

Maestría en

**GERENCIA DE LA CALIDAD
E INNOVACIÓN**

AUTORES:

- Dayra Janeth Mieles Pacheco
- Edison Leonardo Alvarez Toapanta
- Ricardo Javier Garcés Veloz
- Iván Roberto Anguisaca Chicaiza

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Gerencia de la Calidad e Innovación**

Director: José Francisco Garrido Casas

**Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad conforme a la norma
ISO 9001:2015 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba
Ltda.**

QUITO – ECUADOR | 2023

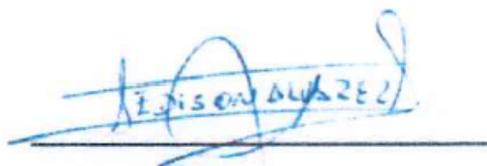
CERTIFICACIÓN

Nosotros, Dayra Janeth Mieles Pacheco, Edison Leonardo Álvarez Toapanta, Ricardo Javier Garcés Veloz e Iván Roberto Anguisaca Chicaiza, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del graduando



Firma del graduando



Firma del graduando



Firma del graduando

APROBACIÓN DE LOS DIRECTORES

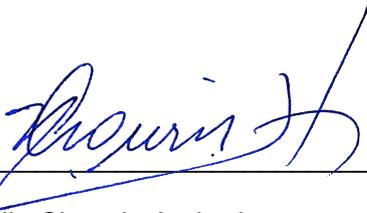
Nosotros José Francisco Garrido Casas y Nathalie Chauvin Andrade, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Dayra Janeth Mieles Pacheco, Edison Leonardo Álvarez Toapanta, Ricardo Javier Garcés Veloz e Iván Roberto Anguisaca Chicaiza, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

GARRIDO
CASAS JOSE
FRANCISCO -
DNI 13297636W

Firmado digitalmente
por GARRIDO CASAS
JOSE FRANCISCO -
DNI 13297636W
Fecha: 2024.01.04
15:00:38 +01'00'

José Francisco Garrido Casas

Firma del Director del Programa



Nathalie Chauvin Andrade

Firma del Coordinador del Programa

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de tesis va dedicado a nuestras familias, padres, hijos, cónyuges, por su apoyo incondicional que nos han brindado a lo largo de este arduo camino, han sido nuestra guía y fortaleza. Su apoyo incondicional ha sido un pilar fundamental para alcanzar este anhelado logro.

Desde el inicio de esta maestría se han encontrado siempre a nuestro lado, animándonos a cada momento y brindándonos palabras de aliento cuando lo hemos necesitado, han sido los principales testigos de los sacrificios, noches de estudio y momentos difíciles, pero también han celebrado cada paso y cada logro obtenido.

A Dios por guiarnos en cada paso, brindarnos la salud y darnos la vida para lograr esta meta personal que nos hemos trazado.

ÍNDICE GENERAL.

CERTIFICACIÓN.....	2
DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS	4
ÍNDICE GENERAL.	5
RESUMEN.....	13
ABSTRACT.....	14
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	17
1.1 Presentación y Perfil de la Empresa	17
1.1.1 Antecedentes y Datos Representativos	17
1.1.2 Análisis del entorno.....	22
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	30
1.2.1 Descripción del problema.....	30
1.2.2 Fines y Objetivos del Trabajo.....	31
1.2.3 Hipótesis o teoría que plantea este trabajo.....	32
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO	32
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	34
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	34
2.1 Antecedentes investigativos.....	34
2.2 Fundamentación Teórica.....	36
2.2.1 ¿Qué es calidad?	36
2.2.2 ¿La calidad según la norma ISO 9000?.....	36
2.2.3 ¿Qué es el sistema de gestión de la calidad (SGC)?	37
2.2.4 Fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad.....	37
2.2.5 Sistema de gestión.....	37

2.2.6	Alcance del sistema de gestión.....	37
2.2.7	La estructura organizacional	38
2.2.8	La planificación	38
2.2.9	Recursos	38
2.2.10	Los procesos.....	38
2.2.11	Los Procedimientos.....	38
2.3	Definiciones de términos básicos.....	38
2.3.1	Política	38
2.3.2	Manual de calidad	38
2.3.3	Manual de procedimientos	39
2.3.4	ISO (Organización Internacional de normalización).....	39
2.4	Beneficios de la norma ISO 9001:2015.....	39
2.5	Pensamiento basado en riesgo.....	41
2.6	Principios de la gestión de la calidad	42
2.7	Estructura de la norma ISO 9001:2015.....	43
2.7.1	Objeto y campo de aplicación	43
2.7.2	Referencias normativas	43
2.7.3	Términos y definiciones	43
2.7.4	Contexto de la organización.....	43
2.7.5	Liderazgo	43
2.7.6	Planificación	43
2.7.7	Apoyo	44
2.7.8	Operación.....	44
2.7.9	Evaluación de desempeño.....	44
2.7.10	Mejora	44

CAPITULO III. METODOLOGÍA	45
3.1 Diseño metodológico.....	45
3.2 Fuentes de datos e información	45
3.3 ENTREVISTA A LOS COLABORADORES Y TABULACIÓN DE RESULTADOS.....	45
CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	77
4.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS INSTITUCIONALES.	77
4.2 VALORES INSTITUCIONALES	79
4.3 PROPUESTA DE VALOR.....	80
4.4 ESTRATEGIA.....	80
4.5 PROCESOS PROPUESTOS	81
4.5.1 Apertura de cuentas.....	81
4.5.2 Constitución de DPF (Depósitos A Plazo Fijo).....	81
4.5.3 Promoción, análisis y recomendación de crédito.....	82
4.6 ANALISIS DE PROCESOS.....	82
4.7 MAPA DE PROCESOS.....	83
4.8 MODELO DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA.....	83
4.8.1 Criterios.....	83
4.9 Indicadores de Gestión y Metas.....	88
4.9.1 Análisis de indicadores por área:.....	88
4.10 BENCHMARKING CON LAS COOPERATIVAS:.....	92
4.10.1 CRITERIOS DE INCLUSIÓN:.....	92
4.10.2 EL TIPO DE BENCHMARKING QUE SE VA A REALIZAR ES COMPETITIVO ..	93
4.11 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA:	106

4.11.1	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:.....	106
4.11.2	Perspectiva del proceso interno.....	106
4.11.3	Perspectiva del cliente.....	106
4.11.4	Perspectiva de finanzas.....	106
4.12	DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES CRÍTICOS:.....	108
4.13	ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	109
4.14	Análisis de Costes.....	115
4.14.1	Estimación de Tiempo:.....	115
4.14.2	Estimación Económica:.....	117
4.15	Expectativas.....	118
4.15.1	Gestión de recursos humano.....	118
4.15.2	Gestión de calidad.....	119
4.15.3	Gestión de las comunicaciones.....	119
4.15.4	Gestión de los riesgos.....	120
4.15.5	Gestión de presupuesto o dedicación de tiempo.....	120
4.15.6	Gestión de costes.....	120
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		121
5.1	CONCLUSIONES GENERALES.....	121
5.1.1	Conclusiones Específicas.....	121
5.1.2	Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto.....	122
5.2	CONTRIBUCIONES.....	125
5.2.1	Contribución a nivel personal.....	125
5.2.2	Contribución a nivel académico.....	125
5.2.3	Contribución a la gestión empresarial.....	125

5.2.4	Limitaciones del proyecto.....	126
5.3	RECOMENDACIONES	126
	REFERENCIAS	129
	ANEXOS.....	131

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Perfil de la Organización.	17
Tabla 2 Análisis político de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.....	22
Tabla 3 Análisis económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.....	23
Tabla 4 Análisis social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.....	25
Tabla 5 Análisis tecnológico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.....	26
Tabla 6 Análisis ecológico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.....	27
Tabla 7 Análisis legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.	28
Tabla 8 Análisis FODA.	29
Tabla 9 Matriz de Levantamiento de control Capítulo IV de la Normativa ISO 9001: 2015	46
Tabla 10 Matriz de Levantamiento de control Capítulo V de la Normativa ISO 9001: 2015	49
Tabla 11 Matriz de Levantamiento de control Capítulo VI de la Normativa ISO 9001: 2015	52
Tabla 12 Matriz de Levantamiento de control Capítulo VII de la Normativa ISO 9001: 2015 ...	55
Tabla 13 Matriz de Levantamiento de control Capítulo VIII de la Normativa ISO 9001: 2015 ...	60
Tabla 14 Matriz de Levantamiento de control Capítulo IX de la Normativa ISO 9001: 2015	68
Tabla 15 Matriz de Levantamiento de control Capítulo X de la Normativa ISO 9001: 2015	72
Tabla 16 Principales Productos de ahorro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.....	77
Tabla 17 Principales Productos de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.....	78
Tabla 18 Valores y drivers identificados para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.....	79
Tabla 19 Análisis de proceso para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.	82
Tabla 20 <i>Criterios de calidad aplicados a los procesos operativos</i>	85
Tabla 21 Matriz comparativa para Benchmarking.....	94

Tabla 22	Objetivo 1 para la Mejora Continua.....	96
Tabla 23	Medición y Seguimiento del Objetivo 1	96
Tabla 24	Objetivo 2 para la Mejora Continua.....	97
Tabla 25	Medición y Seguimiento del Objetivo 2	98
Tabla 26	Objetivo 3 para la Mejora Continua.....	99
Tabla 27	Medición y Seguimiento del Objetivo 3	99
Tabla 28	Objetivo 4 para la Mejora Continua.....	100
Tabla 29	Medición y Seguimiento del Objetivo 4	101
Tabla 30	Objetivo 5 para la Mejora Continua.....	102
Tabla 31	Medición y Seguimiento del Objetivo 5	103
Tabla 32	Objetivo 6 para la Mejora Continua.....	104
Tabla 33	Medición y Seguimiento del Objetivo 6	104
Tabla 34	Cuadro de Mando Integral Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba.....	109
Tabla 35	Matriz de Riesgos.....	112
Tabla 36	Requerimientos Financieros para la Implementación del SGC.....	117
Tabla 37	Cumplimiento de Objetivos	123

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.	21
Figura 2 Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA.....	41
Figura 3 Representación Cumplimiento Capítulo IV Norma ISO 9001: 2015.....	48
Figura 4: Representación Cumplimiento Capítulo V Norma ISO 9001:2015.....	51
Figura 5 Representación Cumplimiento Capítulo VI de la Norma ISO 9001:2015.....	54
Figura 6 Representación Cumplimiento Capítulo VII de la Norma ISO 9001:2015.....	59
Figura 7 Representación Cumplimiento Capítulo VIII de la Norma ISO 9001:2015.....	67
Figura 8 Representación Cumplimiento Capítulo IX de la Norma ISO 9001:2015.....	71
Figura 9 Representación Cumplimiento Capítulo X de la Norma ISO 9001:2015.....	74
Figura 10 Nivel de cumplimiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. ISO 9001:2015.....	75
Figura 11 Ranking de las Cooperativas a Nivel Nacional.....	92
Figura 12 Mapa Estratégico.....	107
Figura 13 Temas estratégicos	107
Figura 15 Cronograma de Actividades para la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad Basado en la Norma ISO 9001: 2015.....	116

RESUMEN

El presente proyecto de titulación tiene como objetivo diseñar una propuesta de un sistema de gestión de calidad conforme a la norma ISO 9001:2015 para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios financieros de la Cooperativa de ahorro y Crédito Riobamba Ltda. La alta competitividad que existe en el sector financiero exige a las cooperativas implementar nuevas estrategias que las diferencien del resto y generar una ventaja competitiva para incrementar la calidad de sus productos y servicios. En la actualidad, las organizaciones se ven en la necesidad de implementar sistemas de gestión de calidad que les permitan alcanzar altos niveles de satisfacción del socio.

El estudio realizado fue de naturaleza cuantitativa y respaldado con fuentes de datos secundarias y datos históricos. La información utilizada para la investigación se obtuvo a través de entrevistas con los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba, quienes proporcionaron información relevante a sus respectivas áreas y funciones, de acuerdo con los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015.

A partir del diseño de la norma ISO 9001 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., se identifican oportunidades de mejora en los servicios financieros. Esto incluye la creación de nuevos productos y servicios, como el mejoramiento de la cobertura a nivel nacional mediante la apertura estratégica de nuevas sucursales en cada provincia. Se busca mejorar la cartera de créditos, implementar tecnología para las transacciones, capacitar a los socios en áreas tecnológicas, implementar sistemas de gestión de cobranza y actualizar procedimientos de servicios. Todo esto se realiza con el objetivo de satisfacer las necesidades financieras de los socios mediante la mejora continua de acuerdo con la norma ISO 9001.

Palabras clave: Cooperativa, Socio, ISO 9001:2015, Calidad, Productos, Servicios.

ABSTRACT

The objective of this degree project is to design a proposal for a quality management system in accordance with the ISO 9001:2015 standard to improve the efficiency and quality of the financial services of the Riobamba Savings and Credit Cooperative Ltda.

The high competitiveness that exists in the financial sector requires cooperatives to implement new strategies that differentiate them from the rest and generate a competitive advantage to increase the quality of their products and services. Currently, organizations find themselves in the need to implement systems of quality management that allow them to achieve high levels of member satisfaction.

The type of research carried out was quantitative, supported by secondary data sources and historical data, the information obtained for research was from interviews with the collaborators of the Riobamba savings and credit cooperative who provided information according to their area and functions according to what is required by the ISO 9001:2015 standard.

Based on the design of the ISO 9001 standard for the Riobamba Savings and Credit Cooperative Ltda. opportunities for improvement in financial services are identified with the creation of new products and services such as improving coverage at the national level with the creation of new branches. strategically in each province, improving its credit portfolio, implementing technology for its transactions, training its partners in technological areas, implementing collection management systems and updating service procedures to meet the financial needs of partners through continuous improvement according to the ISO 9001 standard.

Keywords: Cooperative, Partner, ISO 9001:2015, Quality, Products, Services.

INTRODUCCIÓN

“La adopción de un sistema de calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible” (Organización internacional de Normalización (ISO), 2015)

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es la encargada de elaborar la Norma ISO 9000, la cual aborda los sistemas de gestión de la calidad y ha experimentado varias modificaciones, siendo la última en el año 2015. En esta versión, se establece una estructura de alto nivel construida sobre la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente, así como abordar los riesgos y aprovechar las oportunidades. (Organización internacional de Normalización (ISO), 2015).

La norma ISO 9001:2015, reconocida a nivel mundial como un estándar de gestión de la calidad, ofrece un marco estructurado para establecer un sistema de gestión de calidad efectivo en organizaciones de diferentes industrias. La implementación de esta normativa se ha convertido en una estrategia clave para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios financieros.

En el sector de las cooperativas de ahorro y crédito, la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente son aspectos fundamentales para garantizar la competitividad y el éxito a largo plazo.

Dicho lo anterior, las cooperativas de Ahorro y Crédito, al encontrarse en un mercado financiero tan competitivo, han tenido la obligación de buscar nuevas estrategias que las diferencien del resto de instituciones financieras generando una ventaja competitiva para mejorar la calidad de sus productos y servicios y demostrando un compromiso con la mejora continua.

En este proyecto se propone diseñar un sistema de gestión de calidad conforme a la norma ISO 9001:2015 para la Cooperativa de Ahorro y crédito Riobamba Ltda. Esta norma

proporciona una estructura sólida y reconocida a nivel mundial para la implementación de un sistema de gestión de calidad así mismo mejorará la calidad del servicio, aumentará la satisfacción de los socios y permitirá llegar a todos los sectores financieros optimizando los procesos internos mediante la mejora continua.

El trabajo se estructura en cinco capítulos:

En el primer capítulo se describe el perfil y presentación de la Cooperativa, donde se dan a conocer datos generales de la misma. Igualmente, se define el planteamiento del problema y la justificación e importancia del tema elegido.

En el segundo capítulo, se hará una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre la implementación de ISO 9001:2015 en el sector financiero así como en estudios de casos reales de cooperativas que han adoptado esta norma.

En el tercer capítulo, se recopilan los datos a través de entrevistas con gerentes y empleados de la cooperativa, de igual manera mediante la revisión de documentos internos.

En el cuarto capítulo se realiza el desarrollo de la propuesta de valor, considerando los aspectos que se podrían mejorar mediante la aplicación de la normativa ISO 9001: 2015

En el quinto capítulo se evidencia los resultados y las posibles mejoras que podrían aplicarse mediante el sistema de gestión ISO 9001: 2015

CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En el presente capítulo se describe el perfil y presentación de la Cooperativa, donde se presentan los datos generales de la misma. Igualmente, se define el planteamiento del problema y la justificación e importancia del tema elegido.

1.1 Presentación y Perfil de la Empresa

En la tabla 1, presentamos los datos representativos de RIOBAMBA LTDA.

Tabla 1

Perfil de la Organización.

Datos de la organización	
Nombre	Cooperativa de Ahorro y Crédito "RIOBAMBA LTDA"
Modelo de negocio / Actividad	Financiero
Forma Jurídica	Cooperativa
Inicio de operaciones	12/10/1978
Ubicación Matriz	Riobamba entre la calle 10 de agosto y Colon.
Número de Sucursales	14
Tamaño de la organización	250

Nota. Elaboración propia (2023)

1.1.1 Antecedentes y Datos Representativos

1.1.1.1 Antecedentes (Historia).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "RIOBAMBA LTDA." dio inicio a sus operaciones el 12 de octubre de 1978, basándose en los principios fundamentales de Cooperación y Solidaridad. Su objetivo principal ha sido impulsar el desarrollo tanto de sus asociados como de la comunidad en general.

En sus inicios la Cooperativa "Riobamba Ltda." se encontraba ubicada en la calle Primera Constituyente, frente a la Plaza Román, en donde actualmente es el Consejo

Provincial de Chimborazo. Los comerciantes de la feria se constituyeron en el primer objetivo de asociación. Es por esta razón que la oficina se apertura en este sector. El objetivo principal de la Cooperativa fue el rescatar la confianza de la ciudadanía en el sistema financiero, venida a menos por otras entidades similares.

En el año 1985, luego de un proceso de intervención por parte del Ministerio de Bienestar Social, la Cooperativa inicia su fase de consolidación y expansión, cuando el propio interventor de la Cooperativa el Lic. Pedro Morales, asume el mando en la organización y enfoca su acción hacia el beneficio de sus asociados, quienes demostraron con depósitos y operaciones crediticias su confianza en el renacer de la Cooperativa; credibilidad que se ha mantenido hasta la presente fecha, convirtiendo a la Institución en la primera y más sólida Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Provincia del Chimborazo. Su experiencia al servicio del sector microempresarial de la Provincia le ha permitido entender sus necesidades y ofrecer alternativas adecuadas a su realidad económica. Sin lugar a duda, la Riobamba Ltda. ha respaldado el desarrollo económico y social de Chimborazo, Pichincha y Azuay.

1.1.1.2 Misión, visión, valores.

La razón de ser, la visión y los principios que promulga la Cooperativa de Ahorro y Crédito "RIOBAMBA LTDA. son los que describimos a continuación.

1.1.1.2.1 Misión

Impulsar el desarrollo socioeconómico de nuestros asociados, a través de soluciones financieras y sociales, que permitan un cambio en su calidad de vida, con personal comprometido y sustentado en los principios y valores cooperativos.

1.1.1.2.2 Visión

Consolidarnos como una Institución financiera referente del Sistema Cooperativo, implementando la Transformación Digital y fortaleciendo los valores y Principios Cooperativos que incluya a nuevas generaciones.

1.1.1.2.3 Valores

1.1.1.2.3.1 Valores Institucionales: Responsabilidad, Ayuda mutua, Democracia, Equidad, Igualdad y Solidaridad.

1.1.1.2.3.2 Valores éticos: honestidad, transparencia, responsabilidad social, empatía

1.1.1.3 Actividades, marcas, productos y servicios

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda." es una entidad dedicada a las finanzas populares y solidarias desde 1978, creada para impulsar el desarrollo socio-económico de nuestros socios a través de cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo; así como al otorgamiento de créditos, concediendo financiamiento para actividades productivas como: agricultura, artesanía, transporte, consumo, comercio, vivienda y microempresa, fomentando de esta manera el progreso y desarrollo de la economía de nuestra ciudad

1.1.1.4 Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica

1.1.1.4.1 Ubicación sede

La sede principal está ubicada en la ciudad de Riobamba entre la calle 10 de agosto y Colon.

