CÓDIGO: SGC/9.1.2/ESCin Total Pág.: 2	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
--	--	---

1. OBJETIVO

Determinar el nivel de satisfacción del cliente interno con los servicios que ofrece la COAC Sumac Llacta Ltda., para mejorar continuamente en el cumplimiento de sus necesidades y superación de expectativas.

Instrucciones: Lea cada una de las preguntas y marque con toda sinceridad con una (X) “una sola opción” que más se acerque a su percepción.

1. ¿Cómo se siente con el ambiente, herramientas de trabajo y seguridad laboral proporcionadas por la COAC Sumac Llacta Ltda.?

-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+
	1	2	3	4	5	
	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	

2. ¿Cómo valora la efectividad de la comunicación entre el personal de la COAC Sumac Llacta Ltda.?

-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+
	1	2	3	4	5	
	Nada efectiva	Poco efectiva	Efectiva	Muy efectiva	Bastante efectiva	

3. ¿Cada qué tiempo recibe capacitaciones que ayuden a mejorar sus competencias?

-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+
	1	2	3	4	5	
	Anual	Semestral	Trimestral	Mensual	Otros_____	

4. ¿En los últimos seis meses: ha recibido motivación y/o reconocimiento por su trabajo en la COAC Sumac Llacta Ltda.?

Sí () No ()

5. ¿Considera usted que el/los software/s utilizado/s por la COAC Sumac Llacta Ltda. facilitan su trabajo y se adaptan a las necesidades del cliente externo?

Sí () No ()

¿Por qué?

“Gracias por su tiempo” Seguiremos mejorando para usted.

ELABORADO POR: Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	REVISADO POR: Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	APROBADO POR: Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS
---	---	--

Figura 64. (SGC/9.1.2/ESCex) Encuesta de satisfacción del cliente externo

CÓDIGO: SGC/9.1.2/ESCex Total Pág.: 2	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
2. OBJETIVO		
Determinar el nivel de satisfacción del cliente externo con los servicios que ofrece la COAC Sumac Lacta Ltda., para mejorar continuamente en el cumplimiento de sus necesidades y superación de expectativas.		

Instrucciones: Lea cada una de las preguntas y marque con toda sinceridad con una (X) “una sola opción” que más se acerque a su percepción.

1. ¿Cuál es su apreciación general de la infraestructura física de la COAC Sumac Lacta Ltda?

-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+
1	2	3	4	5		
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho		

2. ¿Considera usted que la COAC Sumac Lacta cuenta con personal calificado y experimentado?

-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+
1	2	3	4	5		
Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo		

3. ¿El personal de la COAC Sumac Lacta Ltda., demuestra interés y disponibilidad para aclarar dudas sobre los productos y servicios financieros que va a adquirir?

-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+
1	2	3	4	5		
Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo		

4. ¿El personal de la COAC Sumac Lacta Ltda., demuestra interés para solucionar problemas que se presenten durante y después de que los productos y servicios sean adquiridos?

-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+
1	2	3	4	5		
Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo		

5. ¿La COAC Sumac Lacta Ltda., les ofrece productos y servicio financieros acorde a sus expectativas y necesidades?

-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+
1	2	3	4	5		
Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo		

6. ¿La COAC Sumac Llacta Ltda., mantiene una comunicación efectiva y rápida sobre temas relevantes con sus socios?

-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+
	1	2	3	4	5	
	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	

7. ¿El personal de la COAC Sumac Llacta Ltda., es rápido y eficiente en suplir sus requerimientos y necesidades?

-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+
	1	2	3	4	5	
	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	

8. ¿El personal de la COAC Sumac Llacta Ltda., demuestra cultura de excelencia y servicio al cliente?

-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+
	1	2	3	4	5	
	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	

9. ¿La COAC Sumac Llacta Ltda., le respalda con una garantía todos los productos y servicios financieros que ofrece; y procede adecuada y eficazmente para solucionar sus reclamos?

-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+
	1	2	3	4	5	
	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	

10. ¿El personal de la COAC Sumac Llacta Ltda., demuestra comprensión de las necesidades específicas de los socios, a través de una atención personalizada que ofrece?

-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+
	1	2	3	4	5	
	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	

**“Gracias por su tiempo”
Seguiremos mejorando para usted.**

ELABORADO POR: Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	REVISADO POR: Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	APROBADO POR: Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS
---	---	--

c) Análisis y evaluación

Acerca del requisito:	Después de un adecuado seguimiento y medición de la información; la COAC hace un respectivo análisis y evaluación de datos del SGC (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	---

Se debe determinar que es necesario seguir, medir, analizar y evaluar todos los métodos que se emplean y se deben emplear en las actividades. En la norma ISO 9001:2015 no se especifica mediante que método se obtiene la información, ya que no es un requisito obligatorio.

Los resultados del análisis tienen que utilizarse para realizar la evaluación:

- a) La conformidad de los productos y los servicios
- b) El nivel de satisfacción de los clientes
- c) El desempeño y la eficiencia del SGC
- d) Si lo que se ha planteado se ha implantado con eficacia
- e) La toma de decisiones oportunas para disminuir riesgos y aprovechar oportunidades
- f) Trabajo de proveedores externos
- g) El anhelo de mejorar el SGC

En definitiva, la COAC decide lo que debe evaluar para determinar la eficacia del SGC. De la misma forma, se tiene que asegurar la satisfacción del cliente y la eficiencia de los procesos y las operaciones.

