



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA  
MATRIZ DE LA MUTUALISTA IMBABURA DE LA CIUDAD DE IBARRA”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
MERCADOTECNIA

AUTOR: MARLON S. PROAÑO R.

DIRECTOR: ING. GUILLEMO BRUCIL

IBARRA, OCTUBRE, 2011

## Executive Summary

This work has been developed to grade the matrix of mutual Imbabura from the city of Ibarra; I succeeded in implementing a quality management system to improve the quality of products and services offered by the institution so that it can improve care and attention to customer service through its renewed processes.

The Quality Management System is a set of laws, rules, procedures and international guidelines to be followed carefully in order to accredit and thereafter implement it in public or private companies. The project is structured in four chapters: Situational diagnosis, Theoretical Framework, Proposal, Impact Analysis, Conclusions, Recommendations, and Bibliography, also including the respective annexes. In the diagnosis made I managed to establish their strengths, weaknesses, opportunities and threats, which can identify some flaws but they can be overcome, but I also found strengths in the appropriate equipment to perform work by employees.

The theoretical framework is framed within the following parameters: the basics of: System Management and Quality, among the most important, also the ranking and importance of some terms for greater understanding of them and finally the rules of ISO 9001-2000, which is the Quality Management System.

The proposal is made based on international standards ISO 9001-2000 and is the international structure to continue to establish and implement this system, so my proposal inevitably revolves solely around that rule is also based on the study in the first chapter because there were some mistakes that needed to be addressed to improve service and attention to customers in which the standard is based on. To Conclude, I elaborate the analysis of the main impacts for the project and these are: Economic, social, and general marketing. We also performed the conclusion and their recommendation

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado se ha elaborado para que la matriz de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra, logre implementar un Sistema de Gestión de calidad para mejorar la calidad de los productos y servicios ofertados por la institución de modo que pueda mejorar la atención y el servicio al cliente por medio de sus renovados procesos. El Sistema de Gestión de Calidad es un conjunto de leyes, normas, procedimientos y lineamientos internacionales que se debe seguir detalladamente para poder acreditarlo y después de ello implementarlo en las empresas ya sean públicas o privadas. El proyecto está estructurado por cuatro capítulos que son: Diagnóstico situacional, Marco Teórico, Propuesta, Análisis de Impactos, Conclusiones, Recomendaciones y Bibliografía, además esta incluido los respectivos anexos. En el diagnóstico realizado logré establecer cuales son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, donde pude determinar algunas falencias pero que se pueden sobrellevar, pero también encontré fortalezas como que poseen los equipos idóneos para el desempeño de su trabajo por parte de los empleados. El marco teórico desarrollado está enmarcado de dentro de los siguientes parámetros: los conceptos básicos de: Sistema, Gestión y Calidad, dentro de los mas importantes, también la clasificación e importancia de algunos términos para la mayor comprensión de los mismos y finalmente la normativa de las normas ISO 9001-2000 que es de donde surge el Sistema de Gestión de Calidad. La propuesta está elaborada en base a la normativa internacional ISO 9001-2000 ya que es la estructura internacional a seguir para acreditar e implementar este sistema, por lo tanto mi propuesta gira irremediabilmente alrededor únicamente de dicha norma, esta también se basa por el estudio realizado en el primer capítulo ya que existían algunas falencias que tenían que ser afrontadas para mejorar el servicio y la atención a los clientes que es en lo que se fundamenta la norma. Finalmente, se elaboró el análisis de los principales impactos que va a tener el proyecto, estos son: Impacto económico, social, mercadológico y general. También se realizó las conclusiones y sus respectivas recomendaciones.

## DECLARACIÓN

Yo, Marlon Santiago Proaño Rivadeneira portador de la cédula N° 172016155-1 declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

---

Marlon S. Proaño R.

## **CERTIFICACIÓN**

En mi calidad de Director del trabajo de Grado presentado por el egresado Marlon Santiago Proaño Rivadeneira para optar por el título de ingeniero en Mercadotecnia cuyo tema es: “IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA MATRIZ DE LA MUTUALISTA IMBABURA DE LA CIUDAD DE IBARRA” considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los ..... días del mes de ..... del 2011

Ing. Guillermo Brucil

**DIRECTOR**

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A  
FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, MARLON SANTIAGO PROAÑO RIVADENEIRA, con cédula de ciudadanía Nro1720161551, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) del trabajo de grado denominado: “IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA MATRIZ DE LA MUTUALISTA IMBABURA DE LA CIUDAD DE IBARRA”, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERO EN MERCADOTECNIA en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

(firma): .....

Nombre: MARLON SANTIAGO PROAÑO RIVADENEIRA

Cédula: 172016155-1

Ibarra, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 20....

## DEDICATORIA

A mi esposa:

Evelyn Pineda Marroquín

Quien ha sido un pilar importante en la realización de este trabajo ya que con su amor y perseverancia me ha apoyado absolutamente

A mis padres:

Milton Proaño Guzmán

Catalina Rivadeneira Estévez

Quienes toda mi vida estudiantil me han apoyado incondicionalmente con cariño, afecto y comprensión.

A mis hermanos:

Milton Proaño Rivadeneira

Katherine Proaño Rivadeneira

Santiago

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud a los catedráticos de la FACAE, en especial a los de la carrera de Mercadotecnia de la Universidad Técnica del Norte, quienes forjaron en mi conocimientos teóricos y prácticos que me servirán para la vida profesional; y también instruyeron valores que son importantes en el desempeño ético de la vida diaria.

También mi agradecimiento más sincero a la Mutualista Imbabura y a todos sus funcionarios y directivos.

Santiago

# CAPÍTULO I

## 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.

### 1.1. ANTECEDENTES.

Imbabura está constituido por seis cantones los cuales son: Otavalo, Cotacachi, Antonio Ante, Pimampiro, Urcuquí y su capital Ibarra. La ciudad de Ibarra conocida también como Ciudad Blanca, es una escala tanto para turistas nacionales como internacionales, es de esta manera que podremos encontrar varias sucursales tanto de entidades bancarias, cooperativas y mutualistas.

En la actualidad, nuestro país también ha incrementado la necesidad de volverse más competitivo, ya que se ha reconocido que la calidad y el bienestar de los clientes es un aspecto relevante para la toma de decisiones, y muy especial para llegar a ser una de las fuerzas nacionales y tratar de volverse un producto o servicio internacional.

En nuestra provincia de Imbabura y en especial en el cantón Ibarra también las empresas, sociedades, asociaciones, entre otras; requieren implementar un sistema de gestión de calidad ya que la intención de ellas debe ser mejorar la satisfacción de los clientes y de esta manera poder estandarizar los productos y servicios para que todos puedan gozar de una impecable atención.

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad nos permitirá estandarizar nuestros servicios para en el futuro ofrecer de una mejor manera la atención que el cliente requiere. A través de esto las entidades financieras puede ganar un mayor reconocimiento siendo más competitiva con los servicios que otorgaría. La gran mayoría de mutualistas en el Ecuador no tienen implantado este sistema, lo cual no les permite conocer con exactitud la asistencia que prestan a sus clientes.

La matriz de la Mutualista Imbabura se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Ibarra en la Calle Oviedo 7-29 entre Bolívar y Olmedo, teniendo como principal objetivo Ser una Institución líder en el campo del Mutualismo, contribuyendo al bienestar familiar proporcionando a nuestros asociados servicios y productos innovadores y de calidad; brindando seguridad y confianza, mediante el apoyo de un equipo de colaboradores altamente productivo, competitivo y motivado; aumentando así la lealtad de nuestros clientes.

Dado a la gran competitividad que existe en el mercado financiero la Mutualista Imbabura ve la necesidad de implantar un Sistema de Gestión de Calidad para de esta manera obtener una mejor calificación ante su entidad controladora la cual es la Superintendencia de Bancos, esto generará una mayor confianza tanto para directivos, funcionarios, empleados y principalmente para sus clientes, de esta manera la imagen corporativa de la entidad se verá favorecida en el futuro para el cumplimiento de sus metas y principalmente sus objetivos planteados a futuro.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL.**

Realizar un diagnóstico situacional para la Matriz de la Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra, a través de la elaboración de la matriz FODA

### **1.2.2. OBJETIVO ESPECÍFICO.**

1.2.2.1 Evidenciar los aspectos más importantes de los procesos de gestión

1.2.2.2 Identificar las oportunidades para poder mejorar la calidad de los procesos

1.2.2.3 Determinar las debilidades de la Mutualista Imbabura para optimizar la calidad de los servicios

1.2.2.4 Desarrollar un sistema basado en el conocimiento de las necesidades de los clientes y la mejora de la satisfacción del cliente

### **1.2.3. VARIABLES DIAGNÓSTICAS.**

1.2.3.1 Procesos de Gestión.

1.2.3.2 Calidad de los procesos.

1.2.3.3 Calidad del servicio y atención al cliente

1.2.3.4 Mejora Continua.

### **1.3. INDICADORES DE LAS VARIABLES DIAGNOSTICAS.**

#### **1.3.1 PROCESOS DE GESTION**

- Planificación
- Acciones correctivas y preventivas
- Políticas y normas.

#### **1.3.2 CALIDAD DE LOS PROCESOS**

- Planificación
- Documentación
- Procesos de prestación del Servicio

### **1.3.3 CALIDAD DEL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE**

- Tecnología
- Personal capacitado
- Infraestructura

### **1.3.4 MEJORA CONTINUA**

- Satisfacción Cliente Interno
- Satisfacción Cliente Externo
- Eficiencia
- Eficacia

## **1.4 METODOLOGÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **1.4.1 INFORMACIÓN PRIMARIA**

La información primaria a utilizarse para la elaboración del siguiente diagnóstico situacional es la siguiente:

- Encuestas
- Entrevistas

### **1.4.2 INFORMACIÓN SECUNDARIA**

La información secundaria a utilizarse para la elaboración del siguiente diagnóstico situacional es la siguiente:

- Textos especializados
- Manuales
- Publicaciones
- Periódicos
- Revistas
- Internet

### 1.5 MATRIZ DE LA RELACIÓN DIAGNÓSTICA

OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADOR	FUENTE	TÉCNICA	PÚBLICO META
Evidenciar los aspectos más importantes de los procesos de gestión de los procesos de gestión	Procesos de Gestión.	Planificación	Primaria	Encuesta	Empleados
		Acciones correctivas y preventivas	Primaria	Encuesta	Empleados
		Políticas y normas	Primaria	Entrevista	Gerente General

Identificar las oportunidades para poder mejorar la calidad de los procesos	Calidad de los procesos.	Planificación	Primaria	Encuesta	Empleados
		Documentación	Primaria	Encuesta	Empleados
		Procesos de prestación del Servicio	Primaria	Encuesta	Empleados
Determinar las debilidades de la Mutualista Imbabura para optimizar la calidad de los servicios	Calidad del servicio y atención al cliente	Tecnología.	Primaria	Encuesta	Empleados
		Personal capacitado	Primaria	Encuesta	Empleados
		Infraestructura	Primaria	Encuesta	Empleados
Desarrollar un sistema basado en el conocimiento de las necesidades de los clientes y la mejora de la satisfacción	Mejora Continua.	Satisfacción Cliente Interno	Primaria	Encuesta	Empleados
		Satisfacción Cliente Externo	Primaria	Encuesta	Cliente
		Eficiencia	Secundaria	Manuales	Cliente

del cliente		Eficacia	Secundaria	Manuales	Cliente
-------------	--	----------	------------	----------	---------

## 1.6 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

De acuerdo a los datos obtenidos en la Mutualista Imbabura la población a investigarse serán todos los funcionarios y empleados de la misma, que son 21 en total.

### 1.6.1 Cálculo de la muestra

Después de haber realizado las encuestas a los funcionarios y empleados de la Mutualista Imbabura, se tomará en cuenta la cartera de clientes, en virtud de que es un número bastante amplio es necesario sacar una muestra mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 d^2 N}{e^2 (N-1) + Z^2 d^2}$$

Z= 0.95 nivel de confianza

d= 0.5

N=9800

e= 0.05 nivel de error

Aplicando esta fórmula tenemos una muestra de 365 personas las cuales son el número de clientes que tenemos que realizar la encuesta.

## 1.6 Evaluación de la Información

### 1.6.1 Evaluación de la Información de los Empleados de la Mutualista

Para la realización de este trabajo y para efectuar el diagnóstico situacional de esta institución, me he permitido realizar la investigación a todos los funcionarios y empleados de la misma, en un censo, ya que la población a sondear son 21 personas. Esto me permitirá tener una percepción más clara de lo que los empleados de la mutualista tienen para la entidad en la que trabajan, ya que ellos son los primeros que tiene que estar satisfechos para realizar su trabajo de la mejor manera.

De acuerdo al estudio realizado a los empleados de la Mutualista Imbabura tenemos como resultado lo siguiente:

#### 1. Qué tiempo trabaja usted en la Mutualista Imbabura?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1-3 años	10	47.62
4-6 años	5	23.81
7-10 años	4	19.05
mas de 11	2	9.52
TOTAL	21	100.00

## TIEMPO DE TRABAJO

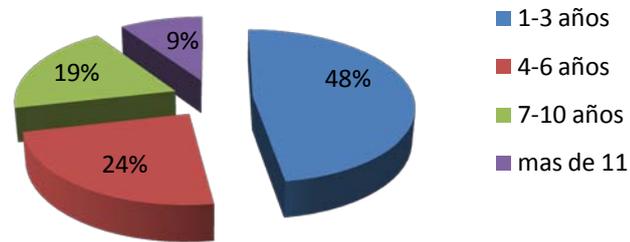


GRAFICO 1

### 1.1 Análisis:

Según los datos obtenidos en el levantamiento de la encuesta, del 100% de la nómina laboral, el 48% de los empleados se integró a esta institución y esta trabajando de 1 a 3 años, asimismo el 24% de ellos labora de 4 a 6 años, así también vemos que entre 7 a 10 años existe un porcentaje significativo ya que en este rango existe un 19% y finalmente el 9% trabajan más de 11 años. Lo cual me permite afirmar que existe un porcentaje alto de personal nuevo y también existe un alto grado de personas que tienen mucha experiencia y que ellos sacan adelante a la institución.

### 2. Tiene comodidad al realizar su trabajo?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
total.comodo	12	57.14
media.comodo	8	38.10
incomodo	1	4.76
TOTAL	21	100.00

## COMODIDAD DEL TRABAJO

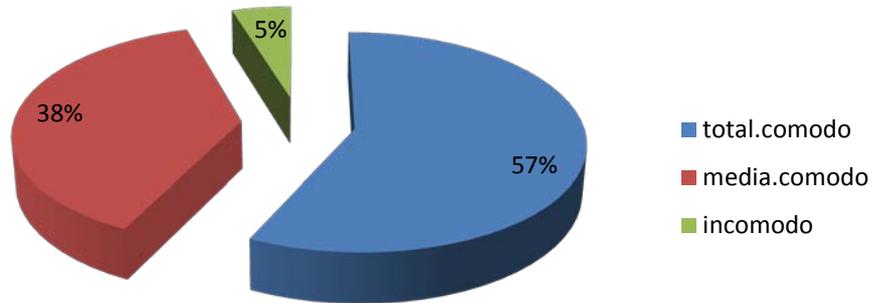


GRAFICO 2

### 2.1 Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 57% de ellos se siente totalmente cómodo realizando su trabajo, y esto nos da una clara visión de lo importante que significa esto para el desenvolvimiento de sus actividades, así también el 38% nos dice que están medianamente cómodos ejecutando su labor, y finalmente el 5% nos dice que se siente incómodo. De esta manera afirmamos que el 95% de los empleados está realizando su trabajo con comodidad.

### 3. Considera que las instalaciones y equipos de la Mutualista Imbabura son:

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
muy apropiado	13	61.90
media.aprpiado	8	38.10
inapropiado	0	0.00
TOTAL	21	100.00

### INSTALACIONES Y EQUIPOS

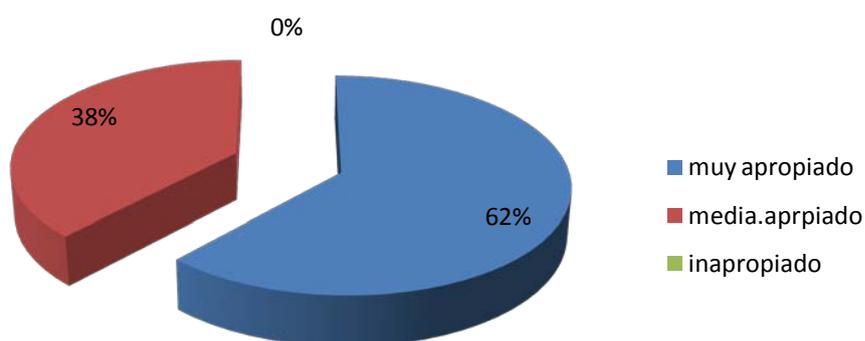


GRAFICO 3

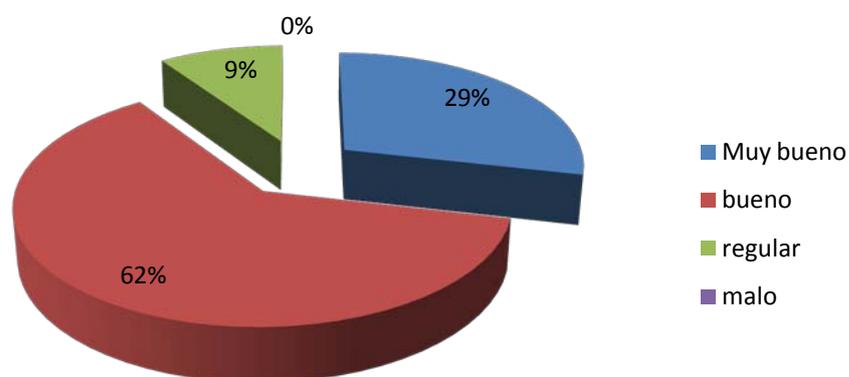
#### 3.1 Análisis:

Según los datos recopilados por esta encuesta, los empleados manifiestan que las instalaciones y los equipos de la institución son muy apropiadas en un 62%, también afirman que son medianamente apropiados en un 38%, lo que nos da el 100% de los encuestados, esto nos dice que ninguno de ellos piensa que sus equipos e instalaciones son inadecuados lo que nos da una idea de donde están trabajando los de personal.

#### 4. El ambiente de trabajo en la Mutualista Imbabura es:

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	6	28.57
bueno	13	61.90
regular	2	9.52
malo	0	0.00
TOTAL	21	100.00

AMBIENTE DE TRABAJO



#### 4.1 Análisis :

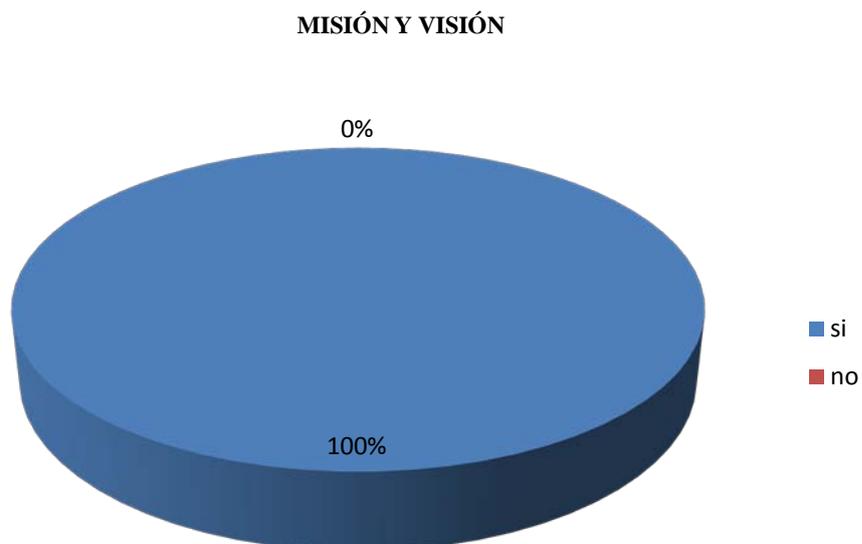
Del 100% de la población

GRAFICO 4

investigada, el 62% de ellos nos dicen que el ambiente de trabajo es bueno, el 29% afirma que es muy bueno, el 9% nos dice que es regular y finalmente ninguna persona nos manifiesta que es mala. Esto nos quiere decir que los empleados se sienten bien realizando su trabajo y que por lo tanto podrán realizarlo de una mejor manera.

#### 5. Conoce la misión y la visión de la Mutualista Imbabura?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
si	21	100.00
no	0	0.00
TOTAL	21	100.00



**GRAFICO 5**

### 5.1 Análisis:

Los datos obtenidos en esta pregunta son muy relevantes ya que del 100% de la población, el 100% manifiesta que si conoce la misión y visión de la Mutualista. Lo que nos da una visión clara y es de gran ayuda para la realización de este trabajo ya que deberán saber dichos argumentos para que ellos puedan llegar a las metas y objetivos planteados por la institución, y así también pueden ayudar al mejoramiento de la atención y servicio al cliente de la Mutualista Imbabura.

### 6. Cómo se le comunica las decisiones que toman las autoridades?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
memos	18	60.00
oficios	5	16.67
verbal	3	10.00
otros(mail)	4	13.33
TOTAL	30	100.00

## COMUNICACIÓN DE LAS DECISIONES

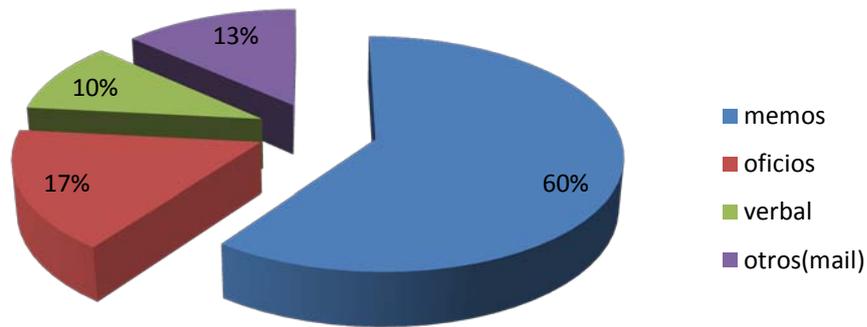


GRAFICO 6

### 6.1 Análisis:

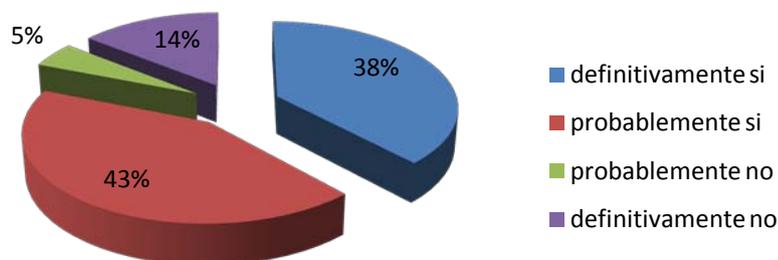
Del 100% de la población investigada, el 60% expresa que las autoridades les comunican las decisiones mediante el envío de memos que es una de las formas más utilizadas por las empresas y la cual le ha dado buenos resultados, ya que los empleados se comunican de mejor manera y están informados de lo que las autoridades deciden, también existen informes que se mandan por medio de oficios en un 17%, de forma verbal en un 13% y finalmente y una herramienta muy valiosa en esta época tecnológica que vivimos es el envío de mails, que forma parte de la comunicación interna de los empleados.

### 7. Conoce usted el Plan Estratégico de la Mutualista Imbabura?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
definitivamente si	8	38.10
probablemente si	9	42.86
probablemente no	1	4.76

no		
definitivamente no	3	14.29
TOTAL	21	100.00

#### PLAN ESTRATEGICO



#### 7.1 Análisis:

Según el estudio realizado, los empleados señalan que probablemente si conocen el plan estratégico de la Mutualista esto es en un porcentaje de 43% lo cual nos indica que hay que realizar y dar a conocer de una mejor manera el plan que existe y que no conocen los empleados, pero también existe un 38% que dicen saber totalmente el plan lo que nos muestra que hay mucha entrega de parte de muchos de los empleados, asimismo existe un 14% y un 5% que dicen que definitivamente no y probablemente no respectivamente que nos muestra que hay que realizar una estrategia para comunicar y dar a conocer este plan que es de mucha importancia para el desarrollo de las actividades de la Mutualista Imbabura.

#### 8. Cada qué tiempo recibe capacitación?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
trimestral	3	14.29
semestral	5	23.81
anual	10	47.62
otros(nunca)	3	14.29
TOTAL	21	100.00

#### CAPACITACIÓN

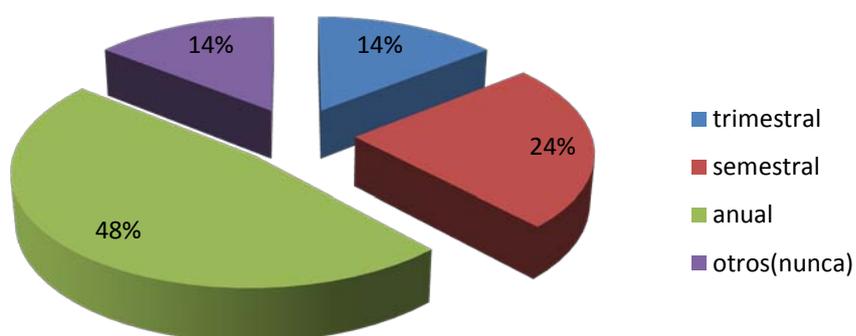


GRAFICO 7

#### 8.1 Análisis:

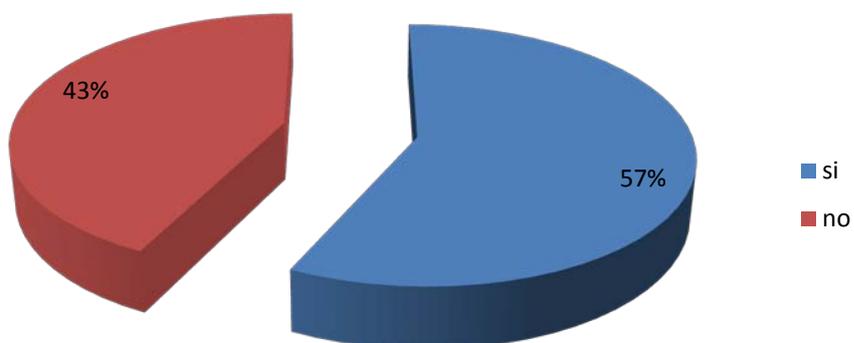
En lo referente a la capacitación hay un 48% que dice recibir capacitación anualmente, el 24% expresa recibir semestralmente lo que me parece muy provechoso para el desempeño laboral y profesional de cada elemento de la institución, pero de la misma manera hay un 14% para personas que toman la capacitación trimestralmente, pero otros afirman que nunca reciben capacitación, lo que indica que hay que ejecutar un

plan para desarrollar capacitaciones para todo el personal y no solamente para algunos.

**9. La Mutualista Imbabura mantiene identificados y definidos los procesos que ejecuta?**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
si	12	57.14
no	9	42.86
TOTAL	21	100.00

**IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS EJECUTADOS**



**GRAFICO 8**

### 9.1 Análisis:

Del 100% de la población, manifiesta el 57% de ellos que si se encuentran identificados y definidos los procesos que ejecutan, así también el 43% restante afirma claramente que no se encuentra identificado ninguno de ellos, también dicen que tal vez si están identificados dichos procesos pero que no les pone en marcha por medio de los mismos.