1.1.1.4.2 Ubicación operaciones

Tienen operaciones en diferentes ciudades del Ecuador: AGENCIA NORTE, dirección: Av. Daniel L. Borja y Calle 44 Propiedad; AGENCIA SUR, dirección: Av. Leopoldo Freire y Bucarest; AGENCIA CONDAMINE, dirección: Carabobo y Esmeraldas; AGENCIA DÁVALOS, dirección: Pichincha y Nueva York; AGENCIA GUANO, dirección: García Moreno y Colón; AGENCIA ALAUSÍ, dirección: Av. 5 de junio y Ricaurte; AGENCIA CHUNCHI, dirección: Simón Bolívar y Capitán Ricaurte; AGENCIA CUMANDA, dirección: Av. 9 de octubre entre 1ra. Constituyente; AGENCIA CUENCA CENTRO, dirección: Sucre 5-84 y Hermano Miguel; AGENCIA CUENCA ARENAL, dirección: Av. de las Américas y General Escandón; AGENCIA QUITO, dirección: Av. Teniente Hugo Ortiz y Mariscal Sucre; AGENCIA QUITO CONDADO, dirección: Av. La Prensa y Gustavo Lemos; AGENCIA QUITO GUAMANI, dirección: Av. Pedro

Vicente Maldonado y Leónidas Dubles y OFICINAS ADMINISTRATIVAS, dirección: 24 de mayo y Av. 9 de octubre.

1.1.1.4.3 Propiedad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba es una entidad conformada por varios socios que integran la organización.

1.1.1.4.4 Forma jurídica

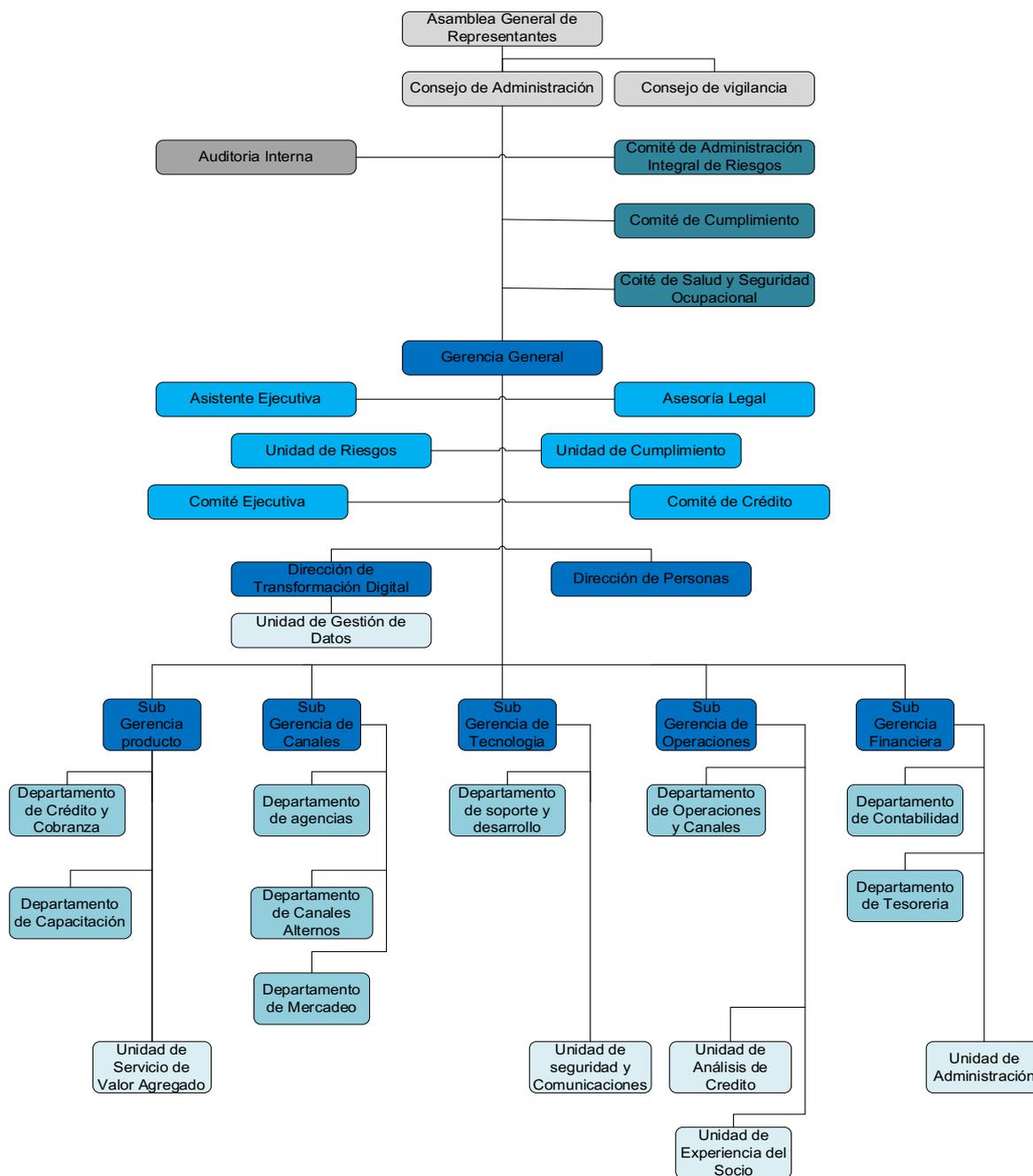
La Forma jurídica es COOPERATIVA, es una sociedad constituida por varias personas en asociación libre y voluntaria, que cuentan con intereses y objetivos comunes encaminados a realizar intermediación financiera respetando los principios del cooperativismo, así como el de responsabilidad social de todos sus integrantes.

1.1.1.5 Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores

El tamaño de la cooperativa es mediano, cuenta con 250 empleados.

Figura 1

Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.



Nota. La figura muestra la línea de mando de RIOBAMBA LTDA. Información tomada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2023).

1.1.2 Análisis del entorno

1.1.2.1 Entorno General (PESTEL)

El análisis PESTEL es una herramienta que nos permite evaluar los factores externos del entorno general de una organización, este análisis está conformado por el estudio de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Ecológicos y Legales, de ahí la derivación de su nombre, con el objetivo de desarrollar estrategias para determinar la situación actual de la organización. (Vallejo, DSpace ESPOCH, 2018)

En el estudio que estamos llevando a cabo sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA., la información fue obtenida a través de una convocatoria de asamblea ordinaria establecida por la cooperativa en el año 2022. En dicha asamblea, se llevó a cabo la evaluación de los desafíos y cambios que enfrentó el país en el año 2021. Esta información fue recopilada para elaborar un informe que incluye la gestión estratégica aplicada por la cooperativa para mitigar estas eventualidades. A continuación, presentamos el siguiente análisis, en el cual se evalúa el entorno externo en el que opera la organización (Riobamba Ltda., 2022).

Tabla 2

Análisis político de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.

Político	
Factor	Narcotráfico
Descripción de la situación	Actualmente, el país es considerado como productor y país de ruta de narcotráfico debido al cambio de su política de seguridad antidroga del 2009. Esto provoca un riesgo para la cooperativa en sus recursos financieros y legales en la rendición de cuentas con sus partes interesadas.

Impacto	Negativo
Incidencia en la Cooperativa Riobamba Ltda.	El comité de cumplimiento de la cooperativa realiza su aporte financiero mediante al cumplimiento a las disposiciones emitidas por entes de control como la UAFE (Unidad de análisis financiero y económico) y a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en la prevención y control de lavados de activos, financiamiento al terrorismo y otros delitos.

Nota. Elaboración propia a partir de Información tomada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2022).

Tabla 3

Análisis económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.

Económico	
Factor	Pandemia covid-19
Descripción de la situación	Un virus que se propagó a nivel mundial llevó a la implementación de medidas de distanciamiento y aislamiento, afectando el desarrollo de las actividades económicas en Ecuador al propiciar la expansión de los contagios.
Impacto	Negativo

La organización cuenta con un comité integral de riesgos donde se realizan seguimientos del comportamiento de los indicadores y riesgos, con el objetivo de mitigar los eventos de riesgos que puedan presentarse en la cooperativa. Además, la campaña de vacunación que realizó el gobierno fue una estrategia que representó un gran aporte en la reactivación económica en ciertos sectores del país como la agricultura y la construcción entre otras.

Factor	Situación económica y financiera del país.
Descripción de la situación	La economía está enlazada con la gobernanza de un nuevo gobierno por lo que al iniciar un nuevo periodo de política en el país se ve afectado el sistema financiero y económico por no saber a dónde van dirigidas las nuevas medidas económicas generando incertidumbre por lo que la sociedad prefiere no acceder a créditos.
Impacto	Negativo
Incidencia en la Cooperativa Riobamba Ltda.	La organización establece el monitoreo de los eventos de los entornos macroeconómicos y proponer estrategias que permitan mitigar sus efectos en la gestión de la cooperativa.
Factor	Déficit fiscal elevado
Descripción de la situación	Mal aprovechamientos de los recursos del estado ecuatoriano provocando más gastos que ingresos en el país. Esto afecta a los recursos financieros de los socios de la cooperativa.
Impacto	Positivo

Incidencia en la Cooperativa Riobamba Ltda.	La organización establece el monitoreo de los eventos de los entornos macroeconómicos y proponer estrategias que permitan mitigar sus efectos en la gestión de la cooperativa.
---	--

Factor	Petróleo
Descripción de la situación	Incremento del precio de barril del petróleo genera mayor ingreso al País
Impacto	Positivo
Incidencia en la Cooperativa Riobamba Ltda.	La organización establece el monitoreo de los eventos de los entornos macroeconómicos y proponer estrategias que permitan mitigar sus efectos en la gestión de la cooperativa.

Factor	Riesgo de mercado
Descripción de la situación	Las fluctuaciones de las tasas de interés en el mercado, un tema sensible que ha sido analizado por los organismos de control, integración y financiera del país con el objetivo de mejorar las condiciones de créditos de los socios y clientes.
Impacto	Negativo
Incidencia en la Cooperativa Riobamba Ltda.	La organización establece el monitoreo de los eventos de los entornos macroeconómicos y proponer estrategias que permitan mitigar sus efectos en la gestión de la cooperativa.

Nota. Elaboración propia a partir de Información tomada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2023).

Tabla 4

Análisis social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.

Social

Factor	Satisfacción de los socios
Descripción de la situación	La confianza que los socios le concedan a la cooperativa constituye el motor principal para que la compañía siga creciendo y desarrollándose en la prestación de los servicios financieros.
Impacto	Positivo
Incidencia en la Cooperativa Riobamba Ltda.	La cooperativa ha generado la confianza de sus socios a través de sus valores y principios, además la construcción de una entidad propia de los cooperados como su Alternativa Económica – Financiera que responde a sus intereses, necesidades y proyecciones y les permita alcanzar un cambio en su calidad de vida.

Factor	Acciones con la comunidad
Descripción de la situación	Cómo la cooperativa se vincula con la comunidad.
Impacto	Positivo
Incidencia en la Cooperativa Riobamba Ltda.	La cooperativa participa en acciones brindando suministros médicos en los centros de salud de Riobamba y brigadas médicas.

Nota. Elaboración propia a partir de Información tomada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2022).

Tabla 5

Análisis tecnológico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.

Tecnológico	
Factor	Crecimientos tecnológicos

Descripción de la situación	Debido a los cambios y avances tecnológicos constantes, la tecnología de la cooperativa tiende a volverse obsoleta, lo que implica la necesidad de una actualización constante. Adaptarse a estos cambios no solo es esencial, sino que también conlleva la generación de gastos a corto plazo debido al rápido crecimiento tecnológico.
Impacto	Negativo
Incidencia en la Cooperativa Riobamba Ltda.	Pese a que la tecnología es una herramienta cambiante, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba, Ltda. se encuentra atenta a la utilización de recursos tecnológicos para la prestación del servicio en las diferentes áreas manejadas por la cooperativa. Además, la cooperativa viene ejecutando decididamente la transformación digital innovando procesos y operaciones con nuevos modelos que cubran a la población y garanticen una mayor y mejor atención a los socios.

Nota. Elaboración propia a partir de Información tomada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2022).

Tabla 6

Análisis ecológico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.

Ecológico	
Factor	Impacto Ambiental
Descripción de la situación	La contaminación existente en la actualidad debido a las diferentes actividades económicas que realizan las personas en determinados negocios. Se ha propuesto alternativas de crédito con flexibilidad de requisitos que permitan a los socios acceder a este tipo de crédito con la finalidad de disminuir el impacto ambiental.
Tipo de impacto	Positivo

Incidencia en la
Cooperativa
Riobamba Ltda.

La cooperativa realiza crédito verde, enfocado al cuidado del medio ambiente y protección de la flora y fauna.

Nota. Elaboración propia a partir de Información tomada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2022).

Tabla 7

Análisis legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA.

Legal	
Factor	Cumplimiento con el Consejo de Vigilancia
Descripción de la situación	Es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de administración de la Gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados.
Impacto	Positivo
Incidencia en la Cooperativa Riobamba Ltda.	El consejo de administración de la Cooperativa de Ahorro y crédito Riobamba Ltda. trabaja mancomunadamente con el consejo de vigilancia respetando cada una de sus funciones y estatutos legales para buscar tener un buen gobierno corporativo de la organización.
Factor	Cumplimiento con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)
Descripción de la situación	Organismo técnico de supervisión y control de las entidades del sector financiero popular y solidario
Impacto	Positivo
Incidencia en la Cooperativa Riobamba Ltda.	La organización presenta información transparente sobre sus indicadores de gestión al SEPS

Nota. Elaboración propia a partir de Información tomada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2022).

1.1.2.2 Entorno específico (DAFO)

A continuación, se presenta un análisis de la situación actual de la cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. mediante la herramienta DAFO, en la cual se examina las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que ofrece su entorno.

Tabla 8

Análisis FODA.

Fortalezas	Debilidades
Ubicación estratégica e infraestructura adecuada de las oficinas	No contar con un plan integral de capacitación
Contar con buen clima laboral	Débil Gestión de Cobranzas
Nueva estructura organizacional acorde a la Transformación digital.	Apertura de nuevas oficinas
Tasas de interés competitivas	Falta de estandarización de políticas
Fuerte estructura financiera	Mínimo crecimiento en certificado de aportación.
Buena administración de cartera de crédito	Limitada infraestructura tecnológica
Confianza del socio	Débil atención al socio
Productos y servicios diversificados	
Vinculación con la comunidad	
Fondeo externo	
Oportunidades	Amenazas
Nuevos sectores y segmentos sociales	Inseguridad física y tecnológica

	Crisis económica del país
Nuevos puntos de atención	Sobrendeudamiento de la población
Zona geográfica en expansión	Competencia desleal de instituciones financieras.
Inclusión Financiera a sectores desatendidos	Nuevas políticas de gobierno en cuanto a tasas de interés
Nuevos canales digitales	Fuentes de financiamiento ilegal que ofrecen a socios
Herramientas Tecnológicas disponibles para el Sistema financiero	Alto porcentaje de cuentas inactivas
	Migración

Nota. Información tomados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2023).

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 *Descripción del problema*

La lenta recuperación de la economía ecuatoriana se vio obstaculizada por factores como el rebrote del COVID en enero 2022 y las manifestaciones sociales ocurridas en junio del mismo año, que generaron pérdidas económicas.

Al cierre de enero del 2023, el total de activo de las cooperativas de los segmentos 1 y 2 decreció un 0.3%. De igual manera, los pasivos registraron de forma mensual una reducción del 0.2%.

La alta competitividad que existe en el sector financiero exige a las cooperativas implementar nuevas estrategias que las diferencien del resto y generar una ventaja competitiva para incrementar la calidad de sus productos y servicios.

Por otro lado, cabe mencionar que en un mundo cada vez más competitivo, complejo y globalizado, las organizaciones se ven en la necesidad de implementar sistemas de gestión de

calidad que les permitan alcanzar altos niveles de satisfacción del cliente. Por consiguiente, tanto las cooperativas de ahorro y crédito como otras entidades financieras no son la excepción, pues éstas deben garantizar la confianza de sus socios, ofreciendo productos y servicios de calidad y demostrando un compromiso con la mejora continua.

Sin embargo, a pesar de que la cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. cuenta con un manual de funciones y procesos, actualmente no dispone de un sistema de calidad conforme a la normativa ISO 9001:2015 que contribuya al alcance los niveles de excelencia para lograr la satisfacción y fidelización de sus clientes.

1.2.2 Fines y Objetivos del Trabajo.

1.2.2.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión de calidad conforme a la norma ISO 9001:2015 para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios financieros de la Cooperativa de ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

1.2.2.2 Objetivos específicos.

- Analizar la situación actual de la Cooperativa de ahorro y Crédito Riobamba Ltda. para evaluar los posibles cambios a realizar según la ISO 9001:2015.
- Realizar el levantamiento de información de la Cooperativa de ahorro y Crédito Riobamba Ltda. que permita fundamentar la propuesta de desarrollo del diseño del sistema de gestión de calidad, conforme la norma ISO 9001:2015
- Revisar la información disponible de manuales/procedimientos para el diseño de la norma ISO 9001:2015.
- Integrar la información faltante según los requerimientos de la normativa ISO 9001:2015, para su diseño.

- Realizar un plan de programas de capacitación para el personal de la cooperativa acorde a la norma ISO 9001:2015, con el fin de mejorar sus habilidades y conocimientos en atención al cliente y recepción de reclamos.
- Presentar el diseño de un sistema de gestión de calidad a la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda. para la mejora continua, basado en la calidad de sus servicios.

1.2.3 Hipótesis o teoría que plantea este trabajo

El diseño del sistema de gestión basado en la norma ISO 9001:2015, mejorará la calidad del servicio, aumentará la satisfacción de los socios y permitirá llegar a todos los sectores financieros además de optimizar los procesos internos mediante la mejora continua.

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO

ISO 9001:2015 es una norma internacional de gestión de calidad adoptada por empresas de todo tipo y tamaño en todo el mundo.

La adopción de la norma ISO 9001:2015, permite mejorar en las organizaciones su desempeño global y proporcionarle las bases para un desarrollo sostenible.

En este contexto, consideramos que el diseño y la posterior implementación de la norma ISO 9001:2015 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. le traería varios beneficios, entre estos la capacidad de proporcionar a la organización productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente y cumplan con los requisitos legales y reglamentarios, así como permitirle abordar los riesgos y oportunidades que se le presenten.

De ahí que, tener una visión clara sobre los recursos necesarios para destinar a los sectores económicos que requieran mayor movimiento de capital, como los sectores productivos que buscan una ayuda para mantener sus negocios a flote, brindando facilidades de créditos de acuerdo con sus necesidades, se logra si se tiene definido un sistema de gestión de calidad con el cual se tendrá mayor control sobre las responsabilidades y toma de decisiones basado en la gestión de riesgos.

Por todo lo anterior, consideramos que la implementación de la norma ISO 9001:2015 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. permitirá medir y atender las necesidades de los socios, a través de la recolección y análisis de reclamos y propuestas, lo que ayudará a reforzar los requisitos del cliente en referencia a la calidad y la mejora continua. Además, al tener la certificación ISO 9001:2015 resultará ser más atractiva para los socios que busquen seguridad financiera.

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se hará una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre la implementación de ISO 9001:2015 en el sector financiero, así como en estudios de casos reales de cooperativas que han adoptado esta norma.

2.1 Antecedentes investigativos

Chango (2023) en su tesis de maestría titulada: Gestión de calidad para la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda. en el cantón Ambato, desarrolló un estudio de tipo descriptivo con el objetivo de diseñar un modelo de gestión de calidad que proporcione al mejoramiento continuo de sus procesos financieros ya que la cooperativa Kullki no cuenta con servicios óptimos y eficaces que le permitan reaccionar a los cambios internos como externos que surgen en su entorno. Como herramienta se utilizó la encuesta que estuvo dirigida a los jefes de cada una de las áreas de la institución cuyos resultados muestran que la cooperativa cuenta con un departamento de gestión por procesos para mejorar sus productos y servicios financieros. No obstante, no se han definido de forma documental los procesos y procedimientos de todas las áreas que conforma la institución, por lo que diseñaron un modelo de gestión de calidad basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015 lo cual permitiría a la institución brindar servicios y productos financieros de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los socios y clientes.