Figura 65. (SGC/9.1.3/CTE) Colección de técnicas estadísticas para el SCG

CÓDIGO: SGC/9.1.3/CTE Total Pág.: 1	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “COLECCIÓN DE TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA EL SCG”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
Técnica	Función	
1. Diagrama de Pareto	Definir problemas y causas	
2. Diagrama causa – efecto	Establecer las causas que afectan en la calidad del servicio, la eficacia del SGC, satisfacción del cliente, etc.	
3. Hojas de comprobación	Recopilar resultados de inspecciones, revisiones y opiniones del cliente.	
4. Diagrama de flujo de proceso	Describir gráficamente un proceso o sistema, utilizando cuadros y líneas interconectadas.	
5. Diagrama de Dispersión	Representar gráficamente la relación entre dos variables (dependiente e independiente).	
6. Histograma	Tomar decisiones en base a diferentes mediciones y tendencias.	
7. Diagrama de corrida	Comprueba las tipologías de procesos mientras se supervisa resguardando la organización del tiempo de la información, todo esto ayuda a estar atento de las directrices y comportamientos para la toma de decisiones (Caballero, 2010).	
Nota: Para mayor información ver Cap II: Marco Teórico (2.2.3.1 – a. Control estadístico del proceso).		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Sr. David Pástor Bajaan Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS

4.2.9.2 Auditorías Internas.

Acerca del requisito:	Con el fin de tener información actualizada y verificada sobre el SGC, la COAC realizará de forma planificada y periódica auditorías internas (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	--

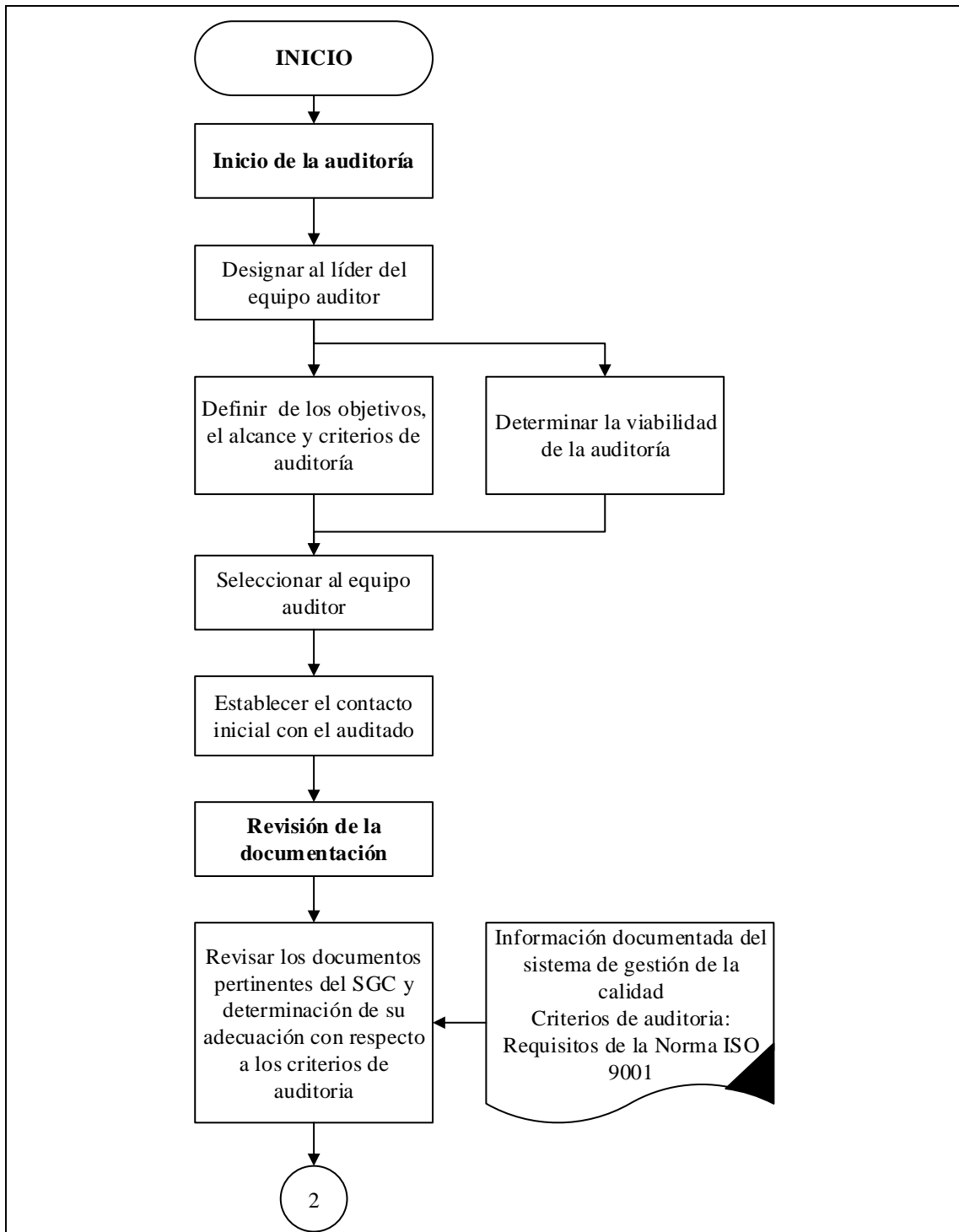
La organización tiene que realizar las auditorías internas dentro de unos intervalos de tiempo planificados, de ellas se obtendrá información muy valiosa acerca del Sistema de Gestión de la Calidad. ¿Qué tan efectiva es la organización en el cumplimiento de: la norma ISO 9001; sus propios requisitos; los del cliente y los requisitos reglamentarios?

