

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**



**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONSULTORIA  
EMPRESARIAL - MAECE**

**“PLAN DE GESTION DE LA CALIDAD PARA EL PROCESO DE  
CREDITOS DE LA CAJA DE CREDITO METROPOLITANA”  
(CASO PRACTICO)**

**TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:**

**ING. ANGEL NORBERTO QUIJANO SANDOVAL  
ING. SILVIA ELENA CEVALLOS DE ABARCA  
LIC. CARLOS ERNESTO CARRANZA CISNEROS**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y  
CONSULTORIA EMPRESARIAL**

**DICIEMBRE 2004**

**SAN SALVADOR,**

**EL SALVADOR,**

**CENTROAMERICA**

# **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Vice decano : Lic. Roger Armando Arias

Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Administrador Académico: Lic. José Vásquez Benítez

## **TRIBUNAL EXAMINADOR**

Presidente : MS.c. Edmundo Chinchilla Moscoso

Primer vocal : MS.c. Dimas Ramírez Alemán

Segundo Vocal : MS.c. Carlos Armando Pineda  
Landaverde

## **DEDICATORIAS:**

Agradezco a Dios grande y eterno, a mi Esposa e Hija por su amor, comprensión y apoyo en todo momento, a mi Padre y Madre que me enseñaron la fe en Dios y en buscar siempre la superación, a la noble Institución que medio el apoyo económico para mi desarrollo profesional, a mis suegros y demás familiares, amigos y compañeros de trabajo que me apoyaron, y a la Coordinación de Maestría y Docentes de la misma.

Angel Norberto Quijano Sandoval

Doy gracias al Creador de todas las cosas, que me permitió realizar este esfuerzo de superación, a mi Esposo e Hijos por todo el apoyo brindado y quienes me demostraron comprensión y amor, a la Institución donde laboro por impulsar al personal para que se desarrolle profesionalmente, a mis compañeros de Tesis por trabajar juntos apoyándonos mutuamente, y por su puesto a la Coordinación de Maestría y Docentes de la misma.

Silvia Cevallos de Abarca

Reconozco con humildad que si no fuera por ese Dios que todo lo puede, no sería posible haber alcanzado esta meta de superación, por eso agradezco con mi corazón su grandeza, además no puedo olvidarme de mi Esposa e Hijos que me brindaron mucho amor y apoyo en este esfuerzo, a mis familiares y amigos, que también me ofrecieron su mano en la elaboración de este trabajo de graduación, y a la Coordinación de Maestría y Docentes de la misma.

Carlos Ernesto Carranza

## INDICE

No.	CONTENIDO	PAG.
	INTRODUCCION	1
	<b>CAPITULO I</b>	<b>3</b>
	<b>MARCO DE REFERENCIA</b>	
1	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	3
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
3	JUSTIFICACION	5
4	COBERTURA	7
	4.1 TEMPORAL	7
	4.2 ESPACIAL	7
5	OBJETIVOS	7
	5.1- OBJETIVO GENERAL	7
	5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	8
6	SISTEMA DE HIPOTESIS	8
7	METODOLOGIA DE INVESTIGACION	9
	7.1- POBLACION	9
	7.2- DETERMINACION DE LA MUESTRA	10
	7.3- VARIABLES DE INVESTIGACION	12
	7.4- INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACION DE DATOS	15
8	ANTECEDENTES DE LAS CAJAS DE CREDITO	16
	8.1- CREACION DE LAS CAJAS DE CREDITO	16
	8.2- CREACION DE FEDECREDITO	17
	8.3- LEY DE INTERMEDIARIOS FINANCIEROS NO BANCARIOS	17
	8.4- SECTOR AL QUE PERTENECEN LAS CAJAS DE CREDITO	18
9	ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE CCAMETRO	18
	9.1- MARCO REGULATORIO	18
	9.2- ORGANIZACIÓN DE LA CAJA DE CREDITO METROPOLITANA	20
	9.3- VISION, MISION Y VALORES	20

<b>No.</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG.</b>
	<b>CAPITULO II</b>	21
	<b>MARCO TEORICO</b>	
10	CONCEPTOS BASICOS DE LA CALIDAD	21
	10.1- DEFINICION DE CALIDAD	21
11	MODELOS PARA LA GESTION DE LA CALIDAD	22
	11.1- PREMIO EUROPEO DE LA CALIDAD (EFQM)	22
	11.2- MARCO DEL PREMIO BALDRIGE	27
	11.3- MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN	28
	11.4 FILOSOFIA DE DEMING	30
	11.5 ISO-9000	30
12	PROGRAMAS, METODOLOGIA Y HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD	35
	12.1- INSTRUMENTOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	35
	12.2- REINGENIERIA	51
	12.3 KAISEN	52
	<b>CAPITULO III</b>	54
	<b>DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE CREDITOS</b>	
13	EL PROCESO DE CREDITOS	56
	13.1- PRINCIPALES PROCESOS	56
	13.2- LINEAS DE CREDITOS	57
	13.3- PROCESO PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS	60
	13.4 CLIENTES	66
14	ANALISIS Y EVALUACION DEL PROCESO DE CREDITOS	68
	14.1- PROCEDIMIENTOS DE CREDITOS	68
	14.2- APLICACIÓN DEL DIAGRAMA PEPUSU	74
15	ANALISIS DE LOS DATOS DE LA INVESTIGACION	77
	15.1- TABULACION DE DATOS	78
	15.2- ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS	79
16	SINTOMAS, QUEJAS Y DEFICIENCIAS	91
	16.1- SINTOMAS	92
	16.2- QUEJAS	93
	16.3- DEFICIENCIAS	94

<b>No.</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG.</b>
17	RESULTADOS DE LA ETAPA DE DIAGNOSTICO	94
	17.1- RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO	95
	17.2- COMPROBACION DE HIPOTESIS	96
 <b>CAPITULO IV</b>		 97
<b>PROPUESTA</b>		
18	ESQUEMA GENERAL DEL PLAN DE CALIDAD	97
	18.1- PLAN ESTRATEGICO	100
	18.2- LIDERAZGO DE LA ADMINISTACION CCAMETRO	104
	18.3- ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES	106
	18.4- NECESIDADES DEL CLIENTE DE CREDITO POPULAR	107
	18.5- SISTEMA DE INCENTIVOS	109
	18.6- ADMINISTRACION DE PROCESOS	111
	18.7- EQUIPOS DE MEJORA	112
	18.8- MEJORA Y APRENDIZAJE CONTINUO	116
	18.9- ADMINISTRACION DE DATOS E INFORMACION	116
19	PLAN TACTICO ( UN AÑO)	117
20	ORGANIZACIÓN PARA IMPLEMENTACION DEL PLAN TACTICO	119
21	FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACION	122
22	BENEFICIOS	124
23	RESISTENCIA AL CAMBIO	125
 <b>PARTE V</b>		 128
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
	CONCLUSIONES	128
	RECOMENDACIONES	130
	BIBLIOGRAFIA	132
	FUENTES DE INFORMACIÓN	133
	GLOSARIO TÉCNICO	133
	GLOSARIO DE SIGLAS	136
	INDICE DE CUADROS	139
	INDICE DE FIGURAS	140
	ANEXOS	141

## INTRODUCCION

La mayoría de las compañías día a día toman la decisión de emprender un viaje por un camino de mejoramiento continuo, una travesía con una misión inalterable de altos propósitos, con sólidos valores inamovibles y la fe en la capacidad de los seres humanos para alcanzar niveles superiores de excelencia.

Es por ello que la CAJA DE CREDITO METROPOLITANA (CCAMETRO) abre sus alas para *implementar un plan de gestión de calidad del proceso de crédito*, con el propósito de aumentar la efectividad, satisfacción del cliente y sus resultados económicos.

Para dar cumplimiento a su propósito, en el presente estudio se desarrollan cinco capítulos que en conjunto brindaran información acerca de aspectos generales de la organización, gestión administrativa, marco regulatorio, procesos, subprocesos y procedimientos de créditos, opiniones y quejas de los clientes; para concluir en la propuesta de un plan que brinde alternativas y ayuden a la Caja de Crédito a caminar con paso firme hacia el mejoramiento de la calidad, con la única meta de brindar un servicio extraordinario enfocado a sus clientes.

A continuación se detalla el alcance de cada Capitulo:

- Capitulo 1. Pone énfasis en el marco referencial, en el cual se dan a conocer los antecedentes del problema y su planteamiento, justificación, cobertura de los objetivos, hipótesis y metodología de investigación. Pone de relieve la necesidad de conocer más de fondo el problema, mediante los antecedentes de las Cajas de Crédito, Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios, así como la organización y funcionamiento de la CCAMETRO.
- Capitulo 2. Trata del marco teórico de la calidad, el cual describe los conceptos básicos, modelos para la gestión de la calidad, metodología y herramientas.

- Capítulo 3. En este capítulo se ha establecido un diagnóstico que proporciona la radiografía real de la situación actual desde la perspectiva del cliente, para lo cual se tuvo que realizar investigaciones de campo, análisis e interpretación de los datos, análisis y evaluación de procesos y procedimientos, y finalmente evaluar síntomas, quejas y deficiencias.
- Capítulo 4. El capítulo 3 sirve de base para establecer una propuesta del plan de gestión de calidad para el proceso de crédito, tema del capítulo 5. La propuesta del plan de gestión proporciona un esquema general que abarca aspectos de liderazgo, administración de relaciones con el cliente, incentivos, administración de procesos, administración de datos e información, equipos de mejora, plan táctico y organización para la implementación

Brindar un servicio eficiente mediante procesos acoplados a las necesidades y expectativas del cliente, aumentan los beneficios de las empresas y disminuyen molestias, creando clientes satisfechos y recurrentes.

# **CAPITULO I MARCO DE REFERENCIA**

## **1- ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

CCAMETRO fue creada en 1992 como producto de la entrada en vigencia de la Ley de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores, heredando una cartera de préstamos del programa de crédito popular y desarrollo comunal urbano que administró la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECREDITO).

Al inicio de sus operaciones, los procesos utilizados eran completamente manuales, la contabilización de la información se realizaba parcialmente en la Gerencia de Informática de FEDECREDITO, para luego poder conformar los estados financieros; los créditos eran registrados en tarjetas, elaborando una por cada préstamo, las amortizaciones de los préstamos eran registrados manualmente en las tarjetas.

En 1995 se implementó un sistema informático el cual se fue modificando con algunas mejoras. Actualmente se utiliza el mismo sistema informático con la desventaja de que aún se realizan procesos manuales, que no se han revisado para mejorarlos.

Algunas deficiencias del proceso actual de créditos son:

- No hay un control adecuado de las fechas de vencimiento y renovación de las garantías.
- La cartera de créditos se maneja en dos sistemas separados, denominados Sistema de Información Gerencial (SIG) y Sistema de Crédito Popular (SISCREPO), ocasionando dificultades para generar un solo informe de

ambas carteras, incrementando además la carga de trabajo ya que los sistemas se operan de forma diferente.

- Los créditos vencidos del sistema de crédito popular se liquidan manualmente, siendo éstos un total de 200 mensuales, generando mayor carga de trabajo al personal encargado.
- El proceso de cobranza con modalidad de cuotas diarias y semanales, es tedioso y absorbe mucho tiempo, debido a que el personal encargado se desplaza para realizar el cobro, por la tarde entrega el efectivo, digitando las amortizaciones en el sistema de crédito popular.

CCAMETRO ha crecido aceleradamente, ya que inició sus operaciones en 1992 con una cartera de préstamos de 1.6 millones de dólares y a diciembre de 2003 cuenta con una cartera de 7.8 millones de dólares, 6 Agencias y un número de personal que asciende a 91 sobrepasando a todas las Cajas de Crédito en El Salvador; sin embargo poco ha avanzado en la actualización de sus procedimientos y tecnología de información, lo cual repercute en una baja productividad de su personal.

## **2- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente el proceso de créditos en CCAMETRO, presenta en sus diferentes subprocesos de promoción, trámite de solicitud, análisis, resolución, contratación, desembolso, administración, gestión de cobranza y recuperación; deficiencias que dan como resultado lentitud, insatisfacción del cliente e incumplimiento de metas de colocación de créditos; ya que en promedio las líneas de créditos con garantías solidarias se desembolsan en 5 días y con garantía hipotecaria en 30 días. La banca comercial en nuestro país en promedio desembolsan créditos con garantía solidaria en 3 días e hipotecarias en 20 días, poniendo en desventaja a la Caja de Crédito, la cual encuentra cada día limitantes para lograr un crecimiento óptimo de su cartera.

Estas deficiencias son producto de un sistema informático inadecuado, desarrollado en fox para DOS, el cual no permite realizar mejoras sustanciales para poderlo utilizar en línea con el Centro Financiero y Agencias, agregando a ello que esta compuesto por tres módulos aislados (sistema de información gerencial, sistema de crédito popular y sistema de clientes) recurriendo a realizar doble trabajo para actualizar la información. Además es necesario destacar que influyen otros aspectos de carácter administrativo y de control tales como:

- No hay estandarización de procesos en las Agencias.
- No existe personal especializado a tiempo completo para realizar análisis de solicitudes, si no que son miembros de la Junta Directiva, Gerentes y Jefes de Departamento los que realizan dicha labor, ocasionando demora en el proceso, ya que tienen que adaptar sus agendas.
- Las políticas de créditos contemplan una gran cantidad de requisitos, para poder analizar las solicitudes.
- No se cuenta con sistemas de análisis de solicitudes mecanizados en sistemas informáticos.
- Las consultas a las centrales de riesgos son tardas.
- Las investigaciones de las garantías hipotecarias en el Registro de la Propiedad y sus respectivos valúos se tardan demasiado.

### **3- JUSTIFICACION**

Si CCAMETRO no cuenta con un proceso de créditos eficiente, se tendrán las siguientes consecuencias:

- a- Se deteriorará su cartera de préstamos generando pérdidas de ingresos por las cuentas incobrables; la cual tiene una mora total que asciende a 5.5% a diciembre de 2003 indicador aceptable, ya que el sistema de FEDECREDITO considera que no debe ser mayor de 5%.
- b- Las fuentes de fondos no confiarán más en su gestión.

- c- No se contará con disponibilidad de fondos para la inversión y colocación de créditos.
- d- Sus ingresos no serán suficientes para sufragar los gastos de operación.
- e- Los micro, pequeños y medianos empresarios no tendrán financiamiento inmediato.
- f- Los trabajadores no contarán con facilidades de créditos.
- g- Las familias del sector productivo informal con necesidades básicas de viviendas, no podrán obtener financiamiento para tal fin.
- h- No se generarán más empleos.
- i- Se pagarán menos impuestos municipales y tributarios.
- j- No se contribuirá al desarrollo económico y social del país.

La presente investigación está orientada a minimizar algunas de las posibles consecuencias antes mencionadas, mediante la aplicación de herramientas y metodologías que ayudarán a normalizar procesos, identificar causas, controlar y detectar deficiencias, mejorar continuamente todas las etapas del proceso crediticio, poniendo en práctica las sugerencias de los clientes y empleados para crear valor agregado en las actividades y tener como resultado final un cartera de préstamos sana y rentable; con ello se lograrán los beneficios siguientes:

- Procesos mejorados y estandarizados.
- Crecimiento de la cartera de créditos, con un mínimo indicador de mora.
- Los ingresos de la Caja de Crédito se incrementarán, proporcionando mejores beneficios.
- Una organización moderna y orientada a realizar negocios de largo plazo con los clientes.
- Empleados satisfechos, motivados y productivos.
- Se generará un ambiente de estabilidad laboral y un mejor clima organizacional.
- Empresarios de la micro y pequeña empresa, como también trabajadores asalariados, con acceso a financiamiento oportuno.

- Clientes satisfechos y leales.
- Se impulsará el desarrollo social, mediante el pago de impuestos.

## **4- COBERTURA**

### **4.1- TEMPORAL**

Para desarrollar el estudio se ha tomado información organizacional, crediticia, administrativa y financiera a partir del 31 de diciembre del 2001 al 31 de diciembre de 2003.

### **4.2- ESPACIAL**

El estudio será desarrollado en CCAMETRO, tomando como referencia para el levantamiento de información, las zonas de influencia de Agencias que están compuestas por San Salvador, Apopa, Ciudad Delgado, Mejicanos, San Marcos y Santa Tecla.

## **5- OBJETIVOS**

### **5.1- OBJETIVO GENERAL**

Elaborar y proponer un plan de gestión de calidad en el proceso de créditos, que reúna la metodología apropiada con el fin de aumentar la efectividad, la satisfacción del cliente y los resultados económicos de CCAMETRO.

## 5.2- OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Evaluar los aspectos generales de la organización y marco regulatorio.
- Identificar las principales causas de los síntomas, quejas y deficiencias del proceso de créditos.
- Crear y diseñar las estrategias para la implementación de un plan gestión de calidad, recomendando cambios en la organización, cultura organizacional y procesos de créditos.
- Diseñar un plan de trabajo y presupuestos para la implementación del plan de gestión de la calidad.

## 6- HIPOTESIS

H<sub>0</sub>:

La deficiencia en el proceso de créditos, no da como resultado insatisfacción al cliente.

H<sub>1</sub>:

La deficiencia en el proceso de créditos, da como resultado insatisfacción al cliente.

Entendiéndose como insatisfacción del cliente, que no se cumplan sus necesidades y expectativas; es decir:

- No recibió el crédito a tiempo.
- No recibió una buena atención.

- Altos intereses.
- Plazos inadecuados.
- Altas comisiones.
- Alta exigencia de garantías.

## **7- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología de investigación que se utiliza en el desarrollo del presente estudio, es del tipo descriptiva y al mismo tiempo explicativa con el fin de conocer en detalle los procesos actuales de las diferentes líneas de créditos existente en CCAMETRO, tomando como referencia las normas actuales, políticas, procedimientos, regulaciones entre otras; recopilando información que brinde respuestas del ¿cómo? y ¿por qué? de las deficiencias que actualmente posee el proceso de crédito de CCAMETRO.

### **7.1 POBLACION.**

Para determinar la población o universo se toma como punto de partida la definición del sujeto de investigación y posteriormente se define el universo que se utilizará como referencia para seleccionar la muestra.

#### **Sujeto de investigación**

Los sujetos de investigación serán los clientes activos de CCAMETRO, siendo éstos empleados públicos, municipales y privados, microempresarios y comerciantes. Asimismo los empleados del área de créditos.

#### **Universo**

Se cuenta con un total de 9,900 clientes activos, distribuidos en las 6 Agencias de CCAMETRO, de la forma siguiente:

**Cuadro No. 1 “Clientes Activos de CCAMETRO”**

<b>AGENCIA</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>%</b>
Apopa	1,696	17
Santa Tecla	1,591	16
Mercado Central	1,979	20
Mejicanos	1,063	11
Tiendona	1,195	12
Oficina Central	2,376	24
	<b>9,900</b>	

**Fuente: Reporte de Clientes de CCAMETRO al 30-12-03**

## **7.2 DETERMINACION DE LA MUESTRA**

Es importante hacer notar, que para llevar a cabo una investigación mediante el análisis de una parte de la población o sea mediante una muestra, ésta tiene necesariamente que ser representativa. La representatividad de la muestra implica que cada unidad de la población tiene que tener igual probabilidad de ser seleccionada, por esta razón se utilizará el método de muestreo aleatorio simple para su determinación.

En general el tamaño de la muestra va a depender de los siguientes factores técnicos:

- La variabilidad del fenómeno a estudiar
- La magnitud del error muestral
- Un grado de confianza, tal que el error de estimación no exceda el error máximo permisible.

Para estimar el tamaño de la muestra, existen dos tipos de fórmulas, una para poblaciones infinita donde el universo no es conocido y otra para poblaciones finitas, partiendo del hecho que el universo es conocido.

La muestra se ha calculado utilizando la fórmula de poblaciones finitas, de la forma siguiente:

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

Donde:

- z = Nivel de confianza
- p = Probabilidad de éxito
- q = Probabilidad de fracaso
- e = Margen de error
- N = Universo de estudio
- n = Tamaño de la muestra

Los valores de cada una de las variables de la fórmula son los siguientes:

- z = 1.96
- p = 0.50
- q = 0.50
- e = 0.05
- N = 9,900

$$n = \frac{z^2 p q N}{(N - 1) e^2 + z^2 p q} = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (9,900)}{(9,900-1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{9,508}{(25 + 0.96)} = \frac{9,508}{25.96} = 366$$

## **Distribución muestral**

La distribución de la muestra se dividirá en base a las Agencias y las líneas de crédito que actualmente posee CCAMETRO, la cual se define a continuación, tomando en consideración el porcentaje de participación de cada una de ellas:

**Cuadro 2 “Distribución de la Muestra en Agencias y Líneas de Crédito**

Líneas	Agencias		Apopa		Santa Tecla		Mercado Central		Mejicanos		Tiendona		Oficina Central		Total de Submuestras por línea de cred.	%
	Créditos	%	Créditos	%	Créditos	%	Créditos	%	Créditos	%	Créditos	%	Créditos	%		
CREDITO POPULAR	7	11%	7	11%	23	31%	5	14%	8	17%	6	7%	54	15%		
MICROEMPRESA	19	31%	18	31%	24	32%	9	22%	11	25%	21	24%	101	28%		
MICRO-CREDITOS	11	17%	7	12%	16	22%	7	19%	8	19%	8	9%	58	16%		
CREDITO DE CONSUMO	17	26%	18	31%	8	10%	16	40%	12	27%	27	31%	97	27%		
CONST/MEJORA VIVIENDA	9	15%	9	16%	3	4%	2	6%	5	12%	26	30%	56	15%		
<b>Total de Submuestras por Agencia</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>	<b>366</b>	<b>100%</b>		
<b>%</b>	17%		16%		20%		11%		12%		24%		100%			

**Fuente: Aporte de Grupo**

Para la conformación del cuadro de distribución muestral se ha tomado como referencia el tamaño de la cartera de créditos que posee cada Agencia y su porcentaje por línea de crédito, por ejemplo la en la Agencia Apopa la línea de crédito con mayor número de clientes es la de microempresa, por esa razón se le asignó 19 submuestras que representan el 31% de la cartera total de dicha Agencia.

### **7.3 VARIABLES DE INVESTIGACION**

Las variables que se investigarán para comprobar las hipótesis trazadas, presentar una solución a la problemática y alcanzar los objetivos, son las siguientes:

<b>Micro Variables</b>	<b>Macro Variables</b>
- Índice de mora	- Visitas a futuros clientes
- Cumplimiento de metas de colocación de créditos	- Record de quejas de clientes
- Comportamiento de la cartera de clientes	- Tiempo promedio de resolución de créditos
- Índice de otorgamiento de créditos a clientes nuevos	- Calidad de la infraestructura.
- Índice de clientes recurrentes	- Tecnología utilizada.
- Publicidad	- Presentación del personal
- Tasa de interés.	- Ubicación de las Agencias.
- Garantías.	

### **Índice de mora:**

El índice de mora es el indicador de pérdida por incobrabilidad, medido a partir de los créditos con más de 90 días de retraso en el pago de sus cuotas, dividido por el total de la cartera de créditos.

### **Cumplimiento de metas de colocación de créditos:**

Es el porcentaje de cumplimiento medido a partir de los montos de créditos desembolsados por cada una de las líneas de crédito, en relación a lo proyectado en plan de inversión.

### **Comportamiento de la cartera de clientes**

Es la variabilidad del número de clientes activos durante un periodo determinado, por línea de crédito.

### **Índice de otorgamiento de créditos a clientes nuevos**

Es el indicador que se mide a partir de los clientes que se les otorga por primera vez un crédito en la CAJA DE CREDITO METROPOLITANA, excluyendo los que se otorgan a clientes antiguos denominados recurrentes.

### **Índice de clientes recurrentes:**

Indicador que se mide a partir de los clientes que cancelan un crédito y realizan uno nuevo.

### **Publicidad**

Esfuerzo que la CCAMETRO esta haciendo para dar a conocer su producto por medio de empresas publicitarias.

### **Visitas a futuros clientes**

Plan de promoción personalizada para dar a conocer las ventajas que ofrece el servicio financiero de CCAMETRO.

### **Record de quejas de clientes**

Opiniones del cliente referente al mal servicio proporcionado por el personal de la CCAMETRO.

### **Tiempo promedio de resolución de créditos**

Es el tiempo que se tarda el trámite de una solicitud de crédito, desde el momento que el cliente entrega su solicitud y documentación anexa, hasta que recibe el monto solicitado.

### **Tasa de interés.**

Es la tasa de interés que el Cliente debe cancelar por el monto otorgado.

### **Garantías**

Son las diferentes garantías que aparan los créditos otorgados a los Clientes, con el propósito de minimizar el riesgo de pérdida.

### **Calidad de la infraestructura**

Presentación de la infraestructura de CCAMETRO, incluyendo mobiliario.

### **Tecnología utilizada.**

Eficiencia del sistema informático y equipo computo utilizado.

### **Presentación del personal**

Incluye vestuario, higiene del personal, como también la forma en que expresan con el Cliente.

### **Ubicación de las Agencias.**

Area geográfica donde están ubicadas las Agencias y accesibilidad para los Clientes.

## **7.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS**

Para llevar a cabo la recopilación de datos en la presente investigación, se utilizarán herramientas que ayudarán a obtener toda la información necesaria,

para contar con elementos de juicio a fin de proponer mejoras. A continuación se presentan los instrumentos o herramientas para la recopilación de datos:

- a) Entrevistas con clientes actuales
- b) Entrevistas abiertas (censo) con empleados de CCAMETRO del área de créditos
- c) Cuestionarios dirigidos a los clientes para recabar sus percepciones del servicio de créditos (ANEXO 5)
- d) Revisión de información, de fuentes secundarias (leyes, reglamentos, procedimientos, revistas, brochures, expedientes, base de datos).
- e) Utilización de herramientas para identificar objetivos del área de créditos y los subprocesos de mayor importancia para su mejora.
- f) Formularios para determinar información clave de los subprocesos.
- g) Formularios para el levantamiento de los procedimientos de créditos a mejorar.
- h) Lista de verificación.

## **8- ANTECEDENTES DE LAS CAJAS DE CREDITO**

### **8.1- CREACION DE LAS CAJA DE CREDITO (1)**

El riesgo crediticio es un factor que orienta a las financieras, hacia mercados que aseguren el retorno de la inversión; ocasionando que muchos segmentos de mercado de muy bajos ingresos, cuenten con pocas posibilidades de invertir en negocios u obtener financiamiento para necesidades familiares. La creación de las Cajas de Crédito en 1940 (fecha que creó la Caja de Izalco, primer Caja de Crédito en El Salvador) fue una iniciativa del Gobierno, con el objeto de poder proporcionar financiamiento a la población más desprotegida de El Salvador, sin embargo estas familias de bajos ingresos han tenido que cargar con tasas de interés mucho más altas, por el riesgo que estas microfinancieras enfrentan al otorgar créditos a clientes que poseen muy pocas garantías.

(1) [www.fedecredito.com.sv](http://www.fedecredito.com.sv)

## **8.2- CREACION DE FEDECREDITO**

FEDECREDITO cuenta con 62 años de operación desde que fue fundada en 1942. Actualmente continúa desarrollando sus funciones con el objetivo de ser la principal proveedora de fondos, como también asesor administrativo y financiero de las Cajas de Crédito.

El papel desempeñado por FEDECREDITO como una IFI (Institución Financiera Intermediaria), en los últimos años no ha sido el más efectivo para las Cajas de Crédito, ya que los bancos comerciales están ofreciendo directamente a las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores financiamiento con bajas tasas de interés, dándoles la oportunidad de manejar un amplio margen de intermediación; además FEDECREDITO en los servicios adicionales que ofrece en cuanto a soporte informático y asesoría administrativa-financiera, no ha logrado satisfacer completamente las crecientes necesidades de las Cajas de Crédito, las cuales acuden a empresas particulares para adquirir dichos servicios.

## **8.3- LEY DE INTERMEDIARIOS FINANCIEROS NO BANCARIOS**

A partir del 31 de marzo del 2001 entró en vigencia la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios (LIFNOBA), publicado en el Diario Oficial No. 65, Tomo 346, con la función de regular la organización, funcionamiento y las actividades de intermediación financiera que realizan las sociedades y asociaciones cooperativas de ahorro y crédito que captan recursos del público, así como a las Federaciones.(2)

Con esta nueva Ley que deroga la Ley de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores, se dieron los siguientes cambios importantes para las Cajas de Crédito:

- La privatización de FEDECREDITO. De ser una empresa semiautónoma, donde el Gobierno de El Salvador nombraba los Funcionarios, ahora se

convierte en una empresa privada, propiedad de las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores.

- Los Bancos de los Trabajadores y Cajas de Crédito que capten ahorros del público, serán supervisadas directamente por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) y regulados por la LIFNOBA.
- Las Cajas de Crédito que no capten ahorros del público, no estarán reguladas directamente por la LIFNOBA, ni supervisados por la SSF; si no por la normativa que FEDECREDITO emita.

#### **8.4- SECTOR AL QUE PERTENECEN LAS CAJAS DE CREDITO**

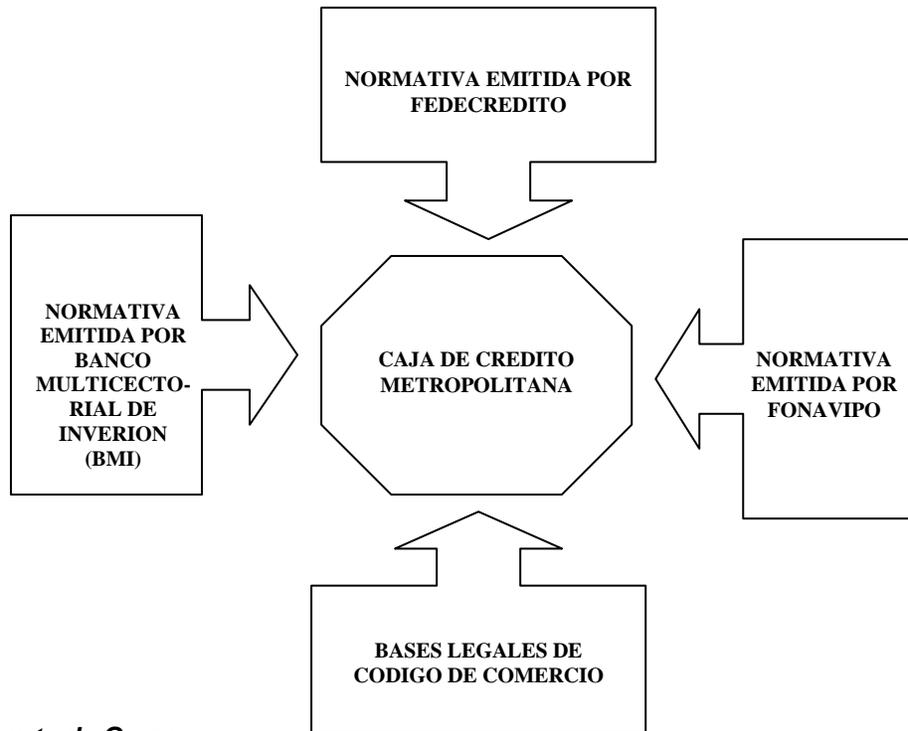
El sector al que pertenecen las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores es la industria financiera, operando competitivamente con asociaciones cooperativas, ONG'S, prestamistas individuales y la banca comercial

### **9- ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA CAJA DE CREDITO METROPOLITANA**

#### **9.1- MARCO REGULATORIO**

En la siguiente figura se presentan las entidades que fiscalizan las operaciones que realiza CCAMETRO:

**Figura 1. “Esquema del marco regulatorio de la CAJA DE CREDITO METROPOLITANA”**



**Fuente: Aporte de Grupo**

### **Fiscalización de FEDECREDITO:**

El principal supervisor de CCAMETRO es FEDECREDITO; las Cajas de Crédito que no captan ahorros del público no son reguladas directamente por la LIFNOBA (Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios), si no que FEDECREDITO tropicaliza esta Ley para aplicarla a sus cooperativas socias.

### **Fiscalización de FONAVIPO:**

FONAVIPO supervisa las normas aplicadas en créditos que se otorgan para al compra de viviendas.

### **Fiscalización de Banco Multicectorial de Inversión (BMI):**

En la estructura de fuentes proveedoras de fondos de CCAMETRO el BMI (a través de FEDECREDITO y FIDEMYPE) representa el 26%; es por ello que el BMI audita constantemente a CCAMETRO a efecto de asegurarse que se cumplan las normas de desembolso de créditos emitidas por estas entidades, la cual está dirigida al sector industrial, comercio y agrícola.

## **9.2 – ORGANIZACIÓN DE LA CAJA DE CREDITO METROPOLITANA**

Actualmente la CCAMETRO cuenta con un total de 91 empleados, que desarrollan labores administrativas y comerciales en las diferentes unidades.

La estructura organizativa actual se presenta en el **Anexo 1 (3)**

## **9.3- VISION, MISION Y VALORES**

### **Visión**

Ser una institución líder, sólida y rentable que brinde soluciones financieras a nivel nacional.

### **Misión**

Somos una institución privada con solidez, que brinda soluciones financieras de calidad a la Micro, Pequeña, Mediana Empresa y Trabajadores, con personal especializado y tecnología adecuada, orientado en el servicio al cliente, contribuyendo a su desarrollo a través de una relación permanente de negocios.

(3) [www.ccametro.com.sv](http://www.ccametro.com.sv)

## Valores

- Integración
- Etica
- Honradez
- Lealtad
- Responsabilidad
- Calidad
- Orientado al cliente
- Competitividad
- Gestión visionaria e innovación
- Equidad y solidaridad
- Dignidad y respeto

## **CAPITULO II MARCO TEORICO**

### **10- CONCEPTOS BÁSICOS DE CALIDAD**

#### **10.1- DEFINICION DE CALIDAD**

En la actualidad la calidad ha logrado gran protagonismo tanto en la industria como en las empresas del servicio, ya que cada día el cliente es mas demandante en cuanto al servicio que recibe, es por ello que la Caja de Crédito Metropolitana afronta esta misión de brindarle a sus clientes un servicio de calidad y oportuno. Pero que es CALIDAD? a continuación se detallan algunos conceptos.

“La calidad es una herramienta orientada a evaluar y conocer los procesos centrales de la organización”

“La calidad es una herramienta, que ayuda a establecer los puntos críticos de control y su patrón de medición “

“La calidad es la estrategia de la organización, donde los procesos se orientan al cliente, se utilizan técnicas avanzadas como el justo a tiempo, se inicia el desarrollo de multihabilidades , ”

“La calidad se alcanza con base en la satisfacción de las necesidades de los clientes así como de sus expectativas, con productos y servicios competitivos. La calidad consolida la confianza del cliente asegurando su fidelidad, ya que en algunos productos se hace obligatorio el cumplimiento de las normas establecidas para la calidad”<sup>1</sup>.