Cuasatar (2019) desarrolló su tesis de grado titulada “Modelo de un sistema de gestión de calidad para la cooperativa de ahorro y crédito Santa Anita LTDA.” en el cantón Ibarra. La actividad principal de esta institución es la intermediación monetaria y financiera que busca como objetivo proporcionar las directrices que se necesitan para el mejoramiento continuo de todo los procesos establecidos de la institución con el fin de fidelizar sus socios y clientes, por lo que presenta falencias en sus procesos provocando, algunas ocasiones, incumplimiento con las expectativas de los clientes debido a la ausencia de documentación y normativas internas

ocasionando confusión y que los tramites se vuelvan más complejos. Referente a esta situación surgió la necesidad de realizar el modelo de gestión de calidad ISO 9001:2015, utilizando como método el análisis FODA y auditoría interna basada en la Norma ISO 9001:2015. Se determinó como resultado un nivel de cumplimiento bajo correspondiente al 30,6% por lo que se procedió a diseñar el modelo de sistema de gestión de calidad ejecutando un plan de trabajo para la implementación del mismo que le permitirá a la institución su certificación y mejorar la calidad de sus procesos, productos y servicios.

Quito (2018) en su proyecto de investigación diseñó un sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9001:2015 para la cooperativa de ahorro y crédito Indígena SAC LTDA. del cantón Ambato provincia de Tungurahua. La autora en su análisis de evaluación mediante encuestas pudo determinar el incumplimiento de calidad en sus procesos y, como resultado, concluyó deficiencia en los procedimientos de procesos internos de la institución como incumplimiento de los objetivos en la institución, incremento de mora por falta de gestión en el área de cobranza y que por esta razón no se están ejecutando a cabalidad las operaciones internas, lo que impide alcanzar una certificación en base a la norma ISO 9001:2015. Recomendó a la administración implantar el modelo de gestión de calidad ISO 9001:2015 para prevenir errores que afecten el resultado de los productos y servicios financieros, optimizando los recursos para lograr competencia financiera y reconocimiento por parte de todos los socios y clientes.

Castro (2020) en su trabajo de investigación de grado titulado: "Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la normativa ISO 9001:2015 para mejorar los procesos en la empresa Indupalets Cía. Ltda. en Riobamba – Ecuador", establece como propósito de su investigación, mejorar los procesos de la empresa con el objetivo de brindar un servicio de calidad a los clientes. Para esto se realizó un diagnóstico mediante una lista de verificación basada en los criterios de la norma ISO 9001:2015 donde se identificó carencia de algunos puntos de la norma como política y objetivos de calidad; falta de análisis FODA de la

organización para poder medir sus riesgos y oportunidades; carencia de procedimientos para medir el nivel de satisfacción de los clientes entre otros. Como herramienta se aplicó una encuesta de 9 preguntas a 10 clientes de Indupalets Cia. Ltda. antes y después del diseño del SGC. Los resultados mostraron que, respecto del nivel de satisfacción de los clientes antes del diseño, el 10% lo consideraba malo, el 20% regular, 60% bueno y un 10% excelente. Después del diseño, el nivel de satisfacción del cliente se elevó, el 30% lo considera bueno y el 70% excelente, por lo que se concluyó que, con la aplicación del sistema de gestión de calidad en la empresa Indupalets, se logró obtener productos de mejor calidad y mayor satisfacción de los clientes.

Con base a los estudios anteriores se puede decir que la calidad representa una tendencia altamente importante para el cliente y sus necesidades, medir el desempeño existente nos permite desarrollar estrategias oportunas para lograr un nivel de servicio óptimo permitiendo a la organización mejorar su desempeño global y ser sostenible en el tiempo. Además, las cooperativas desempeñan un valor muy importante en el desarrollo económico del país proporcionando apoyo financiero a sus socios por lo que es fundamental invertir en formación en temas de calidad.

2.2 Fundamentación Teórica

2.2.1 *¿Qué es calidad?*

Es un conjunto de características inherentes que posee un producto o servicio que cumple con las especificaciones y expectativas de los clientes.

2.2.2 *¿La calidad según la norma ISO 9000?*

La norma ISO 9000, define el término calidad como un conjunto de características (rasgos diferenciadores) que cumple con ciertos requisitos (necesidades o expectativas establecidas) del cliente. (Alcalde, 2019)

2.2.3 ¿Qué es el sistema de gestión de la calidad (SGC)?

Un sistema de gestión de la calidad (SGC) es una secuencia de actividades coordinadas que se concretan mediante un conjunto de elementos para obtener la calidad de los productos o servicios que la organización ofrece a sus clientes. Para ello, planifica, controla y mejora continuamente sus procesos con una óptica de eficiencia y eficacia permitiendo lograr ventajas competitivas. (Castro, 2020)

2.2.4 Fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad

Según la norma ISO 9000:2015, los sistemas de gestión de calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción de sus clientes ya que ellos necesitan productos y servicios que satisfagan sus necesidades y superen sus expectativas, es por esto por lo que el SGC permite a la organización:

- Gestionar sus procesos y recursos para generar valor y lograr los resultados esperados para las partes interesadas.
- Permite a la alta dirección optimizar sus recursos considerando los efectos de sus decisiones a corto y largo plazo. (NORMA ISO 9000, 2015, pág. 2)

2.2.5 Sistema de gestión

Según la norma ISO 9000:2015, el sistema de gestión es un conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos, y procesos para lograr estos objetivos. (Norma ISO 9000, 2005, pág. 17)

2.2.6 Alcance del sistema de gestión

El alcance del sistema de gestión puede abarcar la totalidad de la organización, funciones y secciones específicas e identificadas de la misma o una o más funciones dentro de un grupo de organizaciones. (Norma ISO 9000, 2005, pág. 17)

El sistema de gestión para lograr los objetivos está conformado por los siguientes elementos:

1. Estructura organización
2. Planificación (estrategia)

3. Recursos
4. Procesos
5. Procedimientos

2.2.7 La estructura organizacional

Son las funciones y responsabilidades definidas por la organización que tienen que cumplir cada miembro dentro la compañía para alcanzar los objetivos planteados.

2.2.8 La planificación

Es la estrategia que se debe seguir a través de un conjunto de actividades para lograr los objetivos planteados en una organización.

2.2.9 Recursos

Son un conjunto de elementos disponibles para poder ejecutar y lograr los objetivos planteados de la organización. (personas, maquinarias, infraestructura, económica, etc.)

2.2.10 Los procesos

Son un conjunto de actividades que interactúan entre si transformando un elemento de entrada en un producto o servicio.

2.2.11 Los Procedimientos

Son un conjunto de instrucciones escritas que documentan detalladamente las actividades a realizar para proporcionar a las personas la información necesaria para ejecutar su trabajo correctamente. (Castro, 2020)

2.3 Definiciones de términos básicos

2.3.1 Política

Declaración formal de las intención global y dirección de una organización relacionada a la calidad.

2.3.2 Manual de calidad

Documento donde se especifica los objetivos y estándares de calidad de una organización. En su estructura está incluida la política de calidad, misión, visión, mapa de

procesos y los instrumentos que la organización necesita desarrollar para lograr los objetivos planteados. Este documento decreta el compromiso de una organización con la calidad al establecer el sistema de gestión de calidad (SGC) para evaluar sus procesos, procedimientos, actividades etc. (Castro, 2020)

2.3.3 Manual de procedimientos

Un manual de procedimiento es donde se redacta las actividades conteniendo reglas y pautas de cómo debe ejecutarse los procesos en una empresa. (Castro, 2020).

2.3.4 ISO (Organización Internacional de normalización)

ISO es un órgano internacional de normalización que está conformado por diferentes representantes del sector empresarial cuya función es crear normas de carácter internacional. (Norma ISO 9001, 2015)

Norma ISO 9001:2015

Esta norma se publicó el 23 de septiembre del 2015. Esta quinta edición anula la cuarta (ISO 9001:2008) en la que se adoptaron secuencias de capítulos y nuevos conceptos. Entre los más destacados se encuentran la incorporación de la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgo. (ESGINNOVA, s.f.)

2.4 Beneficios de la norma ISO 9001:2015

La norma ISO 9001:2015 indica que el implementar un sistema de gestión de la calidad aporta beneficios potenciales para una organización y esta norma brinda los siguientes:

- a) Capacidad para entregar periódicamente productos y servicios que cumplan con los requisitos legales y reglamentarios aplicables y los del cliente. Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente.
- b) Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.
- c) La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados. (Norma ISO 9001, 2015)

Esta norma emplea el enfoque de procesos aplicando el ciclo de Deming conocido como (PHVA) Planificar-Hacer-Verificar-Actuar y la observancia basada en riesgo.

El ciclo de Deming o (PHVA) (**Figura 2**) es una herramienta de gestión que consiste en la mejora continua que se basa en la repetición de sus ciclos para la optimización de los procesos conformado por un acrónimo de 4 conceptos que son:

Planificar (P). - Se establecen objetivos y se identifican los procesos para obtener resultados conforme con los requisitos de los clientes, a las políticas de la organización abordando riesgos y oportunidades.

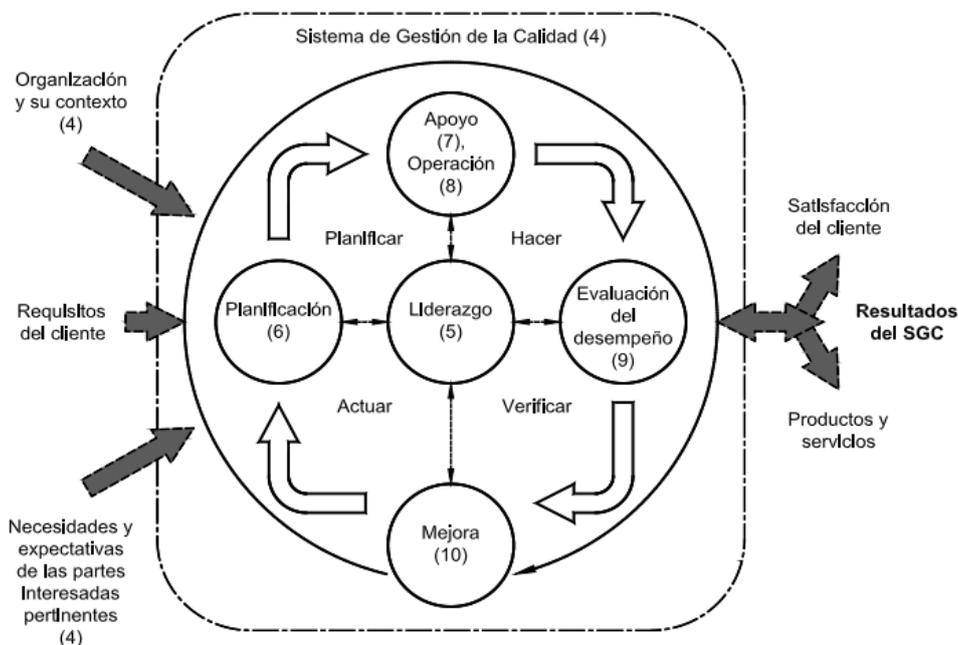
Hacer (H). - implementación de lo planificado o cambios para lograr las mejoras planteadas.

Verificar (V). - realizar el seguimiento y medición, si es aplicable, para valorar la efectividad de lo implementado o cambios estipulados referentes a los procesos, productos, servicios para evaluar si se ha obtenido la mejora esperada.

Actuar (A). - realizado el análisis de los resultados se toman decisiones y acciones para el mejoramiento continuo. (SYDLE, 2023)

Figura 2

Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA



Nota: Los números entre paréntesis hace referencia a los capítulos de esta Norma Internacional.

Fuente: adaptado a partir de la Norma ISO (ISO 9001:2015, 2015)

2.5 Pensamiento basado en riesgo

Riesgo

Es el resultado de la incertidumbre que puede tener efectos positivos o negativos.

Oportunidades

Efectos de una situación favorable para lograr un resultado previsto. (ISO 9001:2015, 2015)

Al momento de planificar el sistema de gestión de calidad se deben considerar los riesgos y oportunidades porque uno de los propósitos primordiales de esta norma es actuar como una herramienta preventiva que lo solicita como requisito para:

- Asegurar que el sistema de gestión de calidad consiga los resultados previstos.
- Incrementar la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- Alcanzar los resultados

- Prevenir los efectos negativos
- Conseguir la mejora continuamente. (ISO 9001:2015, 2015, pág. x)

2.6 Principios de la gestión de la calidad

Para guiar y operar una organización se requiere que se dirija y se controle en forma sistemática y transparente manteniendo un sistema de gestión de mejora continua por lo que se ha identificado siete principios de gestión de la calidad con el propósito de conducir a la organización en la mejora del desempeño.

Los principios de la gestión de la calidad son:

- a) enfoque al cliente.-** Comprender sus necesidades, satisfacerlas y superar sus expectativas.
- b) Liderazgo.-** Los líderes establecen la unidad del propósito y la guía de la organización creando y manteniendo un ambiente interno en que el personal participe en los objetivos de organización.
- c) Compromiso de las personas.-** el personal es la esencia de la organización ya que la participación de ellos en todos los niveles y su compromiso hace que sus habilidades sean desarrolladas contribuyendo al beneficio de la organización.
- d) Enfoque basado en proceso.-** gestión de las actividades y recursos para lograr de manera eficaz los resultados esperados.
- e) Mejora.-** Objetivo permanente de la organización.
- f) Toma de decisiones basada en la evidencia.-** decisiones eficaces en análisis de datos e información.
- g) Gestión de relaciones.-** relación mutua entre la organización y el proveedor, estableciendo alianzas estratégicas aumentando la capacidad de ambos para crear valor. (NORMA ISO 9000, 2015)

2.7 Estructura de la norma ISO 9001:2015

La estructura de la norma ISO 9001:2015 se basa en el ciclo de Deming o PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, y Actuar) aplicado a todo el sistema de gestión de calidad como un todo.

Los tres primeros capítulos (1,2,3) de la norma corresponden a una introducción, estos identifican el objeto y el campo de aplicación de la norma, referencias normativas, términos y definiciones.

2.7.1 Objeto y campo de aplicación

Describe el objetivo de la implantación de la norma como su campo de aplicación.

2.7.2 Referencias normativas

Referencias al documento indispensable para la aplicación de la norma ISO 9001: 2015.
ISO 9000: 2015, Sistema de gestión de la calidad- Fundamento y vocabulario.

2.7.3 Términos y definiciones

Aplicación de los términos y definiciones incluido en la normativa ISO 9000:2015.

2.7.4 Contexto de la organización

Se basa en la comprensión del contexto interno y externo de la organización, sus necesidades, descripción histórica de la organización, expectativas, determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad y establecimiento de los procesos y documentación.

2.7.5 Liderazgo

Se refiere al compromiso que debe tener la alta dirección en el sistema de gestión de la calidad cumpliendo con sus obligaciones y responsabilidades, rindiendo cuenta en la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

2.7.6 Planificación

Son las acciones para abordar riesgo y oportunidades, plantear objetivos de calidad y planeación de cambios.

2.7.7 Apoyo

Determinación y distribución de los recursos necesarios para la creación, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad

2.7.8 Operación

Se basa en planificar, implementar y controlar los procesos requeridos por el sistema incluyendo los cambios apropiados para demostrar el cumplimiento del sistema de gestión.

2.7.9 Evaluación de desempeño

Se basa en medir y evaluar el SGC para garantizar que éste sea efectivo y que sea de ayuda para mejorar continuamente, considerando qué se debe medir, qué métodos utilizar y cuándo se deben analizar e informar los datos.

2.7.10 Mejora

Establece que las organizaciones determinen e identifiquen oportunidades para mejorar continuamente el SGC, su requisito principal es buscar activamente oportunidades para mejorar los procesos, productos o servicios, siempre teniendo en cuenta al cliente.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

En el presente capítulo, se recopilan los datos a través de entrevistas con gerentes y empleados de la cooperativa, mediante la revisión de documentos internos.

3.1 Diseño metodológico

La investigación que se realizó fue cuantitativa.

3.2 Fuentes de datos e información

La información obtenida para investigación fue a partir de las entrevistas a los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba quienes nos pudieron proporcionar información acorde a su área y funciones según lo que requiere la norma ISO 9001:2015.

3.3 ENTREVISTA A LOS COLABORADORES Y TABULACIÓN DE RESULTADOS

La finalidad de realizar la entrevista a los colaboradores de la cooperativa con respecto a los puntos de la ISO 9001:2015 es evaluar el grado de conocimiento y cumplimiento de los requisitos establecidos por la norma, identificar las posibles áreas de mejora, recopilar información sobre las prácticas y procesos actuales así como también obtener retroalimentación sobre las practicas que se llevan en la cooperativa que ayuden a identificar qué puntos de la norma se han implementado y en qué puntos se debería de trabajar. Luego de realizar la entrevista se obtuvo la siguiente información:

Tabla 9

Matriz de Levantamiento de control Capítulo IV de la Normativa ISO 9001: 2015



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA.

MATRIZ LEVANTAMIENTO DE CONTROL

Fecha 4/9/2023

Numeral	Requerimiento oficial	Ítems	Cumple	No	Observaciones
Norma				cumple	
4	Contexto de la organización				
4.1	Comprensión de la organización y de su contexto.		x		
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	a)	x		
		b)	x		
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	a)	x		
		b)	x		
		c)	x		
4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos				
4.4.1	La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de	a)	x		
		b)	x		

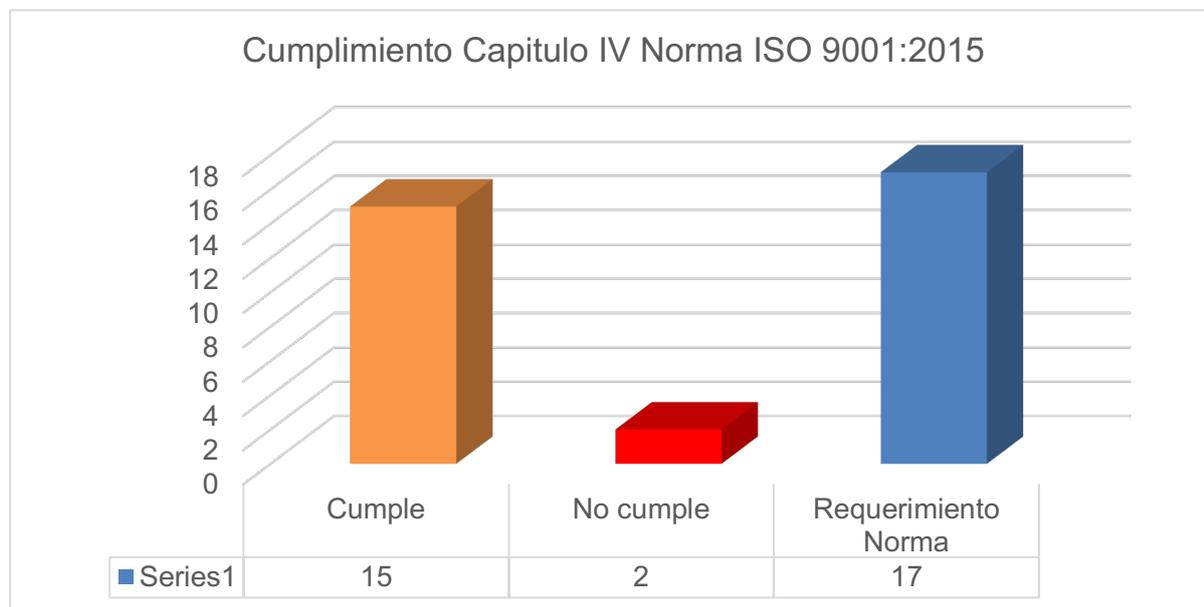
	gestión de la calidad, incluidos los procesos	c)	x
	necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los	d)	x
	requisitos de esta Norma Internacional.	e)	x
		f)	x
		g)	x
		h)	x
4.4.2	En la medida en que sea necesario, la organización	a)	x
	debe:	b)	x

Nota: Cumple: 15 – No cumple: 2 – Requerimiento de la Norma: 17

Fuente: Normativa ISO (ISO 9001:2015, 2015)

Figura 3

Representación Cumplimiento Capítulo IV Norma ISO 9001: 2015



Nota: Resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas al personal

Según los datos obtenidos se puede observar que con respecto a los ITEMS que posee el capítulo 4 de la norma ISO 9001:2015 el cuál se refiere al Contexto de la Organización, la Cooperativa cumple con un 88.23% dejando tan solo un 11.77% de los ITEMS sin cumplirlos.