### 10. Conoce usted que es un Sistema de Gestión de Calidad?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
si	16	76.19
no	5	23.81
TOTAL	21	100.00

### CONOCE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

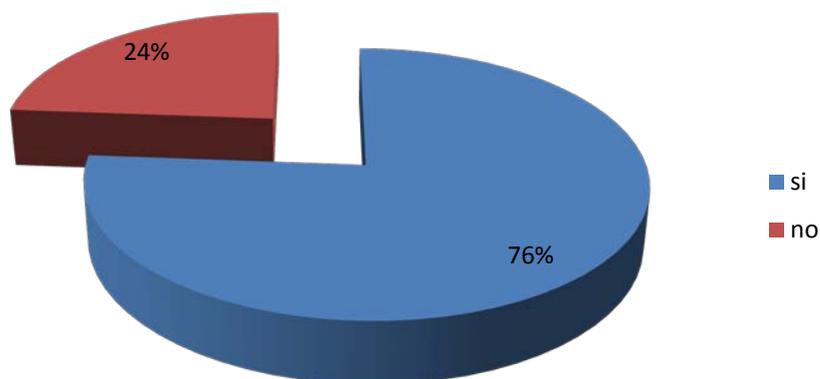


GRAFICO 9

#### 10.1 Análisis:

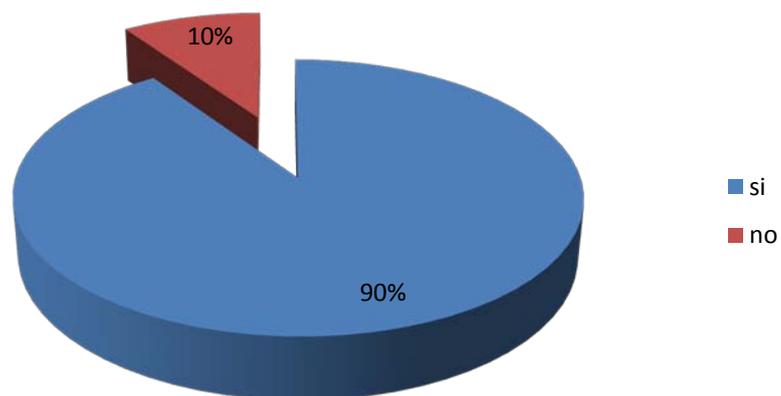
Del 100% de la población el 76% dice conocer que es un Sistema de Gestión de Calidad y que la implementación de este sería de mucha importancia para el desarrollo y crecimiento institucional de la Mutualista Imbabura, pero también existe un 24% de ellos que no saben que es este sistema y no dieron ninguna aportación para este.

#### 11. Ha escuchado sobre la norma ISO 9001-2000?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
----------	------------	------------

si	19	90.48
no	2	9.52
TOTAL	21	100.00

**NORMA ISO 9001-2000**



**GRAFICO 10**

**11.1 Análisis:**

Según los encuestados, el 90% de ellos expresa haber escuchado o conocer claramente lo que es la norma ISO 9001-2000 y de igual forma que la pregunta anterior sería de vital importancia para la Mutualista Imbabura, y el 10% dice no conocer ni haber escuchado sobre esta norma.

## 12. DATOS TÉCNICOS:

### SEXO

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
masculino	13	61.90
femenino	8	38.10
TOTAL	21	100.00

### SEXO

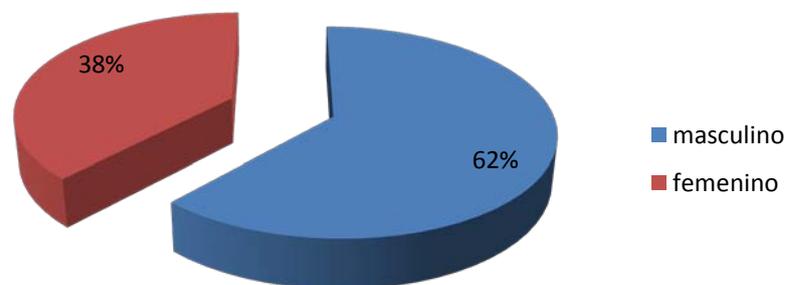


GRAFICO 11

### 12.1 Análisis:

Del 100% de los encuestados el 62% de ellos son de género masculino y el 38% es femenino. Aquí existe un 24% de diferencia entre los empleados hombres y mujeres.

## EDAD

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-25	3	14.29
26-35	9	42.86
36-45	8	38.10
46-55	1	4.76
mas 56	0	0.00
TOTAL	21	100.00

### EDAD

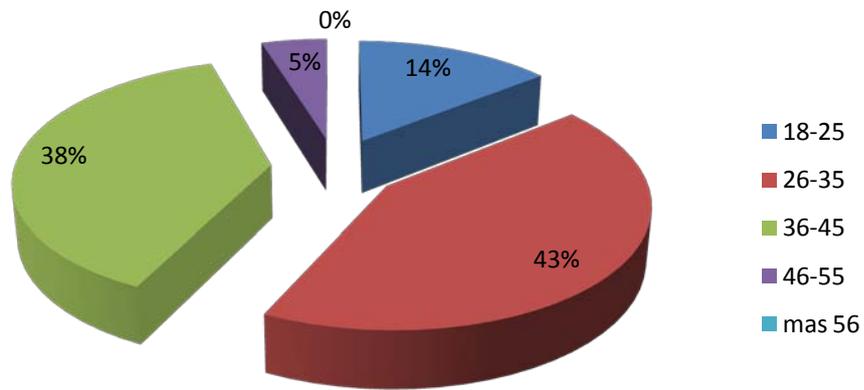


GRAFICO 12

#### 12.2 Análisis:

El mayor número de empleados está entre las edades de 26 a 35 años, también otro indicador alto es de 36 a 45 con un 38%, pero sin dejar de lado los de 18 a 25 años y de 46 a 55 con un porcentaje del 14 y 5% respectivamente, esto nos da una clara visión del trabajo entre la experiencia y la juventud.

### NIVEL DE INSTRUCCIÓN

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE

primaria	0	0.00
secundaria	2	9.52
superior	19	90.48
ninguno	0	0.00
TOTAL	21	100.00

### NIVEL DE INSTRUCCIÓN

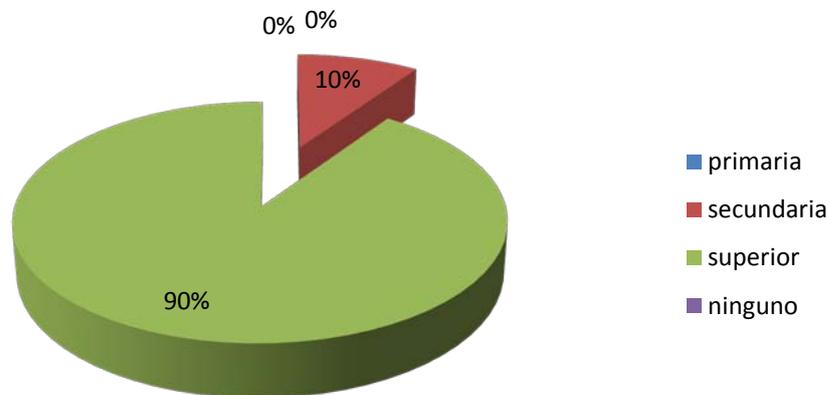


GRAFICO 13

### 12.3 Análisis:

Finalmente, el nivel de instrucción de los empleados de la Mutualista tiene una variable importante ya que en el 90% de la población tiene una instrucción superior lo que significa que brindan un servicio de calidad y profesionalismo, pero también existe en un nivel de instrucción secundaria que expresa el 10% de las encuestas que se podría mejorar aún más capacitando y formando a las personas que tienen el nivel de instrucción secundaria.

## **1.6.2 MATRIZ FODA EMPLEADOS MUTUALISTA IMBABURA**

### **1.6.2.1 FORTALEZAS**

- Los empleados consideran que sus equipos e instalaciones son muy apropiados para realizar su trabajo.
- El personal se siente cómodo realizando su trabajo
- El ambiente de trabajo en la mutualista Imbabura es muy bueno.
- El personal conoce la misión y visión de la mutualista
- Los empleados conocen el Plan estratégico de la Mutualista.

### **1.6.2.2 OPORTUNIDADES**

- Debido al trabajo realizado en la mutualista existen oportunidades de crecimiento institucional y profesional.
- La capacitación constante del personal ayuda a la ampliación de la cobertura de la institución.
- El conocimiento del Sistema de Gestión de calidad es muy importante para la evolución de la entidad.

### **1.6.2.3 DEBILIDADES**

- Poca experiencia del personal nuevo de la entidad.
- Las comunicaciones verbales no confirman la recepción de las noticias.
- Los procesos de calidad dentro de la institución no están identificados y definidos.

## 1.7 Evaluación de la Información de los Clientes de la Mutualista

Por otro lado de acuerdo al estudio realizado a los clientes de la Mutualista Imbabura, en virtud de que el número es bastante amplio, se tomará en cuenta la cartera de clientes de la institución, por lo tanto es necesario sacar una muestra mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 d^2 N}{e^2 (N-1) + Z^2 d^2}$$

Z= 0.95 nivel de confianza

v= 0.5

N=9800

e= 0.05 nivel de error

Aplicando esta fórmula tenemos una muestra de 365 personas, las cuales son el número de clientes que se ha realizado las encuestas. Estas encuestas se las ejecuto en las mismas instalaciones de mutualista, ya que es la fuente de información más importante y determinante para la realización de este trabajo de investigación.

Por lo tanto me permito realizar una evaluación de la información con los datos confrontados del sondeo de las encuestas registradas a los clientes de la Mutualista Imbabura.

### 1. Qué servicio a solicitado usted en la Mutualista Imbabura?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
libreta de ahorros	353	63.26
tarjeta de debito	100	17.92
credito	56	10.04
plazo fijo	7	1.25
tarjeta de credito	42	7.53
TOTAL	558	100.00

SERVICIOS DE LA MUTUALISTA

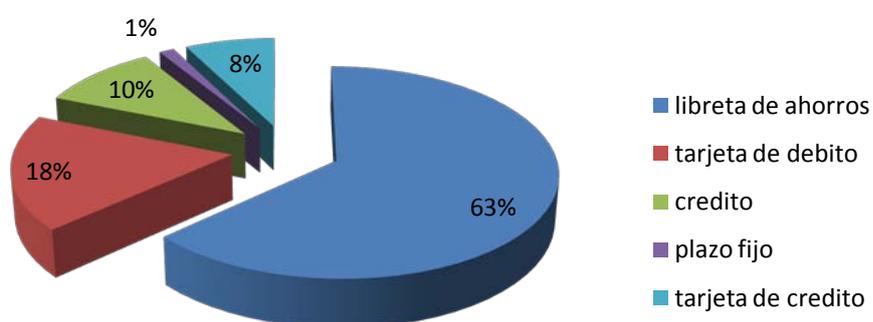


GRAFICO 14

## 1.1 Análisis:

De la muestra tomada de la cartera de clientes de la Mutualista Imbabura, del 100% de los encuestados, el 63% afirman tener libreta de ahorros pero esta variable puede subir ya que algunos clientes tienen su libreta de ahorros pero también tienen un crédito o una tarjeta de débito de la Mutualista Imbabura, de esta manera también tenemos con un 18% que dice haber recibido el servicio de la tarjeta de débito, el 10% de la muestra dice tener un crédito, este puede ser para la obtención de un automóvil, de una casa, entre otros servicios adicionales de este indicador, con un 8% también existen personas que tienen la tarjeta de crédito de la Mutualista Imbabura que tiene una alianza estratégica con el Banco del Austro, y finalmente con el 1% existen personas que tienen su dinero a plazo fijo.

## 2. Considera usted que la atención que brinda la Mutualista Imbabura es:

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
muy buena	32	8.77
buena	177	48.49
regular	121	33.15
mala	34	9.32
muy mala	1	0.27
TOTAL	365	100.00

### ATENCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

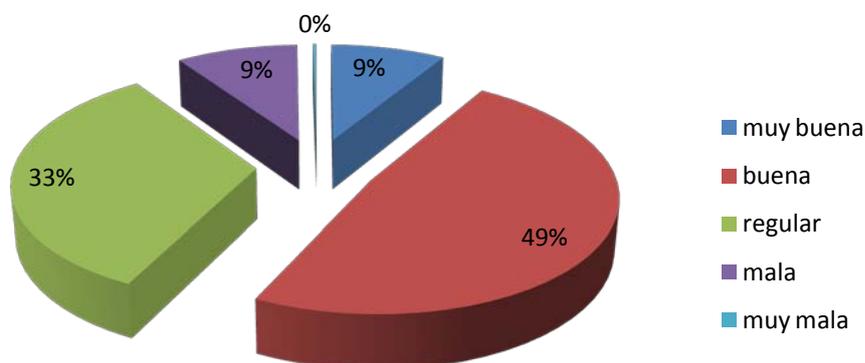


GRAFICO 15

#### 2.1 Análisis:

Según los encuestados, la atención que brinda la Mutualista Imbabura es Buena esto con un porcentaje del 49%, con un 33% dicen que la atención es regular y con el 9% cada una afirman que la atención es muy buena y mala, esto nos deja una opción para superarnos cada vez mas ya que esta pregunta es muy importante para el trabajo ya que estamos midiendo el nivel de satisfacción de los clientes y revisando este patrón nos indica que debemos mejorar la atención mucho en el futuro.

#### 3. Qué tiempo le ha tomado recibir el servicio?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1-5 min	22	6.03
6-10 min	175	47.95
10-15 min	131	35.89
16-20 min	33	9.04

mas 21	4	1.10
TOTAL	365	100.00

### TIEMPO DE ESPERA

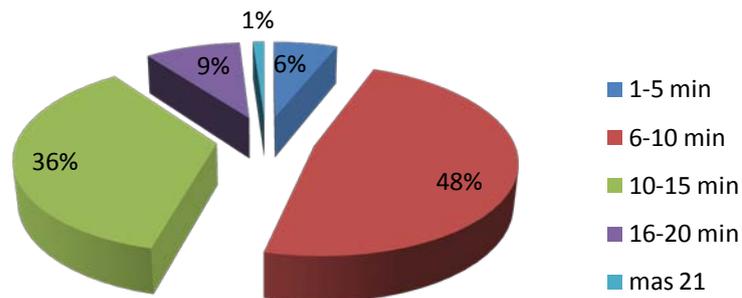


GRAFICO 16

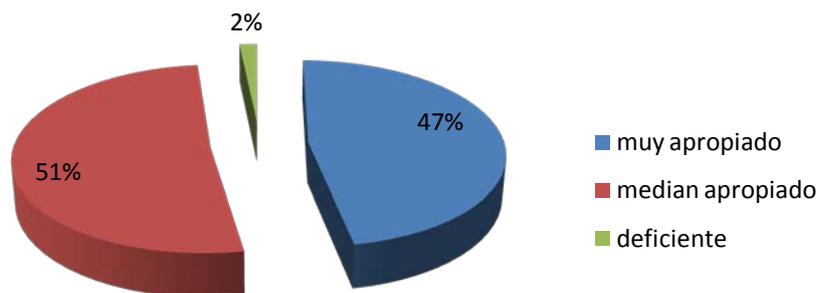
### 3.1 Análisis:

Según los encuestados, el 48% de ellos afirman que se han demorado al recibir un servicio de parte de los empleados de la Mutualista alrededor de 6 a 10 minutos, el 36% dice haberse demorado de 10 a 15 minutos, el 9% de 16 a 20 minutos, de 1 a 5 el 6% y más de 21 minutos el 1%. Esto nos da una visión clara de las cosas que habrá que mejorar en el desarrollo de este trabajo ya que debemos establecer un tiempo límite entre la interacción del cliente con la Mutualista Imbabura.

**4. El espacio físico donde tramita los servicios de la Mutualista Imbabura es:**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
muy apropiado	172	47.12
median apropiado	187	51.23
deficiente	6	1.64
TOTAL	365	100.00

**ESPACIO FÍSICO DE LA MUTUALISTA**



**GRAFICO 17**

**4.1 Análisis:**

De la muestra establecida, el 51% de los encuestados manifiesta que el espacio físico donde tramita los servicios de la Mutualista Imbabura es medianamente apropiado, el 47% expresa que es muy apropiado y el 2% dice que el espacio físico es deficiente. De esta manera podemos ver que el área física es de mucho agrado para los clientes ya que aparentemente es adecuado para los trámites de los servicios requeridos por ellos.

**5. Considera que el nivel de capacitación de los funcionarios es:**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
muy adecuado	121	33.15
media adecuado	213	58.36
inadecuado	31	8.49
TOTAL	365	100.00

## CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS

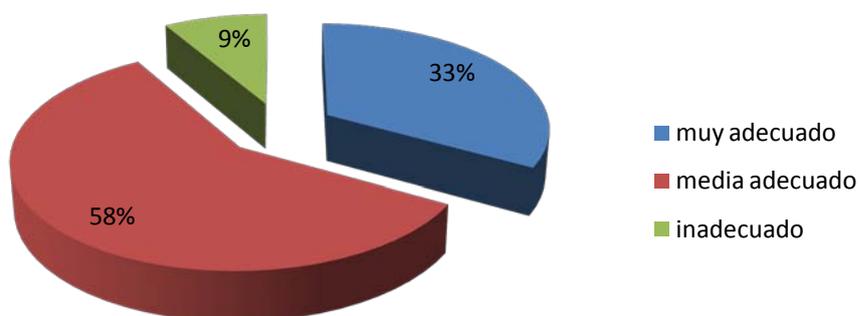


GRAFICO 18

### 5.1 Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 58% considera que el nivel de capacitación de los empleados es medianamente adecuado ya que ellos se manejan profesionalmente y con valores, asimismo el 33% dice que los empleados están muy bien capacitados para realizar su trabajo y finalmente un 9% expresa que los empleados deberían capacitarse de una mejor manera sobre todo en lo que concierne a servicio y atención al cliente.

### 6. En su opinión, el trámite para que le brinden un servicio en las dependencias de la Mutualista Imbabura es:

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
muy eficiente	36	9.86
poco eficiente	187	51.23
ni eficienti ni ineficienti	118	32.33

poco deficiente	24	6.58
muy deficiente	0	0.00
TOTAL	365	100.00

### SERVICIO AL CLIENTE

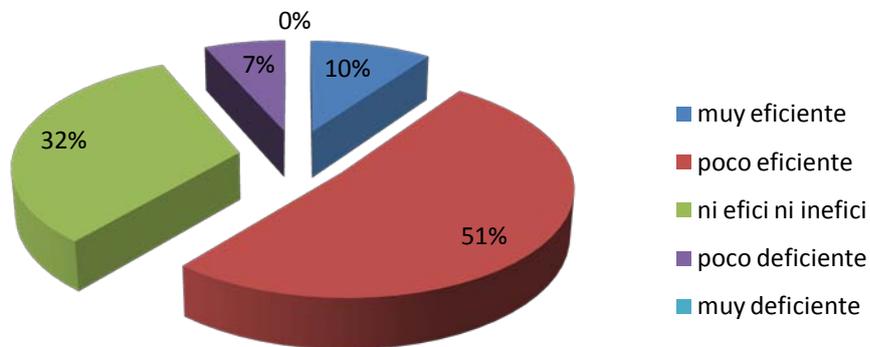


GRAFICO 19

#### 6.1 Análisis:

Según la muestra aplicada, los clientes afirman en un 51% que es poco eficiente el trámite para que le brinden un servicio en las dependencias de la Mutualista Imbabura, ya que se podía realizar de una manera más ágil, de esta misma forma dicen en un 32% que no es ni eficiente ni deficiente, pero al igual que el primer parámetro la gente piensa en un 10% que es muy eficiente y con un 7% las personas que creen que es poco deficiente.

#### 7. En su opinión la Mutualista Imbabura trabaja bajo términos de eficiencia y calidad en la prestación de servicios?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
total acuerdo	26	7.12
median acuerdo	188	51.51
ni acuerdo ni desa	131	35.89
media desacuerdo	18	4.93
total desacuerdo	2	0.55
TOTAL	365	100.00

### EFICIENCIA Y CALIDAD DEL SERVICIO

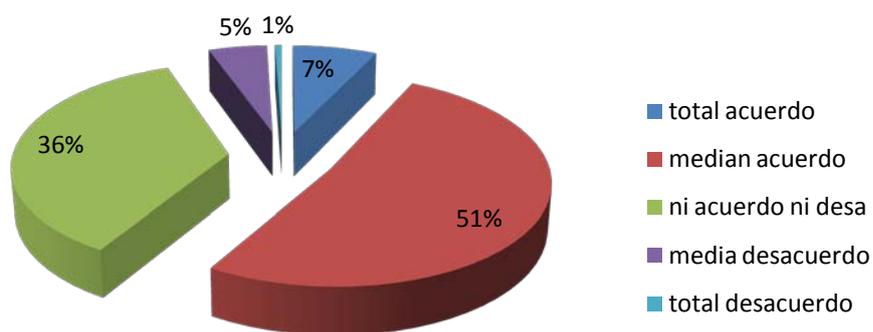


GRAFICO 20

#### 7.1 Análisis:

Al igual que la pregunta anterior sobre la eficiencia y la calidad de la prestación del servicio, un 51% dice que esta medianamente de acuerdo con lo realizado por los funcionarios y empleados de la Mutualista Imbabura, el 36% manifiesta no estar ni de acuerdo ni desacuerdo, con un 5 y 7% están medianamente desacuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente. Esto nos da la pauta para trabajar más arduamente en lo

que concierne a calidad y eficiencia el los servicios que se presta y en la atención brindada por los empleados.

#### 8. Conoce usted que es un Sistema de Gestión de Calidad?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
si	103	28.22
no	262	71.78
TOTAL	365	100.00

CONOCE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

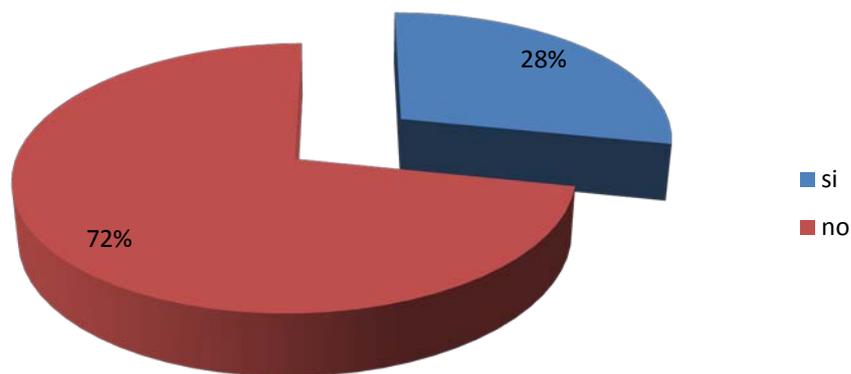


GRAFICO 21

#### 8.1 Análisis:

De las personas encuestadas, el 72% señala que si conoce lo que es un Sistema de Gestión de Calidad, lo que nos indica que podemos trabajar conjuntamente con los

empleados y clientes para el desarrollo de este sistema, pero también hay un 28% que debe ser informado de lo que significa y los beneficios que puede traer la implementación del sistema.

**9. Ha escuchado sobre la norma ISO 9001-2000?**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
si	218	59.73
no	147	40.27
TOTAL	365	100.00

## NORMA ISO 9001-2000

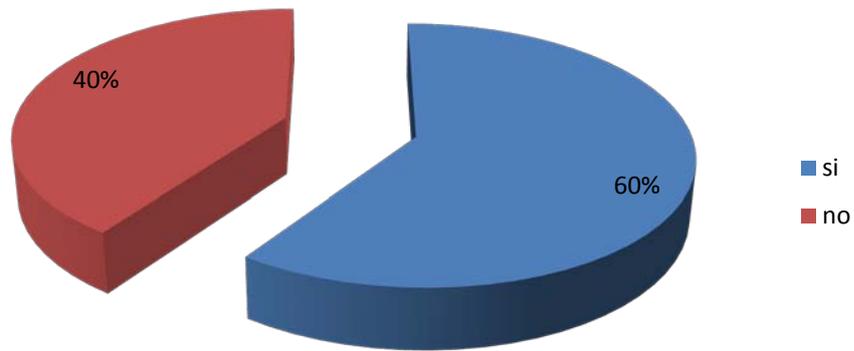


GRAFICO 22

### 9.1 Análisis:

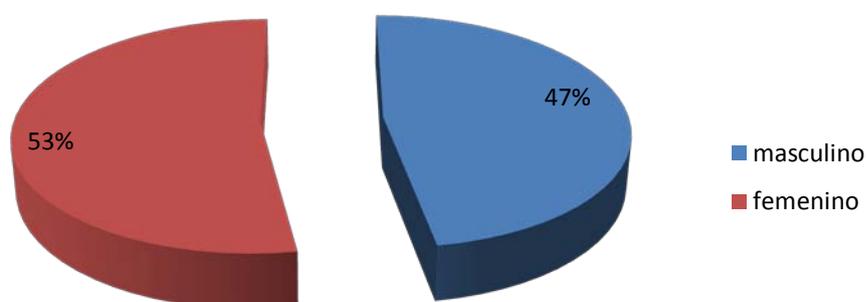
Según los encuestados dicen haber escuchado o conocer sobre las normas ISO 9001-2000 en un 60% y el restante 40% afirma no saber ni haber escuchado sobre esta norma.

## 10. DATOS TECNICOS

### SEXO

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
masculino	173	47.40
femenino	192	52.60
TOTAL	365	100.00

**SEXO**



**GRAFICO 23**

### **10.1 Análisis:**

Del 100% de los encuestados el 53% de ellos son de género masculino y el 47% es femenino. Aquí existe un 6% de diferencia entre los clientes hombres y mujeres.

## EDAD

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-25	52	14.25
26-35	125	34.25
36-45	86	23.56
46-55	72	19.73
mas 56	30	8.22
TOTAL	365	100.00

### EDAD

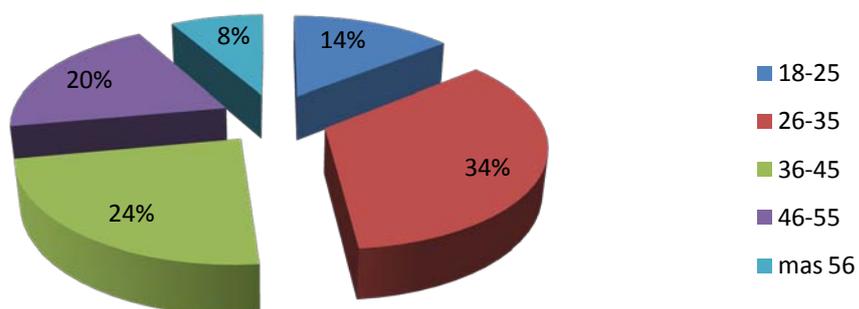


GRAFICO 24

### 10.2 Análisis:

Aquí existe una igualdad entre todas las edades porque no se separan por muchos puntos porcentuales, vemos que el 34% es el mayor número que existe y este se encuentra entre las edades de 26 a 35 años, el 24% las personas entre 36 a 45, el 20% entre 46 a 55, el 14% y el 8% son entre 18 a 25 y de mas de 56 respectivamente.

#### **NIVEL DE INSTRUCCIÓN**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
primaria	28	7.67
secundaria	165	45.21
superior	172	47.12
ninguno	0	0.00
TOTAL	365	100.00

## NIVEL DE INSTRUCCIÓN

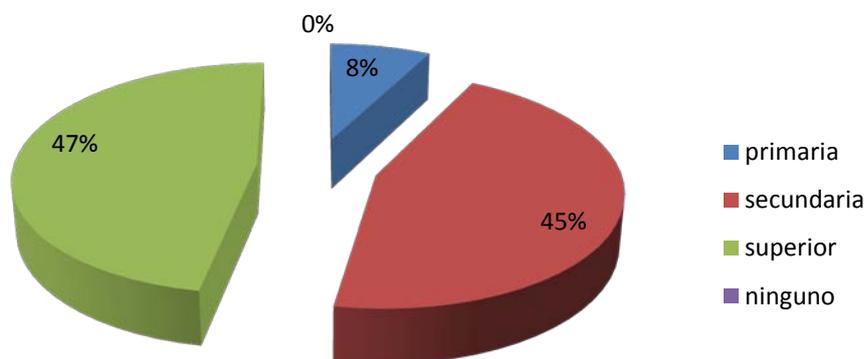


GRAFICO 25

### 10.3 Análisis:

Según los datos obtenidos, el 47% de los encuestados tiene un nivel de instrucción superior, el 45% es de nivel secundario y el 8% pertenece a el porcentaje de personas que solo cruzaron la primaria.