“Es el conjunto de cualidades, atributos y propiedades de una persona, objeto u organismo que satisfacen necesidades del cliente a través del cumplimiento de los requisitos establecidos”<sup>2</sup>.

## **11- MODELOS PARA LA GESTION DE LA CALIDAD**

### **11.1- PREMIO EUROPEO DE LA CALIDAD (EFQM)**

El EFQM de Excelencia es un Modelo flexible que puede aplicarse a organizaciones grandes y pequeñas, del sector público o del sector privado.

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia\*<sup>3</sup> (figura 5). El Modelo establece que la excelencia sostenida en todos los resultados de una organización se puede lograr mediante distintos enfoques.

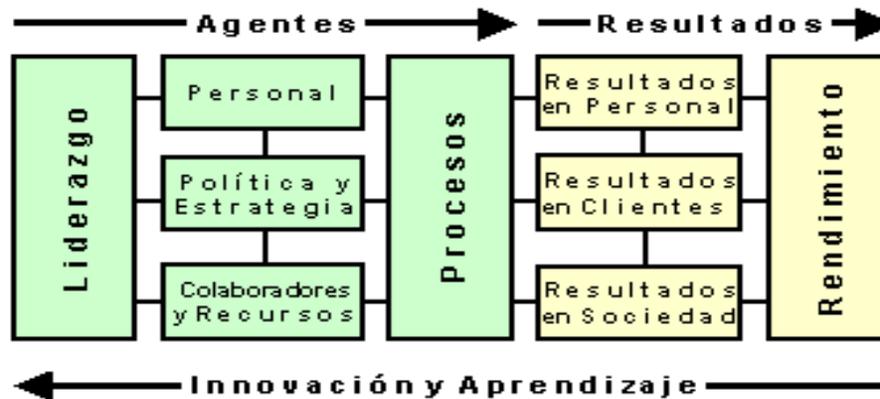
---

<sup>1</sup> Juran, J.M. , Análisis y planeacion de la calidad

<sup>2</sup> Stoner, Freeman, pag. 4

<sup>3</sup> [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

Figura 5 “Modelo del Premio Europeo de la Calidad”



Fuente: Administración de la Calidad. Evans y Linsay

El Modelo se fundamenta en la premisa :

\*Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas y recursos, y los procesos. Los criterios se agrupan en dos categorías:

- a) Agentes Facilitadores
- b) Resultados.

### **Agentes Facilitadores**

Los criterios del grupo de Agentes Facilitadores analizan cómo realiza la organización las actividades clave; los criterios del grupo de resultados se ocupan de los resultados que se están alcanzando.

En los fundamentos del Modelo se encuentra un esquema lógico que se denomina REDER (en inglés RADAR), y que está integrado por cuatro elementos: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. Los elementos Enfoque,

Despliegue, Evaluación y Revisión se utilizan al evaluar los criterios del grupo de Agentes Facilitadores.

### **Resultados.**

Dentro de este marco general no-prescriptivo, ciertos conceptos fundamentales constituyen la base del Modelo. Con frecuencia se hace referencia a los comportamientos, actividades o iniciativas basados en estos conceptos como Gestión de Calidad Total.

La EFQM recomienda adoptar el proceso de autoevaluación como estrategia para mejorar el rendimiento de una organización.

Los objetivos fundamentales que se persiguen con los niveles EFQM de Excelencia son:

1. Ampliar el reconocimiento otorgado a las organizaciones contemplando diferentes Niveles de Excelencia. Incrementar al máximo el número de organizaciones que aplican los principios del Modelo EFQM de Excelencia para mejorar.
2. Proporcionar informes independientes de las evaluaciones, para apoyar a las organizaciones en sus esfuerzos de mejora.
3. Ofrecer productos y servicios prácticos que ayuden a las organizaciones a mejorar sus niveles de excelencia.

En consecuencia, el proceso de autoevaluación ofrece a las organizaciones la oportunidad de aprender sobre sus puntos fuertes y débiles, sobre lo que significa la “excelencia” para ella, sobre la distancia que ha recorrido la organización en el

camino hacia la excelencia, cuánto le queda todavía por recorrer y cómo se compara con otras organizaciones.

### **Criterios Agentes.**

**I. Liderazgo :** La forma en que *el equipo directivo* desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados, y se compromete personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica.

**II. Política y Estrategia:** Cómo materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los *actores*, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

**III. Personal:** Cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

**IV. Colaboradores y Recursos:** Cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

**V. Procesos:** cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

## **Criterios Resultados.**

**I. Resultados en los clientes:** Lo que consigue la organización en relación con sus clientes externos.

**II. Resultados en el Personal:** Lo que consigue la organización en relación con su personal.

**III. Resultados en la Sociedad:** Lo que consigue la organización en relación con su entorno social: local, nacional e internacional.

**IV. Rendimiento Final de la Organización:** Lo que consigue la organización en relación con su rendimiento final planificado.

Los niveles EFQM de excelencia contemplan tres escalones:

### **I. Premio Europeo a la Calidad**

El Premio Europeo a la Calidad es el premio más prestigioso a la excelencia y constituye el nivel superior dentro del Modelo EFQM de Excelencia. El premio viene otorgándose anualmente desde 1992 y el reconocimiento que supone continúa siendo un estímulo clave de la excelencia.

### **II. Reconocimiento a la Excelencia**

El Reconocimiento a la Excelencia se basa en una evaluación de la organización según la totalidad del Modelo EFQM de Excelencia, y ofrece a quienes lo solicitan la ventaja de un enfoque estructurado que les permite identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora; asimismo, reconoce el éxito de los esfuerzos por implantar los conceptos de la excelencia y las buenas prácticas. Como ocurre con el Premio Europeo a la Calidad, al reconocimiento pueden optar organizaciones miembros y no miembros de la EFQM.

### **III. Compromiso con la Excelencia**

El compromiso va destinado a aquellas organizaciones que inician su viaje hacia la excelencia. Por ello, este nivel hace hincapié en ayudar a las organizaciones a comprender cuál es su situación actual de rendimiento y establecer prioridades de mejora.

#### **11.2- MARCO DEL PREMIO BALDRIGE**

El premio Baldrige fue creado como un reconocimiento a Malcom Baldrige<sup>4</sup> quien tomo un interés personal por el papel de la administración de calidad hasta sus últimos días.

Este reconocimiento es otorgado por el Presidente de los Estados Unidos de Norte América a las fábricas y empresas de servicio, pequeñas y grandes, en el ramo de la educación, salud, que aplican. Estas son examinadas en 7 áreas claves:

1. Liderazgo
2. Planeación Estratégica
3. Enfoque en el mercado y los clientes
4. Análisis e Información
5. Recursos Humanos
6. Administración de Procesos
7. Resultados del negocio

Este programa de reconocimiento fue establecido en 1987 para reconocer a las organizaciones estadounidenses por sus logros en calidad y para realzar el reconocimiento acerca de la importancia de la calidad y desarrollo por excelencia como un campo de competencia.

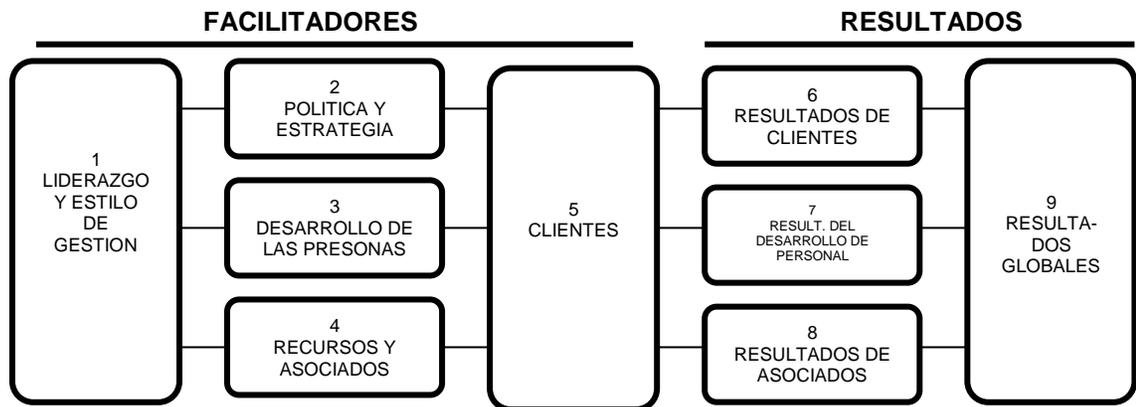
---

<sup>4</sup> Ex secretario de comercio de los Estados Unidos, , defensor del mejoramiento de la calidad como medio ara reducir el déficit de comercio

### 11.3 MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

“El modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión es un ente integrador entre las normas ISO, normas industriales etc. (ver figura 6), ya que plasma un esquema más amplio y completo de gestión”<sup>5</sup>. La utilización sistemática y periódica del Modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar mediante los siguientes criterios:

*Figura 6 “Modelo Iberoamericano de la Excelencia en la Gestión”*



Fuente: Administración de la Calidad. Evans y Linsay

El modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión consta de nueve criterios, cinco facilitan la gestión y se agrupan en “Procesos Facilitadores” y los otros cuatro son de “Resultados”.

Los procesos “Facilitadores”, cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace. Los criterios de “Resultados” cubren aquello que una organización consigue. Los resultados son causados por la gestión realizada.

### **Crterios:**

**LIDERAZGO:** La forma en que el quipo de direccin desarrolla la misi3n, visi3n, y los valores necesarios para el 3xito a largo plazo.

**POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS:** Como materializa la organizaci3n su misi3n, visi3n, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los actores, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

**DESARROLLO DE PERSONAS:** Como gestiona y desarrolla la organizaci3n los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial tanto para el trabajo individual como en equipo.

**RECURSOS Y ASOCIADOS:** Como planifica y gestiona la organizaci3n sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

**CLIENTES:** Como se conoce y se involucra con sus clientes externos y internos con el fin de conocer sus deseos y expectativas acerca de los servicios y como crear mecanismos para satisfacer dichas necesidades.

**RESULTADOS DE LOS CLIENTES:** Lo que consigue la organizaci3n en realcen con sus clientes externos (Medidas de percepci3n y indicadores).

**RESULTADOS DE LAS PERSONAS:** Lo que consigue la organizaci3n en relaci3n con las personas que la integran (percepci3n y indicadores)

**RESULTADOS DE LA SOCIEDAD:** Lo que consigue la organizaci3n en relaci3n con su entorno social, local, nacional e internacional.

---

<sup>5</sup> [www.modeloiberoamericano.com.org](http://www.modeloiberoamericano.com.org)

RESULTADOS GLOBALES: Lo que consigue la organización en relación con su rendimiento final planificado

#### **11.4- FILOSOFIA DE DEMING**

“La filosofía de Deming posee como pilares principales las mediciones estadísticas ya que éstas basándose en su creador, pueden ser capaces de graficar como un sistema en particular estaba funcionando, para luego desarrollar maneras para mejorar dicho sistema “<sup>6</sup>. Deming piensa que para que una organización consiga la calidad en todo lo que hace, se requiere un cambio de filosofía. La tarea del gerente consiste en detectar y corregir las causas de las fallas, y no solo en identificarlas después de que han ocurrido. Por tanto la meta de los 14 puntos de Deming ( Ver anexo 2), está en alterar la conducta de los gerentes y empleados de tal manera que las compañías puedan convertirse en proveedoras muy productivas de bienes y servicios de gran calidad y bajo costo, así como en centros de trabajo que respeten y respalden las contribuciones de todos los miembros de la organización.

#### **11.5- ISO-9000.**

##### **Objetivo**

El objetivo de la norma es “especificar los requisitos del sistema de calidad que deben utilizarse cuando se necesite demostrar la capacidad de un proveedor para diseñar y suministrar productos conformes”. Además, los requisitos especificados en la norma están orientados principalmente para lograr la satisfacción del cliente, previniendo la no-conformidad en todas las etapas desde el diseño hasta el servicio.

---

<sup>6</sup> Stoner, James A.F. y otros, Administración, 6ta edición, Pag. 234

## **La familia de las normas ISO-9000**

La ISO-9000, son normas internacionales para el establecimiento de un sistema de aseguramiento de la calidad.

La ISO-9000 se clasifica de la manera siguiente:

ISO-9000

Normas para la gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad, directrices para su selección y utilización.

ISO-9001

Aseguramiento de la calidad en el diseño, desarrollo, producción, la instalación y el servicio post-venta.

ISO-9002

Aseguramiento de la calidad, en la producción y la instalación.

ISO-9003

Aseguramiento de la calidad en la inspección y los ensayos.

ISO-9004

Gestión de la calidad y elementos del sistema de la calidad Reglas Generales

ISO-9004-2

Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad / parte 2 guía para los servicios.

Las normas ISO 9000 y 9001 versión 2000 especifican los requerimientos necesarios para establecer la confianza en la calidad de un proveedor.

**Apartado 4 de la ISO 9001 “ Sistema de Gestión de la Calidad”.**

*Requisitos generales:*

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional. La organización debe:

- a- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- f- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional. En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El control sobre dichos procesos contratados externamente debe estar identificado dentro del sistema de gestión de la calidad.

NOTA: Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente deberían incluir los procesos para las

actividades de gestión, la provisión de recursos, la realización del producto y las mediciones.

*Requisitos de la documentación (generalidades):*

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a- Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- b- Un manual de la calidad.
- c- Los procedimientos documentados requeridos en esta norma internacional.
- d- Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
- e- Los registros requeridos por esta norma internacional.

NOTA 1- Cuando aparezca el término "procedimiento documental" dentro de esta norma internacional, significa que el procedimiento será establecido, documentado, implementado y mantenido.

NOTA 2 - La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

- El tamaño de la organización y el tipo de actividades.
- La complejidad de los procesos y sus interacciones.
- La competencia del personal.

NOTA 3 - La documentación puede estar en cualquier formato.

*Requisitos de la documentación ( Manual de la calidad ) :*

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a- El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- b- Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- c- Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

*Requisitos de la documentación (Control de los documentos):*

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en los controles de registro. Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a- Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- b- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c- Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos,
- d- Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
- e- Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f- Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución, y

- g- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

*Requisitos de la documentación (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. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

## **12- PROGRAMAS, METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD**

### **12.1- INSTRUMENTOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD**

La calidad de los procesos no podría ser mejorada mientras no haya datos suficientes, precisos y concretos que indiquen que el proceso está bajo control, esto significa que necesitamos utilizar ciertas medidas para seguirle la pista a los resultados.

El uso de las herramientas de calidad es una parte extremadamente valiosa de la mejora continua que puede aclarar su situación, enseñarle sus opciones e indicarle la importancia relativa de varias circunstancias y si algunas de las que se eligieron han tenido algún efecto. Las herramientas de la calidad son:

- Hoja de chequeo de registro.
- Gráfica de control.
- Diagrama de Pareto.
- Histograma.

- Diagrama causa y efecto.
- Estratificación.
- Diagrama de dispersión
- Diagramas de procesos.
- Diagramas PEPSU.
- Tormenta de ideas.
- Matriz de decisiones.

### **Funciones de las herramientas:**

Las herramientas por lo general juegan un papel muy protagónico en lo que respecta la recopilación de información, determinación de puntos a mejorar, como elementos de juicio en la toma de decisiones, para evidenciar recurrencias, identificar causas y efectos, como elementos de previsión ante posibles fallas a continuación se detallan algunos ejemplo:

#### *Encontrar problemas:*

Por lo regular es un problema reducir la fracción efectiva de un proceso, incrementar los rendimientos o reducir los costos. Las Hojas de Chequeo o de Registro, y las Gráficas de Control son de gran utilidad para encontrar dichos problemas.

#### *Reducir áreas de problemas y cuantificarlos:*

El Diagrama de Pareto y el Histograma, por lo general sirven para reducir el número de los problemas y concentrarse en los vitales.

#### *Dar seguridad sobre si las causas detectadas son verdaderas o no:*

El Diagrama de Causa y Efecto (o Diagrama de Ishikawa) permite seleccionar las causas que originan el problema, es decir la causa principal a analizar.

Posteriormente, se deben generar datos para confirmar si realmente es la causa del problema en cuestión; y sí la que seleccionó no lo es se elige otra y así sucesivamente.

*Prevenir errores debido a confusiones, precipitaciones o negligencias en la solución de los problemas:*

Sí el tipo de dato generado para confirmar el efecto de una causa sobre una característica de calidad es de tipo discreto, se debe de usar una Estratificación; sí es de tipo continuo se usará el Diagrama de Dispersión, el Histograma o las Gráficas. Para prevenir negligencias y poder descubrir claramente el problema se usan las Hojas de Chequeo.

*Confirmar el efecto de la mejora:*

Se debe de usar la misma técnica o herramienta con que se detectó y planteó el problema, con el propósito de observar si en verdad hubo alguna mejora. Por ejemplo, si inicialmente se construyó un Diagrama de Pareto para detectar el área o factor problema, se deberá trazar, después de la mejora, otro Diagrama de Pareto y compararlo, para constatar la magnitud de la mejora.

*Detectar anormalidades en el proceso:*

La Gráfica de Control cumple con esta función, ya que por medio de ella es fácil detectar anormalidades en el proceso. Otra herramienta que permite evaluar cada paso de los procesos son los diagramas utilizados para presentar procedimientos, entre los cuales se mencionan: diagrama sinóptico del proceso, diagrama analítico del proceso, diagrama de recorrido y diagrama PEPSU.

El diagrama PEPSU es útil para identificar el inicio y el fin del proceso así como la manera en que este opera con relación a sus proveedores, entradas, procesos, salidas y usuarios. Las siglas PEPSU representan:

Proveedores:

Entidades o personas que proporcionan las entradas como materiales, información y otros insumos. En un proceso puede haber uno o varios proveedores, ya sea internos o externos.

Entradas:

Son los materiales, información y otros insumos necesarios para operar los procesos, en donde invariablemente las entradas deben ser medibles con la finalidad de establecer si satisfacen los requerimientos del proceso; pueden existir una o varias entradas para un mismo proceso.

Proceso:

Es el conjunto de sistemas y procedimientos (materiales, máquinas, personas, ambiente laboral y mediciones) empleados para producir bienes o servicios. Es donde se convierten las entradas en salidas.

Salidas:

Son los bienes o servicios resultantes de un proceso; por tanto, deben ser medibles a fin de identificar si satisfacen las necesidades de los usuarios. Hay procesos que tienen una salida para cada usuario y otros que tienen una sola salida que esta orientada a varios usuarios.

Usuarios:

Son las personas o entidades que se benefician con las salidas.

Algunos de los beneficios que el diagrama PEPSU provee son:

- Conocer el comportamiento del proceso y sus límites, así como su relación con otros procesos.
- La identificación de las áreas de oportunidad.
- La determinación del área o parte del proceso en donde se encuentran los problemas por resolver.
- Detectar cualquier problema que obstaculice el proceso y conocer su impacto en el usuario, así como los posibles cambios a realizar.

#### *Generar soluciones:*

La tormenta de ideas (brainstorming) es una técnica grupal que persigue fundamentalmente la creatividad en los integrantes de un grupo de trabajo. Entre 8 y 12 conocedores o expertos del tema a tratar generan, en un ambiente informal y con total independencia, la mayor cantidad posible de ideas, con el único propósito de disponer de una larga lista de ellas, aunque algunas puedan ser banales. Se logra con este procedimiento la aparición de algunas otras que, por ser las más originales u oportunas, serán las elegidas finalmente, justificando con ello todo el proceso. La técnica se inicia con el enunciado del tema por parte del animador, tras lo cual el grupo, animado por éste, se lanza a completar una serie interrumpida de sugerencias en un tiempo acordado, no habiendo lugar para la crítica. Posteriormente se lleva a cabo la evaluación de estas sugerencias en una nueva sesión.

#### *Selección de alternativas:*

La matriz de decisión sirve para evaluar y priorizar una lista de opciones. El grupo elabora una lista de criterios y luego evalúa cada opción contra este criterio. Esta herramienta se utiliza cuando se posee una gran cantidad de opciones las cuales deben reducirse, para priorizar cuando existe una gran lista de problemas, cuando se tiene una gran lista de soluciones potenciales o después de un brainstorming para reducir el número de opciones a una lista manejable

Para resolver problemas o variaciones y mejorar la Calidad tanto en la fabricación como en el momento de brindar un servicio , es necesario basarse en hechos y no dejarse guiar solamente por el sentido común, la experiencia o la audacia. Es necesario aplicar un conjunto de herramientas estadísticas que nos brinden un procedimiento sistemático y estandarizado para garantizar la efectiva solución de los problemas. A continuación se detallan algunas de las mas utilizadas:

- **Diagrama de Afinidad**

QUES ES	UTILIDADES	VENTAJAS
<p>Es una herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales (ideas, opiniones, temas, expresiones,...) agrupándolos en función de la relación que tienen entre sí. Se basa, en el principio de que muchos de estos datos verbales son afines por lo que pueden reunirse bajo unas pocas ideas generales.</p>	<p>-Promueve la creatividad de todos los integrantes de todos los integrantes del equipo de trabajo en todas las fases del proceso.</p> <p>-Derriba barreras de comunicación y promueve conexiones no tradicionales entre ideas / asuntos.</p> <p>-Promueve la "apropiación" de los resultados que emergen porque el equipo crea tanto la introducción detallada de contribuciones como los resultados generales</p>	<p>-Se pretende abordar un problema de manera directa.</p> <p>-Se quiere organizar un conjunto amplio de datos.</p> <p>-El tema sobre el que se quiere trabajar es confuso</p>

- **Diagrama de Relaciones**

QUES ES	UTILIDADES	VENTAJAS
<p>Es una herramienta que ayuda a percibir la relación lógica que existe entre una serie de problemas, actividades o departamentos encadenados como causas y efectos. Expresa libremente las relaciones entre causas y efectos, y ayuda a descubrir la causa principal que afecta a la situación en su totalidad.</p>	<p>En el desarrollo de políticas de calidad, la introducción y promoción del control total de calidad, mejoras a diseños con base en quejas del mercado, mejoras al proceso de manufactura, promoción de actividades en grupo, cambios administrativos</p>	<p>-Promueve la participación total del Equipo. -Se complementa con la tormenta de ideas. - Las ideas se representan en un en un diagrama causa - efecto o de Ishikawa. - Da como resultado diferentes soluciones al problemas</p>

- **Diagrama de Árbol**

QUES ES	UTILIDADES	VENTAJAS
<p>Es una técnica que permite obtener una visión de conjunto de los medios necesarios para alcanzar una meta o resolver un problema. Partiendo de una información general, como la meta a alcanzar, se incrementa gradualmente el grado de detalle sobre los medios necesarios para su consecución.</p>	<p>-Descomponer cualquier meta general, de modo gráfico, en fases u objetivos concretos. -Determinar acciones detalladas para alcanzar un objetivo</p>	<p>-Exhorta a los integrantes del equipo a ampliar su modo de pensar al crear soluciones. -Mantiene a todo el equipo vinculado a las metas y submetas generales de una tarea. Mueve al equipo de planificación de la teoría al mundo real.</p>

## Diagrama Matricial o Matriz de Relaciones

QUES ES	UTILIDADES	VENTAJAS
<p>Este diagrama facilita la identificación de relaciones que pudieran existir entre dos o más factores, sean éstos: problemas, causas y procesos; métodos y objetivos; o cualquier otro conjunto de variables</p>	<p>Se utiliza en el establecimiento de relaciones entre requerimientos del cliente y características de calidad del producto o servicio.</p> <p>Visualiza claramente los patrones de responsabilidad para que haya una distribución pareja y apropiada de las tareas.</p> <p>Ayuda al equipo a llegar a un consenso con relación a pequeñas decisiones, mejorando la calidad de, y el apoyo a, la decisión final.</p> <p>Mejora la disciplina de un equipo en el proceso de observar minuciosamente un gran número de factores de decisión importa</p>	<p>Ayuda a establecer la relación entre distintos elementos o factores, así como el grado en que ésta se da.</p> <p>Hace perceptibles los patrones de responsabilidad así como la distribución de tareas.</p>

## Diagrama de Pareto

QUES ES	UTILIDADES	VENTAJAS
<p>Constituye un sencillo y gráfico método de análisis que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales) y las que lo son menos (los muchos y triviales).</p>	<p>-Determinar cuál es la causa clave de un problema, separándola de otras presentes pero menos importantes.</p> <p>-Contrastar la efectividad de las mejoras obtenidas, comparando sucesivos diagramas obtenidos en momentos diferentes. Pueden ser asimismo utilizados tanto para investigar efectos como causas.</p> <p>-Comunicar fácilmente a otros miembros de la organización las conclusiones sobre causas, efectos y costes de los errores.</p>	<p>-Ayuda a concentrarse en las causas que tendrán mayor impacto en caso de ser resueltas.</p> <p>-Proporciona una visión simple y rápida de la importancia relativa de los problemas.</p> <p>-Ayuda a evitar que se empeoren algunas causas al tratar de solucionar otras.</p>

## Diagrama de causa - efecto

QUES ES	UTILIDADES	VENTAJAS
<p>Ilustra gráficamente las relaciones existentes entre un resultado dado (efectos) y los factores (causas) que influyen en ese resultado.</p>	<p>Identificar las causas - raíz, o causas principales, de un problema o efecto.</p> <p>Clasificar y relacionar las interacciones entre factores que están afectando al resultado de un proceso.</p>	<p>-Permite que el grupo se concentre en el contenido del problema, no en la historia del problema ni en los distintos intereses personales de los integrantes del equipo.</p>

## Estratificación.

QUES ES	UTILIDADES	VENTAJAS
Es un método consistente en clasificar los datos disponibles por grupos con similares características. A cada grupo se le denomina estrato	Es muy completa para la calidad de la empresa.	-Permite aislar la causa de un problema, identificando el grado de influencia de ciertos factores en el resultado de un proceso.  -La estratificación puede apoyarse y servir de base en distintas herramientas de calidad, si bien el histograma es el modo más habitual de presentarla.

## Histograma

QUES ES	UTILIDADES	VENTAJAS
Es un gráfico de barras verticales que representa la distribución de un conjunto de datos	-Es útil cuando se tiene un amplio número de datos que es preciso organizar, para analizar más detalladamente o tomar decisiones sobre la base de ellos.  -Es un medio eficaz para transmitir a otras personas información sobre un proceso de forma precisa e inteligible.	Su construcción ayudará a comprender la tendencia central, dispersión y frecuencias relativas de los distintos valores.  Muestra grandes cantidades de datos dando una visión clara y sencilla de su distribución.

## Gráficos de control

QUES ES	UTILIDADES	VENTAJAS
Es una herramienta estadística utilizada para evaluar la estabilidad de un proceso. Permite distinguir entre las causas de variación	Ayudan a la mejora de procesos, de forma que se comporten de manera uniforme y previsible para una mayor calidad, menores costes y mayor eficacia. Proporcionan un lenguaje común para el análisis del rendimiento del proceso.	Permite distinguir entre causas aleatorias y específicas de variación de los procesos, como guía de actuación de la dirección. Los gráficos de control son útiles para vigilar la variación de un proceso en el tiempo, probar la efectividad de las acciones de mejora emprendidas, así como para estimar la capacidad del proceso.

## Diagrama de Flujo

QUES ES	UTILIDADES	VENTAJAS
-Es un diagrama que utiliza símbolos gráficos para representar el flujo y las fases de un proceso Y cómo éstos se desenvuelven	-Identifica problemas, oportunidades de mejora y puntos de ruptura del proceso. -Pone de manifiesto las relaciones proveedor - cliente, sean éstos internos o externos.	-Facilita la comprensión del proceso. -Promueve el acuerdo, entre los miembros del equipo, sobre la naturaleza y desarrollo del proceso analizado. -Supone una herramienta fundamental para obtener mejoras mediante el rediseño del proceso, o el diseño de uno alternativo.

## **Otras herramientas administrativas de la calidad:**

### **La Administración de la Calidad Total (ACT):**

Deming, Juran y otros adoptan enfoques específicos, detallados para la ACT, pero existen cinco ideas principales que ofrecen el contexto para estos enfoques y, al parecer, se aplican a cualquier método de ACT. Estas cinco ideas son:

1. Un enfoque de sistemas.
2. El papel de la dirección
3. Las herramientas de la ACT

#### *El enfoque de sistemas:*

El enfoque de la ACT depende de que las organizaciones se entiendan como sistemas. Dobyns y Crawford-Mason delinean tres sistemas centrales que son responsabilidad de los gerentes: el sistema social o cultural, el sistema gerencial y el sistema técnico.

Un sistema es “una serie de funciones o actividades... en una organización, que funcionan juntas para alcanzar el objetivo de la organización”. Unas partes del sistema deben operar para apoyar a las otras. La gente debe cooperar para bien del sistema entero o, de lo contrario, se presenta la “suboptimización”. Cuando algunas partes de la organización no apoyan a las otras, entonces la organización no se puede enfocar hacia la administración de la calidad total. Una tarea de la gerencia implica conseguir que todo el mundo se enfoque a conseguir el objetivo del sistema.

#### *a- El Sistema Cultural.*

El sistema cultural, también llamado el sistema social, es una serie de creencias y las conductas consecuentes que se comparten en toda la organización.

Algunas empresas empiezan a aplicar sus iniciativas para lograr la calidad tratando de cambiar el sistema cultural.

*b- El Sistema Técnico.*

El sistema técnico esta “compuesto por factores como las tecnologías usadas y la infraestructura material (incluso consideraciones ergonómicas, programas de software para computadora y configuraciones del hardware, así como las inversiones de capital necesarias para cumplir con la misión de la compañía)

*c- El Sistema Administrativo.*

El sistema de administración “define la eficacia de los procesos que usa una organización para administrar sus activos humanos y materiales”. La superación constante de la calidad y la delegación de facultades en los trabajadores se traducen en departamentos de calidad, mas pequeños en lugar de mas grandes. La responsabilidad de mejorar la calidad recae en todo el mundo, desde los obreros de la fábrica hasta los ejecutivos de los rangos más altos. Motorola es un ejemplo típico de esta posición. Los departamentos del control de calidad suelen medir la calidad por medio de inspecciones al término del proceso de producción, pero la administración de la calidad total requiere que los trabajadores presten atención a la calidad en todos los pasos del proceso de producción y que los administradores busquen las raíces de las causas de las variaciones.

*Papel de la alta administración<sup>7</sup>:*

De todos los ingredientes para lograr con éxito la superioridad en la calidad, sobresale uno: el liderazgo activo de la alta administración. Se supone que existe el compromiso con la calidad, pero no es suficiente.

---

8 Análisis y Planeación de la Calidad. Joseph Juran y F. Gryna. Capítulo 7 “Organización para la Calidad”

Pueden identificarse algunos papeles que la alta administración debe asumir:

- Establecer y servir al consejo de calidad (ver más adelante).
- Establecer políticas de calidad
- Establecer y desplegar las metas de calidad
- Proporcionar los recursos.
- Proporcionar adiestramiento orientado al problema
- Servir en los equipos de mejoramiento de la calidad de la alta administración que trabajan en problemas crónicos de naturaleza administrativa.
- Estimular el mejoramiento
- Proporcionar recompensas y reconocimientos

En resumen, la alta administración desarrolla la estrategia para la calidad y asegura su implantación a través del liderazgo personal.

### **Consejo de calidad.**

Un consejo de calidad es un grupo de administradores que desarrollan la estrategia de calidad y guían y apoyan su puesta en marcha. Los consejos se pueden establecer a diferentes niveles-corporativo, divisional o de la planta. Para cualquier nivel, sus miembros son de la alta administración, tanto de línea como de personal de apoyo. Preside un consejo el administrador que tiene la responsabilidad global y la autoridad en ese nivel, por ejemplo, el presidente si se trata de un consejo corporativo, y los gerentes de división y de planta cuando se trata de esos niveles. Un miembro del consejo es el director de calidad cuyo papel en la compañía se analizará más adelante.

### **Grupos de Mejora.**

La idea que mejor representa el concepto de Calidad es, precisamente, la de la mejora continua. Cualquier plan de calidad, o de sistema de calidad, tiene como objetivo último introducir mejoras en la estructura, en los procesos de trabajo y, como no, en los resultados que se alcanzan.

Las organizaciones buscan introducir esas mejoras de diferentes formas. Por un lado, analizando el punto de vista de sus distintos tipos de clientes mediante encuestas, estudios cualitativos o auditorías. Por otro, mediante la información indirecta a través de buzones de sugerencias, análisis comparativo con otras organizaciones similares, etc. Además, las organizaciones líderes, buscan introducir mejoras gracias a la colaboración del conjunto de sus profesionales quienes, al fin y al cabo, conocen perfectamente las tareas que realizan, sus contenidos, puntos fuertes y posibles debilidades.

Las acciones de mejora que se realizan son, en ocasiones, implícitas, ya que se introducen con éxito en el día a día, como fruto del afán por hacer cada vez mejor las cosas; y, explícitas, en forma organizada (mediante grupos de mejora) con una planificación y metodología ajustada a las necesidades de cada organización. Tanto unas como otras son útiles y necesarias y deben promoverse en todas las organizaciones.

En el año 2002 se pusieron en marcha importantes novedades para fomentar las iniciativas de mejora, tanto de carácter implícito (convocando el premio a la Mejor Sugerencia), como de carácter explícito, ofreciendo nuevas facilidades para el trabajo de los grupos de mejora que pudieran constituirse.

Cada consejo debe preparar un enunciado de su misión que incluye responsabilidades tales como:

- Formular la política de calidad.
- Estimar las dimensiones generales del problema de calidad
- Establecer una infraestructura que incluya consejos de calidad, el sistema de proyectos, la asignación de responsabilidades, etc.
- Planear el adiestramiento a todos los niveles
- Establecer apoyo para los equipos
- Proporcionar la coordinación
- Establecer nuevas medidas para la revisión del avance

- Revisar el enfoque de calificación de méritos
- Diseñar un plan para dar reconocimientos
- Establecer un plan de publicidad de las actividades relacionadas con la calidad

### **Papel de la administración media.**

Los administradores medios, supervisores, especialistas y fuerza de trabajo son las personas que ejecutan la estrategia de calidad desarrollada por la alta administración.

Los papeles que juegan administradores medios, supervisores y especialistas incluyen:

- Determinar los problemas de calidad para solucionarlos
- Servir como líderes de varios tipos de equipos de calidad
- Servir como miembros de los equipos de calidad
- Servir en las tareas de apoyo al consejo de calidad al desarrollar los elementos de la estrategia de calidad.
- Guiar las actividades de calidad dentro de su propia área demostrando un compromiso personal y alentando a sus empleados.
- Identificar a los clientes y proveedores y realizar juntas con ellos, para descubrir y tomar en cuenta sus necesidades.