Esto significa que la organización tiene una comprensión general del contexto en el que opera, pero aún hay áreas en que necesita mejorar o desarrollar, específicamente en este punto se encontró que la cooperativa debe mejorar en la evaluación de los procesos, la implementación de cualquier cambio necesario y mejorar los procesos y sistemas de gestión de calidad.

Tabla 10

Matriz de Levantamiento de control Capítulo V de la Normativa ISO 9001: 2015

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA.			
MATRIZ LEVANTAMIENTO DE CONTROL					
Fecha	4/9/2023				
Numeral Norma	Requerimiento oficial	Item´s	Cumple	No cumple	Observaciones
5	Liderazgo				
5.1	Liderazgo y compromiso				
5.1.1	Generalidades	a)		x	
		b)		x	
		c)		x	
		d)	x		
		e)	x		
		f)	x		
		g)	x		
		h)	x		
		i)	x		
		j)	x		

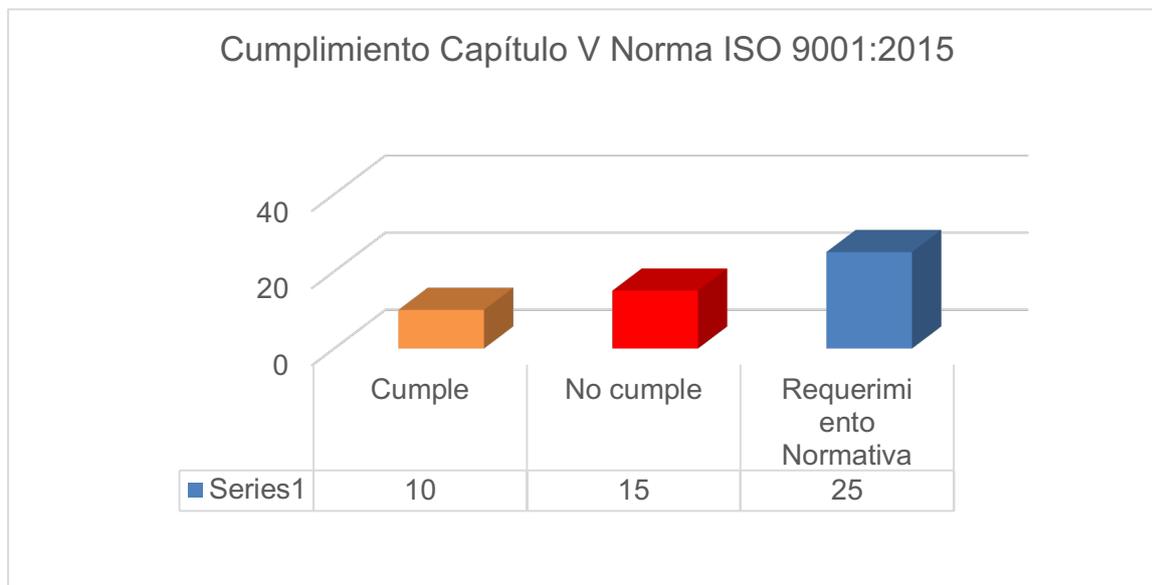
5.1.2	Enfoque al cliente	a)	x
		b)	x
		c)	x
5.2	Política		
5.2.1	Establecimiento de la política de la	a)	x
	calidad	b)	x
		c)	x
		d)	x
5.2.2	Comunicación de la política de la	a)	x
	calidad	b)	x
		c)	x
5.3	Roles, responsabilidades y	a)	x
	autoridades en la organización	b)	x
		c)	x
		d)	x
		e)	x

Nota: Cumple 10, No cumple 15, Requerimiento Normativa 25

Fuente: Normativa ISO (ISO 9001:2015, 2015)

Figura 4:

Representación Cumplimiento Capítulo V Norma ISO 9001:2015



Nota: Resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas al personal

Según los datos obtenidos se puede observar que con respecto a los ITEMS que posee el capítulo 5 de la norma ISO 9001:2015 el cuál se refiere al Liderazgo, la Cooperativa en un mayor porcentaje NO cumple con los requerimientos que pide la norma, como resultado se tiene que un 60% no cumple dejando la diferencia que es el 40% que si cumple con lo solicitado por la norma en este capítulo.

Esto significa que en la cooperativa hay una falta de comprensión o implementación adecuada de los principios de liderazgo. También se pudo identificar que hay una falta de capacitación o comunicación efectiva sobre estos puntos, se debe de asumir responsabilidades, roles y rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de calidad, la cooperativa tiene que asegurarse que se establezcan políticas de calidad, que se integren en los procesos de la misma y que se genere una buena comunicación de dichas políticas .

Tabla 11

Matriz de Levantamiento de control Capítulo VI de la Normativa ISO 9001: 2015

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA.		
MATRIZ LEVANTAMIENTO DE CONTROL				
Numeral Norma	Requerimiento oficial	Item´s	Cumple	No Observaciones
6	Planificación			cumple
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades			
6.1.1	Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:	a)	x	
		b)	x	
		c)	x	
		d)	x	
		e)	x	
6.1.2	La organización debe planificar:	a)	x	
		b)	x	
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos			

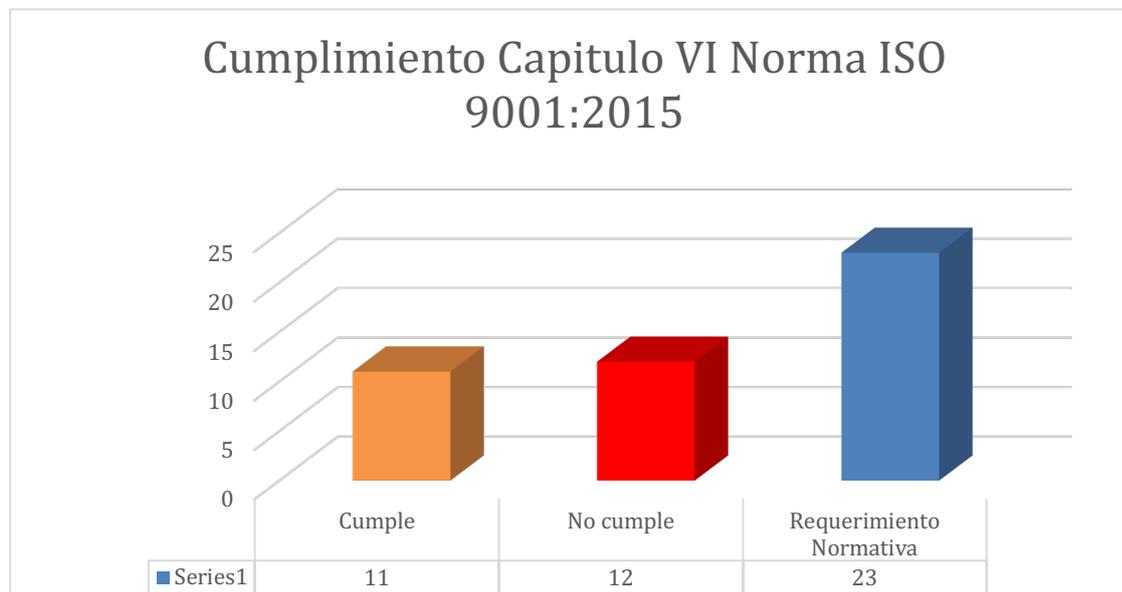
6.2.1	La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.	a)	x
		b)	x
		c)	x
		d)	x
		e)	x
		f)	x
		g)	x
6.2.2	Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar:	a)	x
		b)	x
		c)	x
		d)	x
		e)	x
6.3	Planificación de los cambios	a)	x
		b)	x
		c)	x
		d)	x

Nota: Fuente: Normativa ISO (ISO 9001:2015, 2015)

Nota: Cumple 11, No cumple 12, Requerimiento Normativa 23

Figura 5

Representación Cumplimiento Capítulo VI de la Norma ISO 9001:2015



Nota: Resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas al personal

Según los datos obtenidos, se puede observar que con respecto a los ITEMS que posee el capítulo 6 de la norma ISO 9001:2015, el cual se refiere a Planificación, la Cooperativa en un mayor porcentaje NO cumple con los requerimientos que pide la norma, como resultado se tiene que un 52.17% no cumple dejando la diferencia que es el 47.83% que si cumple con lo solicitado por la norma en este capítulo.

Con estos resultados se puede evidenciar que en la cooperativa existe deficiencia en la comprensión, implementación o seguimiento de los procesos de planificación, se evidencia una falta de capacitación adecuada o de recursos necesarios para cumplir con los requisitos de la norma. En la cooperativa no se tiene establecido objetivos de calidad específicos para las funciones y los procesos, necesarios para el sistema de gestión de calidad.

Tabla 12

Matriz de Levantamiento de control Capítulo VII de la Normativa ISO 9001: 2015

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA.						
MATRIZ LEVANTAMIENTO DE CONTROL						
Numeral Norma	Requerimiento oficial	Item´s	Cumple	No cumple	Observación	
7	Apoyo					
7.1	Recursos					
7,1,1	Generalidades	a)	x			
		b)				
7,1,2	Personas			x		
7,1,3	Infraestructura	a)	x			
		b)	x			
		c)	x			
		d)	x			
7,1,4	Ambiente para la	a)	x			
	operación de los procesos	b)		x		
		c)	x			

7,1,5	Recursos de seguimiento y medición				
7.1.5.1	Generalidades	a)	x		
		b)	x		
7.1.5.2	Trazabilidad de las mediciones	a)	x		
		b)	x		
		c)	x		
7.1.6	Conocimientos de la organización	a)	x		
		b)	x		
7.2	Competencia	a)	x		
		b)	x		
		c)	x		
		d)	x		
7.3	Toma de conciencia	a)		x	
		b)		x	
		c)		x	
		d)		x	
7.4	Comunicación	a)	x		

		b)	x
		c)	x
		d)	x
		e)	x
7.5	Información documentada		
7.5.1	Generalidades	a)	x
		b)	x
7.5.2	Creación y actualización	a)	x
		b)	x
		c)	x
7.5.3	Control de la información documentada		
7.5.3.1	La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se	a)	x
		b)	x

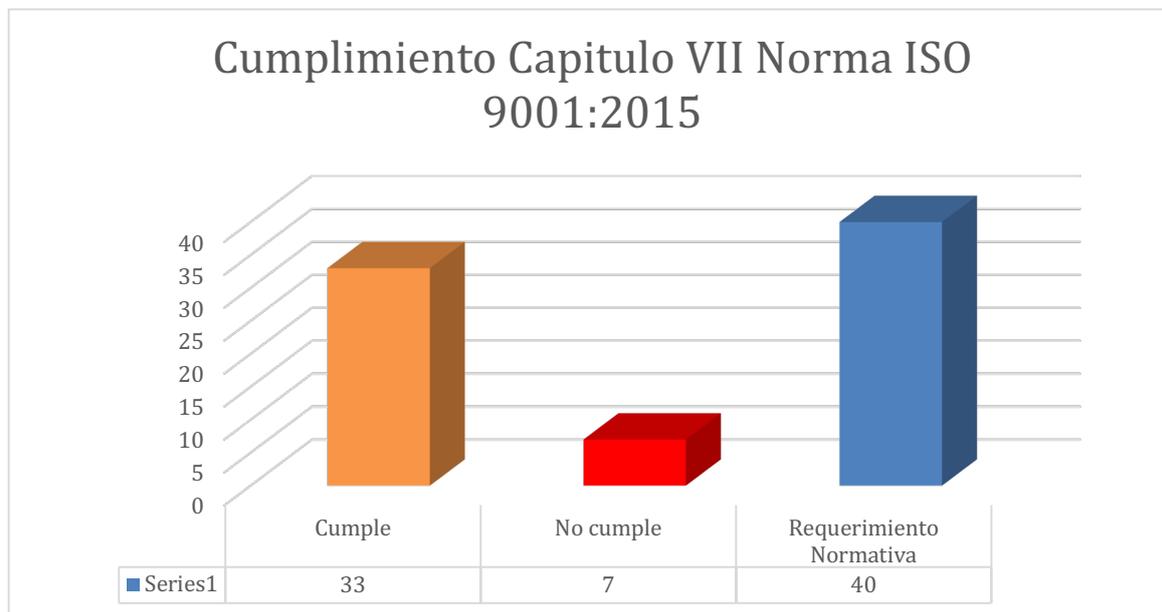
	debe controlar para		
	asegurarse de que:		
7.5.3.2	Para el control de la	a)	x
	información documentada,	b)	x
	la organización debe	c)	x
	abordar las siguientes	d)	x
	actividades, según		
	corresponda:		

Nota: Cumple 33, No cumple 7, Requerimiento Normativa 40

Fuente: Normativa ISO (ISO 9001:2015, 2015)

Figura 6

Representación Cumplimiento Capítulo VII de la Norma ISO 9001:2015



Nota: Resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas al personal

Según los datos obtenidos se puede observar que con respecto a los ITEMS que posee el capítulo 7 de la norma ISO 9001:2015, el cual se refiere al Apoyo, la Cooperativa en un mayor porcentaje SI cumple con los requerimientos que pide la norma, como resultado se tiene que un 82.5% si cumple dejando la diferencia que es el 17.5% que no cumple con lo solicitado por la norma en este capítulo.

Esto indica que la cooperativa está realizando esfuerzos significativos para proporcionar el apoyo adecuado en términos de recursos humanos, infraestructura y competencias para lograr lo que pide la norma. Pese a que la mayoría de los ítems en este punto los cumple, también se pudo observar que debe de mejorar en los puntos que se refiere a sus proveedores externos con respecto a lo que se necesita obtener de ellos, así como prestar atención a los temas psicológicos de los trabajadores y la toma de conciencia de las personas que realizan el trabajo en la organización.

Tabla 13

Matriz de Levantamiento de control Capítulo VIII de la Normativa ISO 9001: 2015

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA.			
MATRIZ LEVANTAMIENTO DE CONTROL					
Numeral Norma	Requerimiento oficial	Item's	Cumple	No cumple	Observación
8	Operación				
8.1	Planificación y control operacional	a)	x		
		b)	x		
		c)	x		
		d)	x		
8.2	Requisitos para los productos y servicios				
8.2.1	Comunicación con el cliente	a)	x		
		b)	x		
		c)	x		
		d)	x		
		e)	x		
8.2.2		a)	x		

Determinación de los requisitos para los productos y servicios		b)	x
8.2.3	Revisión de los requisitos para los productos y servicios		
8.2.3.1	La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes. La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir:	a) b) c) d) e)	x x x x x
8.2.3.2	La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable:	a) b)	x x
8.2.4	Cambios en los requisitos para los productos y servicios		x
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios		
8.3.1	Generalidades		x
8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo	a) b)	x x

	c)	x
	d)	x
	e)	x
	f)	x
	g)	x
	h)	x
	i)	x
	j)	x
8.3.3	Entradas para el diseño y desarrollo	x
	a)	x
	b)	x
	c)	x
	d)	x
	e)	x
8.3.4	Controles del diseño y desarrollo	x
	a)	x
	b)	x
	c)	x
	d)	x
	e)	x

8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo	f)	x
		a)	x
		b)	x
		c)	x
		d)	x
8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo	a)	x
		b)	x
		c)	x
		d)	x
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente		
8.4.1	Generalidades	a)	x
		b)	x
		c)	x
		d)	x
8.4.2	Tipo y alcance del control	a)	x
		b)	x
		c)	x

8.4.3	Información para los proveedores externos	d)	x
		a)	x
		b)	x
		c)	x
		d)	x
		e)	x
		f)	x
8.5	Producción y provisión del servicio		
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio	a)	x
		b)	x
		c)	x
		d)	x
		e)	x
		f)	x
		g)	x
		h)	x
8.5.2	Identificación y trazabilidad		x

8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos		X
8.5.4	Preservación		X
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega	a)	X
		b)	X
		c)	X
		d)	X
		e)	X
8.5.6	Control de los cambios		
8.6	Liberación de los productos y servicios	a)	X
		b)	X
8.7	Control de las salidas no conformes		
8.7.1	La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.	a)	No ha existido
		b)	salidas no conformes
		c)	X
		d)	X
8.7.2	La organización debe conservar la información documentada que:	a)	X
		b)	No existe procedimiento

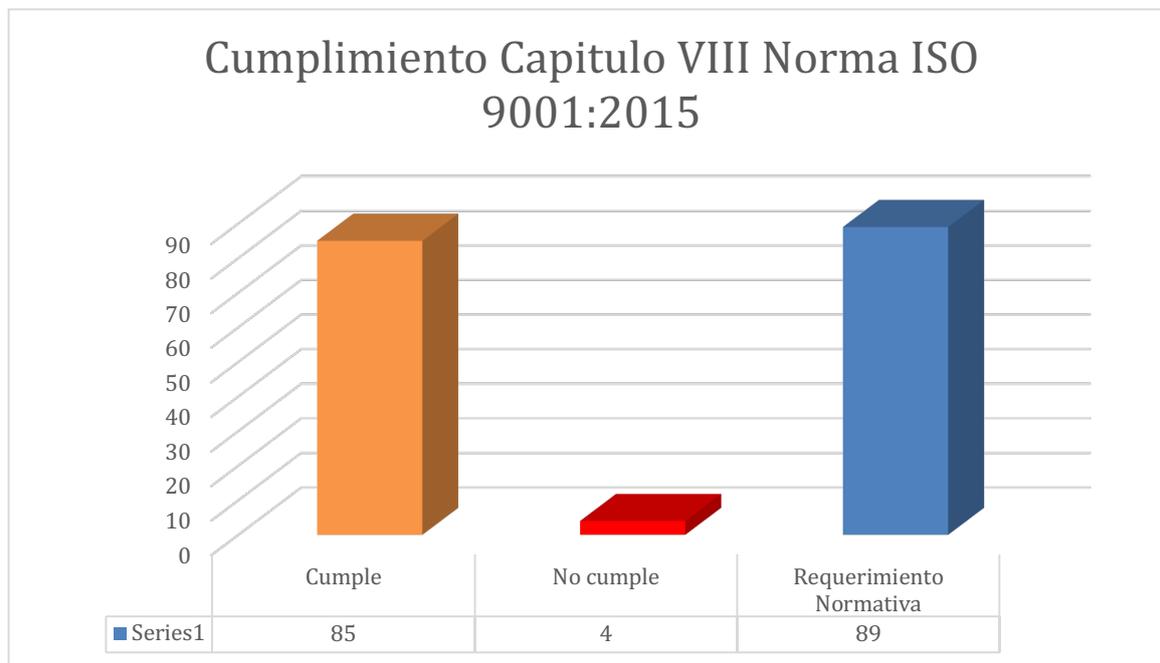
c)	x	para el
d)	x	levantamiento de no conformidades.

Nota: Cumple 85, No cumple 4, Requerimiento Normativa 89

Fuente: Normativa ISO (ISO 9001:2015, 2015)

Figura 7

Representación Cumplimiento Capítulo VIII de la Norma ISO 9001:2015



Nota: Resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas al personal

Según los datos obtenidos se puede observar que con respecto a los ITEMS que posee el capítulo 8 de la norma ISO 9001:2015, el cual se refiere a la Operación, la Cooperativa, en un mayor porcentaje SI cumple con los requerimientos que pide la norma. Como resultado se tiene que en un 95.50% si cumple, dejando la diferencia que es el 4.50% que no cumple con lo solicitado por la norma en este capítulo.

Esto significa que los colaboradores de la cooperativa están llevando las actividades operativas de acuerdo con los estándares establecidos, esto indica que se están siguiendo los procedimientos, controles y buenas prácticas para garantizar la calidad en la ejecución de las tareas y procesos, lo cual es primordial para el éxito de la cooperativa, así como para su mejora continua. En este capítulo de la ISO 9001:2015 se sugiere establecer procedimientos por parte de la cooperativa para el levantamiento de las no conformidades.