Para lograr la conformidad de esta cláusula y consciente de su importancia la compañía se mantiene la información documentada para gestionar el proceso de auditorías internas, las mismas que llevarán a efecto anualmente.

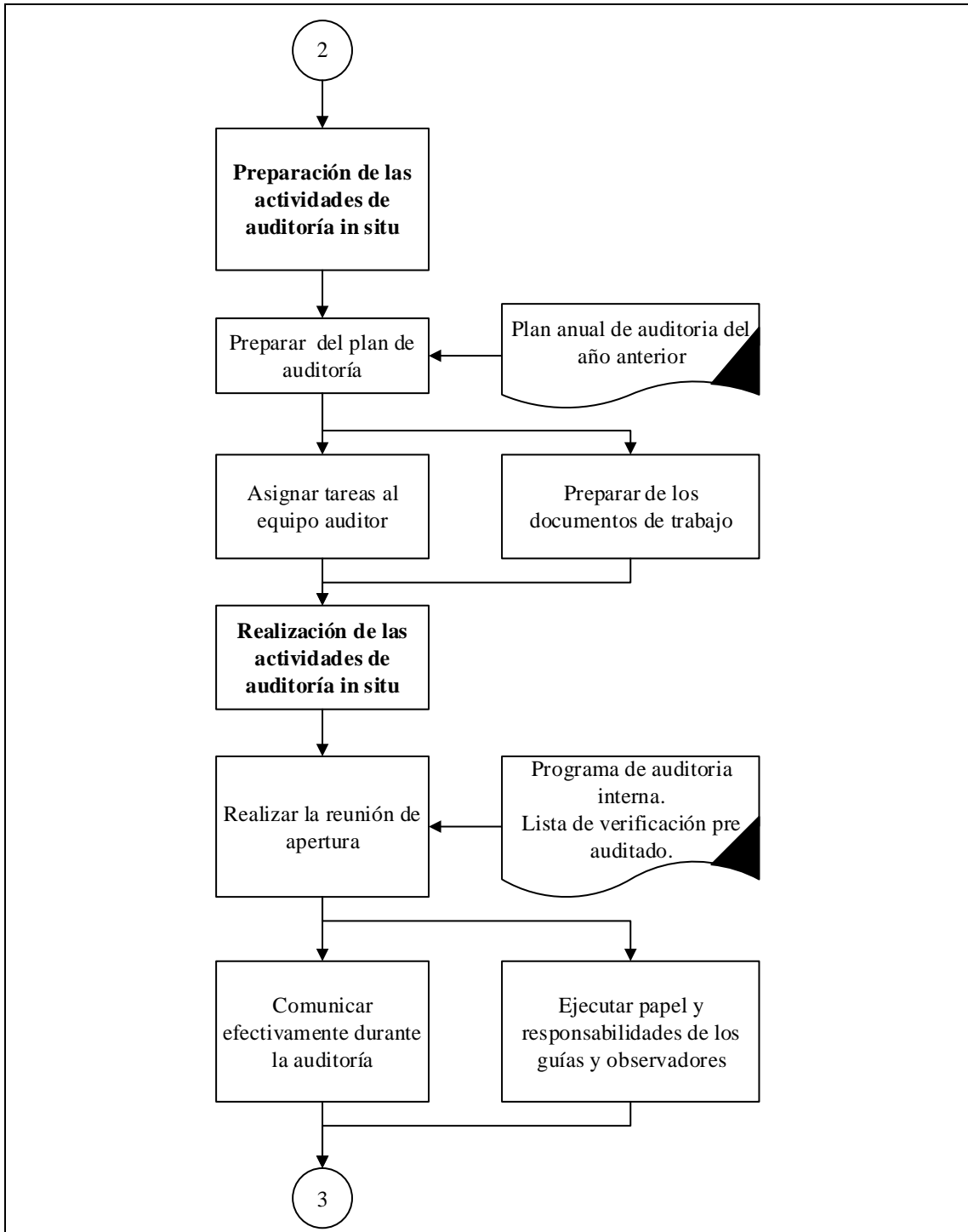
Figura 66. Proceso de Auditoría Interna

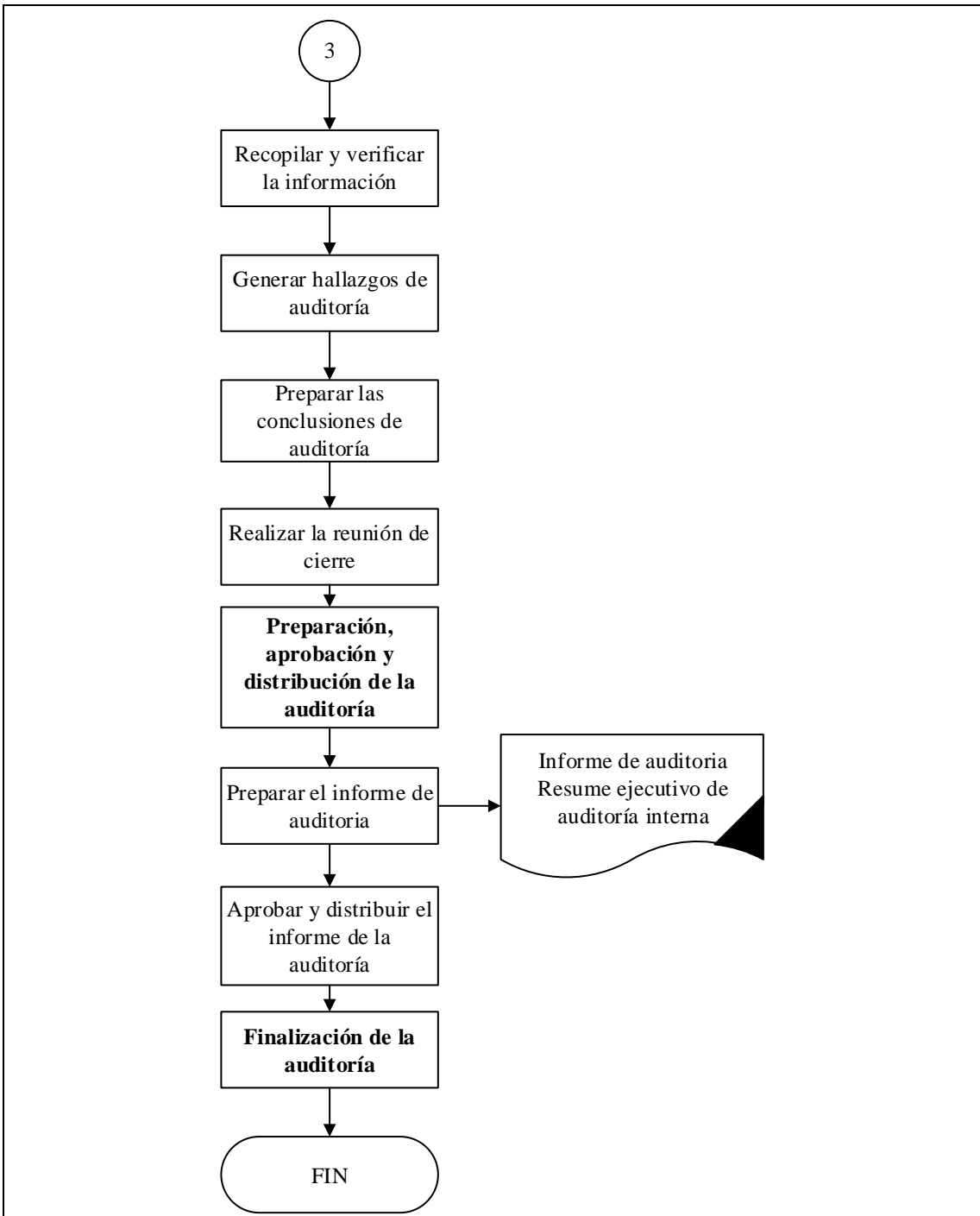
CÓDIGO: SGC/9.2/AI Total Pág.: 1	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
1. OBJETIVO		
Establecer la metodología para realizar las auditorías internas del SGC de la COAC Sumac Llacta Ltda.		
2. ALCANCE		
Se aplica a todas las auditorías internas al SGC que se lleven a cabo en la COAC Sumac Llacta Ltda., para ello se debe considerar el alcance establecido en la información documentada SGC/4.3/A.SGC.		
3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES		
SGC	Sistema de gestión de la calidad	
AD	Alta dirección.	
Auditoría interna	Proceso sistemático, independiente y documentado que se ejecuta para comprobar si movimientos efectúan de forma positiva y legal la norma del SGC.	
Auditor	Persona con las competencias para efectuar una auditoría.	
Auditor líder	Persona responsable de dirigir el proceso de auditoría.	
No conformidad (NC)	Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado. Puede ser real o potencial.	
No conformidad Real (NCR)	Desviación que ya ocurrió respecto del cumplimiento de un requisito y que puede comprobarse mediante una evidencia objetiva.	
No conformidad potencial (NCP)	Posibilidad de que ocurra una desviación respecto del cumplimiento de un requisito, pero que todavía no ha ocurrido y por ello no existe evidencia objetiva que permita demostrarlo.	
Observación (OBS)	Situación encontrada sin evidencia clara del incumplimiento de un requisito.	
Oportunidad de mejora (OM)	Situaciones conformes que son factibles de mejorar; permitiendo de este modo la mejora del proceso o del sistema de gestión de la calidad.	
4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PARA AUDITOR LÍDER		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar adecuadamente uno o varios programas de auditoría, tomando en cuenta todos los procesos involucrados, resultados de auditorías previas y los cambios que se generen a posterior en la organización; • Precisar criterios y alcance de cada proceso de auditoría; • Elegir el mejor equipo de auditores para trabajar de manera objetiva e imparcial; • Verificar que los resultados de la auditoría lleguen a manos de su jefe inmediato y alta dirección; • Ejecutar acciones correctivas en el tiempo estimado. 		
5. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO PARA LA AUDITORIA DEL SGC		

CÓDIGO: SGC4.4PRCD2 No. de Pág.: 1 de 3	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA INTERNA”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
---	---	---



REALIZADO POR: Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	REVISADO POR: Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	APROBADO POR Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS
---	--	--





REALIZADO POR: Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	REVISADO POR: Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	APROBADO POR: Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS
---	---	--

6. INDICADORES DE CUMPLIMIENTO					
Descripción	Indicadores: fórmula de cálculo	Meta	Ámbito	Dimensión	Seguimiento
Cumplimiento del plan anual de auditorías	(Número de auditorías/Número de auditorías planificadas) x 100	100%	Proceso	Eficacia	Trimestral
Hallazgos por proceso	(NC detectadas por proceso/Total NC detectadas en AI) x 100	15%	Proceso	Eficacia	Trimestral
Hallazgos	(NC según requisito vulnerado/Total NC detectadas en AI) x 100	20%	Proceso	Eficacia	Trimestral
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas		Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS		Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS	

4.2.9.3 Revisión por la dirección.

Acerca del requisito:	Es deber de la alta dirección: revisar periódicamente el SGC que maneja la COAC; supervisando que todo marche sobre ruedas en cuanto a la visión y misión de la organización, y generar los respectivos cambios o correcciones en caso de necesitarlos (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	---

La empresa siempre debe respaldar los cambios o correcciones (información documentada) realizada por la alta dirección para posteriores revisiones. Esto constituye una herramienta clave (especialmente para el gerente general) para determinar la eficiencia de la COAC en cuanto a mejora continua se refiere; ya que las decisiones y acciones están incluidas (Nuevas Normas ISO, 2018).