El líder de un equipo de mejoramiento de la calidad funcional interdisciplinario se enfrenta a varios retos, por ejemplo, el líder por lo general no tiene autoridad jerárquica sobre ninguno de los miembros del equipo ya que provienen de otros departamentos, y los miembros del equipo trabajan en él parte de su tiempo ya que tienen prioridades en sus propios departamentos. El éxito del líder de un equipo depende de sus conocimientos técnicos, su habilidad para hacer que la gente trabaje como un equipo, y su sentido personal de responsabilidad para

llegar a una solución para el problema asignado. Todo esto pide un estuche de talentos y el deseo de asumir la responsabilidad. Para algunos gerentes medios, el cambio requerido en el estilo administrativo es una carga demasiado pesada; para otros, el nuevo papel representa una oportunidad.

### **Papel de la fuerza de trabajo.**

Por fuerza de trabajo se entiende a todos los empleados excepto aquellos ocupados en la administración y los profesionales especializados, la mayor parte de los problemas de calidad son controlables por la administración o por el sistema. Esto significa que la administración debe:

- 1) Dirigir los pasos necesarios para identificar y eliminar las causas de los problemas de calidad
- 2) Proporcionar un sistema que coloque a los trabajadores en un estado de autocontrol . Son esenciales tanto los insumos de la fuerza de trabajo como su cooperación.

Los papeles que desempeña la fuerza de trabajo incluyen:

- Señalar los problemas de calidad para su solución
- Fungir como miembros de los distintos tipos de equipos de calidad
- Identificar los elementos de sus propias tareas que no cumplen con los tres criterios de autocontrol.
- Adquirir mayores conocimientos respecto a las necesidades de sus clientes

### **12.2.- REINGENIERÍA**

Significa que la gerencia de las empresas deben de empezar en rediseñar aquellos proceso con los cuales la organización crea valor y hace el trabajo, deshaciéndose de las operaciones que se han vuelto anticuados. La REINGENIERÍA enmarca 3 elementos claves los cuales son:

### **1. Identificar las capacidades distintivas de la organización,**

Es decir la reingeniería ayuda a tener un panorama claro, amplio y detallado de las capacidades que hacen distinta o diferencial a una organización de otra, es decir nos enmarca las fortalezas las cuales nos hace diferentes y en algunos casos hasta únicos.

### **2. Evaluar los procesos centrales.**

La reingeniería nos ayuda a enfocarnos en aquellos proceso centrales de la compañía o de la organización, logrando con ello poner nuestros mejores esfuerzos en las actividades que nos brindan mayor productividad, mejor calidad del producto, nos garantizan mejor servicio y sobre todo nos generan mejores ganancias no solo financieras si no clientes satisfechos.

### **3. Reorganizar horizontalmente por procesos**

La reingeniería nos ayuda a reorganizar mejor la estructura organizativa, para lograr una organización mas plana, menos burocrática donde la información sea fluida y se vea en cada empleado como un colaborador. Donde exista la delegación y las opiniones abiertas tanto de jefes como de los subordinados.

## **12.3- KAISEN**

La estrategia de KAIZEN es el concepto de más importancia en la administración japonesa - la clave del éxito competitivo japonés - KAIZEN significa mejoramiento. En el contexto de KAIZEN significa el mejoramiento en marcha que involucra a todos - alta administración, gerentes y trabajadores -

KAISEN es una de las palabras más comúnmente usadas en el Japón. En los periódicos, en la radio y en la T.V., somos bombardeados a diario con

declaraciones de los funcionarios del gobierno y políticos respecto al KAIZEN de nuestra balanza comercial con los EUA, el KAIZEN de las relaciones diplomáticas con el país X y el KAIZEN del sistema de bienestar social. Tanto los trabajadores como la administración hablan del KAIZEN de las relaciones industriales.

En los negocios, el concepto KAIZEN está tan arraigado en las mentes tanto de los gerentes como de los trabajadores que, con frecuencia, ni siquiera se dan cuenta de que están pensando en KAIZEN.

La crisis petrolera de la década de 1970 ha alterado de manera radical e irrevocable el entorno comercial internacional. La nueva situación se caracteriza por: Bruscos aumentos en los costos de material, energía y mano de obra. capacidad excesiva de las instalaciones de producción, creciente competencia entre compañías en mercados saturados o recesivos, valores cambiantes del consumidor y requisitos más estrictos de calidad, necesidad de introducir nuevos productos con más rapidez, necesidad de bajar el punto de equilibrio

Las cinco "S" del Concepto KAISEN :

### **SEIRE**

Organización: Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.

### **SEITON**

Reducir búsquedas: Facilitar el movimiento de las cosas, servicios y personas.

### **SEISO**

Limpieza: Cuando todo está limpio, todo está ordenado y se simplifican los procedimientos.

## **SEIKETSU**

Estandarización y simplificación de procesos: Mantener el orden, organización y limpieza en el ambiente y las personas.

## **SHITSUKE**

Disciplina y buenos hábitos de trabajo: Basados en el respeto a las reglas y a las personas (compañeros de trabajo y clientes)

### **CAPITULO III DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE CREDITOS**

En esta etapa se plantea la situación actual del proceso de créditos de CCAMETRO tomando en consideración las tres perspectivas siguientes:

- Análisis y evaluación del proceso de créditos.
- Análisis y evaluación de los resultados de la investigación.
- Síntomas, quejas y deficiencias.

#### **Análisis y evaluación del proceso de créditos.**

Con el propósito de conocer las fortalezas y debilidades del proceso, se han diseñado los procedimientos para el desembolso de créditos de la línea de crédito popular, la cual se ha seleccionado en base a los criterios siguientes:

- Es la línea de créditos más rentable por su alta rotación de los montos, ya que sus plazos oscilan entre uno a tres meses. Los ingresos percibidos de toda la cartera de créditos a diciembre 2003, en concepto de intereses fue de \$2,581,988 siendo el monto correspondiente a línea de crédito popular de \$1,085,032 que representa el 42% del ingreso total de la cartera.

- Su administración es costosa por la modalidad de atención personalizada a través del cobro diario a domicilio, ya que para ello se cuenta con 10 empleados que se dedican exclusivamente a realizar dicha función.
- Se requiere criterios especializados de análisis de créditos, por estar dirigido a comerciantes de los mercados, que en muchas ocasiones no poseen las garantías necesarias.
- Es la única línea que propicia el ahorro, mediante cuotas programadas en los pagos de los créditos.

Además se ha aplicado el diagrama PEPSU para:

- Conocer el comportamiento del proceso y sus límites, así como su relación con otros procesos.
- La identificación de las áreas de oportunidad.
- La determinación del área o parte del proceso en donde se encuentran los problemas por resolver.
- Detectar cualquier problema que obstaculice el proceso y conocer su impacto en el usuario, así como los posibles cambios a realizar.

### **Análisis y evaluación de los resultados de la investigación.**

Se ha recopilado información a través de un cuestionario (ver anexo 5), para evaluar las percepciones del cliente en cuanto al servicio que se le presta en la Caja de Crédito.

### **Síntomas, quejas y deficiencias.**

Se realiza un análisis de variables relacionadas con la cartera de créditos de la línea de crédito popular, se evalúan las principales quejas de los clientes y se examina de forma integral las deficiencias de los procesos.

## **13- EL PROCESO DE CREDITOS**

### **13.1- PRINCIPALES PROCESOS**

Los principales procesos de CCAMETRO son:

- Créditos.
- Contabilidad.
- Tesorería.
- Compras y suministros
- Logística y servicios generales

### **Créditos:**

Los procesos principales coinciden con la forma en que se organizó la Caja de Crédito, la Gerencia de Agencias con sus diferentes dependencias, son los responsables de desarrollar el proceso de créditos, el Departamento de Gestión Legal se encarga de dar soporte a las agencias apoyando con los registros de las garantías, coordinación de la elaboración de contratos, administración de la recuperación legal y asesorías; las agencias son las encargadas directas de otorgar los préstamos a los clientes.

### **Contabilidad y Tesorería**

La Gerencia Financiera coordina los procesos de contabilidad y tesorería, administrando a demás la calificación de la cartera de préstamos y las obligaciones con entidades externas.

### **Compras, suministros, logística y servicios generales.**

La Gerencia Administrativa desarrolla los procesos de compras, suministros, logística y servicios generales, apoyándose con la Gerencia de Informática en la adquisición de equipos de cómputo.

## **13.2- LINEAS DE CREDITOS**

Las líneas de crédito disponibles para los clientes, están clasificadas de la forma siguiente:

- a- Crédito popular.
- b- Microempresa.
- c- Microcréditos
- d- Créditos de consumo
- e- Créditos de vivienda.

A diciembre del 2003, CCAMETRO cuenta con una cartera total que asciende a \$7,758,486.06, distribuida en cinco líneas de crédito como se muestra en la tabla siguiente:

**Cuadro 4 “Cartera de préstamos por línea de créditos”**

<b>LINEAS DE CREDITO</b>	<b>MONTOS</b>	<b>%</b>
CREDITO POPULAR	1,153,054.97	15%
MICROEMPRESA	2,147,641.83	28%
MICRO-CREDITOS	1,224,031.99	16%
CREDITO DE CONSUMO	2,062,866.34	27%
CONST.MEJORA VIVIENDA	1,170,890.93	15%
TOTAL	7,758,486.06	100%

**Fuente: Estados Financieros al 31-12-03**

Las dos líneas de créditos que mayor participación tienen en la estructura de la cartera de préstamos son la microempresa que representa el 28% y los créditos de consumo el 27%, las demás líneas de créditos oscilan entre el 15% y 16%; esta distribución beneficia a CCAMETRO, ya que los créditos productivos (crédito popular, microempresa y microcrédito) le generan las mayores ganancias por ser sus plazos mucho más cortos, desde 3 meses ha 3 años.

### **Créditos productivos**

El objetivo es ofrecer financiamiento a los comerciantes, pequeño y micro empresarios dedicados a las actividades productivas, comedores, pupuserías, restaurantes, tiendas, librerías, ferreterías, talleres, maquilas, artesanías, industrias, sastrerías, puestos en mercados municipales y todo tipo de negocio lícito.

Los créditos productivos se presentan en las líneas siguientes:

- Crédito Popular
- Microcrédito
- Crédito Pequeña Empresa

Los destinos de créditos productivos ofrecidos son:

- Capital de trabajo para las diferentes actividades productivas (comercio e industria)
- Capital para inversión fija.
- Adquisición de locales para uso comercial o productivo.
- Ampliación y remodelación de infraestructura de locales y negocios

### **Créditos de consumo.**

Esta línea esta dirigida a los trabajadores públicos y privados, calificando en este tipo de créditos, los micro y pequeños empresarios.

Los plazos son a corto y mediano plazo, mediante las siguientes programas de créditos:

- Créditos Consumo Tradicional
- Créditos Consumo Emergente
- Créditos para Empleados de la Caja de Crédito

Los destinos de esta línea de crédito son:

- Consolidación de deudas
- Gastos médicos
- Gastos escolares
- Gastos funerarios
- Compra y/o reparación de vehículo
- Compra de electrodomésticos
- Gastos personales
- Otros pagos justificables para compromisos apremiantes

### **Créditos de vivienda**

Este rubro incluye todos aquellos créditos concedidos para introducir mejoras a las viviendas o habitaciones familiares, así como aquellos que se otorgan para la compra de lotes con o sin construcciones y servicios.

Los sujetos de créditos para este programa son empleados públicos, privados y municipales, así como los micros y pequeños empresarios que demuestren moral y capacidad de pago.

Los créditos de vivienda se presentan para los siguientes destinos:

- Compra de viviendas
- Compra de lotes con o sin servicios básicos
- Ampliación y remodelación de vivienda
- Introducción de servicios básicos

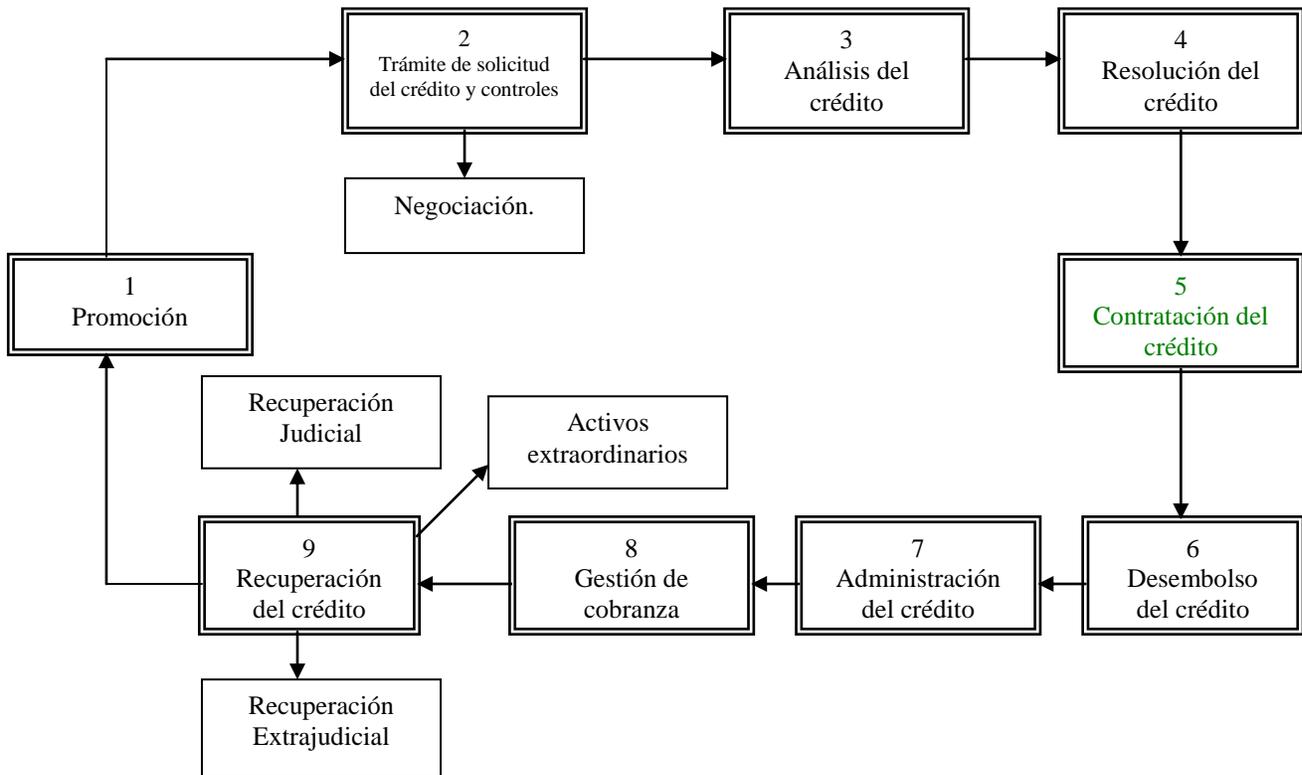
CCAMETRO cuenta con una variedad de líneas de créditos que le proporciona ventaja competitiva referente a otras instituciones similares, ya que los créditos productivos en total representan el 59% de su cartera, por tal razón aunque su cartera de \$ 7,758,486 es relativamente pequeña en relación a las mejores Cajas de Créditos del sistema que tienen una cartera aproximadamente de \$ 13,320,500.00, obtiene un rendimiento casi similar.

### **13.3- PROCESO PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS**

#### **Ciclo del crédito.**

En la figura No.2 se puede evidenciar los componentes del ciclo del crédito:

**Figura 2 “Ciclo del Crédito”**



**Fuente : Proyecto para el Análisis de Procesos de CCAMETRO año 2003**

El ciclo del crédito contiene 9 elementos interrelacionados entre si, que deben de desarrollarse paso a paso para dar vida al proceso de créditos. Estos elementos representan los subprocesos en los que esta soportado el proceso de créditos. A continuación se realiza una descripción general de cada uno:

### *1. Promoción:*

La CAJA DE CREDITO METROPOLITANA cuenta con 24 Ejecutivos de Créditos que tienen la labor de promocionar el crédito realizando visitas, entregando volantes y participando en eventos o reuniones especiales con los clientes.

## *2. Trámite de solicitud:*

Posterior a la promoción el Ejecutivo de Créditos asesora al cliente para completar la solicitud y presentar los requisitos mínimos, en relación al monto solicitado.

## *3. Análisis del crédito:*

Dependiendo del monto solicitado se realiza el análisis del crédito por cuatro tipos de comités, distribuidos en nivel 1, 2, 3 y Junta Directiva.

## *4. Resolución del crédito:*

Los resultados del análisis del crédito pueden ser tres: aprobación del crédito, crédito denegado o crédito en espera.

## *5. Contratación del crédito:*

Posterior a la aprobación del crédito se procede a la contratación, si la garantía es con firma solidaria se realiza en la Agencia, si es hipotecario se realiza en el Departamento de Gestión Legal.

## *6. Desembolso del crédito:*

Se procede a realizar las gestiones necesarias para proporcionar el efectivo o cheque del crédito al cliente.

## *7. Administración del crédito:*

Como parte de la administración del crédito se controla la calificación de los mismos, agrupándose en las siguientes categorías: créditos "a" con cero días de mora, créditos "b" con 1 a 30 días de mora, créditos "c" con 31 a 60 días de mora,

créditos “d” con 61 a 90 días de mora y créditos “e” con 91 días de mora en adelante.

#### *8. Gestión de cobranza:*

En ésta etapa se incluyen todos los procesos operativos para el cobro de de las cuotas de los créditos, ya sea dentro de las instalaciones de las Agencias o en los establecimientos de los clientes.

#### *9. Recuperación del crédito:*

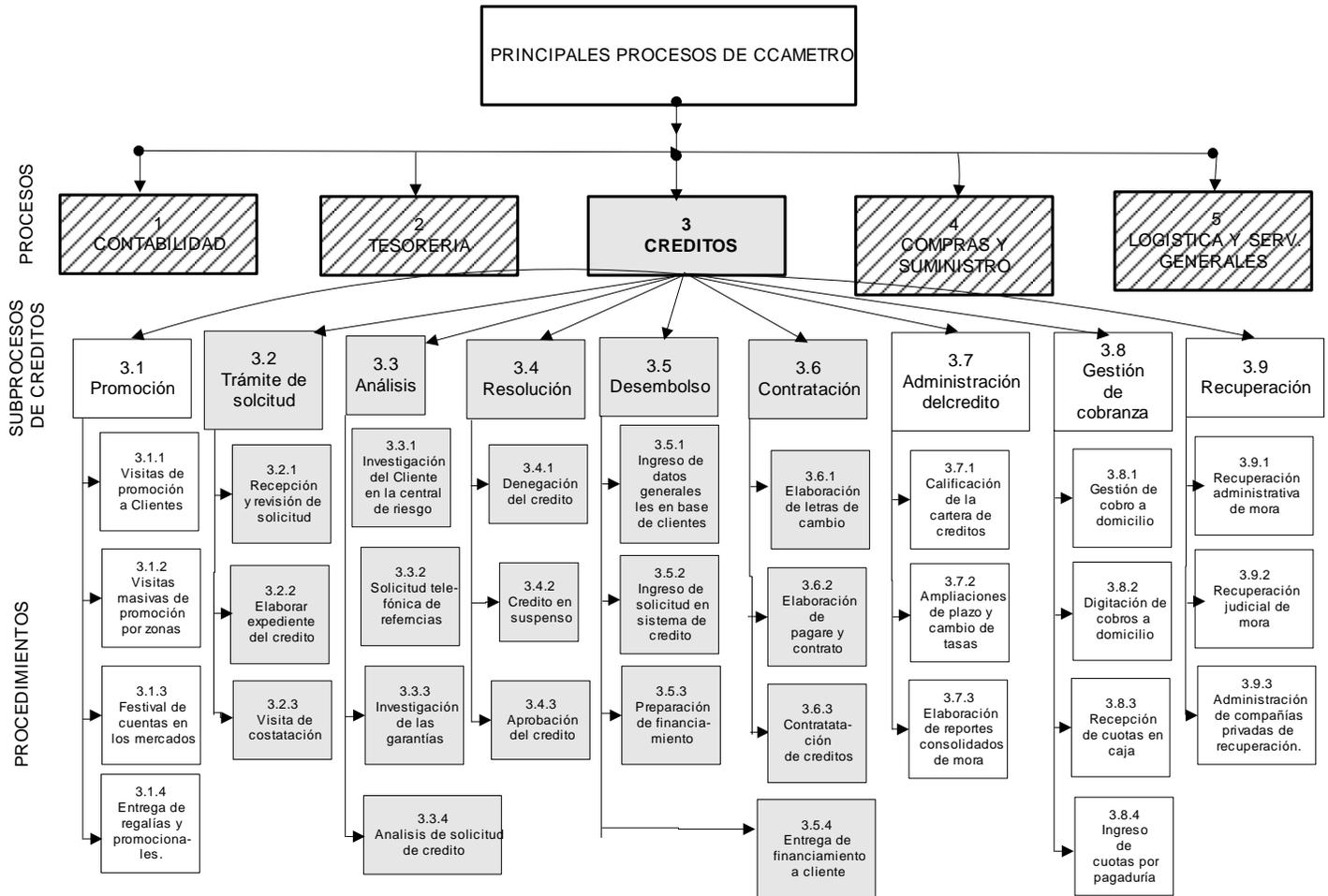
Cuando las cuotas de los créditos no son canceladas en su periodo establecido, se procede a realizar la recuperación así:

- Recuperación administrativa (crédito con calificación b, c y d).
- Recuperación judicial (créditos con calificación e).

#### **Procesos, subprocesos y procedimientos de créditos.**

En la figura 3 que se presenta a continuación, se ha identificado el proceso de créditos de CCAMETRO, los subprocesos y los procedimientos más representativos.

**Figura 3 “Diagrama de Proceso de Créditos, Subprocesos y Procedimientos”**



**Fuente: Aporte de grupo**

Se han identificado 5 procesos principales, de los cuales se eligió el proceso de créditos para seleccionar 5 subprocesos, que han servido de base para la obtención de un total de 17 procedimientos. Es importante destacar que alrededor de estos procedimientos se desarrollan otros complementarios, que no se han tomado en cuenta, por escoger los más representativos y que inciden directamente en créditos.

El objetivo de diagramar los procesos, subprocesos y procedimientos de créditos, es seleccionar mediante una herramienta, los que aportan mayor valor agregado a la empresa y poderlos mejorar con la aplicación del plan de calidad.

## Selección de subprocesos de créditos

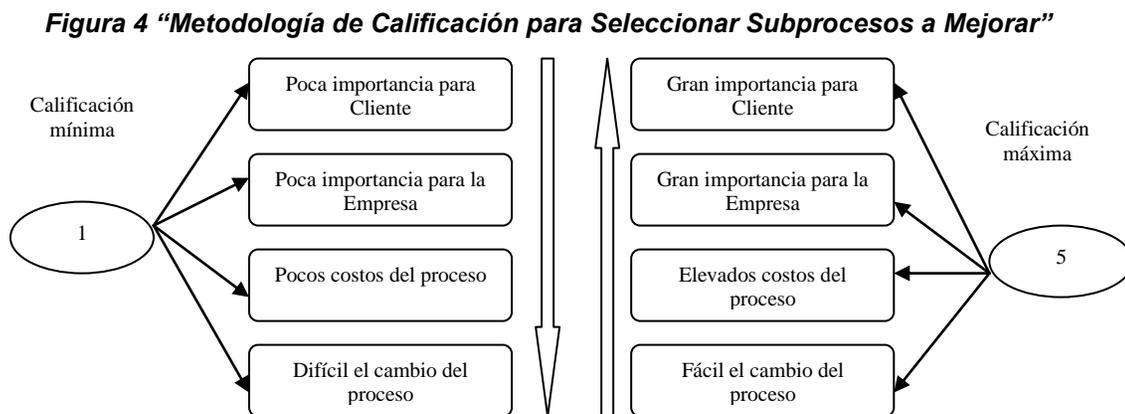
Para seleccionar los subprocesos se ha utilizado el enfoque ponderado de selección, aplicando la metodología siguiente:

Se asigna a cada uno de los subprocesos, una calificación del 1 al 5, en las siguientes cuatro categorías:

- Importancia para el cliente externo.
- Importancia para la empresa.
- Mayores costos de proceso.
- Facilidad al cambio.

La calificación 1 indica que el proceso tiene muy poca importancia para el cliente externo, poca importancia para la empresa, se generan pocos costos en el proceso y es muy difícil el cambio. La calificación 5 indica que tiene gran importancia para el cliente externo, gran importancia para la empresa, se generan mayores costos en el proceso y es muy fácil el cambio. Ver figura 4.

Se totalizan las calificaciones de las cuatro categorías por cada proceso y estos totales se emplean para establecer prioridades como se indica en el cuadro 5.



Fuente: Aporte de grupo

**Cuadro 5 “Matriz de selección de subprocesos de créditos”**

Nombre del subproceso	Importancia para el Cliente Externo	Importancia para la Empresa	Mayores costos en el proceso	Facilidad para el cambio	Total
Promoción	1	4	3	3	11
Trámite de solicitud	4	4	4	3	15
Análisis	3	5	4	3	15
Resolución	4	4	3	3	14
Contratación	4	5	2	3	14
Desembolso	5	3	2	3	13
Administración del crédito	1	4	4	3	12
Gestión de cobro	1	5	3	3	12
Recuperación	1	5	3	3	12

**Fuente: Dianne Galloway, Edición 2, Gestión 2000. “Mejora Continua de Procesos”**

Los subprocesos resultantes de la matriz de selección con mayor puntaje son:

- a- Trámite de solicitud .....15 puntos.
- b- Análisis .....15 puntos.
- c- Resolución.....14 puntos.
- d- Contratación.....14 puntos.
- e- Desembolso.....13 puntos.

En la etapa del diagnóstico se analizarán los procedimientos correspondientes a los subprocesos seleccionados. Es de importancia mencionar que los Ejecutivos de CCAMETRO participaron en el proceso de ponderación.

### **13.4 CLIENTES**

CCAMETRO brinda sus servicios a los clientes, en cada una de las líneas de créditos, según cuadro 6:

**Cuadro 6 “Clientes de CCAMETRO”**

<b>No.</b>	<b>Clientes</b>	<b>% de Participación en Cartera de Créditos</b>
1	Comerciantes del sector informal	15%
2	Microempresarios	48%
3	Empleados públicos, municipales y de empresas	37%

Fuente: Aporte de grupo

### **Comerciantes del sector informal.**

Están ubicados en los mercados municipales y pulperías de colonias, barrios y residencias. Su nivel de estudios va desde analfabetas en un mínimo porcentaje, estudios de nivel básico en su gran mayoría y nivel medio otra mínima cantidad. Disponen de poco o escaso capital de trabajo, así como también de garantías sólidas. Cuentan con un alto grado de conocimiento del negocio; han laborado en su lugar de trabajo desde sus primeros años de vida y la mayoría ha recibido inducción de sus padres.

### **Microempresarios**

Son personas que poseen pequeños negocios o unidades económicas administradas por un grupo familiar, con un máximo de 10 empleados incluyendo al dueño generalmente. Su formación educativa aglutina la gran mayoría el nivel básico, en algunos casos los hijos cursan carreras universitarias. Las necesidades de financiamiento son por lo general para capital de trabajo. Sus negocios los establecen en zonas de afluencia comercial, y algunos en los grandes mercados municipales, como Central y La Tiendona. Por lo general disponen de garantías reales para respaldar los préstamos.

### **Empleados públicos, municipales o de empresas privadas,**

Su nivel de estudios en su mayoría es el nivel medio y un alto porcentaje universitarios. Sus necesidades de financiamiento pueden enfocarse a cubrir

gastos personales, cancelación de deudas, compra de vehículos, viajes al extranjero, cobertura de tratamiento médico, compra de útiles escolares. Tienen la facilidad de buscar instituciones que les preste al más bajo interés.

*Fuente: Plan de Mercadeo para el año 2003 de la CAJA DE CREDITO METROPOLITANA.*

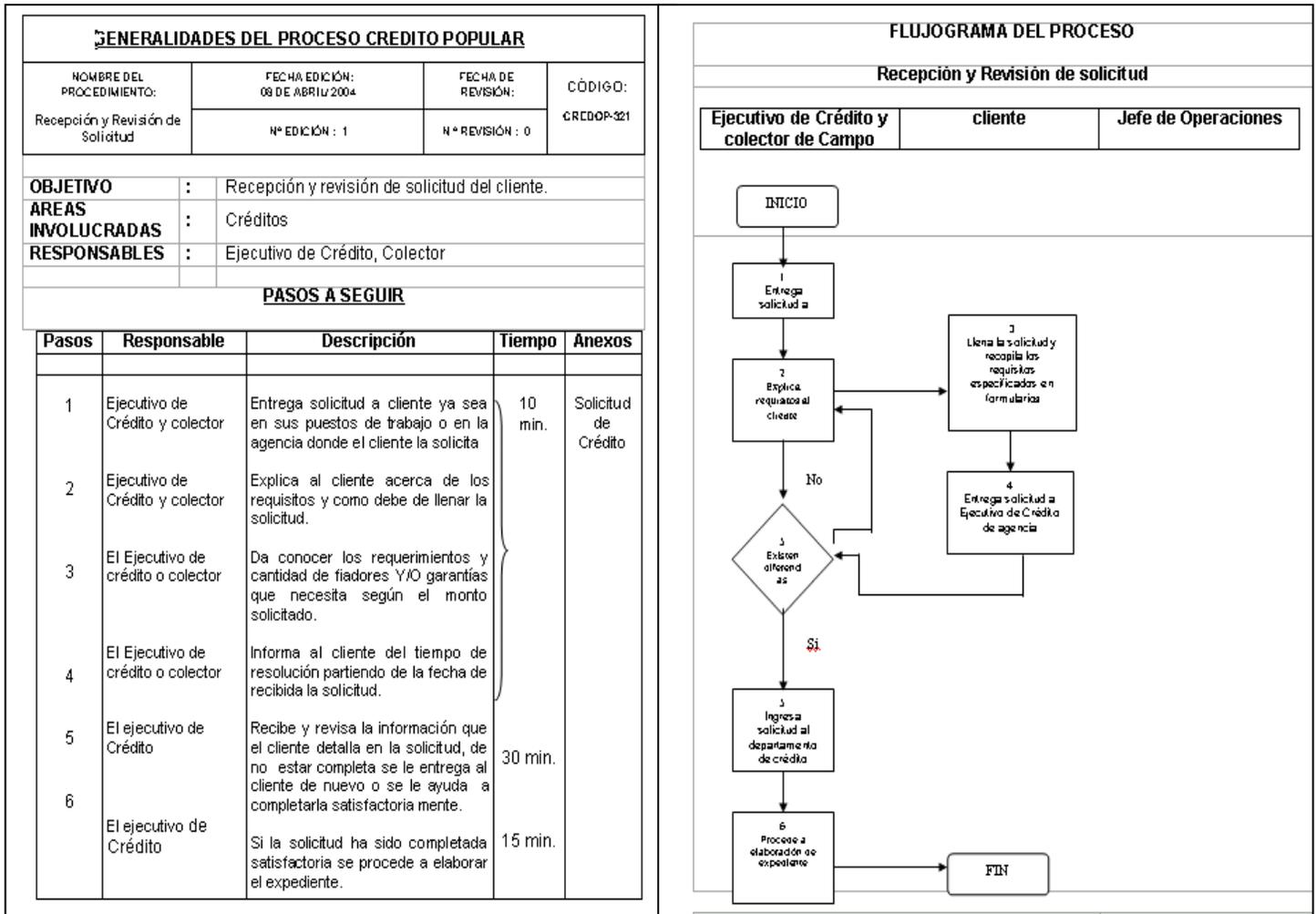
## **14- ANALISIS Y EVALUACION DEL PROCESO DE CREDITOS**

En ésta fase se realiza un análisis de los procedimientos de créditos relacionados con el trámite de solicitud, análisis, resolución, contratación y desembolso, específicamente de la línea de crédito popular y con trámite de crédito nuevos.

### **14.1- PROCEDIMIENTOS DE CREDITOS**

Con el propósito de conocer a profundidad el objetivo de cada procedimiento, responsable, actividades que se realizan, herramientas que utiliza y las áreas involucradas; se han descrito los procedimientos, diseñándose flujogramas a fin de facilitar la interpretación (ver figura 7).

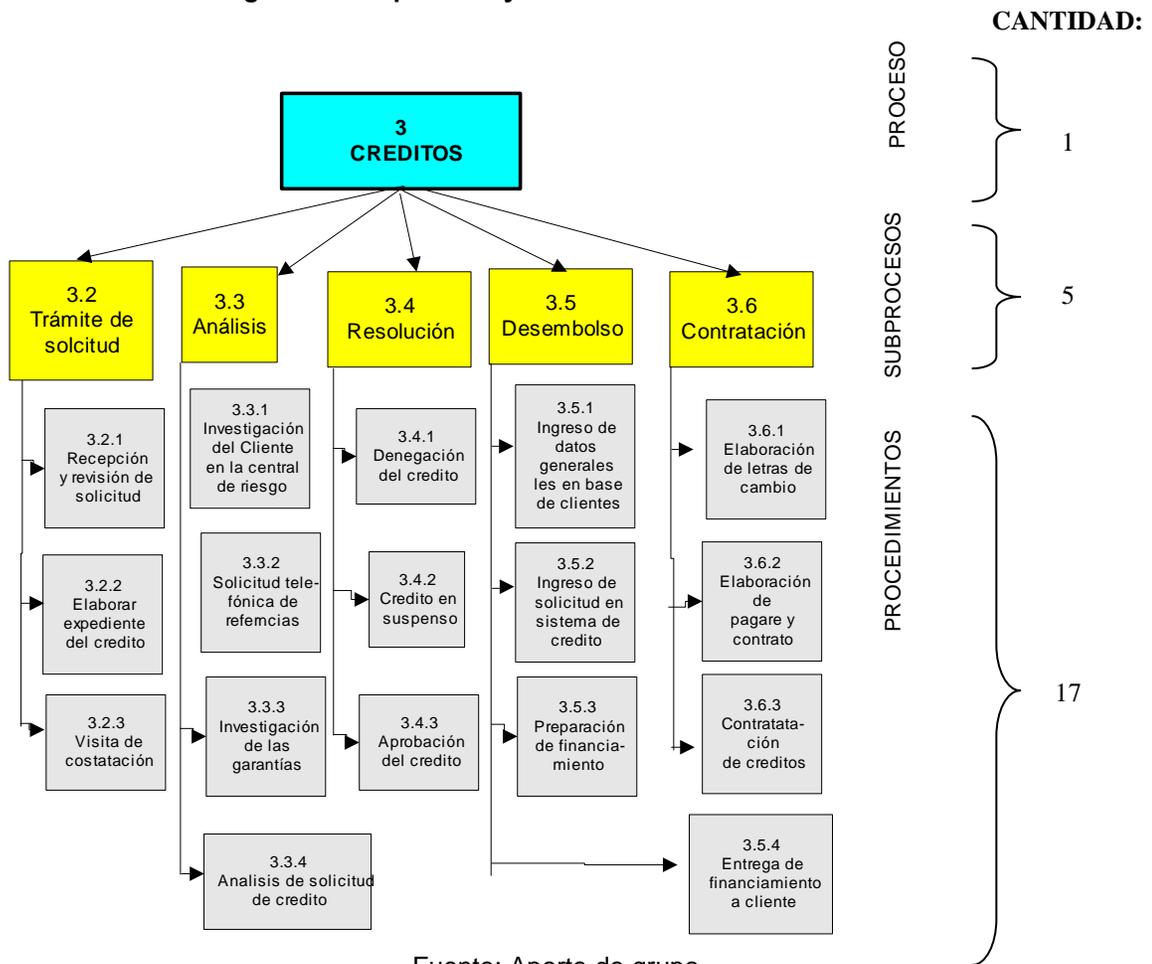
**Figura 7 “Ejemplo de Procedimientos”**



Fuentes: Anexo 5

Los subprocesos y procedimientos seleccionados para ser analizados y evaluados, se presentan en la figura 8:

**Figura 8 “Subproceso y Procedimientos de Créditos”**



Fuente: Aporte de grupo

En el cuadro 7 se resumen los subprocesos de créditos y sus respectivos tiempos, que se encuentran desarrollados en **Anexo 3** y la simbología utilizada en **Anexo 8**.