## 1.7.2 MATRIZ FODA CLIENTES MUTUALISTA IMBABURA

### 1.7.2.1 FORTALEZAS

- La mayoría de clientes poseen libreta de ahorros en la institución.

- La atención al cliente en la institución es muy buena.
- Los empleados tienen un alto grado de capacitación.

#### **1.7.2.2 OPORTUNIDADES**

- El espacio físico de la mutualista es muy apropiado para el desarrollo de la institución.
- Los encuestados conocen el Sistema de Gestión de calidad lo que nos da la pauta para seguir creciendo.

#### **1.7.2.3 DEBILIDADES**

- No existen cuantiosos préstamos personales en la institución
- No existen grandes inversiones a plazo fijo en la entidad.
- La atención al cliente que brinda la mutualista no es buena.
- Los empleados no tienen capacitación de atención al cliente.
- El servicio recibido no es muy eficiente.
- Los empleados no trabajan bajo términos de eficiencia y calidad.

### **1.8. Evaluación de la información de la entrevista a la Gerente General de la Mutualista Imbabura Lcda. Myriam Tafur**

Finalmente después de haber realizado la investigación y recopilación de la información de las dos fuentes muy importantes como son los clientes y los empleados de la Mutualista Imbabura, y después de ya haber evaluado sus respuestas y criterios. Me permití realizar una entrevista a la Gerente General de la Mutualista Imbabura, Lcda. Myriam Tafur, el día lunes 4 de abril del 2011 y a continuación presento el informe detallado de la información recaudada mediante la entrevista entablada con una de las altas autoridades que tiene la Mutualista Imbabura y que será un pilar importante en la realización de el diagnóstico situacional de la institución, ya que tenemos recopilada información de los clientes, empleados y directivos de la misma.

### **1. La Mutualista Imbabura fue fundada en el año de 1963, como entidad de ahorro y préstamo, ¿Como ha sido su evolución desde entonces?**

“Nosotros en realidad nacimos un 19 de noviembre de 1963 y desde esa época hemos venido contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los habitantes primero de la provincia porque la institución nació aquí en la ciudad de Ibarra como una de las primeras entidades financieras que habían aquí en la ciudad, al inicio nosotros no teníamos mucha competencia, éramos 2 o 3 entidades en ese entonces, que brindábamos el servicio del crédito, nació con una filosofía de fomentar lo que era el crédito de la vivienda más que nada porque las entidades que habían aquí no apoyaban con la generación de créditos para la construcción de casas o proyectos habitacionales y la mutualista fue creada con esa misión de ayudar a financiar el tema de la vivienda para la gente que no tenía su casa propia y en generar proyectos habitacionales propios para financiarlos a sus asociados, entonces nació como un capital semilla en cual aportaron algunos ciudadanos de aquí de la ciudad y también un aporte de entidades del exterior y un poco de fondos que puso el Banco de la Vivienda, entonces con eso se capitalizó la institución en el año de 1963 y ese capital se ha venido incrementando en estos 48 años hasta lo que es ahora la institución. Hemos crecido bastante desde esa época pero el mayor crecimiento lo hemos tenido desde los últimos 4 años en los cuales esta administración se ha propuesto mejorar la calidad de los indicadores financieros y más que nada crecer y tener un mayor número de socios, entonces nosotros hemos venido evolucionando totalmente pasando de una institución totalmente tradicionalista basada exclusivamente en el manejo del crédito de vivienda a lo que hoy en día somos, somos una entidad mucho mas abierta que tiene todo tipo de productos similares a los de un banco y que básicamente tiene una diversificación en la colocación de productos, ya no se centra únicamente en la cartera de vivienda y en la realización de productos inmobiliarios sino que hace todo tipo de colocación de créditos desde los que están basados al consumo, a la vivienda, al microcrédito y los comerciales, entonces ya entramos a competir con todo tipo de entidades financieras en el mercado y eso hace que nos vayamos posesionando y mejorando e innovándonos continuamente.”

## **ANÁLISIS:**

Según la respuesta obtenida por la Lcda. Myriam Tafur Gerente General de la Mutualista Imbabura, encontramos que la institución desde sus inicios ha estado enfocada al mejoramiento de la calidad de vida de los imbabureños, ya que nació en la ciudad de Ibarra como una de las primeras entidades de ahorro y préstamo de la ciudad, ya que esta era una de las necesidades primordiales de los habitantes de la misma. Desde entonces la institución ha venido creciendo hasta el día de hoy, siendo una institución consolidada en el mercado. Esto se debe a lo propuesto por la administración que se encuentra en vigencia ya que desean mejorar los indicadores financieros y poseer un mayor número de socios, esto es lo que ha hecho que mutualista Imbabura se haya posesionado en el mercado y que siga mejorando e innovándose continuamente.

## **2. ¿Cómo está establecida la estructura institucional de la mutualista?**

“Nosotros estamos estructurados, tenemos una matriz que está ubicada aquí en la ciudad de Ibarra y mas cuatro oficinas adicionales, una sucursal en la ciudad de Quito, una agencia en Quito en el Sur de la ciudad, una agencia en la ciudad de Otavalo y otra en la ciudad de Atuntaqui que prácticamente es nueva, se creó el año pasado o sea tenemos 5 puntos de atención al cliente.

Nuestra estructura institucional pues nosotros estamos liderados por una junta general de asociados la cual se forma de los mismos socios que tienen aquí sus depósitos y que tiene que cumplir ciertos lineamientos de carácter legal para poder asumir la calidad de miembros de la junta, participar en la sesiones y tomar las resoluciones que se requieran en función del orden del día de la convocatoria. Estamos luego precedidos por un directorio que sale de la junta general, son 5 personas que se eligen que deben igual cumplir con un perfil académico, profesional ya también deben tomar un depósito base en su cuenta por un determinado tiempo. Entonces, con esa serie de requisitos se cumple lo que es el directorio que viene a ser el gobierno corporativo de la institución. El directorio elige al Gerente General que en este caso soy Yo y después de mi persona esta una estructura organizacional basada en lo que son Jefes Comercial y luego los jefes de las distintas unidades, como la unidad de auditoría interna, la unidad de la auditoría externa, el tema de la unidad de lavado de activos que son adicionales y que son asesoramiento y apoyo a la gerencia y para la toma de decisiones.”

## **ANÁLISIS:**

Posee 5 puntos de atención al cliente, siendo la matriz en la ciudad de Ibarra y teniendo agencias y sucursales en las ciudades de Quito, Otavalo y Atuntaqui, esto ha permitido su crecimiento continuo en los últimos años, como parte de la estructura institucional, está conformada por un directorio donde forman parte socios que tienen que cumplir ciertos lineamientos y requisitos para asumir sus funciones, estos designan al Gerente General y después de ella siguen las diferentes jefaturas como jefe comercial, jefe de auditoría interna, jefe de auditoría externa y la unidad de lavado

de activos, estos a su vez dan respaldo y asesoramiento a la gerencia para las respectivas tomas de decisiones.

### **3. ¿La Mutualista Imbabura mantiene identificados y definidos los procesos que ejecuta?**

“Sí, nosotros hicimos un levantamiento de los procesos hace más o menos 2 años y hemos venido actualizando paulatinamente, este año vamos a hacer una nueva actualización porque nuestra institución está en continuo crecimiento y cada vez que se genera un producto o crece la institución o se genera una agencia o un servicio tiene que ser actualizado los procesos, entonces están identificados todos los procesos gobernantes que tenemos en la entidad que son básicamente 4 y estamos trabajando en los que son los subprocesos que ya están definidos también y estamos también en este año llegando a detallar actividades, porque la mejor realización data de llegar de un macro proceso o un proceso gobernante hasta el nivel mínimo de detalle en donde usted tenga su estructura organizacional y toda las transacciones que se desarrollan en su empresa tengan una ruta dentro de la institución, de esa manera todos sabemos hacia donde queremos ir, todos los procesos están identificados y definidos, así se evitan los cuellos de botella que generan a veces pérdidas del negocio o pérdidas operativas y se hacen más ágiles también las personas, entonces este año queremos terminar la fase de procesos llegando al máximo del detalle de nivel de actividades.”

#### **ANÁLISIS:**

Los procesos, según lo descrito por la entrevistada, han sido realizados y detallados hace aproximadamente dos años y desde entonces actualizado gradualmente según las necesidades de la entidad. Asimismo, dichos procesos han sido establecidos, desde los gobernantes que son los procesos más grandes hasta los subprocesos, que están definidos para a su vez llegar a las actividades que es el proceso más pequeño de la institución. Esto es lo que hace que acciones realizadas en la institución sean más ágiles y rápidos para una mayor eficacia de los mismos.

### **4. ¿La calidad en el servicio y atención al cliente es parte de los propósitos de la institución?**

“Sí, desde luego lo más importante y creo que es una de las partes en las cuales hemos modificado nuestro actuar, anteriormente la institución estaba basada en atender al cliente, solamente que se acerque acá a la oficina, o sea se acercaba acá a la oficina abría una cuenta, si abría en buena hora y si no habría no pasaba nada, pero ese es un error que nosotros tenemos en la mentalidad de nuestros líderes que no han sabido que el cliente siempre es lo primero y que debemos darle una atención preferencial ya que en base a los clientes es que nosotros crecemos, que tenemos una mejor solvencia o una rentabilidad; nuestra entidad es básicamente una entidad donde se vende un servicio y nosotros hemos en estos años capacitado a nuestro personal y hemos reforzado todo lo que es el área comercial. O sea nosotros antes

teníamos específicamente todas las áreas eran operativas y administrativas pero no teníamos un área comercial que se ocupe del manejo directo con el cliente, hoy tenemos en cada oficina 2 o 3 personas que son específicamente comerciales que ellas hacen la revisión de todas las transacciones que tiene el cliente e inclusive le atienden directamente al domicilio para evitar que el cliente tenga que trasladarse o poner en riesgo sus recursos cuando por ejemplo hablamos de inversiones que realiza el cliente en la institución, entonces lo que hacemos es hacerle una atención personalizada al socio y como tenemos un número de socios manejable, pues eso nos hace que a esos socios lo tengamos fidelizados con la institución y que logremos de ellos tener un nuevo crecimiento porque este es un cliente muy bien atendido usted sabe que le refiere a 10 clientes bien atendidos, pero un cliente que es mal atendido usted tendrá 100 clientes que hablen mal de usted, entonces sabemos que eso es fundamental en la organización y menos si nuestras políticas están basadas en la atención al cliente, a aparte de eso tenemos una normativa de la superintendencia de bancos que regula al área de atención al cliente en donde el cliente ya puede hacer sus reclamos, sus quejas formalmente y estas tienen que ser contestadas en un plazo determinado, caso contrario se dan por aceptados los reclamos de los socios, y esa nueva resolución que se creó hace unos 2 o 3 meses en la cual usted tiene ocho días para contestar por escrito o dar atención al reclamo de un cliente, por ejemplo un cliente dice que le han cobrado por un servicio “X” o “Y” y no está conforme por ese servicio, el cliente se acerca a al área de atención donde tenemos un formulario de quejas y reclamos que llena el cliente y ese formulario tiene que ser despachado en 8 días, entonces pasa al área que corresponda, si corresponde al área de ahorro, el área comercial, el área de crédito y se tiene que dar un informe si en realidad el cobro del cliente tiene una lógica, está justificado debidamente por ley y si no tenemos que rembolsar los valores que se han cobrado por socio, de esta manera en los 8 días nosotros tenemos la obligación de contestar y si no se da una oportuna contestación obviamente tendremos que aceptar el error que se ha cometido por parte de la entidad, así funciona hoy en día para que seamos más eficientes y que el cliente se sienta siempre confiado y atendido y que va a saber que si existe algún rubro que no esté de acuerdo a la ley puede ser rembolsado.”

#### **ANÁLISIS:**

La calidad en el servicio y la atención al cliente, es muy importante y está dentro de los propósitos de la institución, ya que el cliente es siempre lo primero para la entidad y por lo tanto hay que darle siempre una atención preferencial, por lo tanto la Mutualista Imbabura para llegar a tener una mejor atención al cliente está siempre capacitando a sus empleados para que lo atiendan de la mejor manera, esto se lo hace ya que es propósito de la institución y últimamente es parte de las obligaciones de las entidades financieras, ya que la atención al cliente está siendo normado por la superintendencia de bancos.

#### **5. ¿Cuál sería el resultado de la implementación del SGC en la mutualista Imbabura?**

“Haber, nosotros no hemos trabajado con ese sistema, pero obviamente tenemos políticas que van enfocadas al tema de la calidad, nosotros creemos que eso en función del mejoramiento continuo podemos alcanzar muchos objetivos, entonces nosotros todo el tiempo estamos medidos o controlados, porque tenemos una calificadora de riesgo, tenemos una auditoría externa que continuamente nos emite sus observaciones y comentarios, los cuales están enfocados precisamente a la calidad de la administración; y hoy en día hay una nueva resolución que mide incluso al órgano directivo que le solicita que tenga mayor eficiencia ellos también en su trabajo, es decir que en todos los estándares de la organización se aplica gestión e indicadores de calidad, de hecho los procesos que nosotros estamos enfocados arrojan unos indicadores de gestión o de calidad de gestión los cuales a cada empleado se le mide como está rindiendo dentro de la entidad y de no servir nosotros inmediatamente será remplazado, se le da un período para que se ajuste y si no cumple pues obviamente tiene que ser separado de la institución, entonces todos los empleados, todas las personas que trabajamos aquí en la organización estamos siendo medidos por indicadores, lo cual asegura que exista un mejoramiento continuo de los procesos y obviamente la institución baya mejorando continuamente para tener unos buenos indicadores.

Como usted sabe nuestros estados financieros y nuestros índices financieros son la base de nuestro trabajo, o sea ahí usted en los números puede ver reflejados los resultados de una gestión buena o mala de nuestra entidad, en nuestro caso pues dando gracias hemos tenido una evolución totalmente positiva en lo cual se puede ver como hemos crecido en nuestro nivel de activos, como hemos crecido nuestra solvencia patrimonial, como hemos mejorado nuestra utilidad; son básicamente fruto de la gestión que se hace y del monitoreo que se tiene a todos los componentes de la institución.”

#### **ANÁLISIS:**

La institución no ha trabajado bajo este sistema, pero la calidad es parte de las políticas de la misma, ya que la empresa tiene como objetivo el mejoramiento continuo y por lo tanto todos sus funcionarios están siendo medidos y evaluados para poder llegar a esta instancia de calidad. Esto se mide bajo indicadores de gestión que se aplican en la misma, estos pueden ser como el rendimiento dentro de la institución, los procesos que ejecutan y los índices financieros que son los que rigen las aspiraciones de calidad de la empresa.

#### **6. Para la estrategia de la mutualista ¿importa tanto el número o la calidad de los clientes?**

“Las 2 cosas creo que son importantes para nosotros, no podemos desmerecer que obviamente un cliente abra una cuenta de ahorros y se convierta en un socio para nosotros es muy valioso, sea que le abran la cuenta con 5 dólares como que la abra con 5000, para nosotros ya es un socio que tiene derechos en la organización, entonces nosotros medimos metas al personal enfocadas en los 2 puntos, a crecer en

número de socios pero también crecer también en temas de que tanto esos socios pueden solicitar los servicios de la institución y ser una cuenta activa o una inactiva lo que llamamos nosotros, en lo que es porcentaje de cuentas activas nosotros mantenemos un 60% del total de clientes, como clientes activos, es decir los que mueven su cuenta continuamente, y los inactivos se les llama a los que constituyen el 40% de nuestra base que por un periodo de 6 meses o mas no han hecho movimientos en su cuenta o no han efectuado ninguna transacción con la institución. El hecho que sean inactivos muchas veces no le da la calidad de que pierda la calidad de socio sino que simplemente es un cliente que tiene cierto monto de ahorro y que no ha movido su cuenta de ahorro los últimos 6 meses por esa razón para nosotros es importante obviamente que el cliente sin importar el monto que mantengan en la institución, sino que ya una vez que es socio se le hace el seguimiento y se trata de ofrecerle todos os productos o servicios que tenemos.”

### **ANÁLISIS:**

Para la Mutualista Imbabura son muy importante las 2 cosas, tanto el número como la calidad de los clientes, ya que el aumento de los mismos ayuda al crecimiento paulatino de la empresa pero también la calidad de ellos es muy importante ya que con la adquisición de los productos y servicios de la institución pueden regularmente seguir creciendo. Esto también se tiene medido ya que el 60% de los clientes son activos y los demás inactivos, esto quiere decir que el número de socios activos es lo que mueve la economía de la entidad.

### **7. ¿Cuál es el horizonte de mejoras en el corto plazo?**

“Nosotros tenemos un plan estratégico, en el cual basamos nuestro accionar, el plan estratégico esta hasta el 2011, de hecho este año vamos a empezar a elaborar el nuevo plan, fue creado con un horizonte de 3 años y básicamente lo hemos logrado cumplido en un 98% hasta la fecha, creo que básicamente nosotros nos vamos a enfocar en seguir creciendo, nuestra acción va a estar basada en crecer en número de activos, crecer en número de socios, tema de rentabilidad, incrementar la rentabilidad, mejorar solvencia, tenemos proyecto de abrir nuevas oficinas 2 al menos, en el corto plazo una en Tulcán y una posiblemente en la ciudad de Ambato y básicamente terminar todos los proyectos habitacionales que tenemos en camino que tenemos una serie de inmueble que hemos comprado con la visión de hacer proyectos habitacionales, entonces ahora estamos desarrollando 1, terminamos ese y vamos a seguir con los que tenemos ya aprobados por el municipio que son unos 2 que 3 proyectos mas uno por cada año, entonces en función de eso vamos desarrollando un crecimiento de la entidad en todo su campo, lo que es la generación de crédito, el desarrollo de proyectos, el crecimiento de puntos de atención y el pago de servicios que es una de nuestra nuevas ofertas dentro del mercado financiero, lo que es la tarjeta de crédito internacional, ya que nos salió la autorización de la superintendencia,

entonces vamos a trabajarla después del segundo trimestre y todo lo que son servicios en línea.”

#### **ANÁLISIS:**

El horizonte de mejoras en el corto plazo están establecidas en el plan estratégico de la empresa ya que tienen que regirse en él para poder cumplir sus objetivos, en el corto plazo desean abrir 2 nuevas agencias, una en la ciudad de Tulcán y otra en Ambato, asimismo terminar los proyectos habitacionales que están en curso y seguir con los proyectados para los próximos años.

#### **8. ¿Cómo ve la mutualista dentro de cinco años?**

“Nosotros la vemos como una entidad mucho más grande, una entidad ya de tamaño mediano, podría ser con unos 40 o 50 millones en activos, actualmente tenemos 25 millones en activos, es decir duplicar por lo menos los activos de la entidad; podría ser una entidad que tenga buena solvencia, al menos con unos 7 u 8 puntos de atención al cliente todos fortalecidos, un buen personal debidamente capacitado, con una baja rotación de lo que es el recurso humano, un recurso humano bien capacitado y motivado que creemos que es uno de los principales recursos que tiene la entidad, hemos hecho muchos cambios precisamente enfocados en llegar a tener un recurso humano lo que sea necesario en inversión para que el cliente se encuentre bien atendido y que todos los productos lleguen a los clientes, porque la fase de mercadeo que tenemos que hacer es muy alta, hoy tenemos mucha competencia, tenemos una zona que está llena de todo tipo de entidades financieras, tenemos una competencia bastante alta lo que es las cooperativas por ejemplo, entonces nosotros tenemos que movilizarnos todos los días salir a ir a buscar clientes, tenemos que cumplir determinadas metas para poder tener un buen balance, creemos que somos una entidad muy sólida hoy en día, tenemos mucha liquidez para afrontar cualquier tipo de riesgo, estamos convencidos de que nuestra institución ha crecido muchísimo y que hoy en día tiene una estabilidad que le damos a los clientes seguridad y confianza y que eso queremos seguir manteniendo con un crecimiento prudente de aquí en 5 años que le pueda dar al socio todos los servicios que necesita, creemos que podemos tener hasta unos 30 o 40 mil socios manejando el ritmo de crecimiento que hemos venido manejando en este tiempo y creo que ese va a ser totalmente positivo y más que nada tener el reconocimiento de nuestra provincia que es donde nosotros nos desarrollamos que es la provincia de Imbabura.”

#### **ANÁLISIS:**

Mutualista Imbabura en los próximos 5 años se ve como una empresa de constitución mediana entre los 40 o 50 millones de dólares de activos, con una mejor solvencia y con 7 u 8 puntos de atención al cliente consolidadas en el mercado. Esto principalmente lo realizarán bajo estándares de calidad del recurso humano, enfocados en la inversión en capacitación y productos o servicios de calidad relacionados con la satisfacción del cliente a la institución.

## **1.8.2 MATRIZ FODA GERENTE GENERAL MUTUALISTA IMBABURA**

### **1.8.2.1 FORTALEZAS**

- La Mutualista está orientada al mejoramiento de la calidad de vida de los clientes de la misma.
- Posee 5 puntos de atención al cliente en la provincia de Imbabura y Pichincha
- La calidad en el servicio y la atención al cliente es muy importante dentro de los propósitos de la institución.
- Parte de las políticas de la mutualista son concernientes a la calidad

### **1.8.2.2 OPORTUNIDADES**

- Según la entrevistada la institución ha venido creciendo desde su creación y puede seguir creciendo mucho mas hasta consolidarse como una institución grande en el mercado
- Los procesos se quieren llegar a definir hasta las actividades que son los procesos más pequeños
- La capacitación de los empleados es un pilar muy importante para el crecimiento de la entidad financiera
- Aspiraciones de abrir otras 2 agencias, una en la ciudad de Tulcán y otra posiblemente en Ambato

### **1.8.2.3 DEBILIDADES**

- Recientemente los procesos están siendo establecidos por la institución
- La Mutualista Imbabura no trabaja bajo un sistema de Gestión de calidad

### **1.8.2.4 AMENAZAS**

- Los créditos entregados por el BIEES (Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) a menor interés y mayor tiempo.

## **1.9 Matriz FODA Institucional**

Después de haber realizado el informe de evaluación del censo realizado a los empleados y funcionarios de la mutualista, teniendo como resultado aspiraciones y deseos de ellos, así también la encuesta realizada al principal eje del funcionamiento de la empresa como son los clientes nos dejó muchas importantes decisiones que se debe ejecutar dentro del funcionamiento y actividad de la institución, y finalmente se obtuvo resultados de la entrevista entablada con la Gerente General de la Mutualista, Lcda. Myriam Tafur, donde se vieron todos los factores que son predominantes para los altos directivos de la misma, esto ha sido de gran utilidad y para conocer más a fondo el desempeño, las actividades y el trabajo que se realiza dentro de la empresa y que hay que mejorar para seguir creciendo paulatinamente como se desea.

A continuación me permito realizar el FODA institucional, esto quiere decir de los empleados, clientes y directivos, de la Mutualista Imbabura y que será de mucha importancia para el desarrollo de la misma.

### **1.9.1 Construcción de la Matriz FODA**

#### **1.9.1.1 FORTALEZAS**

- Los empleados consideran que sus equipos e instalaciones son muy apropiados para realizar su trabajo.
- El personal se siente cómodo realizando su trabajo
- El ambiente de trabajo en la mutualista Imbabura es muy bueno.

- El personal conoce la misión y visión de la mutualista
- Los empleados conocen el Plan estratégico de la Mutualista.
- La mayoría de clientes poseen libreta de ahorros en la institución.
- La atención al cliente en la institución es muy buena.
- Los empleados tienen un alto grado de capacitación.
- La Mutualista está orientada al mejoramiento de la calidad de vida de los clientes de la misma.
- Posee 5 puntos de atención al cliente en la provincia de Imbabura y Pichincha
- La calidad en el servicio y la atención al cliente es muy importante dentro de los propósitos de la institución.
- Parte de las políticas de la mutualista son concernientes a la calidad
- Parte de las políticas de la mutualista son concernientes a la calidad
- La Mutualista Imbabura cuenta con un buen Ambiente de trabajo
- La comunicación entre los empleados y directivos es muy eficaz
- Los empleados y clientes se sienten cómodos en las instalaciones de la institución
- Existen los servicios necesarios para servir a los clientes de la Mutualista

#### **1.9.1.2 OPORTUNIDADES**

- Debido al trabajo realizado en la mutualista existen oportunidades de crecimiento institucional y profesional.
- La capacitación constante del personal ayuda a la ampliación de la cobertura de la institución.
- El conocimiento del Sistema de Gestión de calidad es muy importante para la evolución de la entidad.
- El espacio físico de la mutualista es muy apropiado para el desarrollo de la institución.
- Los encuestados conocen el Sistema de Gestión de calidad lo que nos da la pauta para seguir creciendo.

- Según la entrevistada la institución ha venido creciendo desde su creación y puede seguir creciendo mucho mas hasta consolidarse como una institución grande en el mercado
- Los procesos se quieren llegar a definir hasta las actividades que son los procesos más pequeños
- La capacitación de los empleados es un pilar muy importante para el crecimiento de la entidad financiera
- Aspiraciones de abrir otras 2 agencias, una en la ciudad de Tulcán y otra posiblemente en Ambato
- La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad
- Ampliar el número de clientes y fidelizar a los actuales
- Mantener su confianza como institución financiera ante la sociedad

#### **1.9.1.3 DEBILIDADES**

- Poca experiencia del personal nuevo de la entidad.
- Las comunicaciones verbales no confirman la recepción de las noticias.
- Los procesos de calidad dentro de la institución no están identificados y definidos.
- No existen cuantiosos préstamos personales en la institución
- No existen grandes inversiones a plazo fijo en la entidad.
- La atención al cliente que brinda la mutualista no es buena.
- Los empleados no tienen capacitación de atención al cliente.
- El servicio recibido no es muy eficiente.
- Los empleados no trabajan bajo términos de eficiencia y calidad.
- Recientemente los procesos están siendo establecidos por la institución
- La Mutualista Imbabura no trabaja bajo un sistema de Gestión de calidad
- El trámite de los servicios no es eficiente
- El tiempo de espera de los clientes para acceder a un servicio es muy largo
- La capacitación del personal no es equitativa
- El servicio y la atención al cliente no es óptima

#### **1.9.1.4 AMENAZAS**

- Los créditos entregados por el BIEES (Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) a menor interés y mayor tiempo.
- Inestabilidad económica y política del país
- El alto grado de competitividad en el mercado
- Otras instituciones financieras trabajen bajo términos de eficiencia y calidad
- Empresas ilícitas que le hagan ganar más intereses al cliente que en una institución financiera

#### **1.10 Cruces estratégicos FO FA DO DA**

##### **1.10.1 Fortalezas vs Oportunidades**

- La Mutualista Imbabura cuenta con un buen ambiente de trabajo lo que le permitirá realizar capacitaciones grupales y motivacionales.
- La comunicación entre los empleados y directivos es eficaz lo que dará a los clientes mayor confianza en la institución
- Existen servicios necesarios para satisfacer al cliente lo que permitirá acoger nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes
- Los empleados y clientes se sienten cómodos con las instalaciones de la Mutualista lo que facilitará la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad

##### **1.10.2 Fortalezas vs Amenazas**

- La Mutualista Imbabura que cuenta con un buen ambiente de trabajo podrá contrarrestar el alto grado de competencia ya que todos trabajaran en beneficio de ella.
- Los empleados y clientes se sienten cómodos en las instalaciones de la institución lo que esto puede enfrentarse a otras instituciones que trabajen bajo términos de eficiencia
- Existen los servicios necesarios para satisfacer al cliente esto nos podrá afrontar contra redes financieras ilícitas

### **1.10.3 Debilidades vs Oportunidades**

- El tiempo de espera de los clientes para acceder a un servicio es muy lento pero con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad podremos realizar un proceso más ágil
- El servicio y la atención al cliente no es óptima pero con la capacitación constante esa gran brecha podrá ser superada debido a los nuevos conocimientos que les impartirán
- El tiempo de espera de los clientes para acceder a un servicio es muy lento y realizando los procesos más ágiles y confiables podremos acoger nuevos clientes y fidelizar los ya existentes

### **1.10.4 Debilidades vs Amenazas**

- La falta de capacitación a todos los empleados lo cual no permitirá ser mayormente competitivo
- Ya que la Mutualista no brinda un servicio adecuado otras instituciones que trabajan bajo términos de calidad ganarán nuestro mercado
- El trámite de los servicios de la Mutualista es muy lento lo cual permitirá ganar el mercado a otras instituciones que pueden ser más ágiles pero ilícitas

## 1.10 Identificación del problema diagnóstico

Una vez realizado el análisis de la matriz FODA efectuado en el presente proyecto, vemos que la Mutualista Imbabura internamente no tiene mucha experiencia en lo que concierne a sus empleados, sus procesos de calidad no están identificados y definidos; por parte de los clientes, revelan que la atención al cliente que brinda la mutualista no es buena, mencionan también que sus empleados deberían capacitarse mucho más en lo que se refiere a la atención al cliente, igualmente aseguran que el servicio recibido no es eficiente y que sus empleados no trabajan bajo términos de efectividad y calidad.

