

# **CAPÍTULO I**

## **FUNDAMENTACION TEORICA**

### **1.1. Antecedentes Investigativos**

Como Antecedente Investigativo se puede citar la PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO EN PINAR DEL RÍO realizada por Geniel Álvarez Álvarez en la Universidad de La Habana en Cuba en Agosto el 2001 en la misma ciudad. De forma precisa la situación real en la que se encuentran los servicios bancarios en cuanto a la aplicación de servicios y procesos de calidad.

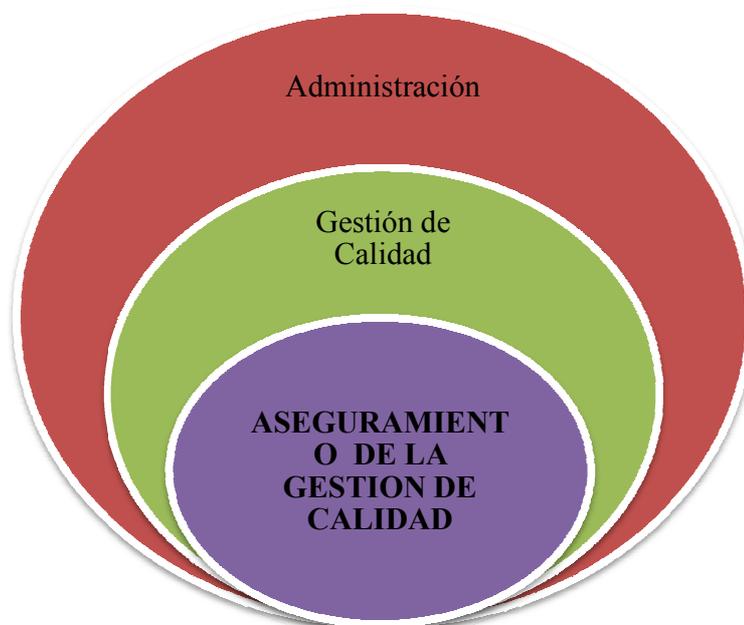
Las transformaciones que se llevan a cabo en la economía cubana y ecuatoriana favorecen y exigen al mismo tiempo la preocupación por la Calidad en las organizaciones de servicios, el sector financiero no constituye precisamente una excepción. De esta manera la calidad es un factor que les impone la competencia, les exige el mercado, les demanda el cliente y de ella depende el éxito y crecimiento de cada institución, por lo cual se realizó un diagnóstico de un modelo de gestión de la calidad que permita el mejoramiento continuo de ésta en el Banco y que contribuya además a la orientación de los servicios bancarios hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

La calidad del servicio reporta como principales beneficios una mayor lealtad del

cliente (que asegura la confianza en la institución), una menor vulnerabilidad en la guerra de precios, una mayor capacidad para disfrutar de precios relativos más altos, unos menores costos de comercialización y un mayor crecimiento de la participación de mercado.

## 1.2. Categorías Fundamentales

**GRAFICO N°1**  
**CATEGORIAS FUNDAMENTALES**



**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Verónica Sánchez

## **1.2. Marco Teórico**

### **1.3.1. Calidad**

Deming (1993) define a la calidad como “Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado” Pag. 8.

Juran (2007) manifiesta a la calidad como “La adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad)” Pag. 42.

La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.

Crosby (2007) dice “La calidad es la conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos"” Pag. 15.

El principal objetivo de la empresa es permanecer en el mercado, para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad, la manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y el servicio para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos y por ende lograr una satisfacción en el cliente.

### **1.3.2. Calidad total**

Crosby (2007), define a la Calidad Total como “El cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento” Pag. 22.

Juran (2007), conceptualiza a la Calidad Total como “Estar en forma para el uso, desde los puntos de vista estructurales, sensoriales, orientados en el tiempo, comerciales y éticos en base a parámetros de calidad de diseño, calidad de cumplimiento, de habilidad, seguridad del producto y servicio en el campo”. Pag. 55.

La calidad total es un sistema que está íntimamente relacionado y fomenta la mejora continua en la empresa, involucra a todos los miembros, centrándose tanto en la satisfacción del cliente interno como externo.

### **1.3.3. Gestión de la calidad**

Deming (1993), define Gestión de la Calidad como “Un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente”. Pag. 18.

La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucrando a todas las áreas.

Miranda (2007), define Gestión de la Calidad como “Filosofía de gestión cuyo objetivo último es suministrar productos con un nivel de calidad que satisfaga a nuestros clientes y que simultáneamente consigan la motivación y satisfacción de los empleados, gracias a un proceso de mejora continua en los procesos de la organización y a la participación de todas las personas que forman parte de la organización o se relacionan con la misma de forma directa”. Pag 140

La gestión de la calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una

organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

#### **1.3.4. Sistemas de aseguramiento de Calidad**

El Aseguramiento de la Calidad consiste en tener y seguir un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del Sistema de Calidad de la empresa. Estas acciones deben ser demostrables para proporcionar la confianza adecuada (tanto a la propia empresa como a los clientes) de que se cumplen los requisitos del Sistema de la Calidad.

Desde su definición, la palabra "asegurar" implica afianzar algo, garantizar el cumplimiento de una obligación, transmitir confianza a alguien, afirmar, prometer, comprobar la certeza de algo, cerciorar; de acuerdo con esto, a través del aseguramiento, la organización intenta transmitir la confianza, afirma su compromiso con la calidad a fin de dar el respaldo necesario a sus productos y/o servicios.

#### **1.3.5. Sistema de Calidad ISO 9001:2008**

##### **1.3.5.1. Normas ISO 9001.**

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC).

Esta acreditación demuestra que la organización está reconocida por más de 640.000 empresas en todo el mundo.

Cada seis meses, un agente de certificadores realiza una auditoría de las empresas registradas con el objeto de asegurarse el cumplimiento de las condiciones que impone la norma ISO 9001. De este modo, los clientes de las empresas registradas se libran de las molestias de ocuparse del control de calidad de sus proveedores y, a su vez, estos proveedores sólo deben someterse a una auditoría, en vez de a varias de los diferentes clientes. Los proveedores de todo el mundo deben ceñirse a las mismas normas.

La Norma ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permite administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

#### **1.3.5.1.1. Generalidades.**

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización. No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos. La información identificada como "NOTA" se presenta a modo de orientación para la comprensión o clarificación del requisito correspondiente.

Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los reglamentarios y los propios de la organización.

Esta norma internacional es genérica e independiente de cualquier industria o sector económico, y es aplicable a todos los tipos y tamaños de empresas, así como en el caso de que la empresa sea de productos y/o servicios, complementarios de sus requisitos técnicos.

El diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad de una empresa están influenciados por los objetivos de la misma, los requisitos del cliente, el producto y/o servicios y los procesos.

La Norma Internacional presenta los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, que puede ser utilizado por una organización para demostrar su capacidad de satisfacer los requisitos del cliente y para la evaluación de dicha capacidad por partes internas o externas.

NORMA INTERNACIONAL, ISO 9001. (Cuarta edición 2008-11-15). El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- El entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno.
- Sus necesidades cambiantes.
- Sus objetivos particulares.
- Los productos que proporciona.
- Los procesos que emplea.
- Su tamaño y la estructura de la organización.

No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debe ser una decisión estratégica para la organización que incluye cambios en el entorno y generación de procesos.

#### **1.3.5.1.2. *Enfoque basado en procesos.***

NORMA INTERNACIONAL, ISO 9001. (Cuarta edición 2008-11-15). Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

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

Para la postulante el enfoque en procesos dentro de la organización, genera resultados deseados a través del cumplimiento regular de actividades utilizando los recursos necesarios.

#### **1.3.5.1.3. *Principios de gestión de la calidad.***

Cazorla (2004), dice que Los principios de gestión de la calidad, de acuerdo a lo indicado en la norma ISO 9001 son:

**1.- Enfoque al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

**2.- Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

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

**4.- Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Ver siguiente capítulo para conocer más sobre los procesos.

**5.- Enfoque de sistema para la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye

**6.- Mejora continúa:** la mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta.

**7.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa

**8.- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Aplicando los Principios de Gestión de la Calidad, las organizaciones producirán beneficios para los clientes, dueños, personal, proveedores, comunidades locales y sociedad en general.

Principio de Gestión de la Calidad es una regla o creencia concreta y fundamental para liderar y operar una organización que aspira a mejorar continuamente su desempeño en el largo plazo, enfocándose en sus clientes y atendiendo las necesidades de todas las otras partes interesados.

### **Principio 1- Organización Focalizada en el Cliente**

Las organizaciones dependen de sus clientes y por consiguiente deben comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse para exceder sus expectativas.

Este principio considera al cliente como el eje central de la actividad empresarial por consiguiente se debe buscar su satisfacción, cambiando el tradicional enfoque de la gestión de calidad de los productos o los procesos hacia el cliente, donde se observa que el valor predominante se encuentra en los hábitos de consumo de los usuarios.

El enfoque al cliente comprende de dos dimensiones, una se enfoca en el cuidado del producto y la otra en el cuidado del cliente. El cuidado del producto es entregar al cliente las especificaciones que requiere, es decir un completo cumplimiento del servicio contratado evitando una excesiva rigidez en el establecimiento de estándares de trabajo, sin que ello signifique una desvinculación con la planificación de la calidad.; el cuidado con el cliente involucra más allá del cumplimiento de básico de las especificaciones sino al contrario se debe integrar actividades en pro de superar las expectativas del cliente dotándole al cliente tanto interno como externo de un valor agregado.

## **Principio 2- Liderazgo**

Los líderes establecen unidad de propósito y dirección en una organización. Ellos deben crear y mantener el clima interno en el cual las personas puedan sentirse totalmente involucradas con el logro de los objetivos organizacionales.

La puesta en práctica de la gestión de la calidad desde el punto de vista estratégico demanda de una transformación de la cultura organizacional empezando por el estilo de dirección al cambiarla a un estilo donde prime la comprensión total del concepto así como la integración de este principio a la visión, misión y objetivos empresariales, con la finalidad de anticiparse a problemas y explotar las oportunidades.

## **Principio 3- Involucramiento del Personal**

Este principio se basa en la creencia de que los miembros de la organización que conocen mejor su trabajo son aquellos que pueden aportar de una mejor manera a la satisfacción de clientes, sin embargo se requiere que los directivos consideren una perspectiva más amplia y no se consigue solo a través de la supervisión y control.

El personal, en todos sus niveles, es la esencia de la organización y su total involucramiento posibilita el uso de sus habilidades en beneficio de la organización.

La orientación a las personas están asociados a valores como el compromiso el liderazgo de la dirección, la empresa debe mostrar conocimientos, habilidades, responsabilidad en todas sus áreas conduciendo a una consciencia de calidad de todo el equipo. Se debe asumir que la calidad es algo que se hace con las personas no algo que hace a las personas.

#### **Principio 4- Gestión por Procesos**

El resultado deseado es alcanzado con mayor eficiencia gestionando los recursos y actividades relacionadas como un proceso.

Consiste en una orientación enfocada a los procesos y no a las funciones, todas las actividades que desempeña una empresa se puede descomponer en procesos y tareas. Una gestión de procesos se enfoca en la mejora y la innovación contribuyendo directamente al incremento de la eficiencia.

Es una práctica que competitivamente mejora a la empresa, dado que entregar y generar productos que satisfagan las necesidades de los clientes permite aportar mayor valor para el cliente. Toda empresa está inmersa en una red de relaciones internas donde todos son parte de un gran proceso, por ende si se cumple con procesos de calidad se logrará satisfacer al cliente interno y por consecuencia al externo.

#### **Principio 5- Gestión a través de Sistemas**

Identificar, comprender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado mejora la eficacia y la eficiencia de una organización.

El sistema es una cosa distinta al proceso, la diferencia se genera en que el proceso es un conjunto de partes entrelazadas en cambio en el sistema debe surgir una sinergia entre ellos.

La gestión por procesos puede ignorar la visión sistémica de la organización, evitando visualizar eventos paralelos o que convergen entre sí.

### **Principio 6- Mejora Continua**

La mejora continua debe ser un objetivo permanente en la empresa.

### **Principio 7- Toma de Decisiones Basada en Hechos**

Las decisiones efectivas están basadas en el análisis de datos e información.

### **Principio 8- Relaciones con los Proveedores Mutuamente Beneficiosas**

Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

#### **1.3.5.1.4. *Requisitos para los SGC y para los productos.***

Camison (2007), menciona que” Para planificar, desarrollar y controlar los procesos necesarios para la realización del producto debe tener en cuenta seis requisitos, planificación de la realización del producto, procesos relacionados con el cliente, diseño y desarrollo, compras, producción y prestación del servicio, control de los dispositivos de seguimiento y de medición.”Pag.27

López (2004), menciona que Los requisitos SGC y para los productos son: “La familia de Normas ISO 9000 distingue entre requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos.”Pag.19

Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad se especifican en la Normas ISO 9001, los mismos que son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido.

La Norma ISO 9001 no establece requisitos para los productos, éstos pueden ser especificados por los clientes o por la organización anticipándose a los requisitos del cliente, o por disposiciones reglamentarias. Los requisitos para los productos, y en algunos casos, los procesos asociados pueden estar contenidos en, por ejemplo, especificaciones técnicas, normas de producto, normas de proceso, acuerdos contractuales y requisitos reglamentarios.

Los requisitos para los sistemas de gestión de calidad norma ISO 9001: 2008 y la realización del producto, deben poseer los requisitos para ser certificados de acuerdo con esta norma se encasilla en la responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización del producto, medición análisis y mejora; para la realización del producto ISO 9001: 2008 se los debe ejecutar mediante los seis requisitos primordiales planificación de la realización del producto, procesos relacionados con el cliente, diseño y desarrollo, compras, producción y prestación del servicio, control de los dispositivos de seguimiento y de medición.

#### **1.3.5.1.5. Norma ISO 9000: 2000 - FUNDAMENTOS DE LOS SGC.**

Camisón (2007), dice que “La normalización consiste en la elaboración, difusión y aplicación de las normas, que pretenden ser reconocidas como soluciones a situaciones repetitivas o continuadas que se desarrollan en cualquier actividad humana. La normalización tiene como objetivo unificar criterios, mediante acuerdos voluntarios y por consenso entre todas las partes implicadas.”Pág.46

López (2004), menciona que “Los fundamentos de los SGC son Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas, las mismas que se expresan en la especificación del producto y son generalmente denominadas como requisitos del cliente.”Pag.31

Los requisitos del cliente pueden estar especificados por éste de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables por el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas.

#### ***1.3.5.2. Política de la calidad y objetivos de la calidad.***

La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad. Los objetivos de la calidad tienen que ser consistentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua y su logro debe poder medirse. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero y en consecuencia sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas.

La política de la calidad son las directrices y objetivos generales de una empresa, relativas a la calidad, expresados formalmente por la dirección general.

## 1.4. Proceso

Ayala (2005), menciona que proceso es” El conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, los recursos pueden incluir personal, finanzas, equipos, técnicas, métodos, etc. “Pag.29

Un proceso es un conjunto de actividades sistematizadas que se realizan con un determinado fin.

### 1.4.1. Tipos de Procesos

Ayala (2005), menciona que en la organización se cita diferentes tipos de procesos

**Proceso clave.-** Los que representan la razón de ser de la unidad o departamento, el objeto principal de actividad.

**Procesos de soporte.-** Que tiene como misión apoyar a uno o más procesos clave.

**Procesos gobierno.-** Orientan y dirigen todos los procesos, marcando la estrategia de la organización.

### 1.4.2. Elementos

**Entradas:** Son los insumos tangibles e intangibles suministrados por un proveedor interno o externo, que responden a un estándar o criterio de aceptación del proceso. Constituyen un factor condicionante de la calidad del producto.