**Cuadro 7 " Resumen de los Subprocesos Operativos del Área de Crédito Popular"**

Subprocesos	Tiempos	Código
Trámite de solicitud	2 Hrs.5 min.	3.2
Análisis	16 días, 3 hrs. 41 min	3.3
Resolución	2 hrs.15 min.	3.4
Desembolso	1 hrs.56 min.	3.5
Contratación	34 min.	3.6
<b>TOTAL</b>	<b>16 días, 10 horas y 50 minutos</b>	

Fuente: Anexo 5

En el cuadro 8 se resumen los procedimientos de créditos y sus respectivos tiempos, que se encuentran desarrollados en el **Anexo 3**.

**Cuadro 8 " Resumen de procedimientos Operativos del Área de Crédito Popular"**

<b>Procedimientos</b>	<b>Código</b>	<b>Pasos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Tiempos de Subprocesos</b>
Recepción y Revisión de solicitud.	CREDOP- 321	6	55 min.	Subproceso de trámite de solicitud.  Tiempo total: 2 Hrs.5 min.
Elaboración de Expediente del crédito	CREDOP-322	2	10 min.	
Visita de constatación	CREDOP-323	6	1 HR.	
Investigación del cliente en la central de riesgo	CREDOP-331	5	1 día.30 min.	Subproceso de análisis.  Tiempo total: 16-días, 3 hrs. 41 min.
Solicitud telefónica de referencias	CREDOP-332	4	20 min.	
Investigación de las garantías del cliente (Fiador)	CREDOP-333	4	20 min.	
Investigación de las garantías del cliente (Hipotecario)	CREDOP-334	10	11 día, 35 min.	
Investigación de las garantías del cliente (Prendario)	CREDOP-335	6	4 días, 20 min.	
Investigación de las granitas del cliente(Dacion en pago)	CREDOP-336	3	45 min.	
Investigación de las garantías del cliente (Ahorro)	CREDOP-337	4	20 min.	
Análisis de solicitud	CREDOP-338	5	35 min.	
Crédito en suspenso	CREDOP-341	4	45 min.	
Crédito denegado	CREDOP-342	4	45 min.	
Crédito aprobado	CREDOP-343	4	45 min.	Subproceso de resolución.  Tiempo total: 2 hrs.15 min.
Ingreso de datos generales en base de cliente	CREDOP-351	5	23 min.	Subproceso de desembolso.  Tiempo total: 1 hrs.56 min.
Ingreso de solicitud en sistema de crédito popular	CREDOP-352	5	14 min.	
Preparación de financiamiento	CREDOP-353	12	45 min.	
Entrega de financiamiento	CREDOP-354	9	34 min.	

<b>Procedimientos</b>	<b>Código</b>	<b>Pasos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Tiempos de Subprocesos</b>
Elaboración de letra de cambio	CREDOP-361	3	8 min.	Subproceso de contratación  Tiempo total:  34 min.
Elaboración de pagare y contrato de créditos	CREDOP-362	7	12 min.	
Contratación de crédito	CREDOP-363	6	14 min.	
TOTAL				16 días, 10 horas y 50 minutos

*Fuente: Anexo 5*

Una vez evaluados los diferentes procedimientos de la línea de crédito popular, se puede concluir lo siguiente:

**Trámite de solicitud:**

Es un subproceso que abarca un tiempo total de 2 hrs. 5 min. Desde el momento en que se recibe la solicitud del cliente, se elabora el expediente y concluye con una visita de constatación.

**Análisis:**

Este subproceso es el que conlleva más tiempo, ya que se desarrolla en 16 días, 3 horas y 41 minutos. Dicho tiempo está distribuido en el proceso de investigación de las garantías del cliente, en sus diferentes modalidades: prendario, dación en pago, ahorro, fiador y crédito hipotecario.

**Resolución:**

Es un subproceso corto que conlleva un tiempo total de 2 horas y 15 minutos. En esta etapa es donde se obtiene la resolución de un crédito, siendo los posibles estatus de resolución: crédito en suspenso, crédito denegado y crédito aprobado.

### **Desembolso:**

El subproceso de desembolso se desarrolla en un tiempo total de una hora con 56 minutos y comprende el ingreso de datos generales del cliente en la base de datos, hasta la entrega del financiamiento. Dicha entrega de financiamiento se hace efectiva hasta que se concluye la fase de contratación del crédito.

### **Contratación:**

Comprende la elaboración de la letra de cambio, pagaré, contrato y contratación del crédito. Todas estas actividades se realizan en un tiempo total de 34 minutos.

El cuello de botella del proceso de créditos se encuentra en la etapa de análisis de solicitud ya que representa el 95% del tiempo total, esto es debido a que se invierte un aproximado de 11 días para realizar las investigaciones de las garantías hipotecarias en el Registro de la Propiedad y la realización del valúo respectivo.

Además es necesario mencionar otros aspectos que influyen en la eficiencia del proceso como son:

- Utilización de dos sistemas no integrados para ingresar la solicitud, creando en uno el código del cliente y en el otro el del préstamo.
- La investigación del cliente se realiza en dos centrales de riesgo, en una de ellas la consulta es vía telefónica, con un tiempo de respuesta que oscila entre las 24 horas.
- La resolución o aprobación de créditos se realiza a través de cuatro Comités, que están compuestos por Ejecutivos y Directores, quienes además de cumplir con sus responsabilidades, se reúnen para aprobar, dejar en suspenso o rechazar solicitudes; agregando retrasos al proceso total de créditos.

- El desembolso de créditos se realiza en dos sistemas separados; en primer lugar se desarrollan procesos de aprobación y desembolso en el sistema de crédito popular realizado por la Encargada de Créditos, posteriormente la Cajera ejecuta el desembolso en el sistema de información general debiendo de conciliar los saldos al final del día.

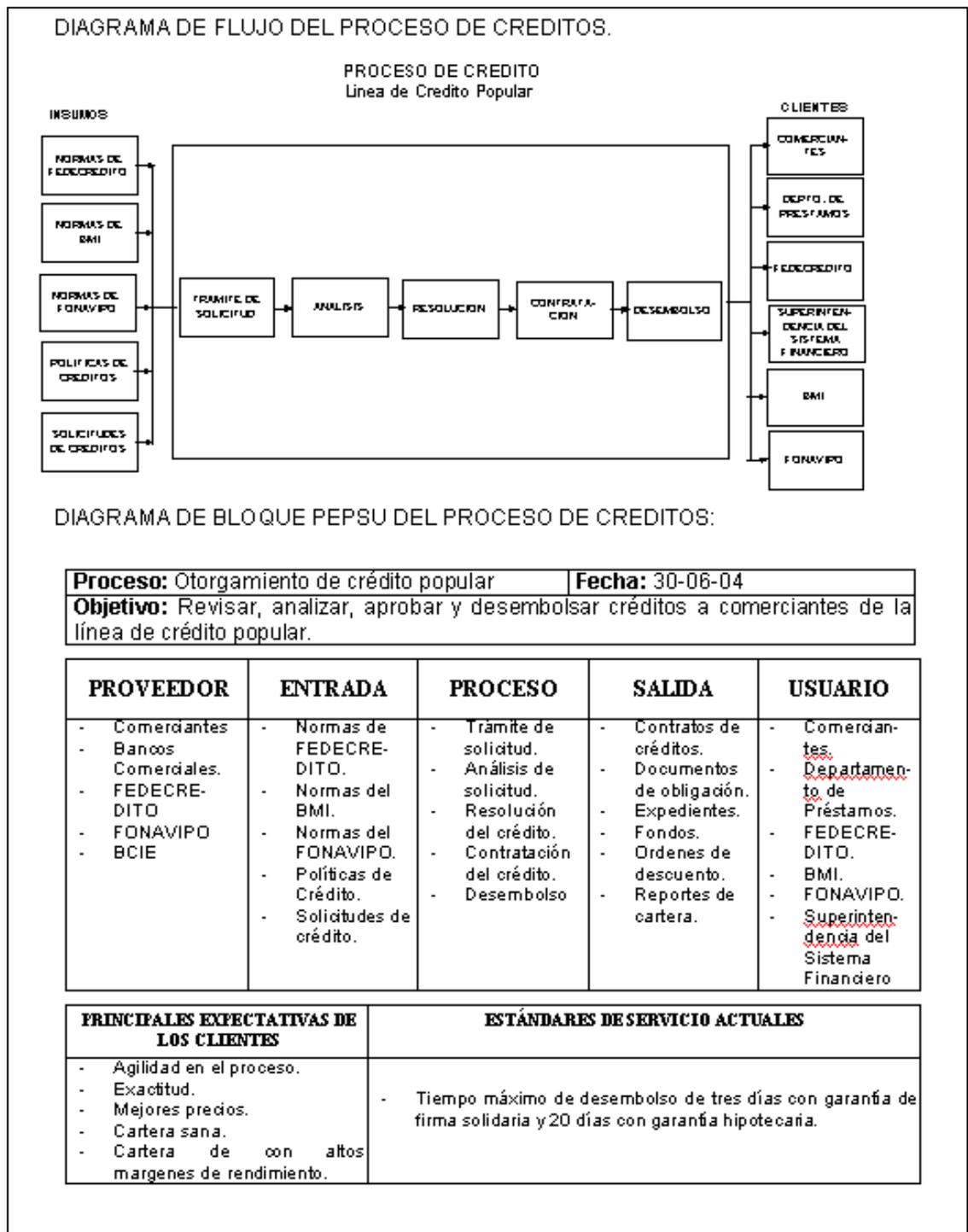
#### **14.2-APLICACIÓN DEL DIAGRAMA PEPSU**

En el Anexo 4 se presentan los diagramas PEPSU elaborados para el proceso de créditos, subprocesos de trámite de solicitud, análisis, resolución, contratación y desembolso, como también para cada uno de los procedimientos descritos en el cuadro 8.

Con el diagrama PEPSU se ha identificado el comportamiento del proceso y sus límites, las áreas de oportunidad, áreas o parte del proceso en donde se encuentran los problemas; así como la manera en que este opera con relación a sus proveedores, entradas, procesos, salidas y usuarios.

Se presenta un ejemplo de la aplicación del diagrama PEPSU en la figura 9.

**Figura 9 “Ejemplo de la Aplicación del Diagrama PEPUSU”**



Fuente: Anexo 6

En el cuadro 9 que se presenta a continuación se ha realizado un análisis, producto de la información obtenida del diagrama PEPSU aplicado al proceso general de créditos.

**Cuadro 9 "Matriz PEPSU del Proceso General de Créditos, "**

Nombre de proceso	Proveedor	Entrada	Salida	Usuario
Proceso general de créditos	Los proveedores del procesos general de créditos en su mayoría son externos, entre los cuales esta el Cliente y Entidades regulatorias, implicando que cualquier cambio o necesidad de éstos proveedores deberá tomarse en cuenta para las mejoras a realizar.	Los insumos o entradas que se utilizan son principalmente políticas y la solicitud del crédito, que constituyen la base fundamental del proceso. La facilidad del manejo, interpretación y aplicación de las políticas ayudará a agilizar el análisis y asegurar una cartera sana.	El producto o salida del proceso, se puede enmarcar en tres grupos: a- Documentos de respaldo para la Caja de Crédito. b- Documentos para terceros (Cliente y Empresas). c- Efectivo del Cliente. Debe tomarse en cuenta los de mayor importancia para la Caja de Crédito y los de mayor importancia para el Cliente.	Los Usuarios del producto o salidas del proceso, son externos e internos. Entre los externos se tiene al Cliente o Comerciante, Entidades regulatorias y como internas las Unidades de la Caja de Crédito.

Fuente: Aporte de Grupo

En el cuadro 10 que se presenta a continuación se ha realizado un análisis, producto de la información obtenida del diagrama PEPSU aplicado a los subproceso de créditos: trámite de solicitud, análisis, resolución, contratación y desembolso.

**Cuadro 10 "Matriz PEPSU de los Subprocesos de Créditos"**

Nombre de proceso	Proveedor	Entrada	Salida	Usuario
Trámite de solicitud	Los proveedores de éste subproceso son similares e inciden de la misma forma que el anterior (cuadro 9).	De igual forma las estradas coinciden con las del proceso general de créditos (cuadro 9).	La salida de esta subproceso es el insumo o entrada del subproceso de análisis, constituyéndolo principalmente el expediente con toda la documentación completa. Es importante que en ésta etapa se vele por que el expediente este completo y bien revisado para que ingrese al siguiente paso.	Los Usuarios del producto son empleados de la Caja de Crédito, que lo utilizan para dar continuidad al proceso y para información sobre el avance de las solicitudes a fin de provisionar fondos.

Nombre de proceso	Proveedor	Entrada	Salida	Usuario
Análisis	Los proveedores siguen siendo las entidades que emiten las políticas de créditos, entre éstas políticas se tienen las emitidas por entidades regulatorias y las de la Caja de Crédito.	De igual forma las estradas coinciden con las del proceso general de créditos, con la salvedad que se cuenta con un expediente que reúne toda la información del Cliente.	El mayor producto de ésta etapa es obtener una solicitud preaprobada por el Analista y lista para someterla al Comité de Créditos.	Los Usuarios principales son el Comité de Créditos y la Junta Directiva, por tal razón el análisis de la solicitud debe haber sido realizada con la mayor calidad posible.
Resolución	Los proveedores siguen siendo las entidades que emiten las políticas de créditos. Entre éstas políticas se tienen las emitidas por entidades regulatorias y las de la Caja de Crédito.	El insumo principal en ésta etapa es el análisis realizado por el Ejecutivo de Créditos, ya que si a utilizado un criterio transparente y apegado a las políticas, no será denegado. Es por ello la importancia de contar con personal idóneo y de mucha capacidad.	El producto es un acta donde se hace constar la aprobación del desembolso del crédito u otras recomendaciones.	Los Usuarios lo constituyen empleados internos y externos. Para nuestro caso los que darán continuidad a proceso y los que intervienen en la legalización de contratos
Contratación	Los Proveedores son los Comités y la Junta Directiva, la disponibilidad que posean de tiempo, impactará en el proceso general de créditos.	El insumo principal lo constituye la resolución de aprobación del crédito y el expediente.	La salida del subproceso de contratación son los documentos de obligación: contrato y pagares. En la medida que se agiliza la elaboración de éstos documentos ayudará a la satisfacción del Cliente.	Los documentos de obligación son el insumo principal para que los empleados correspondientes realicen el desembolso del crédito. Además son los instrumentos con que la Caja de Crédito se asegura el retorno de la inversión.
Desembolso	Los proveedores principales son los empleados encargados de la contratación del crédito.	El insumo principal son el contrato y el requerimiento de fondos. Debe trabajarse con anticipación en una programación de fondos para no hacer esperar al Cliente, por falta de una planificación adecuada.	Los fondos que se entregan al Cliente son la razón de ser de éste subproceso. Será de mucha importancia para el Cliente recibir el monto que había solicitado o informarle con anticipación del descuento o aprobación de un monto diferente.	Los Usuarios de éste subproceso son los Clientes, Unidades Internas y Entidades regulatorias que desean conocer del estado y seguimiento del crédito desembolsado.

Fuente: Aporte de Grupo

## **15- ANALISIS DE LOS DATOS DE LA INVESTIGACION**

Tomando en consideración lo establecido en el Capítulo I “Marco de Referencia” y numeral 7 “Metodología de Investigación”, se ha diseñado el cuestionario que se presenta en el Anexo 5 con el objeto de obtener la siguiente información desde la perspectiva del cliente:

- a- Errores en el proceso.
- b- Calidad de información proporcionada.
- c- Apreciación de los requisitos solicitados.
- d- Flexibilidad de las políticas de créditos.
- e- Opinión referente a la tasa de interés y cuotas.
- f- Burocracia en los procesos.
- g- Amabilidad del personal de CCAMETRO.
- h- Presentación del personal.
- i- Presentación de las instalaciones.
- j- Ubicación de las Agencias.

Se han completado un total de 366 encuestas distribuidas de acuerdo al Cuadro 2 “Distribución de la Muestra en Agencias y Líneas de Crédito”, del apartado Distribución Muestral.

### **15.1- TABULACION DE DATOS**

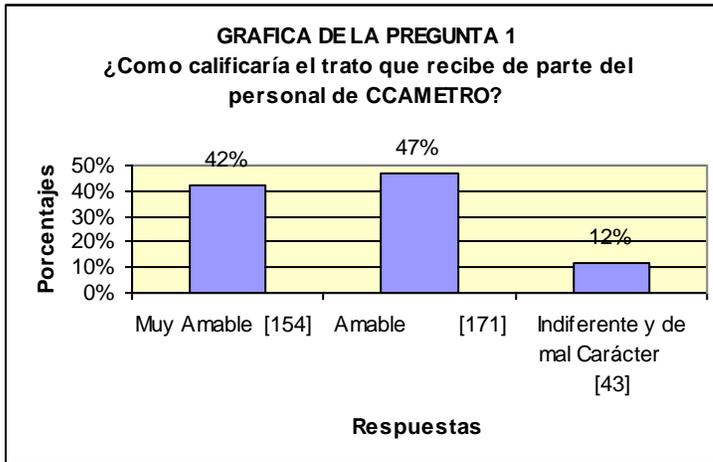
En los cuadros 11 Y 12 del Anexo 6 se presenta la tabulación de los datos en dos secciones:

- Tabulación de datos de las preguntas cerradas.
- Tabulación de datos de las preguntas abiertas.

## 15.2- ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

A continuación se realiza un análisis e interpretación de los resultados obtenidos, representados en gráficas para cada pregunta del cuestionario:

### Pregunta No. 1

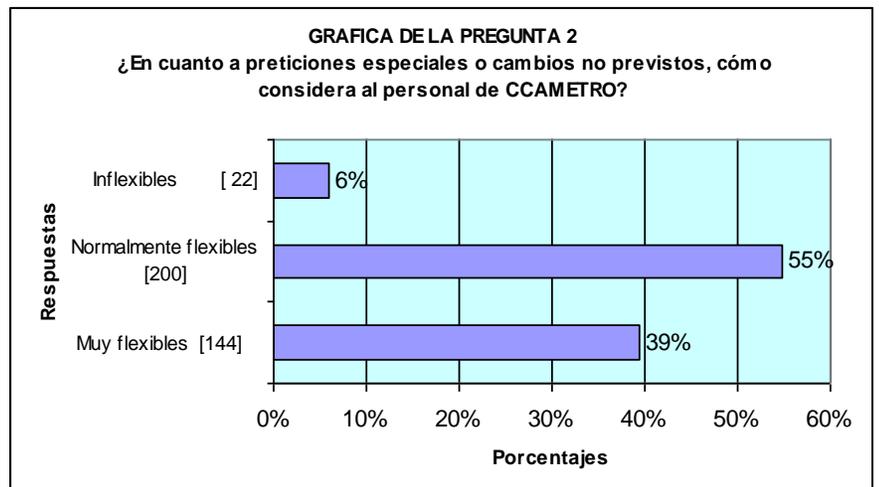


En la gráfica de la pregunta número 1, referente a cómo calificaría el trato que recibe de parte del personal de CCAMETRO, las respuestas oscilaron en muy amable 42%, amable 47% e indiferente y de mal carácter 12%. Este resultado

muestra que la respuesta referente a muy amable que es la máxima calificación del servicio, es menor del 50% y de manera contraria amable e indiferente juntas suma más del 50%; esto significa que CCAMETRO debe buscar mejorar el servicio a través del personal que atiende al Cliente, mostrando mayor amabilidad. Además un resultado del 12% en relación al servicio indiferente requiere una buena atención para solucionar el problema.

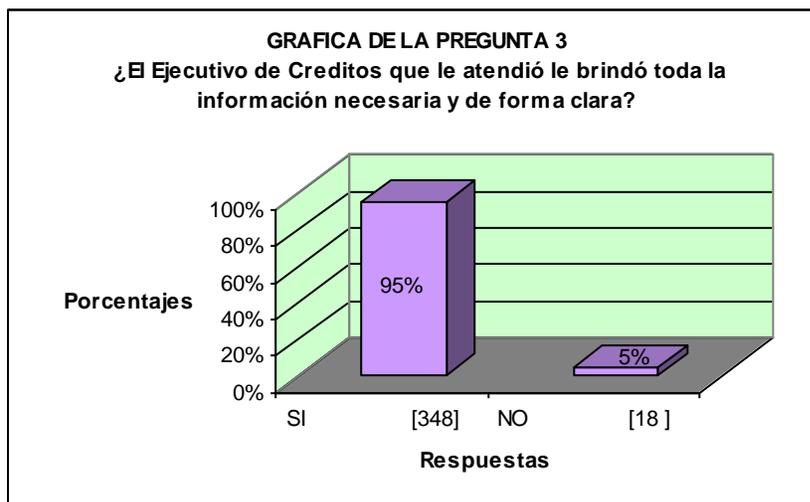
### Pregunta No. 2

En la gráfica de la pregunta número 2, cuyo objetivo es conocer el grado de flexibilidad ante imprevistos y peticiones especiales del Cliente, los resultados



obtenidos fueron un 39% para la respuesta muy flexible, 55% normalmente flexible y 6% inflexible. De igual forma que la pregunta anterior, la concentración de las respuesta esta ubicado en el término medio, no se puede concluir que al personal de la Caja de Crédito se le ha asignado la máxima calificación de flexibilidad. Esto implica que hay una aceptación en la respuesta que percibe el cliente de parte del personal, sin embargo no se esta buscando la excelencia para dar valor agregado en el servicio.

### **Pregunta No. 3**

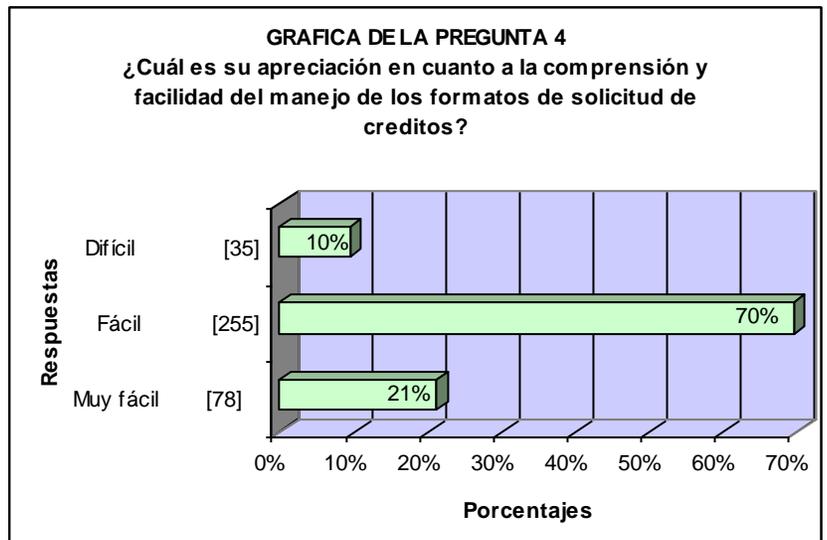


En la gráfica de la pregunta número 3, encontramos resultados que nos indican cómo percibe el Cliente el trabajo del Ejecutivo de Crédito respecto a la información necesaria y clara que le brinda en el momento del trámite del

crédito. Las respuestas fueron un 95% para la aseveración de que el Ejecutivo cumple con brindar buena información y 5% con lo contrario. En general se denota que la fuerza de venta conoce su trabajo y atiende muy bien al Cliente, sin embargo podría pensarse que el 5% de error es aceptable, pero si consideramos el crecimiento de la competencia de la banca comercial y otras microfinancieras, se debe buscar minimizar ese porcentaje de quejas de tal forma que tienda cada vez más a cero.

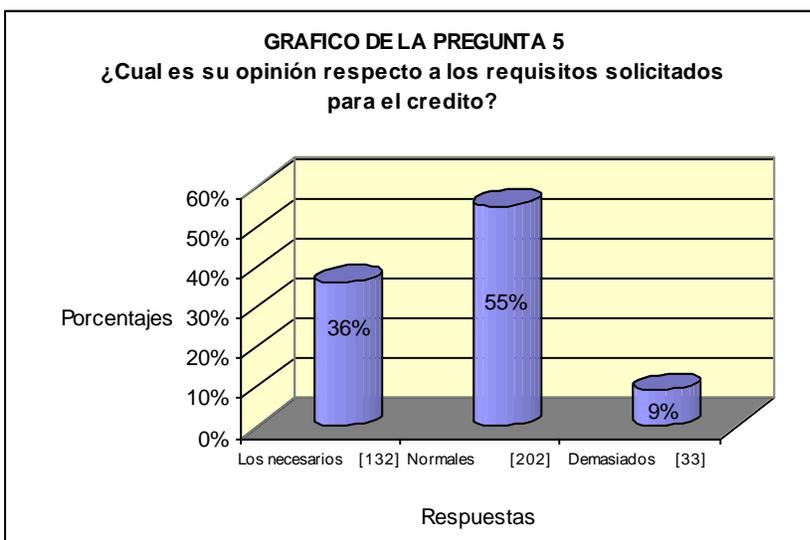
#### **Pregunta No. 4**

En la pregunta número 4 se desea conocer cual es la apreciación por parte del cliente, referente al manejo de los formatos utilizados para el trámite del crédito. Las respuestas obtuvieron los siguientes resultados: 21% muy fáciles, 70% fáciles y el 10% difíciles. Los porcentajes mencionados indican que la



gran mayoría considera normal el uso y entendimiento de los formatos, no obstante existe un gran brecha respecto a la percepción que dicha información es absolutamente muy fácil de manejar. El resultado del 10% que considera que es difícil el manejo de los formatos, es un indicador importante que induce a CCAMETRO a dar importancia al rediseño de las solicitudes de créditos para facilitar al Cliente y al Ejecutivo de Crédito su manejo.

#### **Pregunta No. 5**

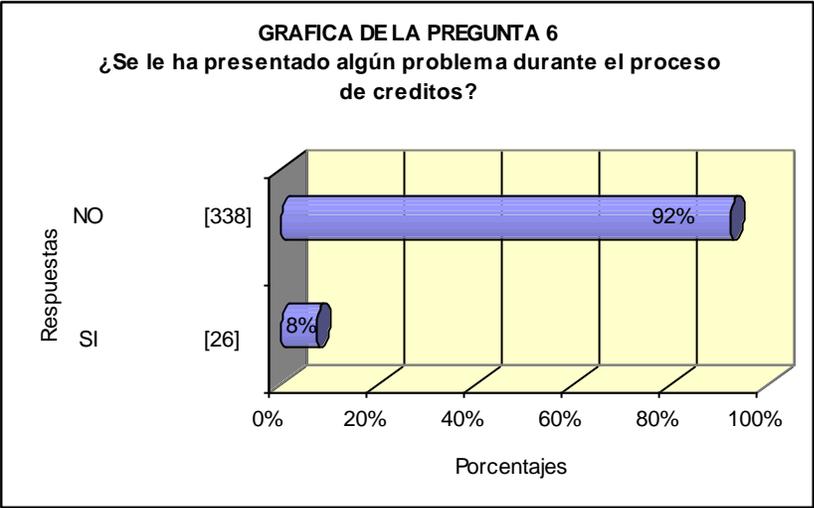


El objetivo de la pregunta 5, es conocer la opinión que los clientes tienen en relación a la cantidad de requisitos que se solicitan para poder tramitar el crédito; en relación a ello se tienen tres respuestas con los siguientes

resultados: demasiados 9%, normales 55% y los necesarios 36%. La mayoría de los clientes no percibe problemas sustanciales en cuanto a los requisitos, sin embargo las respuestas dan información de peso para que se trate de mejorar o generar políticas para clientes calificados a fin de reducir los requisitos; ya que un 9% que considere los requisitos demasiados, es una buena razón para tratar de reducirlos.

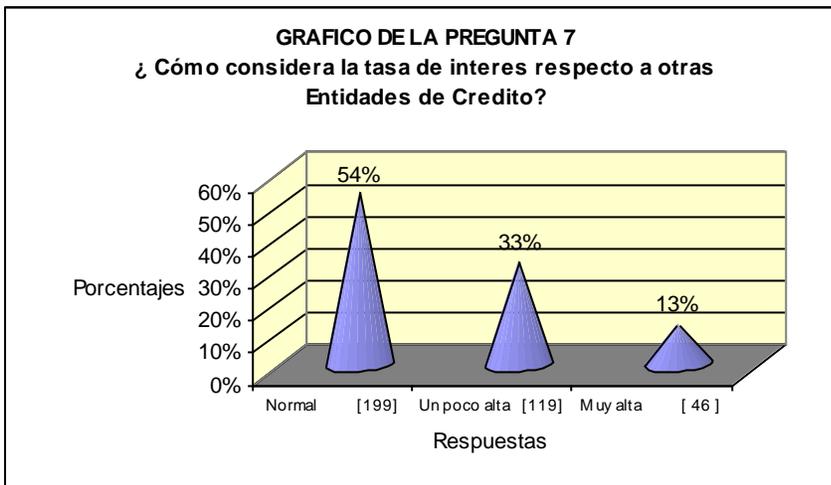
**Pregunta No. 6**

El la pregunta número 6 se requiere conocer si en algún momento del proceso de créditos, el Cliente conoció de errores en los procedimientos y que éstos hallan afectado los resultados esperados en su crédito. La respuesta con mayor porcentaje fue “No” con un 92% y la respuesta “Si” un



8%. Los resultados dan a conocer que no se han cometido errores o generado problemas que afecten significativamente al cliente, pero un 8% de la población seleccionada que responda que si se han dado, es una señal de alerta que no debe dejarse pasar por alto; CCAMETRO deberá tomar acciones al respecto.

### **Pregunta No. 7**

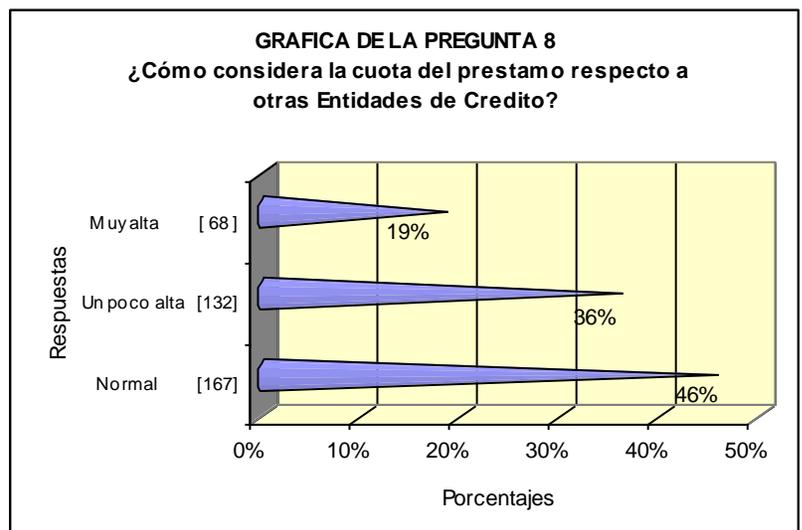


Los resultados obtenidos en la pregunta 7 son muy interesantes, ya que respecto a como considera la tasa de interés el cliente en relación a otras entidades de crédito se obtuvieron las siguientes impresiones: Normal

54%, un poco alta 33% y muy alta 13%. Únicamente la mitad de la población entrevistada respondió que la considera normal y la otra no; esto puede afectar a la Caja de Crédito en un futuro no muy distante, ya que existe una clara percepción de que hay otras entidades de crédito que están ofreciendo mejores tasas. Es importante destacar que el 13% como resultado de que se considere la tasa de interés muy alta, implica no dejarlo pasar como desapercibido ya que la competencia encontrará en esa porción de los clientes de CCAMETRO una oportunidad para sacar ventaja.

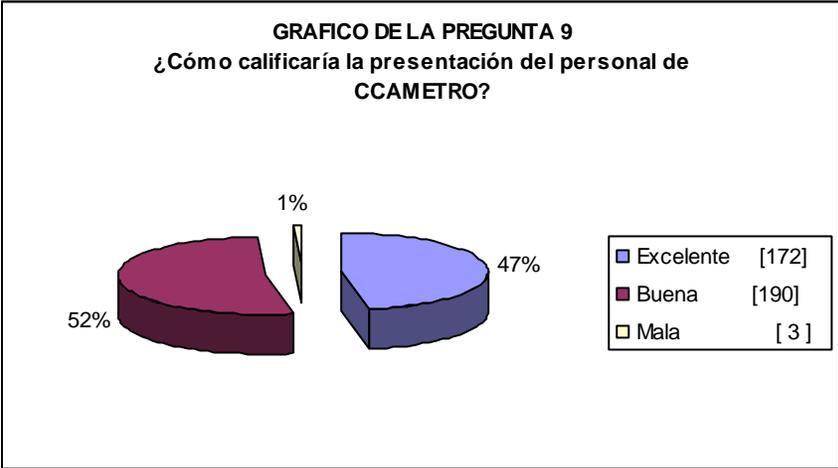
### **Pregunta No. 8**

Similar a la anterior, la gráfica de la pregunta 8, muestra en cuanto a la cuota del préstamo respecto a otras entidades de crédito, que más de la mitad de la población entrevistada consideran un poco alta y muy alta la tasa de interés, con resultados del 36% y 19%



respectivamente; únicamente el 46% considera que es normal. Es evidente que deberá trabajarse en una estrategia que ayude a cambiar la percepción del Cliente, de tal forma que la mayoría pueda comparar las cuotas y verificar que en realidad son similares o más bajas que las que manejan los bancos comerciales.