Tabla 14

Matriz de Levantamiento de control Capítulo IX de la Normativa ISO 9001: 2015

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA.			
MATRIZ LEVANTAMIENTO DE CONTROL					
Fecha:					
04/09/2023					
Numeral	Requerimiento oficial	Item's	Cumple	No cumple	Observación
Norma					
9	Evaluación del desempeño				
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación				
9.1.1	Generalidades	a)	x		
		b)	x		
		c)	x		
		d)	x		
9.1.2	Satisfacción del cliente		x		
9.1.3	Análisis y evaluación	a)	x		
		b)	x		

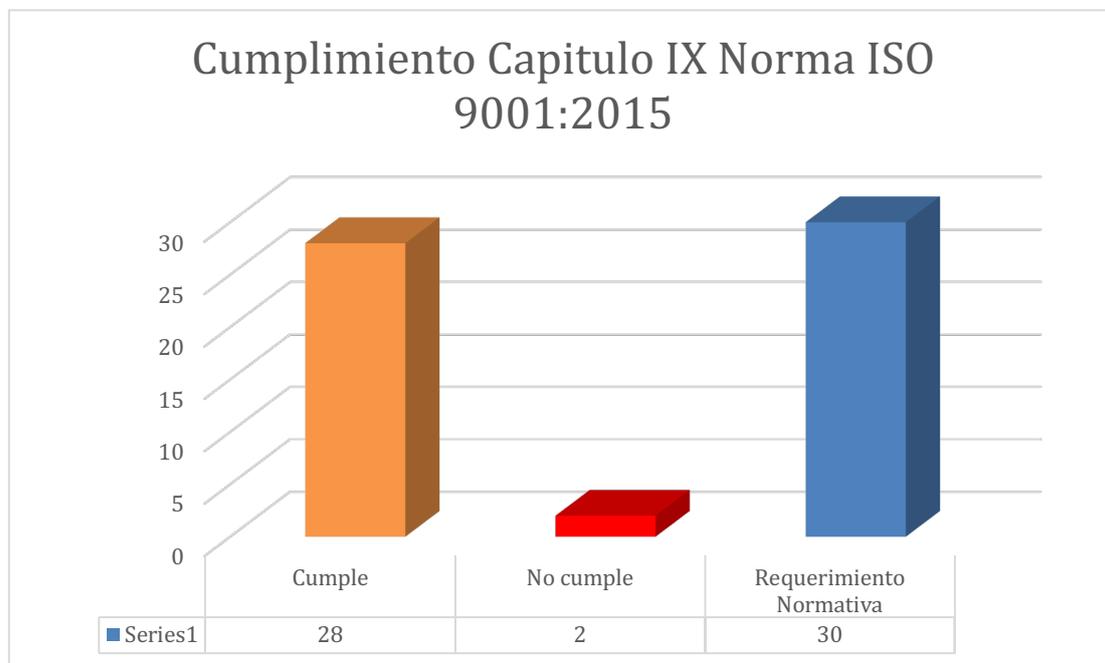
9.3.1		Generalidades	x	Cumple, pero no está atado al SG ISO 9001
9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección	a)	x	Existe revisiones por parte de la dirección, pero no están
		b)	x	direccionadas al SG ISO 9001
		c)	x	Cumple, pero no están atado al SG ISO 9001
		d)	x	
		e)	x	
		f)	x	
9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección	a)	x	Cumple, pero no están atado al SG ISO 9001
		b)	x	
		c)	x	

Nota: Cumple 28, No cumple 2, Requerimiento Normativa 30

Fuente: Normativa ISO (ISO 9001:2015, 2015)

Figura 8

Representación Cumplimiento Capítulo IX de la Norma ISO 9001:2015



Nota: Resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas al personal

Según los datos obtenidos se puede observar que con respecto a los ITEMS que posee el capítulo 9 de la norma ISO 9001:2015, el cual se refiere a la Evaluación del Desempeño, la Cooperativa en un mayor porcentaje SI cumple con los requerimientos que pide la norma, como resultado se tiene que un 93.33% si cumple dejando la diferencia que es el 6.67% que no cumple con lo solicitado por la norma en este capítulo.

Esto indica que la cooperativa y sus colaboradores están siguiendo las prácticas y procesos establecidos para evaluar su desempeño de acuerdo con los estándares de calidad establecidos por la norma, además demuestra que existe un compromiso con la mejora continua, demostrando una gestión eficaz y una cultura organizacional orientada a la excelencia. En este capítulo de las ISO 9001:2015 lo que se sugiere es realizar un mayor seguimiento sobre las percepciones de los clientes, asegurándose de que se cumplan sus necesidades y expectativas.

Tabla 15

Matriz de Levantamiento de control Capítulo X de la Normativa ISO 9001: 2015



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA.

MATRIZ LEVANTAMIENTO DE CONTROL

Fecha 4/9/2023		Requerimiento oficial	Item´s	Cumple	No	Observaciones
Numeral	Norma					
10	Mejora					
10.1	Generalidades		a)	x		
			b)	x		
			c)	x		
10.2	No conformidad y acción correctiva					
10.2.1	Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:		a)	x		Cumple, pero no están definido el procedimiento para el levantamiento de no conformidades y mejora continua.
			b)	x		
			c)	x		
			d)	x		
			e)	x		
			f)	x		

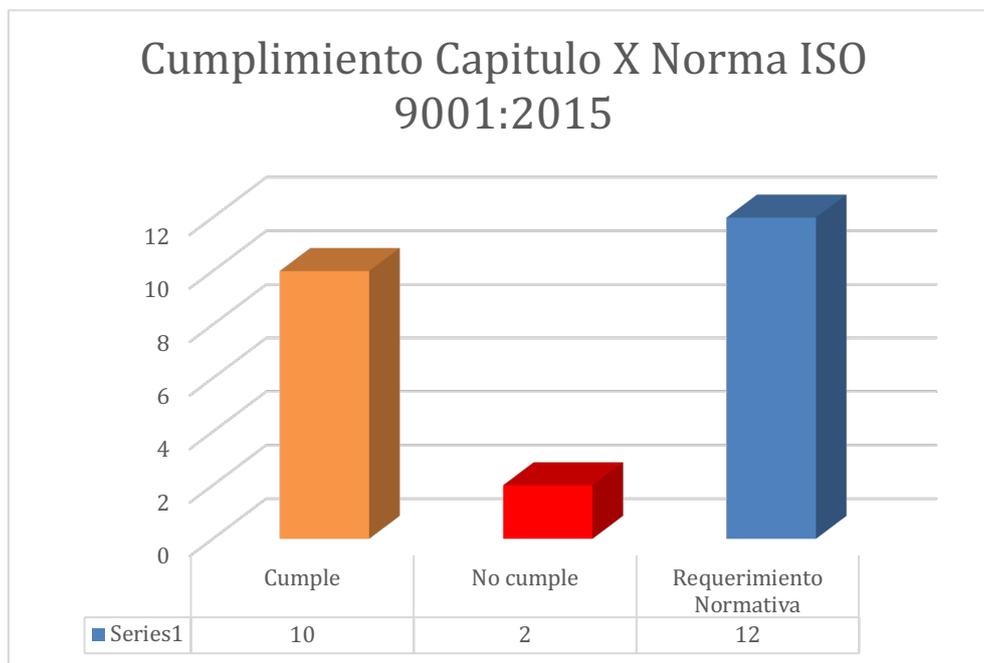
10.2.2	La organización debe conservar información	a)	x
	documentada como evidencia de:	b)	x
10.3	Mejora continua		x

Nota: Cumple 10, No cumple 2, Requerimiento Normativa 12

Fuente: Normativa ISO (ISO 9001:2015, 2015)

Figura 9

Representación Cumplimiento Capítulo X de la Norma ISO 9001:2015



Nota: Resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas al personal

Según los datos obtenidos se puede observar que con respecto a los ITEMS que posee el capítulo 10 de la norma ISO 9001:2015, el cual se refiere a la Mejora, la Cooperativa en un mayor porcentaje SI cumple con los requerimientos que pide la norma, como resultado se tiene que un 83.33% si cumple dejando la diferencia que es el 16.67% que no cumple con lo solicitado por la norma en este capítulo.

Con estos resultados se puede apreciar que la cooperativa está en buen camino para lograr la mejora continua en sus procesos, productos y servicios, además demuestra que existe una cultura de mejora en la cooperativa y que sus trabajadores están involucrados en el proceso de gestión de calidad, En este capítulo de la ISO 9001:2015 si se sugiere que la cooperativa también conserve información de las no conformidades y de los resultados de cualquier acción correctiva.

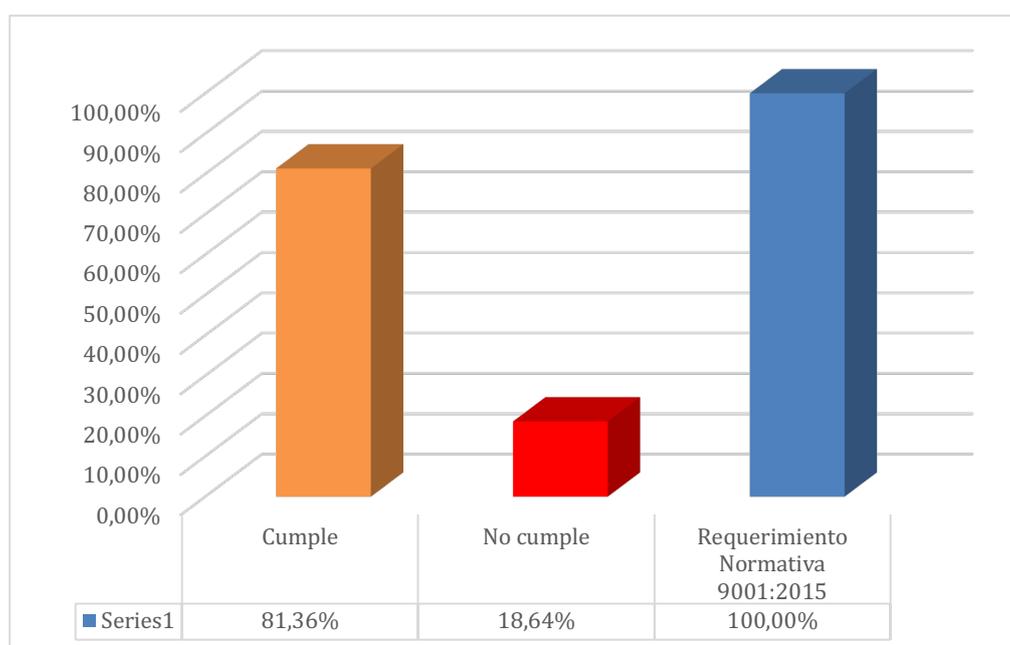
Al finalizar las entrevistas se obtuvieron los siguientes resultados para la norma ISO 9001:2015.

De todos los puntos que solicita la Norma ISO 9001:2015 la cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba cumple en un 81.36%.

Cumple	81,36%
No cumple	18,64%
Requerimiento Normativa 9001:2015	100,00%

Figura 10

Nivel de cumplimiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA. ISO 9001:2015



Nota: Resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas al personal

Con estos resultados se puede evidenciar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. cumple con la mayoría de requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2015, esto quiere decir que la cooperativa ha establecido controles y procesos que garantizan la calidad en sus productos y servicios, así como la satisfacción del cliente.

Pese a cumplir con la mayoría de los ítems que la Norma solicita, aún hay áreas de mejora donde se requiere mayor atención y tomar acciones correctivas, es importante seguir trabajando en la implementación de los ítems restantes para

alcanzar el cumplimiento total que pide la norma y que permita la implementación de la ISO 9001:2015 en la Cooperativa.

El nivel actual de cumplimientos indica que la cooperativa cuenta con una base sólida para gestionar su calidad, pero debe seguir realizando mayores esfuerzos para mantener y mejorar el sistema de gestión de calidad.

CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En el presente capítulo se realiza el desarrollo de la propuesta de valor, considerando los aspectos que se podrían mejorar mediante la aplicación de la normativa ISO 9001: 2015

Riobamba Ltda. es una Cooperativa de Ahorro y Crédito con una trayectoria de 45 años, cuyo propósito es entregar productos y servicios financieros que contribuyen a cumplir los sueños y objetivos de los socios y sus familias. Para llevar a cabo este propósito la Cooperativa cuenta con colaboradores y colaboraras en tres provincias del país con 14 oficinas operativas Contact Center y aplicaciones móviles para satisfacer las necesidades y aspiraciones económicas de los socios. Riobamba Ltda. (2022).

4.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS INSTITUCIONALES.

En la tabla 16 y 17 se detalla los principales productos, servicios y sus requisitos para ser socio de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba

Tabla 16

Principales Productos de ahorro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Ahorro normal: Producto de ahorro que garantiza la disponibilidad inmediata de su dinero (tanto depósitos como retiros de dinero).	
Socio \$60	
	Copia de cédula de identidad y papeleta de votación
Requisitos	Copia servicio básico \$60 dólares
Beneficios	Crédito Ágil
Socio \$80,00	
	Copia de cédula de identidad y papeleta de votación
Requisitos	Copia servicio básico \$90 dólares

Beneficios	Accede al Fondo Exequial
	4 Consultas médicas gratuitas al año.
	Accede a créditos
	Participa en Rifas y sorteos
<hr/>	
Ahorro Plazo Fijo: Producto que se ofrece para ayudar a los socios a invertir su dinero.	
<hr/>	
Requisitos	Cédula de Identidad y papeleta de votación
	Puede ser o no socio de la cooperativa
	Tasas de Interés se fija de acuerdo al plazo y monto de la inversión
	Monto mínimo de inversión \$200,00
Beneficios	Institución con 44 años de trayectoria en el mercado financiero.
	Segmento 1
	Seguro de Depósitos COSEDE
	Calificación de riesgo AA-

Nota. Elaboración propia a partir de Información tomada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2022).

Tabla 17

Principales Productos de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

<hr/>	
Productos de Crédito	
<hr/>	
Microcréditos	Producto de crédito dirigido al sector microempresarial para financiar capital de trabajo o activos fijos de los pequeños o medianos negocios, artesanos, agricultores, transportistas.
	Montos
	Desde: \$200,00
	Hasta: \$200.000,00
Consumo	Destinado a todas aquellas personas naturales que trabajan en relación de dependencia o reciben un sueldo.
	<hr/>

Quirografario hasta \$40.000,00

Hipotecario hasta \$ 150.000,00

Nota. Elaboración propia a partir de Información tomada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2022).

4.2 VALORES INSTITUCIONALES

Los valores que enmarcan y determinan los comportamientos de los integrantes de la Cooperativa, así como su forma de trabajar, de relacionarse con los demás y de crear la cultura organizacional deberán estar presentes en todo momento, reflejándose en las acciones diarias de quienes la conforman. Los valores institucionales son:

Figura 1

Valores institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.



Nota: en la figura se representa los valores que se aplican en el sistema cooperativo

Fuente: (Coop. Ahorro y Credito Riobamba Ltda., 2022)

Tabla 18

Valores y drivers identificados para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Valores	Drivers Identificados
Proyección social	Realizar proyectos con la comunidad

Trabajo colaborativo	Participación activa de los socios Realizar actividades que promuevan la integración y participación de los socios.
Integración	Diversidad e inclusión en el equipo y grupos de trabajo
Equidad	Acceso a créditos a todos los sectores sociales.
Solidaridad	Apoyo a emprendedores mediante productos con tasas de interés preferencial.
Transparencia	Rendición de cuentas mensual a los socios durante la asamblea general. Firmar acuerdos de confidencialidad
Honestidad	Publicación mensual de la información al ente de control.

Nota. Elaboración propia a partir de Información tomada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2022).

4.3 PROPUESTA DE VALOR

Proporcionar servicios financieros accesibles y orientados a las necesidades de todos nuestros socios.

4.4 ESTRATEGIA

La definición del Lineamiento Estratégico le permitirá a la Cooperativa, concentrarse y focalizarse en lo realmente importante, para poder llegar al destino final que se ha propuesto.

“Impulsar la inclusión financiera en los sectores populares, fomentando la esencia Cooperativa y la Transformación Digital, manteniéndonos dentro del Top 5 entre las instituciones especializadas en el sector de las microfinanzas, innovando productos, servicios, mercados y canales, con una eficiente atención al socio.”

4.5 PROCESOS PROPUESTOS

4.5.1 *Apertura de cuentas.*

El proceso de apertura de ahorro en la cooperativa generalmente comienza entregando información personal como nombre, dirección, fecha de nacimiento, número de identificación y ocupación. También se requerirá proporcionar documentos de identificación válidos, como una copia del documento de identidad o pasaporte.

Una vez completada la solicitud y presentados los documentos, se solicitará realizar un depósito inicial para activar la cuenta.

Después de procesar la solicitud y verificar los documentos, la cooperativa abrirá la cuenta de ahorro y proporcionará al titular los detalles de la cuenta, como el número de cuenta y los términos y condiciones asociados. A partir de ese momento, el titular podrá realizar depósitos y retiros en su cuenta de ahorro según las políticas establecidas por la cooperativa.

4.5.2 *Constitución de DPF (Depósitos A Plazo Fijo)*

El proceso de captación de plazo fijo comienza entregando información al interesado dependiendo del monto a depositar y el período de tiempo deseado. Se procede a abrir la cuenta y a solicitar la información personal del solicitante así como los documentos de respaldo.

Una vez completada la solicitud, se requerirá realizar un depósito de dinero en la cuenta designada para el plazo fijo.

La cooperativa establece la tasa de interés acordada para el plazo fijo, la cual determinará los intereses generados durante el período establecido. Al finalizar dicho período, el titular podrá retirar tanto el monto principal como los intereses acumulados.

Es importante tener en cuenta que durante el período del plazo fijo generalmente no se permite realizar retiros anticipados sin penalización, a menos que se acuerde lo contrario con la cooperativa.

4.5.3 Promoción, análisis y recomendación de crédito

Para este proceso se inicia con la promoción de crédito lo que implica la publicidad y difusión de los productos ofrecidos por la cooperativa, para atraer a potenciales socios interesados en adquirir un crédito. Luego, se realiza el análisis de la capacidad de pago y antecedentes crediticios del interesado, para determinar si cumple con los requisitos necesarios que le permitan acceder al crédito. Finalmente, se emite una recomendación de otorgamiento o rechazo del crédito, en función de los resultados del análisis previo. Este proceso es fundamental para garantizar la solvencia y estabilidad financiera de la cooperativa ya que permite la administración responsable de los dineros de los socios de la cooperativa.

4.6 ANALISIS DE PROCESOS

Tabla 19

Análisis de proceso para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

PROCESO	NIVEL DE PERSONALIZACIÓN	IMPLICACIÓN TALENTO HUMANO	IMPACTO DE LA TECNOLOGIA
Apertura de cuentas	Bajo	Alto	Alto
Constitución de DPF renovación y cancelación	Medio	Alto	Alto
Promoción, análisis y recomendación de crédito	Alto	Alto	Alto

Nota. Elaboración propia a partir de Información tomada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda (2022).

4.7 MAPA DE PROCESOS

Figura 2

Mapa de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.



Nota: Descripción de mapa de procesos cooperativa Riobamba

4.8 MODELO DE CALIDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA

4.8.1 Criterios

1. Servicio eficiente: Atender las necesidades del socio de manera efectiva, brindando un servicio ágil, oportuno y confiable.
2. Servicio personalizado: Atender al socio sin distracciones de una manera cordial, amable, demostramos interés por brindarle un excelente servicio y haciéndole sentir que es importante para nosotros, generando un vínculo de familiaridad.
3. Información adecuada: asesoramos a todos nuestros socios independientemente del cargo en el cual nos encontramos, nos preocupamos por entregarle soluciones a sus inquietudes, ofrecemos alternativas y buscamos soluciones en el primer contacto.