**Transformación:** Es la agregación de valor a los insumos mediante una secuencia establecida de actividades.

**Salida:** Es el producto o servicio que se genera y tiene valor para un cliente interno o externo. El producto debe cumplir con un estándar de ejecución estrechamente vinculado con los requisitos del cliente.

**Controles:** Sistema de medición conformado por leyes, reglamentos, normas, instructivos o manuales de procedimientos para la evaluación y análisis de desempeño del proceso y las características de entrada y salida. Algunos de los datos generados en este sistema se constituyen en los indicadores de gestión y otros en la retroalimentación del proceso.

**Recursos:** Son los medios humanos, físicos, técnicos y económicos que facilitan el desarrollo de las actividades para la transformación de los insumos. Su actuación y proporción están en directa relación con las condiciones de entrada y características de transformación.

**Límites:** Son aquellos que determinan el alcance, tamaño y complejidad del proceso, mediante una clara definición de sus entradas, salidas y recursos, considerando las relaciones con los demás procesos.

### **1.4.3. Registro y análisis del proceso**

García (1998), menciona que” Con el análisis de los procesos se trata de eliminar las principales deficiencias en ellos y además lograr la distribución posible de la maquinaria equipo y área de trabajo dentro de la planta. Para lograr trabajo propósito, la simplificación del trabajo se ayuda de dos diagramas que son el diagrama del proceso y el diagrama de flujo o circulación.” Pag.34

Con el análisis de los procesos se trata de eliminar las principales deficiencias en ellos y además lograr la mejor distribución posible de la maquinaria, equipo y área de trabajo dentro de la planta.

Para lograr este propósito, la simplificación del trabajo se ayuda de dos diagramas, que son el diagrama del proceso y el diagrama de flujo o circulación.

#### **1.4.4. Diagrama de Procesos**

García (1998), explica que “El diagrama de procesos es Una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido. “Pag.59

Una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido. Con fines analíticos y como ayuda para descubrir y eliminar ineficiencias, es conveniente clasificar las acciones que tienen lugar durante un proceso dado.

#### **1.4.5. Indicadores de gestión**

Pérez, C. (2009) menciona que” Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. “Pag.56

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los

líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

#### **1.4.6. Definición de Valor**

Kotler (2002), menciona que valor es “El cociente entre lo que el cliente obtiene y lo que da. El cliente obtiene beneficios e incurre en costos”.Pag.102

#### **1.4.7. Cadena de valor**

Jarillo (1992), menciona que “La cadena de valor es una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa. Una empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores; tal que la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final. “Pág.68

Porter (1985), menciona que “La cadena de valor empresarial, o cadena de valor es Un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. “Pág. 52

La cadena de valor es un modelo teórico que describe cómo se desarrollan las actividades de una empresa u organización, el análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede verse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la empresa.

### **1.4.8. Mejora continua**

Aguilar (2010), Menciona que” El concepto de mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades.”Pag.46

La mejora continua es una parte de la gestión que se encarga de ajustar las actividades que desarrolla la organización para proporcionar mayor eficiencia, eficacia y efectividad. Este proceso se puede realizar a través del ciclo Deming que consiste en planificar, hacer, verificar y actuar.

### **1.4.9. Política de la calidad y objetivos de la calidad**

NORMA INTERNACIONAL, ISO 9001. (Cuarta edición 2008-11-15). Política de calidad”. La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- a) Es adecuada al propósito de la organización.
- b) Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- d) Es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- e) Es revisada para su continua adecuación.

#### **1.4.9.1. *Objetivos de la calidad.***

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

## **CAPÍTULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **2.1. Caracterización de Banco Solidario**

El Banco Solidario Sucursal Latacunga desde el 2007 comienza implantando los círculos de calidad, con el objetivo de lograr una mejora continua en su organización; sin embargo, el cambio de autoridades y por ende de las políticas del Banco, no han permitido alcanzar tal objetivo. Desde esa época se tienen varias aproximaciones para encaminar la organización bajo el enfoque de las normas ISO 9000.

La misión del Banco Solidario es “Reducir la pobreza, a través de satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado que enfrentan barreras para acceder al sistema financiero tradicional, con productos y servicios financieros de calidad e innovadores, que generan lealtad en nuestros clientes, retribuimos, con rentabilidad financiera y social, la confianza de nuestros depositantes, inversionistas, accionistas y

colaboradores, a través de la gestión competitiva de un equipo humano calificado y alegre, que hace de esta misión parte de su misión de vida”.

El Banco Solidario sucursal Latacunga para el cumplimiento de su misión cuenta con las siguientes áreas funcionales:

- Área de Micro empresa.
- Área de Operaciones.

De las cuales, por considerarla de mayor impacto sobre el servicio final al cliente, se elige la concesión de créditos micro empresariales, cuyo propósito es revisar, registrar, verificar y mantener actualizada la información de sus clientes, a fin de que puedan acceder a las prestaciones y servicios del banco.

### **2.1.2. Reseña histórica de Banco Solidario**

El Banco Solidario fue fundado en 1996 como un intermediario especializado, aunque no dedicado exclusivamente, en el diseño de servicios financieros al sector de las microempresas del Ecuador.

El Banco Solidario está sujeto al control prudencial de la Superintendencia de Bancos de Ecuador. Su desempeño financiero e institucional ha sido superior al del promedio del sistema financiero, ubicándose actualmente dentro de los nueve bancos en activos y los segundos en clientes de crédito, su monto promedio de créditos se encuentra entre los más bajos del sistema financiero

La importancia relativa del financiamiento a las microempresas dentro del portafolio de créditos del banco ha crecido producto de varias razones:

- La cartera de microcréditos ha mostrado ser de superior calidad, en épocas de crisis, que la cartera de préstamos colocada en empresas medianas y grandes y que el crédito de consumo.
- Los socios de Banco Solidario que tienen una clara misión y vocación por atender el nicho de las micro finanzas representan no solamente un porcentaje importante en el capital social del banco sino que también tienen una representación más que proporcional en el directorio del banco.
- Con un mercado potencial amplio, poco atendido y con relativa poca competencia, el Banco Solidario ha identificado el nicho de servicios financieros destinados a la microempresa como su principal mercado meta.
- El microcrédito, a diferencia del crédito corporativo, le permite al banco diversificar su cartera en un sector que ha demostrado ser mucho más flexible y con mayor capacidad de hacer frente a las crisis.

El Banco ha logrado crear una ventaja competitiva en el desarrollo tecnológico y de diseño de software, lo cual le ha permitido adoptar tecnologías de colocación y recuperación de créditos de bajo costo para el cliente.

### **2.1.3. Descripción general de la organización**

Banco Solidario es una organización financiera enfocada al otorgamiento de microcréditos, que busca eliminar barreras de entrada al crédito a los segmentos de mercado que no pueden acceder en el sistema financiero tradicional. Esto lo busca lograr a través de la oferta de productos y servicios financieros de calidad e innovadores retribuyendo la confianza de sus depositantes, inversionistas, accionistas

y colaboradores con rentabilidad financiera, social y ambiental, con base en la gestión competitiva de un equipo humano íntegro y responsable.

Sus productos principales son:

- Crédito para Microempresas los cuales tienen diferentes destinos para capital de trabajo, activo fijo, mejoramiento de otros activos y para consumo en general.
- Olla de Oro, para diferentes necesidades de los clientes
- Inversiones a plazo la misma que oferta tasas y plazos desde 30 días de acuerdo a la inversión que desee el cliente.

Sus puntos de atención a Nivel Nacional están ubicados en las Provincias de Imbabura, Esmeraldas, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Guayas, Santa Elena y Manabí en un total de 29 puntos de atención, como se puede visualizar en el gráfico N° 2.

## GRÁFICO No. 2

### PUNTOS DE ATENCION A NIVEL NACIONAL DEL BANCO SOLIDARIO



Fuente: Folletos Informativos Banco Solidario

Elaborado por: Verónica Sánchez

Es importante tomar en cuenta que Banco Solidario no es un banco tradicional. Sus fondos dependen en su mayoría de inversionistas internacionales interesados en invertir en rentabilidad social y financiera en razón de que se brinda oportunidades de negocio a los sectores más desposeídos de la sociedad; y, en menor porcentaje de inversionistas nacionales, es decir estos fondos no provienen de las captaciones de depósitos de ahorro o cuentas corrientes, aunque debido a las nuevas políticas regulatorias relacionadas con la disminución de costos por servicios y las tasas de interés, se está analizando dar empuje a la captación de recursos internos.

#### **2.1.4. Composición del Capital**

El capital del Banco solidario está dividido en acciones que están distribuidas por accionistas locales que aportan con un 20% y accionistas internacionales que son la mayoría con un aporte del 80%, de acuerdo a la información proporcionada por el Gerente del banco quien manifiesta que datos más puntuales no los puede dar porque son confidenciales.

#### **2.1.5. Misión, Visión, Principios, Valores Corporativos y Objetivos de la Empresa**

De acuerdo al Manual de Procedimientos de Banco Solidario se detallan a continuación:

##### ***2.1.5.1. Misión***

“Somos una organización ecuatoriana que contribuye a reducir la pobreza y a mejorar la calidad de vida de los segmentos menos favorecidos, a través de la satisfacción de sus necesidades, con productos y servicios financieros de calidad e innovadores.

Retribuimos la confianza de nuestros depositantes, inversionistas, accionistas y colaboradores con rentabilidad financiera, social y ambiental, con base en la gestión competitiva de un equipo humano íntegro, responsable, solidario y entusiasta que hace de estos principios parte de su misión de vida”

#### **2.1.5.2. *Visión***

“Ser líderes en calidad de servicio financiero con misión social.”

#### **2.1.5.3. *Vivir Solidario***

Es nuestra filosofía de vida que buscamos contagiar en todo nuestro entorno. Es vivir con alegría el compromiso de que con nuestra actitud positiva, trabajo eficiente y acciones personales, damos un valor nuevo que más allá de nuestro interés individual y que impacta en el ámbito de los demás, creando riqueza solidaria.

#### **2.1.5.4. *Principios***

- Creemos en la gente por lo que es, más que por lo que tiene.
- El dinero es mejor invertido si también cumple una función social.
- Cuando los pequeños creen, un futuro grande se levanta.
- Hacer de la misión del Banco parte de nuestra misión de vida.
- Ofrecemos soluciones, no problemas.
- Efecto mandarina... es ponerse en los zapatos del otro.
- Cada día que pasa es una nueva oportunidad para conquistar nuestro sueño.

#### ***2.1.5.5. Valores Corporativos***

##### **Entusiasmo:**

Disfrutamos de nuestro trabajo porque amamos y creemos en lo que hacemos.

##### **Ética:**

Todos nuestros actos personales e institucionales se rigen por la honradez, lealtad y transparencia.

##### **Solidaridad:**

Fomentamos el liderazgo y trabajo en equipo como una forma de crecer juntos hacia la calidad y la excelencia.

##### **Responsabilidad Social:**

Nuestro principal compromiso es con nuestros clientes, el país y nuestros ideales.

##### **Prudencia:**

Actuamos con sensatez para evitar riesgos frente a los intereses institucionales y de nuestros clientes.

##### **Calidad:**

Al ser el cliente nuestra razón de ser, todas nuestras acciones están encaminadas a lograr una relación duradera a su entera satisfacción, ofreciéndole con amabilidad una atención rápida y personalizada.

##### **Apoyar no juzgar:**

Pregunta, escucha objetivamente, no busques culpables. Busca soluciones y acuerdos.

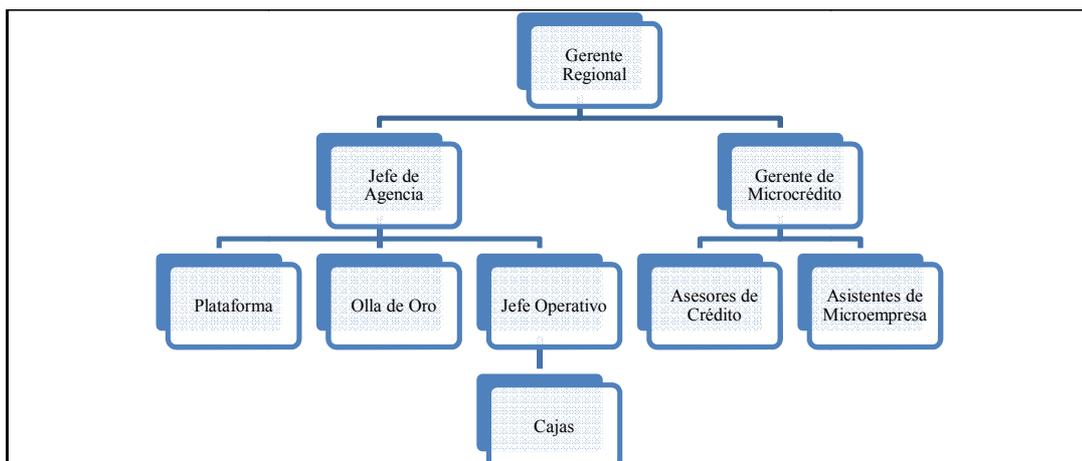
### 2.1.5.6. *Objetivos del Banco Solidario*

- Proporcionar a los clientes servicios financieros adecuados y de calidad, brindando el apoyo necesario para facilitar el crecimiento de su microempresa.
- Permitir a los clientes el acceso al recurso del crédito para libre disponibilidad de capital de trabajo, sustitución de pasivos, activos fijos, mejoramiento de vivienda y otros.
- Masificar el crédito a través de préstamos rápidos y sucesivos atendiendo de manera rápida y oportuna las necesidades de los clientes.
- Lograr un crecimiento de la institución al ofrecer productos o servicios adecuados a las necesidades de los clientes.

## 2.2. Organización y Servicios

En Banco Solidario Sucursal Latacunga se trabaja bajo un organigrama vertical el mismo que detallo a continuación

**GRÁFICO NO. 3**  
**ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE MICROCRÉDITO EMPRESARIAL DEL**  
**BANCO SOLIDARIO - SUCURSAL LATACUNGA**



Fuente: Manual de Procesos de Banco Solidario

Elaborado por: Verónica Sánchez

## 2.3. Cartera de Servicios

**TABLA No. 1**  
**CARTERA DE SERVICIO**

<b>SERVICIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Microcrédito</b>	Crédito para microempresarios que poseen un negocio de comercio, producción o servicios que estén en funcionamiento por lo menos un año.
<b>Olla de Oro</b>	Crédito inmediato con garantía de Joyas de oro únicamente. Dirigido a Microempresarios, emprendedores o personas dependientes, que requieran una alternativa de financiamiento rápida y fácil.
<b>Seguros</b>	Seguro voluntario que cubre únicamente a clientes que adquieran el producto de crédito Olla de Oro.
<b>Cuenta corriente y de Ahorros</b>	Cuenta de ahorro Solidario Cuenta de Ahorro Futuro Seguro
<b>Inversiones</b>	Dirigido a inversionistas que habitan en otros países y tienen interés en invertir con rentabilidad social y financiera.