**Pregunta No. 9**

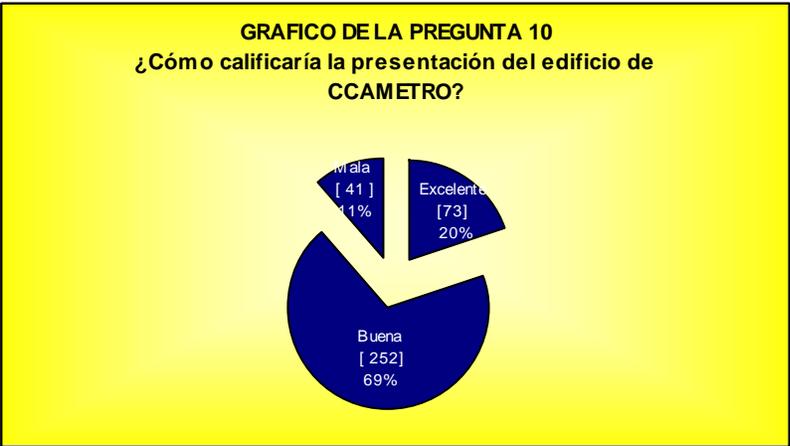


En ésta pregunta un 47% considera que CCAMETRO posee una excelente presentación de su personal, un 52% buena presentación y un 1% mala presentación. La tendencia es siempre a

normalidad o simplicidad, un 47% como resultado de la excelencia no es pretexto para la conformidad, es necesario la reducción de ese sesgo mediante la búsqueda de una mejora continua de la presentación del personal, cambio de cultura y mayor disciplina.

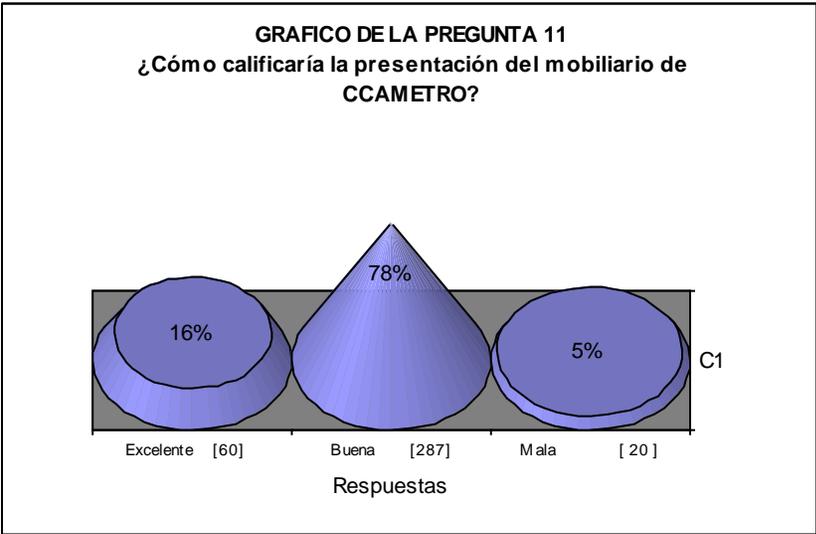
**Pregunta No.10**

Respecto a cómo califica el Cliente la presentación del edificio de CCAMETRO, los resultados son un poco similares a la anterior, pero mucho más inclinadas a lo normal y nada fuera de lo



común, ya que la respuesta excelente obtuvo un resultado el 20%, buena un 69% y mala un 11%. Se deben de destacar dos situaciones importantes: primero que un 20% que considera excelente la presentación y 69% buena es un indicador referente a que no se ha impactado al cliente mejorando el medio ambiente en el que se le atiende; del cual esta plenamente consiente y le interesa. Segundo un 11% como una percepción mala, implica revisar las políticas de imagen y no perder de vista la competencia, ya que la calidad del servicio implica procesos, personal e infraestructura adecuada.

**Pregunta No. 11**

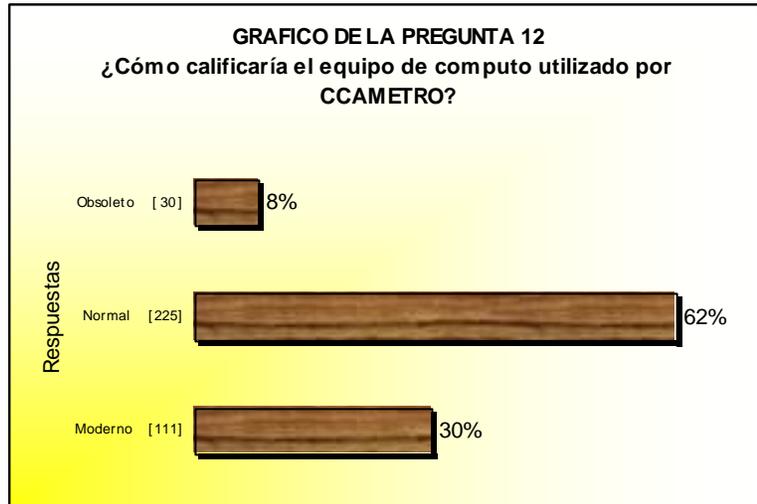


Con la pregunta 11 se pretende conocer la percepción de los clientes en cuado a la presentación del mobiliario, obteniendo los resultados siguientes: excelente 16%, buena 78% y mala 5%.

Los datos obtenidos siguen mostrando la tendencia a la normalidad, muy pocos consideran que el mobiliario tiene una presentación excelente. Deberá evaluarse la relación costo-beneficio, si se invierte en mejorar la infraestructura e imagen de la Caja de Crédito, que beneficios se obtendrán, que resultados se alcanzar unido a la amabilidad, rapidez de los procesos, tasas bajas y otras mejoras.

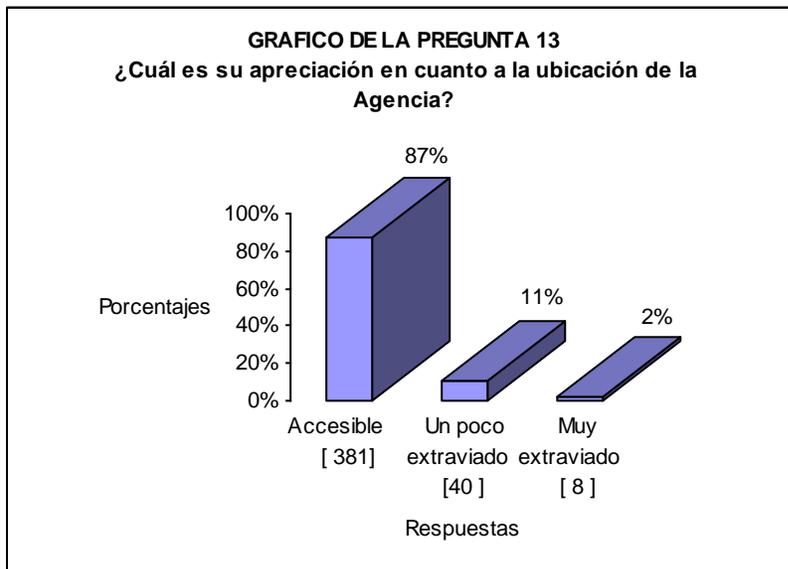
### **Pregunta No. 12**

Con la pregunta 12 se pretende conocer que opina el Cliente referente al equipo de cómputo que utiliza el personal de CCAMETRO. Un 30% de los entrevistados los considera moderno, el 62% normal y un 8% obsoleto. Es muy difícil que el Cliente perciba con exactitud desde



la relación de negocios que posee con la Caja de Crédito, que nivel de modernidad se tiene en hardware y software, sin embargo la tendencia es a un equipo de computo normal, que no proporciona resultados impresionantes. El resultado del 8% que lo considera obsoleto indica que un porcentaje significativo desea mayor rapidez en los procesos y mejores herramientas informáticas que satisfagan sus necesidades.

### **Pregunta 13**

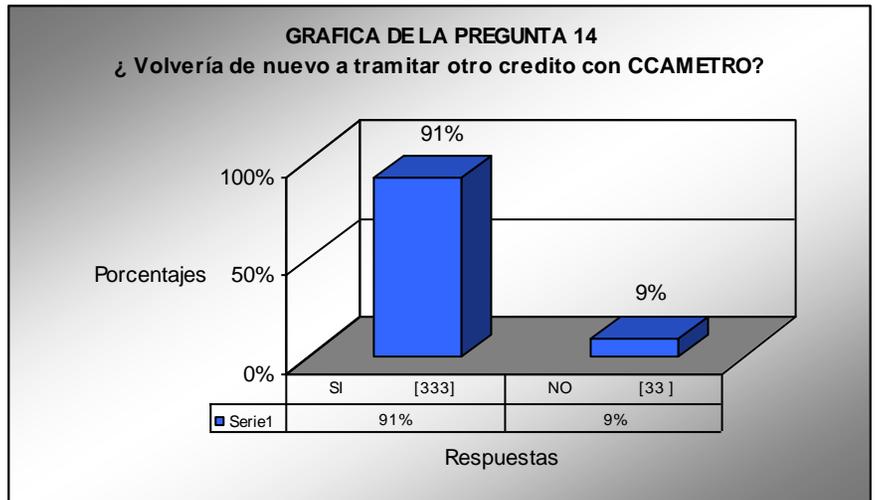


La pregunta 13 muestra datos relacionados con la ubicación de las Agencias; un 87% respondió que son accesibles, un 11% un poco extraviado y un 2% muy extraviado. Este resultado en general es muy bueno, afirma que las Agencias están muy bien

ubicadas, sin embargo hay poner énfasis en el 11% que considera la ubicación un poco extraviado, sería necesarios profundizar en las necesidades de esa porción de clientes para descubrir potencialidades de puntos de ventas y servicios.

**Pregunta No. 14**

El objetivo de la pregunta número 14 es conocer el porcentaje de clientes que no estarían dispuesto a continuar tramitando créditos en CCAMETRO. Los resultados obtenidos son: el 91% de los entrevistados están dispuesto a continuar

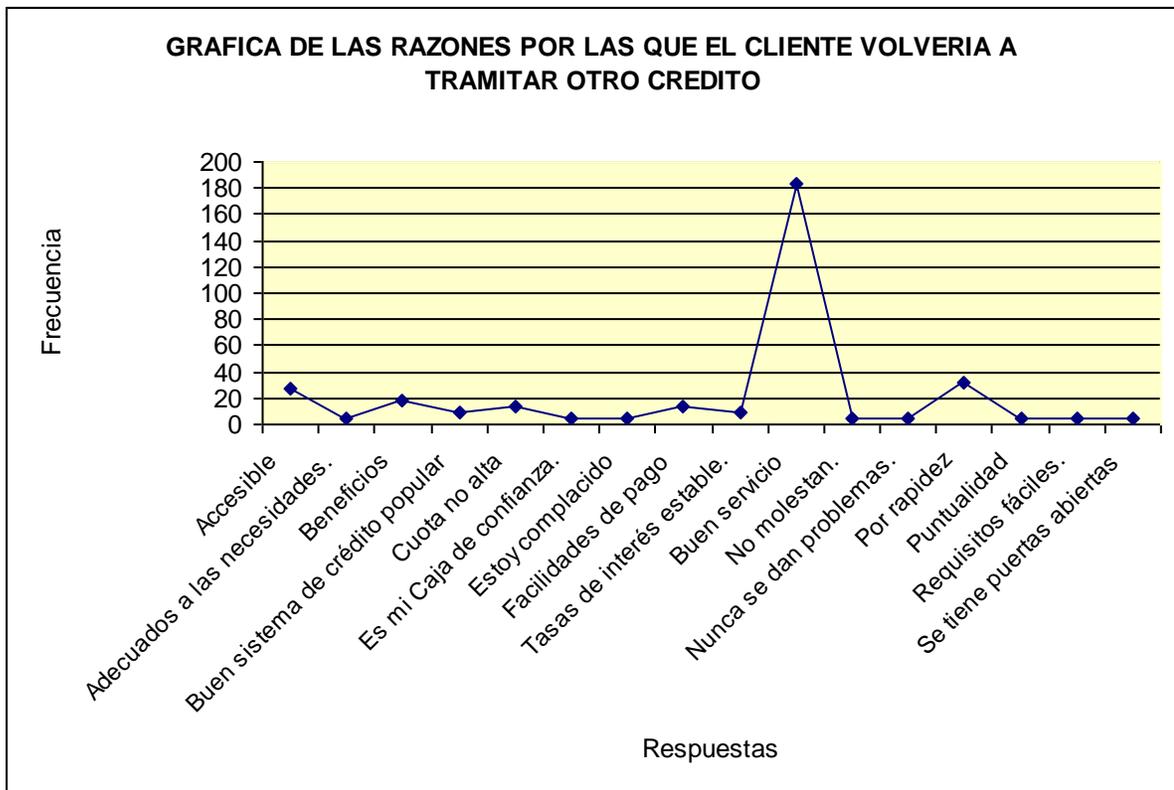


adquiriendo créditos y un 9% no. Los datos expresan que debe trabajarse por reducir el porcentaje de deserción de Clientes, en su mayoría se debe a que consideran la tasa de interés alta, prefieren trabajar con capital propio o desean retirarse del negocio o inversiones futuras.

**Pregunta No. 15**

En la gráfica de la pregunta 15 se muestran las razones por lo cual un Cliente estaría dispuesto a realizar otro crédito. La mayoría de los clientes respondieron que lo harían por el buen servicio que reciben, como segunda razón de importancia la rapidez, accesibilidad y beneficios que perciben. Luego se mencionaron otras razones con menor frecuencia tales como: créditos adecuados a las necesidades, buen sistema de crédito popular, cuota no alta, es la Caja de Crédito de confianza, complacencia, facilidades de pago, tasa de interés estable,

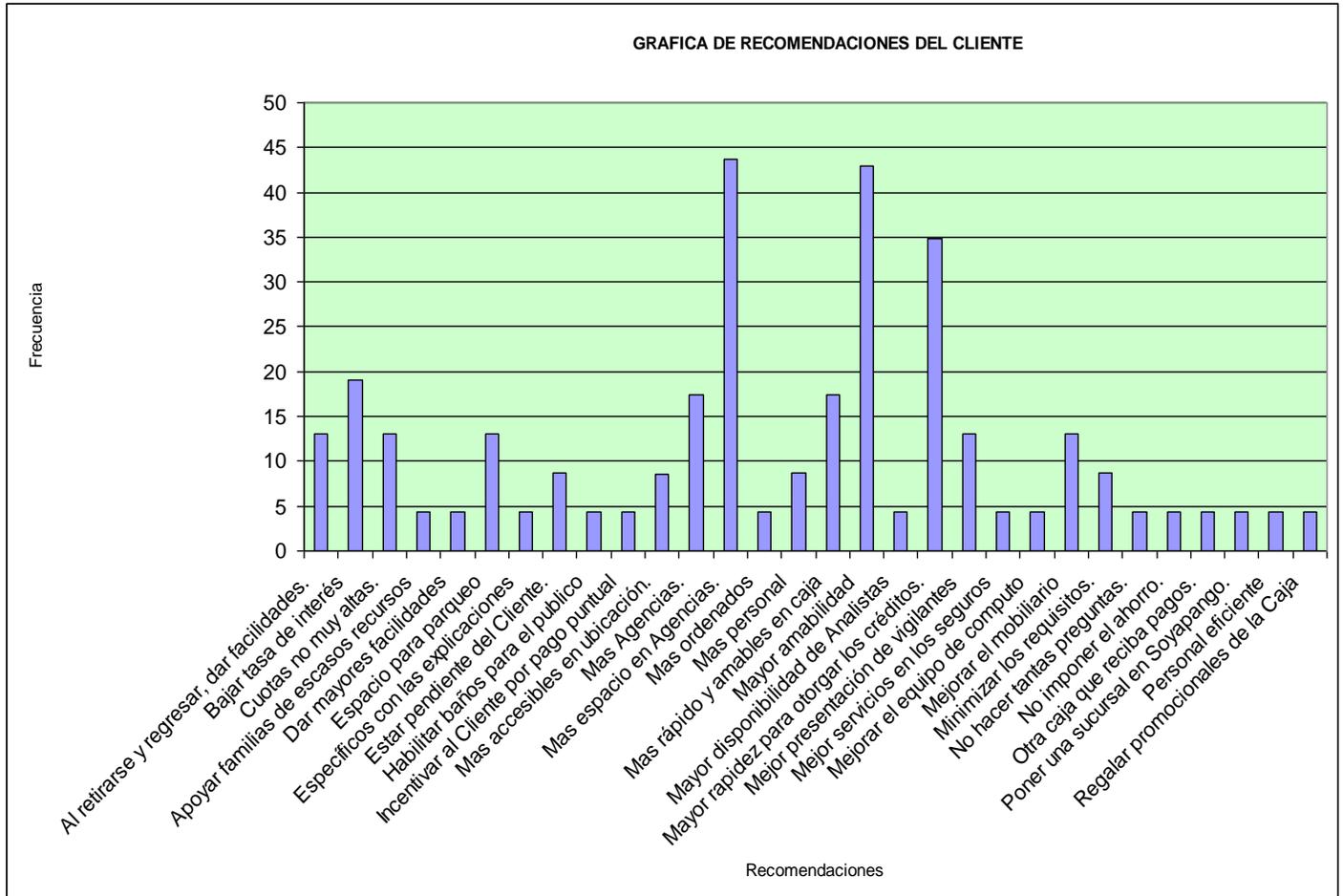
nunca se dan problemas, puntualidad, requisitos fáciles y se tienen puertas abiertas.



La percepción del buen servicio, deberá interpretarse adecuadamente, ya que se genera una contradicción con los resultados de la gráfica siguiente, donde los clientes solicitan mejorar la amabilidad del personal. El buen servicio podrá estar relacionado con la línea de crédito popular, considerando como fortaleza de este producto el servicio de cobro diario a domicilio que reciben especialmente los microempresarios de los mercados municipales.

**Pregunta No. 16**

La pregunta 16 es abierta e igual a la anterior, en ésta se solicita al cliente proporcionar recomendaciones y sugerencias para mejorar el servicio de créditos. En la gráfica siguiente se presentan las respuestas con su respectiva frecuencia:



Las recomendaciones o solicitudes de mejora por parte de los clientes, se pueden clasificar por prioridades según su frecuencia.

*Prioridad 1 (frecuencia mayor a 20):*

- General más espacio en las Agencias.
- Mayor amabilidad por parte del personal.
- Mayor rapidez para otorgar los créditos.

*Prioridad 2 (frecuencia de 10 a 19):*

- Al retirarse y regresar, dar facilidades.
- Bajar tasa de interés

- Cuotas no muy altas.
- Espacio para parqueo
- Más Agencias.
- Mas rápido y amables en caja
- Mejor presentación de vigilantes
- Mejorar el mobiliario

*Prioridad 3 (frecuencia de menor o igual 9):*

- Apoyar familias de escasos recursos
- Dar mayores facilidades
- Específicos con las explicaciones
- Estar pendiente del Cliente.
- Habilitar baños para el publico
- Incentivar al Cliente por pago puntual
- Más accesibles en ubicación.
- Más ordenados
- Más personal
- Mayor disponibilidad de Analistas
- Mejor servicios en los seguros
- Mejorar el equipo de computo
- Minimizar los requisitos.
- No imponer el ahorro.
- Otra caja que reciba pagos.
- Poner una sucursal en Soyapango.
- Personal eficiente
- Regalar promocionales de la Caja

Es necesario destacar que todas las recomendaciones son importantes, y sería razonable su implementación de forma oportuna.

Una vez analizado e interpretados los datos provenientes del cuestionario de una manera grafica y numérica podemos concluir lo siguiente:

CCAMETRO debe de buscar mejorar el servicio a través del personal que atiende al cliente mostrando mayor amabilidad, ya que de esta manera contribuirá eficientemente a la labor que la fuerza de ventas esta realizando.

Por otra parte CCAMETRO deberá de realizar una serie de mejoras en los formatos y formularios, rediseñándolos a fin de facilitarle al cliente y al ejecutivo su manejo, al mismo tiempo deberá de estudiar mas a fondo sus tasas de interés para poder brindar a los clientes cuotas mas accesibles de las que actualmente ofrece

Con respecto al ambiente físico que proporciona CCAMETRO tanto en sus instalaciones, mobiliario, tecnología computacional y presentación del personal actualmente es considerado normal por sus clientes, pero puede mejorarse para que el cliente se sienta mas confortable y eso no limite su acercamiento en las diferentes Agencias, las cuales gozan de accesibilidad para la mayoría de los usuarios.

Actualmente CCAMETRO posee algunas fortalezas entre las que podemos mencionar que el 91% de los entrevistados están dispuestos a continuar adquiriendo créditos con esta institución ya que consideran que CCAMETRO les brinda un buen servicio, rapidez, accesibilidad y beneficios.

## **16- SINTOMAS, QUEJAS Y DEFICIENCIAS**

Como resultado del análisis e interpretación de los datos del cuestionario, análisis de los procedimientos, la aplicación del diagrama PEPSU y la investigación de información mediante entrevista a empleados de la Caja de Crédito, se realiza en

este apartado una puntualización de los principales síntomas, quejas y deficiencias del proceso créditos.

## **16.1- SINTOMAS**

Algunos síntomas que dan a conocer la existencia de problemas o deficiencias en el proceso de créditos, específicamente en la línea de crédito popular son:

- Crecimiento de cartera.
- Mora.
- Cumplimiento de la inversión.
- Porcentaje de deserciones

### **Crecimiento de la cartera:**

La cartera de crédito popular no ha experimentado un crecimiento sustancial en los últimos tres años; en el 2001 la cartera contaba con un saldo de \$ 1,031,444.00, para el año 2002 decreció a un saldo de \$1,025,779.00 y a diciembre del año 2003 la cartera había alcanzado un total de \$ 1,153,054.14, siendo su crecimiento durante los tres años del 12%.

### **Mora:**

En cuanto a la mora de la línea de crédito popular, ha sido relativamente pequeña en los últimos tres años, la cual ha variado entre 3.3% a 5%. Este valor es el resultado de administrar una cartera con alta rotabilidad de efectivo y cobro diario a domicilio.

### **Cumplimiento de la inversión.**

Algunos de los datos más recientes indican que las metas de inversión de la línea de crédito popular, no han sido alcanzadas en un 100%. De acuerdo a un informe presentado por la Gerencia de Agencias con fecha junio de 2004, únicamente se alcanzó un 85% de la inversión proyectada, que en comparación con las otras líneas de crédito como vivienda, microcrédito, consumo y microempresa es muy baja, ya que estas alcanzaron un 143%, 89%, 115% y 102% respectivamente.

### **Porcentaje de deserciones:**

Los porcentajes de deserción de clientes, registrado en la base de datos del sistema de crédito popular, indica que de cada 100 clientes únicamente son recurrentes 88, estimando un porcentaje de 12% de deserción.

## **16.2- QUEJAS**

Las quejas comunes que se han recopilado a través de los cuestionarios están referidas especialmente a:

- Espacios reducidos en las Agencias.
- El personal de la Caja de Crédito carece de amabilidad.
- Demasiada lentitud en el proceso de otorgamiento de los créditos.
- Tasas de interés elevadas
- Cuotas de amortización a los préstamos muy altas.
- Las Agencias no poseen parqueo y dificulta al Cliente realizar sus pagos.
- No se esta pendiente de las necesidades del Cliente.
- Las Agencias no poseen baños para el público.
- No hay incentivos para el Cliente por pago puntual
- Mal servicio de los seguros.
- Se solicitan demasiados requisitos.

### **16.3- DEFICIENCIAS**

Las deficiencias del proceso de otorgamiento de créditos de la línea de crédito popular, como resumen de la información recopilada en los cuestionarios y análisis de los procedimientos, se focaliza en dos elementos:

- a- Lentitud de los procesos.
- b- Porcentaje de errores.

#### **Lentitud de los procesos:**

Una de las mayores recomendaciones por parte de los Clientes entrevistados fue referente a que la CAJA DE CREDITO METROPOLITANA, debe mejorar la rapidez con que se otorga los créditos.

#### **Porcentaje de errores:**

Las investigaciones realizadas en los cuestionarios indican que el porcentaje de errores cometidos en los procedimientos para el otorgamiento de créditos es del 8%, es decir que de cada 100 solicitudes que se atienden en 8 se comete algún tipo de error afectando al Cliente.

### **17- RESULTADOS DE LA ETAPA DE DIAGNOSTICO**

A continuación se hace un resumen de los resultados del diagnóstico y de la comprobación de las hipótesis planteadas en el Capítulo I.

## 17.1- RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

Como resultado del diagnóstico realizado en sus diferentes etapas de análisis de procesos, datos de investigación, síntomas, quejas y deficiencias, se concluye:

- Los procesos de créditos carecen de rapidez, ya que su ciclo total comprende 16 días, 10 horas con 50 minutos en promedio.
- El subproceso que mayor tiempo requiere para su finalización, es el de análisis de la solicitud de créditos, en el cual se invierte un total de 16 días, 3 horas, con 41 minutos.
- Se utiliza un sistema informático deficiente en cuanto a los requerimientos del cliente, ya que no se cuenta con una base de datos actualizada, que minimice los requerimientos en caso de los recurrentes, que representan el 91% del total de la cartera. Además la utilización de varios sistemas aplicativos de forma separada como son el Sistema de Información General, el Sistema de Crédito Popular y el Sistema de Clientes, ocasiona retrasos y reprocesos. Otro factor que incide en la lentitud del proceso es la falta de comunicación en línea, ya que las Agencias no poseen bases de datos actualizadas en el instante, recurriendo a llamadas telefónicas para poder solventar la necesidad.
- La falta de homogeneidad de las políticas de los diferentes proveedores, ocasiona errores en el análisis de los créditos, ya que en muchos casos, se rechaza cartera que se ha pignorado con Entidades Externas, por haberse aplicado la política incorrecta.
- La intervención de Ejecutivos y Directores a través de los Comités de Créditos, ocasionan retrasos y demoras para la resolución.
- Las entidades externas que intervienen en la etapa de contratación como son: Registros de la Propiedad, Despachos de Abogados, FEDECREDITO y otros que influyen en la lentitud del proceso.
- No se hace una adecuada planeación del flujo efectivo a utilizar para los desembolsos, ya que a última hora se hacen requerimientos al Centro

Financiero, y en muchos casos se dan retrasos en los desembolsos por no disponer de fondos.

- La infraestructura que posee la Caja de Crédito no es muy adecuada, ya que las instalaciones en las Agencias no poseen baños para el público, poco espacio de circulación y no hay parqueo para Clientes.
- El personal proyecta poca empatía con el Cliente, logrando con ello que no se perciba colaboración y amabilidad.
- CCAMETRO carece de un plan de incentivos por pagos puntuales, dejando de lado una oportunidad de mejorar la sanidad de la cartera y mantener la recurrencia del Cliente.
- No se tienen políticas definidas que ayuden a minimizar los requisitos solicitados a los Clientes, especialmente a los recurrentes y con un buen record crediticio.
- Se carece de un plan de mercadeo actualizado, enfocado a recopilar información de la competencia, para comparar las tasas de interés y cuotas, con el fin de hacer una evaluación y proponer mejoras.

## **17.2- COMPROBACION DE LAS HIPOTESIS**

En el Ítem 6 del Capítulo I se estableció la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis verdadera ( $H_1$ ), con las cuales se pretende dar respuesta a la pregunta: ¿la deficiencia en el proceso de créditos, da como resultado insatisfacción al cliente?.

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico y el proceso de comprobación estadística de la hipótesis presentada en el Anexo 9, la respuesta de la pregunta plasmada en las hipótesis es “sí”; lo cual indica que se acepta la hipótesis verdadera: ( $H_1$ ) “La deficiencia en el proceso de créditos, da como resultado insatisfacción al cliente”.

Para proponer alternativas de solución a las deficiencias encontradas, en el capítulo V denominado “Propuesta” se plantea un plan de gestión de la calidad, enfocado a mejorar principalmente:

- a- Procesos.
- b- Infraestructura.
- c- Incentivos al Cliente.
- d- Requisitos
- e- Tasas de interés y cuotas.

## **CAPITULO IV PROPUESTA**

### **18- ESQUEMA GENERAL DEL PLAN DE CALIDAD**

La propuesta que se presenta a continuación es un plan para la gestión de la calidad, que ha sido diseñado con el propósito de implementar acciones de mejora en los procesos de créditos y en otras áreas importantes, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

En la figura 10 se muestra el esquema general del plan para la gestión de calidad, el cual se ha planteado en base a los criterios utilizados en el Premio Baldrige, criterios del modelo EFQM, filosofía de Juran, principios centrales de la calidad total y enfoques de mejora de la calidad del Dr. en Ingeniería Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid José Luis Cela Trulock.

El plan de la calidad está compuesto por cinco componentes esenciales que son:

- a. Liderazgo.
- b. Administración de las relaciones con el Cliente.
- c. Sistema de incentivos por cumplimiento de metas de calidad.
- d. Administración de procesos.
- e. Administración de datos e información.

**Funcionamiento general del plan de gestión de la calidad:**

El primer paso es la inclusión del plan de gestión de la calidad en el plan estratégico existente de CCAMETRO para definir los objetivos a largo plazo y sus respectivas metas e indicadores. Estos indicadores son acordes a los aspectos que se desean mejorar (Procesos, Infraestructura, Incentivos al Cliente, Requisitos, Tasas de interés y cuotas), establecidos desde la perspectiva financiera, clientes, procesos internos, capacitación y desarrollo.

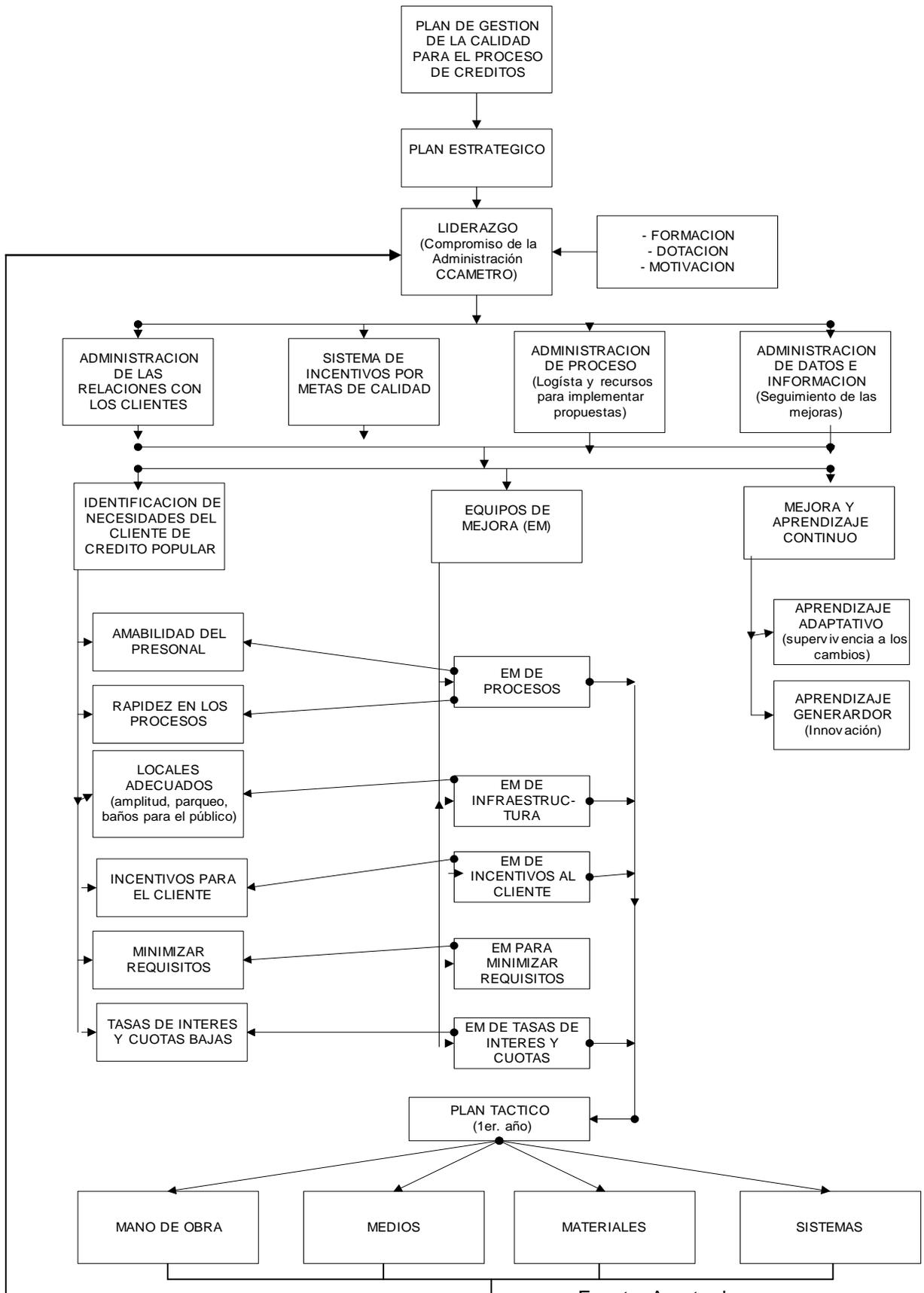
Mediante el funcionamiento del liderazgo se apoyará directamente los componentes restantes para llevar a cabo la labor de calidad, proporcionando los recursos y herramientas para tal fin.

A través de la administración de las relaciones del cliente, se contará con información sobre las necesidades y expectativas, para dirigir la mejora.

La administración de los procesos permitirá dar el soporte a los equipos de mejora para que hagan las investigaciones, generen ideas y elaboren propuestas, proporcionando la logística necesaria a su implementación; además se asegurará de impartir capacitación continua a los involucrados.

El sistema de incentivos ayudará a impulsar el proceso de mejora, con el fin de asegurar que cada empleado este motivado y posea objetivos claros en su participación. La administración de los datos ayudará a la retroalimentación y a medir los impactos significativos de la mejora.

**Figura 10 “Esquema General del Plan de Gestión de la Calidad para el Proceso de Créditos”**



Fuente: Aporte de grupo

## **18.1- PLAN ESTRATEGICO**

CCAMETRO cuenta con su plan estratégico formulado para ser desarrollado en los años 2004 al 2008. La visión, misión y valores han sido planteados así:

### ***VISION:***

Ser una institución líder, sólida y rentable que brinde soluciones financieras a nivel nacional.

### ***MISION:***

Somos una institución privada con solidez, que brinda soluciones financieras de calidad a la micro, pequeña, mediana empresa y trabajadores, con personal especializado y tecnología adecuada, orientado en el servicio al cliente, contribuyendo a su desarrollo a través de una relación permanente de negocios.

### ***VALORES:***

- Integración
- Etica
- Honradez
- Lealtad
- Responsabilidad
- Calidad
- Orientado al cliente
- Competitividad
- Gestión visionaria e innovación
- Equidad y solidaridad
- Dignidad y respeto

Como puede observarse, la calidad esta plasmada en la misión y es parte de los once valores del plan estratégico. Para alcanzar los objetivos de mejora de la calidad es necesario que la Junta Directiva y la Gerencia General impulsen lo siguiente:

- Promover la calidad como valor de la Caja de Crédito.
- Crear políticas de desarrollo institucional.
- Incluir en el plan estratégico 2004-2008 el plan de calidad.