Es por esto que se sugiere la **“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA MATRIZ DE LA MUTUALISTA IMBABURA DE LA CIUDAD DE IBARRA”** será un gran beneficio tanto para los directivos, empleados y primordialmente la razón de ser de la mutualista que son sus clientes.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Sistema

##### 2.1.1 Concepto de Sistema

**Banks Jerry (2004) explica: “un sistema es una asociación de partes interrelacionadas e interdependientes. El cuerpo humano por ejemplos un sistema constituido por órganos, músculos, huesos, nervios y una conciencia que une las partes.”**

**Chiavenato Idalberto (2004) manifiesta: “La palabra sistemas tiene muchas connotaciones, es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado”**

**Bertalanffy Von (2004) expresa: “el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, se deducen dos conceptos el propósito u objetivo y el globalismo o totalidad. Estos dos conceptos reflejan dos características básicas de un sistema”**

**Beer Stafford (2004) indica: “un sistema puede definirse como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre si, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre entradas y proveyendo de salidas procesadas”**

He tomado a estos cuatro escritores porque considero que han sido los más cercanos a lo que estoy proponiendo, así pues Jerry Banks explica que es una asociación de partes interrelacionadas e interdependientes; esto quiere decir que un sistema es una agrupación de partes que están directamente relacionadas entre sí pero al mismo tiempo totalmente dependientes. Asimismo, Idalberto Chiavenato manifiesta que es un conjunto de elementos interdependientes, esta afirmación es igual a la que hace el primer autor, e interactuantes lo que significa que son un grupo de elementos que constituyen un todo organizado. Bertalanffy Von expresa que es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, y finalmente Beer Stafford también

indica que es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, esto nos indica claramente la postura de cada uno de los autores e identificamos coincidencias que son fundamentales a la hora de llegar a una conclusión. Después de analizar cada una de las posturas de los diferentes escritores puedo concluir que:

Sistema primordialmente es la reunión de partes que están ligadas íntimamente pero que tienen dependencia, del tal manera que este grupo forme parte de un todo constituido y así puedan llegar a realizar una actividad y también lograr los objetivos planteados por el mismo.

### **2.1.2 Tipos de Sistema**

Existe una gran diversidad de sistemas y una amplia gama de tipologías para clasificarlos de acuerdo con ciertas características básicas, las más importantes son las siguientes:

#### **2.1.2.1.1 Sistemas Físicos o Concretos**

Compuestos de equipos, maquinaria, objetos y elementos reales. En resumen, están compuestos de un hardware. Pueden describirse en términos cuantitativos de desempeño.

#### **2.1.2.1.2 Sistemas abstractos**

Compuesto de conceptos, planes, hipótesis e ideas. Los símbolos representan atributos y objetos que muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. En resumen, cuando se componen de software.

## **2.1.2.2 En cuanto a la naturaleza**

### **2.1.2.2.1 Sistemas Cerrados**

No presentan intercambio con el ambiente que les rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Los sistemas cerrados no reciben ninguna influencia del ambiente ni influyen en este. No reciben ningún recurso externo ni producen algo para enviar afuera. En rigor, no existen sistemas cerrados, en la acepción precisa del término. Los autores han denominado sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es totalmente determinista y programado.

### **2.1.2.2.2 Sistemas Abiertos**

Presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas y salidas. Los sistemas abiertos intercambian materia y energía con el ambiente continuamente. Son eminentemente adaptativos, pues para sobrevivir deben readaptarse constantemente con las condiciones del medio.

## **2.2 Gestión**

### **2.2.1 Concepto de Gestión**

**Ivancevich John (2005) señala: “la gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso”**

**Crosby Philip (2004) expresa: “El proceso emprendido por una o mas personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar”**

He tomado estos dos autores porque dan a entender de una manera clara y explícita lo que manifiestan, de esta forma John Ivancevich señala que gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales, lo que significa que son pasos a seguir pero realizando determinadas acciones. Así también, Philip Crosby expresa que es un proceso emprendido por una persona para coordinar las actividades laborales, esto es destacado ya que al parecer la gestión es emprendida por una persona y al igual que el anterior escritor afirma que son actividades laborales y esto nos da a entender que es con la finalidad de lograr resultados de calidad. Después de haber analizado lo expuesto por estos dos autores, he llegado a una conclusión:

La gestión al igual que los sistemas es un proceso impulsado por una o varias personas para el logro de los objetivos y metas planteadas, y con el propósito de realizar de una mejor manera sus actividades laborales de muy alta calidad.

### **2.2.1 Proceso de Gestión**

Este se considera integrado, por regla general, por las funciones de gestión básicas. En el proceso tradicional de gestión se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función liderar. LA planificación determina que resultados ha de lograr la organización; la organización especifica como se lograrán los resultados planificados y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

#### **2.2.1.1 Planificar**

Esta función representa el coronamiento de la gestión. Las actividades de planificar determinan los objetivos de una organización y establecen las estrategias adecuadas para su consecución. La calidad ha de ser un objetivo de alta prioridad en la planificación.

#### **2.2.1.2 Organizar**

Una vez elaborada la estrategia, los objetivos los planes para el logro de los objetivos, los gestores deberán diseñar y desarrollar una organización apta para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Así pues, la función de organizar consiste en la creación de una estructura de relaciones de trabajo y de autoridad que mejore y mantenga la calidad.

#### **2.2.1.3 Liderar**

La función de liderar, llamada algunas veces función de dirección o de motivación, supone influir en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos. Según Deming, los gestores han de ser los líderes que marcan el camino para mejorar la calidad de productos o servicios mediante el esfuerzo de los trabajadores.

#### **2.2.1.4 Controlar**

Un gestor, finalmente debe asegurarse de que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado. LA función de controlar la gestión requiere tres elementos: 1. Normas definidas de rendimiento. 2. Información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas y 3. Acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas.

Es decir, la finalidad del control de la gestión es asegurar que la organización permanezca en la senda de la calidad que planeó seguir.

### **2.2.2 Capacidades de una Gestión**

Cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades. Una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada. Varias categorías de capacidades revisten importancia para el ejercicio de los roles de gestión. Aquí las capacidades más importantes:

#### **2.2.2.1 Capacidades Técnicas**

Las capacidades técnicas se refieren a la habilidad para utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la relación de un trabajo. Los supervisores contables, los jefes de ingeniería y los supervisores de adiestramiento han de poseer capacidades técnicas para realizar sus labores de gestión. Las capacidades técnicas adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea.

#### **2.2.2.2 Capacidades Analíticas**

Las capacidades analíticas supone la utilización de enfoques o técnicas científicas tales como la planificación de los requerimientos de materiales, modelos de control de inventarios, contabilidad de costos basadas en las actividades, previsiones y sistemas de información de recursos humanos para solucionar problemas de gestión.

#### **2.2.2.3 Capacidades para la toma de decisiones**

Todos los gestores han de tomar decisiones o han de elegir entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia. La capacidad de los gestores para la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy influida por su capacidad analítica. Una pericia analítica insuficiente se traduce inevitablemente en una toma de decisiones deficiente.

#### **2.2.2.4 Capacidades informáticas**

Los gestores con capacidades informáticas tienen una comprensión conceptual de la informática y en particular saben como utilizar el ordenador y el software en muchas facetas de su trabajo. El conocimiento informático es un factor muy valioso. En un

estudio realizado con cien directores de personal de las compañías mas importantes, siete de cada diez directores hicieron hincapié en las capacidades en el área informática estableciendo que son importantes para el progreso de la función directiva.

#### **2.2.2.5 Capacidades para tratar con las personas**

Dado que los gestores han de realizar gran parte de su trabajo por medio de otras personas, su capacidad para trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos es vital. Las capacidades para tratar con las personas son esenciales en todo y cada uno de los niveles de la organización; estos son un reflejo de la capacidad de liderazgo de un gestor.

#### **2.2.2.6 Capacidades conceptuales**

Las capacidades conceptuales consisten en la capacidad para lograr percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre si. Para mantener a una organización centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de la organización encaja e interactúa con las demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio.

### **2.3 Calidad**

#### **2.3.1 Concepto de Calidad**

**Shewhart Walter (2004) afirma: “la calidad en el centro de trabajo va mas alla de crear un producto de calidad superior a la media y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores, a precios cada vez mas competitivos; esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos”**

**Acuña Jorge (2004) expone: “calidad es adecuación al uso. Esto se define en términos del uso dado al producto y del nivel de satisfacción logrado”**

**Shewhart Walter (2004) afirma: “la dificultad para definir la calidad reside en la traducción de las necesidades futuras del usuario a características conmensurables, de forma que el producto se pueda fabricar y diseñar proporcionando satisfacción por el precio que tenga que pagar el usuario.”**

**Garvin David (2005) manifiesta:”la palabra calidad es la referencia y el objetivo de cualquier actividad desarrollada por las empresas, en consecuencia no puede ser parciales, ya que el cliente tanto externo como interno pretende un resultado global (precio, calidad, entregas, servicios, seguridad, ...) de manera que no es posible cuidar de un solo factor sin tener en cuenta los restantes. Por lo tanto el significado global tiene que hacer referencia al objetivo de excelencia al que debe de tender toda empresa”**

He tomado estas definiciones de diferentes autores ya que el concepto de calidad es muy amplio y difícil de llegar a un acuerdo entre todos, pero hay cosas que no se pueden dejar de lado al instante que se habla de calidad, como por ejemplo la eficiencia y la eficacia ya que estas dos palabras nos pueden ayudar a llegar a una conclusión, que la calidad al hablar de un producto o un servicio es ir mas allá de las expectativas que tienen los clientes. También se debe tomar en cuenta las necesidades futuras de los consumidores, pero desde el primer momento que se inicia con la producción del bien o el servicio, porque es mejor realizar las cosas bien desde el comienzo antes de que cometer los errores y luego tratar de corregirlos, ya que hasta realizar el arreglo podemos perder clientes en vez de fidelizarlos desde el comienzo. Así también, debemos adelantarnos a otras personas que realicen nuestro producto o brinden nuestro servicio pues en este tiempo debemos llegar a ser más competitivos y adelantarnos a los cambios del entorno en que desarrollamos nuestra actividad.

### **2.3.2 Origen de la Calidad**

Casi todos los estudios están de acuerdo con un punto crítico de la historia de la calidad se presentó en Japón, después de la Segunda Guerra Mundial. La industria japonesa estaba totalmente destruida y había que reconstruirla desde el principio. Un grupo de estadounidenses se dirigió a Japón para ayudar a los japoneses a construir y operar instalaciones fabriles modernas. Homer Sarasohn, uno de esos estadounidenses, enseñó a los japoneses a usar las estadísticas en los procesos de manufactura. Como el mismo dice "Pienso, en resumen, que lo que existe es un sistema... que uno no esta viendo una fábrica... que esta viendo un sistema, cuto insumo es el diseño que ha hecho uno, es el propósito por el cual se quiere que este artículo exista, así como todo lo que se requiere para llegar al cliente y colocar ese artículo en sus manos, a su entera satisfacción."

Edwards Deming es reconocido también por su contribución al resurgimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Deming fue al Japón en 1950 y dictó una serie de conferencias que les ayudó a resurgir de las cenizas.

### **2.3.3 Tipos de Calidad**

#### **2.3.3.1 Calidad Absoluta**

Es el grado en que un proceso es capaz de reproducir un diseño, es decir existe una concordancia entre el producto y su diseño. Esta es una definición del productor y es válida durante el proceso de fabricación de un producto.

#### **2.3.3.2 Calidad Relativa**

Es el grado en que un producto cumple con el fin para el cual fue creado. En otras palabras, la medida en que satisface las necesidades o requerimientos del consumidor o cliente. Esta es la definición del consumidor y es la de más importancia, pues todo

esfuerzo que conlleva a mejorar la calidad relativa se reflejará en el volumen de ventas.

Las necesidades del consumidor se plasman en el diseño; por lo que podemos afirmar que si existe calidad relativa es porque hubo calidad absoluta. Lo contrario no siempre es cierto.

## **2.4 ISO 9001:2000**

### **2.4.1 Generalidades**

La adopción de un sistema de gestión de calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de 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 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 reglamentos y los propios de la organización. En el

desarrollo de esta Norma Internacional se han tenido en cuenta los principios de gestión de calidad enunciados en las Normas ISO 9000 a ISO 9004

#### **2.4.2 Enfoque basado en procesos**

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en los procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre si. Una actividad 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.

#### **2.4.3 Relación con la Norma ISO 9004**

La Norma ISO 9004 proporciona orientación sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad que la Norma ISO 9001, especialmente para la mejora continua del desempeño y de la eficiencia globales de la organización, así como de su eficacia. La Norma ISO 9004 se recomienda como una guía para aquellas organizaciones cuya alta dirección desee ir más allá de los requisitos de la Norma ISO 9001, persiguiendo la mejora continua del desempeño. Sin embargo, no tiene la intención de que sea utilizada con fines contractuales o de certificación.

#### **2.4.4 Compatibilidad con otros sistemas de gestión**

Esta Norma Internacional se ha alineado con la Norma ISO 14001:1996, con la finalidad de aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios.

Esta Norma Internacional no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos particulares para la gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, gestión financiera o gestión de riesgos. Sin embargo, esta Norma Internacional permite a una organización integrar o alinear su propio sistema de gestión de la calidad con requisitos de sistemas de gestión relacionados. Es posible para una organización adaptar su(s) sistema(s) de gestión existente(s) con la finalidad de establecer un sistema de gestión de la calidad que cumpla con los requisitos de esta Norma Internacional.

## **2.4.5 Sistema de Gestión de Calidad**

### **2.4.5.1 Objetivo y Campo de aplicación**

#### **2.4.5.1.1 Generalidades**

La Norma Internacional ISO 9001-2000 detalla las obligaciones para un sistema de gestión de calidad siempre y cuando la empresa necesite definir su capacidad de proporcionar de una mejor manera sus productos o servicios para satisfacer las exigencias de sus clientes, así como anhela aumentar la satisfacción del cliente mediante la mejora continua de sus procesos con la aplicación de este sistema.

#### **2.4.5.1.2 Aplicación**

Para la aplicación de este sistema todos los requisitos de esta norma son de naturaleza genérica, esto quiere decir que son aplicables a todas las empresas de cualquier tipo, tamaño o producto o servicio que brinde. Cuando uno o varios de estos requisitos no sean aplicables por la naturaleza de la empresa puede definirse como una exclusión ya que la organización no puede generar dicha obligación, estas exclusiones no tendrán validez si no se las estipula en el literal 7 de esta norma.

#### **2.4.5.2 Referencias Normativas**

Este documento es sumiso a disposiciones que forman parte de esta norma y está sujeta a modificaciones y reformas que pueden afectar la realización de este sistema, por lo tanto se debe conocer las revisiones o reformas mediante un control basado siempre en las disposiciones finales de este instrumento.

#### **2.4.5.3 Términos y Definiciones**

En esta norma internacional existen términos y conceptos que se han presentado en la norma ISO 9000, y estos también son aplicables en este documento pero con algunos cambios que son: el término "organización" sustituye a la palabra "proveedor", asimismo el término "proveedor" sustituye al término "subcontratista". Igualmente en este documento se utiliza el vocablo "producto", y este puede expresar "servicio".

#### **2.4.5.4 Sistema de Gestión de Calidad**

##### **2.5.5.4.1 Generalidades**

La empresa que desee implementar el sistema de gestión de calidad debe establecer, documentar, implementar y mantener dicho sistema y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma, para efectuar este sistema la empresa debe identificar los procesos necesarios para un sistema de gestión de calidad, determinar la secuencia e interacción de dichos procesos, determinar los métodos necesarios para el control de los procesos, cerciorarse de la disponibilidad de recursos e información necesaria para el seguimientos de los procesos, efectuar un seguimiento, medición y análisis de estos procesos y finalmente efectuar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La empresa que anhele implementar el sistema de gestión de calidad debe gestionar los procesos de acuerdo con todos los requisitos de esta norma ISO 9001-2000.

#### **2.4.5.4.2 Requisitos de la Documentación**

La documentación que se debe incluir en este sistema de gestión de calidad son las declaraciones documentadas de una política de calidad con sus respectivos objetivos, un manual de calidad, los procedimientos documentados, los documentos necesarios para cerciorarse la eficaz planificación, operación y control de los procesos y por último los registros necesarios para esta norma.

En esta norma aparece el término “procedimiento documentado” y esto significa que los procedimientos sean establecidos, documentados, implementados y mantenidos; así también estos documentos del sistema de gestión de calidad pueden extenderse según el tamaño de la organización, la complejidad de sus procesos o las competencias del personal; finalmente estos documentos pueden estar en cualquier formato o tipo de medio.

#### **2.4.5.4.3 Manual de la calidad**

El manual de calidad es el instrumento más determinante del Sistema de Gestión de Calidad ya que este proporciona toda la información del mismo, ya que dentro de él se encuentra el alcance y sus exclusiones del SGC, los procedimientos documentados establecidos y una descripción de la interacción entre los procesos del sistema con la Mutualista Imbabura.

#### **2.4.5.4.4 Control de los documentos**

Los documentos requeridos por el SGC se deben controlar, los registros también son un tipo de documentos y por lo tanto también hay que controlarlos. Este control se

debe efectuar desde el inicio de su emisión, estos hay que revisar y actualizar para también aprobarlos al cabo de haberlos realizado, si existe algún cambio se los debe identificar al instante de revisarlo, cerciorarse de que los documentos se encuentren legibles, identificable y ordenados de una manera que sea fácil encontrarlos al momento de su uso.

#### **2.4.5.4.5 Control de los registros**

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

#### **2.4.5.5 Responsabilidad de la Dirección**

##### **2.4.5.5.1 Compromiso de la Dirección**

La responsabilidad de la dirección es claramente la evidencia de compromiso con el desarrollo e implementación del SGC, así como cerciorarse la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, estableciendo la política y los objetivos de calidad, llevando a cabo las revisiones por la dirección y asegurando la disponibilidad de recursos.

##### **2.4.5.1.2 Enfoque al cliente**

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

#### **2.4.5.5.3 Política de la calidad**

La alta dirección debe asegurarse de que la política de calidad es apropiada e incluya un compromiso de cumplir con la eficacia del SGC dentro de la organización, asimismo proveer un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.

#### **2.4.5.5.4 Planificación**

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquéllos necesarios para cumplir los requisitos para el producto

#### **2.4.5.5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación**

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

#### **2.4.5.5.6 Revisión por la dirección**

La alta dirección conviene revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.

## **2.4.5.6 Gestión de los Recursos**

### **2.4.5.6.1 Provisión de Recursos**

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para y mantener el SGC, aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

### **2.4.5.6.2 Recursos Humanos**

En el punto de Recursos Humanos el personal que realice trabajos debe ser oportuno con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

### **2.4.5.6.3 Infraestructura**

La organización poseer y mantener la infraestructura necesaria para la conformidad de sus clientes internos y externos, esta infraestructura incluye edificio, equipos y servicios, entre otros.

### **2.4.5.6.4 Ambiente de Trabajo**

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

## **2.4.5.7 Realización del Producto**

### **2.4.5.7.1 Planificación de la realización del producto**

La institución se obliga proyectar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe plantear los objetivos de calidad, la necesidad de establecer procesos y documentos, así como actividades requeridas como validación y seguimientos de los mismos y crear requisitos que sean necesarios para la realización del producto.

#### **2.4.5.7.2 Procesos relacionados con el cliente**

La institución debe determinar los requisitos especificados por el cliente, los requisitos no establecidos por el cliente, los requisitos legales relacionados con el producto y cualquier requisito adicional determinado por la organización.

#### **2.4.5.7.3 Diseño y desarrollo**

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto, tanto en las etapas de diseño, la revisión, verificación y validación de las mismas y por último las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

#### **2.4.5.7.4 Compras**

Para el proceso de compras la organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados, asimismo la organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para

suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. También, debe describir el producto a comprar. Finalmente corresponde implementar la inspección necesaria para adquirir el producto comprado.

#### **2.4.5.7.5 Producción y prestación del servicio**

La institución se compromete a planificar y llevar a cabo el control de la producción y de la prestación del servicio, así como la disponibilidad de información que describa al producto, la validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio y finalmente la identificación y trazabilidad que identifica el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición.

#### **2.4.5.7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición**

La organización se compromete a determinar el seguimiento y la medición a realizar, y los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la realidad de los procesos para asegurar de que esto pueda realizarse y que se realice de forma coherente.

#### **2.4.5.8 Medición, análisis y mejora**

##### **2.4.5.8.1 Generalidades**

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora.

#### **2.4.5.8.2 Seguimiento y Medición**

La satisfacción del cliente es una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información, además la organización debe llevar a cabo auditorías internas para estipular si el SGC está conforme a lo planificado, igualmente debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento y medición de los procesos y del producto

#### **2.4.5.8.3 Control del producto no conforme**

La organización debe cerciorarse de identificar y controlar que el producto sea conforme los requerimientos de la institución mediante la toma de acciones preventivas y correctivas, tomando en cuenta la naturaleza de la no conformidad.

#### **2.4.5.8.4 Análisis de datos**

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

#### **2.4.5.8.5 Mejora**

##### **a. Mejora continua**

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

#### **b. Acción correctiva**

La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

#### **c. Acción preventiva**

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

### **2.5 Diagnóstico**

#### **2.5.1 Concepto**

[www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com) (2011) manifiesta: “La palabra Diagnóstico, viene del griego Diagnostikós, en alemán se escribe: Dianose; francés: Diagnostic; inglés: Diagnostic; italiano: Diagnostico. Perteneciente o relativo a la diagnosis. Es un conjunto de signos que sirven para determinar el carácter peculiar de una enfermedad. Es la identificación de una enfermedad por sus síntomas. Existen diversos métodos y técnicas de diagnosis, entre los que cabe destacar los exámenes clínicos y la exploración radiológica. El diagnóstico clínico se fundamenta exclusivamente en los síntomas que el enfermo manifiesta fiebre, dolor, etc. El diagnóstico físico se realiza por palpación, inspección, auscultación o percusión”

El [Diccionario Encarta](#) (2009) define: “Diagnóstico como perteneciente o relativo a la diagnosis. En medicina es definida como arte o acto de conocer la

**naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus síntomas y signos. Así también es la calificación que da el médico a la enfermedad según los signos que advierte. Diagnóstico, del griego diagnosis, conocimiento. Es la acción y efecto de diagnosticar. Siendo Diagnosticar el recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza; determinar el carácter de una enfermedad mediante el examen de sus signos.”**

Después de haber investigado algunos conceptos de diagnóstico, he podido definir a que esta actividad consiste en la recolección de signos o datos que combinados que revelen un pronóstico, o sea, la evolución probable del estado de situacional del sujeto u objeto estudiado, según el tratamiento asignado. Un buen diagnóstico resulta de vital importancia para establecer los pasos a seguir en la búsqueda de soluciones para los posibles problemas.

Así también se ha podido concluir que este diagnóstico se lo puede realizar para varias etapas de la investigación, esta se la realiza recopilando información primaria y secundaria con varias herramientas indispensables como son: encuestas, entrevistas personalizadas y con información detallada de libros u otras fuentes de información como el internet.

### **2.5.2 Diagnóstico Situacional**

A la medida que una empresa crece tanto en tamaño cuanto en complejidad, adviene de este crecimiento un mayor número de decisiones y acciones que la misma tiene que tomar casi que diariamente, y que pasan a tener importancia estratégica y de largo plazo, haciéndose necesario, así pues, un diagnóstico situacional, a fin de que pueda permitir la realización de una planificación estratégica, pesando sobre el aún una responsabilidad acerca del futuro de la organización, pues las estrategias decurrentes del mismo tendrán la responsabilidad de no solamente orientar los negocios de la empresa, pero por encima de todo, garantizar el futuro y el éxito de la misma.

Se observa que la planificación estratégica debe ser algo que debemos hacer antes de actuar, es decir, se hace una toma anticipada de decisiones, donde se debe decidir lo que hacer y cómo hacerlo, antes que se haga necesaria una acción.

Por lo tanto, la necesidad e importancia de la formulación estratégica están directamente conectada á influencia de la competencia en el mercado a lo cual la empresa se encuentra insertada. Cuanto mayor que sea la competitividad del mismo, mayor será la necesidad de actuación estratégica de la empresa. Finalmente, la planificación estratégica consiste en el proceso de adaptación de la empresa las variaciones del medio ambiente. Es preciso que las organizaciones estén preparadas para anticiparse las turbulencias adoptando acciones preventivas de corto plazo.

## **2.6. Estudio de Mercado**

### **2.6.1 Concepto**

[www.icontec.org.com](http://www.icontec.org.com) (2011) señala: “Es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo.”

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) (2011) afirma: “El estudio de mercado surge como un problema del marketing y que no podemos resolver por medio de otro método. Al realizar un estudio de éste tipo resulta caro, muchas veces complejos de realizar y siempre requiere de disposición de tiempo y dedicación de muchas personas. Para tener un mejor panorama sobre la decisión a tomar para la resolución de los problemas de marketing se utilizan una poderosa herramienta de auxilio como lo son los estudios de mercado, que contribuyen a disminuir el riesgo que toda decisión lleva consigo, pues permiten conocer mejor los

**antecedentes del problema. El estudio de mercado es pues, un apoyo para la dirección superior, no obstante, éste no garantiza una solución buena en todos los casos, más bien es una guía que sirve solamente de orientación para facilitar la conducta en los negocios y que a la vez tratan de reducir al mínimo el margen de error posible.”**

De esta manera me permito realizar un resumen de la investigación realizada, por lo tanto el estudio del mercado trata de determinar el espacio que ocupa un bien o un servicio en un mercado específico. Por espacio se entiende la necesidad que tienen los consumidores actuales y potenciales de un producto en un área delimitada, también identifican las empresas productoras y las condiciones en que se está suministrando el bien, igualmente el régimen de formación del precio y de la manera como llega el producto de la empresa productora a los consumidores y usuarios. En un estudio de factibilidad sirve como antecedente para la realización de los estudios técnicos, de ingeniería, financiera y económica para determinar la viabilidad de un negocio. El estudio de mercado está compuesto por bloques, buscando identificar y cuantificar, a los participantes y los factores que influyen en su comportamiento. El estudio de mercado busca probar que existe un número suficiente de consumidores, empresas y otros entes que en determinadas condiciones, presentan una demanda que justifican la inversión en un programa de producción de un bien durante cierto período de tiempo.

## **2.6.2 Tipos de Estudios de Mercado**

### **2.6.2.1 Estudios Cuantitativos**

Intentan medir, numerar. Gran parte de los estudios son de este tipo: cuánta gente compra esta marca, con qué frecuencia, dónde, etcétera. Incluso los estudios sobre la actitud y la motivación alcanzan una fase cuantitativa cuando se investiga cuánta

gente asume cierta actitud. Se basan generalmente en una muestra al azar y se puede proyectar a una población más amplia (las encuestas).