Fuente: Manual de Procedimientos de Banco Solidario

Elaborado por: Verónica Sánchez

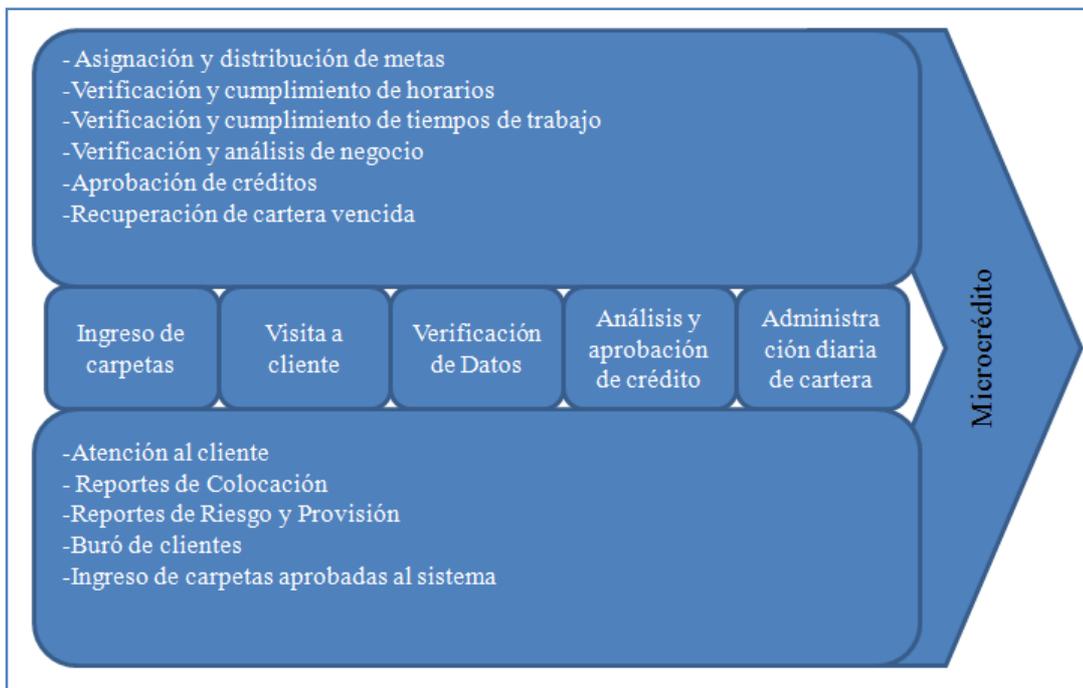
## 2.4. Determinación de la cadena de valor

Según la Norma Iso 690, la cadena de valor “Es la suma de beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.”Pág.72

Es decir la cadena de valor es un modelo que grafica las actividades de una empresa para lograr la fluidez de los procesos primarios y de apoyo y así identificar formas de crear mayor beneficio al cliente final.

La cadena de valor para el Área de Microcrédito del banco Solidario de la Ciudad de Latacunga es la siguiente:

**GRÁFICO NO. 4**  
**CADENA DE VALOR DEL DEPARTAMENTO DE MICROCRÉDITO**



**Fuente:** Investigación Área de Microcrédito Banco Solidario

**Elaborado por:** Verónica Sánchez

## **2.5. Diagnostico Situacional**

El Análisis Situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos como los externos; los mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.

### **2.5.1. Macro Ambiente**

El Macro ambiente de la empresa está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales.

#### **2.5.1.1. Factor Económico**

La gente por sí misma no constituye un mercado. Necesita contar con dinero para gastarlo y estar dispuesta a hacerlo. En consecuencia, el escenario económico es muy importante ya que incide en las actividades de cualquier organización, lo cual representa una oportunidad para este estudio.

El 2011 se caracterizó por ser un año de crecimiento en la economía, en la cual el sector financiero fue pilar fundamental para canalizar las necesidades de los agentes económicos.

##### **2.5.1.1.1. Tasa de Interés**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

#### **2.5.1.1.2. Tasa Activa Referencial**

Tasa Activa Referencial es igual al promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo, la tasa activa que aplica para este estudio es la de Microcrédito que actualmente se encuentra definida en la siguiente tabla:

**TABLA No. 2**  
**TASAS ACTIVAS VIGENTES A NOV/2013**

<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>	
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	30.50

**Fuente:** Boletín Informativo Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Verónica Sánchez

Considerando que la tasa activa para Microcrédito de Acumulación Ampliada se aplica a montos de \$10.000 en adelante, la tasa de Microcrédito de Acumulación Simple se aplica a montos desde \$ 1.500 a \$ 9.999 y la tasa del Microcrédito Minorista es para montos solicitados desde \$501 a \$1.499.

### 2.5.1.1.3. Tasa Pasiva Referencial

Tasa Pasiva Referencial, igual a la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días, se detalla a continuación en la siguiente tabla:

**TABLA No. 3**  
**TASAS PASIVAS VIGENTES A NOV/2013**

<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>	
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Depósitos a plazo	1.41
Depósitos monetarios	0.63

Fuente: Boletín Informativo Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Verónica Sánchez

Los depósitos monetarios son aquellos que se originan en cuentas de ahorro y corrientes las cuales aplica a una tasa de 0.63% anual, para depósitos a plazo fijo se está pagando con la tasa pasiva referencial del banco Central de 1.41% anual.

### 2.5.1.2. Factores tecnológicos.

Para el sector bancario el factor tecnológico tiene gran influencia ya que la innovación y el desarrollo constante se determinan como un puntal y condición primaria, siendo una rama con fluctuación constante el aprendizaje de software técnico, así como el manejo de herramientas computarizadas y el sistema en constante actualización manejado en el Banco Solidario siendo ésta una oportunidad para la institución.

### **2.5.1.3. Factores sociales y culturales.**

En Latacunga su población sobrepasa los 170.000 habitantes. De ella, aproximadamente 75.000 personas son sujetos de crédito por cumplir con las condiciones y políticas establecidas por la Institución, considerándose estos valores como una oportunidad de acceso a créditos y crecimiento de clientes y cartera.

### **2.5.1.4. Factor político – legal.**

#### **2.5.1.4.1. Situación Política en Ecuador**

La República del Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia social, democrática, soberana, independiente, unitaria, intercultural plurinacional y laico. Se organiza en forma de República y se gobierna de manera descentralizada, según se manifiesta en el artículo 1 de la Constitución de la República del Ecuador.

#### **2.5.1.4.2. Análisis del Escenario Legal**

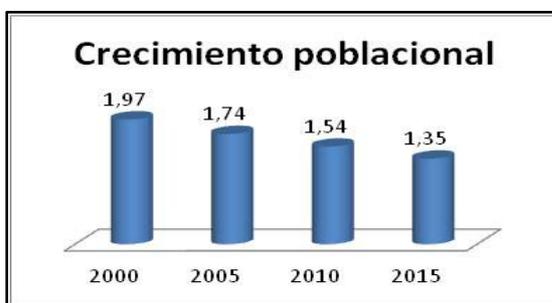
La Superintendencia de Bancos y Seguros (SB) es la institución que ha desempeñado la vigilancia y control del sistema financiero, protegiendo el interés general. Las instituciones que ofrecen microcrédito forman un conjunto heterogéneo; por un lado están las instituciones formales del sistema financiero: bancos privados y públicos, sociedades financieras, mutualistas y COAC bajo la regulación de la SB; y por el otro, las no reguladas por la SB: fundaciones, ONG y además las COAC inscritas en la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) del Ministerio de Bienestar Social (MBS).

### 2.5.1.5 Factores Demográficos.

#### 2.5.1.5.1. Crecimiento poblacional

A pesar del incremento poblacional, la tasa de crecimiento ha disminuido, ya que en el año 2000 la tasa fue 1,97% y para el año 2010 la tasa fue de 1,54%.

**GRÁFICO No. 5**  
**CRECIMIENTO POBLACIONAL**

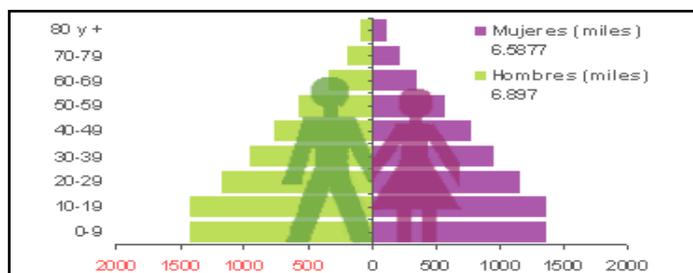


Fuente: CEPA

Elaborado por: Verónica Sánchez

Según el gráfico N° 4 el crecimiento poblacional disminuye debido a que por la instrucción educativa de las personas ya no es común ver familias de muchos integrantes como en años anteriores, ahora máximo el promedio por familia es de tres personas.

**GRÁFICO No. 6**  
**POBLACIÓN ECUATORIANA**



Fuente: CEPAL

Elaborado por: Verónica Sánchez

Como podemos observar en el gráfico 5 la población ecuatoriana se caracteriza por ser esencialmente joven, lo que permite analizar que la población está en edad para educarse y recibir capacitaciones que les permitan crecer y desarrollarse a través de nuevos conocimientos.

#### ***2.5.1.5.2. Población Económicamente Activa (PEA)***

La población activa de un país (u otra entidad geográfica) está compuesta por toda persona en edad laboral que o bien trabaja en un empleo remunerado (población ocupada) o bien se halla en plena búsqueda de empleo (población desocupada).

Por tanto, la población activa se divide en dos grupos, los empleados y los desempleados. La fracción de población activa que busca empleo pero no es capaz de encontrarlo determina la tasa de desempleo.

#### ***2.5.1.5.3. Población Económicamente Activa (PEA)***

La PEA, está conformada por las personas de 10 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia, o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desocupados).

#### ***2.5.1.5.4. Población inactiva (PEI)***

Son personas inactivas todas las personas de 10 años y más, no clasificadas como ocupadas o desocupadas durante la semana de referencia, como: rentistas, jubilados, pensionistas, estudiantes, amas de casa, etc.

**TABLA No. 4**  
**PEA Y PEI**

<b>CANTÓN</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>PEA</b>	<b>PEI</b>	<b>TOTAL</b>
LATACUNGA	Hombre	24.756	12.845	37.601
	Mujer	19.695	22.153	41.848
	<b>Total</b>	<b>44.451</b>	<b>34.998</b>	<b>79.449</b>

Fuente: INEC – Censo 2010.

Elaborado por: Verónica Sánchez

Como se puede observar en la Tabla 4, la población económicamente activa en la ciudad de Latacunga por géneros se puede notar que existe una mayor cantidad en hombres que en mujeres, a consecuencia de esto la PEI en su mayoría son mujeres.

#### ***2.5.1.5.5. Tasa de desempleo***

**Ocupados.-** Son aquellas personas de 10 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia o pese a que no trabajaron, tienen trabajo del cual estuvieron ausentes por motivos tales como: vacaciones, enfermedad, licencia por estudios, etc. Se consideran ocupadas también a aquellas personas que realizan actividades dentro del hogar por un ingreso, aunque las actividades desarrolladas no guarden las formas típicas de trabajo asalariado o independiente.

**Ocupados Plenos.-** La población con ocupación plena está constituida por personas ocupadas de 10 años y más, que trabajan como mínimo la jornada legal de trabajo y tienen ingresos superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones), o bien que trabajan menos de 40 horas y sus ingresos son superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones).

**Desempleo.-** Es la suma del desempleo abierto más el desempleo oculto, como están definidos a continuación:

**Desempleo Abierto.-** Personas de 10 años y más, que en el periodo de referencia presentan simultáneamente las siguientes características:

- Sin empleo, no ocupado en la semana pasada.
- Buscaron trabajo, realizaron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores.

**Desempleo Oculto.-** Personas de 10 años y más, que en el periodo de referencia presentan simultáneamente las siguientes características:

1. Sin empleo, no ocupado en la semana pasada
2. No buscaron trabajo (no hicieron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores), por algunas de las siguientes razones:
  - Tiene un trabajo esporádico u ocasional.
  - Tiene un trabajo para empezar inmediatamente.
  - Espera respuesta por una gestión en una empresa o negocio propio.
  - Espera respuesta de un empleador o de otras gestiones efectuadas para conseguir empleo.
  - Espera cosecha o temporada de trabajo.
  - Piensa que no le darán trabajo o se cansó de buscar.
  - No cree poder encontrar.
  - Disponible para trabajar.

#### ***2.5.1.5.6. Nivel de Educación***

El nivel de educación es un indicador que permite identificar las condiciones de alfabetos y analfabetos.

**TABLA No. 5**  
**TASA DE LA POBLACIÓN DE 15 Y MÁS AÑOS POR CONDICIÓN DE**  
**ALFABETISMO**

<b>LATACUNGA</b>	<b>SECTOR</b>	<b>ALFABETO</b>	<b>ANALFABETO</b>	<b>Total %</b>
2001	URBANO	95,3	4,7	100
	RURAL	85,1	14,9	100
	<b>Total</b>	88,8	11,2	100
2010	URBANO	96,56	3,44	100
	RURAL	88,21	11,79	100
	<b>Total</b>	93,74	6,26	100

**Fuente:** Resultados del Censo de Población y Vivienda 2001 y 2010.

**Elaborado por:** Verónica Sánchez

De acuerdo a la tabla 5 que se muestra anteriormente el nivel de analfabetos ha sufrido una reducción de 4 puntos del año 2001 al año 2010, esta información nos sirve en este estudio ya que el mercado eta microempresarial no otorga créditos a personas sin instrucción.

#### **2.5.15.7. Mercado**

Como todo sistema, el sistema financiero es un cuerpo de doctrina tendiente a conseguir el desarrollo ordenado y equilibrado de la economía del país, canalizando los recursos de las familias o unidades superavitarias, hacia las familias o unidades deficitarias, fomentado el ahorro, facilitando su utilización, en suma promoviendo y ordenando el crédito y la inversión para con esto llegar al crecimiento económico del país y al logro de las aspiraciones sociales como son: la disminución de las tasas de desempleo aspirando al pleno empleo, la estabilidad de precios, el saldo positivo en la balanza de pagos, la equilibrada distribución de los ingresos, la corrección de las aberraciones económicas como: la inflación, la deflación, etc.

En conclusión el Sistema Financiero Nacional es la columna vertebral de la economía del país, es la base fundamental para la realización de todas las transacciones económicas, tanto a nivel nacional como internacional. El Sistema Financiero es el creador del dinero, esta regulando todas las transacciones personales, empresariales y del Estado.

Las Instituciones que conforman El Sistema Financiero existente en la Ciudad de Latacunga son las que se describen de la siguiente manera:

**TABLA No. 6**  
**SISTEMA FINANCIERO DE LATACUNGA**

<b>Institución</b>	<b>Regulada</b>	<b>No regulada</b>
Bancos	15	0
Cooperativas	8	56
Sociedades Financieras	1	0
Mutualistas	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>56</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Verónica Sánchez

**TABLA No. 7**  
**BANCOS DE LATACUNGA**

<b>Bancos en Latacunga</b>	<b>Regulado</b>
Banco Austro	1
Banco Guayaquil	1
Banco Internacional	1
Banco Litoral	1
Banco Nacional de Fomento	1
Banco Pichincha	1
Banco Procredit	1
Banco Produbanco	1
Banco Rumiñahui	1
BIESS	1
Banco del Pacifico	1
Banco Promérica	1
Banco Solidario	1
Banco Sudamericano	1
Banco Unibanco	1
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Verónica Sánchez

**TABLA No. 8**

**COOPERATIVAS DE LATACUNGA**

<b>Cooperativas en Latacunga</b>	<b>Regulada</b>	<b>No regulada</b>
Caja de Ahorro y Crédito Unidad y Progreso		1
Coop. Nuevo Ambato		1
Coop. 15 de Agosto		1
Coop. 29 de Octubre	1	
Coop. 9 de Octubre	1	
Coop. Acción Chimborazo		1
Coop. Acción Rural		1
Coop. Acción Solidaria		1
Coop. Acción Tungurahua		1
Coop. Afinco Alianza Financiera Cotopaxi		1
Coop. Alborada		1
Coop. Ambato		1
Coop. Andina		1
Coop. Ayllus Andinos		1
Coop. CACEC		1
Coop. Cámara de Comercio Ambato	1	
Coop. Cámara de Comercio de Latacunga		1
Coop. Chibuleo		1
Coop. CODESARROLLO	1	
Coop. Coodesac		1
Coop. Coor Ambato		1
Coop. CoorCOTOPAXI		1
Coop. Crecer Wiñary		1
Coop. CrediPichincha		1
Coop. De Ahorro y Crédito Educadores de Cotopaxi		1
Coop. Ebenezer		1
Coop. El Belén		1

<b>Cooperativas en Latacunga</b>	<b>Regulada</b>	<b>No regulada</b>
Coop. El Edén		1
Coop. El Sagrario	1	
Coop. Éxito		1
Coop. Fortaleza Indígena		1
Coop. Gral. Angel Flores		1
Coop. Indígena		1
Coop. Innovación Andina		1
Coop. Intercultural Tahuantinsuyo		1
Coop. Kullky Wiñari		1
Coop. Kunapak Llankay		1
Coop. KUSHKY HUASI		1
Coop. Monseñor Leonidas Proaño		1
Coop. Mushuc Muyu		1
Coop. Mushuc Runa	1	
Coop. Mushuc Yuyai		1
Coop. Oscus	1	
Coop. Pakarimuy		1
Coop. Panamericana		1
Coop. Pilacoto		1
Coop. Pilahuin		1
Coop. Pueblo Nuevo		1
Coop. Runa Shungo		1
Coop. SAC Ltda.		1
Coop. Saint Michel		1
Coop. San Alfonso		1
Coop. San Francisco	1	

<b>Cooperativas en Latacunga</b>	<b>Regulada</b>	<b>No regulada</b>
Coop. Sembrando Futuro Limitada		1
Coop. Sembrando Nuevo País		1
Coop. Semillas de Pangua		1
Coop. Sierra Centro		1
Coop. Sumak Kawsay		1
Coop. Sumak Sami		1
Coop. Tarpuk Runa		1
Coop. Uniblock		1
Coop. Unión Mercedaria		1
Coop. Valles de Lirio		1
Coop. Virgen del Cisne		1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>56</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Verónica Sánchez

## **2.5.2 Microambiente**

### **2.5.2.1 Proveedores.**

Los proveedores son compañías e individuos que proporcionan recursos necesarios para que la compañía produzca sus bienes y servicios.