### **Promover la calidad como valor:**

Se debe partir de la premisa “las técnicas se aprenden, pero los valores se adquieren”; lo complicado es la naturaleza de los valores, ya que están completamente ligados a las creencias de las personas. Para ampliar la importancia de esta etapa del plan de calidad, a continuación se presentan algunas definiciones:

#### *Cultura organizacional:*

Es un conjunto de creencias, valores y normas de comportamiento que identifican a una organización de otra.

#### *Creencias:*

Son estructuras del pensamiento arraigadas como producto del aprendizaje durante el desarrollo de la vida.

#### *Valores:*

Criterios para evaluar y aceptar o rechazar normas de comportamiento.

### *Normas de comportamiento:*

Reglas de conducta consensuados.

La Administración de CCAMETRO trabajará en un cambio de cultura organizacional, considerando a cada empleado como una persona total que posee manos para hacer su trabajo, cabeza y corazón.

Las acciones a seguir para promover la calidad como valor son:

- Considerar periódicamente la calidad cómo el valor del mes.
- Promover charlas para dar a conocer a todo el personal en que consiste la calidad y como podemos hacer para lograrla.
- Premiar al empleado que trabaja con mayor calidad.

### **Crear políticas de desarrollo institucional**

Con el propósito de que el plan de calidad tenga un impacto relevante en la organización, se han diseñado políticas institucionales que sirvan de directrices para la ejecución de las estrategias planteadas, asegurando con ello un desarrollo sostenible y por ende el éxito comercial y financiero. A continuación se detallan las políticas institucionales trazadas por la CAJA DE CREDITO METROPOLITANA:

- Realizar continuamente la actualización de los procesos organizacionales
- Apoyar el desarrollo de un proceso de mejoramiento continuo.
- Desarrollar programas orientados a la mejora de la calidad del servicio al cliente.
- Estimular el liderazgo y la motivación de todo el personal.
- Mejorar los indicadores financieros y de productividad.
- Impulsar el logro de las políticas y estrategias.
- Crear una cultura de trabajo en equipo.

- Mejorar el desempeño de los empleados.
- Elevar la satisfacción de empleados y clientes.

**Incluir en el plan estratégico el plan de la calidad:**

El plan estratégico está desarrollado bajo la metodología del cuadro integral de mando, estableciendo metas e indicadores bajo las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, desarrollo y aprendizaje.

Se sugiere incluir el plan de calidad en el plan estratégico de CCAMETRO de la siguiente forma según cuadro 13:

**Cuadro 13 “Cuadro Integral de Mando de la Estrategia Plan de la Gestión de la Calidad”**

Estrategia “Diseñar e implementar un plan de gestión de la calidad para el proceso de créditos”								
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICO	INDICADORES	META	ACCIONES	Años			
					2005	2006	2007	2008
Financiera	Incrementar la rentabilidad de CCAMTRO.	Rentabilidad patrimonial	18% en el primer año, y un incremento del 2% en cada año restantes	Mejorar las tasas de interés.				
				Mejorar las cuotas de los préstamos.				
Clientes	Incrementar la cartera de clientes	Crecimiento de base de Clientes	15% anual	Mejorar la amabilidad del personal				
				Mejorar la infraestructura				
				Proporcionar incentivos al Cliente.				
Procesos Internos	Simplificar los procesos crediticios.	Reducción de Tiempos	2 días hábiles para todos los programas de créditos con firma solidaria y 2 semanas para los créditos con garantía real.	Incrementar la rapidez de en los procesos				
				Reducir los requisitos de las solicitudes.				
				Mejorar los formatos de solicitud, para facilitar su manejo.				

Estrategia "Diseñar e implementar un plan de gestión de la calidad para el proceso de créditos"								
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICO	INDICADORES	META	ACCIONES	Años			
					2005	2006	2007	2008
Desarrollo y aprendizaje	Formación de equipos de mejora.	Cultura de mejora continua	Implementar 5 mejoras anuales	Formar equipos de mejora para cada acción anterior. Capacitar los equipos de mejora en técnicas para resolución de problemas.				

Fuente: Aporte de Grupo

La duración total del plan de gestión de la calidad para la mejora de los procesos de créditos será de 4 años, iniciando en el 2005 y finalizando en el 2008.

## 18.2- LIDERAZGO DE LA ADMINISTRACION CCAMETRO

La responsabilidad primordial de la calidad, es de la Junta Directiva y de la Gerencia General de CCAMETRO, siendo su principal función proporcionar todos los elementos necesarios a la organización, para que se enfrente con tenacidad y entusiasmo a un cambio de cultura en la forma de hacer diariamente su trabajo.

El liderazgo de la Administración de CCAMETRO estará enfocado en tres aspectos para que los empleados nunca digan: "no se hacerlo", "no puedo hacerlo", "no quiero hacerlo"; y éstos son los siguientes:

- f- Formación.
- g- Dotación.
- h- Motivación

### **Formación:**

Para que los empleados de CCAMETRO no digan que no saben hacer su trabajo, deberá proporcionarle formación adecuada para que su desempeño sea excelente. Es por ello que la Gerencia Administrativa a través de la Unidad de Recursos Humanos deberá contar con políticas y herramientas apropiadas para evaluar el desempeño de los empleados, con el propósito de generar un plan de capacitación dirigido a disminuir las incompetencias y fortalecer el perfil.

### **Dotación:**

La Junta Directiva y la Gerencia General velarán por que cada empleado tenga a su disposición todo el equipo necesario para desempeñar bien su función; una computadora moderna y con capacidad, mobiliario adecuado y en buen estado, espacio suficiente para sus labores, un sistema informático competente, procesos definidos y eficientes, autonomía para la toma de decisiones de acuerdo a sus responsabilidades. Con todo ello ningún empleado podrá decir que no puede hacer bien su trabajo.

### **Motivación:**

La Junta Directiva y Gerencia General, deberá impulsar un programa motivacional dirigido a la autorrealización del empleado, ya que está comprobado que un ser humano recibe una retroalimentación emotiva cuando ha logrado su objetivo de forma exitosa y con calidad.

Como parte del programa motivacional podrán crearse metodologías para informar claramente a los empleados del plan de la calidad, las reglas de juego que se seguirán en la Caja de Crédito, generación de competencia entre empleado por la calidad del trabajo, retroalimentación, implementación del sistema de incentivos.

Deberá continuamente motivarse a los empleados para que no haya rumores de que se inicia un proyecto y no se termina, más bien en el camino es necesario destacar los logros, premiar en público los esfuerzos y dar ánimo para continuar. Los empleados no tendrán excusa para decir que no quieren hacer su trabajo de la mejor manera.

### **18.3 ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES**

Las necesidades del cliente son las guías o los rieles para dirigir el plan de la calidad, por ello CCAMETRO debe poner especial interés en conocer las necesidades y expectativas del cliente.

El objetivo de éste componente es crear un sistema de información que permita la administración, análisis y evaluación de las relaciones para obtener, satisfacer, retener y reforzar las relaciones con los clientes.

Para cumplir con lo anterior se deberá:

- a- Identificar el mercado meta.
- b- Segmentar el mercado.
- c- Identificar las necesidades y expectativas de los clientes.
- d- Mejorar la calidad del servicio.
- e- Supervisión de las relaciones con el cliente.

En el numeral 18.4 “Necesidades del cliente de Crédito Popular” se amplia la aplicación de este componente del plan para la gestión de la calidad del proceso de créditos.

#### **18.4- NECESIDADES DEL CLIENTE DE CREDITO POPULAR**

La Junta Directiva y Gerencia General deberán implantar metodologías adecuadas, para que todas las Unidades Organizativas estén orientadas a conocer al cliente, en especial aquel que se le proporciona el servicio de crédito popular. Las acciones a realizar son:

- a- Identificar las necesidades y expectativas del cliente.
- b- Adecuar el servicio a las necesidades y expectativas del cliente.
- c- Medir la satisfacción del cliente.

La adecuación del servicio a las necesidades y expectativas del cliente, es el trabajo que desarrollan los Equipos de Mejora apoyados con toda la infraestructura mencionada en plan de la gestión de la calidad, por ello únicamente se amplían las dos acciones restantes.

##### **Identificación de las necesidades y expectativas del Cliente.**

Esta etapa será responsabilidad directa de la Unidad de Mercadeo, debiendo realizar lo siguiente:

- Identificación de los clientes, que para la presente propuesta son los microempresarios de los Mercados Municipales.
- Segmentación de los clientes. Se requiere identificar a que mercado pertenecen, cual es la Agencia que los entiende, cuantos empleados trabajan en el negocio, cuales son sus activos, etc.
- Recolección de sus necesidades y expectativas. Para ello deberán de diseñarse tarjetas de comentarios que la Cajera, el Colector o la Encargada de Crédito Popular podrá completar, realizar grupos de enfoque y entrevistas directas al cliente.

- Comprensión de sus necesidades y expectativas. Debe hacerse una clara diferencia entre necesidades y expectativas.

#### *Necesidades del Cliente:*

Es lo mínimo que el cliente espera recibir para satisfacer sus necesidades. Un comerciante que se acerca a una de las Agencias de la Caja de Crédito, lo mínimo que espera es que se le reciba con las puertas abiertas, se le escuche su necesidad, se le brinde la información para tramitar el crédito y que posterior a un tiempo se le cumpla otorgándole el crédito.

#### *Expectativas del Cliente:*

Es el valor agregado que el cliente espera, además de recibir su crédito en el tiempo estipulado satisfaciendo su necesidad. Un comerciante desea que el vigilante en la Agencia le sonría, le brinde información exacta, el Ejecutivo de Crédito le sonría, le escuche, lo haga sentir parte de la familia CCAMETRO, el proceso de créditos sea tan rápido que lo sorprenda, el ambiente sea acogedor y adecuado, el personal esté muy bien presentado y capacitado, un lugar muy limpio y ordenado, que se le ofrezca algo de tomar y no se haga esperar por ninguna manera, recibir el monto solicitado, una tasa de interés adecuada, una cuota apropiada a su capacidad de pago y un plazo razonable.

#### **Medición de satisfacción del Cliente.**

Además la Unidad de Mercadeo deberá diseñar encuestas de satisfacción del cliente para conocer los impactos de las mejoras realizadas. En el anexo 7 se muestra un ejemplo.

## 18.5- SISTEMA DE INCENTIVOS

Es necesario que el plan de gestión de la calidad este acompañado de un sistema de incentivos por cumplimiento de metas; para que los resultados sean extraordinarios y den valor agregado a CCAMETRO; para ello la Junta Directiva deberá aprobar un presupuesto que será administrado por la Gerencia Administrativa.

Los incentivos se dividirán en dos grupos:

- a- Compensaciones.
- b- Reconocimientos.

### **Compensaciones:**

Posterior al cumplimiento de las metas de calidad para toda la organización y equipos de mejora, se otorgarán compensaciones monetarias o no monetarias. Algunas de las alternativas que la Caja de Crédito puede implementar en concepto de compensación son:

- Bonificaciones en base a la reducción de costos.
- Gratificaciones por cada proyecto de mejorar implementado.
- Otorgar al empleado ganador un número determinado de acciones de la empresa.
- Agasajos especiales para los equipos que alcanzaron las metas de calidad.
- Promociones a mejores puestos de trabajo.
- Proporcionar una beca para estudios de diplomado o cursos de especialización en el extranjero.

### **Reconocimientos:**

Los reconocimientos son una forma de hacer destacar el esfuerzo de los empleados por conseguir sus metas de calidad. En CCAMETRO pueden otorgarse los siguientes reconocimientos:

- Notas de felicitaciones con copia al expediente del empleado.
- Entrega de un reconocimiento durante la fiesta del empleado, por parte de la Junta Directiva y Gerencia General, agradeciendo su destacado aporte a la calidad.
- Entrega de un dije de oro, símbolo de la mejora de la calidad en CCAMETRO.
- Entrega de diplomas por excelente desempeño en el plan de la gestión de la calidad.
- Creación de un salón de la fama por aportes a la calidad, donde se publiquen las fotografías de los equipos de trabajo que han logrado realizar aportes significativos.

En la cuadro 14 se presenta una propuesta de cómo se deberá manejar las compensaciones e incentivos en el plan de la gestión de la calidad, debiendo la Administración de CCAMETRO revisarla y definir el más conveniente.

**Cuadro 14 “Compensaciones e Incentivos por Cumplimiento de Metas de Calidad”**

<b>Metas de Calidad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Compensaciones e Incentivos</b>
Satisfacción del Cliente.	Reducción de quejas a un 1%.	Premiar con un diploma y regalo sorpresa a los ganadores, durante la fiesta del empleado.
Implementación de proyectos de mejora	Aprobación del proyecto por parte de la Junta Directiva	Entrega de un vale a cada miembro del equipo, para compras en el Super Mercado por \$ 40.00
Reducción de costos	Reducción de costos en un 30%	Organizar una sena buffet para la Unidad o Equipo de trabajo que implementó la propuesta.
Amabilidad en el servicio.	Empleados que reciben mejores opiniones favorables de parte de los Clientes.	Premiar con un diploma y regalo sorpresa al ganador, durante la fiesta del empleado.
Reducción de tiempos en los procesos.	Reducción en tiempos en un 30%.	Otorgar una beca para el estudio de un diplomado o cursos especial, al equipo de mejora ganador.
Oficina más ordenada y limpia.	Cumplimiento de las inspecciones respectivas.	Ubicar en el salón de la fama por premios de la calidad, a los empleados de la oficina ganadora.

*Fuente: Aporte de grupo*

## **18.6- ADMINISTRACION DE PROCESOS**

En esta etapa del plan de gestión de la calidad, la Junta Directiva y la Gerencia General de CCAMETRO, deberán asegurarse que haya un responsable de la administración y sobre todo de los proyectos de mejora.

La Unidad de Planificación, Auditoría Interna y la Gerencia Administrativa deberán trabajar para cumplir con los siguientes propósitos:

### **Implementación de proyectos.**

- La Unidad de Planificación coordinará la formación de Equipos de Mejora y proporcionará las herramientas para la administración y seguimiento de los proyectos de mejora a implementar.
- Realizará estimaciones de los recursos a necesitar y de impactos en la organización.
- La Gerencia Administrativa coordinará la capacitación continua y proporcionará los recursos necesarios para la implementación de los proyectos, como son compras, contratación de servicios, pagos y otros.
- Además dicha Gerencia proporcionará todo el apoyo logístico que requiera.

### **Administración de procesos:**

- La Unidad de Planificación velará para que los equipos de mejora utilicen las técnicas adecuadas en el levantamiento y análisis de procesos.
- Coordinará la actualización de los manuales e instructivos referente a los nuevos procesos implementados.
- Será la responsable de publicar y dar a conocer los nuevos procedimientos que se han aprobado para su implementación.
- Auditoría Interna realizará exámenes periódicos para constatar la implementación de los nuevos procesos.

## **18.7- EQUIPOS DE MEJORA**

Para llevar a cabo los proyectos de acuerdo al plan de calidad, se formarán equipos de mejora, bajo la siguiente metodología:

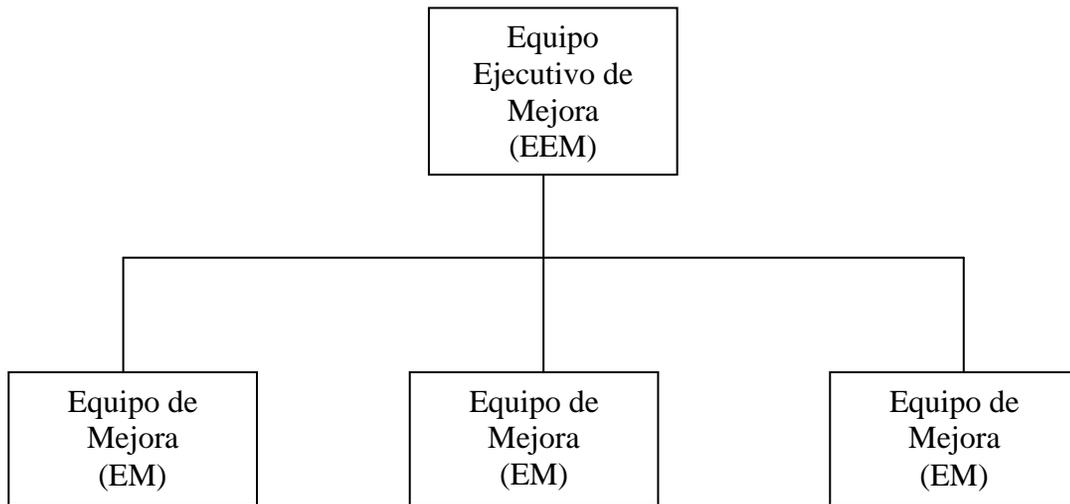
- Organización de los Equipos.
- Capacitación de los Equipos.
- Desarrollo de proyectos prioritarios.

### **Organización de los Equipos:**

Con el objeto de realizar las actividades de mejora en la CAJA DE CREDITO METROPOLITANA, se recomienda organizar dos tipos de equipos cuya relación entre ellos se presenta en la figura 12. Estos equipos se denominarán así:

- Equipo Ejecutivo de Mejora (EEM)
- Equipo de Mejora (EM)

**Figura12 “Equipos de Mejora”**



Fuente: Aporte de Grupo

En cuadro 15 se presentan los equipos de mejora con sus respectivos integrantes, número de empleados máximo y las actividades correspondientes:

**Cuadro 15 “Integrantes y Responsabilidades de los Equipos de Mejora”**

EQUIPOS	INTEGRANTES	No. EMP.	ACTIVIDADES
EEM	Gerente General, Gerente de informática, Coordinador de Planificación y Gerente del Area involucrada en al mejora	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trazar los parámetros (o políticas) para la formación de los EM.</li> <li>- Aprobar los perfiles para los miembros de los EM.</li> <li>- Identificar los procesos críticos.</li> <li>- Elegir los procesos a los cuales se aplicará la mejora.</li> <li>- Proporcionar recursos a los EM.</li> <li>- Aprobar criterios generales utilizados en las técnicas de mejora.</li> <li>- Revisar los planes de ejecución de los EM.</li> <li>- Informar a Junta Directiva de los resultados.</li> </ul>
EM	Empleados involucrados en los procesos a mejorar.	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dedicar por lo menos cuatro horas semanales para trabajos de mejora.</li> <li>- Elaborar plan de ejecución para la mejora.</li> <li>- Participar en las actividades de entrenamiento para mejora, asistir a reuniones y actividades de repaso.</li> <li>- Llevar a cabo actividades de mejora.</li> <li>- Obtener los recursos apropiados para las actividades de mejora.</li> <li>- Resolver los problemas relacionados con los procesos y otros proyectos.</li> </ul>

Fuente: Aporte de Grupo

### **Capacitación de los Equipos:**

Los empleados de CCAMETRO que participen en el Equipo Ejecutivo de Mejora (EEM) y Equipos de Mejora (EM), serán entrenados para trabajar como equipo, comprender el proceso, reunir y analizar datos. El entrenamiento incluirá lo siguientes aspectos:

- Trabajo en Equipo
- Genialidades de la calidad.
- Técnicas para la resolución de problemas
- Conceptos básicos de la mejora de procesos.
- Diagramas de flujos
- Técnicas de entrevistas
- Métodos para la medición del mejoramiento de los procesos (costo, tiempo de ciclo, eficiencia, efectividad y adaptabilidad)
- Métodos para la eliminación de actividades sin valor agregado
- Técnicas para la simplificación de procesos
- Métodos de revisión de procesos
- Análisis de costos y tiempos de ciclo.
- Presentación de proyectos

### **Desarrollo de proyectos prioritarios:**

Los Equipos de Mejora se organizarán en torno a proyectos prioritarios, que han surgido como resultado de los síntomas, quejas y deficiencias encontradas en la etapa del diagnóstico de los procesos de créditos. Estos equipos son los presentados en el cuadro 16 :

**Cuadro 16 “Equipos de Mejora Según Proyectos Prioritarios”**

No.	Equipos de Mejora	Objetivo	Sugerencias
1	Equipo para la Mejora de Proceso	Estudiar, rediseñar y simplificar los procesos para el otorgamiento de créditos de la línea de crédito popular, como también implementar estrategias para mejorar la amabilidad del personal.	Utilizar los procesos levantados en el anexo 5. Enfocarse al estudio, análisis, rediseño y simplificación del subproceso de análisis de solicitud en cual requiere de mayor tiempo para su desarrollo.
2	Equipo de Mejora de Infraestructura.	Diagnosticar y evaluar la infraestructura de las Agencias y Centro Financiero, con el objeto de formular y proponer un proyecto, para mejorar la distribución, mobiliario, baños y parqueo para los Clientes.	Evaluar la ubicación de las Agencias. Consultar los requerimientos mínimos de la Superintendencia del Sistema Financiero, en cuanto infraestructura y solicitar el apoyo de profesionales en la rama.
3	Equipo de Mejora de Incentivos al cliente.	Investigar y diseñar un proyecto de incentivos, que satisfaga a los clientes y ayude a minimizar la mora, como a incrementar la cartera.	Los incentivos deberán estar orientados a incrementar la puntualidad de las cuotas de amortización.
4	Equipo de Mejora para Minimizar Requisitos.	Estudiar, analizar y rediseñar las políticas de créditos, con el propósito de minimizar los requisitos y transmitir agilidad al proceso.	Estudiar además el rediseño de los formatos de solicitud de créditos para mejorar su comprensión y manejo.
5	Equipo de Mejora de Tasas de Interés y Cuotas.	Investigar, estudiar y evaluar las tasas de interés, como las cuotas en relación a la competencia, para proponer las más competitivas del mercado.	Evaluar además la imagen que los Clientes reales y potenciales perciben, de CCAMETRO en cuanto a sus tasas y cuotas.

*Fuente: Aporte de Grupo*

## **18.8- MEJORA Y APRENDIZAJE CONTINUA**

Todos los empleados están llamados a ser plenamente capacitados, para que realicen su trabajo con alta eficiencia y calidad. Esta capacitación deberá proporcionarle las herramientas, en dos áreas:

- a- Adaptación.
- b- Generador

### **Capacitación adaptativa:**

Todo empleado de la Caja de Crédito recibirá capacitación continua en los avances de la tecnología informática y de nuevas formas de realizar su trabajo, lo cual ayudará a que la empresa por lo menos se nivele con la competencia.

### **Capacitación generadora:**

Todo empleado recibirá capacitación continua en motivación y herramientas para innovar, a fin de poner a la disposición de la empresa nuevas ideas que incrementen la calidad del servicio y ayude a generar competitividad.

Para cumplir estos enunciados es necesario que la Unidad de Recursos Humanos, diseñe un plan de capacitación acorde a la visión con el presupuesto adecuado.

## **18.9- ADMINISTRACION DE DATOS E INFORMACION**

Deberá crearse una base de datos a nivel del sistema aplicativo u otro programa, para administrar los datos de calidad, que generarán las Unidades Organizativas, como los Equipos de Mejora. La naturaleza de los datos a registrar son:

- Porcentaje de quejas por parte de los clientes.

- Tiempos de los procesos.
- Índice de errores cometidos.
- Deserciones de clientes.
- Pérdidas por desperdicios.
- Reprocesos.
- Resultados de inspecciones por observación directa.
- Tendencias de comportamiento.

Para cada uno de los datos deberá crearse las herramientas de recopilación y registrarse de forma continúa.

El trabajo de administración de datos e información es el pilar donde se fundamenta la evaluación de los avances de la calidad, reconocer las inversiones y ahorros, como también para medir los parámetros que se utilizarán con los incentivos de los empleados. Se requerirá de personal dedicado a dicha función, para asegurar los resultados del plan de gestión de la calidad.

### **19- PLAN TACTICO (UN AÑO)**

El plan táctico para la implementación del plan de gestión de la calidad es el que se propone a continuación en el cuadro 17:

***Cuadro 17 “ Plan de Trabajo Operativo para la Implementación del Plan de Gestión de la Calidad en los Procesos de Créditos”***

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DURACION</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Presentación del plan para la gestión de la calidad a la Junta Directiva	1 día	Gerencia General
2	Dar a conocer a toda la organización, la declaración institucional, sobre la adopción de una filosofía de calidad continua en la Caja de Crédito.	1 semana	Gerencia General
3	Nombramiento del coordinador del plan de gestión de la calidad y definición de la estructura organizativa	1 semana	Junta Directiva y Gerencia General

No.	ACTIVIDADES	DURACION	RESPONSABLE
4	Fijación de objetivos a medio y largo plazo en el plan estratégico	2 semanas	Equipo Ejecutivo de Mejora
	Generación de políticas: - Políticas de inversión de la calidad. - Políticas de personal. - Políticas de formación en todos los niveles.		Equipo Ejecutivo de Mejora
	Establecimiento de metas de mejora: - Reducción de tiempos en el proceso. - Índice de reducción de errores. - Índice de mejora de satisfacción del cliente. - Mejorar de servicio que proporcionan los empleados. - Índice de reducción de costos.		Equipo Ejecutivo de Mejora
5	Nombramiento de los equipos de mejora	1 semana	Equipo Ejecutivo de Mejora
6	Capacitación de los equipos de mejora	1 mes	Consultor
7	Reuniones informativas y de concientización.	1 vez al mes	Junta Directiva y Gerencia General
8	Elaboración de diagnóstico y propuestas	2 meses	Equipos de Mejora
9	Presentación de los proyectos de mejora	1 mes	Equipos de Mejora
10	Implementación de proyectos de mejora	2 meses	Equipo Ejecutivo de Mejora y Junta Directiva
11	Medición del impacto y satisfacción del cliente.	2 semanas	Unidades Organizativa.
12	Otorgar compensaciones y reconocimientos por metas alcanzadas.	Por lo menos semestralmente	Junta Directiva y Gerencia General

Los equipos de mejora desarrollarán su plan de trabajo, para generar ideas innovadoras y solucionar los problemas, en base a cuatro áreas:

- Mano de obra.
- Medios.
- Materiales.
- Sistemas.

**Mano de obra:**

Las alternativas deben considerar la mejora continua del personal, tomado en cuenta a demás de sus habilidades, sus creencias, valores y actitudes.

### **Medios:**

Los medios que utilizan los empleados para realizar su trabajo es importante, por ello los Equipos de Mejora deberán diagnosticar la tecnología informática que se utiliza y realizar las propuestas pertinentes.

### **Materiales:**

Los insumos que los procesos necesitan para transformarlos en productos terminados, influyen en la obtención de la calidad. Las propuestas de mejora deberán estar orientadas a eficientizar dichos materiales.

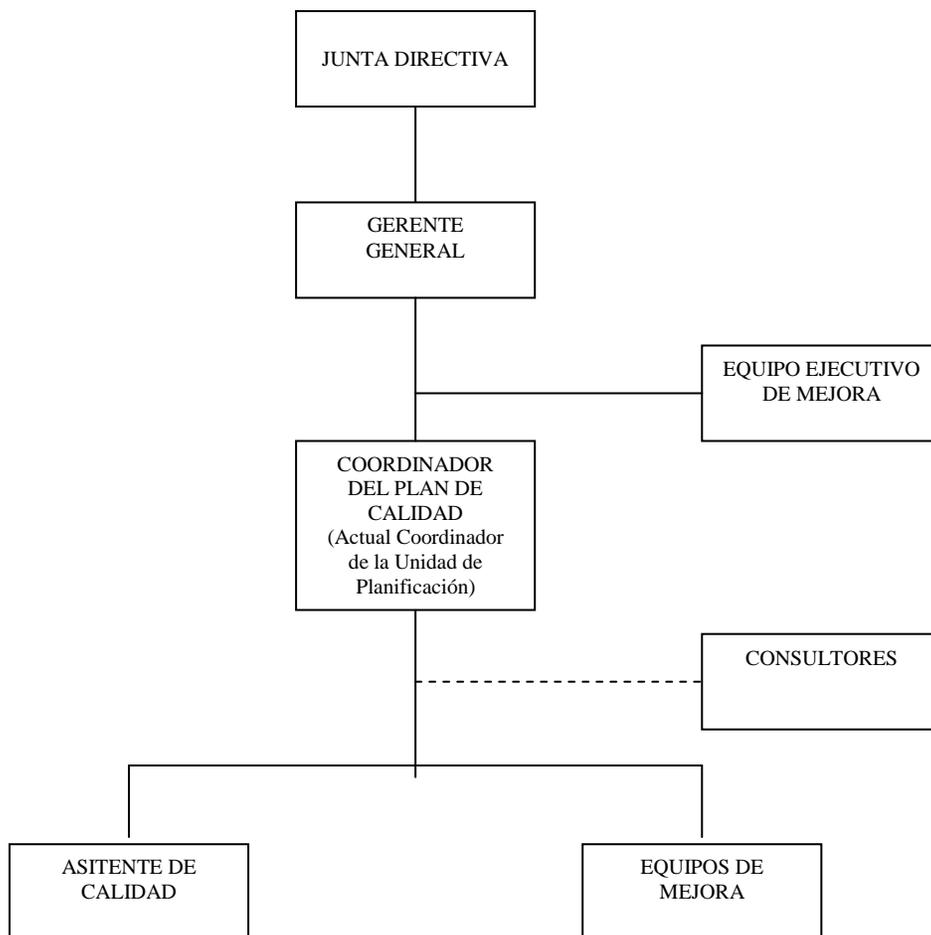
### **Sistemas:**

Las metodologías de trabajo y el conjunto de actividades que dependen una de otra en toda la organización, son las que dan como resultado el servicio de crédito que se proporciona. Parte del trabajo de los Equipos de Mejorar será desmembrar en secciones los sistemas y subsistemas de la organización, para detectar las deficiencias e impulsar correcciones oportunas.

## **20- ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACION**

En la figura 13 se ha establecido la organización que funcionará para asegurar que el plan de la calidad sea implementado con éxito.

**Figura 13 “Organización para la Puesta en Marcha de Plan de Calidad**



Las funciones de cada uno de los puestos de trabajo para la puesta en marcha del plan de gestión de la calidad son las siguientes:

**Junta Directiva:**

- Generar las políticas necesarias para el funcionamiento del plan.
- Aprobar la contratación de Consultores para la capacitación y su respectivo programa.
- Aprobar los proyectos de mejora propuestos.
- Aprobar y proporcionar compensaciones y reconocimientos.

### **Gerente General:**

- Motivar y alentar a la organización para que cumpla con las metas propuestas.
- Proporcionar los recursos necesarios para la implementación.
- Velar por que los planes y metas de mejora se cumplan.
- Asegurarse de que los resultados de mejora sean significativos.

### **Equipo Ejecutivo de Mejora:**

- Trazar los parámetros (o políticas) para la formación de los Equipos de Mejora.
- Aprobar los perfiles para los miembros de los Equipos de Mejora.
- Identificar los procesos críticos.
- Elegir los procesos a los cuales se aplicará la mejora.
- Proporcionar recursos a los Equipos de Mejora.
- Aprobar criterios generales utilizados en las técnicas de mejora.
- Coordinar y supervisar la labor de los Consultores.
- Revisar los planes de ejecución de los Equipos de Mejora.
- Informar a Junta Directiva de los resultados.

### **Coordinador del Plan de Calidad**

- Planear y organizar la implementación del plan de la calidad.
- Coordinar la capacitación de los Equipos de Mejora.
- Dar seguimiento a los avances de los trabajos realizados por los Equipos de Mejora.
- Orientar a los Equipos de Mejora.
- Velar por la implementación de los proyectos de mejora aprobados.
- Diseñar y proponer el sistema de incentivos.

### **Equipos de Mejora:**

- Dedicar por lo menos cuatro horas semanales para trabajos de mejora.
- Elaborar plan de ejecución para la mejora.
- Participar en las actividades de entrenamiento para mejora.
- Asistir a reuniones y actividades de repaso.
- Llevar a cabo actividades de mejora.
- Obtener los recursos apropiados para las actividades de mejora.
- Resolver los problemas relacionados con los procesos y otros proyectos.

### **Colaborador de calidad:**

- Diseñar las herramientas necesarias para recopilar datos del comportamiento de la calidad.
- Realizar levantamiento de datos.
- Registrar diariamente en base de datos la información recopilada.
- Realizar y evaluar tendencias del comportamiento de la calidad.
- Capacitar a las Unidades Organizativas para conocer las necesidades y expectativas del cliente.
- Elaborar informes del comportamiento de la calidad y de las metas alcanzadas por lo Equipos de Mejora.

## **21- FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACION**

Para que la implementación del plan de gestión de la calidad del proceso de créditos sea factible, se requiere:

- a- Compromiso de CCAMETRO.
- b- Recursos.

### **Compromiso de CCAMETRO.**

Con el funcionamiento de la etapa de liderazgo desarrollada en el Ítems 18.2 la Junta Directiva y la Gerencia General de CCAMETRO se comprometen a dotar, formar y motivar continuamente a todo el personal de la Caja de Crédito.

### **Recursos**

El funcionamiento del plan de gestión de la calidad del proceso de créditos, requiere de la utilización de los recursos siguientes:

- Humanos.
- Materiales.
- Financieros.

En el cuadro 18 se muestra el presupuesto estimado para la puesta en marcha de plan de calidad:

**Cuadro 18 “Presupuesto para la Implementación del Plan de Gestión de la Calidad del Proceso de Crédito”**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario mensual (\$)</b>	<b>Duración (meses)</b>	<b>Total (\$)</b>	<b>Observaciones</b>
Encargado del registro y actualización de datos de calidad.	2	00.00	48	00.00	Esta función deberá realizarse con personal existente de la Unidad de Planificación y Gerencia Administrativa, para no incrementar costos.
Consultor para la capacitación de los Equipos de Mejora	1	700 por sesión de 8 horas	3 sesiones	2,100.00	El costo del Consultor podrá ser menor si se gestiona con INSAFORP el cual aporta un 60%.
Incentivos	Según cumplimientos de metas	3,000.00	Para 4 años	3,000.00	Se han considerado \$1000.00 por vales de Supermercados para los miembros de los Equipos de Mejora, \$ 1,000.00 por una beca de Diplomado, \$ 1,000.00 por cenas, a las Unidades que cumplan con las metas de calidad.
<b>T O T A L</b>				<b>5,100.00</b>	

Fuente: Aporte de Grupo

El monto total de presupuesto asciende a \$ 5,100.00, para un periodo de 4 años.

Para CCAMETRO es factible la implementación del plan de gestión de la calidad, ya que los beneficios serán mayores que la inversión a realizar.

## **22- BENEFICIOS**

Los beneficios que CCAMETRO obtendrá al finalizar el periodo de implementación del plan de gestión de la calidad del proceso de créditos, impactarán positivamente en los resultados. Estos beneficios son:

- Incremento de la rapidez del proceso de créditos.
- Disminución los desperdicios.
- Aumento de la productividad del personal.
- Disminución los errores.
- Mejora de la capacidad y desempeño del personal.
- Mejora de la amabilidad del personal.
- Estandarización de los procesos en las Agencias.
- Mejora de los formatos y su utilización.
- Se contará con tasas de interés y cuotas competitivas.
- Se contará con oficinas modernas.
- Parqueo para los clientes y empleados.
- Mejoras en la distribución internas de las oficinas.
- Disminución del índice de mora.
- Facilidades para la obtención de fondos de los proveedores.
- Se incrementarán los montos de recuperación.
- Incremento los créditos rotativos o refinanciamientos.
- Incremento de la cartera de créditos.
- Incremento del rendimiento de la cartera de crédito popular.
- Se mejorará el cumplimiento de las metas de inversión.
- Se incrementará la satisfacción del cliente.