4. Confidencialidad: Protección de la información personal con terceras personas (sigilo bancario).
5. Respuesta a incidentes: ofrecer soluciones oportunas en caso de incidentes o acciones no esperadas en cualquiera de los diferentes productos que mantenga el socio.
6. Transparencia: Comunicación constante con los socios, brindando información clara.
7. Solidez financiera: Gestión de los recursos financieros para garantizar la estabilidad.
8. Cumplimiento de Normativas: Cumplimiento de regulaciones pertinentes en el ámbito financiero.
9. Innovación y Tecnología: Adaptación de tecnologías que faciliten la accesibilidad de los servicios financieros a los socios.
10. Educación Financiera: Brindar conocimiento de las finanzas y su manejo apropiado.
11. Talleres: Ofrecer capacitaciones de educación financiera tanto a socios, asociaciones y gremios de la cooperativa para el manejo adecuado de sus negocios.
12. Evaluación Continúa: Auditorias periódicas de los procesos para identificar oportunidades de mejora y posibles errores a corregir.
13. Participación: participación de los socios en la toma de decisiones mediante una gestión democrática y transparente.
14. Siempre actualizados: Capacitación constante del personal para demostrar dominio y conocimiento sobre los procesos, los cuales están publicados en la página institucional, buscando innovar.
15. Facilidad en la presentación de documentos: La cooperativa debe establecer un proceso sencillo y claro para la presentación de documentos requeridos evitando trabas burocráticas que puedan generar retrasos.

16. Seguimiento constante: el socio debe ser informado en todo momento sobre el estado de su trámite, para evitar incertidumbre y brindar tranquilidad.

Tabla 20

Criterios de calidad aplicados a los procesos operativos.

PROCESOS	CRITERIO APLICADO	OBJETIVO DE SATISFACCION DE LOS SOCIOS
Apertura de Cuentas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16	El Socio al acercarse a solicitar información de apertura de cuentas debe ser atendido mediante un servicio eficiente y personalizado, atendiendo sus necesidades de manera oportuna y cordial. Se le proporcionará información completa, asegurándole completa confidencialidad de sus datos personales, manteniendo altos estándares de seguridad. En caso de incidentes, se le ofrecerá soluciones rápidas y transparentes. Se le brindará asesoramiento sobre gestión financiera que le garantizará estabilidad económica, se le informará sobre innovaciones tecnológicas para sus necesidades. Se le ofrecerá educación financiera a través de capacitaciones y talleres, además de involucrarlos en decisiones democráticas. El equipo debe mantenerse actualizado y comprometido con la satisfacción del cliente y se le brindará seguimiento transparente en todo momento.

PROCESOS	CRITERIO APLICADO	OBJETIVO DE SATISFACCION DE LOS SOCIOS
Constitución de Depósito a Plazo Fijo, renovación y cancelación	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 14,15,16	<p>El socio o cliente es atendido de una manera eficiente, amable y personalizada ofreciéndoles información detallada y clara sobre los depósitos a plazo fijo donde se le presenta al socio o al cliente la tabla de montos plazos fijos y las tasas de intereses que maneja la institución, ofreciéndole varias alternativas para el crecimiento de sus finanzas y a su vez explicando las condiciones de su vencimiento con el propósito de brindarle asesoría necesaria para que el socio pueda aplicar de este servicio acorde a su necesidad de esta manera brindamos un servicio de seguridad y confianza a nuestros socios.</p> <p>En la renovación, se contacta al socio con un día de anterioridad antes del vencimiento para proponerle la renovación del mismo, si desea continuar se activa automáticamente su renovación y si el socio o cliente decide cancelar su depósito a plazo fijo se procede a la cancelación automática de su capital e intereses y se imprime los documentos de cancelación legalizados con las firmas de autorización de la institución y el socio.</p>

Promoción, análisis y recomendación de créditos	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16	<p>El socio debe de recibir por la cooperativa información clara y precisa sobre los diferentes tipos de crédito para que pueda tomar una decisión bien informada, ofreciéndole canales de comunicación efectivos como (teléfono, correo, aplicativo móvil) para que el socio pueda realizar consultas y resolver dudas en cualquier momento y que le permita dar seguimiento constante sobre el estado de la solicitud de su crédito para evitar incertidumbres y brindar tranquilidad, el socio debe de tener facilidad en la presentación de documentos, la cooperativa debe de establecer un proceso sencillo y claro para la presentación de requisitos, evitando trabas burocráticas que puedan registrar retrasos, de igual forma los plazos de aprobación deben ser razonables, el tiempo en que la cooperativa aprueba o rechaza una solicitud de crédito debe ser el mínimo para evitar que el socio tenga que esperar demasiado tiempo, el socio debe tener un acompañamiento de un funcionario de la cooperativa que se encuentre cualificado y capacitado, que le brinde un trata amable y cortés, sea transparente en la comunicación, resuelva problemas de manera rápida y eficiente que esté disponible para responder</p>
---	---	--

cualquier pregunta o inquietud que pueda surgir y que ayude a que el socio pueda obtener el financiamiento para satisfacer la necesidad o alcanzar algún objetivo personal o empresarial que tenga el socio.

Nota: Criterios de calidad de la cooperativa Riobamba

4.9 Indicadores de Gestión y Metas

Los indicadores son el sistema de medición, representan la forma en que será rastreado el éxito en el cumplimiento de los objetivos y así de la estrategia. Las metas representan el nivel de desempeño esperado, se establecen según la frecuencia de cálculo del indicador. Los indicadores y las metas deben estar enfocadas al crecimiento de la Cooperativa.

4.9.1 *Análisis de indicadores por área:*

4.9.1.1 Productos y servicios:

Se busca identificar oportunidades de mejora, detectar posibles deficiencias en la oferta actual, evaluar la rentabilidad y viabilidad de los productos existentes, así como identificar nuevas necesidades o demandas de los socios. Esto permite tomar decisiones informadas para optimizar la gama de productos y servicios, estableciendo estrategias para el cumplimiento de metas presupuestarias de crédito, promocionando los productos de captación al socio, generando el hábito y cultura del ahorro.

4.9.1.2 Canales:

Se pueden identificar las necesidades y preferencias de los socios en cuanto a los canales de acceso (por ejemplo, presencial, virtual, móvil), evaluar la eficacia y eficiencia de los canales existentes, identificar oportunidades de mejora, optimizar los procesos operativos y reducir costos. Además, permite mantenerse actualizado con las tendencias tecnológicas y adaptarse a las nuevas formas de comunicación y transacciones financieras, lo que puede aumentar la satisfacción y lealtad de los socios.

Mediante lo anterior se podrá obtener las siguientes oportunidades:

- Vinculación con sectores sociales
- Diseñar una estrategia para fortalecer la imagen cooperativa
- Innovar y ampliar la cobertura a través canales físicos y virtuales
- Fortalecer, proyectar y socializar los canales de atención digital

4.9.1.3 Operaciones:

Permite identificar posibles problemas o deficiencias en los procesos de atención al cliente, gestión de préstamos, manejo de transacciones financieras, entre otros. Esto ayuda a implementar mejoras y optimizar los recursos disponibles, lo que contribuye a ofrecer un servicio más eficiente y satisfactorio para los socios de la cooperativa.

Centralizar y Socializar la gestión de Procesos

Análisis y aplicación de la normativa vigente (SEPS Y BCE)

Capacitación especializada enfocada en el socio con una visión económica y financiera

Profundizar la información relativa a Actividades de Riesgo con las Oficinas Operativas

Impulsar una campaña de actualización de datos de los socios

Fortalecer la agilidad en el proceso de aprobación y estandarizar criterios.

4.9.1.4 Financiero

Permite asegurar la solidez y estabilidad económica de la institución. Permite identificar riesgos financieros, como la liquidez, solvencia y rentabilidad, así como detectar oportunidades de crecimiento y mejora en la gestión de los recursos financieros. Esto garantiza una adecuada toma de decisiones y una gestión eficiente de los activos y pasivos, brindando seguridad y confianza a los socios y depositantes.

- Análisis sectores económicos y financieros
- Diversificación del portafolio de Inversiones y captaciones.
- Evaluar costos de productos, servicios y tasas de interés

- Análisis de la liquidez y flujo del efectivo
- Consolidar el conocimiento de la estructura contable financiera en las oficinas.

4.9.1.5 Tecnología

Es necesario para garantizar la eficiencia y seguridad de los sistemas informáticos utilizados en las operaciones financieras. Permite identificar posibles vulnerabilidades, actualizar y mejorar la infraestructura tecnológica, así como implementar soluciones innovadoras que agilicen los procesos y mejoren la experiencia de los socios. Esto contribuye a mantener la integridad de los datos, prevenir fraudes y ofrecer servicios digitales más eficientes y accesibles.

Implementación en un 70% del nuevo Core financiero.

Innovación de la mesa de ayuda

Actualización Tecnológica.

Nueva estructura del Área de Tecnología

4.9.1.6 Talento humano

Permite identificar oportunidades de mejora en la gestión del personal, como la capacitación, motivación y retención del talento, lo que contribuye a crear un ambiente laboral saludable y productivo. También ayuda a asegurar que se cuente con el personal adecuado y con las habilidades necesarias para cumplir con los objetivos de la cooperativa y brindar un servicio de calidad a los socios.

Implementar un plan de Capacitación especializada por áreas, con un mecanismo de seguimiento y evaluación de las respuestas.

Elaborar un plan de comunicación y coordinación interna en la institución, para fortalecer nuestra cultura organizacional

Participación dinámica para evaluar el Clima Laboral

Implementar la metodología de evaluación del desempeño

Fortalecer la cultura organizacional, empoderamiento y liderazgo.

Implementar un Sistema de gestión en Salud ocupacional y Seguridad

4.9.1.7 Transformación digital

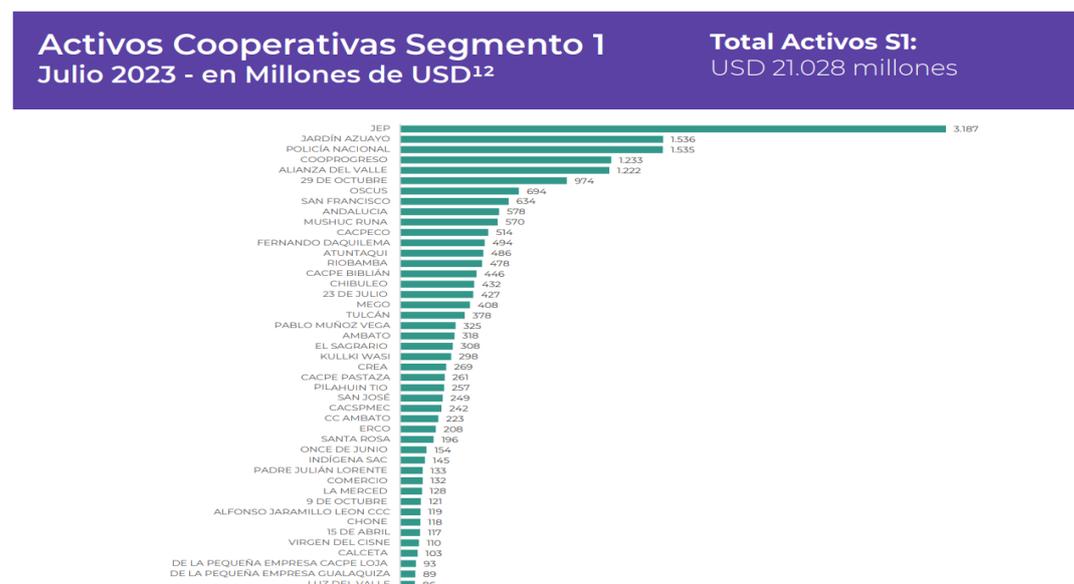
Es crucial para adaptarse a las demandas y tendencias del mundo digital. Permite identificar oportunidades de mejora en la implementación de tecnologías disruptivas, como banca móvil, pagos electrónicos y automatización de procesos, para ofrecer servicios más ágiles, accesibles y personalizados a los socios. Esto facilita la inclusión financiera, mejora la experiencia del cliente y fortalece la competitividad de la cooperativa en el mercado.

- Analizar la implementación de herramientas tecnológicas de gestión.
- Liderazgo colaborativo para trabajar en proyectos.
- Cultura de toma de decisiones estratégicas en base a datos.
- Fortalecimiento de la esencia cooperativa y transformación digital en el cliente interno.

4.10 BENCHMARKING CON LAS COOPERATIVAS:

Figura 11

Ranking de las Cooperativas a Nivel Nacional



Nota: Cooperativas según su tamaño en el segmento 1

Fuente: (ASOBANCA, 2023)

Cooperativas seleccionadas para realizar el Benchmarking

- **ATUNTAQUI**
- **FERNANDO DAQUILEMA**
- **JARDIN AZUAYO**

En el contexto de una cooperativa de ahorro, el benchmarking es una herramienta valiosa para comparar y mejorar las prácticas, procesos y resultados de la cooperativa con respecto a otras instituciones financieras similares. Aquí hay algunos criterios comunes de inclusión en el benchmarking para una cooperativa de ahorro:

4.10.1 CRITERIOS DE INCLUSIÓN:

- **Tamaño de la Cooperativa:** Es importante considerar el tamaño de la cooperativa, tanto en términos de activos como en número de socios. Compartir datos y compararse con cooperativas de tamaño similar puede proporcionar información más relevante y útil.

- **Ubicación Geográfica:** La ubicación geográfica puede ser un criterio relevante, especialmente si las condiciones económicas y regulatorias varían significativamente de una región a otra. Comparar con cooperativas ubicadas en áreas geográficas similares puede ser más apropiado.
- **Productos y Servicios Ofrecidos:** Si la cooperativa ofrece productos o servicios específicos, como cuentas de ahorro para la jubilación, microcréditos o servicios bancarios en línea, es importante comparar con cooperativas que ofrezcan servicios similares.
- **Énfasis en la Responsabilidad Social:** Si la cooperativa tiene un enfoque particular en la responsabilidad social y la sostenibilidad, puede ser valioso comparar con otras instituciones financieras que compartan estos valores y hayan implementado prácticas relacionadas.
- **Tecnología y Transformación Digital:** Si la cooperativa está enfocada en la adopción de tecnología y la mejora de la experiencia del socio a través de canales digitales, es importante comparar con instituciones financieras que también estén avanzando en esta área.

4.10.2 EL TIPO DE BENCHMARKING QUE SE VA A REALIZAR ES COMPETITIVO

Las cooperativas de ahorro y crédito compiten en el mercado financiero con varias cooperativas en diferentes puntos a nivel nacional. El benchmarking les permite evaluar su desempeño en relación con sus competidores directos y, en consecuencia, mejorar su competitividad. Al identificar las prácticas y estrategias exitosas de otras instituciones financieras, pueden adaptarlas y aplicarlas basándose en las necesidades de la cooperativa.

Tabla 21*Matriz comparativa para Benchmarking*

Factor.	Atuntaqui	Daquilema	Jardín Azuayo	Riobamba
Tiempo en el mercado	60 años	13 años	30 años	47
Calificación de riesgos	AA	A-	AA-	AA-
Activos (millones)	486	494	1536	478
Provincias	6	15	8	3
Sucursales a nivel nacional	11	19	68	15
Mora	6.74%	8.51%	5.74%	3.56%
Productos y servicios	Crédito Consumo 16.77% Microcrédito 20.56%	Microcrédito empresas 17% Crédito de consumo 16.08%	Crédito con Ahorro. 12.77% Crédito sin ahorro. 15.25%	Crédito consumo 15.40% Microcrédito 15%
Tecnología	Cooperativa Virtual	DaquiMovil (productos y servicios fuera de oficinas)	Jardín Azuayo Virtual.	Riomovil. Tarjeta de débito.

	(productos y servicio en línea)	Daquiamigo (corresponsal solidario)	Corecrediticio.
Atención al cliente	Herramienta de gestión de calidad servicio al cliente (customer experience)	Tarjeta de Crédito Asesoría personalizada.	Atención personalizada. WhatsApp. Consulta web Línea directa de atención al cliente
Forma de toma de decisiones.	Toma de decisiones In-situ (customer experience).	Enfocado al crecimiento y aprovechando las oportunidades en el sector financiero.	Cambios de políticas trimestral mediante resultados financieros y RSC

Nota: Criterios para elegir las mejores características de las cooperativas

Fuente: Autoría propia

Tabla 22**Objetivo 1 para la Mejora Continua**

OBJETIVO 1: Reducir la tasa de morosidad de créditos en un 1% anual, estableciendo procedimientos y políticas de gestión de cobranza.

S (Específico)	Reducir la morosidad en un 1%
M (medible)	Disminuir el 1% de la morosidad en créditos. (Disminuir del 3.56% al 2.56%)
A (alcanzable)	Estableciendo procedimientos y políticas de gestión de cobranza
R (relevante)	Minimiza el riesgo de pérdida de la cooperativa.
T (tiempo)	Anual.

Nota: Análisis del objetivo 1

Tabla 23

Medición y Seguimiento del Objetivo 1

INDICADOR	Tasa de morosidad	Recuperación de cartera de crédito.
FORMULA DE CALCULO	$\frac{\# \text{ de creditos en mora cobrados}}{\# \text{ de creditos en mora inicial}} * 100$	$\frac{\$ \text{ recuperados en mora}}{\$ \text{ en mora inicial}} * 100$
UNIDAD	%	%
META	2.56%	5%

% DE CUMPLIMIENTO	Min: 80% Max: 100%	Min: 3% Max: 5%
RESPONSABLES DEL CALCULO	Departamento de crédito y cobranza	Departamento de crédito y cobranza
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual	Mensual
ÁREA	Créditos y cobranza	créditos y cobranza
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Trimestral	Trimestral

Nota: KPIs del Objetivo 1

Tabla 24

Objetivo 2 para la Mejora Continua

OBJETIVO 2: Aumentar la cartera de crédito en un 10% anual, ofreciendo intereses competitivos con la creación de productos específicos de acuerdo con las necesidades del socio.		
S (Específico)	Aumentar cartera de créditos en un 10%	
M (medible)	10% (de 300 mil dólares a 330 mil dólares)	
A (alcanzable)	Ofreciendo intereses competitivos con la creación de productos específicos de acuerdo con las necesidades del socio	
R (relevante)	Aumento de ingresos a la cooperativa y mejorando la rentabilidad.	
T (tiempo)	Anual	

Nota: Análisis del objetivo 2

Tabla 25

Medición y Seguimiento del Objetivo 2

INDICADOR	Crecimiento de la cartera de créditos	Ingresos generados por nuevos créditos.
FORMULA DE CALCULO	$\frac{(\# \text{creditos nuevos /mes}) - \# \text{creditos promedio}}{\# \text{de creditos promedio}} * 100$	$\frac{\$ \text{ por Nuevos Creditos}}{\$ \text{ promedio de creditos}} * 100$
UNIDAD	%	%
META	10%	10%
% DE CUMPLIMIENTO	Min: 80% Max: 100%	Min: 80% Max: 100%
RESPONSABLES DEL CALCULO	Departamento de créditos	Departamento de crédito
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual	Mensual
ÁREA	Créditos	créditos
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Trimestral	Trimestral

Nota: KPIs del Objetivo 2

Tabla 26**Objetivo 3 para la Mejora Continua**

OBJETIVO 3: Medir la satisfacción del socio mensualmente, mediante encuestas de satisfacción por canales físicos y digitales

S (Específico)	Medir la satisfacción del socio
M (medible)	80%
A (alcanzable)	Mediante encuestas de satisfacción por canales físicos y digitales
R (relevante)	Retención y aumento de la cartera de socio.
T (tiempo)	Mensual

Nota: *Análisis del objetivo 3*

Tabla 27**Medición y Seguimiento del Objetivo 3**

INDICADOR	Índice de socios encuestados	Índice de socios satisfechos
FORMULA DE CALCULO	$\frac{\# \text{ Socios encuestados}}{\# \text{ Socios Totales}} * 100$	$\frac{\text{Socios promotores} + \text{Socios pasivos}}{\# \text{ Total de socios encuestados}} * 100$
UNIDAD	%	%
META	80%	80%

% DE CUMPLIMIENTO	Min: 80% Max: 100%	Min: 80% Max: 100%
RESPONSABLES DEL CALCULO	Departamento de operaciones	Departamento de operaciones
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual	Mensual
ÁREA	Marketing	Marketing
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Mensual	Mensual

Nota: KPIs del Objetivo 3

Tabla 28

Objetivo 4 para la Mejora Continua

OBJETIVO 4: Incrementar el uso del aplicativo móvil enfocado en transacciones en un 15% anual, mediante campañas publicitarias y beneficios (sin comisiones) con el uso del aplicativo.