Para el caso del Banco solidario los proveedores son los accionistas, los encargados de inyectar liquidez a la empresa y son:

**ACCIONISTAS LOCALES**, quienes tienen en total un aporte del 20% de las inversiones, los mismos que son:

- Banco Universal S.A. Unibanco
- Corporación Maresa Holding S.A.

- Fundación Alternativa.
- FEPP – Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio
- Fundación Carapungo
- Aso. Trabajadores Agrícolas Jesús del Gran Poder.
- Comunidad San Antonio
- Insotec
- Fondo de Ahorro de Empleados
- Cepesiu
- Sociedad Salesiana del Ecuador

**ACCIONISTAS INTERNACIONALES**, quienes tienen en total un aporte del 80% de las inversiones, los mismos que son:

- Acción Investments in Microfinance, Spc.
- Antares-Equity Participation Fund Lp
- CARE International
- Indemnity Advisors Inc.
- Northstar Investements Holding Corporation
- Oikocredit, Ecumenical Development Cooperative Society U.A.
- Sait Lake Intervest Ltd.
- Seed Capital Development Fund
- SIDI SCA – Solidarité Internationale pour le Developpement et l'Investissement
- Société en Commandite par Actions
- Stichting Hivos – Triodos Fonds
- Stichting Triodos – Doen
- Swisscontact.

### **2.5.2.2 Clientes.**

Las palabras cliente y consumidor a veces se usan como sinónimos, de modo que pueden causar confusión. En rigor, el cliente es el individuo u organización que toma una decisión de compra; mientras que el consumidor es la persona o unidad corporativa que utiliza o consume un producto. En varias ocasiones el cliente es al mismo tiempo el consumidor.

Para el caso de estudio los clientes son las PYMES que acceden a los microcréditos, actualmente la sucursal Latacunga del banco Solidario dispone de 5000 clientes.

### **Análisis de la competencia**

Se entiende por competencia a la disputa o contienda entre dos o más sujetos sobre alguna cosa. Significa la oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa. El término empresarial se refiere a lo perteneciente o relativo a las empresas o a los empresarios.

La competencia empresarial es la disputa entre dos o más empresas para atraer consumidores y venderles los bienes y servicios que producen.

Como competencia que afecta directamente por ofrecer producto microcrédito tenemos a las siguientes instituciones:

- Cooperativa de Ahorro Crédito Cacpeco
- Banco Pichincha Credi Fé
- Fundación Alternativa
- Banco Pro Credit

## 2.6. Matriz FODA

**TABLA No. 9**  
**FODA**

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Crédito ágil para microempresarios	No posee un Sistema de Gestión de Calidad en el área de Microcrédito
	Buen ambiente laboral	Falta de capacitación	
	Conocimiento del mercado	Incapacidad para ver errores	
	Grandes recursos financieros		
OPORTUNIDADES	Necesidad del producto	FO: Por los recursos que aportan los inversionistas podemos cubrir la necesidad del mercado ofreciendo un producto ágil y con montos y plazos atractivos	DO: Diseñar un SGC que permita mejorar la atención al cliente y así atender las necesidades del mercado
	Tendencias favorables en el mercado		
	Mercado mal atendido		
AMENAZAS	Cambios de leyes bancarias	FA: Aprovechar la base de clientes preferenciales para brindarles mejores condiciones de crédito como son tasa y monto	DA: Crear talleres de capacitación al personal para superar a la competencia con personal apto para dar un mejor servicio al cliente
	Competencia muy agresiva		

Fuente: Análisis Situacional

Elaborado por: Verónica Sánchez

## 2.7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.7.1. Tipos de investigación

#### 2.7.1.1. Investigación de Campo

Levantar información en el lugar donde se producen los hechos. En la presente investigación se utilizará una investigación de campo porque se la realizará dentro del Banco Solidario lo cual nos permite tener contacto directo con la realidad de los procesos aplicados para la concesión de créditos y obtener la información necesaria para cumplir con nuestros objetivos. Esta investigación nos ayudara a indagar todas las causas y efectos que conllevará la misma.

### ***2.7.1.2. Investigación Descriptiva***

En la presente investigación utilizaremos la investigación descriptiva, la cual nos permitirá analizar y detallar las causas por las cuales la Institución no utiliza SGC en el proceso de concesión de créditos.

### ***2.7.1.3. Métodos***

Los métodos que utilizaremos para la presente investigación nos permitirán conocer cada uno de los procesos teóricos para realizar la investigación, los métodos que se utilizarán son los siguientes:

#### ***2.7.1.3.1. Método Deductivo***

El método deductivo es aquel que enfoca sus esfuerzos al estudio de hechos o fenómenos generales hasta llegar a concluir en casos individuales. Este método lo utilizaremos en nuestra investigación ya que se analizará las causas de la no utilización de SGC en Banco Solidario

#### ***2.7.1.3.2. Método Inductivo***

El método inductivo es el que analiza los hechos partiendo de lo particular hasta llegar a lo general. Este método se lo pondrá en práctica al momento de analizar las causas y efectos que se dan en el proceso de otorgamiento de crédito.

## **2.7.2. Técnicas**

### ***2.7.2.1. Encuesta***

La encuesta es un cuestionario realizado previamente dirigido a un grupo específico de personas para obtener información. La encuesta será aplicada al grupo de colaboradores del área de Microcrédito de banco Solidario con el fin de obtener información para nuestra investigación.

### ***2.7.2.2. Entrevista***

La entrevista es el dialogo entre dos o más personas para tratar un tema determinado precisa la elaboración de un cuestionario o de forma abierta. Se realizará una entrevista al Gerente de Microempresa Ec. Santiago Heredia quien lidera el área de Micro, para aclarar las diferentes dudas e inquietudes que se nos han presentado en la presente investigación.

## **2.7.3 Diseño Estadístico**

### ***2.7.3.1. Población Universo***

La población es el conjunto de personas con características comunes o similares. En nuestra investigación la población universo será el número total de asesores de microempresa que laboran en las oficinas de Latacunga de Banco Solidario como también se realizará una entrevista al Gerente de Microempresa que lidera este grupo. Esto nos ayudará a conocer claramente los procesos de calidad aplicados para otorgamiento de crédito.

#### **2.7.4. Análisis de La Entrevista**

Después de haber conversado con el Gerente de Microempresa de Banco Solidario podemos concluir que dicha Institución Financiera tiene solvencia, liquidez y son líderes en cuanto a competitividad, sin embargo después de haber realizado la entrevista se puede determinar la reacción negativa frente a un diseño de un sistema de gestión de calidad aplicando las normas ISO 9001:2008 para la concesión de créditos micro empresariales en Banco Solidario Agencia Latacunga ya que en el resultado se refleja el cumplimiento parcial con las bases del Sistema de Gestión de la Calidad, como la inclusión de la satisfacción del cliente en la política del departamento, el conocimiento de las necesidades de los clientes, la recepción de quejas, la definición de las actividades que realizan, el grado de satisfacción de los empleados, descripción de los procedimientos, costo de la no calidad, mentalización de la calidad en la Institución, nivel de formación acorde con la función, existencia y conocimiento de directrices de calidad, auditorías de calidad.

Por lo tanto y en respuesta al incumplimiento de los puntos presentados anteriormente se realiza a continuación de manera específica un cuestionario que evalúa la situación en el Departamento de Microcrédito de Banco Solidario respecto al Sistema de Gestión de Calidad basado en las Normas ISO 9001:2008.

## 2.7.5. Análisis de la Encuesta

### 2.7.5.1. Evaluación de la situación del Departamento de Microcrédito de Banco Solidario respecto al Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008

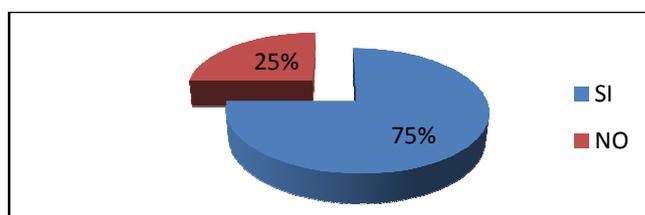
1. ¿Se comunica al Departamento de Microcrédito de Banco Solidario la importancia de satisfacer los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios?

**TABLA N° 10**  
**COMUNICACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE SATISFACCION DEL**  
**CLIENTE AL DEPARTAMENTO DE CREDITO**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	12	75%
NO	4	25%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**GRAFICO N° 7**  
**COMUNICACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE SATISFACCION DEL**  
**CLIENTE AL DEPARTAMENTO DE CREDITO**



Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**Análisis e Interpretación:** De acuerdo a la Investigación el 75% de la muestra indica que SI tienen una comunicación por parte de la Institución en la importancia de la satisfacción al cliente y el 25% manifiestan que NO han tenido una comunicación sobre la importancia de la satisfacción al cliente.

Esto quiere decir que existe un porcentaje alto de asesores de crédito a quienes si se le ha comunicado la importancia de la satisfacción al cliente cumpliendo uno de los principios en el que se maneja la Gestión de la calidad.

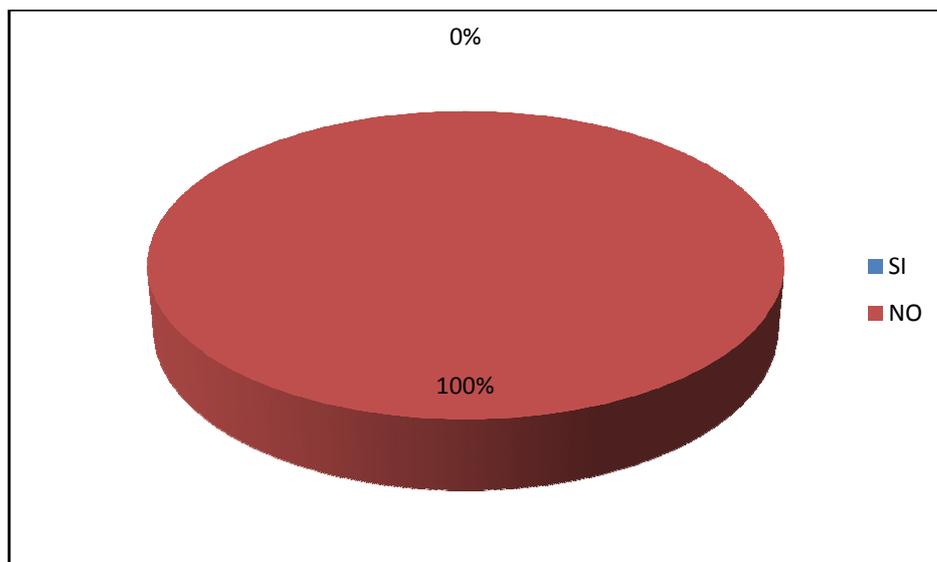
2. ¿Está establecida la política de la calidad y los objetivos de la calidad?

**TABLA N° 11**  
**POLITICA Y OBJETIVOS DE LA CALIDAD**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0%
NO	16	100%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**GRAFICO N° 8**  
**POLITICA Y OBJETIVOS DE LA CALIDAD**



Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**Análisis e Interpretación:** De acuerdo a la Investigación realizada se puede notar que el 100 % de los encuestados dice no tener establecida la política de calidad ni los objetivos de la misma, afectando al correcto funcionamiento del proceso de crédito.

Por lo cual es imperiosa la necesidad de establecer las políticas y objetivos de la calidad en un manual de la Gestión de la Calidad.

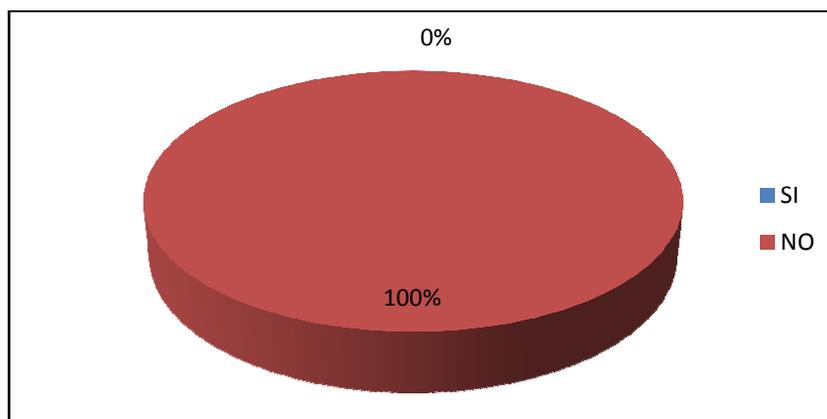
3. ¿Se llevan a cabo revisiones del Sistema de Calidad por la Jefatura?

**TABLA N° 12**  
**REVISION DEL SISTEMA DE CALIDAD POR PARTE DE**  
**JEFATURA**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0%
NO	16	100%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**GRAFICO N° 8**  
**REVISION DEL SISTEMA DE CALIDAD POR PARTE DE**  
**JEFATURA**



Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**Análisis e Interpretación:** De acuerdo a la Investigación se puede notar que el 100% de los encuestados dice no tener una revisión de sistema de calidad por parte de la jefatura.

Al no poseer establecido un manual tampoco se puede realizar revisiones de calidad por parte de la jefatura, lo que afecta directamente en el servicio de calidad hacia al cliente.

4. ¿Están definidas las responsabilidades y autoridad entre ella la función de calidad?