Entre los propósitos de este requerimiento, tenemos:

- ¿Los recursos del SGC y los controles que se planificaron e implementaron son adecuados y suficientes para que el SGC sea eficaz en el logro de requisitos de los clientes y los requisitos reglamentarios; y el logro de objetivos de calidad?
- ¿Se han hecho los cambios necesarios para mejorar los servicios, procesos y uso de los recursos?

Figura 67. (SGC/9.3/RD) Revisión por la dirección

CÓDIGO: SGC/9.3/RD Total Pág.: 1	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
Entradas	Proceso	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Información del SGC • Desempeño de los procesos • Resultados de auditoría interna. • Las no conformidades y acciones correctivas. • Satisfacción del cliente. • Resultados del seguimiento y medición. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el SGC de la organización, a intervalos regulares. • Revisar la conveniencia del SGC de la organización. • Revisar la eficacia del SGC de la organización. • Revisar la alineación del SGC con la dirección estratégica de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de mejora • Necesidades de cambio en el SGC • Necesidades de recursos.
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS

4.2.10 MEJORA

4.2.10.1 Generalidades.

La organización tiene que determinar y seleccionar todas las oportunidades de mejora, se implementan todas las acciones necesarias para realizar los requisitos del cliente e incrementar la satisfacción del cliente.

La oportunidad de mejora es clave para cumplir con todos los requisitos del cliente e incrementar la satisfacción del mismo. La mejora continua no puede limitarse únicamente a las acciones reactivas del sistema, como las acciones correctivas o el análisis de datos.

Las organizaciones deben tomar ciertas iniciativas para realizar proyectos de mejora que tienden a fortalecer el Sistema de Gestión de la Calidad, en vez de que se realicen las auditorías y se cierren las acciones correctivas. Se requiere que una empresa reconozca sus oportunidades de mejora con relación al SGC y con el fin de mejora de forma continua la satisfacción con el cliente.

4.2.10.2 No conformidades y acciones correctivas.

Acerca del requisito:	<ul style="list-style-type: none">• La organización debe encarar las consecuencias de las “no conformidades” que se presenten: tomar decisiones adecuadas; atacando las causas de aquellos inconvenientes y retomar el curso normal de las actividades (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	---

En el momento en el que se produce una no conformidad, incluyendo las que se originen por quejas, la empresa tiene que:

- Reaccionar ante la no conformidad supone tomar decisiones para controlarla y corregirla, además se tiene que hacer frente a todos las consecuencias que pueda generar.
- Se tiene que evaluar las posibilidades de solución ante las “no conformidades” para seleccionar la mejor opción que elimine o disminuya las causas del problema, de tal manera que se eviten fallas en los procesos de la COAC. La forma de evaluarlo será revisando y analizando la no conformidad, se tienen que determinar las causas que han provocado la no conformidad y se tiene que determinar si existen no conformidades parecidas.
- Hay que implementar las acciones necesarias.
- Se tiene que revisar la eficiencia de las acciones correctivas llevadas a cabo.
- Si llegara a ser necesario, se tienen que realizar cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad.

La acción correctiva es la acción para eliminar la causa de una conformidad detectada para prevenir la recurrencia; puede haber más de una causa para una conformidad. A continuación, se mantiene la información documentada SGC10.2NC para tratar la no conformidad y acción correctiva.

4.2.10.3 Mejora continua.

Acerca del requisito:	<ul style="list-style-type: none">• La mejora continua es una filosofía que la alta dirección de la organización debe adoptar e incentivar poco a poco, día tras día para alcanzar un nivel de eficacia y eficiencia aceptable con el SGC (Nuevas Normas ISO, 2018).
------------------------------	--

La empresa tiene que establecer las acciones necesarias para identificar las áreas de su organización que tienen un bajo rendimiento y oportunidades, además de utilizar herramientas y metodologías necesarias para investigar las causas de ese bajo rendimiento y como apoyo para realizar la mejora continua.

La mejora continua es el resultado del desempeño que realice la organización con su Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015.

Figura 68. (SGC/10.3/FMC) Formulario para retener información de mejora continua

CÓDIGO: SGC/10.3/FMC Total Pág.: 1	COAC SUMAC LLACTA LTDA. “FORMULARIO PARA RETENER INFORMACIÓN DE MEJORA CONTINUA”					VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
Proceso	Deficiencia del Proceso	Acciones Correctivas	Recursos	Costo	Fecha	Responsable
ELABORADO POR:	REVISADO POR:			APROBADO POR:		
.....		