#### **2.6.2.2 Estudios Cualitativos**

Se suelen usar al principio del proyecto, cuando se sabe muy poco sobre el tema. Se utilizan entrevistas individuales y detalladas o debates con grupos pequeños para analizar los puntos de vista y la actitud de la gente de forma un tanto desestructurada, permitiendo que los encuestados hablen por sí mismos con sus propias palabras. Los datos resultantes de los métodos cualitativos pueden ser muy ricos y fascinantes, y deben servir como hipótesis para iniciar nuevas investigaciones. Son de naturaleza exploratoria y no se puede proyectar a una población más amplia.

## CAPÍTULO III

### 3. PROPUESTA

Después de haber realizado el diagnóstico situacional en el presente proyecto, vemos que la Mutualista Imbabura internamente no tiene mucha experiencia en lo que concierne a sus empleados, sus procesos de calidad no están identificados y definidos; por parte de los clientes, revelan que la atención al cliente que brinda la mutualista no es buena, mencionan también que sus empleados deberían capacitarse mucho más en lo que se refiere a la atención al cliente, igualmente aseguran que el servicio recibido no es eficiente y que sus empleados no trabajan bajo términos de efectividad y calidad.

A continuación me permito presentar la propuesta de la implementación de un sistema de gestión de calidad para la Mutualista Imbabura que será un gran beneficio tanto para los directivos, empleados y primordialmente la razón de ser de la mutualista que son sus clientes.

#### 3.1 MANUAL DE CALIDAD

MUTUALISTA IMBABURA		
	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>SGC-MC-01</b>

##### 3.1.1 INTRODUCCIÓN

El presente Manual refleja la convicción de que el Sistema de Gestión de Calidad contribuye a satisfacer las necesidades de nuestros clientes externos e internos.

Es la intención de la Mutualista Imbabura demostrar la capacidad para proporcionar servicios que contribuyan a la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y la normatividad aplicable.

El Sistema de Gestión de Calidad de la Mutualista Imbabura matriz Ibarra fue estructurado conforme a los requisitos de la Norma ISO 9001: 2000, y una descripción del compromiso al cumplimiento de estos requisitos se encuentra especificada en el presente manual.

### **3.1.2 ALCANCE**

Estandarizar la metodología para la elaboración de documentos del Sistema de Gestión de la Calidad de todos aquellos Sistemas incluidos dentro de su alcance. Los documentos contemplados son: Política de la Calidad, Manual de la Calidad, Mapas de Procesos, Fichas de Procesos, Instructivos, Procedimientos o cualquier otro documento que se genere dentro del SGC.

### **3.1.3 EXCLUSIONES**

No existen exclusiones para el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad de la Mutualista Imbabura.

### **3.1.4 INFORMACIÓN INSTITUCIONAL**

La Institución fue fundada un 19 de noviembre de 1963, como entidad de ahorro y préstamo para el desarrollo en el sector de la vivienda. En el año 1977, con la finalidad de seguir ampliando nuestra cobertura y atender a más clientes, se inicia la presencia de la Mutualista Imbabura en uno de los principales cantones de la provincia de Imbabura, Otavalo. En el año 1981, se

hace realidad el sueño de un edificio propio, siendo este inmueble durante muchos años un símbolo del progreso y pujanza de nuestra provincia.

Luego de 45 años de presencia en el mercado financiero del norte del país, MUTUALISTA IMBABURA sigue proyectándose hacia el futuro acompañado de una serie de proyectos que contribuirán a su desarrollo, generando innumerables fuentes de empleo y movimiento comercial en la zona de influencia.

Hoy Mutualista Imbabura, una Entidad que nació para y por la gente, una Entidad que está cerca de sus clientes porque entiende, escucha y se adelanta a sus deseos.

- Con 1 agencia en Otavalo.
- Con 1 sucursal en Quito.
- Hoy, con servicios, atención y tecnología de primera línea .
- Con productos cada vez más competitivos que se adaptan a las exigencias de hoy.
- Con una nueva imagen y la mística de siempre.
- Seguir creciendo.

### **3.1.4.1 Planeación Estratégica.**

#### **3.1.4.1.1 Misión de Calidad**

Contribuir al bienestar familiar de nuestros clientes mediante la prestación de productos y servicios de calidad, implementando la Norma ISO 9001-2000.

### **3.1.4.1.2 Visión de Calidad**

En los próximos 5 años ser una empresa certificada con la norma de calidad ISO 9001-2000.

## **3.1.5 POLÍTICA Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE CALIDAD**

### **3.1.5.1 POLÍTICA DE CALIDAD.**

Política de calidad de la Mutualista Imbabura matriz Ibarra:

“Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad y acatando los procedimientos establecidos”

### **3.1.5.2 OBJETIVOS DE CALIDAD**

- a. Mejorar el servicio y la atención al cliente en un 5% por parte de las personas que trabajan en contacto directo con el cliente.
- b. Disminuir el tiempo de espera en la ventanilla de caja de la Mutualista Imbabura en un 10%.
- c. Implementar la Norma ISO 9001-2000 en la Mutualista Imbabura matriz Ibarra.

## **3.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

### **3.2.1 Estructura, Contenidos y formatos de los Documentos del Sistema**

La estructura, contenidos y formatos de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad tendrán una conformación estándar que no se puede modificar ni salirse de sus parámetros.

### 3.2.1.1 Carátula y contenido

Los procedimientos documentados y generados por el Sistema de Gestión de Calidad deben obedecer la siguiente estructura:

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO</b>	<b>CÓDIGO</b>  <b>PR-XX-YY</b>  <b>HOJA:X de Y</b>
<b>ÍNDICE:</b>		
1. Objetivo (para que trabajar con el procedimiento).		
2. Alcance (donde, a que aplica el procedimiento).		
3. Disposiciones generales (condiciones a considerar)		
4. Responsabilidades (responsabilidades principales de las funciones que intervienen en la actividad).		
5. Anexos		
Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma

Elaborado por: El Autor

### 3.2.1.2 Formato

El formato de los documentados generados por el Sistema de Gestión de Calidad deben obedecer la siguiente formato:

Hoja		Tamaño de formato A4 (21 x 29.7 cm)
Escritura	Fuente	Arial 12 normal
	Justificación	Perfecta
	Interlineado	1.5
	Márgenes	Derecho: 3.0 cm Izquierdo: 3.0 cm Superior: 2.5 cm Inferior: 2.5 cm
Títulos	Numeración	Son numeración con viñetas con un único modelo para todo el documento
	Formato	Se escribe con mayúsculas y letra negrita
Clausulas y subsecciones	Numeración	Son numeración con viñetas con un único modelo para todo el documento
	Formato	Se escribe con mayúsculas y letra negrita

Elaborado por: El Autor

Cuadro 1

### 3.2.1.3 Codificación

La codificación de los documentos generados por el Sistema de Gestión de Calidad deben obedecer la siguiente formato:

Sistema de Gestión de Calidad	SGC
Manual de Calidad	MC
Política de Calidad	PC
Mapa de procesos	MP
Procedimientos PR-XX-YY	PR: Procedimiento XX: siglas del procedimiento o proceso YY: numeración que comenzara desde 00, 01, 02 ...

### 3.2.1.4 Listado Maestro de Documentos

El Listado Maestro de Documentos generados por el Sistema de Gestión de Calidad deben obedecer la siguiente formato:

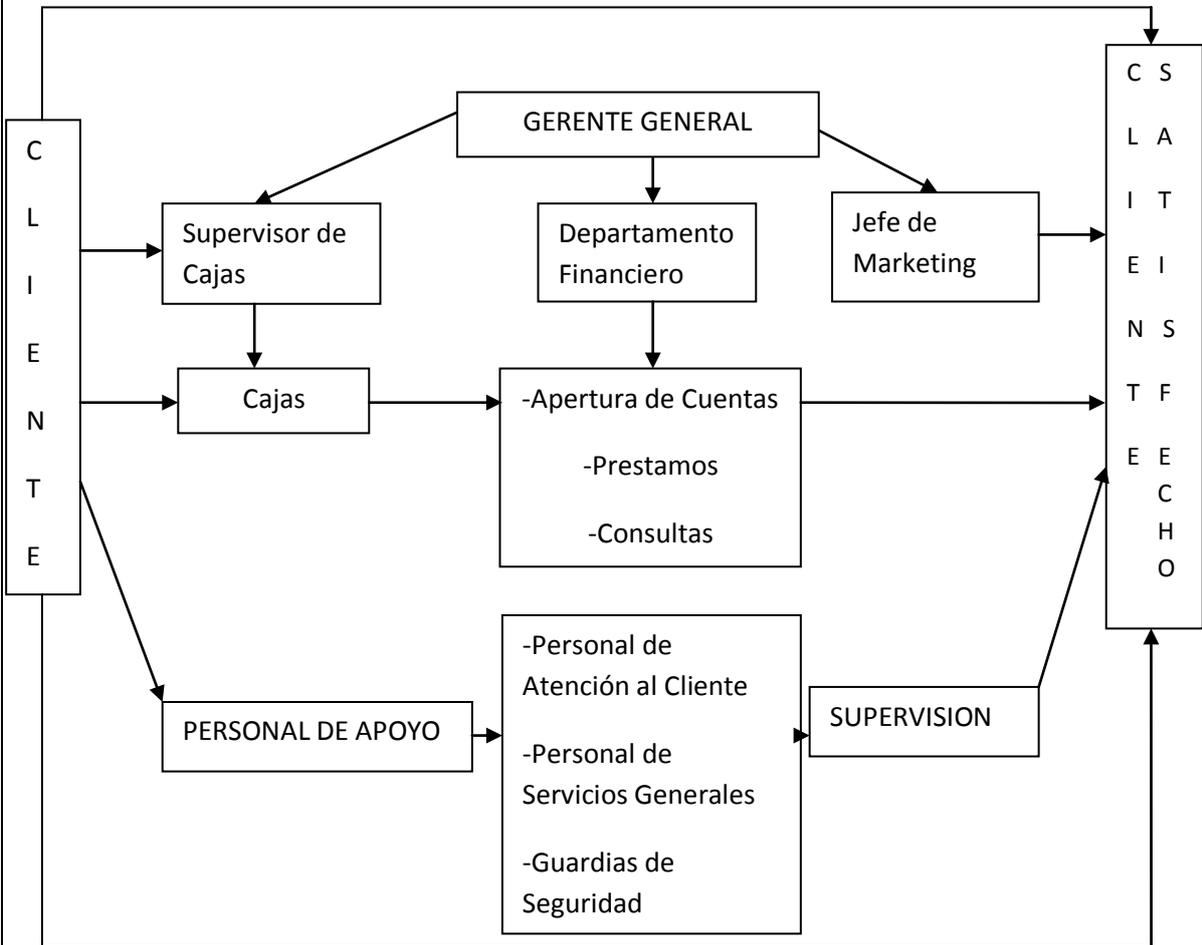
MUTUALISTA IMBABURA						
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000						
		LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS			CÓDIGO PR-XX-YY HOJA:X de Y	
Código	Título del documento	Versión	Estado	Autor	Ubicación	Fecha
PR-XX-YY	Procedimiento			Nombre		Dd/mm/a a

### 3.2.2 Generalidades

El Sistema de Gestión de Calidad de la Mutualista Imbabura matriz Ibarra establece, documenta, implementa y mantiene:

- a. Los procesos necesarios para el sistema y la secuencia e interacción de los mismos.

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>MAPA DE PROCESOS</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>PR-MP-00</b> <b>HOJA:1 de 1</b>



Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Elaborado por: El Autor

b. Los criterios y métodos para asegurar la eficaz operación y control de estos procesos.

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>ENCUESTA</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>PR-EN-00</b> <b>HOJA:1 de 3</b>

1. Qué servicio a solicitado usted en la Mutualista Imbabura?

libreta de ahorros	<input type="checkbox"/>
tarjeta de debito	<input type="checkbox"/>
crédito	<input type="checkbox"/>
plazo fijo	<input type="checkbox"/>
tarjeta de crédito	<input type="checkbox"/>

2. Considera usted que la atención que brinda la Mutualista Imbabura es:

muy buena	<input type="checkbox"/>
buena	<input type="checkbox"/>
regular	<input type="checkbox"/>
mala	<input type="checkbox"/>
muy mala	<input type="checkbox"/>

3. Qué tiempo le ha tomado recibir el servicio?

1-5 min	<input type="checkbox"/>
6-10 min	<input type="checkbox"/>
10-15 min	<input type="checkbox"/>
16-20 min	<input type="checkbox"/>
mas 21	<input type="checkbox"/>

4. El espacio físico donde tramita los servicios de la Mutualista Imbabura es:

muy apropiado	<input type="checkbox"/>
Medianamente apropiado	<input type="checkbox"/>
deficiente	<input type="checkbox"/>

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>ENCUESTA</b>	<b>CÓDIGO</b>  <b>PR-EN-00</b>  <b>HOJA:2 de 3</b>

5. Considera que el nivel de capacitación de los funcionarios es:

muy adecuado	<input type="checkbox"/>
media adecuado	<input type="checkbox"/>
inadecuado	<input type="checkbox"/>

6. En su opinión, el trámite para que le brinden un servicio en las dependencias de la Mutualista Imbabura es:

muy eficiente	<input type="checkbox"/>
poco eficiente	<input type="checkbox"/>
ni efici ni inefici	<input type="checkbox"/>
poco deficiente	<input type="checkbox"/>
muy deficiente	<input type="checkbox"/>

7. En su opinión la Mutualista Imbabura trabaja bajo términos de eficiencia y calidad en la prestación de servicios?

total acuerdo	<input type="checkbox"/>
median acuerdo	<input type="checkbox"/>
ni acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/>
media desacuerdo	<input type="checkbox"/>
total desacuerdo	<input type="checkbox"/>

8. Conoce usted que es un Sistema de Gestión de Calidad?

si	<input type="checkbox"/>
no	<input type="checkbox"/>

9. Ha escuchado sobre la norma ISO 9001-2000?

si	<input type="checkbox"/>
no	<input type="checkbox"/>

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>ENCUESTA</b>	<b>CÓDIGO</b>  <b>PR-EN-00</b>  <b>HOJA:3 de 3</b>

Datos Técnicos

Sexo

masculino	<input type="checkbox"/>
femenino	<input type="checkbox"/>

Edad

18-25	<input type="checkbox"/>
26-35	<input type="checkbox"/>
36-45	<input type="checkbox"/>
46-55	<input type="checkbox"/>
mas 56	<input type="checkbox"/>

Nivel de Instrucción

primaria	<input type="checkbox"/>
secundaria	<input type="checkbox"/>
superior	<input type="checkbox"/>
ninguno	<input type="checkbox"/>

Preparado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo /firma	Cargo /firma	Cargo/firma

c. La disponibilidad de recursos e información para apoyar la operación de estos procesos.

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>DISPONIBILIDAD DE RECURSOS</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>PR-RE-00</b> <b>HOJA:1 de 1</b>

La Mutualista Imbabura determina y proporciona los recursos económicos necesarios para operar el SGC, a través del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la mutualista, a fin de contar con los recursos necesarios para el logro de la política de calidad y sus objetivos institucionales para de esta manera aumentar la satisfacción del cliente. Este presupuesto se conforma de la siguiente manera:

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Mutualista Imbabura	15000.00
Capacitación de profesionales en el ámbito de calidad e implementación del SGC	2000.00
Certificación de la Norma ISO 9001-2000 en la Mutualista Imbabura	2000.00
<b>TOTAL</b>	<b>19000.00</b>

\*Valores expresados en dólares

\*Datos investigados de la Universidad Bio Bio de Chile de la Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial del año 2010

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Elaborado por: El Autor

Cuadro 2

d. El seguimiento, medición y análisis de los procesos

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b> <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS</b>	<b>CÓDIGO</b>  <b>PR-SDP-00</b>  <b>HOJA:1 de 1</b>

El seguimiento de hallazgos encontrados en la encuesta son de vital importancia en la implementación de la norma ISO 9001-2000 y estos se encuentran detallados a continuación:

Detalle	Hallazgo encontrado	Objetivo propuesto
SATISFACCION DEL CLIENTE	58% de los encuestados se encuentran satisfechos	Aumentar 5% la satisfacción del cliente
TIEMPO DE ESPERA PARA RECIBIR EL SERVICIO	46% de los encuestados esperan más de 10 minutos	Disminuir 10% el porcentaje de tiempo de espera
IMPLEMENTAR LA ISO 9001-2000	No se encuentra implementada	Implementar la ISO 9901-2000

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Elaborado por: El Autor Cuadro 3

e. Las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>MEDICIÓN DE LOS PROCESOS</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>PR-MDP-00</b> <b>HOJA:1 de 1</b>

El medición de hallazgos encontrados en la encuesta son de vital importancia en la implementación de la norma ISO 9001-2000 y estos se encuentran detallados a continuación:

<b>DETALLE</b>	<b>HALLAZGOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIACIÓN</b>
SATISFACCION DEL CLIENTE	58%	5%	5%
TIEMPO DE ESPERA PARA RECIBIR EL SERVICIO	46%	10%	10%
IMPLEMENTAR LA ISO 9001-2000	-	-	-

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Elaborado por: El Autor

Cuadro 4

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>ANÁLISIS</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>PR-ADP-00</b> <b>HOJA:1 de 1</b>

Según los datos detallados en el procedimiento antes realizado **PR-MDP-00**, podemos analizar los resultados encontrados:

- El lo que respecta a Satisfacción del Cliente, encontramos un porcentaje de 58% de aceptación por parte del cliente externo, pero nuestro propósito y objetivo es muy claro, ya que nosotros aspiramos llegar al 63% de satisfacción, es decir aumentar el 5% propuesto por este manual.
- Por otra parte, el tiempo de espera en la Mutualista Imbabura antes recibir el servicio es de más de 10 minutos, esto en un porcentaje de 46%, nuestra meta es disminuir este porcentaje al 36%.
- Finalmente, la implementación del SGC en la Mutualista Imbabura será el objetivo primordial en la realización de este manual.

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Elaborado por: El Autor

f. Difundir la Política y Objetivos de la Mutualista Imbabura matriz Ibarra en lo referente a materia de calidad.

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD</b>	<b>CÓDIGO</b> PR-PYO-00 <b>HOJA:1 de 1</b>
<b>POLÍTICA DE CALIDAD</b>		
“Respaldar el desarrollo institucional, coordinar el control de la gestión de la institución, administrar los recursos humanos y dotar de materiales, equipos y servicios para el buen funcionamiento de las diferentes áreas de la institución”		
<b>OBJETIVOS DE CALIDAD</b>		
a. Mejorar el servicio y la atención al cliente en un 5% por parte de las personas que trabajan en contacto directo con el cliente.		
b. Disminuir el tiempo de espera en la ventanilla de caja de la Mutualista Imbabura en un 10%.		
c. Implementar la Norma ISO 9001-2000 en la Mutualista Imbabura matriz Ibarra.		
Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma

Elaborado por: El Autor

g. Definir las diferentes responsabilidades en cada uno de los aspectos del sistema de calidad.

**MUTUALISTA IMBABURA****SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000****RESPONSABLES DEL SGC****CÓDIGO****PR-REP-00****HOJA:1 de 2**

Para definir las diferentes responsabilidades que representa el SGC se ha distribuido de una manera clara y precisa los compromisos que tienen cada uno de los funcionarios y empleados de la Mutualista Imbabura, de la siguiente manera:

Con cada X se marca la persona o departamento que es responsable de una o varias partes del SGC.

**4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

	Gerente	Responsable del SGC	Secretaria General	Departamento de MKT	Departamento Financiero	Supervisión de Cajas	Personal de Apoyo
4.1	X						
4.2	X	X					
4.2.1	X	X					
4.2.2	X						
4.2.3	X	X	X	X	X	X	X
4.2.4	X	X	X	X	X	X	X

**5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

	Gerente	Responsable del SGC	Secretaria General	Departamento de MKT	Departamento Financiero	Supervisión de Cajas	Personal de Apoyo
5.1	X	X	X				
5.2	X	X	X				
5.3	X	X	X				
5.4	X	X	X				

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>RESPONSABLES DEL SGC</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>PR-REP-00</b> <b>HOJA:2 de 2</b>

**6. GESTIÓN DE RECURSOS**

	Gerente	Responsable del SGC	Secretaria General	Departamento de MKT	Departamento Financiero	Supervisión de Cajas	Personal de Apoyo
6.1	X				X		
6.2	X						X
6.3	X						X
6.4	X			X	X	X	

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Elaborado por: El Autor

**3.2.3 Control de Documentos**

En el procedimiento documentado para el Control de Documentos se establecen los controles para diferentes tipos de revisión tales como la elaboración, revisión, autorización, entre otras que se describen a continuación en el procedimiento indicado:

MUTUALISTA IMBABURA

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000

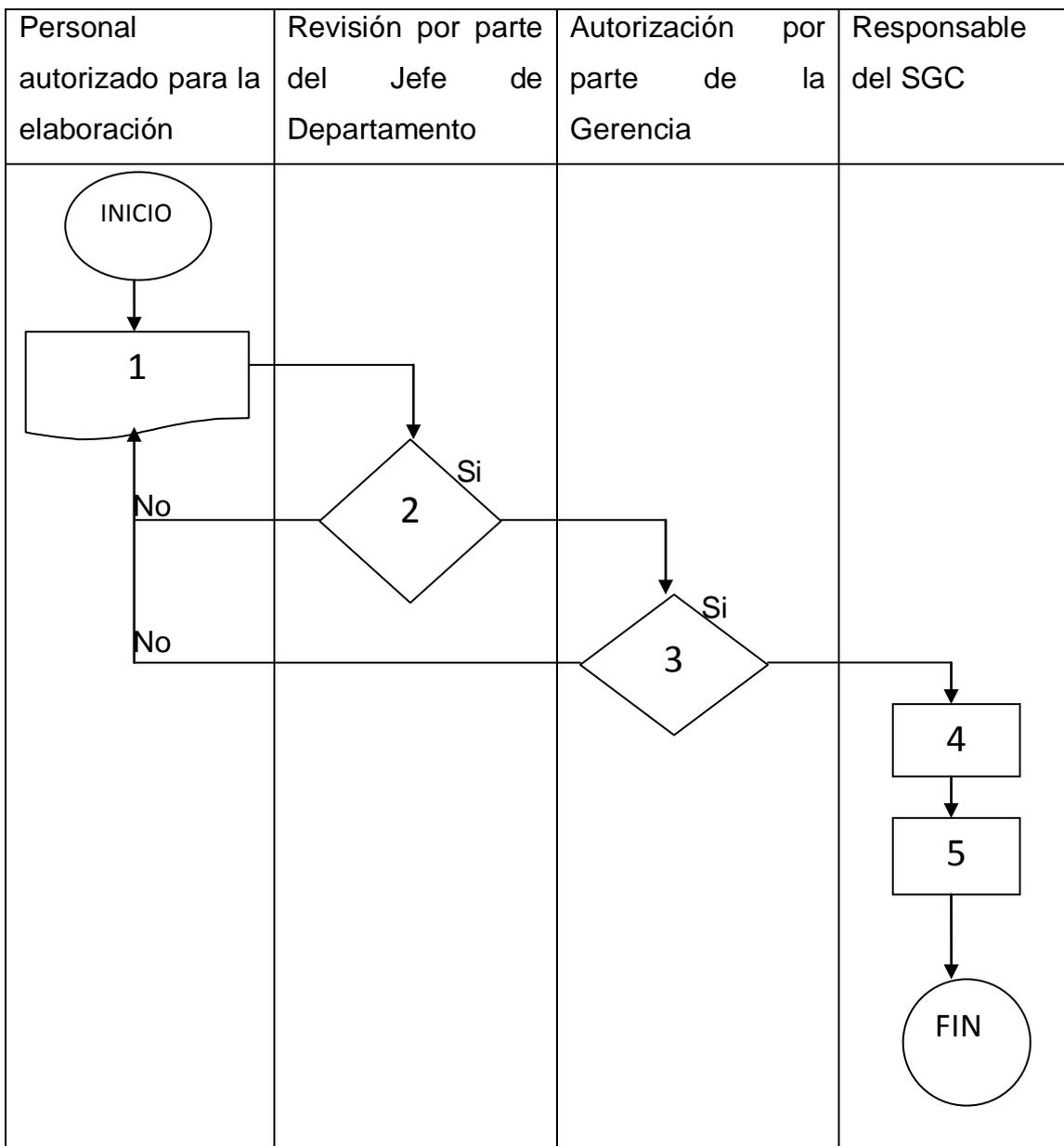


CONTROL DE DOCUMENTOS

CÓDIGO

PR-CD-00

HOJA:1 de 2



<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>CONTROL DE DOCUMENTOS</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>PR-CD-00</b> <b>HOJA:2 de 2</b>

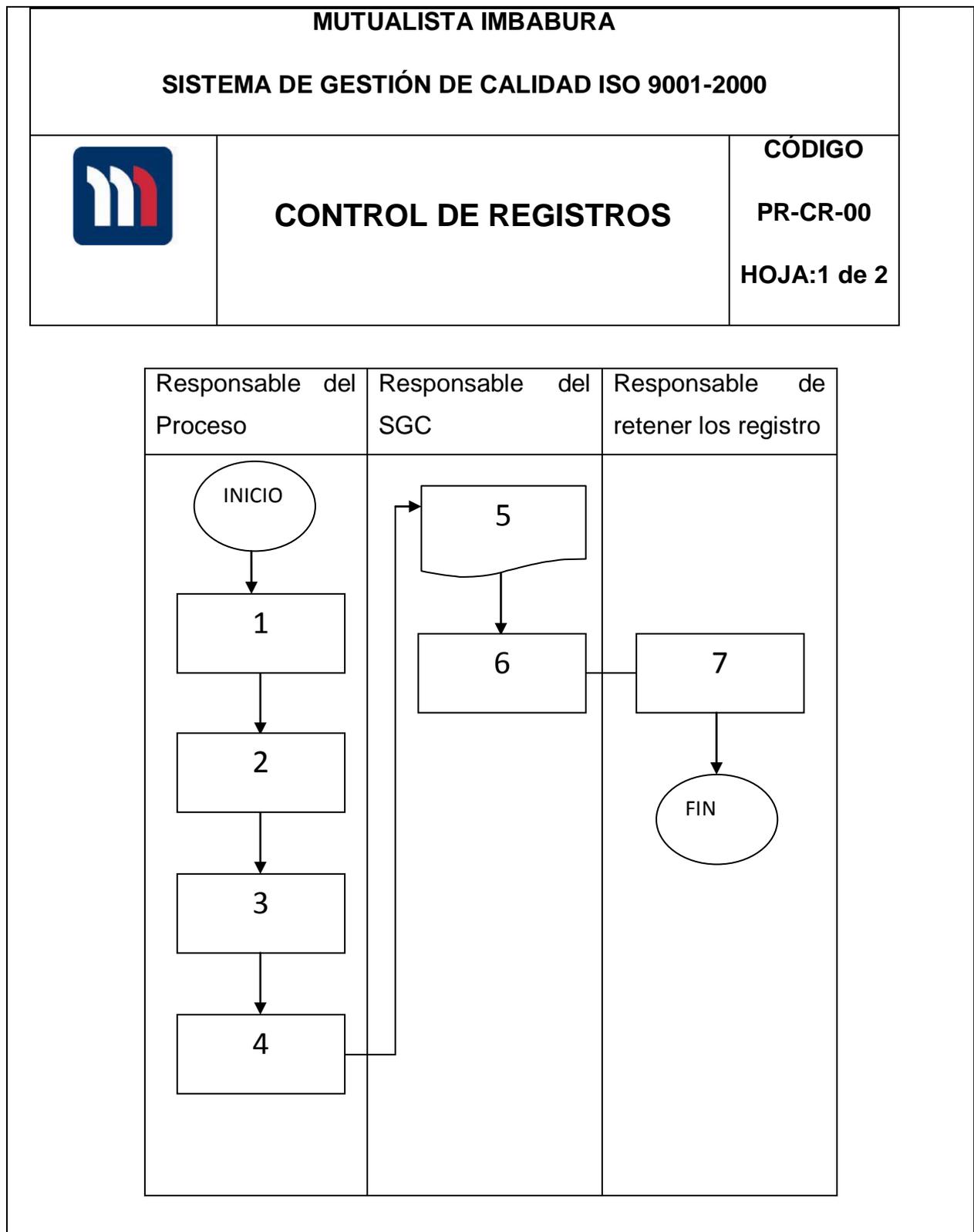
1. El Jefe de Marketing como responsable del SGC de la Mutualista Imbabura elabora los documentos para el Sistema de Gestión de Calidad asignándoles un número o clave de identificación.
2. El Jefe del Departamento o Área revisa y comprueba que el documento sea necesario y este cumpla todas las especificaciones de los documentos que se elabora en el SGC.
3. La Gerencia aprueba el documento o solicita que se realicen los cambios pertinentes en el mismo.
4. Se procede a controlar mediante el Manual de Calidad a este documento aprobado.
5. Se distribuye y se firma como recibido en el registro por parte del personal.