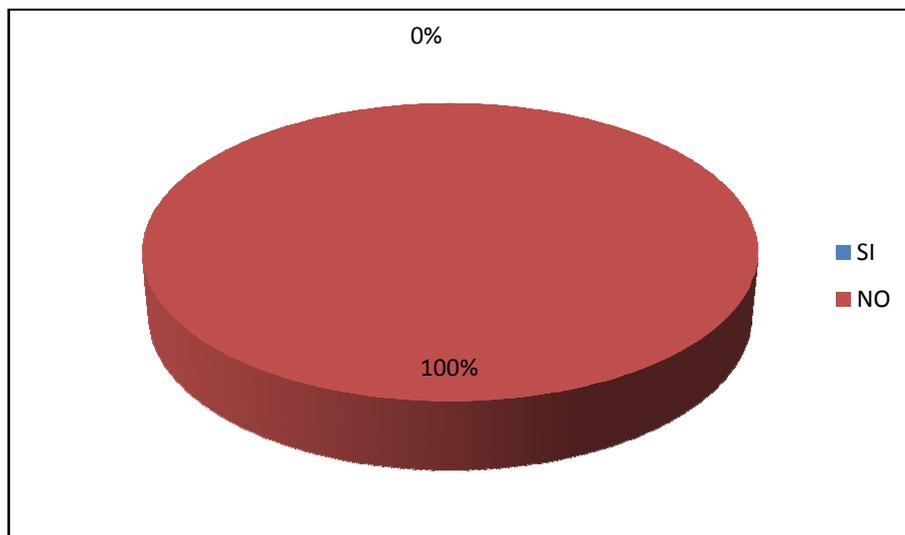
**TABLA N° 13**  
**DEFINICION DE RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0%
NO	16	100%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**GRAFICO N° 10**

**DEFINICION DE RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD**



Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**Análisis e Interpretación:** De acuerdo a la Investigación se puede notar que el 100 % de los encuestados dice no tener definido responsabilidades y autoridad principalmente la función de la calidad.

En el departamento de crédito no existe definidos las responsabilidades y autoridad de la función de calidad, por lo que no se cumple uno de los principios en el cual se maneja la Gestión de Calidad.

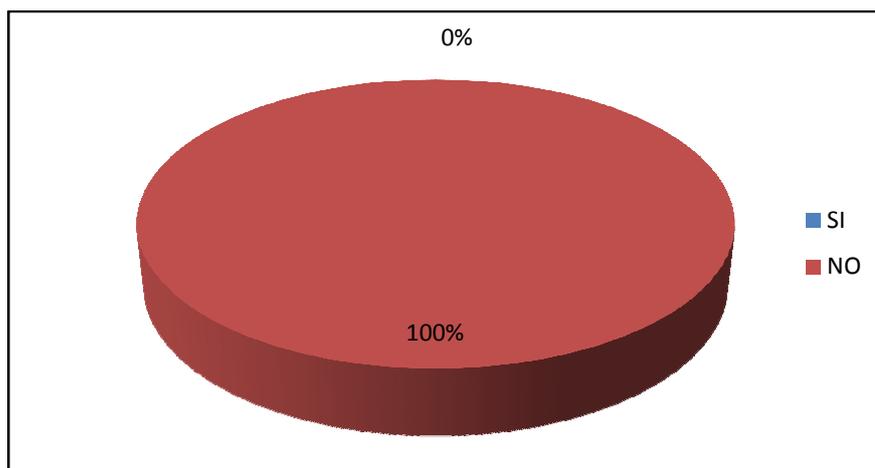
**5. ¿Están establecido y se tiene actualizado un manual de la calidad?**

**TABLA N° 14**  
**ESTABLECIMIENTO Y ACTUALIZACION DEL MANUAL DE LA CALIDAD**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0%
NO	16	100%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**GRAFICO N° 11**  
**ESTABLECIMIENTO Y ACTUALIZACION DEL MANUAL DE LA CALIDAD**



Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**Análisis e Interpretación:** De acuerdo a la Investigación, se puede notar que el 100% de los encuestados no conoce que exista o que se encuentre actualizado un manual de calidad.

Al no existir un manual de calidad el servicio al cliente no es el mejor para la satisfacción del cliente en la calidad del servicio.

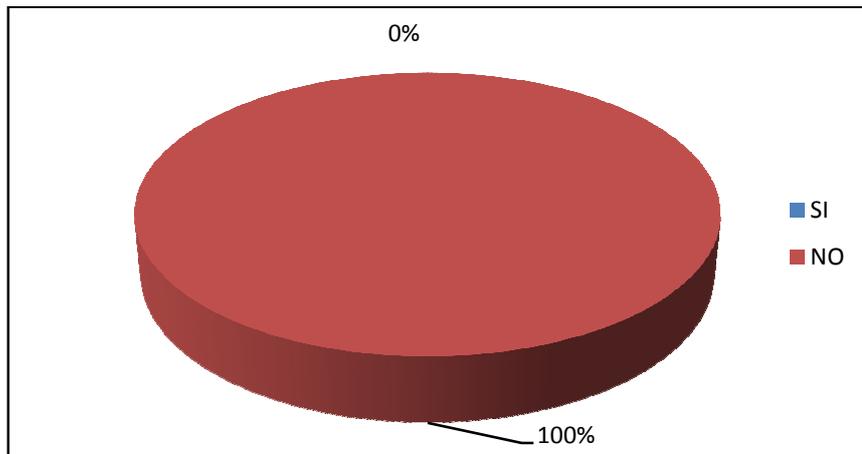
**6. ¿Están establecidos y controlados los documentos requeridos por el Sistema de Gestión de calidad?**

**TABLA N° 15**  
**ESTABLECIMIENTO Y CONTROL DE DOCUMENTOS DE**  
**SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0%
NO	16	100%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación Propia  
**Elaborado:** Verónica Sánchez

**GRAFICO N° 12**  
**ESTABLECIMIENTO Y CONTROL DE DOCUMENTOS DE**  
**SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD**



**Fuente:** Investigación Propia  
**Elaborado:** Verónica Sánchez

**Análisis e Interpretación:** Según la Investigación el 100 % de los encuestados no conoce que existan documentos ni el control requerido por el sistema de gestión de calidad, afectando directamente a la concesión de créditos con un servicio de excelencia

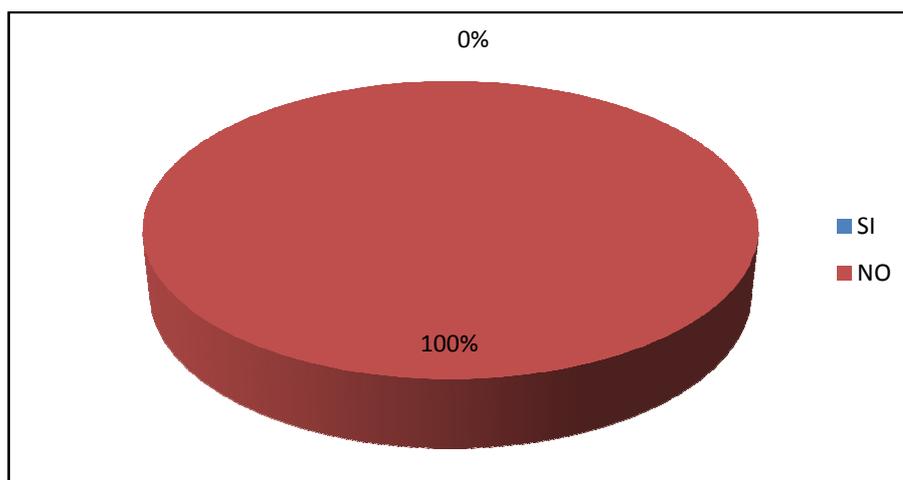
**7. ¿Están establecidos y controlados los registros requeridos por el Sistema de Gestión de calidad?**

**TABLA N° 16**  
**ESTABLECIMIENTO Y CONTROL DE REGISTROS DE SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0%
NO	16	100%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**GRAFICO N° 12**  
**ESTABLECIMIENTO Y CONTROL DE REGISTROS DE SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD**



Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**Análisis e Interpretación:** Según la Investigación realizada el 100 % de los encuestados no conoce que existan registros requeridos por el sistema de gestión de calidad.

Identificando la necesidad de que se adapte medidas de corrección inmediata.

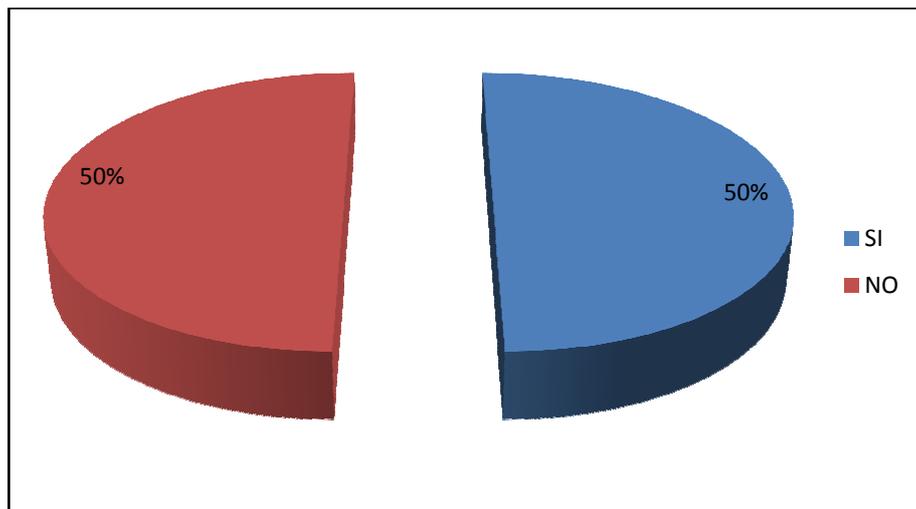
**8. ¿Asegura la dirección, la disponibilidad de recursos necesarios: Humanos, Instalaciones y Equipos?**

**TABLA N° 17**  
**DISPONIBILIDAD DE RECURSOS**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	8	50%
NO	8	50%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**GRAFICO N° 14**  
**DISPONIBILIDAD DE RECURSOS**



Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**Análisis e Interpretación:** Según la Investigación el 50 % de los encuestados no cuentan con la disponibilidad de recursos tecnológicos, presentando parcialmente el cumplimiento de una de las normas de calidad.

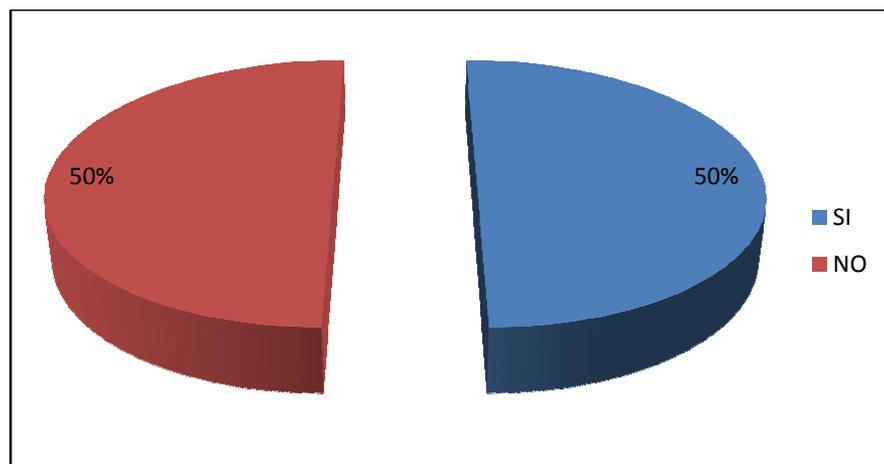
**9. ¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?**

**TABLA N° 18**  
**RECONOCIMIENTO DE LOGROS Y COMPROMISOS**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	8	50%
NO	8	50%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**GRAFICO N° 15**  
**RECONOCIMIENTO DE LOGROS Y COMPROMISOS**



Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**Análisis e Interpretación:** Según la Investigación el 50 % de los encuestados sienten que la Institución no reconoce sus esfuerzos por una mejora continua en sus actividades.

Al tener un malestar de falta de reconocimiento al esfuerzo de los colaboradores se provoca un desanimo al realizar sus actividades diarias afectando directamente a la productividad.

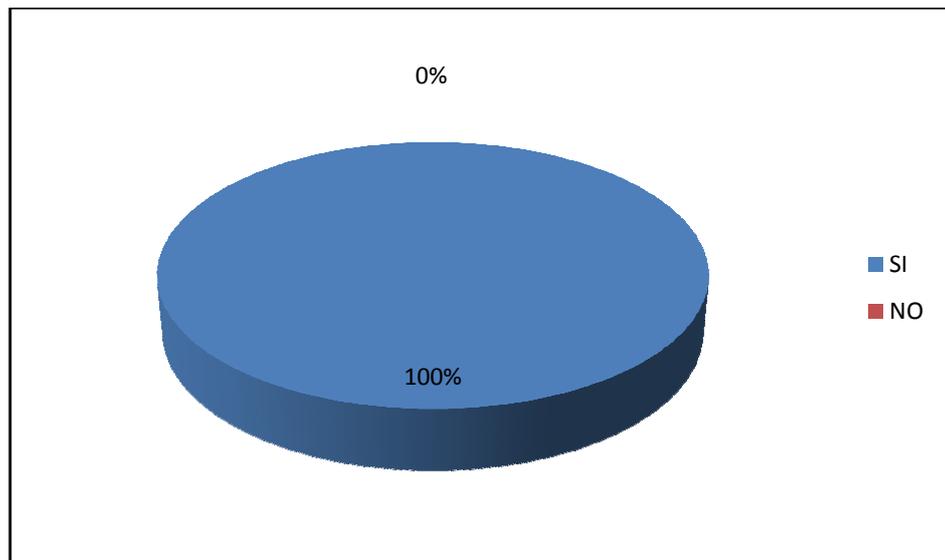
10. ¿Se revisan los requisitos del servicio antes de adquirir un compromiso con el cliente?

**TABLA N° 19**  
**REVISION DE REQUISITOS DEL SERVICIO**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**GRAFICO N° 16**  
**REVISION DE REQUISITOS DEL SERVICIO**



Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**Análisis e Interpretación:** Según la Investigación el 100 % de los encuestados si revisan los requisitos del cliente antes de cerrar la negociación.

De esta manera el cliente no siente que no existe una respuesta inmediata a su necesidad.

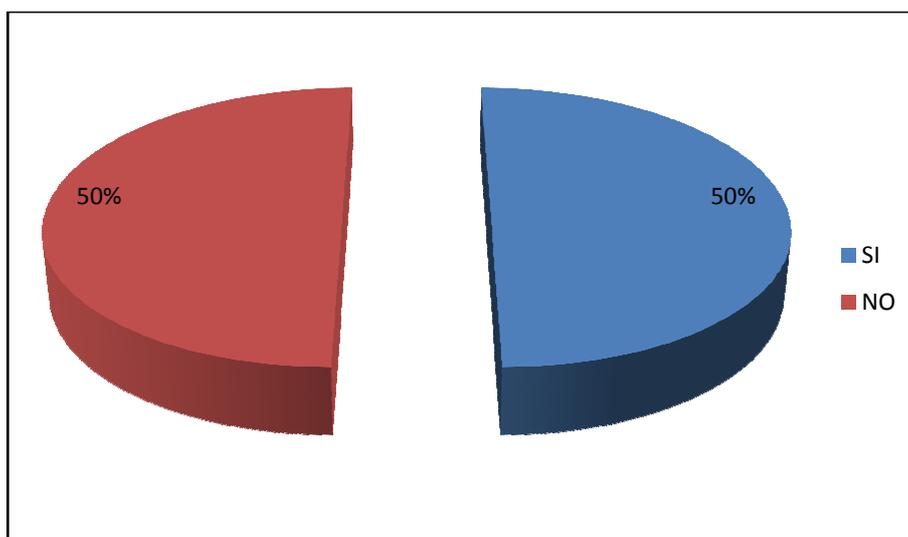
11. ¿Se revisan de forma sistemática los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios?

**TABLA N° 20**  
**REVISION DE PLANES CONTRA RESULTADOS**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	50%
NO	8	50%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**GRAFICO N° 17**  
**REVISION DE PLANES CONTRA RESULTADOS**



Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**Análisis e Interpretación:** Según la Investigación el 50 % de los colaboradores si comparan los resultados con los objetivos propuestos y están dispuestos a un cambio.

Se puede notar que la mitad de los asesores de crédito están dispuestos a mejorar.