## 23- RESISTENCIA AL CAMBIO

Para la puesta en marcha del plan de gestión de la calidad del proceso de créditos, se requiere cambios en muchas áreas de CCAMETRO.

Es lógico pensar que se encontrará resistencia a los cambios que se implementarán, los cuales podrán darse de dos formas:

- Individual.
- Organizacional.

### **Resistencia individual.**

Cada empleado de CCAMETRO posee 5 fuentes que lo impulsan a resistir cualquier cambio a implantar:

- a- Hábitos.
- b- Seguridad.
- c- Factores económicos.
- d- Temor a lo desconocido.
- e- Interpretación selectiva de la información.

#### *Hábitos:*

La rutina de cómo hacer el trabajo le da al empleado comodidad y de alguna manera disminuye su preocupación para no pensar diariamente en ¿Cómo? y ¿Por qué?. Un proyecto de mejora de la calidad, necesariamente modificará hábitos en los empleados.

### *Seguridad:*

Podría pensarse que la Administración disminuirá el personal, debido al aumento del rendimiento de los empleados por el plan de gestión de la calidad.

### *Factores económicos:*

La incertidumbre de los empleados que ganan comisiones podría ocasionar resistencia, por pensar que sus metas se modificarán producto del plan de gestión de la calidad.

### *Temor a lo desconocido:*

La falta de información de cómo funcionará el plan de gestión de la calidad, podría causar que muchos empleados en CCAMETRO no estén de acuerdo a su implementación.

### *Interpretación selectiva de la información:*

Algunos empleados escuchan únicamente lo que desean e ignoran información que amenaza sus intereses, creando su propia interpretación sobre el proyecto a implementar.

### **Resistencia organizacional.**

La resistencia organizacional en CCAMETRO puede darse por las siguientes fuentes:

- a- Inercia organizacional.
- b- Enfoque limitado del cambio.
- c- Amenaza a las relaciones establecidas del poder.

*Inercia organizacional:*

Los procesos, políticas y normas ya establecidas para la operatividad de la Caja de Crédito, es un factor para la resistencia al cambio.

*Enfoque limitado del cambio:*

El hecho de limitarse a pensar que el plan de gestión de calidad únicamente afectará a tres Unidades Organizativas es incorrecto; la falta de una perspectiva más amplia del cambio, puede generar resistencia.

*Amenaza a las relaciones establecidas del poder:*

El transferir poder de decisión a los Equipos de Mejora, traerá como resultado desestabilización de los grupos de Ejecutivos y Jefes que toman las decisiones más importantes de la empresa, obteniendo de parte de ellos oposición al proyecto.

**Acciones para disminuir la resistencia al cambio:**

La Junta Directiva y la Gerencia General de CCAMETRO, deberán desarrollar las siguientes acciones para disminuir la resistencia al cambio:

- Promover la participación de los empleados en la aprobación y puesta en marcha del plan de gestión de la calidad del proceso de créditos.
- Informar y capacitar continuamente a toda la organización para que no haya interpretación selectiva de la información.
- Proporcionar apoyo en asesoría y entrenamiento para disminuir la ansiedad y temor al cambio.

- Realizar negociaciones, si la resistencia proviene de grupos que manejan gran parte del poder en la Caja de Crédito.

## **PARTE V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

- CCAMETRO es la Caja de Crédito más grande de El Salvador en número de empleados con un total de 91, no así en su cartera de créditos la cual asciende a \$7,758,481
- Todas las Operaciones de desembolso de crédito que CCAMETRO efectúa están reguladas por normativas de diferentes entidades (BMI, Código de Comercio, FONAVIPO FEDECREDITO) lo cual proporciona transparencia y seguridad a sus usuarios.
- Los procesos de crédito son desarrollados en un 90% dentro de cada Agencia, siendo los responsables directos el Ejecutivo de Crédito que se encarga del análisis y dar seguimiento a la resolución; la Encargada de Créditos que da seguimiento al trámite de solicitud, contratación y desembolso. El Gerente de la Agencia y el Jefe de operaciones junto con otros Ejecutivos del Centro Financiero y Junta Directiva, dan seguimiento a la resolución.
- Para llevar a cabo los procesos de créditos CCAMETRO cuenta con un sistema aplicativo dividido en tres módulos: Sistema de Información Gerencial, Sistema de Crédito Popular y Sistema de Clientes. En el primero se manejan las líneas de créditos de microempresa, microcrédito, vivienda y consumo; en el segundo se maneja el crédito popular; el tercer sistema es utilizado para registrar los Clientes.

- La principal deficiencia de los procesos de créditos es el tiempo de resolución, ya que los Clientes consideran que es tardado.
- El subproceso de créditos con mayor demora es el de análisis, con una duración de 16.5 días, representando un 95% de la duración de todo el proceso que es de 17.4 días.
- Las principales variables que afectan en la tardanza del crédito son las garantías. Un crédito con garantía bajo la modalidad de fiador se tarda de 3 a 5 días, una garantía prendaria (vehículo) requiere mucho más tiempo, ya que se necesita realizar valúo, investigación en SERTRACEN e inclusión en la póliza de seguros; una garantía hipotecaria requiere de valúo, inclusión en la póliza de seguro de daños, investigación de gravámenes e inscripción en el Registro de la Propiedad.
- Las principales causas de las quejas de los clientes, es debido a que se percibe poca amabilidad por parte de los empleados, la distribución de las Agencias no es la más idónea, los procesos de créditos no son lo suficientemente rápidos, las tasas de interés son un poco altas en relación al de la competencia.
- La CAJA DE CREDITO METROPOLITANA ha avanzado mucho en los últimos dos años, a mejorado los controles internos, estructura organizativa, administración financiera, tecnología de información; sin embargo necesita mejorar aún más el área relacionada con atención al cliente, esto significa satisfacer en un 100% las necesidades y expectativas del cliente.
- CCAMETRO no cuenta un plan de gestión de calidad para conocer sus clientes, acople y documente sus procesos, identifique los insumos y clasifique sus proveedores para que toda su cadena de valor este sintonía tanto dentro de la organización como fuera de ella.

- Se ha propuesto un plan para la gestión de la calidad de los procesos de créditos, que recopila acciones basadas en conceptos y estrategias de calidad, dando como resultado la siguiente estructura: Desarrollo de un liderazgo para impulsar el plan, acciones para conocer al Cliente, administración de personal mediante incentivos, administración de los procesos formando equipos de mejora, capacitando e implementando proyectos; y la conformación de un sistema administración de datos e información de calidad con el propósito de medir necesidades e impactos.

### **RECOMENDACIONES**

Tomando en consideración las conclusiones que este estudio plantea presentamos las siguientes recomendaciones como futuras alternativas de mejora de CCAMETRO podría evaluar a corto y mediano plazo:

- Que el plan de gestión de calidad para el proceso de crédito sea parte del plan estratégico de CCAMETRO para los próximos años.
- La Gerencia General de CCAMETRO debe de estar comprometida y convencida de la importancia de la calidad en cada uno de sus procesos para ello de brindar todo su apoyo, recursos y tiempo.
- Los Ejecutivos de CCAMETRO deberán de involucrarse en los equipos de mejora ya que en ellos se concentra la toma de las decisiones de mayor impacto para la empresa.
- CCAMETRO debería de invertir recursos para el levantamiento y documentación de procesos, subprocesos y procedimientos en las áreas que no fueron cubiertas en este estudio como son: contabilidad, tesorería, compras y suministros, logística y servicios generales.

- CCAMETRO debería de tomar en consideraciones las quejas y sugerencias que los actuales usuarios de su servicio brindaron y que se plasman en este documento, ya que ayudaran a mejorar la percepción de la imagen.
- CCAMETRO debería de evaluar la calidad percibida por el consumidor mediante entrevistas, paneles de usuarios, cuestionarios, buzón de sugerencias etc. por lo menos 3 veces en el año ya que de esta manera podrán enfocarse las proyecciones y metas de una manera más realista y cercana a las expectativas del cliente, es decir a lo que él quiere, desea y espera recibir del prestador de servicio CCAMETRO.
- CCAMETRO deberá de dar seguimiento a un plan táctico enfocado a la excelencia del servicio mediante la mejora de sus procesos, infraestructura, mejora de incentivos para clientes, mejora en la minimización de requisitos solicitados, mejoras en las tasas de interés y cuotas para ser mas competitivos en el Mercado.
- CCAMETRO deberá de promover la calidad como un valor, para lo cual deberá de enfocar esfuerzos para cambiar y amoldar la cultura organizacional mediante el mejoramiento del aprendizaje, motivación del personal, formación y dotación de los recursos que necesitan los empleados para realizar su trabajo, de una manera eficiente y así de esta formar disminuir la resistencia al cambio.
- CCAMETRO deberá de nombrar un coordinador de calidad que lideré la implantación del plan estratégico de calidad con la colaboración de Equipos de mejora.
- CCAMETRO deberá de establecer indicadores de calidad en cada uno de sus procesos y darlos a conocer a sus empleados de una manera clara a fin de que todos los empleados los entiendan, qué sean medidles y sostenibles en el

tiempo para obtener resultados fiables y poder así utilizarlos como base para la toma de decisiones.

## BIBLIOGRAFIA

Juran J.M. , Gryna F.M. “*Analisis y planeacion de la calidad*”, Tercera edición, Mc Graw hill Interamericana, México, 1995

Stoner James A.F. , Freeman Edward R , Gilbert Jr Daniel R, “*Administración*”, Sexta edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. , México , 1996

Krajewski Lee j. , Ritzman Larry P. , “*Administracion de operaciones*” , Quinta edición, Pearson educación, México, 2000

Cela Trulock, Jose L. “ *Calidad como Hacerla* “, segunda edición, Ediciones Gestión 2000, S. A., España, 1999

Altschul Francisco P. “*Reseña histórica del desarrollo del sistema cooperativo y de la Federación de Cajas de Crédito en El Salvador*”. San Salvador, 1965.

Senlle Andres, Vilar John . “*ISO-9000, Empresas de servicio*”. Ediciones Gestión 2000 S.A. 1998.

Picazo Manriquez Luis R, Martinez Villegas, Fabian “*Ingeniería de Servicios*”. Editorial McGraw-Hill, México, 1992.

Omachondu, Vincent K, Ross Joel E. “*Principios de la calidad total*”. Editorial Diana, 1995.

Rojas Soriano, Raul. “*Guía para Realizar Investigaciones Sociales*”. Editorial Textos Universitarios, Universidad nacional Autónoma de México, 1982.

Rodriguez Estrada Mauricio , Escobar Borrero Ricardo. "*Creatividad en el Servicio*". Editorial Mc Graw-Hill, 1996.

## **FUENTES DE INFORMACIÓN**

- Entrevistas a empleados de CCAMETRO
- Entrevistas con clientes actuales
- Cuestionario dirigido a clientes
- Brochure informativo de CCAMETRO
- [www.ssf.gob.sv](http://www.ssf.gob.sv)
- [www.fedecredito.com.sv](http://www.fedecredito.com.sv)
- Plan de mercadeo 2003 de CCAMETRO
- Aportes de grupo

## **GLOSARIO TÉCNICO**

### **Amortización de préstamo:**

Reembolso gradual de un préstamo o deuda.

### **Benchmarking:**

Proceso continuo y sistemático para medir la calidad de los productos, servicios y procesos de una empresa, comparándola con la de los líderes de la industria.

**Brainstorming:**

Técnica grupal consistente en recopilar la mayor cantidad de ideas con el fin de obtener sugerencias originales y oportunas orientadas a la resolución del problema planteado.

**Cartera de préstamos:**

Listado de clientes con los cuales existen préstamos ya contratados.

**Créditos:**

Préstamo que se pide a una entidad financiera debiendo garantizar previamente su devolución.

**Crédito Productivo:**

Créditos ofrecidos a los comerciantes, pequeño y microempresario dedicados a las actividades productivas.

**Diagrama PEPSU:**

Herramienta diseñada para identificar el inicio y final de un proceso, así como la manera en que opera con relación a sus proveedores y usuarios.

**Garantía Hipotecaria:**

Garantía en la cual un bien inmueble respalda el pago del crédito adquirido.

**Garantía solidaria:**

Aquella Garantía que conlleva la participación de un fiador.

**Hoja de desembolso:**

Documento que autoriza el desembolso del monto aprobado al cliente.

**Índice de mora:**

Indicador representativo del porcentaje de clientes con créditos contratados que no se encuentran al día con el pago de sus cuotas.

**Índice de clientes recurrentes:**

Indicador representativo del porcentaje de clientes que contratan nuevamente un crédito con la financiera.

**Índice de otorgamiento de créditos:**

Indicador del porcentaje de clientes que contratan nuevamente un crédito con la financiera.

**ISO 9000**

Conjunto de normas internacionales que rigen sobre la documentación de un programa de calidad.

**Kaisen:**

Estrategia de calidad basada en el mejoramiento en marcha el cual involucra a todos los miembros de la organización

**Limite de Asunción de riesgos:**

Refiérase a que una entidad no otorgara créditos a una sola persona natural o jurídica mayor a un porcentaje estipulado (5%) de su fondo patrimonial.

**Línea de crédito:**

Clasificación de los créditos en cuanto a su finalidad. E.j. Línea de crédito popular, créditos de consumo, créditos de vivienda, etc.

**Modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión:**

Su implementación permite el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y herramientas a utilizar para alcanzar las metas propuestas.

**Pignoración de crédito:**

Otorgamiento de cartera crediticia como garantía para el pago del crédito contratado.

**Premio Baldrige:**

Premio otorgado a empresas como reconocimiento a la excelencia de sus logros en el campo de la calidad. Es el mayor reconocimiento de su género en los Estados Unidos.

**Procedimiento de crédito:**

Cada uno de los elementos que conforman un subproceso de crédito.

**Proceso de crédito:**

Conjunto de las fases sucesivas de trámite para la obtención del crédito.

**Reingeniería:**

Técnica de adecuar los procesos de trabajo a los nuevos conocimientos. Pretende evitar la obsolescencia en los sistemas de trabajo.

**Riesgo crediticio:**

Indicador que mide la probabilidad de pérdida del capital otorgado en préstamo debido a la incobrabilidad del crédito contratado.

**Sub proceso de crédito:**

Cada una de las fases en que se divide el proceso del crédito.

**Tropicalizar:**

Adaptación de una política o lineamiento externo según las necesidades internas de la empresa.

**GLOSARIO DE SIGLAS**

ACT

Administración de la calidad total

BMI

Banco Multisectorial de inversiones

CCAMETRO

Caja de Crédito Metropolitana

EEM

Equipo ejecutivo de mejora

EFQM

European Foundation for Quality Management sirve como base del premio europeo de la calidad

EM

Equipo de mejora

FEDECREDITO

Federación de cajas de crédito

FIDEMYPE

Fideicomiso para el desarrollo de la micro y mediana empresa

FONAVIPO

Fondo Nacional de vivienda popular

IFI

Institución Financiera Intermedia

LIFNOBA

Ley de intermediarios financieros no bancarios

SIG

Sistema de Información Gerencial

SERTRACEN

Servicios de tránsito Centroamericano Empresa encargada de la Matricula de Vehículos Automotores y de la emisión de Licencias de Conducir.

SISCREPO

Sistema de crédito popular

SSF

Superintendencia del sistema financiero

## INDICE DE CUADROS

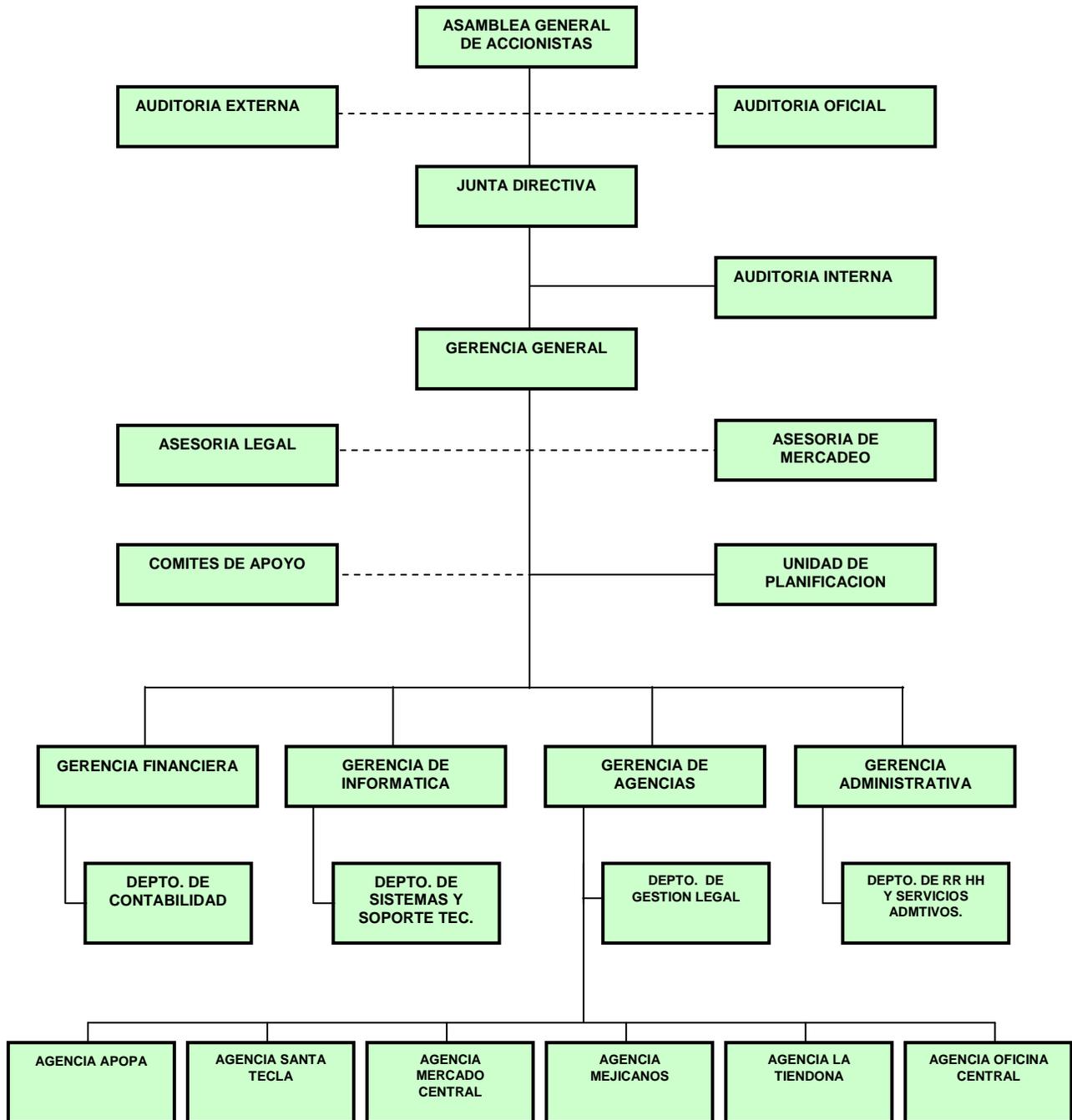
No. CUADRO	NOMBRE	PAG.
1	Clientes Activos de CCAMETRO	15
2	Distribución de la Muestra en Agencias y Líneas de Crédito.	17
3	Información general de las Unidades Organizativas	Anexo 1
4	Cartera de prestamos por línea de crédito	28
5	Matriz de selección de subprocesos de créditos	36
6	Clientes de CCAMETRO	37
7	Resumen de los subprocesos operativos del área de crédito popular.	73
8	Resumen de procedimientos operativos del área de crédito popular	74
9	Matriz de análisis de los resultados obtenidos con el diagrama PEPSU	79
10	Matriz PEPSU de los subprocesos de créditos.	79
11	Tabulación de datos de preguntas cerradas.	Anexo 4
12	Tabulación de datos de preguntas abiertas	Anexo 4
13	Cuadro Integral de Mando de la Estrategia Plan de la Gestión de la Calidad.	106
14	Compensaciones e Incentivos por Cumplimiento de Metas de Calidad.	113
15	Integrantes y Responsabilidades de los Equipos de Mejora.	116
16	Equipos de Mejora Según Proyectos Prioritarios.	118
17	Plan de Trabajo Operativo para la Implementación del Plan de Gestión de la Calidad en los Procesos de Créditos.	121
18	Presupuesto para la Implementación del Plan de Gestión de la Calidad del Proceso de Crédito.	127

## INDICE DE FIGURAS

<b>No. FIGURA</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>PAG.</b>
1	Esquema del Marco Regulatorio de la Caja de Crédito Metropolitana	24
2	Ciclo del Crédito	31
3	Diagrama de Procesos, Subprocesos y Procedimientos	34
4	Metodología de Calificación para Seleccionar Subprocesos a Mejorar.	35
5	Modelo Iberoamericano de la Excelencia en la Gestión	41
6	Modelo Iberoamericano de la Excelencia en la Gestión.	47
7	Ejemplo de Procedimientos.	72
8	Subproceso y Procedimientos de Créditos.	73
9	Ejemplo de la Aplicación del Diagrama PEPSU.	78
10	Esquema General del Plan de Calidad para el Proceso de Créditos	102
11	Modelo Econométrico para Producir el Índice ACSI	109
12	Equipos de Mejora	116
13	Organización para la puesta en Marcha del Plan de Calidad	123

# ANEXOS

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**



En la tabla siguiente se presenta información general de cada Unidad Organizativa:

**Cuadro 3 “Información general de las Unidades Organizativas de la CAJA DE CREDITO METROPOLITANA”**

No.	Unidad	Nivel Jerárquico	Dependencia Jerárquica	Supervisa a	Objetivo General
1	Junta Directiva	Dirección	Asamblea General de Accionistas	Gerencia General	Dirigir, administrar y velar por el eficiente funcionamiento de la CAJA DE CREDITO METROPOLITANA, a través del cumplimiento de las disposiciones institucionales.
2	Auditoría Interna	Asistencia y Apoyo	Junta Directiva	Ninguna Unidad	Vigilar permanentemente las actividades de CCAMETRO, a fin de verificar que las operaciones, políticas, controles, procedimientos administrativos y contables, se ejecuten eficientemente; velando a demás por el debido cumplimiento de las leyes, reglamentos e instructivos internos, como externos y de otras disposiciones aplicables a la CAJA DE CREDITO METROPOLITANA.
3	Gerencia General	Dirección	Junta Directiva	Asesoría Legal, Asesoría de Mercadeo, Unidad de Planificación y Gerencias de Area.	Planear, organizar, dirigir, controlar, evaluar y coordinar el adecuado funcionamiento de la CAJA DE CREDITO METROPOLITANA, a través de la vigilancia en el desarrollo de las actividades, garantizando con ello, el logro eficiente de los objetivos y metas institucionales.
4	Asesoría Legal	Asistencia y Apoyo externo	Gerencia General	Ninguna Unidad	Proporcionar asesoría y asistencia legal, en forma eficiente y oportuna tanto a la Administración Superior, Unidades Organizativas de la CAJA DE CREDITO METROPOLITANA, como a personal de las Agencias.
5	Asesoría de Mercadeo	Asistencia y Apoyo externo	Gerencia General	Ninguna Unidad	Planear, organizar y ejecutar investigaciones de mercado, programas promocionales y de publicidad, sondeos de la competencia, identificación de clientes potenciales, proporcionando las herramientas necesarias para el apoyo de estrategias en las líneas de créditos, precios, fuerza de ventas y puntos de servicios.
6	Unidad de Planificación	Asistencia y Apoyo	Gerencia General	Ninguna Unidad	Analizar, formular, coordinar y dar seguimiento a los planes de trabajo estratégicos y operativos; así como realizar el diseño de manuales de organización, instructivos, reglamentos, normas y otros instrumentos, que le permitan a CCAMETRO documentar toda actividad u operación en la que estén involucrados dos o más empleados, realizando además investigaciones y desarrollo de proyectos que permitan el mejoramiento de la organización.

No.	Unidad	Nivel Jerárquico	Dependencia Jerárquica	Supervisa a	Objetivo General
7	Comités de Apoyo	Asistencia y Apoyo	Gerencia General	Ninguna Unidad	Los Comités de Apoyo son: Comité de Apoyo a las Agencias, Comité Ejecutivo, Comité de Auditoría y Contabilidad, Comité de Mercadeo, Comité de Crédito y Riesgo, Comité de Normas y Comité de Compras
8	Gerencia Financiera	Dirección	Gerencia General	Depto. De Contabilidad	Planificar, coordinar y controlar las operaciones contables y financieras de CCAMETRO, así como gestionar la captación, inversión y erogación de los recursos financieros, en términos y condiciones más favorables para la misma, contribuyendo así a alcanzar los máximos beneficios.
9	Gerencia de Informática	Dirección	Gerencia General	Depto. De Sistemas y Soporte Técnico	Planificar, coordinar y controlar actividades para brindar apoyo constante y eficiente a las distintas Unidades Administrativas que integran la CAJA DE CREDITO METROPOLITANA, a efecto de satisfacer las necesidades de información computarizada, así como ofrecer servicios de soporte y asesoría en todo lo relacionado al área de informática.
10	Gerencia de Agencias	Dirección	Gerencia General	Depto. De Gestión Legal	Planificar, coordinar y controlar las diferentes acciones para fomentar la solidez y competitividad de la CAJA DE CREDITO METROPOLITANA a través del desarrollo de programas financieros, crediticios, comerciales y de recursos humanos en las Agencias, asesorando y apoyando la implementación de proyectos para el fortalecimiento de las mismas.
11	Gerencia Administrativa	Dirección	Gerencia General	Depto. De Recursos Humanos y Servicios Administrativos.	Planear, organizar y dirigir el desarrollo de actividades relacionadas con los recursos humanos en sus subsistemas, comercialización de activos extraordinarios, apoyo logístico y administrativo, como también de proporcionar una eficiente infraestructura para las operaciones del Centro Financiero y Agencias de la CAJA DE CREDITO METROPOLITANA.
12	Depto. De Contabilidad	Operativo	Gerencia Financiera	Ninguna Unidad	Diseñar y aplicar sistemas de control y registro contable, que proporcionen tanto a la Administración como a las diferentes Unidades Organizativas de CCAMETRO, datos e información contable, oportuna y veraz, por medio de la elaboración y presentación de Estados Financieros; administrando a demás la cartera de préstamos, en sus diferentes programas.

No.	Unidad	Nivel Jerárquico	Dependencia Jerárquica	Supervisa a	Objetivo General
13	Depto. De Sistemas y Soporte Técnico	Operativo	Gerencia de Informática	Ninguna Unidad	Garantizar el adecuado funcionamiento de los sistemas de información en los que la Institución basa sus operaciones de negocio y control administrativo, así como la evaluación e implementación de los mismos, velando por el funcionamiento y administración de la red, como del mantenimiento preventivo y correctivo del Hardware.
14	Depto. De Gestión Legal	Operativo	Gerencia de Agencias	Ninguna Unidad	Planear, coordinar y ejecutar los diferentes procesos para la administración y control de los documentos legales, velando por que la Asesoría Legal externa cumpla con los requisitos contractuales en el apoyo correspondiente para la CAJA DE CREDITO METROPOLITANA.
15	Depto. De Recursos Humanos y Servicios Administrativos.	Operativo	Gerencia Administrativa	Ninguna Unidad	Llevar a cabo eficientemente todas aquellas actividades operativas relacionadas directamente con la administración del recurso humano y sus respectivas prestaciones, a fin de mantener un equilibrio armónico entre la dirección de la institución y sus empleados, velando además por el buen funcionamiento de las compras y suministros de papelería y útiles, así como de la preservación y mantenimiento de la infraestructura y demás recursos de la Caja.
16	Agencia	Operativo	Gerencia de Agencias	Ninguna Unidad	Promocionar, analizar, gestionar y otorgar créditos a los diferentes clientes de la CAJA DE CREDITO METROPOLITANA, aplicando normas y procedimientos apropiados, a fin de asegurar su recuperación, velando por la sanidad de la cartera que maneja, como del crecimiento de la misma.

**Fuente: CCAMETRO**

**14 PRINCIPIOS DE DEMING****1. Lograr la constancia de propósito para mejorar los productos y los servicios.**

Deming sostiene que la dirección debe tener un compromiso firme con la calidad y cambiar su enfoque del corto plazo al largo. La calidad, y no las utilidades, debe estar en el fondo del propósito de la organización. Según Deming, las utilidades son una consecuencia que resulta, de forma natural, de que la organización se enfoque hacia la calidad.

**2. Adoptar la nueva filosofía.**

Según Deming, la aceptación de que nos encontramos en otra era, en la que se requiere un incremento permanente de la calidad para que las empresas puedan sobrevivir, se fundamenta en mantener la constancia de propósito. La gerencia debe rechazar materiales de calidad inferior, trabajo manual malo, productos defectuosos y servicios deficientes. No basta con reducir al mínimo los defectos, estos deben ser eliminados. Deming dice que “el servicio confiable disminuye los costos y que “las demoras y los errores elevan los costos. Hay que dismantelar el sistema tradicional y cambiarlo por otro. Todos los empleados deben respaldar la cultura nueva y deben reflejar su compromiso con la calidad.

**3. No seguir dependiendo de las inspecciones masivas**

Deming reconoce que cuando se presentan errores, se han perdido eficiencia y eficacia. Por consiguiente, se deben abandonar las inspecciones masivas para encontrar errores después de que han ocurrido y se debe crear con calidad desde el principio. El proceso de mejora continua disminuye los costos que se derivan de cometer errores y después corregirlos. La producción de artículos de gran calidad también alienta la

satisfacción de los empleados, porque les permite sentirse realizados y enorgullecerse de su trabajo; a nadie le gusta producir basura.

Por tanto, es importante encontrar errores, y corregirlos, desde “su origen”, “donde se realiza el trabajo”

#### **4. Acabar con la costumbre de conceder negocios solo con base en el precio marcado.**

Deming aconseja a las compañías que no sigan teniendo relaciones de adversarios con sus proveedores y que, en cambio, establezcan relaciones duraderas con ellos. Argumenta que el precio no importa sino hasta que se vincula con una medición de la calidad que se adquiere. Los instrumentos estadísticos son muy importantes para que las compañías puedan evaluar la calidad de sus proveedores y las piezas adquiridas.

#### **5. Mejorar en forma constante y permanente el sistema de producción y los servicios.**

Según Deming, la obligación de la gerencia de buscar métodos para mejorar la calidad no termina jamás. Es de la opinión que las mejoras se presentan después de estudiar el proceso mismo, y no los defectos, y que el mejorar el proceso es responsabilidad de la dirección. En este sentido, el enfoque que se dirige hacia la reingeniería de las empresas es congruente con las enseñanzas de Deming.

#### **6. Instituir métodos modernos de capacitación en el trabajo**

En opinión de Deming, la capacitación abarca más que solo enseñar a los empleados a usar instrumentos para mejorar la calidad, por ejemplo el control estadístico de la calidad. La capacitación también consiste en asegurarse de que los trabajadores reciban los conocimientos y las habilidades necesarias para los trabajos que desempeñan.

## **7. Instituir un liderazgo**

Las acciones tradicionales de los supervisores no es adecuada, según Deming, quien afirma que los supervisores se limitan a indicarle a los trabajadores lo que deben hacer y a vigilar que lo hagan. Administran los premios y las sanciones, y aplican medidas disciplinarias cuando se necesita.

## **8. Acabar con el miedo**

Deming piensa que es importante que el miedo no impida a los empleados hacer preguntas, reportar problemas o manifestar ideas. Los empleados se deben sentir seguro para que se pueda perseguir la calidad, debidamente, en el centro de trabajo. Una cultura abierta, donde la gente no tema decir la verdad, es esencial.

## **9. Reducir las barreras entre las áreas staff**

Deming considera que las barreras existentes entre los departamentos funcionales son contraproducentes. Los empleados pueden mejorar su productividad conociendo más a los otros y coordinando sus esfuerzos, sea cual fuere su campo profesional. Las estructuras de las organizaciones tradicionales tienden a fomentar la competencia entre departamentos.

## **10. Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos de la fuerza de trabajo**

Deming dice que la meta general de las mejoras continuas debe reemplazar los letreros, lemas, etc. Que, presuntamente, son fuente de motivación o inspiración. Critica a las empresas que tratan de motivar a los empleados usando altavoces y tratados de inspiración, pues solo frustran a los empleados que no sienten aliento para hacer las cosas que el sistema administrativo existente les impide hacer.

### **11. Eliminar las cuotas numéricas.**

Deming es partidario de suprimir las cuotas, porque estas acaban por fomentar que la gente se concentre en la cantidad, muchas veces a expensas de la calidad. Las compañías deben enfocarse hacia problemas de calidad, en lugar de perseguir números ciegamente.

### **12. Retirar obstáculos para el orgullo en el trabajo**

Deming sostiene que se deben suprimir las calificaciones anuales o los sistemas de meritos. Si la gente, inherentemente, quiere trabajar bien, como presupone Deming, entonces no necesita estos sistemas de incentivos. Lo que necesita es ayuda para superar los obstáculos que presentan los materiales, el equipo y la capacitación inadecuados.

### **13. Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación**

Deming concede gran importancia a la capacitación. Esta incluye una preparación sólida respecto a los instrumentos y las técnicas del control de calidad, así como instrucción adicional sobre el trabajo en equipo y la filosofía de la cultura de la ACT.

### **14. Tomar medidas para lograr la transformación**

Según Deming, la organización entera debe trabajar unida para que triunfe la cultura de la calidad. Los altos directivos diseñan y aplican la estrategia y los trabajadores pueden cooperar para lograr una cultura de la ACT.