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Elaborado por: El Autor

### 3.2.4 Control de Registros

Los registros de calidad son los elementos que prueban la realización de una determinada actividad y se los utiliza para evaluar los diferentes avances de la misma, desde el punto de vista físico los registros se los mantiene en papel o en material magnético.



**MUTUALISTA IMBABURA**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000**



**CONTROL DE REGISTROS**

**CÓDIGO**

**PR-CR-00**

**HOJA:2 de 2**

1. Identifica procedimientos y actividades que se requieren
2. Elabora el registro de acuerdo a las necesidades
3. Asigna nombre que identifique los registros
4. Agrega nuevo registro a los documentos controlados
5. Recibe y conserva copia del nuevo registro
6. Designa el responsable de retener y conservar los registros
7. Archiva y conserva los registros

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Elaborado por: El Autor

### **3.3 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

#### **3.3.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN**

La Gerencia General evidencia su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, así como la mejora continua de su eficacia, definiendo el Código de Ética, la Política de la Calidad y los Objetivos de la Calidad de los procesos de su Sistema, con base en la misión, visión, valores y objetivos institucionales.

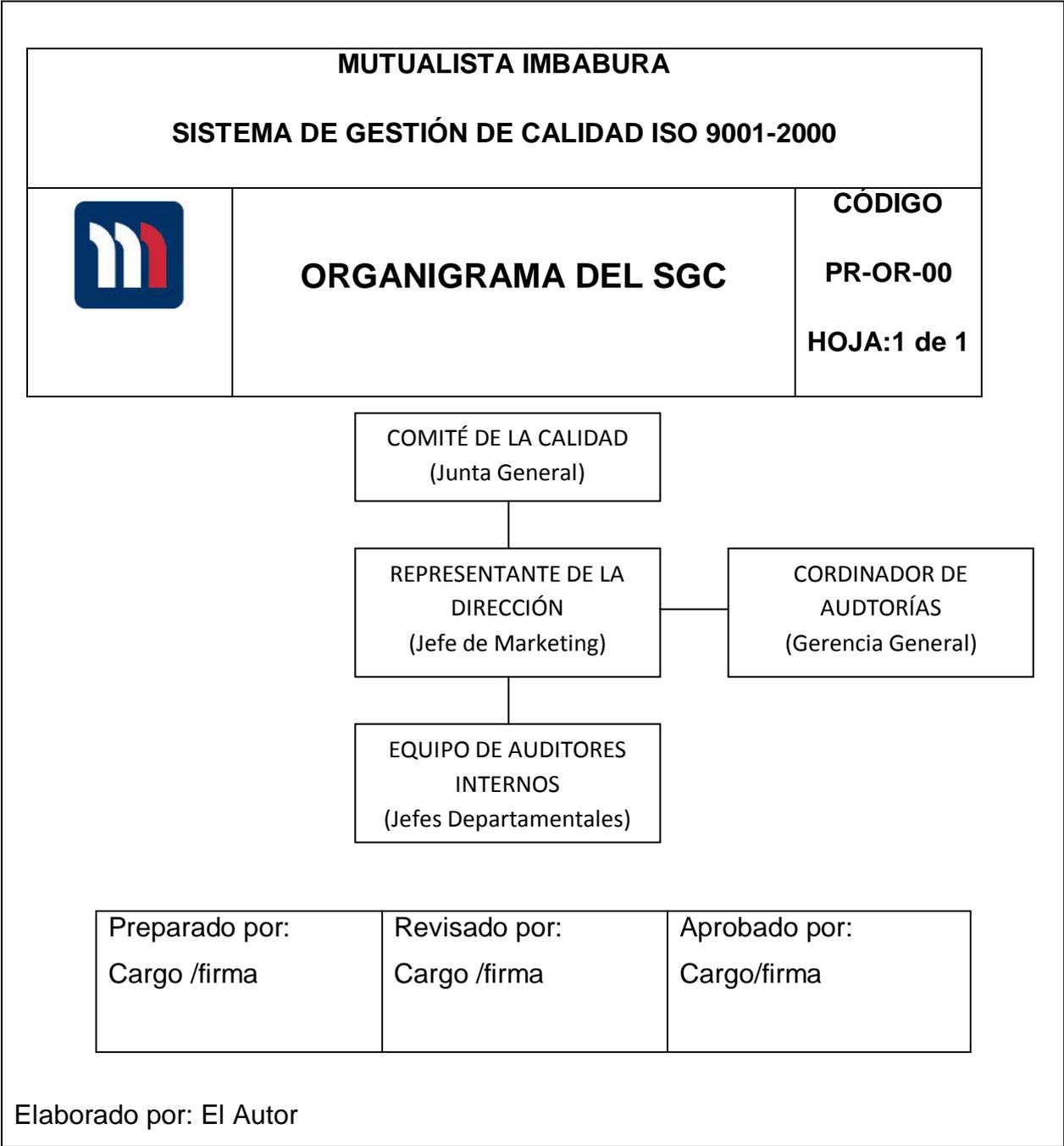
#### **3.3.2 Enfoque al Cliente**

La Gerencia General, para asegurarse de que los requisitos del cliente se estipulen y se cumplan con el propósito de aumentar su satisfacción, por medio de encuestas y las herramientas determinadas por las áreas involucradas, así como el apego a las normas y políticas a que está sujeta la Mutualista Imbabura

### **3.3.3 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN**

#### **3.3.3.1 Responsabilidad y Autoridad**

La autoridad y responsabilidad ante el sistema de gestión de calidad se basa en el Organigrama del SGC de la Mutualista.



**3.3.3.2 Representante de la Dirección**

El Gerente General designa al Jefe Marketing como su representante para el sistema de Gestión de Calidad y deberá cumplir con las responsabilidades mencionadas en el presente manual de calidad, por lo expuesto tiene dependencia directa de la Gerencia General de la Mutualista Imbabura.

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>  <b>PR-REDI-00</b>  <b>HOJA:1 de 1</b>

La Gerencia General como autoridad de la Mutualista Imbabura designa al Jefe de Marketing de la misma hacerse representarse para el SGC y de la misma manera cumplir con las responsabilidades mencionadas en el presente manual de calidad, para lo cual firman las partes para constancia de dicha responsabilidad.

\_\_\_\_\_  
Gerencia General

\_\_\_\_\_  
Jefe de Marketing

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

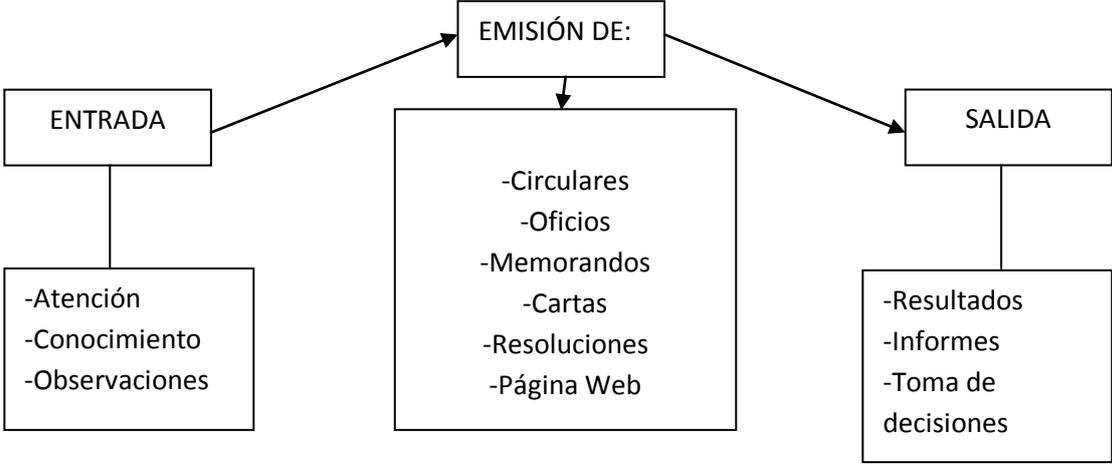
Elaborado por: El Autor

### **3.3.3.3 Comunicación Interna**

La Gerencia General dispone de la infraestructura de comunicación (e-mail, Internet, fax, teléfono, cartelera informativas, entre otros), necesaria para asegurar la eficacia del sistema en lo referente a comunicación.

Los medios de comunicación más utilizados son: Circulares, reuniones de trabajo, cartas, resoluciones, memorandos generados por los diferentes departamentos que conforman la Mutualista Imbabura.

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>PR-CI-00</b> <b>HOJA:1 de 1</b>



Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Elaborado por: El Autor

**MUTUALISTA IMBABURA**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000**



**CIRCULARES**

**CÓDIGO**

**PR-CIR-00**

**HOJA:1 de 1**

Circular N° \_\_\_\_\_ SGC-RH

Ciudad y Fecha: \_\_\_\_\_

**CIRCULAR**

Señores:

---

---

---

---

---

---

---

---

Atentamente,

\_\_\_\_\_

**RECURSOS HUMANOS**

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

**MUTUALISTA IMBABURA**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000**



**MEMORANDO**

**CÓDIGO**

**PR-MEM-00**

**HOJA:1 de 1**

Memorando N° \_\_\_\_\_ SGC-RH

Ciudad y Fecha: \_\_\_\_\_

**MEMORANDO**

PARA: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

DE: \_\_\_\_\_

CON COPIA: \_\_\_\_\_

ASUNTO: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
RECURSOS HUMANOS

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Elaborado por: El Auto

**MUTUALISTA IMBABURA**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000**



**OFICIOS Y CARTAS**

**CÓDIGO**

**PR-OYC-00**

**HOJA:1 de 1**

Oficio N° \_\_\_\_\_ SGC-(Siglas del Departamento que envía el oficio)

Ciudad y Fecha: \_\_\_\_\_

Ingeniero

Nombre de la Persona

CARGO QUE TIENE

Ciudad.

---

---

---

---

---

---

---

---

Atentamente,

---

**PERSONA QUE ENVIA EL DOCUMENTO**

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Elaborado por: El Autor

**MUTUALISTA IMBABURA**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000**



**RESOLUCIONES**

**CÓDIGO**

**PR-RES-00**

**HOJA:1 de 1**

Resolución N° \_\_\_\_\_ SGC-RH

Ciudad y Fecha: \_\_\_\_\_

**RESOLUCIÓN**

Señores:

---

---

---

---

---

---

---

---

Atentamente,

---

**RECURSOS HUMANOS**

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Elaborado por: El Autor

# MUTUALISTA IMBABURA

## SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000

	<b>PÁGINA WEB</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>PR-WEB-00</b> <b>HOJA:1 de 1</b>
---	-------------------	---

Home Quienes Somos Confianza Mutua Transparencia de Información Agencias Contáctenos

Mutualista Imbabura  
Confianza Mutua 



### Mutualista Imbabura

24 de agosto de 2010 | Autor: admin

**Mi Cuenta Hogar**



... más fácil que nunca  
**futuro conmigo**

Mutualista Imbabura

**Mi Cuenta y Yo**



sabemos lo que necesitas  
**crece conmigo**

Mutualista Imbabura

**Credi casa**



**vive conmigo**

Mutualista Imbabura

**Banca Virtual**

Realiza tus operaciones bancarias por Internet servicio las **24 horas** día.

**Cotizador de Inversiones**

¿Quién dijo que invertir es difícil? Haz crecer tu dinero con Confianza Mutua

**Cotizador de Crédito**

¿Necesitas Dinero? ¡Vamos! Es tu oportunidad ahora.

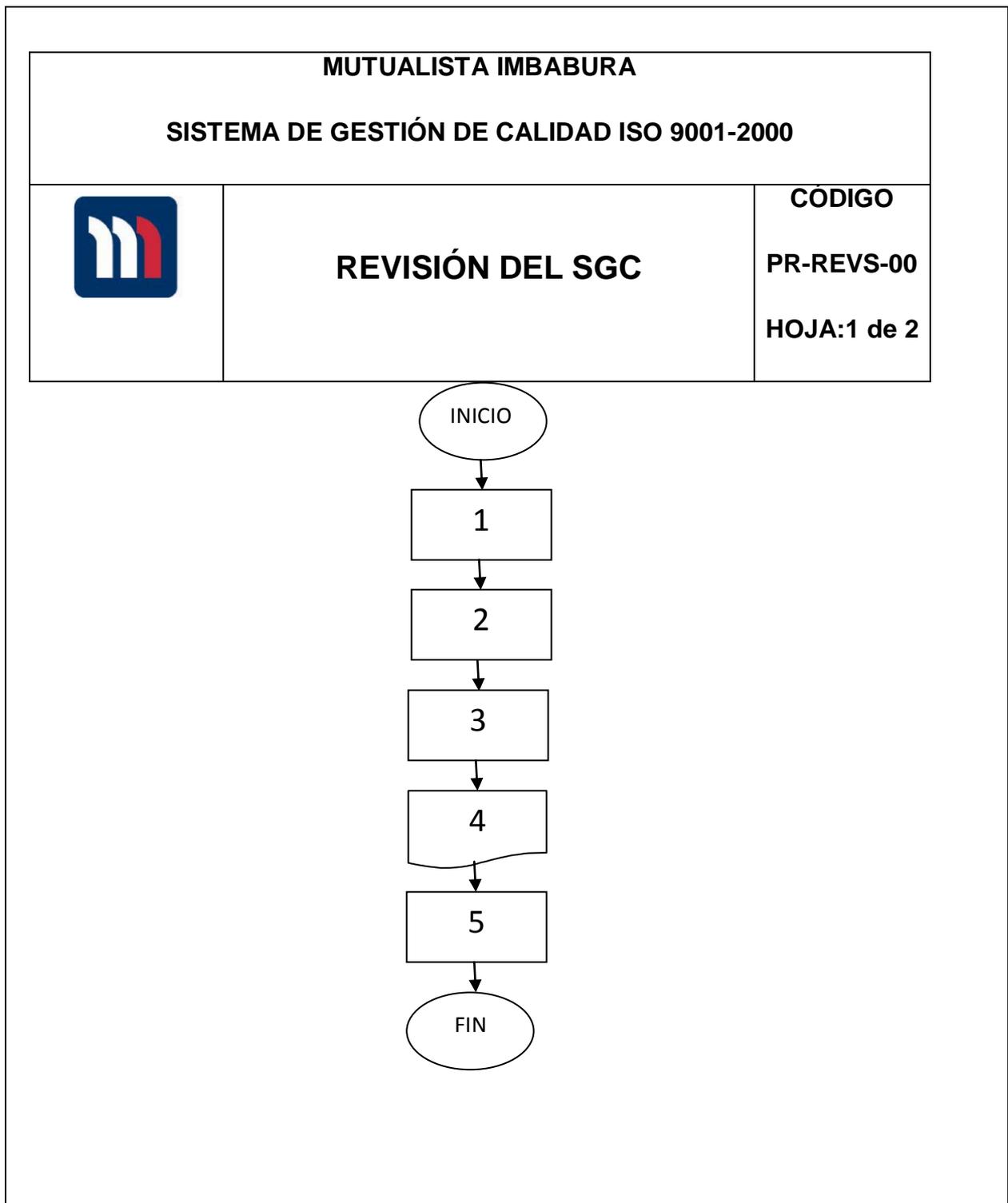
  

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Elaborado por: El Autor

### 3.3.4 Revisión por la Dirección

Cada dependencia que forma parte de la Mutualista realizará una revisión anual de sus procesos frente al Sistema de Gestión de Calidad, previa a la revisión del Sistema en forma General.



**MUTUALISTA IMBABURA**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000**

	<b>REVISIÓN DEL SGC</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>PR-RE-00</b> <b>HOJA:2 de 2</b>
---	-------------------------	--

1. Cita a reunión por lo menos una vez al año a los integrantes del Comité de Calidad y define la fecha, hora y lugar de la reunión
2. Verifica la asistencia de los invitados a la reunión de la calidad
3. Analiza la información con los integrantes del Comité de la Calidad, define planes, acciones y distribuye tareas con sus responsables y asigna fecha para la próxima reunión
4. Levanta el acta de cada reunión
5. Envía una copia del acta a cada uno del Comité de Calidad y guarda un registro del mismo

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

## **3.4 GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

### **3.4.1 Provisión de Recursos**

La provisión de recursos se da de acuerdo a la reglamentación y políticas de la institución, definidas por los órganos correspondientes como la Superintendencia de Bancos. La Gerencia General proporciona en forma oportuna y de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria los recursos técnicos, financieros y humanos, necesarios para implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad.

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>AUTORIZACIÓN DE RECURSOS</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>PR-ADR-00</b> <b>HOJA:1 de 1</b>

Ciudad y Fecha: \_\_\_\_\_

### **AUTORIZACIÓN**

La Gerencia General proporciona en forma oportuna y de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria los recursos técnicos, financieros y humanos, necesarios para implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad.

Para lo cual autorizo como representante de Mutualista Imbabura los recursos necesarios para cumplir con las disposiciones que esta norma necesita y que esta detallado en el procedimiento **PR-RE-00**.

Para constancia firman las partes involucradas, por una parte la Gerente General y el responsable del SGC que es el Jefe de Marketing de la institución.

\_\_\_\_\_  
Gerencia General

\_\_\_\_\_  
Jefe de Marketing

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

## **3.4.2 Recursos Humanos**

### **3.4.2.1 Generalidades**

El Jefe de Recursos Humanos identifica las necesidades del recurso humano de la Dirección Administrativa, por medio del análisis de las actividades de los diferentes departamentos, de las nuevas necesidades del servicio, la formación, habilidades, experiencia de tal forma que incida en un mejor servicio para los usuarios y de esta forma aportar de manera eficiente al mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad.

### **3.4.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación**

La Jefatura de Recursos Humanos identificará las necesidades de formación y actualización de los funcionarios con el fin de ayudar en el desarrollo de las actividades que afecten directamente la calidad de su trabajo y consecuentemente del Sistema.

Por lo expuesto la Jefatura de Recursos Humanos realizará en forma continua evaluaciones del desempeño del personal con el fin de determinar la competencia de los funcionarios en los diferentes puestos de trabajo para mantener la calidad en los servicios.

MUTUALISTA IMBABURA

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000

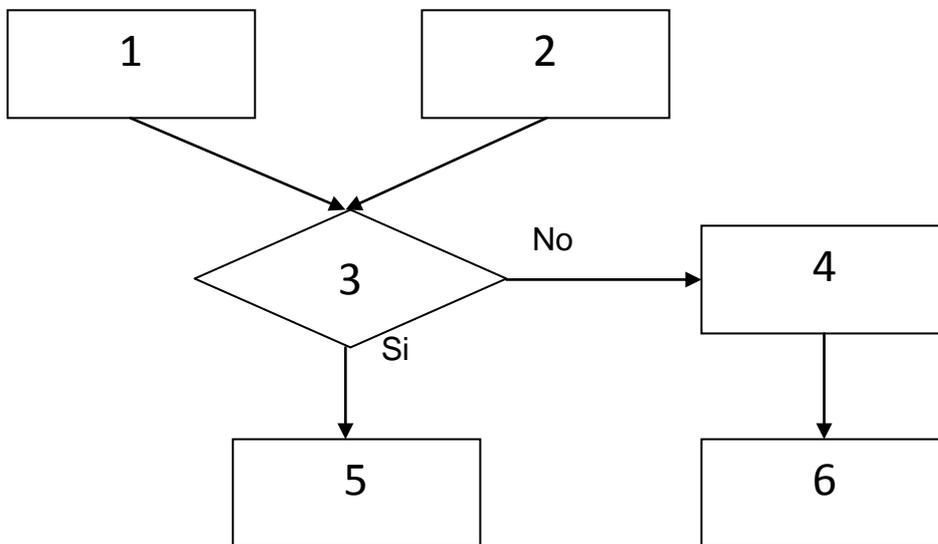


PERFIL DEL PUESTO Y PERFIL  
DEL EMPLEADO

CÓDIGO

PR-PPPE-00

HOJA:1 de 2



Preparado por:

Cargo /firma

Revisado por:

Cargo /firma

Aprobado por:

Cargo/firma

**MUTUALISTA IMBABURA**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000**



**PERFIL DEL PUESTO Y PERFIL  
DEL EMPLEADO**

**CÓDIGO**

**PR-PPPE-00**

**HOJA:2 de 2**

**1. PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO**

- Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo
- Realizar las actividades encomendadas a cada uno de los puestos de trabajo con responsabilidad y competencia
- Servir al cliente como bien lo necesite
- Trabajo bajo presión

**2. PERFIL DEL EMPLEADO**

- Profesional al 100% en las carreras afines a cada uno de los puestos distribuidos en la institución como son los departamentos de Contabilidad, Finanzas, Marketing, Sistemas, entre otros.

**3. La Competencia del Empleado se adapta al Puesto?**

Si o No

**4. Plan de Formación**

**5. Empleado Competente**

**6. Evaluación de Formación**

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

### 3.4.3 Infraestructura

El supervisor de Servicios Generales se encargará de mantener en óptimas condiciones, el edificio, los espacios comunes y equipos para la prestación adecuada de los servicios, así como su respectivo mantenimiento.

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>PR-IN-00</b> <b>HOJA:1 de 1</b>

La Mutualista Imbabura posee y mantiene la infraestructura necesaria para el logro de la conformidad de la prestación del servicio para la total satisfacción de los clientes de esta. Esto incluye:

- Oficinas centrales, y el espacio físico de estas cómodo y distribuido de la mejor manera para la satisfacción del cliente interno como del externo
- Redes de comunicación, que fomentarán una mejor información con los interesados
- Equipos informáticos, estos serán de la mejor tecnología y manejados por profesionales que conozcan el funcionamiento del mismo para un óptimo resultado con los mismos
- Equipos y vehículos de trabajo, estos son para fomentar la rapidez en el trabajo encomendado

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Elaborado por: El Autor

### 3.4.4 Ambiente de Trabajo

El supervisor de Servicios Generales proporcionará los servicios de mantenimiento general de la infraestructura física, lo cual apoyará a las diferentes dependencias de la institución a la prestación de los servicios en un ambiente adecuado de acuerdo a los requerimientos de los usuarios.

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>PR-AT-00</b> <b>HOJA:1 de 1</b>

El ambiente de trabajo combina los factores humanos y físicos que forman parte de la Mutualista Imbabura, y de esta manera toma en consideración los siguientes aspectos:

1. El mobiliario y equipo, hardware y software necesario
2. La identificación y ubicación de los lugares de trabajo
3. La iluminación, ventilación y limpieza necesaria
4. La implementación de proyectos encaminados a mejorar los lugares de trabajo
5. La aplicación de una encuesta para medir el ambiente de trabajo

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Elaborado por: El Autor

### 3.5 PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO

#### 3.5.1 Planificación de la Realización del Servicio

Durante la planificación de la realización de los servicios, las áreas involucradas en los procesos que forman parte del alcance del Sistema de Gestión de Calidad determinan:

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>PR-LDA-00</b> <b>HOJA:1 de 1</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Los objetivos de calidad, los requisitos para el servicio marcados en las normas vigentes, en las referencias normativas</li><li>• Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento e inspección específicas para el servicio, así como los criterios para la aceptación del mismo, señalados en cada procedimiento.</li><li>• Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de los procesos que forman parte del alcance del Sistema de Gestión de Calidad</li></ul>		
Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma

Elaborado por: El Autor

## **3.5.2 Procesos relacionados con el cliente**

### **3.5.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio**

La Dirección Administrativa al ser parte de una institución privada actúa de acuerdo a la normatividad aplicable a la misma, esto puede afectar en cierta forma a los requerimientos especificados de los usuarios, los cuales deberán estar en conformidad a dicha normativa.

### **3.5.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el Servicio**

Los requisitos relacionados con los servicios, se establecen en cada uno de los procedimientos documentados, los cuales se revisan antes de que las áreas involucradas en los procesos que forman parte del alcance del Sistema de gestión de Calidad proporcionen el servicio al cliente y se aseguran de que:

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>REQUISITOS APERTURA CUENTA DE AHORRO</b>	<b>CÓDIGO</b>  PR-LDA-00  HOJA:1 de 1

#### REQUISITOS PARA APERTURAR UNA CUENTA DE AHORRO

- **PERSONA NATUARAL:**
  - Original y copia de cédula de identidad
  - Original y copia de papeleta de votación
  - Carta de agua, luz o teléfono
  
- **PERSONA JURÍDICA:**
  - RUC (Registro Único de Contribuyentes)
  - Escrituras de Constitución y Reformas
  - Representante Legal (Copia a color de cédula de ciudadanía y papeleta de votación, carta de servicios básicos, nombramiento)
  - Declaración del Impuesto a la Renta de los dos últimos años

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Elaborado por: El Autor

**MUTUALISTA IMBABURA**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000**



**REQUISITOS PARA UN CREDITO**

**CÓDIGO**

**PR-LDA-00**

**HOJA:1 de 1**

- **REQUISITOS PARA UN CREDITO**

-Certificado de Ingresos

-No constar en la central de riesgos

-Original y copia de cédula de identidad

-Original y copia de papeleta de votación

-Carta de agua, luz o teléfono

-UN GARANTE (Copia a color de cédula de ciudadanía y papeleta de votación, carta de servicios básicos)

-Si el crédito sobrepasa los 10.000 USD se necesita un GARANTE hipotecario de un carro o una casa.

-Poseer cuenta de ahorro de la Mutualista Imbabura

-Depositar el encaje base para aprobar el crédito

Preparado por:

Cargo /firma

Revisado por:

Cargo /firma

Aprobado por:

Cargo/firma

Elaborado por: El Autor

**MUTUALISTA IMBABURA**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000**



**SOLICITUD DE TARJETA DE  
DÉBITO**

**CÓDIGO**  
PR-AUC-00  
HOJA:1 de 1

**DATOS PERSONALES:**

Apellidos y Nombres: \_\_\_\_\_ C.C.: \_\_\_\_\_

Dirección Domiciliaria: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Nombre como desea que aparezca la tarjeta: \_\_\_\_\_

**CUENTA DE DÉBITO PRINCIPAL:**

N° CUENTA 1: \_\_\_\_\_

N° CUENTA 2: \_\_\_\_\_

N° CUENTA 3: \_\_\_\_\_

**AUTORIZO EMITIR LA SIGUIENTE TARJETA ADICIONAL CON CARGO A MI  
CUENTA DE AHORRO**

Apellidos y Nombres: \_\_\_\_\_ C.C.: \_\_\_\_\_

Nombre como desea que aparezca la tarjeta: \_\_\_\_\_

Relación con el titular: Padre  Madre  Hijo (a)  Otro

He recibido de la Mutualista Imbabura, la (s) tarjeta (s) de debito requeridas en la presente solicitud correspondiente a mi cuenta de ahorro con sus respectivas claves.