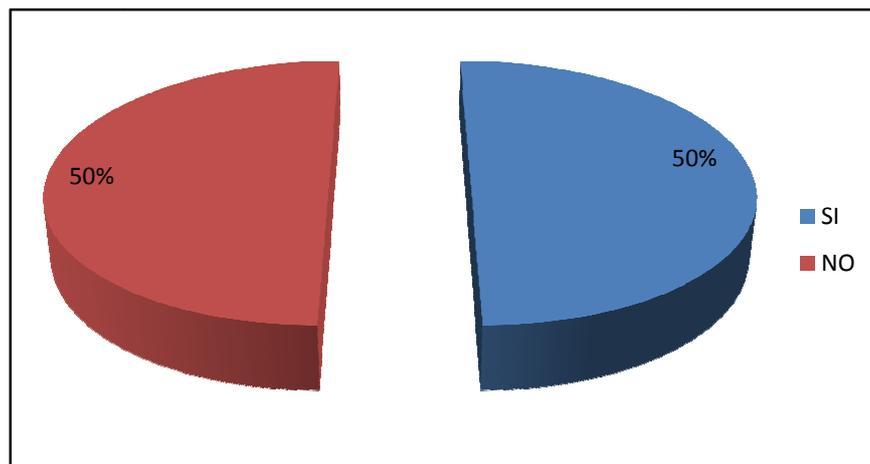
12. ¿Se realizan planes para el personal entre admisión, formación, desarrollo, etc., evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo en todas las personas?

**TABLA N° 21**  
**PLANES PARA EL PERSONAL**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	50%
NO	8	50%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**GRAFICO N° 18**  
**PLANES PARA EL PERSONAL**



Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**Análisis e Interpretación:** De acuerdo a la Investigación el 50 % de los colaboradores SI reciben formación al ingresar a prestar sus servicios en la Institución, sin embargo no cuenta con un plan de desarrollo en el transcurso de sus actividades.

Se necesita que todos los colaboradores se encuentren capacitados y reciban una retroalimentación continua para desarrollar sus actividades.

13. ¿Están controlados los equipos de medición y seguimiento?

TABLA N° 22

CONTROL DE LOS EQUIPOS DE MEDICION Y SEGUIMIENTO

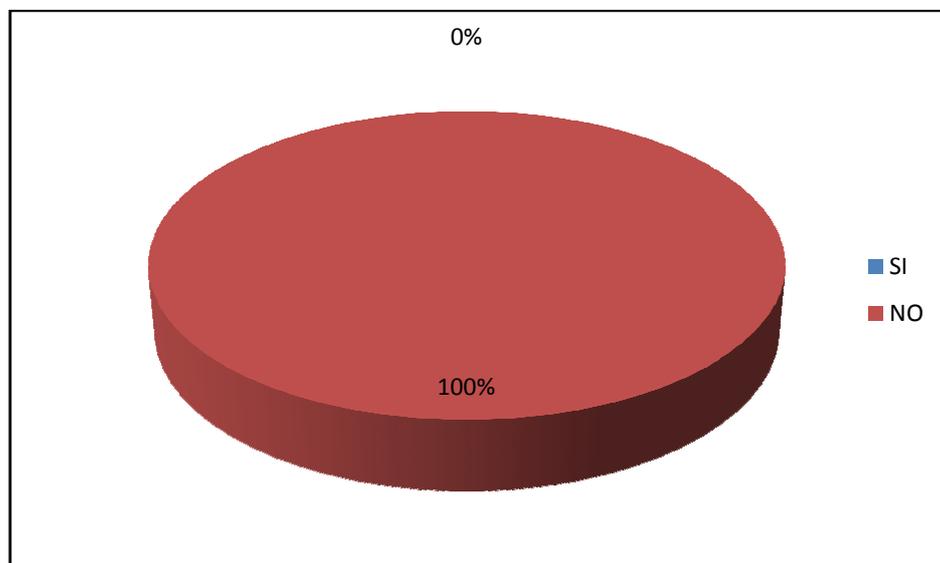
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	16	100%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia

Elaborado: Verónica Sánchez

GRAFICO N° 19

CONTROL DE LOS EQUIPOS DE MEDICION Y SEGUIMIENTO



Fuente: Investigación Propia

Elaborado: Verónica Sánchez

**Análisis e Interpretación:** Según la Investigación el 100 % de los colaboradores no tienen estandarizado los tiempos para el control de sus actividades.

La estandarización de tiempos es de vital importancia para la optimización de este recurso.

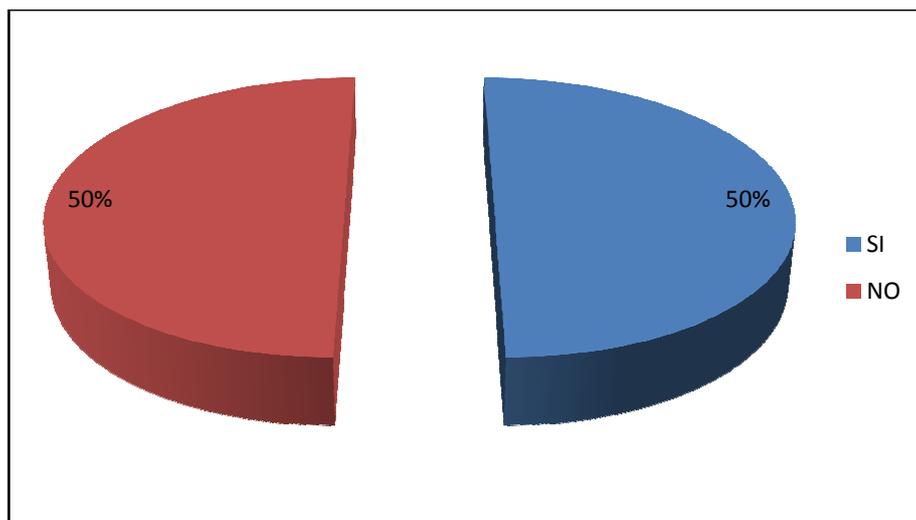
14. ¿Se asegura la conformidad del crédito durante el proceso interno hasta la entrega final al cliente?

**TABLA N° 23**  
**CONFORMIDAD DEL PRODUCTO DURANTE EL PROCESO**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	50%
NO	8	50%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**GRAFICO N° 20**  
**CONFORMIDAD DEL PRODUCTO DURANTE EL PROCESO**



Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**Análisis e Interpretación:** Según la Investigación el 50 % de los colaboradores no conocen que se lleve un control de conformidad de satisfacción del cliente con el proceso de otorgamiento de crédito

No se puede mejorar si no se conocen los errores y en donde se debe corregir oportunamente.

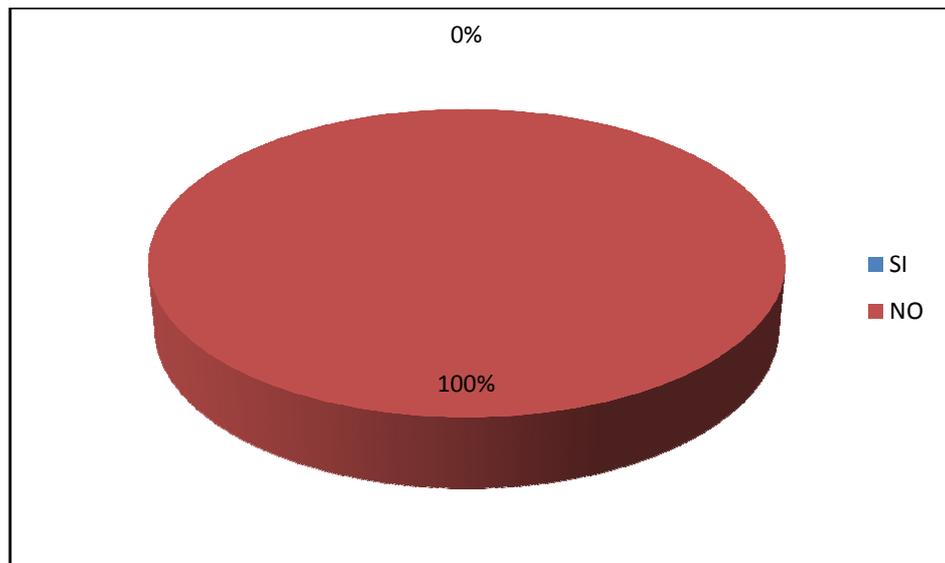
15. ¿Se llevan a cabo auditorías internas del Sistema de Calidad?

**TABLA N° 24**  
**AUDITORIAS INTERNAS DEL SISTEMA DE CALIDAD**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0%
NO	16	100%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**GRAFICO N° 21**  
**AUDITORIAS INTERNAS DEL SISTEMA DE CALIDAD**



Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**Análisis e Interpretación:** Según la Investigación el 100 % de los colaboradores desconocen que se llevan auditorías de sistema de calidad.

Mientras no se controle el cumplimiento de los procesos de calidad no se mejorara y una de las normas es realizar auditorías continuas a la calidad.

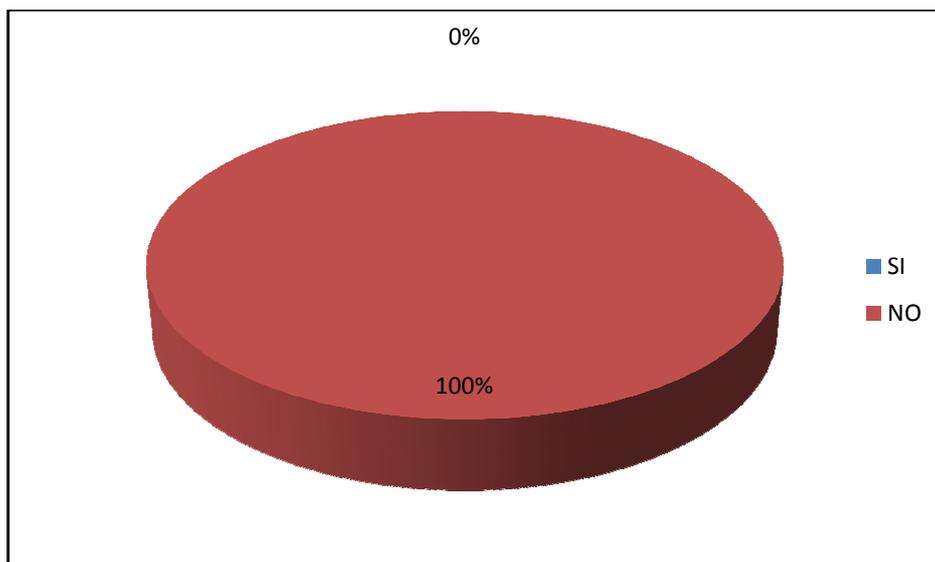
16. Se llevan a cabo de forma adecuada la gestión de los reclamos?

**TABLA N° 25**  
**GESTION DE RECLAMOS**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	16	100%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**GRAFICO N° 22**  
**GESTION DE RECLAMOS**



Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**Análisis e Interpretación:** Según la Investigación el 100 % de los colaboradores indican que no existe gestión de los reclamos realizados por parte de los clientes.

Se debe permitir y conocer la opinión de nuestros clientes, razón de ser de la institución, ya que de esta manera sabremos en donde se encuentra la oportunidad de mejora.

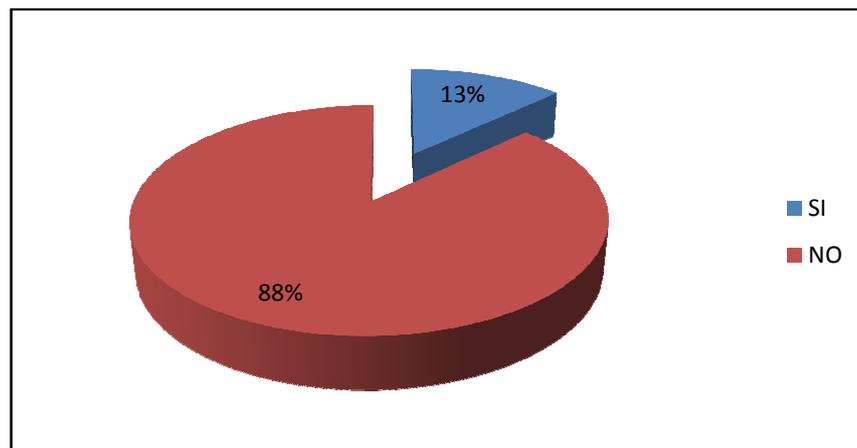
17. ¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc?

**TABLA N° 26**  
**MEDICION DE LA SATISFACCION DEL PERSONAL**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	2	12%
NO	14	88%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**GRAFICO N° 23**  
**MEDICION DE LA SATISFACCION DEL PERSONAL**



Fuente: Investigación Propia  
Elaborado: Verónica Sánchez

**Análisis e Interpretación:** De acuerdo a la Investigación el 88 % de los colaboradores encuestados manifiestan que NO son medidos de manera sistemática en cuanto a sus requerimientos como empleados.

Es decir no se realizan evaluaciones continuas en el personal para realizar cambios y mejoras oportunamente.

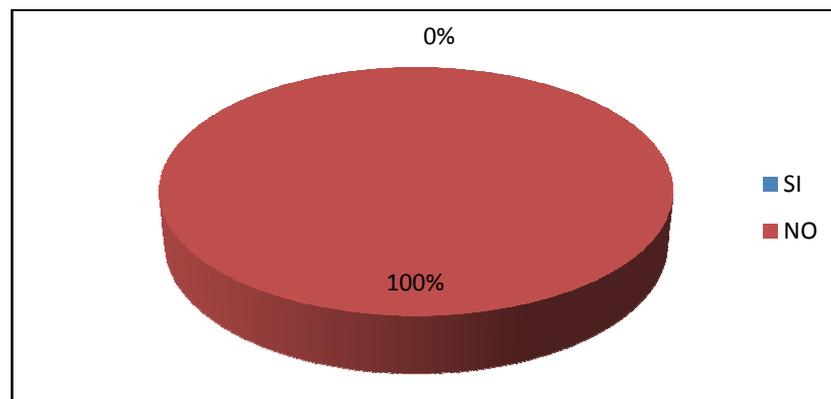
18. Se recopilan y realizan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de calidad y para determinar donde pueden realizarse mejoras?

**TABLA N° 27**  
**RECOPIACION DE DATOS PARA DETERMINAR EFICIENCIA**  
**DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	16	100%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia  
 Elaborado: Verónica Sánchez

**GRAFICO N° 24**  
**RECOPIACION DE DATOS PARA DETERMINAR EFICIENCIA**  
**DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD**



Fuente: Investigación Propia  
 Elaborado: Verónica Sánchez

**Análisis e Interpretación:** Según la Investigación el 100 % de los colaboradores indican que no existe una recopilación de datos para un sistema de gestión de calidad.

Es necesario aplicar las normas de calidad en el departamento de crédito de Banco Solidario Sucursal Latacunga para mejorar la satisfacción del cliente interno y externo de forma inmediata.

### ***2.7.5.2. Análisis de resultados de la encuesta***

El departamento de microcrédito de Banco Solidario Sucursal Latacunga, de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta anterior refleja que el estado en el que se encuentra en sistema de calidad en el departamento de microcrédito con respecto al modelo que se plantea en la norma ISO 9001:2008 no se cumple de una manera satisfactoria acorde con los requisitos que exige la norma en mención; sin embargo se cumplen en aspectos parciales o, tienen una fidelidad muy baja con las actividades que realmente realiza.

Por lo tanto, como el resultado de la encuesta indica que es necesario se adapten las medidas correctoras urgentes y globales para implementar un Sistema de Gestión de Calidad, acorde con los requisitos que exige la norma ISO 9001:2008, y con las exigencias actuales que se presentan en un mundo globalizado.