Figura 69. (SGC/10.2/MC) Mejora Continua

CÓDIGO: SGC/10.2/MC Total Pág.: 1	COAC SUMAC LLACTA LTDA “MEJORA CONTINUA”.	VERSIÓN: 01 DICIEMBRE 2018
1. OBJETIVO		
Establecer un método para identificar las no conformidades detectadas y potenciales que pudieran presentarse en el SGC, determinar las causas de las mismas e implementar acciones correctivas y preventivas.		
2. ALCANCE		
El presente procedimiento se inicia cuando se encuentra una NO CONFORMIDAD DETECTADA O POTENCIAL. Se aplica a todos los productos, servicios, procesos y actividades definidas dentro del Sistema de Gestión Integral		
3. RESPONSABLE		
Gerente general Jefes departamentales Director del SGC		
4. DEFINICIONES		
No Conformidad: Incumplimiento de un requisito especificado. Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. Acción Correctiva: Es aquella acción para eliminar la causa que genera una “no conformidad detectada” u otra situación indeseable. Acción Preventiva: Aquella acción para destruir la causa de una “no conformidad potencial” o de otro escenario potencialmente indeseable. A considerar: La acción correctiva se toma para prevenir que algo vuelva a producirse, mientras que acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda		
5. REFERENCIAS NORMATIVAS		
ISO 9001:2015 ISO 22000:2005		
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
Responsable	No.	Descripción

Auditor, colaboradores	1	<p>Las no conformidades detectadas pueden ser iniciadas por uno de los siguientes motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultados de auditorías - Resultado de inspecciones de inocuidad alimentaria. - Resultados de la revisión del Sistema de gestión Integrado. - Quejas y reclamos de clientes internos y/o externos. - No conformidades de productos. - Incidentes. Incumplimiento de un requisito legal. <p>Las no conformidades potenciales, son iniciadas por los motivos antes mencionados y ante la evidencia de tendencias o señales de alarma que pudieran desembocar en una no conformidad detectada.</p>
Director del SGC	2	Recibe el reporte de no conformidad, especificando la fecha, código, el área y proceso donde se origina la no conformidad y una descripción de la No Conformidad.
Director del SGC y Responsable de Área	3	<p>Identifican y analizan las causas de la no conformidad, en este punto puede involucrar a los colaboradores de las distintas áreas de la empresa según se requiera.</p> <p>Nota: para determinar las causas de las no conformidades se podrá utilizar el Diagrama Causa – Efecto, y para priorizar las causas importantes, se podrá utilizar el Diagrama de Pareto.</p>
	4	<p>Una vez identificadas las causas de la no conformidad, se proponen Acciones Correctivas en caso de No Conformidad y Acciones Preventivas en caso de No Conformidad Potencial.</p> <p>Se debe determinar el Plan de Acción con todo lo que esto implica (Fecha de inicio, acción inmediata y meta u objetivos de la acción).</p> <p>En los casos en los que una acción correctiva y una acción preventiva identifiquen peligros nuevos o modificados o la necesidad de controles nuevos o modificados, se debe realizar una evaluación de riesgos previa a la implementación.</p>
Director del SGC	5	Añade al Registro “Acción Correctiva y/o Preventiva” toda la información antes recabada (Causas de la No Conformidad y Plan de Acción)
Responsable del área	6	Realiza una reunión con el personal pertinente a su puesto, para informales sobre el Plan de Acción y las distintas Líneas de Acción a desarrollar.

	7	Supervisa que todas las líneas de acción planificadas sean implementadas.
	8	Registra cualquier observación (buena o mala) que derive del desarrollo de las líneas de Acción en el registro “Acción Correctiva y/o Preventiva”
	9	Una vez que todas las líneas de acción han sido implementadas, registra la Fecha de Conclusión del Plan de Acción en el registro “Acción Correctiva y/o Preventiva”
	10	Firma y envía el registro “Acción Correctiva y/o Preventiva” al Coordinador del SGC, notificándoles así que la acción ha sido implementada en su totalidad.
Coordinador del SGI o Auditor Interno	11	Utilizando el registro “Verificación del Plan de Acción”, realiza la verificación del Plan de Acción implementado. Nota: la verificación se realiza después de un tiempo adecuado de haber sido implementado el Plan de Acción.
Coordinador del SGI	12	Registra y archiva todas las acciones correctivas y preventivas realizadas, añadiendo la información de estas en el registro “Acciones de Mejora Realizadas.”
	13	En caso que la Acción no sea eficaz, se debe realizar un análisis de causas e implementar una nueva acción que asegure que no vuelva a ocurrir la No Conformidad.
ELABORADO POR:		
REVISADO POR:		
APROBADO POR:		
Sr. David Pástor Bajaña Egresado de la carrera de Ingeniería de Empresas	Ing. Fernando Esparza INGENIERO DE EMPRESAS	Ing. Eduardo Espín INGENIERO DE EMPRESAS