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

f.) \_\_\_\_\_ f.) \_\_\_\_\_ f.) \_\_\_\_\_

El Solicitante

Persona que retira la tarjeta

Entregada por

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>REQUISITOS APERTURAR CERTIFICADO A PLAZO FIJO</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>PR-LDA-00</b> <b>HOJA:1 de 1</b>

**REQUISITOS PARA APERTURAR UN CERTIFICADO A PLAZO FIJO**

- **PERSONA NATURAL:**

- Original y copia de cédula de identidad
- Original y copia de papeleta de votación
- Carta de agua, luz o teléfono

- **PERSONA JURÍDICA:**

- RUC (Registro Único de Contribuyentes)
- Escrituras de Constitución y Reformas
- Representante Legal (Copia a color de cédula de ciudadanía y papeleta de votación, carta de servicios básicos, nombramiento)
- Declaración del Impuesto a la Renta de los dos últimos años

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Elaborado por: El Autor

### **3.5.2.3 Comunicación con el Usuario**

La Dirección administrativa recibe de sus usuarios las solicitudes, sugerencias reclamos a través de los diferentes medios de comunicación como: contacto directo con los mismos, cartas, llamadas telefónicas, correo electrónico, reuniones previamente planeadas, entre otras.

### **3.5.3 Compras**

#### **3.5.3.1 Proceso de Compras**

Los agentes de compras gestionan el servicio de adquisición de bienes y servicios, los cuales apoyan a los procesos de las diferentes dependencias de la Mutualista Imbabura en lo relacionado con las compras. En este contexto existen dos tipos de proveedores que son:

- a. Internos: que corresponde a funcionarios o personal de apoyo con los cuales se realizan transacciones no monetarias.
- b. Externos: corresponde a todas las instituciones públicas o privadas que proveen de productos y servicios con los cuales se realizan transacciones monetarias.

En cualquier de los dos casos se toma en cuenta el siguiente procedimiento:

**MUTUALISTA IMBABURA**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000**



**EVALUACIÓN DE  
PROVEEDORES**

**CÓDIGO**  
**PR-EDP-00**  
**HOJA:1 de 1**

**1. DATOS PERSONALES**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Nombre del Representante Legal: \_\_\_\_\_

Provincia: \_\_\_\_\_ Cantón: \_\_\_\_\_ Parroquia: \_\_\_\_\_

**2. EVALUACIÓN**

Muy Bueno = 3	Bueno = 2	Regular = 1
---------------	-----------	-------------

Escriba con una X el espacio que refleje su apreciación:

<b>N°</b>	<b>PARÁMETRO DE EVALUACIÓN</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	Entrega de materiales o suministros en el plazo previsto			
2	Calidad de materiales			
3	Calidad en la entrega de los materiales			
4	Relación en el proceso de entrega-recepción entre las empresas			
5	Cumplimiento de las cláusulas del contrato			

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Elaborado por: El Autor

Cuadro 5

### 3.5.3.2 Información de Compras

Cada una de las diferentes dependencias que conforman la Mutualista define sus requerimientos de productos y servicios a comprar que afectan la calidad del servicio que prestan.

La Dirección de Recursos se asegura de que los requisitos de compra son los adecuados y específicos. Esto se detalla en el siguiente procedimiento:

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>				
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>				
	<b>INFORMACIÓN DE COMPRAS</b>			<b>CÓDIGO</b> <b>PR-INC-00</b> <b>HOJA:1 de 1</b>
<p>En la siguiente tabla detallamos los productos o servicios que se encuentran en estado crítico, es decir, que se debe llamar a un proveedor para que nos disponga inmediatamente de dichos artículos que necesitamos:</p>				
Cantidad	Código	Detalle del producto o servicio	Valor Uni	Valor Total
Preparado por: Cargo /firma		Revisado por: Cargo /firma		Aprobado por: Cargo/firma

Elaborado por: El Autor

### 3.5.3.3 Verificación de los productos Comprados

La Dirección de Recursos Humanos verifica que los productos comprados cumplan con los requisitos de compra y especificaciones correspondientes, así como la oportunidad en la entrega. Cuando se identifique que el proveedor no cumple con lo estipulado, no se recibe el producto y se busca otro proveedor.

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>						
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>						
		<b>ACTA ENTREGA-RECEPCIÓN</b>		<b>CÓDIGO</b> PR-AER-00 HOJA:1 de 1		
<b>ACTA ENTREGA-RECEPCIÓN</b>						
Recibí		Cantidad	Código	Detalle del producto o servicio	Valor U	Valor Tot
SI	NO					
Para constancia firman las partes:						
_____ ENTREGUE CONFORME			_____ RECIBÍ CONFORME			
Preparado por: Cargo /firma		Revisado por: Cargo /firma		Aprobado por: Cargo/firma		

Elaborado por: El Autor

Cuadro 6

### 3.5.4 Prestación del Servicio

#### 3.5.4.1 Control de la Prestación del Servicio

Las diferentes dependencias de la Mutualista Imbabura Planifican la prestación de sus servicios de acuerdo a lo descrito en el Manual de Calidad, mediante la identificación de sus procesos, los cuales se controlan dando el cumplimiento de sus respectivos procedimientos.

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>																																																																																																																																																																				
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>																																																																																																																																																																				
	<b>LIBRETA DE AHORRO</b>	<b>CÓDIGO</b>  <b>PR-LDA-00</b>  <b>HOJA:1 de 1</b>																																																																																																																																																																		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: right;"><b>Mutualista Imbabura</b> Confianza Mutua </p> <p><b>Nº 0014630</b></p> <p>CUENTA 1001467511 A</p> <p>NOMBRE MARROQUIN FLORES MARCIA YOLAND</p> <p>PADRE RAYMUNDO SANTACRUZ 17 Y 062951699</p> </div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: small;"> <thead> <tr> <th>LN</th> <th>FECHA</th> <th>TRANS.</th> <th>DEBITO</th> <th>CREDITO</th> <th>SALDO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>29/Oct/2010</td><td>RETEFE</td><td>400.00</td><td>0.00</td><td>135.41</td></tr> <tr><td>2</td><td>29/Oct/2010</td><td>N/D</td><td>1.00</td><td>0.00</td><td>134.41</td></tr> <tr><td>3</td><td>30/Oct/2010</td><td>N/CINT</td><td>0.00</td><td>0.08</td><td>134.49</td></tr> <tr><td>4</td><td>10/Nov/2010</td><td>SPI</td><td>0.00</td><td>19.65</td><td>154.14</td></tr> <tr><td>5</td><td>10/Nov/2010</td><td>RETEFE</td><td>125.00</td><td>0.00</td><td>29.14</td></tr> <tr><td>6</td><td>23/Nov/2010</td><td>RETEFE</td><td>19.00</td><td>0.00</td><td>10.14</td></tr> <tr><td>7</td><td>29/Nov/2010</td><td>SPI</td><td>0.00</td><td>497.78</td><td>507.92</td></tr> <tr><td>8</td><td>30/Nov/2010</td><td>N/CINT</td><td>0.00</td><td>0.06</td><td>507.98</td></tr> <tr><td>9</td><td>02/Dec/2010</td><td>RETEFE</td><td>100.00</td><td>0.00</td><td>407.98</td></tr> <tr><td>10</td><td>06/Dec/2010</td><td>RETEFE</td><td>390.00</td><td>0.00</td><td>17.98</td></tr> <tr><td>11</td><td>08/Dec/2010</td><td>SPI</td><td>0.00</td><td>19.65</td><td>37.63</td></tr> <tr><td>12</td><td>14/Dec/2010</td><td>SPI</td><td>0.00</td><td>623.70</td><td>661.33</td></tr> <tr><td>13</td><td>15/Dec/2010</td><td>RETEFE</td><td>500.00</td><td>0.00</td><td>161.33</td></tr> <tr><td>14</td><td>27/Dec/2010</td><td>SPI</td><td>0.00</td><td>19.65</td><td>180.98</td></tr> <tr><td>15</td><td>28/Dec/2010</td><td>SPI</td><td>0.00</td><td>509.56</td><td>690.54</td></tr> <tr><td>16</td><td>30/Dec/2010</td><td>N/CINT</td><td>0.00</td><td>0.16</td><td>690.70</td></tr> <tr><td>17</td><td>18/Jan/2011</td><td>RETEFE</td><td>600.00</td><td>0.00</td><td>90.70</td></tr> <tr><td>18</td><td>28/Jan/2011</td><td>RETEFE</td><td>80.00</td><td>0.00</td><td>10.70</td></tr> <tr><td>19</td><td>31/Jan/2011</td><td>SPI</td><td>0.00</td><td>515.59</td><td>526.29</td></tr> <tr><td>20</td><td>31/Jan/2011</td><td>N/CINT</td><td>0.00</td><td>0.37</td><td>526.66</td></tr> <tr><td>21</td><td>10/Feb/2011</td><td>SPI</td><td>0.00</td><td>19.65</td><td>546.31</td></tr> <tr><td>22</td><td>10/Feb/2011</td><td>RET</td><td>200.00</td><td>0.00</td><td>346.31</td></tr> <tr><td>23</td><td>14/Feb/2011</td><td>RETEFE</td><td>50.00</td><td>0.00</td><td>296.31</td></tr> <tr><td>24</td><td>22/Feb/2011</td><td>RETEFE</td><td>286.00</td><td>0.00</td><td>10.31</td></tr> <tr><td>25</td><td>24/Feb/2011</td><td>SPI</td><td>0.00</td><td>509.99</td><td>519.90</td></tr> <tr><td>26</td><td>28/Feb/2011</td><td>RETEFE</td><td>200.00</td><td>0.00</td><td>319.90</td></tr> </tbody> </table>			LN	FECHA	TRANS.	DEBITO	CREDITO	SALDO	1	29/Oct/2010	RETEFE	400.00	0.00	135.41	2	29/Oct/2010	N/D	1.00	0.00	134.41	3	30/Oct/2010	N/CINT	0.00	0.08	134.49	4	10/Nov/2010	SPI	0.00	19.65	154.14	5	10/Nov/2010	RETEFE	125.00	0.00	29.14	6	23/Nov/2010	RETEFE	19.00	0.00	10.14	7	29/Nov/2010	SPI	0.00	497.78	507.92	8	30/Nov/2010	N/CINT	0.00	0.06	507.98	9	02/Dec/2010	RETEFE	100.00	0.00	407.98	10	06/Dec/2010	RETEFE	390.00	0.00	17.98	11	08/Dec/2010	SPI	0.00	19.65	37.63	12	14/Dec/2010	SPI	0.00	623.70	661.33	13	15/Dec/2010	RETEFE	500.00	0.00	161.33	14	27/Dec/2010	SPI	0.00	19.65	180.98	15	28/Dec/2010	SPI	0.00	509.56	690.54	16	30/Dec/2010	N/CINT	0.00	0.16	690.70	17	18/Jan/2011	RETEFE	600.00	0.00	90.70	18	28/Jan/2011	RETEFE	80.00	0.00	10.70	19	31/Jan/2011	SPI	0.00	515.59	526.29	20	31/Jan/2011	N/CINT	0.00	0.37	526.66	21	10/Feb/2011	SPI	0.00	19.65	546.31	22	10/Feb/2011	RET	200.00	0.00	346.31	23	14/Feb/2011	RETEFE	50.00	0.00	296.31	24	22/Feb/2011	RETEFE	286.00	0.00	10.31	25	24/Feb/2011	SPI	0.00	509.99	519.90	26	28/Feb/2011	RETEFE	200.00	0.00	319.90
LN	FECHA	TRANS.	DEBITO	CREDITO	SALDO																																																																																																																																																															
1	29/Oct/2010	RETEFE	400.00	0.00	135.41																																																																																																																																																															
2	29/Oct/2010	N/D	1.00	0.00	134.41																																																																																																																																																															
3	30/Oct/2010	N/CINT	0.00	0.08	134.49																																																																																																																																																															
4	10/Nov/2010	SPI	0.00	19.65	154.14																																																																																																																																																															
5	10/Nov/2010	RETEFE	125.00	0.00	29.14																																																																																																																																																															
6	23/Nov/2010	RETEFE	19.00	0.00	10.14																																																																																																																																																															
7	29/Nov/2010	SPI	0.00	497.78	507.92																																																																																																																																																															
8	30/Nov/2010	N/CINT	0.00	0.06	507.98																																																																																																																																																															
9	02/Dec/2010	RETEFE	100.00	0.00	407.98																																																																																																																																																															
10	06/Dec/2010	RETEFE	390.00	0.00	17.98																																																																																																																																																															
11	08/Dec/2010	SPI	0.00	19.65	37.63																																																																																																																																																															
12	14/Dec/2010	SPI	0.00	623.70	661.33																																																																																																																																																															
13	15/Dec/2010	RETEFE	500.00	0.00	161.33																																																																																																																																																															
14	27/Dec/2010	SPI	0.00	19.65	180.98																																																																																																																																																															
15	28/Dec/2010	SPI	0.00	509.56	690.54																																																																																																																																																															
16	30/Dec/2010	N/CINT	0.00	0.16	690.70																																																																																																																																																															
17	18/Jan/2011	RETEFE	600.00	0.00	90.70																																																																																																																																																															
18	28/Jan/2011	RETEFE	80.00	0.00	10.70																																																																																																																																																															
19	31/Jan/2011	SPI	0.00	515.59	526.29																																																																																																																																																															
20	31/Jan/2011	N/CINT	0.00	0.37	526.66																																																																																																																																																															
21	10/Feb/2011	SPI	0.00	19.65	546.31																																																																																																																																																															
22	10/Feb/2011	RET	200.00	0.00	346.31																																																																																																																																																															
23	14/Feb/2011	RETEFE	50.00	0.00	296.31																																																																																																																																																															
24	22/Feb/2011	RETEFE	286.00	0.00	10.31																																																																																																																																																															
25	24/Feb/2011	SPI	0.00	509.99	519.90																																																																																																																																																															
26	28/Feb/2011	RETEFE	200.00	0.00	319.90																																																																																																																																																															
Preparado por:  Cargo /firma	Revisado por:  Cargo /firma	Aprobado por:  Cargo/firma																																																																																																																																																																		
Elaborado por: El Autor																																																																																																																																																																				

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>CONVENIO TARJETA DE DÉBITO</b>	<b>CÓDIGO</b> PR-TDYC-00 <b>HOJA:1 de 1</b>

Lugar y Fecha \_\_\_\_\_

Intervienen en la celebración de este convenio, por una parte Mutualista Imbabura, a la que en adelante se denominará “Mutualista Imbabura” y por otra el (la) Sr. (a) (ita):

\_\_\_\_\_ con C.C. N° \_\_\_\_\_

al (la) que en adelante se denominara “Cliente”.

**OBJETIVO:** La Mutualista Imbabura empeñada en brindar un mejor servicio, entrega a sus clientes la tarjeta de débito denominada “Tarjeta Electrón”, la misma que sirve para , en base de saldos disponibles en cuenta de ahorro, ser utilizadas en cajeros automáticos y establecimientos afiliados al Sistema Banred y Red Apoyo a nivel nacional y este contrato tiene como objeto regular la utilización de la Tarjeta de la Mutualista Imbabura.

**DE LA TARJETA:** La Mutualista Imbabura entregará al cliente la Tarjeta Electrón, la misma que será utilizada bajo estricta responsabilidad del cliente, pues las transacciones que con ella realice serán debitadas y registradas en las cuentas principales de débito señaladas por el cliente.

**FUNCIONAMIENTO:** El funcionamiento de la tarjeta de débito es permanente salvo por motivos de fuerza mayor o caso fortuito, se reserva el derecho de suspender el servicio de la tarjeta en forma total o parcial, por problemas de servicio técnico, corte operacional, cortes de energía eléctrica quedando liberado de toda responsabilidad por daños y perjuicios eventuales ocasionados como al cliente como a terceros.

\_\_\_\_\_  
FIRMA AUTORIZADA

\_\_\_\_\_  
EL CLIENTE

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>CONVENIO DE AUTORIZACIÓN DE CRÉDITO</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>PR-AUC-00</b> <b>HOJA:1 de 1</b>

Lugar y fecha \_\_\_\_\_

Intervienen en la celebración de este convenio, por una parte Mutualista Imbabura, a la que en adelante se denominará "Mutualista Imbabura" y por otra el (la) Sr. (a) (ita):  
\_\_\_\_\_ con C.C. N° \_\_\_\_\_

al (la) que en adelante se denominara "Cliente".

**OBJETIVO:** La Mutualista Imbabura empeñada en brindar un mejor servicio, entrega a sus clientes, después de presentar los requisitos establecidos, créditos; los mismos que sirven para solucionar problemas financieros o para crecer capital a una microempresa.

**DEL CRÉDITO:** Los costos de los intereses que la Mutualista Imbabura determina está sujeta a la Superintendencia de Bancos que establece los intereses anualmente y rige en el país.

**ACEPTACIÓN:** Para cualquier efecto legal, el cliente aceptó como correctas las sumas que se indiquen en los registros de la Mutualista Imbabura referentes a los créditos.

\_\_\_\_\_  
FIRMA AUTORIZADA

\_\_\_\_\_  
EL CLIENTE

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

### 3.5.4.2 Identificación y trazabilidad

Las áreas involucradas en los procesos que forman parte del alcance del Sistema de gestión la Calidad identifican los servicios de los diferentes registros y procedimientos mediante códigos asignados a los formatos y registros.

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>LISTADO DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CÓDIGO</b> PR-LDP-00 <b>HOJA:1 de 2</b>
<b>N°</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
1	SGC-MC-001	Manual de Calidad
2	PR-MP-002	MAPA DE PROCESOS
3	PR-EN-003	ENCUESTA
4	PR-RE-004	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS
5	PR-SDP-005	SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS
6	PR-MDP-006	MEDICION DE LOS PROCESOS
7	PR-ADP-007	ANALISIS
8	PR-PYO-008	POLITICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD
9	PR-REP-009	RESPONSABLE DEL SGC
10	PR-CD-010	CONTROL DE DOCUMENTOS
11	PR-CR-011	CONTROL DE REGISTROS
12	PR-OR-012	ORGANIGRAMA DEL SGC
13	PR-REDI-013	REPRESENTANTE DE LA DIRECCION
14	PR-CI-014	COMUNICACIÓN INTERNA
15	PR-CIR-015	CIRCULARES
16	PR-MEM-016	MEMORANDOS

**MUTUALISTA IMBABURA**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000**



**LISTADO DE PROCEDIMIENTOS**

**CÓDIGO**

**PR-LDP-00**

**HOJA:2 de 2**

<b>N°</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
17	PR-OYC-017	OFICIOS Y CARTAS
18	PR-RES-018	RESOLUCIONES
19	PR-WEB-019	PAGINA WEB
20	PR-REVS-020	REVISION DEL SGC
21	PR-ADR-021	AUTORIZACION DE RECURSOS
22	PR-PPPE-022	PERFIL DEL PUESTO Y PERFIL DEL EMPLEADO
23	PR-IN-023	INFRAESTRUCTURA
24	PR-AT-024	AMBIENTE DE TRAAJO
25	PR-EDP-025	EVALUACION DE PROVEEDORES
26	PR-INC-026	INFORMACION DE COMPRAS
27	PR-AER-027	ACTA ENTREGA-RECEPCION
28	PR-LDA-028	LIBRETA DE AHORRO
29	PR-TDYC-029	TARJETA DE DEBITO Y CREDITO
30	PR-AUC-030	AUTORIZAR CREDITO

Preparado por:  
Cargo /firma

Revisado por:  
Cargo /firma

Aprobado por:  
Cargo/firma

### 3.5.4.3 Preservación del Servicio

Se emite las disposiciones adecuadas para la identificación, archivo y protección de los registros y documentos que se generen en la prestación del servicio, de esta forma se asegura la preservación del servicio en todas sus fases.

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>ARCHIVO</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>PR-ARCH-00</b> <b>HOJA:1 de 3</b>

En la siguiente tabla se especifica el número de procedimientos establecidos; su código, que las siglas significan:

- SGC: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD,
- PR: PROCEDIMIENTO,
- las siglas entre los guiones están descritas en la columna nombre del procedimiento;

y finalmente en la columna archivo se describe el código de la carpeta donde va a reposar cada procedimiento, este también tiene siglas que significan lo siguiente:

- GG-C: pertenece a GERENCIA GENERAL-CARPETA#,
- JMK-C: pertenece a JEFATURA DE MARKETING-CARPETA#
- RHH-C: pertenece a RECURSOS HUMANOS-CARPETA#
- JAT-C: pertenece a JEFATURA DE ATENCION AL CLIENTE-CARPETA#
- JCA-C: pertenece a JEFATURA DE CARTERA-CARPETA#

**MUTUALISTA IMBABURA****SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000****ARCHIVO****CÓDIGO****PR-ARCH-00****HOJA:2 de 3**

<b>N°</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO</b>	<b>ARCHIVO</b>
1	SGC-MC-001	Manual de Calidad	GG-C001
2	PR-MP-002	MAPA DE PROCESOS	JMK-C002
3	PR-EN-003	ENCUESTA	JMK-C002
4	PR-RE-004	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	JMK-C002
5	PR-SDP-005	SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS	JMK-C003
6	PR-MDP-006	MEDICION DE LOS PROCESOS	JMK-C004
7	PR-ADP-007	ANALISIS	JMK-C005
8	PR-PYO-008	POLITICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD	RHH-C006
9	PR-REP-009	RESPONSABLE DEL SGC	RHH-C006
10	PR-CD-010	CONTROL DE DOCUMENTOS	JMK-C007
11	PR-CR-011	CONTROL DE REGISTROS	JMK-C008
12	PR-OR-012	ORGANIGRAMA DEL SGC	RHH-C009
13	PR-REDI-013	REPRESENTANTE DE LA DIRECCION	RHH-C010
14	PR-CI-014	COMUNICACIÓN INTERNA	RHH-C011
15	PR-CIR-015	CIRCULARES	RHH-C012
16	PR-MEM-016	MEMORANDOS	RHH-C013

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>ARCHIVO</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>PR-ARCH-00</b> <b>HOJA:3 de 3</b>

<b>N°</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>ARCHIVO</b>
17	PR-OYC-017	OFICIOS Y CARTAS	RHH-C014
18	PR-RES-018	RESOLUCIONES	RHH-C015
19	PR-WEB-019	PAGINA WEB	JMK-I 001
20	PR-REVS-020	REVISION DEL SGC	JMK-C016
21	PR-ADR-021	AUTORIZACION DE RECURSOS	JMK-C017
22	PR-PPPE-022	PERFIL DEL PUESTO Y PERFIL DEL EMPLEADO	RHH-C018
23	PR-IN-023	INFRAESTRUCTURA	RHH-C019
24	PR-AT-024	AMBIENTE DE TRAAJO	RHH-C020
25	PR-EDP-025	EVALUACION DE PROVEEDORES	RHH-C021
26	PR-INC-026	INFORMACION DE COMPRAS	RHH-C022
27	PR-AER-027	ACTA ENTREGA-RECEPCION	RHH-C023
28	PR-LDA-028	LIBRETA DE AHORRO	JAT-C024
29	PR-TDYC-029	TARJETA DE DEBITO Y CREDITO	JCA-C025
30	PR-AUC-030	AUTORIZAR CREDITO	JCA-C026

Preparado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo /firma	Cargo /firma	Cargo/firma

## **3.6 MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA**

### **3.6.1 Generalidades**

Para el análisis y mejora del Sistema de Gestión de Calidad se aplica ciertas estrategias entre las que podemos revisar a continuación.

### **3.6.2 Seguimiento y Medición.**

#### **3.6.2.1 Satisfacción del Usuario**

En la Mutualista Imbabura matriz Ibarra se realiza un seguimiento de la opinión y grado de satisfacción de sus usuarios por lo cual se aplica encuestas de satisfacción, además se usa formatos de quejas y reclamos los cuales se analizan en forma periódica para realizar las correcciones necesarias.

**MUTUALISTA IMBABURA**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000**



**ENCUESTA**

**CÓDIGO**

**PR-EN-00**

**HOJA:1 de 3**

1. Qué servicio a solicitado usted en la Mutualista Imbabura?

libreta de ahorros	<input type="checkbox"/>
tarjeta de debito	<input type="checkbox"/>
crédito	<input type="checkbox"/>
plazo fijo	<input type="checkbox"/>
tarjeta de crédito	<input type="checkbox"/>

2. Considera usted que la atención que brinda la Mutualista Imbabura es:

muy buena	<input type="checkbox"/>
buena	<input type="checkbox"/>
regular	<input type="checkbox"/>
mala	<input type="checkbox"/>
muy mala	<input type="checkbox"/>

3. Qué tiempo le ha tomado recibir el servicio?

1-5 min	<input type="checkbox"/>
6-10 min	<input type="checkbox"/>
10-15 min	<input type="checkbox"/>
16-20 min	<input type="checkbox"/>
mas 21	<input type="checkbox"/>

4. El espacio físico donde tramita los servicios de la Mutualista Imbabura es:

muy apropiado	<input type="checkbox"/>
Medianamente apropiado	<input type="checkbox"/>
deficiente	<input type="checkbox"/>

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>ENCUESTA</b>	<b>CÓDIGO</b>  <b>PR-EN-00</b>  <b>HOJA:2 de 3</b>

5. Considera que el nivel de capacitación de los funcionarios es:

muy adecuado	<input type="checkbox"/>
media adecuado	<input type="checkbox"/>
inadecuado	<input type="checkbox"/>

6. En su opinión, el trámite para que le brinden un servicio en las dependencias de la Mutualista Imbabura es:

muy eficiente	<input type="checkbox"/>
poco eficiente	<input type="checkbox"/>
ni efici ni inefici	<input type="checkbox"/>
poco deficiente	<input type="checkbox"/>
muy deficiente	<input type="checkbox"/>

7. En su opinión la Mutualista Imbabura trabaja bajo términos de eficiencia y calidad en la prestación de servicios?

total acuerdo	<input type="checkbox"/>
median acuerdo	<input type="checkbox"/>
ni acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/>
media desacuerdo	<input type="checkbox"/>
total desacuerdo	<input type="checkbox"/>

8. Conoce usted que es un Sistema de Gestión de Calidad?

si	<input type="checkbox"/>
no	<input type="checkbox"/>

9. Ha escuchado sobre la norma ISO 9001-2000?

si	<input type="checkbox"/>
no	<input type="checkbox"/>

**MUTUALISTA IMBABURA**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000**



**ENCUESTA**

**CÓDIGO**

**PR-EN-00**

**HOJA:3 de 3**

Datos Técnicos

Sexo

masculino	<input type="checkbox"/>
femenino	<input type="checkbox"/>

Edad

18-25	<input type="checkbox"/>
26-35	<input type="checkbox"/>
36-45	<input type="checkbox"/>
46-55	<input type="checkbox"/>
mas 56	<input type="checkbox"/>

Nivel de Instrucción

primaria	<input type="checkbox"/>
secundaria	<input type="checkbox"/>
superior	<input type="checkbox"/>
ninguno	<input type="checkbox"/>

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

**MUTUALISTA IMBABURA**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000**



**QUEJAS**

**CÓDIGO**

**PR-QJS-00**

**HOJA:1 de 1**

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

Dirección: \_\_\_\_\_

Provincia \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Queja: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Departamento de Queja: \_\_\_\_\_

Funcionario de Queja: \_\_\_\_\_

Recibido por:

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

Firma: \_\_\_\_\_

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

**MUTUALISTA IMBABURA**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000**



**RECLAMOS**

**CÓDIGO**

**PR-QJS-00**

**HOJA:1 de 1**

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

Dirección: \_\_\_\_\_

Provincia \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Queja: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Departamento de Reclamo: \_\_\_\_\_

Funcionario de Reclamo: \_\_\_\_\_

Recibido por:

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

Firma: \_\_\_\_\_

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

### **3.6.2.2 Auditorías internas:**

Las auditorías internas se llevaran a cabo a través de:

- a. Elaboración de un plan anual de auditoría donde se especificará el alcance y ámbito de la misma que se detalla en el procedimiento que a continuación se detalla.