S (Específico)	Incremento del uso de aplicativo móvil enfocado en transacciones en 15%
M (medible)	15% (aumentar de 181223 a 208406)
A (alcanzable)	Realizando campañas con beneficio económico (sin costo de comisión) para promover el uso del aplicativo.
R (relevante)	Optimizar la atención al cliente, evitando tiempos de espera.
T (tiempo)	Anual.

Nota: Análisis del objetivo 4

Tabla 29

Medición y Seguimiento del Objetivo 4

INDICADOR	Clientes que usan aplicativo móvil	Número de descargas del aplicativo móvil.
FORMULA DE CALCULO	$\frac{\# S. \text{ que usan aplicativo movil}}{\# S. \text{ Totales}} * 100$	$\frac{\# \text{ de nuevas descargas mensuales}}{\# \text{ de socios totales}} * 100$
UNIDAD	%	%
META	15%	50%
% DE CUMPLIMIENTO	Min: 80% Max: 100%	Min: 80% Max: 100%
RESPONSABLES DEL CALCULO	Departamento de Canales	Departamento de canales
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual	Mensual
ÁREA	Canales	Canales
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Trimestral	Trimestral

Nota: KPIs del Objetivo 4

Tabla 30**Objetivo 5 para la Mejora Continua**

OBJETIVO 5: Incrementar la captación de socios en un 5% trimestral, ofreciendo servicios y nuevos productos de acuerdo con sus

necesidades en diferentes puntos a nivel nacional.

S (Específico)	Incrementar la captación de los socios en un 5%
M (medible)	Aumentar 5% (aumentar de 200000 a 210000 socios)
A (alcanzable)	Ofreciendo servicios y nuevos productos según sus necesidades.
R (relevante)	Cubriendo las necesidades y expectativas del cliente.
T (tiempo)	6 meses

Nota: Análisis del objetivo 5

Tabla 31

Medición y Seguimiento del Objetivo 5

INDICADOR	Incrementar el número de clientes	Nuevos servicios y productos.
FORMULA DE CALCULO	$\frac{S. \text{ final del periodo} - S. \text{ inicio periodo}}{\# S. \text{ inicio de periodo}} * 100$	Número de nuevos productos
UNIDAD	%	%
META	5%	2
% DE CUMPLIMIENTO	Min: 80% Max: 100%	Min:50% Max:100%
RESPONSABLES DEL CALCULO	Departamento de operaciones y Marketing	Departamento de operaciones/Tecnología
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual	Trimestral
ÁREA	Operaciones y Marketing	Operaciones y Tecnología
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Trimestral	Semestral

Nota: KPIs del Objetivo 5

Tabla 32

Objetivo 6 para la Mejora Continua

OBJETIVO 6:

Incrementar la satisfacción laboral en un 10% anual, ofreciendo talleres de mejora continua para socios y empleados y medir la satisfacción

S (Específico)	Incrementar la satisfacción laboral en un 10%.
M (medible)	Incrementar la satisfacción del socio y empleados del 80% al 90%
A (alcanzable)	Realizar encuestas físicas y digitales
R (relevante)	Retención del personal y evitar la alta rotación del mismo.
T (tiempo)	Anual.

Nota: Análisis del objetivo 6

Tabla 33

Medición y Seguimiento del Objetivo 6

INDICADOR	Índice de satisfacción laboral	Tasa de retención de empleados.
FORMULA DE CALCULO	$\frac{\# \text{ empleados satisfechos}}{\# \text{ Empleados Totales}} * 100$	$\frac{\# E. \text{ final periodo} - \# E. \text{ contratados}}{\# \text{ empleados al inicio del periodo}} * 100$
UNIDAD	%	%
META	100%	100%

% DE CUMPLIMIENTO	Min: 80% Max: 100%	Min: 90% Max: 100%
RESPONSABLES DEL CALCULO	RRHH	RRHH
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral	Semestral
ÁREA	RRHH	RRHH
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Anual	Anual

Nota: KPIs del Objetivo 6

4.11 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA:

4.11.1 *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:*

- Habilidades de negociación.
- Actualización de conocimientos.
- Capacidades de adaptarse a cambios.
- Habilidades de comunicación efectiva.
- Actualización en tendencias tecnológicas y capacidad de aprendizaje.

4.11.2 *Perspectiva del proceso interno.*

- Innovación de los procesos.
- Desarrollar recursos tecnológicos.
- Mejorar los productos y servicios.
- Procesos eficientes y bien estructurados.

4.11.3 *Perspectiva del cliente.*

- Atención eficaz y oportuno.
- Adaptación a cambios tecnológicos.
- Productos enfocados al cliente.
- Reestructuración y refinanciamiento de créditos.
- Buena experiencia del cliente.

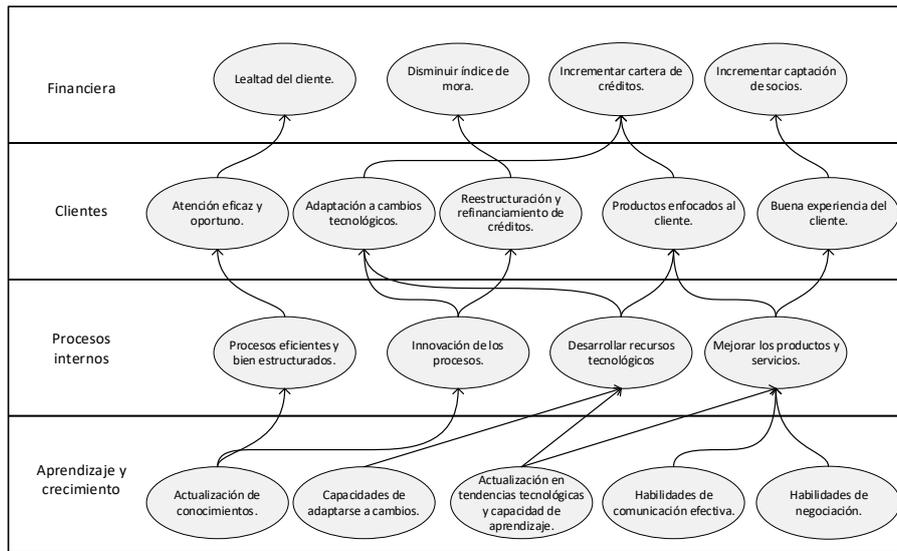
4.11.4 *Perspectiva de finanzas*

- Incrementar cartera de créditos.
- Incrementar captación de socios.
- Disminuir índice de mora.
- Lealtad del cliente.

En la figura 12 se detalla el mapa estratégico que proporciona una visión general de la estratégica de la organización, la cual ayuda a alinear los esfuerzos de los miembros del equipo para alcanzar metas comunes

Figura 12

Mapa Estratégico.

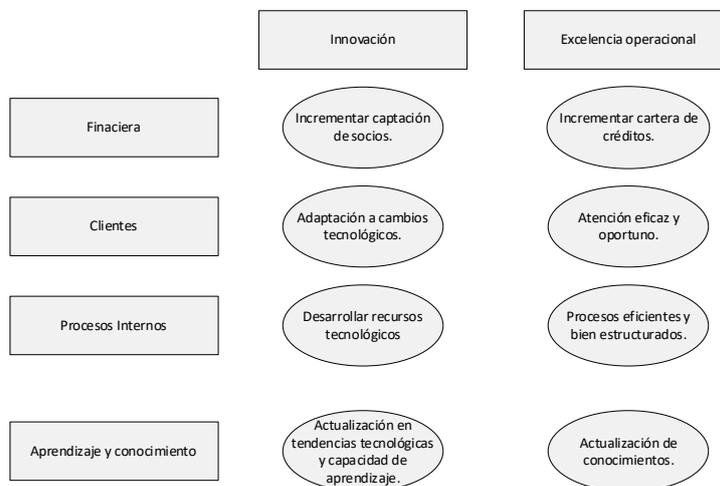


Nota: Análisis estratégico de la cooperativa

En la figura 13 identificamos áreas claves prioritarias para la cooperativa dentro de su planificación estratégica

Figura 13

Temas estratégicos



Nota: áreas claves de la cooperativa

4.12 DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES CRÍTICOS:

- **Financiero**

Índice de mora.

Incremento de cartera de crédito.

Índice de reestructuración y refinanciamiento de créditos

- **Clientes:**

Aumento de captación de socios.

Satisfacción del socio.

Productos enfocados a clientes.

Índice de fidelización de los socios

- **Procesos.**

Desarrollo de recursos tecnológicos.

Tiempo de atención al cliente.

Tiempo de procesamiento de solicitudes

Índice de actualización de procesos

- **Aprendizaje y conocimiento:**

Índice de comunicación.

Satisfacción de los empleados.

Numero de capacitaciones

Índice de desarrollo profesional

4.13 ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Tabla 34

Cuadro de Mando Integral Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Peligro	Precaución	Meta	Unidad	Resultado actual / iniciativas para poner en marcha
Financiera	Disminuir índice de mora	Recuperación de	>4	3.46	2.56	%	3.56
		préstamos vencidos					
	Incremento de cartera de créditos.	Crecimiento de la cartera de créditos	<322	323	356	Millones	322 millones
	Aumentar la reestructuración y refinanciamiento de créditos	Número de créditos reestructurados o refinanciados	<0.5	0.5	1	%	0.8%
Clientes	Incrementar en captación de socios.	Crecimiento de base de socios	<200	200	210	miles	200 mil
	Incrementar la satisfacción del socio.	Retención de socios	70	85	95	%	Encuesta de satisfacción.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

	Crear productos	Nuevos productos	0	1	2	unidad	Proyectos de
	enfocados a clientes						innovación en nuevos productos.
	Aumentar la fidelización de socios	Número de socios que permanecen en la cooperativa	<75	87	90	%	85
Procesos internos	Implementar soluciones tecnológicas	Nuevas herramientas tecnológicas implementadas	80	95	100	%	Implementación de nuevos sistemas informáticos.
	Reducir el tiempo de atención al cliente en créditos	Tiempo promedio de respuesta	>3	3	2	Días	3 días.
	Disminuir el tiempo de procesamiento de solicitudes	Tiempo de procesamiento de solicitudes	>3	3	2	Días	3 días.
	Incremento en la actualización de procesos	Numero de procesos creados	<20	25	35	%	20

Aprendizaje y crecimiento	Mejorar canales de comunicación.	Nuevos canales de comunicación.	<3	3	5	unid	3
	Incrementar la satisfacción de los empleados	Socios satisfechos	<80	80	95	%	90%
	Incrementar el número de capacitaciones	Capacitaciones ejecutadas.	<5	5	8	unid	5
	Incrementar el desarrollo profesional de los empleados	Número de empleados adecuados para un futuro rol	<15	16	18	unid	15

Nota: Elaboración del cuadro de mando integral de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba

Fuente: Autoría propia

Tabla 35

Matriz de Riesgos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA									
MATRIZ DE RIESGO									
DEPARTAMENTO O AREA									
IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO									
RIESGO	DESCRIPCION	CLASIFICACION	CAUSAS	IMPACTO	RIESGO	PROBABILIDAD	POSIBLES	ACCIONES	PARA MITIGAR
					Prob	Prob	Nivel	Nivel	EL RIESGO
La no disminución el índice de mora.	No se recupere los créditos entregados	Riesgo Operacional	La no ejecución de las políticas de cobro.	Incremento del porcentaje de morosidad	Alto	Bajo	Moderado	Actualización de las políticas de cobro y su seguimiento.	
			Mal análisis de créditos entregados.	Disminución de liquidez	Alto	Bajo	Moderado	Mejorar los procesos de evaluación crediticia.	
No aumentar la cartera de crédito anualmente.	No presentar estrategias para el incremento de la cartera de crédito.	Riesgo Operacional	La falta de innovación en nuevos productos y servicios.	Estancamiento en la calificación de riesgo.	Alto	Medio	Moderado	Gestionar nuevos servicios y productos mediante indicadores.	Desarrollar estrategias de marketing identificando

nuevas oportunidades de nicho de mercado. Fortalecer las relaciones con los socios actuales. Realizar encuestas periódicas Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes con los socios. Realizar un seguimiento constante de las quejas y sugerencias recibidas. Realizar campañas indicando cuales son las ventajas con el uso del aplicativo.									
No medir la satisfacción del cliente.	No tener la oportunidad de mejorar la calidad de los productos y servicios obtenidos	Riesgo Marketing	La falta de un plan de marketing y promoción	Disminución en la calidad de servicio, pérdida de clientes y una reputación negativa	Alto	Importante	Medio	Moderado	Importante
No incrementar el uso del aplicativo móvil para	Que no se evalúe y no se promocioe el uso del aplicativo móvil para mejorar la	Riesgo Operacional	No se promocioe las ventajas del uso del aplicativo.	Herramientas tecnológicas creadas en la cooperativa sin uso. Inversión realizada hacia nuevas tendencias muy poco aprovechadas.	Medio	Moderado	Alto	Importante	Importante

transacciones. experiencia de socio.	Falta de conocimiento de cómo usar el aplicativo móvil por parte de los socios.	No se mejora la experiencia del socio en realizar las transacciones.	Medio	Alto	Importante	Realizar campañas de actualización tecnológica para los socios.
No incrementa la captación de socios trimestralmente.	Riesgo Operacional Plan de marketing ineficiente	Lenta captación de socios	Alto	Medio	Moderado	Mejorar los canales de atención al cliente
No incrementa la satisfacción laboral anualmente.	Riesgo Operacional Propuesta de valor ineficiente	Perdida de lealtad en los socios	Alto	Bajo	Moderado	Realizar evaluaciones internas
No incrementa la satisfacción laboral anualmente.	Riesgo Operacional Absentismo laboral	Aumento de rotación del personal	Alto	Medio	Moderado	Horarios flexibles. Reconocimiento de sus logros. Fomentar el desarrollo profesional. fomentar un buen ambiente laboral.

Nota: Principales riesgos identificados de la cooperativa

Fuente: Autoría propia

4.14 Análisis de Costes

4.14.1 Estimación de Tiempo:

Se deberá realizar un estudio previo para determinar el estado actual de los procesos. Como sugerencia se debe contratar un equipo consultor que guíe el proceso.

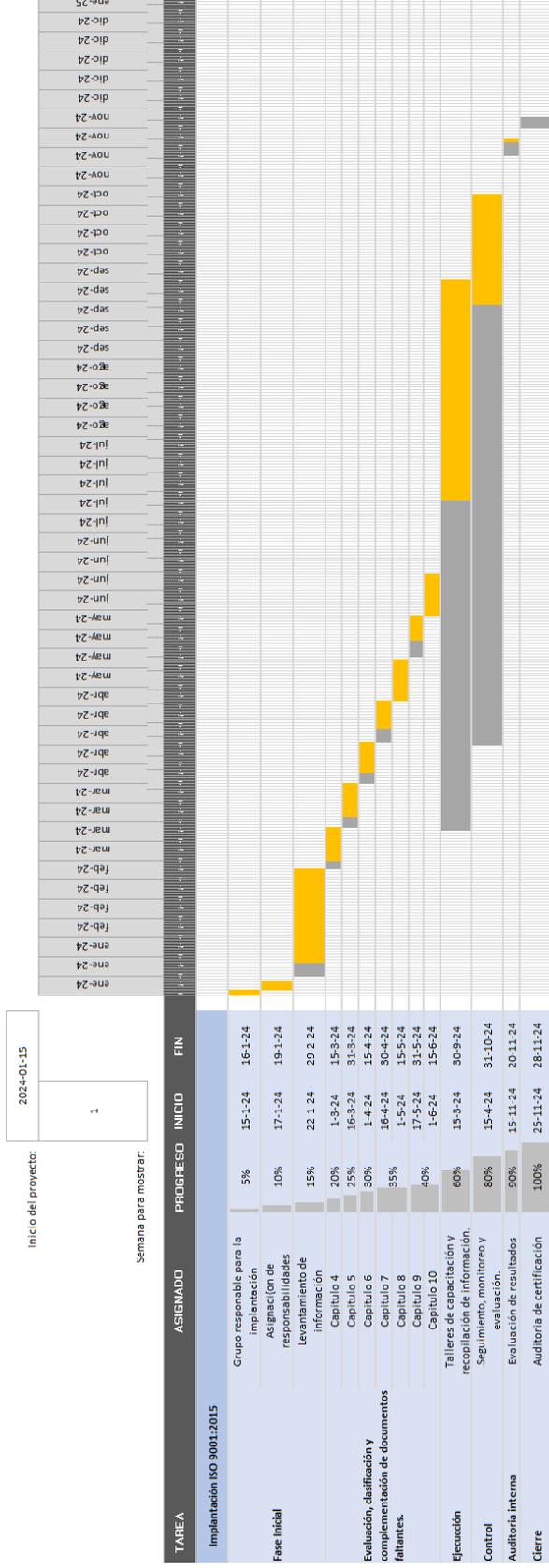
La cooperativa es considerada como empresa mediana, ya que dispone de 250 empleados, el tiempo de implementación de la ISO 9001: 2015 oscila a un plazo de entre 8 y 12 meses.

Posteriormente se debe desarrollar un plan de proyecto detallado que incluya todas las etapas de implementación, la concientización y revisión del Sistema de Gestión de la Calidad.

Figura 14

Cronograma de Actividades para la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad Basado en la Norma ISO 9001: 2015

Planificación para la implantación de la Norma ISO 9001:2015 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamaba Ltda



Nota: Tiempo estimado para la implementación del sistema de gestión de calidad

Fuente: Autoría Propia

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4.14.2 Estimación Económica:

Al no tener un sistema de Gestión de calidad correctamente definido, es necesario la contratación de consultores o especialistas para facilitar la implementación del SGC.

Se debe asignar presupuesto para contratar servicios de capacitaciones

Tabla 36

Requerimientos Financieros para la Implementación del SGC

Requerimientos Financieros	
Concepto	Costo
Contratación de Especialista	3000
Recopilación de Información de la cooperativa en base al SGC	500
Análisis de requisitos del cliente	200
definición de objetivos	200
definición de estrategias	500
implementación de Mejoras (sistemas informáticos, departamento de calidad)	20000
Capacitaciones del personal sobre requisitos de calidad	200
Evaluación del personal (Papelería)	100
Dar seguimiento al cierre de acciones en base a las estrategias	200
Auditorías internas y verificación del SGC	2000
Informe de resultados	1000
Presupuesto para gastos imprevistos	2000
TOTAL DE LA INVERSIÓN	29900

Fuente: Autoría Propia

4.15 Expectativas

La cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda. es una compañía que busca tener crecimiento y sostenibilidad con nuevas estrategias competitivas que le permita diferenciarse en el sector financiero a nivel Nacional. Analizando su situación mediante la recopilación de datos obtenidos a través de investigaciones e información recopilada por la compañía misma, se plantean varios factores como la situación económica del país, las manifestaciones sociales, el brote del virus COVID, la alta competencia en el sector financiero y su decrecimiento de nivel de activos en 0.3% en el cierre del año del 2023, lo que conlleva la necesidad de plantearse nuevas alternativas y es ahí donde se propone un diseño de un sistema de gestión de calidad conforme a la norma ISO 9001:2015 que es una herramienta estratégica de calidad focalizada en la satisfacción del cliente ofreciendo productos y servicios de calidad mediante el enfoque basado en procesos con la aplicación del ciclo de Deming (PHVA) y el pensamiento basado en riesgo con la finalidad de alinear su sistema de gestión de calidad con los requisitos definidos en la norma, por lo que se conseguiría oportunidades de mejoras en innovación de nuevos productos y servicios financieros conforme a las necesidades y expectativas de los clientes o socios. La norma ISO 9001:2015 permite que la organización cuente con recursos, gestione adecuadamente para asegurar sus procesos y la optimización de los procesos mediante la mejora continua. Entre los procesos tenemos:

4.15.1 Gestión de recursos humano

Obtener talentos competentes, comprometidos con capacidad de desarrollar sus conocimientos y habilidades en función a su puesto de trabajo y que no afecten al desempeño y eficiencia del sistema de gestión de calidad generando una cultura en que se considere la calidad como eje fundamental en su lugar de trabajo determinando su competencia mediante tres variables, educación, formación y experiencia.

- Educación, son los conocimientos adquiridos mediante estudios.