CONCLUSIONES

- A través de la investigación se ha desarrollado el marco teórico, que ha permitido detectar que, para destacarse en el mercado cooperativista y empresarial ecuatoriano; la COAC “Sumac Llacta Ltda.” debe enfocarse en la calidad de sus productos y servicios financieros, para beneficio de todas las partes interesadas: socios, colaboradores, Asamblea General de Representantes y alta dirección.
- Debido a la búsqueda constante de destacarse institucionalmente y a la alta competitividad cooperativista empresarial se analizó la situación actual de la COAC Sumac Llacta Ltda., concluyendo que, para estar a la vanguardia, se debe trabajar con parámetros internacionales de calidad que fortalecerán a la institución, con mejoras notables en el rendimiento no solo de un área específica sino de la cooperativa en general, resultando beneficiados tanto el cliente interno como el socio.
- La elaboración del manual de calidad conforme los requisitos de la norma ISO 9001:2015; servirá de instrumento guía, ya que permitirá trabajar con indicadores y estandarizar los procesos de la COAC “Sumac Llacta Ltda.”; adelantándose de esta manera a los posibles escenarios futuros del mercado ecuatoriano, logrando procesos eficaces, eficientes y medibles que catapultarán a la organización a brindar una mejor atención a los clientes (tanto internos como externos) a través de productos y servicios financieros que cumplan altos estándares de calidad.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la COAC “Sumac Llacta Ltda.” aplique en sus áreas la filosofía del mejoramiento continuo (Kaizen) para fidelizar al cliente tanto interno como externo, al ofrecer un ambiente amigable que atienda y supere las expectativas deseadas apoyadas en el manual del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015.
- Se recomienda a la alta gerencia de la COAC “Sumac Llacta Ltda.” tener presente que, apuntar hacia una mejora continua es un proceso que genera resistencia, sin embargo, por medio de una adecuada planeación, control y mejoramiento continuo se puede impulsar el trabajo en equipo y motivar a sus colaboradores a disponer de una actitud positiva ante el cambio mediante innovaciones y capacitaciones periódicas, con el fin de que la comunicación y coordinación entre los diferentes departamentos de la cooperativa dispongan de un mayor impacto en la satisfacción y óptimo servicio al cliente.
- Se recomienda a la alta dirección de la COAC “Sumac Llacta Ltda.”, aplicar el manual del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para estar actualizados, consolidar, disponer y estandarizar procesos rápidos y eficientes realizados por el personal de la cooperativa, que conlleven a la toma adecuada de decisiones para el beneficio de todas las partes interesadas, con especial énfasis en sus socias y socios, que son la razón de ser de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Aiteco Consultores. (2018). *Despliegue de la Función de Calidad*. Recuperado de: <https://www.aiteco.com/qfd-despliegue-de-la-funcion-de-calidad/>
- Aldana, L., Álvarez, M., Bernal, C., Díaz, M., Galindo, O., Gonzáles, C., & Villegas, A. (2010). *Administración por calidad*. Colombia: Alfaomega.
- Atebar. (2015). *Pharmaceutical Services*. Recuperado de: <http://www.qualitybydesign.es/author/moon/>
- BCE. (2018). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/cuentas-nacionales>
- BCE. (2018). *Cuentas Nacionales Anuales*. Recuperado de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- Bermudez, P. (2017). *Como hacer proyecciones en Excel*. Recuperado de: <https://tutorialesgratuitos.wordpress.com/2017/12/27/como-hacer-proyecciones-en-excel/>
- Besterfield, D. (2009). *Control de calidad*. 8ª. ed. México: Pearson Education.
- Caballero, C. (29 de 09 de 2010). *Conceptos de Six Sigma* [Entrada de blog]. Recuperado de: <http://hoy-6sigma.blogspot.com/2010/09/herramientas-grafica-de-corrida.html>
- Camisón, C., Cruz S., & Gonzáles T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- Carro, & Gonzáles. (2018). *Muestreo de Aceptación*. Recuperado de: http://nulan.mdpu.edu.ar/1618/1/13_muestreo_aceptacion.pdf
- Coac Sumac Llacta Ltda. (2017). *Manual Orgánico Funcional*. Recuperado de: http://www.fomin-events.com/foromic/2017/_upload/premio_1/7_otro_.pdf
- Corbetta, P. (2010). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. España: McGRAW-HILL/Interamericana de España.
- Ecuonline. (2018). *La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Recuperado de: <http://www.ecuonline.net/html/leydelconsumidor.html>
- Evans, J. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: CENGAGE Learning.
- García, F. (2006). *Sistemas de Gestión de Calidad, ambiente y prevención de riesgos*. España: Editorial Club Universitario.
- Gómez, A. (2015). *ISO 9001:2015 Definiciones y nuevos conceptos*. Recuperado de: <http://asesordecualidad.blogspot.com/2014/12/iso-90012015-definiciones-y-nuevos.html#.W9njt9X0nIX>

- Gómez, T. (2018). *Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la ISO 9001:2015 para el Restaurante “Casa Vieja” ubicado en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8284>
- González, M, Mera, Ch., & Rubio, L. (2007). *Introducción a la Gestión de Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Harrington, H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. New York: McGraw-Hill.
- Heizer, J. & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. 7ª. ed. México: Pearson Educación.
- Imai, M. (1999). *KAIZEN La clave de la ventaja Japonesa*. 12ª. ed. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- International Organization for Standardization. (2018). *Norma Internacional ISO 9001*. Recuperado de: <http://www.escolaalguero.com/wp-content/uploads/2016/12/Iso-Internacional-9001-2008-Espa%C3%B1ol-Traduccion-Oficial-Sin-Empresa.pdf>
- Jimeno. (2012). *Diseño de experimentos (DOE): Para que sirve y cómo realizarlo*. Recuperado de: <https://www.pdcahome.com/2117/disen-de-experimentos-para-que-sirve-y-como-realizarlo/>
- Legal Information Institute. (2015). *Responsabilidad del producto*. Recuperado de: https://www.law.cornell.edu/wex/es/responsabilidad_del_producto
- López, F. (2015). *Plan de comercialización y ventas para establecer el posicionamiento de marca de la empresa Industrias Catedral S.A. con su producto pastas alimenticias en doce provincias del Ecuador*. (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- Lopez, R. (2011). *Sistemas de Calidad: Implementación de diferentes sistemas en la*. Bogota: Ideaspropias Editorial.
- Luna, N. (2018). *Qué es la norma ISO 9001 versión 2015 y para que sirve*. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/307391>
- Ministerio del Trabajo. (2018). *Código del Trabajo*. Recuperado de: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Münch, G. (1999). *Herramientas de la planeación administrativa*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/herramientas-de-la-planeacion-administrativa/>
- Nuevas Normas ISO. (2018). *Nuevas normas ISO 9001;2015*. Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/>
- Online Browsing Platform. (2018). *ISO 9001:2015*. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>