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>AUDITORÍA INTERNA</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>PR-ADI-00</b> <b>HOJA:1 de 1</b>

<b>PLAN DE AUDITORIA INTERNA</b>		
FECHA:	AUDITORIA N°:	Unidad que va a ser auditada:
Jefe de Área:	Hora de inicio: Hora de finalización:	
Objetivo de la auditoría:		
Tipo de Auditoría:		
DOCUMENTOS DE REFERENCIA A REVISAR:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de Calidad <input type="checkbox"/></li> <li>• Procedimientos de Gestión <input type="checkbox"/></li> <li>• Procedimientos Técnicos <input type="checkbox"/></li> <li>• Instructivos de Trabajo <input type="checkbox"/></li> <li>• Registros de Gestión <input type="checkbox"/></li> <li>• Registros Técnicos <input type="checkbox"/></li> </ul>		
Equipo auditor:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditor: _____</li> <li>• Observador: _____</li> </ul>		

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

b. Realización de la auditoría al Sistema de Gestión de Calidad por lo menos una vez al año que esta detallado en el procedimiento PR-RE-00 Revisión del SGC.

c. Elaboración de un informe de auditoría donde se detalle las no conformidades detectadas.

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>INFORME DE AUDITORÍA INTERNA</b>	<b>CÓDIGO PR-IADI-00 HOJA:1 de 1</b>

Fecha de Informe:	Página:	
Tipo de Auditoría:	Fecha de Auditoría:	
Sistema Auditado:	Auditor:	
Observador:		
Objetivo de la Auditoría:		
Alcance:		
Conclusiones:		
<b>NO CONFORMIDADES SGC:</b>		
N°	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	ISO
1		
2		
3		

Preparado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo /firma	Cargo /firma	Cargo/firma

d. Elaboración de acciones correctivas para las no conformidades encontradas.

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>ACCIONES CORRECTIVAS</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>PR-RACR-00</b>  <b>HOJA:1 de 1</b>
Área en la que se detecta:	Auditoría Interna:	
Fecha de detección:	Auditoría Externa:	
Persona que detecta: _____	Reclamos:	
_____	Trabajo no conforme:	
<b>DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD:</b>		
<b>ACCIÓN PROPUESTA:</b>		
Acción Propuesta:	Acción Correctiva:	
	Acción Preventiva:	
<b>SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN</b>		
Fecha	Estado de la acción	Firma responsable
Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma

e. Implantación y seguimiento de las acciones correctivas desarrolladas,

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>SEGUIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS</b>	<b>CÓDIGO</b> PR-RACR-00  <b>HOJA:1 de 1</b>
Área en la que se detecta:	Auditoría Interna:	
Fecha de detección:	Auditoría Externa:	
Persona que detecta: _____ _____	Reclamos:	
	Trabajo no conforme:	
<b>DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD:</b>		
<b>ACCIÓN PROPUESTA:</b>		
Acción Propuesta:	Acción Correctiva:	
	Acción Preventiva:	
<b>SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN</b>		
Fecha	Estado de la acción	Firma responsable
Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma

### 3.6.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

Para el cumplimiento de este punto se define indicadores de Control de Procesos con el objeto de medir la eficiencia y eficacia de los diferentes procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad, así mismo se llevan a cabo acciones correctivas y preventivas que se especifican

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>			
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>			
	<b>ACCIONES PREVENTIVAS</b>	<b>CÓDIGO</b> PR-RACR-00	<b>HOJA:1 de 1</b>
Área en la que se detecta:	Auditoría Interna:		
Fecha de detección:	Auditoría Externa:		
Persona que detecta: _____	Reclamos:		
_____	Trabajo no conforme:		
<b>DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD:</b>			
<b>ACCIÓN PROPUESTA:</b>			
Acción Propuesta:	Acción Correctiva:		
	Acción Preventiva:		
<b>SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN</b>			
Fecha	Estado de la acción	Firma responsable	
Preparado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Cargo /firma	Cargo /firma	Cargo/firma	

#### **3.6.2.4 Seguimiento y medición del servicio**

Se definen indicadores de gestión los cuales miden el cumplimiento de los requisitos asociados al servicio, cuando el caso lo amerite.

#### **3.6.3 Control del Servicio No Conforme**

Las áreas involucradas en los procesos que forman parte del alcance del Sistema de Gestión de Calidad se aseguran de que el servicio que no sea conforme con los requisitos, se identifique y se controle para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del servicio no conforme están definidos en el procedimiento Informe de Auditoría Interna PR-IADI-00.

En caso de presentarse un producto o servicio no conforme, se toman acciones inmediatas para eliminar las no conformidades detectadas. Los responsables de cada proceso mantienen los registros de la naturaleza de estas no conformidades y de las acciones tomadas al respecto, asimismo se asegura de la posibilidad de demostrar su conformidad con los requisitos. Cuando se corrige un servicio o producto no conforme, el dueño del proceso realiza una nueva verificación para demostrar la conformidad con los requisitos.

**MUTUALISTA IMBABURA**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000**



**REGISTRO DE NO  
CONFORMIDADES**

**CÓDIGO**  
PR-RACR-00  
**HOJA:1 de 1**

Área en la que se detecta:	Auditoría Interna:	
Fecha de detección:	Auditoría Externa:	
Persona que detecta: _____ _____	Reclamos:	
	Trabajo no conforme:	

**DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD:**

**ACCIÓN PROPUESTA:**

Acción Propuesta:	Acción Correctiva:	
	Acción Preventiva:	

**SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN**

Fecha	Estado de la acción	Firma responsable

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

### **3.6.5 Mejora**

#### **3.6.5.1 Mejora Continua**

A fin de garantizar la satisfacción del usuario y buscar la eficacia de las operaciones de la Dirección Administrativa de la Mutualista Imbabura matriz Ibarra, los procesos de mejora del Sistema de Gestión de Calidad son permanentes y continuos.

La mejora se realiza mediante el empleo de:

- a. Revisar las no conformidades.
- b. Determinar las causas de las no conformidades.
- c. Adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.

#### **3.6.5.2 Acciones correctivas y preventivas**

Se toma en cuenta el procedimiento Acciones Correctivas y Preventivas donde se describe los pasos para la revisión y determinación de las no conformidades y la implementación de las acciones tomadas con el fin de eliminar las causas de las mismas.

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>REGISTRO DE ACCIONES PREVENTIVAS</b>	<b>CÓDIGO</b> PR-RAPV-00 <b>HOJA:1 de 1</b>
Área en la que se detecta:	Auditoría Interna:	
Fecha de detección:	Auditoría Externa:	
Persona que detecta: _____ _____	Reclamos:	
	Trabajo no conforme:	
<b>DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD:</b>		
<b>ACCIÓN PROPUESTA:</b>		
Acción Propuesta:	Acción Preventiva:	
<b>SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN</b>		
Fecha	Estado de la acción	Firma responsable
Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>REGISTRO DE ACCIONES CORRECTIVAS</b>	<b>CÓDIGO</b> PR-RAPV-00  HOJA:1 de 1
Área en la que se detecta:	Auditoría Interna:	
Fecha de detección:	Auditoría Externa:	
Persona que detecta: _____	Reclamos:	
_____	Trabajo no conforme:	
<b>DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD:</b>		
<b>ACCIÓN PROPUESTA:</b>		
Acción Propuesta:	Acción Correctiva:	
<b>SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN</b>		
Fecha	Estado de la acción	Firma responsable
Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma

Las siguientes son las principales fuentes para su consideración en las acciones correctivas:

- a. Las quejas y sugerencias de los usuarios

**MUTUALISTA IMBABURA**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000**



**QUEJAS**

**CÓDIGO**

**PR-QJS-00**

**HOJA:1 de 1**

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

Dirección: \_\_\_\_\_

Provincia \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Queja: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Departamento de Queja: \_\_\_\_\_

Funcionario de Queja: \_\_\_\_\_

Recibido por:

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

Firma: \_\_\_\_\_

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

**MUTUALISTA IMBABURA**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000**



**SUGERENCIAS**

**CÓDIGO**

**PR-SGR-00**

**HOJA:1 de 1**

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

Dirección: \_\_\_\_\_

Provincia \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Departamento de sugerencia: \_\_\_\_\_

Funcionario de sugerencia: \_\_\_\_\_

Recibido por:

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

Firma: \_\_\_\_\_

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

b. Los informes de no-conformidad

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>INFORME DE NO-CONFORMIDAD</b>	<b>CÓDIGO</b> PR-MEM-00 <b>HOJA:1 de 1</b>

Informe N° \_\_\_\_\_ SGC-RH

Fecha del Informe: \_\_\_\_\_

PARA: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

DE: \_\_\_\_\_

**NO CONFORMIDAD:** \_\_\_\_\_

**INFORME:** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

Atentamente,

\_\_\_\_\_

**RECURSOS HUMANOS**

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

c. Los informes de auditoría interna

<b>MUTUALISTA IMBABURA</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>		
	<b>INFORME DE AUDITORÍA INTERNA</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>PR-MEM-00</b> <b>HOJA:1 de 1</b>

Informe N° \_\_\_\_\_ SGC-RH

Fecha del Informe: \_\_\_\_\_

PARA: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

DE: \_\_\_\_\_

**AUDITORÍA :** \_\_\_\_\_

**INFORME:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
**RECURSOS HUMANOS**

Preparado por: Cargo /firma	Revisado por: Cargo /firma	Aprobado por: Cargo/firma
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

## CAPÍTULO IV

### 4. IMPACTOS

#### 4.1 ANÁLISIS DE IMPACTOS

Impacto Económico

Impacto Social

Impacto Mercadológico

Impacto Ético

En este análisis se emplea una matriz de valoración utilizando la siguiente escala de calificación:

VALORACIÓN CUALITATIVA	VALORACIÓN CUANTITATIVA
Indiferente	0
Muy Bajo	1
Bajo	2
Ni muy bajo ni muy alto	3
Alto	4
Muy Alto	5

Así también, se utilizará la siguiente fórmula para evaluar el nivel de impacto causado:

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\Sigma}{\#indicadores}$$

#### 4.1.1 Impacto económico

<b>Nivel de impacto</b>	<b>-5</b>	<b>-4</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Indicador</b>											
Mejora de los indicadores financieros										x	
Aumento de las negociaciones con proveedores										x	
Mejor Cobertura del mercado									x		
Aumento de Inversiones											x
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>5</b>

Elaborado por: El Autor

$$Nivel\ de\ Impacto = \frac{\Sigma}{\#indicadores}$$

$$Nivel\ de\ Impacto = \frac{16}{4}$$

$$Nivel\ de\ Impacto = 4$$

Nivel de Impacto=Alto Positivo

#### 4.1.1.1 Análisis

El impacto económico, es positivo en un nivel alto, ya que al existir inversiones podemos generar no solo nuevos productos y servicios mejorados, sino también podemos generar y contribuir al mejoramiento de la sociedad en general, asimismo el efecto multiplicador que empieza desde el cliente ya que el puede invertir en nosotros, por lo tanto la empresa aumenta sus utilidades y puede mejorar los sueldos y salarios de los empleados de la misma, por lo cual ellos entregarán un mejor servicio y finalmente el cliente se sentirá bien y podrá formar de esta misma forma mayores beneficios tanto para la empresa como para ellos mismos; por lo tanto este proyecto ayudará a la empresa a tener una alternativa positiva de cambio, con lo que ellos se podrán beneficiar económicamente y podrán establecer parámetros que el cliente pueda seguir para que ellos también salgan beneficiados del cambio que se realizará en la Mutualista Imbabura matriz Ibarra.

#### 4.1.2 Impacto social

Nivel de impacto \ Indicador	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Mejora en la Calidad del servicio al cliente											x
Progreso de la Calidad de vida de los socios									x		
Mejora en la prestación de la atención a los socios									x		
Oferta de mejores productos y servicios									x		
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>5</b>							

Elaborado por: El Autor

$$Nivel\ de\ Impacto = \frac{\Sigma}{\#indicadores}$$



de la institución												
Continuo mejoramiento e Innovación											x	
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>18</b>									

Elaborado por: El Autor

$$Nivel\ de\ Impacto = \frac{\Sigma}{\#indicadores}$$

$$Nivel\ de\ Impacto = \frac{18}{4}$$

$$Nivel\ de\ Impacto = 4.5$$

Nivel de Impacto=Alto Positivo

#### 4.1.3.1 Análisis

A nivel mercadológico podemos observar que el impacto tiene una calificación de positivo alto, ya que la atención y el servicio al cliente son un factor imprescindible a la hora de hablar de un sistema de gestión de calidad ya que esta enfocada específicamente a ella y mediante este podemos asegurar que la calidad de los productos y servicios ofertados por la mutualista estarán a disposición para crear un mejor estilo de vida de la comunidad y sin lugar a dudas se vera reflejado en el área de marketing de la institución. Asimismo, la innovación que se presenta es un factor de cambio radical que seguramente se va a reflejar en los clientes, funcionarios y directivos de la mutualista.

#### 4.1.4 Impacto general

Nivel de impacto	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Indicador											
Impacto económico										x	
Impacto social										x	
Impacto mercadológico										x	
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>								

Elaborado por: El Autor

$$Nivel\ de\ Impacto = \frac{\Sigma}{\#indicadores}$$

$$Nivel\ de\ Impacto = \frac{12}{3}$$

$$Nivel\ de\ Impacto = 4$$

Nivel de Impacto=Alto Positivo

##### 4.1.4.1 Análisis

En forma general, los impactos económico, social y mercadológico serán positivos en un nivel alto, lo cual hace viable la aplicación de este proyecto.

## **CONCLUSIONES**

- La Mutualista Imbabura no tiene establecido un sistema de gestión de calidad
- No está instaurado un compromiso por parte de los directivos para establecer el Sistema de Gestión de Calidad
- Asimismo, los respectivos documentos del Sistema de Gestión de Calidad no se dan a conocer a los empleados de la Mutualista.
- En la Mutualista Imbabura no existe un comité de Calidad ni un gerente de Calidad
- No se ha otorgado a ningún empleado de la Mutualista como representante de la Calidad
- Los directivos de la Mutualista Imbabura no tienen establecidas reuniones de trabajo referente al Sistema de Gestión de Calidad
- No se autoriza la adquisición de recursos técnicos y humanos para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad

# **RECOMENDACIONES**

- Finalizado el trabajo de investigación se recomienda a la institución Implementar en el corto plazo el Sistema de Gestión de Calidad para el desarrollo colectivo de la mutualista.
- Establecer un compromiso real por parte de la Alta Dirección de la Institución para el Gestionamiento e implementación del Sistema de Gestión de Calidad
- Dar a conocer la documentación concerniente al Sistema de Gestión de Calidad a toda la organización en especial al personal directamente implicado en la prestación del servicio y comprometerla con este proceso
- Establecer el Comité de la Calidad y el Cargo de Gerente de la Calidad
- Designar una persona de los empleos como representante del Sistema de Gestión de Calidad
- Realizar reuniones por lo menos una vez al año para dar a conocer el movimiento del Sistema de Gestión de Calidad
- Otorgar de forma oportuna los recursos técnicos, financieros y humanos necesarios para la implementación del Sistema

# **BIBLIOGRAFIA**

- **BANKS, Jerry, (2005), Administración de los Recursos Humanos,** Única Edición, Serie impresa en Litográfica Ingramex S.A. México DF
- **CHIAVENATO, Idalberto, (2007), Teoría General de los Sistemas,** Editorial Mc Graw Hill
- **BERTALANFFY, Von, (2005), El Sistema Variable del Siglo XXI,** Tercera Edición, Editorial Prentice Hall
- **BEER, Stafford, (2008), Cultura para todos, s/n**
- **IVANCEVICH, John, (2006), Comportamiento Organizacional,** Primera Edición, Editorial Mc Graw Hill
- **CROSBY, Philip, (2004), La Calidad no cuesta,** Tercera Edición, Editorial Galeón
- **SHEWHART, Walter, (2007), La Filosofía de la Calidad,** Única Edición, Editorial Fundameca
- **ACUÑA, Jorge, (2004), Control de la Calidad,** Segunda Edición, Editorial Tecnológica Costa Rica
- **GARVIN, David, (2005), Las Normas de Calidad,** Tercera Edición, Editorial Persus
- **BERNAL, Cesar Augusto, (2006), Metodología de la Investigación,** Segunda Edición, Editorial Ingramex S.A
- **POSSO, Miguel, (2004), Metodología para el trabajo de Grado (Tesis y Proyectos),** Primera Edición, FS impresora, Ibarra, Ecuador
- **DICCIONARIO DE MARKETING, (2004),** Grupo Editorial Océano

# LINCOGRAFIA

- [www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.icontec.org.co](http://www.icontec.org.co)
- [www.twqo.com](http://www.twqo.com)
- [www.eoq.org](http://www.eoq.org)
- [www.normas9000.com](http://www.normas9000.com)
- [www.inen.gov.ec](http://www.inen.gov.ec)
- [www.iso.org](http://www.iso.org)

## ÍNDICE

<b>Portada</b>	<b>I</b>
<b>Executive Summary</b>	<b>II</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>III</b>
<b>Autoría</b>	<b>IV</b>
<b>Certificación del Asesor</b>	<b>V</b>
<b>Cesión de Derechos a la Universidad Técnica del Norte</b>	<b>VI</b>
<b>Dedicatoria</b>	<b>VII</b>
<b>Agradecimiento</b>	<b>VIII</b>

## CAPÍTULO 1

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.

1

### ANTECEDENTES.

Evaluación de la Información	2
Evaluación de la Información de los Empleados de la Mutualista	
MATRIZ FODA EMPLEADOS MUTUALISTA IMBABURA	16
Evaluación de la Información de los Clientes de la Mutualista	18
MATRIZ FODA CLIENTES MUTUALISTA IMBABURA	30
Evaluación de la información de la entrevista a la Gerente General de la Mutualista Imbabura Lcda. Myriam Tafur	31
MATRIZ FODA GERENTE GENERAL MUTUALISTA IMBABURA	40
Matriz FODA Institucional	41
Construcción de la Matriz FODA	
FORTALEZAS	
OPORTUNIDADES	42
DEBILIDADES	43

AMENAZAS	44
Cruces estratégicos FO FA DO DA	45
Fortalezas vs Oportunidades	
Fortalezas vs Amenazas	
Debilidades vs Oportunidades	
Debilidades vs Amenazas	46
Identificación del problema diagnóstico	

## **CAPÍTULO 2**

MARCO TEÓRICO	47
Sistema	
Concepto de Sistema	
Tipos de Sistema	48
Sistemas Físicos o Concretos	
Sistemas abstractos	
En cuanto a la naturaleza	
Sistemas Cerrados	
Sistemas Abiertos	49
Gestión	
Concepto de Gestión	
Proceso de Gestión	50
Planificar	
Organizar	
Liderar	51

Controlar	
Capacidades de una Gestión	
Capacidades Técnicas	
Capacidades Analíticas	52
Capacidades para la toma de decisiones	
Capacidades informáticas	
Capacidades para tratar con las personas	
Capacidades conceptuales	53
Calidad	
Concepto de Calidad	
Origen de la Calidad	54
Tipos de Calidad	55
Calidad Absoluta	
Calidad Relativa	
ISO 9001:2000	
Generalidades	
Enfoque basado en procesos	56
Relación con la Norma ISO 9004	
Compatibilidad con otros sistemas de gestión	57
Sistema de Gestión de Calidad	
Objetivo y Campo de aplicación	
Generalidades	
Aplicación	58
Referencias Normativas	

Términos y Definiciones	
Sistema de Gestión de Calidad	
Generalidades	
Requisitos de la Documentación	59
Manual de la calidad	60
Control de los documentos	
Control de los registros	
Responsabilidad de la Dirección	
Compromiso de la Dirección	
Enfoque al cliente	61
Política de la calidad	
Planificación	
Responsabilidad, autoridad y comunicación	
Revisión por la dirección	
Gestión de los Recursos	62
Provisión de Recursos	
Recursos Humanos	
Infraestructura	
Ambiente de Trabajo	
Realización del Producto	
Planificación de la realización del producto	
Procesos relacionados con el cliente	63
Diseño y desarrollo	
Compras	

Producción y prestación del servicio	64
Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	
Medición, análisis y mejora	
Generalidades	
Seguimiento y Medición	
Control del producto no conforme	65
Análisis de datos	
Mejora	
Diagnóstico	66
Concepto	
Diagnóstico Situacional	67
Estudio de Mercado	68
Concepto	
Tipos de Estudios de Mercado	69
Estudios Cuantitativos	
Estudios Cualitativos	

### **CAPÍTULO 3**

PROPUESTA	71
MANUAL DE CALIDAD	
INTRODUCCIÓN	
ALCANCE	72
EXCLUSIONES	
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL	
Planeación Estratégica.	73

Misión de Calidad	
Visión de Calidad	74
POLÍTICA Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE CALIDAD	
POLÍTICA DE CALIDAD.	
OBJETIVOS DE CALIDAD	
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	
Estructura, Contenidos y formatos de los Documentos del Sistema	
Carátula y contenido	75
Formato	
Codificación	76
Listado Maestro de Documentos	77
Generalidades	
Control de Documentos	
Control de Registros	90
RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	93
COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	
Enfoque al Cliente	
RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN	
Responsabilidad y Autoridad	
Representante de la Dirección	94
Comunicación Interna	95
Revisión por la Dirección	102
GESTIÓN DE LOS RECURSOS	104

Provisión de Recursos	
Recursos Humanos	106
Generalidades	
Competencia, toma de conciencia y formación	
Infraestructura	109
Ambiente de Trabajo	110
PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO	111
Planificación de la Realización del Servicio	
Procesos relacionados con el cliente	112
Determinación de los requisitos relacionados con el	
Revisión de los requisitos relacionados con el Servicio	
Comunicación con el Usuario	117
Compras	
Proceso de Compras	
Información de Compras	119
Verificación de los productos Comprados	120
Prestación del Servicio	
Control de la Prestación del Servicio	
Identificación y trazabilidad	124
Preservación del Servicio	126
MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA	129
Generalidades	
Seguimiento y Medición.	

Satisfacción del Usuario	
Auditorías internas:	135
Seguimiento y medición de los procesos	140
Seguimiento y medición del servicio	141
Control del Servicio No Conforme	
Mejora	143
Mejora Continua	
Acciones correctivas y preventivas	

#### **CAPÍTULO 4**

IMPACTOS	150
ANÁLISIS DE IMPACTOS	
Impacto económico	151
Impacto social	152
Impacto mercadológico	153
Impacto general	154

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>IX</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>X</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>XI</b>
<b>LINCONGRAFÍA</b>	<b>XII</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>XIII</b>

## INDICE DE GRAFICOS

Grafico N° 1 Tiempo de Trabajo	8
Grafico N° 2 Comodidad del Trabajo	9
Grafico N° 3 Instalaciones y Equipos	10
Grafico N° 4 Ambiente de Trabajo	11
Grafico N° 5 Misión y visión	12
Grafico N° 6 Comunicación de las decisiones	13
Grafico N° 7 Plan Estratégico	14
Grafico N° 8 Capacitación	15
Grafico N° 9 Identificación de Procesos	16
Grafico N° 10 Conoce el SGC	17
Grafico N° 11 Norma ISO 9001-2000	18
Grafico N° 12 Sexo	19
Grafico N° 13 Edad	20
Grafico N° 14 Nivel de Instrucción	21
Grafico N° 15 Servicios de la Mutualista	24
Grafico N° 16 Atención de la Institución	25
Grafico N° 17 Tiempo de Espera	26
Grafico N° 18 Espacio Físico de la Mutualista	27
Grafico N° 19 Capacitación de los Empleados	28
Grafico N° 20 Servicio al cliente	29
Grafico N° 21 Eficiencia y Calidad	30
Grafico N° 22 Conoce un SGC	31
Grafico N° 23 Norma ISO 9001-2000	32
Grafico N° 24 Sexo	33
Grafico N° 25 Edad	34

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Formato	76
Cuadro N° 2 Disponibilidad de Recursos	82
Cuadro N° 3 Procesos	83
Cuadro N° 4 Medición de Procesos	84
Cuadro N° 5 Evaluación de Proveedores	118
Cuadro N° 6 Acta entrega Recepción	120
Cuadro N° 7 Listado de Procedimientos	125
Cuadro N° 8 Archivo	128

**ANEXO**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE MERCADOTECNIA**

**Instrumento # 1**

**ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE MUTUALISTA IMBABURA**

1. Qué servicio a solicitado usted en la Mutualista Imbabura?

libreta de ahorros	
tarjeta de debito	
crédito	
plazo fijo	
tarjeta de crédito	

2. Considera usted que la atención que brinda la Mutualista Imbabura es:

muy buena	
buena	
regular	
mala	
muy mala	

3. Qué tiempo le ha tomado recibir el servicio?

1-5 min	
6-10 min	
10-15 min	
16-20 min	
mas 21	

4. El espacio físico donde tramita los servicios de la Mutualista Imbabura es:

muy apropiado	
Medianamente apropiado	
deficiente	

5. Considera que el nivel de capacitación de los funcionarios es:

muy adecuado	
media adecuado	
inadecuado	

6. En su opinión, el trámite para que le brinden un servicio en las dependencias de la Mutualista Imbabura es:

muy eficiente	
poco eficiente	
ni efici ni inefici	
poco deficiente	
muy deficiente	

7. En su opinión la Mutualista Imbabura trabaja bajo términos de eficiencia y calidad en la prestación de servicios?

total acuerdo	
median acuerdo	
ni acuerdo ni desacuerdo	
media desacuerdo	
total desacuerdo	

8. Conoce usted que es un Sistema de Gestión de Calidad?

si	
no	

9. Ha escuchado sobre la norma ISO 9001-2000?

si	
no	

Datos Técnicos

Sexo

masculino	
femenino	

Edad

18-25	
26-35	
36-45	
46-55	
mas 56	

Nivel de Instrucción

primaria	
secundaria	
superior	
ninguno	



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE MERCADOTECNIA**

**Instrumento # 2**

**ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE MUTUALISTA IMBABURA**

**1. Qué tiempo trabaja usted en la Mutualista Imbabura?**

1-3 años	
4-6 años	
7-10 años	
Mas de 11	

**2. Tiene comodidad al realizar su trabajo?**

Totalmente comodo	
Medianamente comodo	
incomodo	

**3. Considera que las instalaciones y equipos de la Mutualista Imbabura son:**

Muy apropiado	
Medianamente apropiado	
inapropiado	

**4. El ambiente de trabajo en la Mutualista Imbabura es:**

Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

**5. Conoce la misión y la visión de la Mutualista Imbabura?**

Si	
No	

**6. Cómo se le comunica las decisiones que toman las autoridades?**

Memos	
Oficios	
Verbal	
Otros	

**7. Conoce usted el Plan Estratégico de la Mutualista Imbabura?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Probablemente no	
Definitivamente no	

**8. Cada qué tiempo recibe capacitación?**

Trimestral	
Semestral	
Anual	
Otros (nunca)	

**9. La Mutualista Imbabura mantiene identificados y definidos los procesos que ejecuta?**

Si	
No	

**10. Conoce usted que es un Sistema de Gestión de Calidad?**

Si	
No	

**11. Ha escuchado sobre la norma ISO 9001-2000?**

Si	
No	

DATOS TECNICOS

Sexo

masculino	
femenino	

Edad

18-25	
26-35	
36-45	
46-55	
mas 56	

Nivel de Instrucción

primaria	
secundaria	
superior	
ninguno	



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE MERCADOTECNIA**

**Instrumento # 3**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE GENERAL DE LA MUTUALISTA IMBABURA**

1. La Mutualista Imbabura fue fundada en el año de 1963, como entidad de ahorro y préstamo, ¿Como ha sido su evolución desde entonces?
2. ¿Cómo está establecida la estructura institucional de la mutualista?
3. ¿La Mutualista Imbabura mantiene identificados y definidos los procesos que ejecuta?
4. ¿La calidad en el servicio y atención al cliente es parte de los propósitos de la institución?
5. ¿Cuál sería el resultado de la implementación del SGC en la mutualista Imbabura?
6. Para la estrategia de la mutualista ¿importa tanto el número o la calidad de los clientes?
7. ¿Cuál es el horizonte de mejoras en el corto plazo?
8. ¿Cómo ve la mutualista dentro de cinco años?

# FOTO MATRIZ MUTUALISTA IMBABURA



# FOTOS EMPLEADOS MUTUALISTA



# ORGANIGRAMA MUTUALISTA