- Formación, entrenamiento a su puesto de trabajo, inducción de sus actividades, capacitaciones entre otros.
- Experiencia, referencias similares llevadas a cabo a la que actualmente se requiere para el cargo, una vez determinada la competencia se realiza la evaluación de la eficacia para saber si la educación, formación y experiencia fue útil para las actividades que se solicita y finalmente conservar la información documentada del cumplimiento de la competencia y de la formación proporcionada a los trabajadores.

4.15.2 Gestión de calidad

Garantizar el cumplimiento de los requerimientos de los productos y servicios. Se plantea que aquello contiene calidad porque cumple con los requisitos de la norma ISO 9001: 2015, tanto en requisitos de los clientes como en los requisitos legales.

4.15.3 Gestión de las comunicaciones

Establecimiento de una comunicación, tanto externa como interna, asertiva, fluida y consolidada con todas las partes interesadas de la organización mediante una planificación de comunicaciones donde indique:

¿Qué comunicar?Cuál es la información que el proceso pretende transmitir a otros procesos o partes interesadas.

¿Cuándo comunicar? en qué momento y con qué frecuencia se realiza la comunicación.

¿A quién comunicar? relacionar qué proceso o qué parte interesada será parte de la recepción de la información esto permitirá parte de la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

¿Cómo comunicar? Definir el medio en que se realiza la comunicación.

¿Quién comunica? el emisor autorizado para emitir el mensaje.

4.15.4 Gestión de los riesgos

Conocer los riesgos para poder identificar a tiempo su afectación en el logro de los objetivos planteados por la organización y tomando decisiones oportunas para el buen funcionamiento del sistema de gestión de calidad, de esta manera nos permite:

- Asegurar el sistema de gestión de la calidad para lograr los resultados esperados.
- Aumentar todos los efectos deseados por todos los integrantes de la organización.
- Prevenir o reducir los efectos no deseados establecidos en la etapa de planificación.
- Buscar la mejor estrategia para el mejoramiento continuo.

4.15.5 Gestión de presupuesto o dedicación de tiempo

En relación del presupuesto puede ser significativo y va a depender del tamaño de la empresa, la complejidad de las operaciones y los recursos necesarios.

En el tiempo para la implementación también va a depender del tamaño de la organización. Por lo general el tiempo de implementación es de 12 meses y 15 meses, estos plazos difieren entre los organismos de certificación.

4.15.6 Gestión de costes

Reducción de costes, porque mediante la implementación de la norma ISO 9:001:2015 las empresas pueden identificar y eliminar procesos, actividades que no aportan valor mediante el mejoramiento continuo, optimizando los recursos disponibles y otorgando a la organización un mejor rendimiento.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el quinto capítulo se evidencia los resultados y las posibles mejoras que se podría aplicar mediante el sistema de gestión ISO 9001: 2015

5.1 CONCLUSIONES GENERALES

A partir de la norma ISO 9001 para la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda. se identifican oportunidades de mejora en los servicios financieros con la creación de nuevos productos y servicios como el mejoramiento de cobertura a nivel nacional con la creación de nuevas sucursales estratégicamente en cada provincia, mejorando su cartera de créditos, implementando tecnología para sus transacciones, capacitando a sus socios en áreas tecnológicas, implementando sistemas de gestión de cobranza y actualizando procedimientos de servicios para satisfacer las necesidades financieras de los socios mediante la mejora continua según la norma ISO 9001:2015.

5.1.1 Conclusiones Específicas

- Se realizó un análisis FODA y PESTEL que nos permitió evaluar la situación actual interna y externa de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda. en la que se evidencia la necesidad de implantar el sistema de gestión de calidad ISO 9001 con la finalidad de mejorar la eficiencia y calidad de los servicios financieros para los socios partiendo de la mejora continua según esta normativa.
- Durante el levantamiento de información se pudo identificar que la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba cumple con el 81.36% de los ítems para la certificación con la norma ISO 9001:2015, sin embargo, los documentos presentados corresponden a las que se utiliza para otras certificaciones a nivel financiero.
- Se revisó los procedimientos y manuales disponibles para el diseño de esta norma, en el que se concluye que se debe actualizar en unos casos y en otros como el manual de calidad, políticas de calidad y demás se debe crear para acceder a la certificación.

- No es posible integrar la información faltante como políticas de calidad, procedimiento para el levantamiento de no conformes, medición de la satisfacción del cliente y demás documentos, ya que este proyecto se basa en el DISEÑO para una propuesta de la normativa ISO 9001:2015 para su posterior implantación en la cooperativa, durante la implantación y con el personal responsable se deberá crear y documentar toda la información necesaria para su posterior certificación.

- La cooperativa de ahorro y crédito Riobamba no tiene un procedimiento para la atención de quejas y reclamos de los socios, por lo tanto, es necesario crearlos para la mejora continua y la medición de la satisfacción del cliente.

- Se concluye que la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba al ampliar la cobertura a nivel nacional; mejorar su cartera de créditos e implementar tecnología en sus transacciones, capacitar a sus socios e implementar la gestión de cobranza genera mayor rentabilidad y los hace más competitivos, lo cual le permitirá escalar niveles según el ranking de las cooperativas de ahorro y crédito en la que actualmente ocupa el puesto número 14.

- Al gestionar la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba con un cuadro de mando integral, podrá definir objetivos y evaluarlos constantemente, mediante lo cual se podrá tomar decisiones oportunas para la gestión de la mejora continua, basados en datos reales y actualizados, de tal forma que permita minimizar los riesgos para la subsistencia de la organización dentro de su modelo de negocio.

5.1.2 Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto

En la tabla 37 se detalla los objetivos, el cumplimiento y no cumplimiento de los mismos con sus respectivas observaciones.

Tabla 37

Cumplimiento de Objetivos

Objetivos	Cumple	No cumple	Observaciones
Diseñar una propuesta de un sistema de gestión de calidad conforme a la norma ISO 9001:2015 para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios financieros de la Cooperativa de ahorro y Crédito Riobamba Ltda.	X		Se realizó durante las materias PBL, retroalimentación de profesores, reuniones de equipo y análisis de información.
Analizar la situación actual de la Cooperativa de ahorro y Crédito Riobamba Ltda. para evaluar los posibles cambios a realizar según la ISO 9001:2015.	X		Mediante la recopilación de la información por medio de los empleados y datos históricos, análisis FODA y PESTEL.
Realizar el levantamiento de información de la Cooperativa de ahorro y Crédito Riobamba Ltda. que permita fundamentar la propuesta del desarrollo del diseño del sistema de gestión de calidad, conforme la norma ISO 9001:2015	X		Mediante entrevista a empleados de la cooperativa de ahorro y crédito, fuentes de datos secundarios y datos históricos

Revisar la información disponible de manuales/procedimientos para el diseño de la norma ISO 9001:2015.	X	Mediante entrevista a empleados de la cooperativa de ahorro y crédito, fuentes de datos secundarios y datos históricos
Integrar la información faltante según los requerimientos de la normativa ISO 9001:2015, para diseño de esta.	X	No se pudo cumplir el objetivo debido a que es una propuesta del diseño basado en la normativa ISO 9001:2015, mas no la implementación.
Presentar recomendaciones para el diseño de un sistema de gestión de calidad a la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda. para la mejora continua basado en la calidad de sus servicios.	X	Mediante el benchmarking con otras cooperativas y el análisis de la información interna recopilada en el presente proyecto

Nota: La tabla describe los objetivos y la manera en la que se llevó a cabo para cumplirlos

Fuente: Autoría propia

5.2 CONTRIBUCIONES

5.2.1 *Contribución a nivel personal*

Mediante este proyecto se ha tenido la oportunidad de conocer y ahondar los capítulos de la norma ISO 9001:2015 y otros criterios, lo que nos han permitido crecer profesionalmente adquiriendo conocimientos basados en la mejora continua y calidad de los servicios proporcionados dentro de nuestras funciones en la vida diaria. También consideramos que el diseño de un sistema de gestión de calidad para la Cooperativa de ahorro y crédito Riobamba es una oportunidad para aplicar los conocimientos aprendidos en la presente maestría y contribuir al desarrollo y crecimiento de la Cooperativa dentro del sector financiero del país.

5.2.2 *Contribución a nivel académico*

Este tema de tesis nos ha permitido profundizar nuestros conocimientos en el área de calidad y la Norma ISO 9001:2015 ampliando las habilidades y conocimientos que se tienen en sistemas de gestión. Además, con la presente investigación, se obtendrá la habilidad de demostrar la capacidad de realizar proyectos complejos que puedan ser aplicados a la vida profesional de cada uno.

5.2.3 *Contribución a la gestión empresarial*

La contribución de este proyecto radica en la necesidad de contar con un sistema de gestión basado en la calidad de productos o servicios proporcionados hacia su grupo de interés mediante el cual se ha podido determinar los efectos positivos que tendría cualquier organización al implementar la normativa ISO 9001:2015 dentro de su sistema de gestión. La implementación de un sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 brindará un beneficio a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. al mejorar su eficiencia operativa, aumentar la satisfacción del cliente y fortalecer su reputación dentro del sector financiero. Se espera que la cooperativa pueda captar más socios lo que generará un mayor crecimiento de la institución

5.2.4 Limitaciones del proyecto

Resistencia al cambio: Puede haber resistencia al cambio por parte de los empleados y la gerencia de la cooperativa al querer adoptar nuevos procesos y prácticas que exige la Norma ISO 9001:2015. Esto generaría dificultad en la implementación eficaz del sistema de Gestión de Calidad.

Capacitación insuficiente: La Cooperativa de Ahorro y crédito Riobamba al no tener implementado un sistema de Gestión de calidad carece de personal que se encuentre familiarizado y capacitado con los requisitos y parámetros de la Norma ISO 9001:2015. Esta falta de conocimiento puede afectar la comprensión e implementación del Sistema de Calidad.

Falta de tiempo y recurso Humano: La falta de recursos humanos y tiempo para la implementación de la Norma ISO 9001:2015 afectaría en la puesta en marcha del sistema de Gestión de Calidad. Si la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba no puede asignar suficiente tiempo y personal capacitado la implementación de esta normativa se verá comprometida.

Falta de compromiso: La falta de compromiso de los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba y de sus socios afectaría en la implementación y puesta en marcha del sistema de Gestión de Calidad. Para que esto se puede ejecutar debe existir el compromiso de todos los miembros que conforman la organización, sin esto es muy difícil conseguir los resultados deseados.

5.3 RECOMENDACIONES

Se recomienda que la Cooperativa de Ahorro y crédito Riobamba Ltda. Implemente un sistema de gestión de Calidad ISO 9001:2015, luego de realizar los análisis tanto del FODA como PESTEL se ha constatado que el implementar este sistema de gestión ayudará a la Cooperativa a perfeccionar la calidad y eficiencia de los productos y servicios que ofrece a sus socios. El obtener esta certificación favorece a la cooperativa a diferenciarse de la competencia

demostrando el compromiso que tiene la institución ante la mejora continua de la calidad y servicios brindados al socio reforzando la imagen y confianza de la institución.

Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y crédito Riobamba siga enfocada en cumplir con el 100% de los ítems que se requiere para la certificación de la Norma ISO 9001:2015, fortalezca los procesos y procedimientos, genere controles de calidad efectivos y que promueva una cultura de mejoramiento continuo, al conseguir una certificación ISO 9001:2015 dará una ventaja competitiva en el mercado que a su vez reflejará confianza y compromiso de sus socios.

Se recomienda a la alta dirección de la Cooperativa brinde las herramientas y el contingente necesario para las actualizaciones en los procedimientos y manuales que se tiene y si es necesario crear nuevos manuales y políticas de calidad, que permita cumplir con los requisitos que solicita la Norma ISO 9001:2015, estos documentos serán prioritarios para el logro de la certificación correspondiente.

Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba asignar un equipo encargado de la implementación de la norma ISO 9001, dicho equipo debe estar enfocado en la creación y documentación de políticas de calidad, métodos de medición de satisfacción del cliente, levantamiento de no conformidades y de todos los documentos que sean necesarios para la implementación de la Norma ISO 9001:2015.

Se recomienda que la Cooperativa de Ahorro y crédito Riobamba establezca un procedimiento formal para la atención de quejas de los socios. Dicho procedimiento debe estar orientado con la filosofía de la mejora continua y la medición de la satisfacción del cliente en conformidad con la implementación de la norma ISO 9001:2015. La finalidad es gestionar de manera efectiva las quejas que presenten los socios y tomar acciones correctivas que satisfagan las necesidades de los socios de la cooperativa.

Se recomienda que la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba amplíe su cobertura a nivel nacional, esto la hará más competitiva ayudará a que sus productos y servicios lleguen a

una mayor cantidad de socios aumentando su rentabilidad y permitiéndole escalar en el Rankin de cooperativas a nivel nacional.

Se recomienda que la cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba instaure un cuadro de mando Integral que incluya indicadores clave de desempeño que tengan que ver con la cartera de crédito, rentabilidad, riesgos y satisfacción del cliente, esto ayudará a evaluar de manera constante el cumplimiento de los objetivos específicos en cada área de la cooperativa. Como finalidad el implementar un cuadro de mando integral en la cooperativa permitirá que pueda definir objetivos, evaluar constantemente su desempeño y tomar decisiones oportunas que se encuentren respaldadas por datos reales que ayude a la cooperativa a minimizar riesgos y que promueva su crecimiento sostenible en el mercado financiero

REFERENCIAS

- Alcalde, P. (2019). *Calidad fundamentos, herramientas y gestión de la calidad para pymes*. Madrid (España): Paraninfo.
- ASOBANCA. (2023). ASOBANCA.ORG. Obtenido de <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2023/03/Evolucion-de-Cooperativas-Febrero-2023.pdf>
- Castro, L. (2020). *Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO: 9001:2015 para mejorar los procesos en la empresa indupalets*. Riobamba.
- Chango, M. (2023). *Gestión de calidad para las cooperativas de ahorro y crédito*. Ambato.
- Constitucion Republica del Ecuador. (2001). *Ley de Cooperativas, codificacion*. Quito. Obtenido de www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf
- Coop. Ahorro y Credito Riobamba Ltda. (2022). *Convocatoria a asamblea general ordinaria de representantes de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba*. Riobamba: Cooprio. Obtenido de <https://www.cooprio.fin.ec/info/images/pdf/memoria2021.pdf>
- Cuasatar, w. (2019). *Modelo de un sistema de gesti'n de calidad para la cooperativa de ahorro y credito Santa Anita Ltda*. Ibarra.
- ESGINNOVA. (s.f.). *Toda la actualidad sobre la norma ISO 9001:2015*. Obtenido de ESGINNOVA: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/>
- ISO 9001:2015. (2015). *Sistemas de gestion de la calidad-requistos*. Suiza: ISO.
- Norma ISO 9000, 2. (2005). *Sistema de gestion de la calidad, fundamentos y vocabulario*. Suiza: dal.uas.edu.mx.
- NORMA ISO 9000, 2. (2015). *Sistema de gestion de la calidad, fundamento y vocabulario*. Suiza: daL.uas.edu.mx.
- Norma ISO 9001, 2. (2015). *Sistema de gestion de la calidad, Requisitos*. Suiza: ISO.

Organización internacional de Normalización (ISO). (Septiembre de 2015). *ISO 9001:2015*.

Obtenido de Sistemas de Gestión de Calidad:

<https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Quito, N. (2018). *Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para la cooperativa de ahorro y crédito indígena sac ltda. del cantón Ambato, provincia de tungurahua. . Riobamba.*

SYDLE. (11 de septiembre de 2023). *Ciclo PDCA Cuales son los pasos y como funciona.*

Obtenido de [https://www.sydle.com/es/blog/ciclo-pdca-](https://www.sydle.com/es/blog/ciclo-pdca-61ba2a15876cf6271d556be9#:~:text=Resumen&text=El%20ciclo%20PDCA%20o%20Ciclo,%20y%20actuar%20(act).)

[61ba2a15876cf6271d556be9#:~:text=Resumen&text=El%20ciclo%20PDCA%20o%20Ciclo,%20y%20actuar%20\(act\).](https://www.sydle.com/es/blog/ciclo-pdca-61ba2a15876cf6271d556be9#:~:text=Resumen&text=El%20ciclo%20PDCA%20o%20Ciclo,%20y%20actuar%20(act).)

Vallejo, B. (13 de Agosto de 2018). *DSpace ESPOCH*. Obtenido de DSpace ESPOCH:

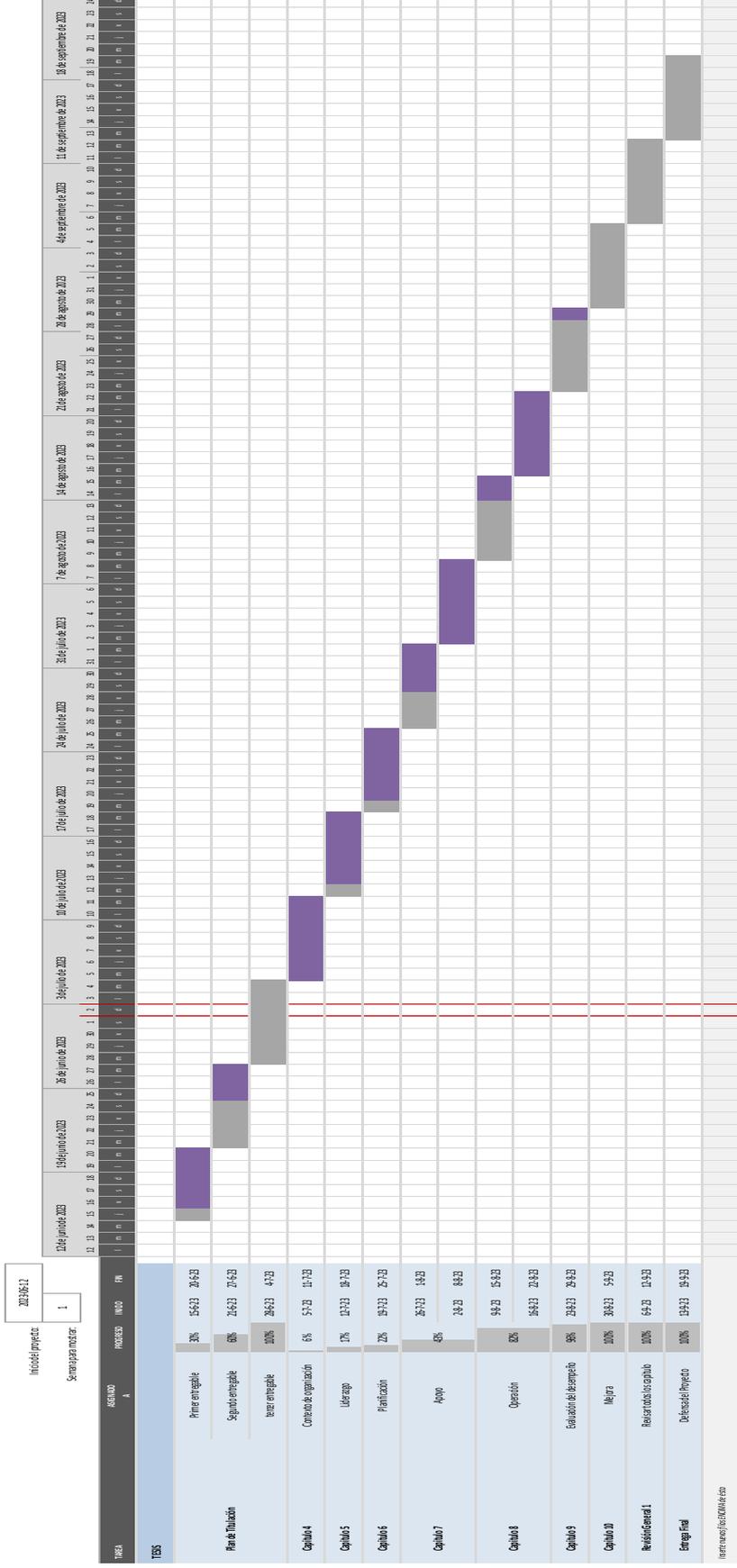
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13907>

Vallejo, B. (2018). *PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA. AGENCIA LA CONDAMINE, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO*. Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13907/1/102T0282.pdf>

ANEXOS

Anexo A

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.