- Pastor, D. (2013). *Manual de Interacción de Procesos y Control de Calidad en el Área de Producción de Cepolfi Industrial C.A.* Ambato: ESPOCH.
- Probidad en Chile. (2015). *Mejoramiento de los procesos de la empresa.* Recuperado de: <http://www.probidadenchile.cl/wp/harrington-james-h-mejoramiento-de-los-procesos-de-la-empresa/>
- Quito, M. (2017). *Diseño de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Acción y Desarrollo Ltda.", de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/6289>
- Salazar. (2016). *Análisis del Modo y Efecto de Fallas (AMEF).* Recuperado de: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/lean-manufacturing/analisis-del-modo-y-efecto-de-fallas-amef/>
- Sampieri, H. (2006). *Metodología de la Investigación.* México: McGRAW-HILL.
- Sánchez, P. (2017). *Confiabilidad.* Recuperado de: <https://www.slideshare.net/guillermoneriaduran/topicos-de-calidad-6-cap3-confiabilidad>
- Soria, S. (2017). *Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la ISO 9001:2015 para la empresa tecnológica Gloffice Global Office Cía. Ltda de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.* (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing.* D.F. México: McGRAW-HILL.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2009). *Dr. Genichi Taguchi.* Recuperado de: <https://www.slideshare.net/bemaguali/taguchi-ing-en-calidad>
- Universidad Benito Juárez. (2017). *¿En que Consiste el Alcance del Proyecto?.* Recuperado de: <http://www.ubjonline.mx/en-que-consiste-el-alcance-del-proyecto/>

ANEXOS

ANEXO A. Encuesta a los socios de la COAC SUMAC LLACTA LTDA., de la ciudad de Riobamba.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAC LLACTA LTDA.
ENCUESTA**

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción de los socios de la COAC SUMAC LLACTA LTDA., de la ciudad de Riobamba.

NOTA: Las respuestas que usted nos facilitará es de absoluta confidencialidad, le damos las gracias por la información brindada.

Responda y marque con una X una sola respuesta:

EDAD

SEXO FEMENINO MASCULINO

1. Cuáles son los aspectos más importantes que considera al acudir a la cooperativa?

- a) Bajo interés en préstamos
- b) Altas tasas de interés en pólizas
- c) Atractivas tasas de interés en ahorro a la vista
- d) Eficiencia y rapidez
- e) Atención al cliente
- f) Seguridad y confiabilidad institucional
- g) Cobertura
- h) Otros

2. Indique cuáles son los productos y servicios que usted ha adquirido de la cooperativa?

- a) Bono de Desarrollo Humano BDH
- b) Remesas
- c) SOAT
- d) Créditos
- e) Ahorros
- f) Inversiones
- g) Otros

3. Cómo valora la calidad del servicio al cliente que le brinda la COAC Sumac Llacta Ltda.?

Bastante efectiva () Muy efectiva () Efectiva () Poco efectiva () Nada efectiva ()

4. ¿Considera que la COAC Sumac Llacta Ltda., ofrece un servicio rápido y eficiente?

SI NO

5. Considera que se debería implementar mejoras organizacionales y procedimentales en la COAC Sumac Llacta Ltda.?

SI NO

¡MUCHAS GRACIAS!

ANEXO B. Encuesta cliente interno de la COAC SUMAC LLACTA LTDA., de la ciudad de Riobamba.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAC LLACTA LTDA.
ENCUESTA**

Objetivo: Comprobar si existe cultura de calidad en el cliente interno.

NOTA: Las respuestas que usted nos facilitará es de absoluta confidencialidad, le damos las gracias por la información brindada.

CUESTIONARIO

1 ¿Conoce usted la misión y visión de la cooperativa?

Si () No ()

2 ¿Han sido difundidos los manuales de funciones y procedimientos de la cooperativa?

Si () No ()

¿Porqué?.....

.....

3 ¿Conoce las funciones y procesos a seguir de su cargo?

Si () No ()

4 ¿Cree usted necesario la implementación de un sistema de gestión de calidad conforme la Norma ISO 9001:2015?

Si () No ()

¿Porqué?.....

.....

5 ¿Cómo valora la efectividad de comunicación entre el personal de la empresa?

Bastante efectiva () Muy efectiva () Efectiva () Poco efectiva () Nada efectiva ()

6 ¿La cooperativa cada que tiempo evalúa el desempeño de sus funciones?

Siempre () Casi siempre () Parcialmente () Poco () Nada ()

7 ¿Cada que tiempo ha recibido capacitaciones que le ayudan a mejorar sus competencias?

Trimestral ()

Semestral ()

Anual ()

Mensual ()

Otros ¿Cuál?.....

8 ¿Cree usted que la implementación del Sistema de Gestión de Calidad permitirá estandarizar los procesos de la COAC Sumac Llacta Ltda.?

Si () No ()

¿Porqué?.....

.....

¡MUCHAS GRACIAS!

ANEXO C. Encuesta para comprobar si existe cultura de calidad en el Gerente General de la COAC Sumac Llacta Ltda.

ANEXO D. Estado de Resultados de la COAC Sumac Lacta Ltda. (años 2016, 2017 y primer semestre de 2018).