A través de este Sistema de Gestión de Calidad en mención, la Institución desarrollará un sistema estructurado, ordenado y basado en principios universales de la administración moderna. Lo que le permitirá a la empresa a reducir sus costos operativos, a generar un nuevo y competitivo ambiente de trabajo, a poner en práctica dos paradigmas: uno desarrollar la permanente satisfacción de los clientes, tanto internos como externos y segundo, dar las bases para hacer realidad la mejora continua d sus procesos.

## **CAPÍTULO III**

### **3. DISEÑO DE LA PROPUESTA**

#### **3.1. IMPLEMENTACION DE UN MODELO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD APLICANDO LA NORMA ISO 9001:2008 PARA LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS MICRO EMPRESARIALES**

##### **3.1.1. INTRODUCCIÓN**

La norma ISO 9001:2008 es uno de los sistemas de control de la calidad más reconocidos a nivel mundial, es de uso voluntario, es un instrumento organizativo y de gestión de la calidad para la definición de los procesos, y el sometimiento en el cumplimiento de procedimientos que va a ser aplicado en el Banco Solidario en el área de microcréditos empresariales, que afecta a las personas, a los procesos y a los recursos, además estandarizan sus servicios y sus procesos como garantía de la satisfacción de sus clientes, está basada en los siguientes principios: Orientación al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque de proceso, enfoque de sistema,

mejora continua, toma de decisiones basada en hechos, relaciones de beneficio mutuo con proveedores.

### **3.1.2 DEFINICIÓN DEL MODELO**

Para que el modelo del Sistema de la Gestión de Calidad en el Departamento de micro crédito de Banco Solidario Sucursal Latacunga esté de acuerdo con los requisitos que se plantean en la norma ISO 9001:2008, se recomienda que el departamento de Microcrédito debe:

- Definir funciones y actividades del personal
- Definir actividades y responsabilidades
- Definir a una persona del centro de calidad como Director de Calidad
- Establecer las responsabilidades del Director de Calidad
- Diseñar el modelo de Sistema de Gestión de calidad apropiado a las Actividades del Departamento de Microcrédito
- Elaborar un Manual de Calidad.
- Establecer procedimientos de control de documentos y registros
- Establecer procedimientos de quejas y reclamos
- Establecer procedimientos y acciones correctivas
- Mantener un registro de acciones correctivas
- Realizar auditorías internas de calidad
- Establecer cronogramas, procedimientos y revisiones del Sistema de Gestión de Calidad
- Definir programas de entrenamiento y políticas para la identificación de necesidades de entrenamiento
- Establecer procedimientos necesarios que permitan cumplir con el aseguramiento de la calidad.

## **3.2 MANUAL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD APLICANDO LA NORMA ISO 9001:2008.**

### **3.2.1. Manual de Procesos de Servicios de Micro Crédito**

Al ser el microcrédito el principal producto financiero que ofrece Banco Solidario a sus clientes, se constituye en un elemento de análisis prioritario por lo que se propone el establecimiento del presente Manual de Servicios de Crédito.

#### ***3.2.1.1. Objetivo general del establecimiento del Manual de Servicios de Microcrédito***

Implementar el Manual de Servicios de Microcrédito, con el propósito de definir pautas de acción que permitan su aplicación y los términos de eficiencia administrativa bajo los cuales debe funcionar.

#### ***3.2.1.2. Objetivos específicos***

- Ejecutar los diversos procedimientos bajo las mismas normas y con similares formatos, de tal manera que por la técnica empleada se aceleren las operaciones, se minimicen los errores y se produzcan los adecuados canales de coordinación y comunicación interna.
- Incorporar con facilidad las modificaciones, ampliaciones o sustituciones de procedimientos.
- Realizar un proceso de adiestramiento de personal para el uso correcto del Manual de Servicios de Microcréditos.

### ***3.2.1.3. Funciones del personal que interviene en la otorgación de un Microcrédito***

- Aprobar operaciones de crédito de acuerdo con los montos asignados en referencia a la satisfacción de la necesidad del cliente.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del reglamento de crédito

### ***3.2.1.4. Requisitos para ser sujetos de crédito***

- Cumplir satisfactoriamente con los parámetros cualitativos y cuantitativos establecidos por el banco en la evaluación de riesgos (carácter, capacidad de pago y solvencia)
- Demostrar estabilidad residencial y ocupacional
- Llenar una solicitud que cuenta con toda la información personal del interesado, con sus datos personales e información actualizada.
- Firmar un documento de respaldo, como pagaré
- Después de haber cumplido con todas estas disposiciones se procederá abrir una carpeta individual de cada cliente donde se archivará su información

**TABLA N° 28**  
**PERSONAS QUE INTERVIENEN PARA EL OTORGAMIENTO DE UN**  
**MICROCREDITO**

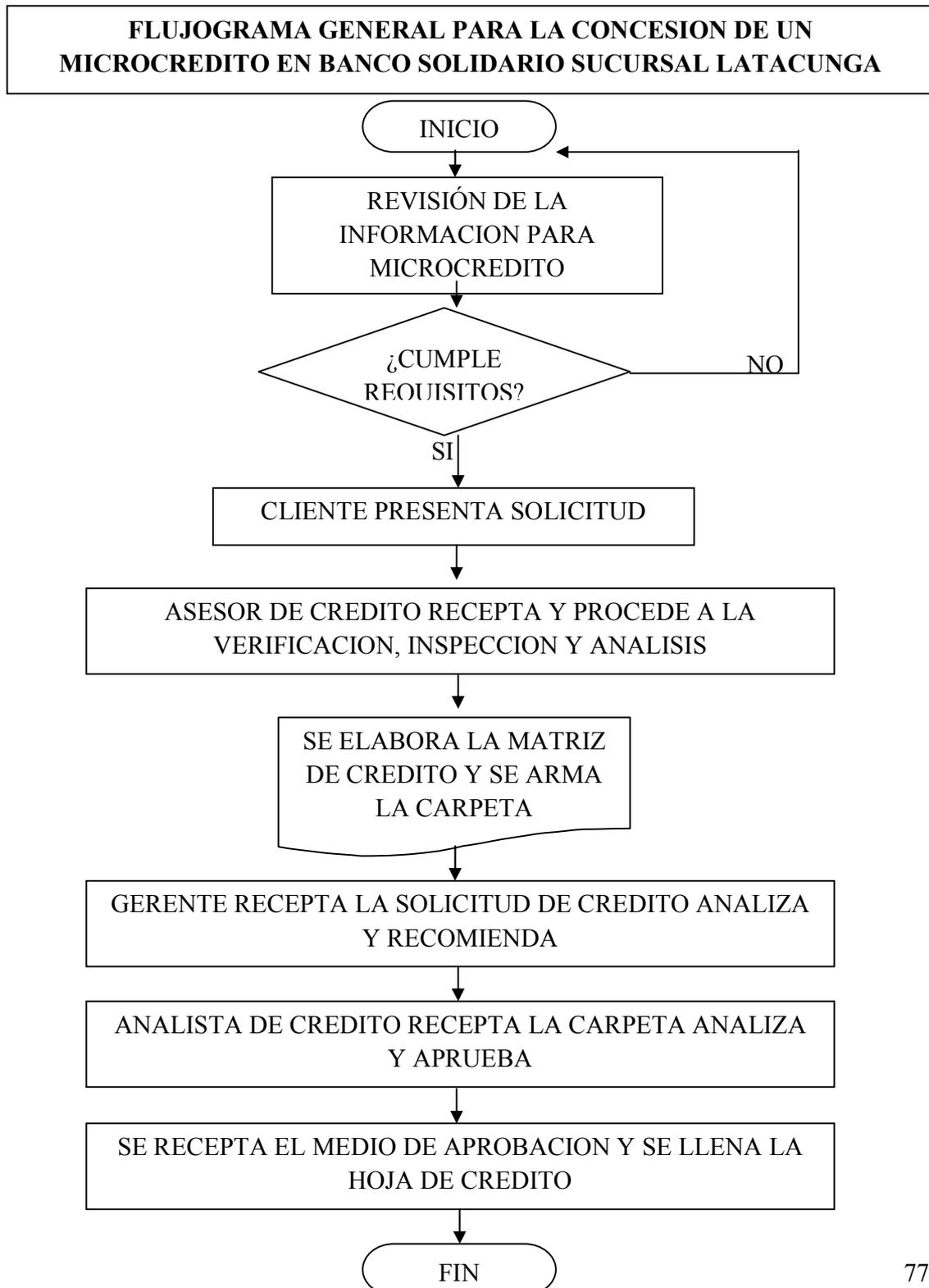
<b>N°</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	CLIENTE	Solicita información
2	ASISTENTE DE MICROREDITO	Facilita información necesaria
3	CLIENTE	Presenta los requisitos solicitados para el crédito
4	ASISTENTE DE MICROREDITO	Recepta los documentos conjuntamente con la solicitud
5	ASESOR DE MICROEMPRESA	Realiza visita al domicilio y negocio del cliente
		Realiza un análisis socioeconómico
		Recomienda el crédito con las condiciones solicitadas por parte del cliente
6	GERENTE MICROEMPRESA	Recepta y analiza carpeta
7	ANALISTA	Aprueba crédito
		Elabora medio de aprobación
8	ASISTENTE DE MICROREDITO	Archiva carpeta aprobada

**Fuente:** Investigación Propia  
**Elaborado:** Verónica Sánchez

**3.2.1.5. Tiempo en las actividades en concesión de microcréditos**

<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>1</b>	Información sobre créditos	10 min
<b>2</b>	Recepción de Solicitudes	5 min
<b>3</b>	Revisión de documentos y calificación	5 min
<b>4</b>	Concesión del Microcrédito	480 min
<b>5</b>	Legalización de documentos	10 min
<b>6</b>	Archivo de documentos	5 min

*3.2.1.6 Flujo grama propuesto en el Manual de Gestión de Calidad para la concesión de microcréditos en Banco Solidario Sucursal Latacunga.*



**1. CONTROL DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIO**

El gerente de Microcrédito y personal relacionado con los procesos que afecten directamente a la calidad de los servicios en procesos determinados son responsables de asegurar que esto se cumpla, esto incluye:

- Adecuación del equipo y ambiente trabajo
- Adhesión a los códigos a ISO 9001:2008 y Planes de Calidad
- Uso de rutinas y control y monitoreo y adecuación de procesos

**2. VALIDACION DE LOS PROCESOS Y DE LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS**

En la recepción. El asistente de microcrédito tiene la responsabilidad de asegurar que todo servicio recibido no sea procesado antes de que haya sido verificado de acuerdo a los requerimientos específicos

Durante el Proceso. El responsable de la calidad es responsable de asegurar de que todos los servicios del proceso estén separados no sean procesados antes de que hayan sido inspeccionados con relación a la conformidad de los requerimientos.

Inspección Final. El responsable de la calidad es responsable por asegurar que ningún servicio terminado sea liberado antes de la inspección final y de tener todos los documentos relacionados a éste proceso

**3. IDENTIFICACION Y TRAZABILIDAD**

El banco Solidario Sucursal Latacunga Departamento de Microcrédito establece y mantiene métodos para la identificación de recepción de documentos y servicios finales por medio de diagramas, especificaciones y otros documentos utilizados en todas las fases del crédito identificados en el manual de procedimientos y en instructivos de trabajo.

Identificación de documentación recibida. El asistente de micro mantiene registros, identificando los documentos recibidos bajo una numeración secuencial con la correspondiente documentación de recepción

MANUAL DE LA CALIDAD	FECHA: 19-11-2013
<p>Identificación de servicios en proceso. El asistente de micro es responsable de garantizar los servicios en proceso estén claramente identificados. La asistente de micro es responsable de garantizar que los servicios finales estén claramente identificados</p> <p>Trazabilidad. El banco Solidario departamento de Microcrédito mantiene registros de calidad para cada servicio de crédito, diagramas o instrucciones de trabajo y especificaciones utilizadas en el otorgamiento de crédito.</p> <p><b>4. PRESERVACION DEL SERVICIO</b></p> <p>Generalidades. El asistente de crédito es responsable de la manipulación, archivo y autorización del servicio final también es responsable de establecer documentar y mantener los métodos apropiados para satisfacer los requerimientos del servicio del microcrédito.</p> <p>Recepción. A fin de que los documentos se mantengan en buenas condiciones y no afecte la calidad del servicio, serán verificadas las condiciones de archivo y recepción</p> <p>Archivo y manipulación. La política de Banco Solidario en el Dpto. de Crédito es utilizar métodos y medios apropiados para el archivo, manipuleo de los documentos.</p> <p>Entrega. La calidad del servicio final es protegida después de la recepción de la inspección final.</p> <p><b>5. GENERALIDADES</b></p> <p>El banco Solidario Sucursal Latacunga Departamento de Microcrédito ha planificado e implementado procesos para el seguimiento, medición y análisis y mejora del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p><b>6. SEGUIMIENTO Y MEDICION</b></p> <p><b>6.1 Satisfacción del Cliente</b></p> <p>El banco solidario determina la satisfacción del cliente respecto al cumplimiento y los requerimientos del servicio a través de encuestas semestrales.</p>	

**6.2 Auditoría Interna**

Para el cumplimiento de este requisito el banco Solidario Sucursal Latacunga departamento de Microcrédito, lo hace mediante procedimiento MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y AUDITORIA INTERNA.

Generalidades.

- Un mínimo de tres auditoría internas de la calidad serán realizadas en un año, para verificar la efectividad del Sistema de calidad
- Todo elemento del Sistema de Gestión de Calidad es auditado mínimo una vez al año
- El equipo de auditoría consiste en un consultor externo de calidad entrenado en auditoría y requerimientos de las normas ISO 9001:2008.

Responsabilidades.

El Jefe del Comité del gestión de Calidad es responsable de la organización y coordinación de la auditoría interna. Esto incluye las siguientes actividades:

- Seleccionar los consultores externos que trabajen como auditores, instruyéndoles para lograr los objetivos de la auditoría
- Seleccionar el representante oficial de la Institución que trabaje como observador en el equipo de auditoría
- Prevenir la fecha de la auditoría, avisando al jefe del departamento y a los auditores del programa
- Monitorear, investigar, reportar y rastrear las actividades para garantizar los requerimientos de la auditoría interna
- Revisión y aprobación de informes de auditorías preparados por los consultores.
- Mantener los registros que indican que todo el proceso fue efectivamente implantado

MANUAL DE LA CALIDAD	FECHA: 19-11-2013
<p><b>7. SEGUIMIENTO Y MEDICION DE PROCESOS</b></p> <p>El Banco Solidario Sucursal Latacunga Departamento de Microcrédito realiza el seguimiento y medición de los procesos del Sistema de Gestión de calidad a través del manual de Procesos del servicio de crédito. El representante de la dirección recopila estos datos y los presenta en el comité de la calidad</p> <p><b>8. SEGUIMIENTO Y MEDICION DEL SERVICIO</b></p> <p>El Banco Solidario Sucursal Latacunga Departamento de Microcrédito tiene establecido un procedimiento MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, que indican claramente la conformidad o no del servicio con respecto a la supervisión del mismo.</p> <p>Responsabilidades. La responsabilidad por la identificación del estado de medida y supervisión de los servicios es el responsable de la calidad. Estas responsabilidades están formalmente establecidas en el manual de procedimientos de éste departamento.</p> <p>Servicios terminados. En el Banco Solidario el personal responsable de liberar los documentos es el responsable de firmar en los informes de medida y supervisión apropiados, los mismos que servirán de registros de esta actividad, el personal del banco es responsable de detectar las no conformidades de los servicios.</p> <p><b>9. CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME</b></p> <p>El responsable de calidad es responsable de mantener e implementar los procedimientos de rutina para revisión y utilización de servicios no conformes. Esta rutina es establecida para asegurar que los requerimientos de los servicios no conformes están claramente identificados y señalados para prevenir su uso.</p> <p>Considera los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los servicios considerados no conformes son inmediatamente separados y se revisa si se pueden corregir</li> <li>- Los jefes o personas responsables son identificados y consultados para la</li> </ul>	

revisión de la utilización de este producto

- La detección de no conformidades menores, como errores detectados durante el proceso final es registrado en una lista de ocurrencia. La misma que es enviada al responsable de la calidad para su revisión

## **10. ANALISIS DE DATOS**

El Banco Solidario Sucursal Latacunga Departamento de Micro usa lluvia de ideas, espina de pescado y Pareto para jerarquizar acciones de mercado, atender, controlar y mejorar los procesos de SGC. La estadística es utilizada para mostrar los niveles de calidad, para identificar donde se debe focalizar los recursos y esfuerzos para el mejoramiento de la calidad, y para mostrar la efectividad del uso de los recursos.

## **11. MEJORA**

### **11.1.Mejora Continua**

El Banco solidario Departamento de Micro mejora la eficiencia y eficacia del SGC mediante el uso de la política y objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, análisis de procesos, informe de acciones correctivas y preventivas y resultados de las revisiones del SGC. Para obtener el mencionado propósito, los colaboradores pueden sugerir ideas a través de mecanismos de comunicación interna. Una vez que éstas ideas son evaluadas y analizadas por el comité de gestión de calidad se convierten en proyectos de mejora y se planifica su implantación.

### **11.2.Acción Correctiva y Preventiva**

La acción correctiva y preventiva de Banco Solidario Sucursal Latacunga departamento de Crédito se establece para la revisión del Sistema de Calidad en el banco, rutinas y políticas de manera de eliminar las causas básicas y potenciales de los problemas. La rutina para la acción correctiva se encuentra en el manual de procedimientos y acciones correctivas.

### **3.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **3.3.1 Conclusiones**

- A través de la identificación de la interacción de procesos y de la áreas críticas del Departamento de Microcrédito de banco Solidario Sucursal Latacunga, se cuenta con fundamento requerido para el establecimiento de las políticas y objetivos para el Sistema de Gestión de Calidad.
- En el presente modelo se han definido los objetivos, parámetros e indicadores de la calidad, que permiten alinear la funcionabilidad del departamento
- Al finalizar el presente estudio se ha logrado diseñar un Sistema de Gestión de Calidad y un Manual de Procedimientos fundamentales, basados en los requisitos del norma ISO 9001:2008, que permite ofrecer técnicas de modelos del manejo de la calidad en el departamento de Microcrédito de Banco Solidario lo que conlleva a ser más eficiente y eficaz.
- Al desarrollar el SGC bajo el enfoque de procesos en banco Solidario Sucursal Latacunga, se ha podido observar una marcada tendencia hacia la colectividad y el trabajo en equipo, una alta comunicación y entendimiento, un alto grado de compromiso de personal lo que garantiza la calidad en el servicio final del otorgamiento de crédito.
- El levantamiento del proceso de servicio de crédito ha permitido descubrir varias oportunidades de mejoramiento, que se reflejan en el SGC y permiten obtener beneficios a mediano y largo plazo lo que conlleva a la eficacia y competitividad del banco.
- En la documentación del SGC, específicamente los procedimientos e instrucciones de trabajo se contó con la colaboración de las personas involucradas directamente en estos procesos, de esta manera se cuenta con procesos realistas, que demostraron ser actividades que generan un alto valor agregado ya que al quedar por escrito se ha comprendido de mejor manera la

responsabilidad de cada integrante del equipo, generando alto grado de motivación lo cual a su vez ha contribuido a mejorar notablemente el ambiente de trabajo.

- En nuestro país, debido a que el mercado se vuelve más competitivo junto con las exigencias de los clientes un cierto número de bancos han implementado sus SGC basado en la norma ISO 9001:2008

### **3.3.2 Recomendaciones**

- De acuerdo con el diagnóstico de la situación actual, se recomienda que en Departamento de Microcrédito de Banco Solidario Sucursal Latacunga se adopten las medidas correctoras urgentes para implantar un SGC eficaz, acorde con los requisitos que exige la norma ISO 9001:2008 con las exigencias actuales.
- En base a los resultados obtenidos en la presente investigación se recomienda la aplicación del modelo del SGC basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para el departamento de Crédito de Banco Solidario ya que permitirá estar en capacidad de suministrar servicios de crédito que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes y con ella lograr el aseguramiento de la calidad.
- Se recomienda como uno de los mecanismos para que Banco Solidario mejore los servicios de microcrédito que prestar a sus clientes, ajustar al Departamento de Microcrédito a los requerimientos de la norma ISO 9001:2008 con lo que optimiza y se controlan de mejor manera los procesos, los recursos con los que se dispone las responsabilidades para el logro de sus objetivos deben contar con un personal involucrado y motivado, especializado y capacitado basado en los requerimientos del SGC bajo las normas ISO 9001:2008 brindando servicio de calidad.
- Una cultura organizacional enfocada a la calidad y el apoyo de los empleados a para realizar trabajos en equipo son los condicionamientos de una mejor manera

la éxito de la implementación del SGC en banco Solidario Departamento de Microcrédito.

- Para mantener la eficiencia y eficacia de los SGC en el departamento en estudio, se deben realizar auditorías de seguimiento tanto internas como externas en un periodo determinado de tiempo.
- Con la elaboración del presente SGC se recomienda: que la persona o grupo de personas responsables de elaborar la documentación de los procedimientos, deben mantener un contacto directo con los colaboradores encargados de la ejecución de los mismos, ya que son ellos los que conocen la forma de realizar sus actividades y representan la mejor fuente de información para una documentación eficaz.
- Los procedimientos pre establecidos deben ser indicados en una manera sencilla, clara y específicas las tareas y actividades básicas a realizarse evitando re procesos, pérdida de tiempo y en general optimizando los recursos
- La implementación adecuada del SGC permite a banco Solidario Departamento de Microcrédito un manejo más técnico y organizado; logrando un mayor grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes con lo que se obtiene la permanencia y el desarrollo en el mercado que se desenvuelve .
- Debido a que nuestra sociedad cada vez se ha visto influenciada en el proceso de globalización e integración con el resto del mundo, el Banco Solidario debe aplicar las normas de calidad ISO 9001:2008, con lo cual podrá ser más competitivo y productivo. Alcanzando resultados positivos para los componentes de la sociedad latacungeña como son la calidad en el servicio, mejorando la productividad, eficiencia y eficacia de la Institución, contando con un personal altamente preparado, calificado y capacitado, mejorando continuamente el SGC y reactivando la economía. Con el objetivo fundamental de suministrar servicios de crédito que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. Para lo cual se sugiere contar con los servicios de un consultor externo, no solamente

preparado académicamente sino con una sólida experiencia en asuntos e implementación del SGC.

## BIBLIOGRAFÍA

- BESTERFIELD, Dale H., "Control de Calidad", Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1995.
- CANTÚ DELGADO, Humberto, "Desarrollo de una Cultura de Calidad", Editorial McGraw-Hill Interamericana, México D. F., 2001.
- CHANG, Richard Y., "Mejora Continua de Procesos", Editorial Granica TEC Consultores, Argentina, 1996.
- HARRINGTON, James. "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa", Editorial McGRAW-HILL, Bogotá, 1996.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN, "Norma ISO 9000:2008 Sistema de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario", Versión en Español Traducción Certificada INEN.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN, "Norma ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos", Versión en Español Traducción Certificada INEN.
- LÓPEZ CARRIZOSA, Francisco José, "ISO 9000 y la Planificación de la Calidad", Servicio de Diseño ICONTEC, Colombia, 2004.
- PAZMIÑO CRUZATTI, Iván, "Tiempo de Investigar.- Investigación Científica 1", Editorial DIMAXI, Quito, 2002.
- PORTER, Michael, "Ventaja Competitiva", Traducción de José PECINA. Ed. Continental, México, 2003.
- TRISCHLER, William E., "Mejora del valor añadido en los procesos", Ediciones Gestión 2000, España, 1998.
- WALTON, Mary, "Cómo administrar con el método Deming", Grupo Editorial Norma, Colombia, 1992.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### Entrevista dirigida al Director del Departamento de Crédito.

**1. ¿Cuál es la situación actual del departamento de Crédito en el Banco Solidario?**

Somos los pioneros en el otorgamiento de los microcréditos, confiando en los emprendedores microempresarios los cuales no accedían a créditos en la banca tradicional.

Recibimos el aporte de capital extranjero lo que nos permite tener solvencia y liquidez para solventar las necesidades de nuestros clientes.

Contamos con un grupo de asesores capacitados para el área de micro crédito, quienes conocen sus funciones básicas que son colocar, promocionar y cobrar, seleccionados previamente considerando el perfil requerido para su cargo.

**2. ¿Cuántas personas trabajan en el Área de Crédito?**

Actualmente contamos con 16 personas.

**3. ¿Están los procesos del área de crédito micro empresarial: identificados, definidos y documentados?**

Todos los colaboradores conocen los procesos ya que se encuentran definidos en el Manual de Procesos

**4. ¿Los trabajadores del área de crédito micro empresarial tienen delimitadas sus funciones?**

Si, todos los colaboradores conocen sus funciones.

**5. ¿Se identifican y asignan objetivos para los procesos por cada unidad?**

Por supuesto, tenemos metas parciales y mensuales definidas por el área comercial del banco para el cumplimiento de las mismas.

**6. ¿Cuál es el proceso para atender a un cliente para la concesión de un crédito micro empresarial?**

Existen varios procesos para atender a un cliente, uno de ellos quizá el principal es la visita del Asesor de Microcrédito al negocio del cliente, otro es cuando los clientes se acercan a Plataforma Comercial y se llena una solicitud, la cual llega al Departamento de Microcrédito para seguir el trámite respectivo.

**7. ¿Considera usted que servicio al cliente en área de crédito micro empresarial es el adecuado?**

Si ya que el Banco cuenta con personal capacitado para cada área sobre todo atención al cliente.

**8. ¿Considera que el tiempo del proceso de concesión de crédito micro empresarial es el adecuado?**

Somos ágiles en el otorgamiento del crédito micro empresarial que es máximo de 48 horas, siendo una de nuestras ventajas competitivas. Cuando se tarda más tiempo es porque el cliente no ha podido completar la documentación requerida o por falta de tiempo del mismo.

**ANEXO 2**  
**ENCUESTA**

**FORMULARIO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA  
MANUAL POR PROCESOS**

1. **¿Se comunica al Departamento de Microcrédito de Banco Solidario la importancia de satisfacer los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios?**

SI	
NO	

2. **¿ Está establecida la política de la calidad y los objetivos de la calidad?**

SI	
NO	

3. **¿ Se llevan a cabo revisiones del Sistema de Calidad por la Jefatura?**

SI	
NO	

4. **¿Están definidas las responsabilidades y autoridad entre ella la función de calidad?**

SI	
NO	

5. **¿Están establecido y se tiene actualizado un manual de la calidad?**

SI	
NO	

**6. ¿Están establecidos y controlados los documentos requeridos por el Sistema de Gestión de calidad?**

SI	
NO	

**7. ¿Están establecidos y controlados los registros requeridos por el Sistema de Gestión de calidad?**

SI	
NO	

**8. ¿Asegura la dirección la disponibilidad de recursos necesarios: Humanos, Instalaciones y Equipos?**

SI	
NO	

**9. ¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?**

SI	
NO	

**10. ¿Se revisan los requisitos del servicio antes de adquirir un compromiso con el cliente?**

SI	
NO	

**11. ¿Se revisan de forma sistemática los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios?**

SI	
NO	

**12. ¿Se realizan planes para el personal entre admisión, formación, desarrollo, etc, evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo en todas las personas?**

SI	
NO	

**13. ¿Están controlados los equipos de medición y seguimiento?**

SI	
NO	

**14. ¿Se asegura la conformidad del crédito durante el proceso interno hasta la entrega final al cliente?**

SI	
NO	

**15. ¿Se llevan a cabo auditorías internas del Sistema de Calidad?**

SI	
NO	

**16. Se llevan a cabo de forma adecuada la gestión de los reclamos?**

SI	
NO	

**17. Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc?**

SI	
NO	

**18. Se recopilan y realizan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de calidad y para determinar donde pueden realizarse mejoras?**

SI	
NO	

### ANEXO 3

<b>FORMATO PARA LA LISTA DE CONTROL DEL MANUAL DE CALIDAD</b>				
<b>BANCO SOLIDARIO SUCURSAL LATACUNGA</b>				
<b>DEPARTAMENTO DE MICROREDITO</b>				
<b>LISTA DE CONTROL DE SISTEMA DE CALIDAD</b>				
<b>REVISION</b>				
<b>REALIZADO (FECHA):</b>				
<b>APROBADO (FECHA):</b>				
<b>ENTIDAD RECEPTORA</b>	<b>PERSONA RECEPTORA</b>	<b>FECHA</b>	<b>NUMERO DE REVISION</b>	<b>NUMERO DE COPIA CONTROLADA</b>

**ANEXO 4**

<b>FORMATO PARA LA LISTA DE CONTROL DE DOCUMENTOS</b>			
<b>BANCO SOLIDARIO SUCURSAL LATACUNGA</b>			
<b>DEPARTAMENTO DE MICROREDITO</b>			
<b>LISTA DE CONTROL DE DOCUMENTOS</b>			
<b>REVISION</b>			
<b>REALIZADO (FECHA):</b>			
<b>APROBADO (FECHA):</b>			
<b>NUMERO DE DOCUMENTO</b>	<b>TITULO DEL DOCUMENTO</b>	<b>ULTIMA REVISION</b>	<b>FECHA</b>

**ANEXO 5**

<b>FORMATO DE LA HOJA DE CONTROL DE LA DISTRIBUCION DEL MANUAL DE CALIDAD</b>			
<b>BANCO SOLIDARIO SUCURSAL LATACUNGA</b>			
<b>DEPARTAMENTO DE MICROREDITO</b>			
<b>HOLA DE DISTRIBUCION DEL MANUAL DE CALIDAD</b>			
<b>REVISION</b>			
<b>REALIZADO (FECHA):</b>			
<b>APROBADO (FECHA):</b>			
<b>MANUAL DE CALIDAD ORIGINAL/COPIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DPTO</b>	<b>FIRMA DE RECEPCION</b>

**ANEXO 6**

<b>FORMATO DEL PLAN DE CALIDAD</b>			
<b>BANCO SOLIDARIO SUCURSAL LATACUNGA</b>			
<b>DEPARTAMENTO DE MICROCREDITO</b>			
<b>HOJA DE REGISTROS</b>			
<b>PLAN DE CALIDAD DE:</b>			
<b>FECHA DE MISION:</b>			
<b>COMPONENTES</b>	<b>GESTION</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>TELEFONO</b>
<b>PROVISION DE RECURSOS</b>	<b>PREVISTAS</b>	<b>REALES</b>	<b>DESVIACION</b>
De Dinero			
De Formación			
De Materias Primas			
Otros			
<b>OBSERVACIONES.....</b>			
<b>FIRMA DEL RESPONSABLE.....</b>			

**ANEXO 7**

<b>FORMATO EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>			
<b>BANCO SOLIDARIO SUCURSAL LATACUNGA</b>			
<b>DEPARTAMENTO DE MICROREDITO</b>			
<b>Nombre del evaluado:</b>		<b>Gestión en que trabaja:</b>	
<b>Nombre del evaluador:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>INDICADORES</b>	<b>SOBRESALIENTE</b>	<b>CUMPLE CON LO ESPERADO</b>	<b>NECESITA MEJORAR</b>
Trabajo en equipo			
Puntualidad			
Calidad de Trabajo			
Menejo de equipo de trabajo			
Independencia			
Seguridad en si mismo			
relaciones interpersonales			
Responsabilidad			
Eficiencia			
Cumplimiento de objetivos			
Destrezas			
Desempeño de trabajo			
Conocimiento de trabajo			
Observaciones.....			
Calificación.....			
Firma del evaluado.....			
Firma del evaluador.....			