<b>PROCESOS DE CREDITOS</b>	Página 1
-----------------------------	----------

<b><u>GENERALIDADES DEL PROCESO CREDITO POPULAR</u></b>			
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Recepción y Revisión de Solicitud</b>	FECHA EDICIÓN: 08 DE ABRIL/ 2004	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO: <b>CREPOP-321</b>
	Nº EDICIÓN : 1	N ° REVISIÓN : 0	

**OBJETIVO** : Recepción y revisión de solicitud del cliente.

**AREAS INVOLUCRADAS** : Créditos

**RESPONSABLES** : Ejecutivo de Crédito, Colector

### **PASOS A SEGUIR**

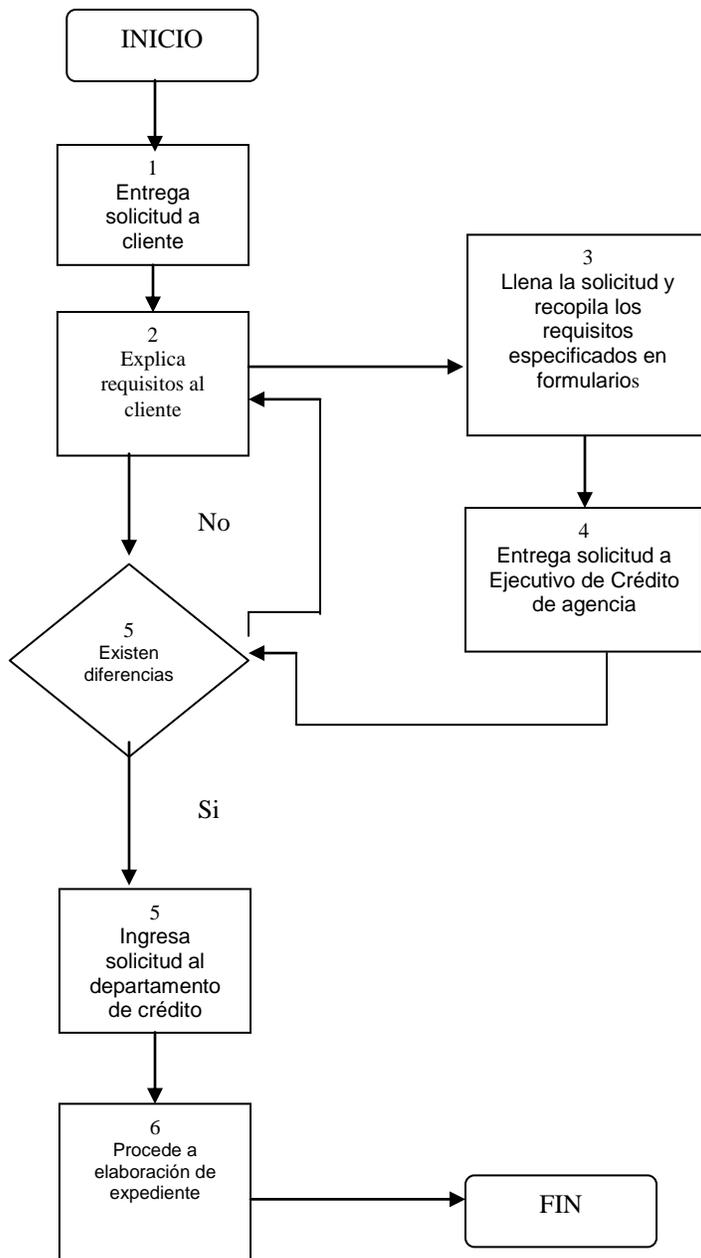
<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Anexos</b>
1	Ejecutivo de Crédito y colector	Entrega solicitud a cliente ya sea en sus puestos de trabajo o en la agencia donde el cliente la solicita	10 min.	Solicitud de Crédito
2	Ejecutivo de Crédito y colector	Explica al cliente acerca de los requisitos y como debe de llenar la solicitud.		
3	El Ejecutivo de crédito o colector	Da conocer los requerimientos y cantidad de fiadores Y/O garantías que necesita según el monto solicitado.		
4	El Ejecutivo de crédito o colector	Informa al cliente del tiempo de resolución partiendo de la fecha de recibida la solicitud.		
5	El ejecutivo de Crédito	Recibe y revisa la información que el cliente detalla en la solicitud, de no estar completa se le entrega al cliente de nuevo o se le ayuda a completarla satisfactoria mente.	30 min.	
6	El ejecutivo de Crédito	Si la solicitud ha sido completada satisfactoria se procede a elaborar el expediente.	15 min.	

<b>APROBADO POR:</b>	<b>VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04</b>
----------------------	--

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

Recepción y Revisión de solicitud

<b>Ejecutivo de Crédito y colector de Campo</b>	<b>cliente</b>	<b>Jefe de Operaciones</b>
---	----------------	----------------------------



<b>APROBADO POR:</b>	<b>VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04</b>
----------------------	--

**GENERALIDADES DEL PROCESO CREDITO POPULAR**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>ELABORACIÓN DE EXPEDIENTE DEL CREDITO</b>	FECHA EDICIÓN: 08 DE ABRIL/ 2004	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO: <b>CREPOP-322</b>
	Nº EDICIÓN : 1	N ° REVISIÓN : 0	

**OBJETIVO** : Elaborar una carpeta o expediente que  
: contenga toda la documentación del cliente.

**AREAS INVOLUCRADAS** : Créditos

**RESPONSABLES** : Ejecutiva de Credito

**PASOS A SEGUIR**

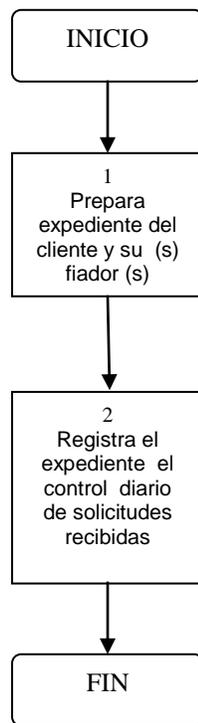
<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Anexos</b>
1	El ejecutivo de Crédito	Elabora un expediente que contiene la solicitud y referencia del cliente y el fiador	5 min	Hoja de referencias crediticias
2	Ejecutivo de crédito	Registra el expediente en el control diario de solicitudes recibidas	5 Min.	Hoja de referencias crediticias

APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO**  
**Elaboración DE EXPEDIENTE DE CLIENTE**

**EJECUTIVO DE CREDITO**



APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04

**GENERALIDADES DEL PROCESO CREDITO POPULAR**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:  <b>VISITA DE CONSTATAACION</b>	FECHA EDICIÓN: 08 DE ABRIL/ 2004	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO:  <b>CREPOP-323</b>
	Nº EDICIÓN : 1	Nº REVISIÓN : 0	

- OBJETIVO** : Validar en el puesto de Trabajo los datos : presentados por el cliente tanto de sus garantías como de sus fiadores.
- AREAS INVOLUCRADAS** : Créditos
- RESPONSABLES** : Ejecutivo de Crédito

**PASOS A SEGUIR**

<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Anexos</b>
1	Ejecutivo de Crédito	Visita el puesto de trabajo del cliente	Tiempo total 1 hrs..	Solicitud de Crédito Y Hoja de visita de constatación.
2	Ejecutivo de Crédito	Valida el inventario del cliente.		
3	Ejecutivo de Crédito	Evidencia las garantías que el cliente a detallado de ser el caso.		
4	Ejecutivo de Crédito	Anexa hoja de visita de constatación al expediente		
5	Ejecutivo de Crédito	Envía la solicitud al jefe de operaciones, de no existir ninguna anomalía		
6	Ejecutivo de Crédito	Inicia el proceso de precalificación de solicitud		

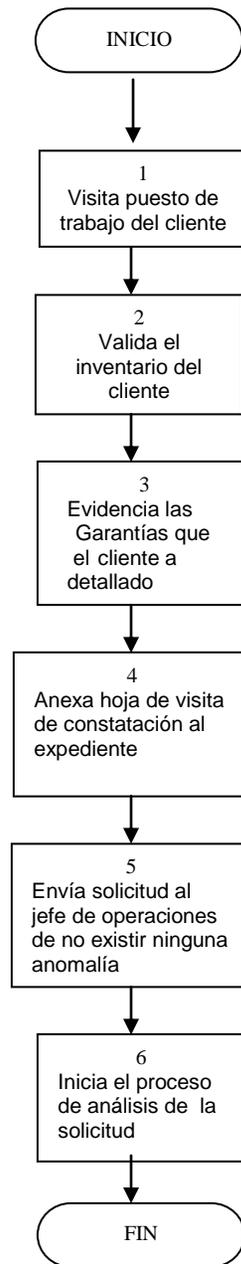
**APROBADO POR:**

**VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04**

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

Visita de Constatación

Ejecutivo de Crédito



APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04

**GENERALIDADES DEL PROCESO CREDITO POPULAR**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:  <b>INVESTIGACIÓN DEL CLIENTE EN LA CENTRAL DE RIESGO</b>	FECHA EDICIÓN: 08 DE ABRIL/ 2004	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO:  <b>CREPOP-331</b>
	Nº EDICIÓN : 1	Nº REVISIÓN : 0	

- OBJETIVO** : Obtener vía electrónica las referencias crediticias del cliente y su fiador.
- AREAS INVOLUCRADAS** : Créditos
- RESPONSABLES** : Ejecutivo de Crédito

**PASOS A SEGUIR**

Pasos	Responsable	Descripción	Tiempo	Anexos
1	Ejecutivo de Crédito	Solicita vía electrónica la calificación del crédito a la Central de Riesgo de FEDECREDITO.	5min.	Hoja de calificación DICOM
2	Ejecutivo de Crédito	Ingresa a página web de DICOM para consultar record crediticio .	10 min	Hoja de calificación FEDECREDITO
3	Ejecutivo de Crédito	Imprime resultado. De DICOM	5 min	
4	Ejecutivo de Crédito	Espera resolución de Central de Riesgo de FEDECREDITO.	24 hrs	
5	Ejecutivo de Crédito	Imprime resultados de Central de Riesgo de FEDECREDITO	10 min	

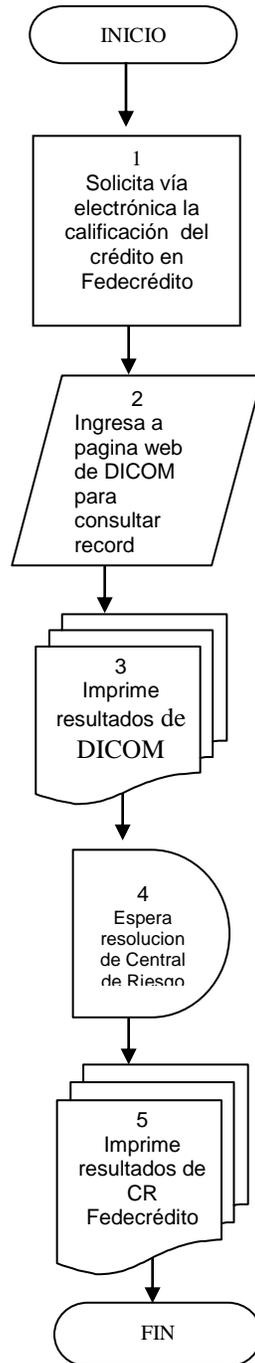
**APROBADO POR:**

**VIGENCIA A PARTI R DE : 01-07-04**

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

INVESTIGACIÓN DEL CLIENTE EN LA CENTRAL DE RIESGOS

Ejecutivo de Crédito



APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTI R DE : 01-07-04

**GENERALIDADES DEL PROCESO CREDITO POPULAR**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:  <b>SOLICITUD TELEFÓNICA DE REFERENCIAS</b>	FECHA EDICIÓN: 08 DE ABRIL/ 2004	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO:  <b>CREPOP-332</b>
	Nº EDICIÓN : 1	N ° REVISIÓN : 0	

- OBJETIVO** : Obtener vía telefónica las referencias crediticias del cliente y su fiador.
- AREAS INVOLUCRADAS** : Créditos
- RESPONSABLES** : Ejecutivo de Crédito

**PASOS A SEGUIR**

Pasos	Responsable	Descripción	Tiempo	Anexos
1	Ejecutiva de Crédito	Contacta a las referencias personales del cliente	10min.	
2	Ejecutiva de Crédito	Registra la información recibida, confrontando con solicitud y anotando persona contactada.		
3	Ejecutiva de Crédito	Contacta a proveedores de solicitante de los créditos para corroborar datos.	10 min	
4	Ejecutiva de Crédito	Registra la información recibida en expediente.		

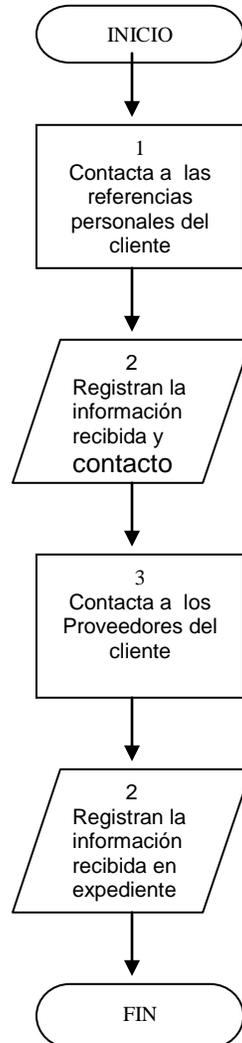
**APROBADO POR:**

**VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04**

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

SOLICITUD TELEFÓNICA DE REFERENCIAS

Ejecutivo de Crédito



APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04

**GENERALIDADES DEL PROCESO CREDITO POPULAR**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:  <b>INVESTIGACIÓN DE LAS GARANTIAS DEL CLIENTE (FIADOR)</b>	FECHA EDICIÓN: 08 DE ABRIL/ 2004	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO:  <b>CREPOP-333</b>
	N° EDICIÓN : 1	N ° REVISIÓN : 0	

- OBJETIVO** : Obtener vía telefónica las referencias laborales del fiador.
- AREAS INVOLUCRADAS** : Créditos
- RESPONSABLES** : Ejecutivo de Crédito

**PASOS A SEGUIR**

Pasos	Responsable	Descripción	Tiempo	Anexos
1	Ejecutiva de Crédito	Contacta a las referencias personales de los fiadores.	10min.	
2	Ejecutiva de Crédito	Registra la información recibida, confrontando con solicitud y anotando persona contactada.		
3	Ejecutiva de Crédito	Contacta a empresa del fiador para corroborar salario y antigüedad de trabajo.	10 min	
4	Ejecutiva de Crédito	Registra la información recibida en expediente.		

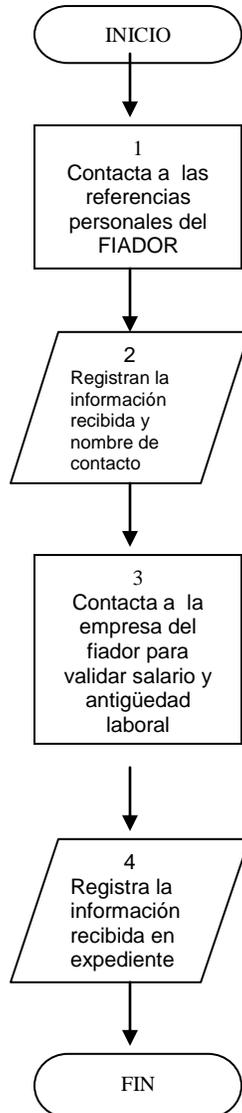
APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTI R DE : 01-07-04

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

INVESTIGACIÓN DE LAS GARANTIAS DEL CLIENTE (FIADOR)

Ejecutivo de Crédito



APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTI R DE : 01-07-04

**GENERALIDADES DEL PROCESO CREDITO POPULAR**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:  <b>INVESTIGACIÓN DE LAS GARANTIAS DEL CLIENTE HIPOTECARIO)</b>	FECHA EDICIÓN: 08 DE ABRIL/ 2004	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO:  <b>CREPOP-334</b>
	Nº EDICIÓN : 1	Nº REVISIÓN : 0	

- OBJETIVO** : Validar las garantías del cliente o solicitante para efectos hipotecarios.
- AREAS INVOLUCRADAS** : Depto. Crédito, Depto. Legal, Peritaje, Gerencia Financiera
- RESPONSABLES** : Ejecutivo de Crédito, Perito Valuador.

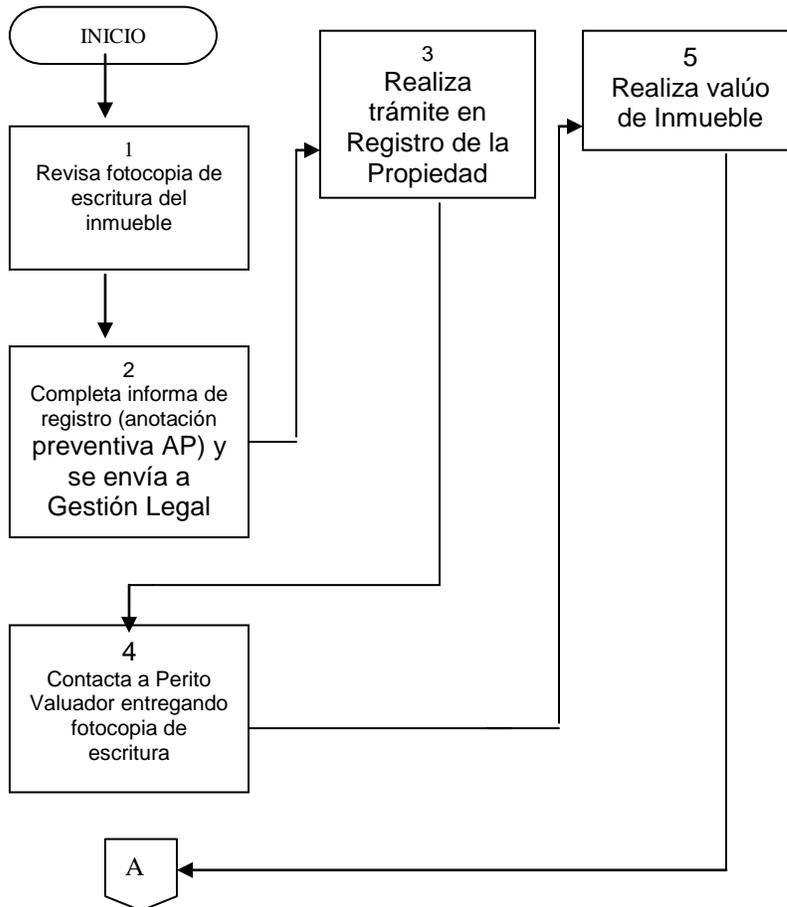
**PASOS A SEGUIR**

<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Anexos</b>
1	Ejecutiva de Crédito	Revisa fotocopia de escritura del inmueble.	5min.	
2	Ejecutiva de Crédito	Completa informa de registro (anotación preventiva AP) y se envía a Gestión Legal para trámite en el Registro de la Propiedad.	5 min	Formato de AP
3	Depto de Gestión Legal	Realiza trámite en Registro de la Propiedad.	3 días	
4	Ejecutiva de Crédito	Contacta a Perito Valuador entregando fotocopia de escritura.	5 min	
5	Perito Valuador	Realiza valúo de Inmueble.	5 días	
6	Ejecutiva de Crédito	Recibe AP firmada por Gestión Legal que esta libre de gravamen.	5 min	
7	Ejecutiva de Crédito	Recibe valúo de Perito Valuador	5 min	
8	Ejecutiva de Crédito	Contacta a Colaborador de Gerencia Financiera para trámite seguro de residencia con SISA.	5 min	Formato de valúo.
<b>APROBADO POR:</b>			<b>VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04</b>	

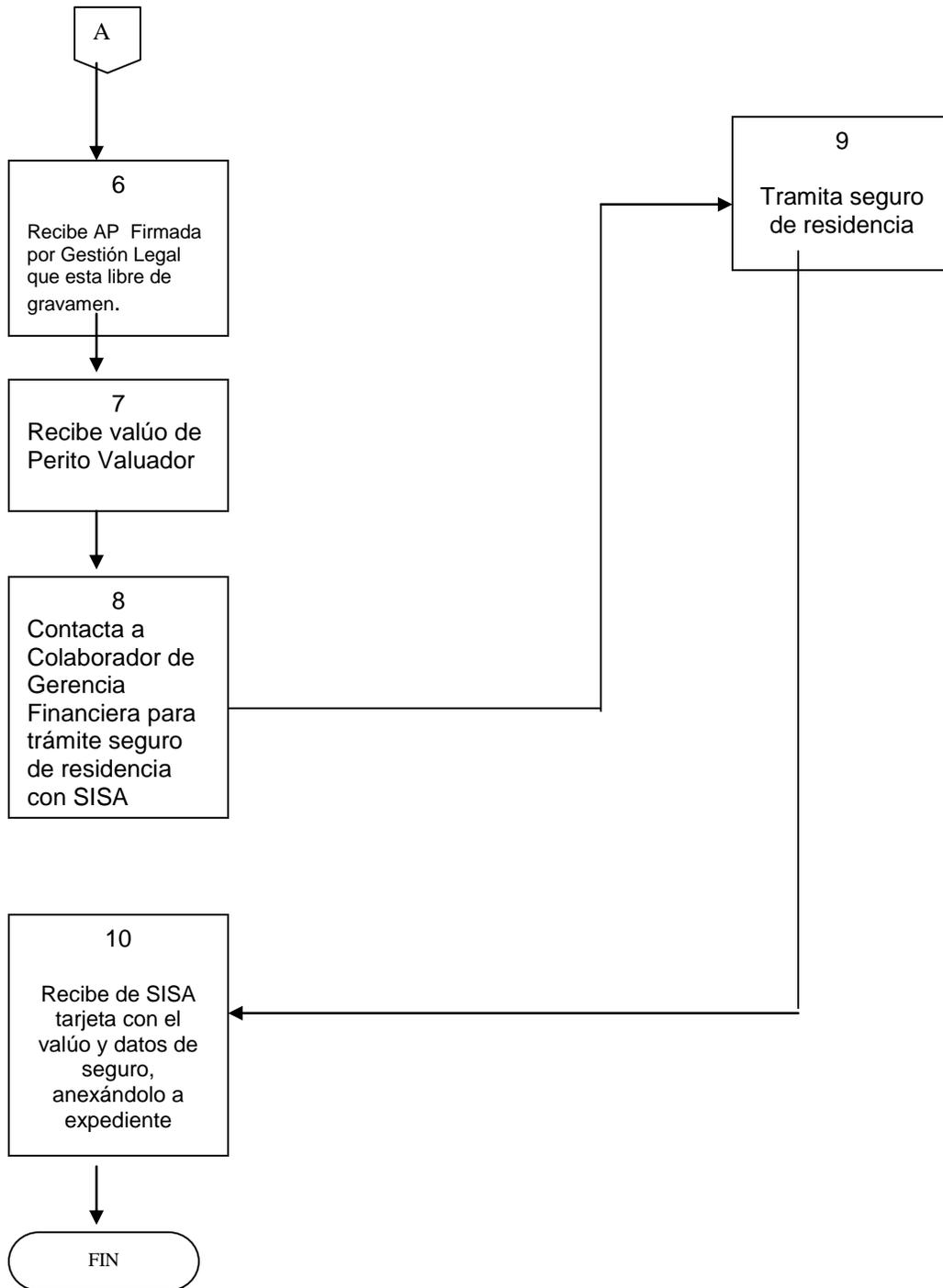
Pasos	Responsable	Descripción	Tiempo	Anexos
9	Colaborador de Gerencia Financiera	Tramita seguro de residencia	3 dias	
10	Ejecutivo de Crédito	Recibe de SISA tarjeta con el valúo y datos de seguro, anexándolo a expediente.	5 min	

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

<b>INVESTIGACIÓN DE LAS GARANTIAS DEL CLIENTE (HIPOTECARIO)</b>			
Ejecutivo de Credito	Depto. Legal	Perito	Gerencia Financiera



<b>APROBADO POR:</b>	<b>VIGENCIA A PARTI R DE : 01-07-04</b>
----------------------	---



**GENERALIDADES DEL PROCESO CREDITO POPULAR**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>INVESTIGACIÓN DE LAS GARANTIAS DEL CLIENTE (PRENDARIO)</b>	FECHA EDICIÓN: 08 DE ABRIL/ 2004	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO: <b>CREDOP-335</b>
	N° EDICIÓN : 1	N ° REVISIÓN : 0	

- OBJETIVO** : Validar las garantías del cliente o solicitante para efectos Prendario(Vehículo a cuenta).
- AREAS INVOLUCRADAS** : Depto. Crédito, Depto. Legal, Peritaje, Gerencia Financiera
- RESPONSABLES** : Ejecutivo de Crédito.

**PASOS A SEGUIR**

Pasos	Responsable	Descripción	Tiempo	Anexos
1	Ejecutiva de Crédito	Se contacta tramitador para investigación de vehículo en SERTRACEN	5 min	
2	Tramitador	Investiga en SERTRACEN si el vehículo esquelas, corroboración de propietario, renovación de tarjeta y que no esté gravado con otra institución.	1 día	
3	Ejecutivo de Crédito	Recibe información de tramitador y lo anexa a expediente.	5 min	
4	Ejecutiva de Crédito	Contacta a Colaborador de Gerencia Financiera para que realice el valúo y se tramite seguro de vehículo.	5 min	
5	Colaborador de Gerencia Financiera	Tramita valúo y seguro.	3 días	
6	Ejecutiva de Crédito	Recibe de SISA tarjeta con el valúo y datos de seguro, anexándolo a expediente.	5 min	

**APROBADO POR:**

**VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04**

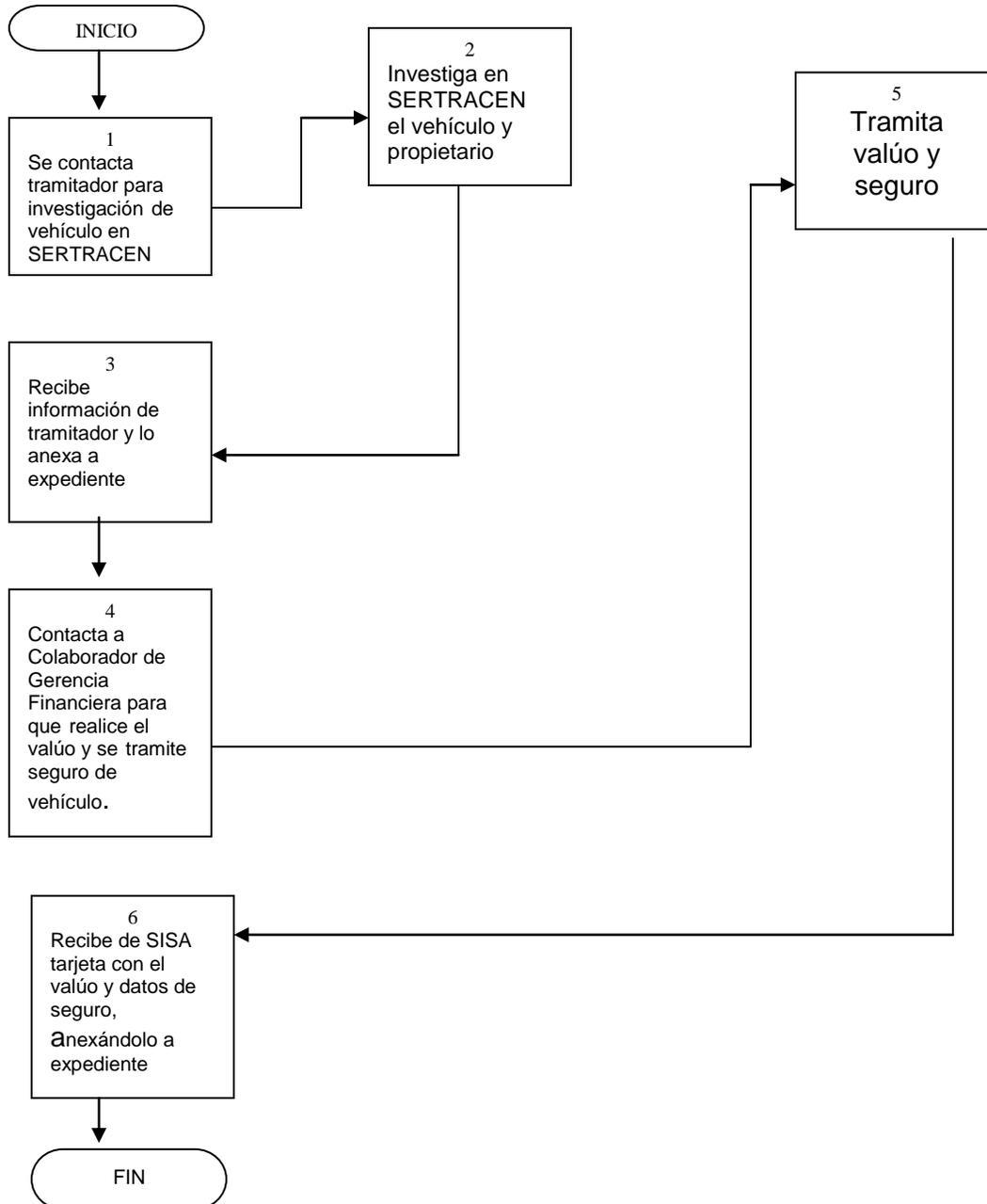
FLUJOGRAMA DEL PROCESO

INVESTIGACIÓN DE LAS GARANTIAS DEL CLIENTE (PRENDARIO)

Ejecutivo de Credito

Tramitador

Colaborador de Gerencia Financiera



APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04

**GENERALIDADES DEL PROCESO CREDITO POPULAR**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:  <b>INVESTIGACIÓN DE LAS GARANTIAS DEL CLIENTE (DACION EN PAGO)</b>	FECHA EDICIÓN: 08 DE ABRIL/ 2004	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO:  <b>CREPOP-336</b>
	N° EDICIÓN : 1	N ° REVISIÓN : 0	

**OBJETIVO**

: Validar las garantías del cliente o solicitante para efectos de dacion en pago..

**AREAS INVOLUCRADAS**

: Créditos.

**RESPONSABLES**

: Ejecutivo de Crédito.

**PASOS A SEGUIR**

<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Anexos</b>
1	Ejecutiva de Crédito	Se traslada a vivienda de interesado.	20 min	
2	Ejecutivo de Crédito	Realiza inventario de electrodomésticos y muebles, registrando características.	20 min	
3	Ejecutiva de Crédito	Anexa inventario de dación a expediente.	5 min	

**APROBADO POR:**

**VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04**

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

INVESTIGACIÓN DE LAS GARANTIAS DEL CLIENTE (DACION EN PAGO)

Ejecutiva de Crédito.



APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04

**GENERALIDADES DEL PROCESO CREDITO POPULAR**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:  INVESTIGACIÓN DE LAS GARANTIAS DEL CLIENTE (AHORRO)	FECHA EDICIÓN: 08 DE ABRIL/ 2004	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO:  CREDOP-337
	Nº EDICIÓN : 1	N ° REVISIÓN : 0	

**OBJETIVO**

: Validar las garantías del cliente o solicitante para efectos de Ahorro..

**AREAS INVOLUCRADAS**

: Créditos

**RESPONSABLES**

: Ejecutivo de Crédito.

**PASOS A SEGUIR**

Pasos	Responsable	Descripción	Tiempo	Anexos
1	Ejecutiva de Crédito	Se solicita a Usuario que realice depósito de ahorro.	5 min	
2	Colaborador de Agencia	Apertura número de préstamos para referencia de ahorro.	5 min	
3	Usuario	Realiza depósito de ahorro.	5 min	
4	Ejecutiva de Crédito.	Anexa copia de comprobante al expediente.	5 min	

APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTI R DE : 01-07-04

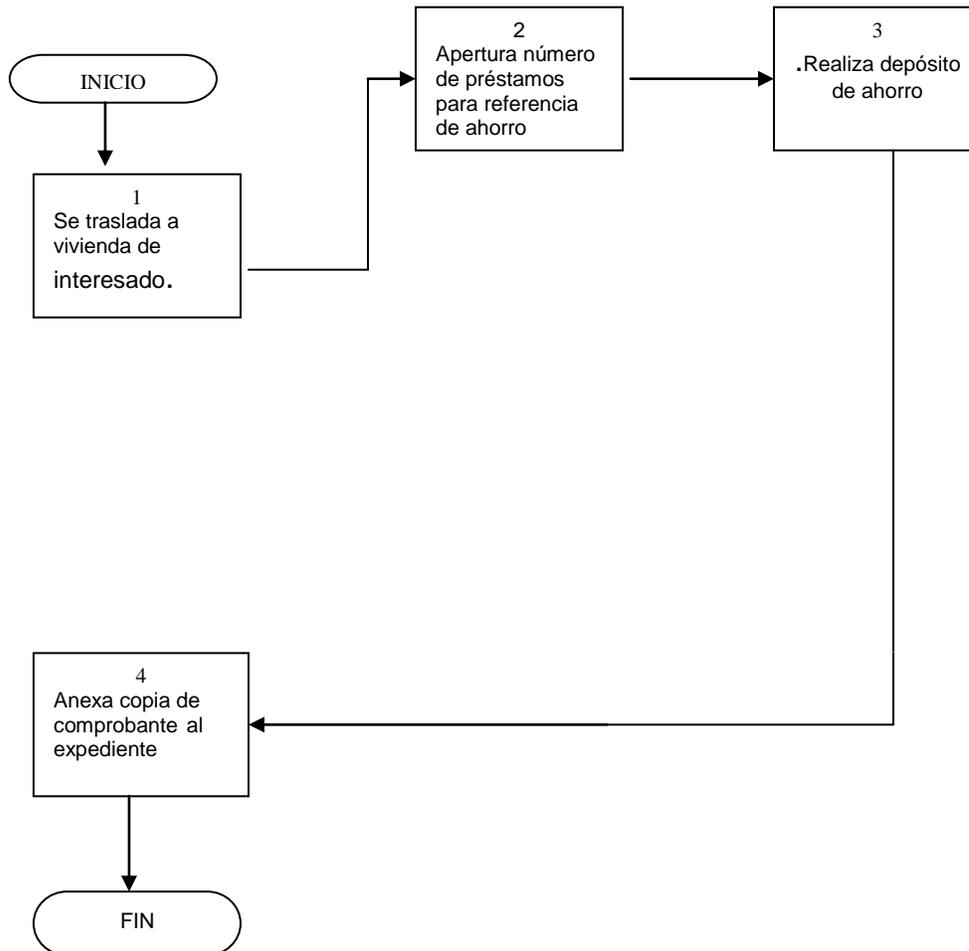
FLUJOGRAMA DEL PROCESO

INVESTIGACIÓN DE LAS GARANTIAS DEL CLIENTE (AHORRO)

Ejecutivo de Crédito

Colaborador de Agencia

Usuario



APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04

**GENERALIDADES DEL PROCESO CREDITO POPULAR**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:  <b>ANÁLISIS DE SOLICITUD.</b>	FECHA EDICIÓN: 08 DE ABRIL/ 2004	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO:  <b>CREPOP-338</b>
	Nº EDICIÓN : 1	Nº REVISIÓN : 0	

**OBJETIVO** : Obtener un análisis completo tanto de los datos generales del cliente como datos financieros de su negocio.

**AREAS INVOLUCRADAS** : Créditos

**RESPONSABLES** : Ejecutivo de Crédito.

**PASOS A SEGUIR**

Pasos	Responsable	Descripción	Tiempo	Anexos
1	Ejecutiva de Crédito	Completa formato de análisis, completando los datos financieros del negocio.	15 min	
2	Ejecutiva de Crédito	Confronta con las políticas de crédito popular.	5 min	
3	Ejecutiva de Crédito	Completa formato con los comentarios resultantes del análisis realizado.	5 min	
4	Ejecutiva de Crédito	Imprime formato de análisis de crédito.	5 min	
5	Ejecutiva de Crédito	Anexa a expediente análisis del crédito.	5 min	

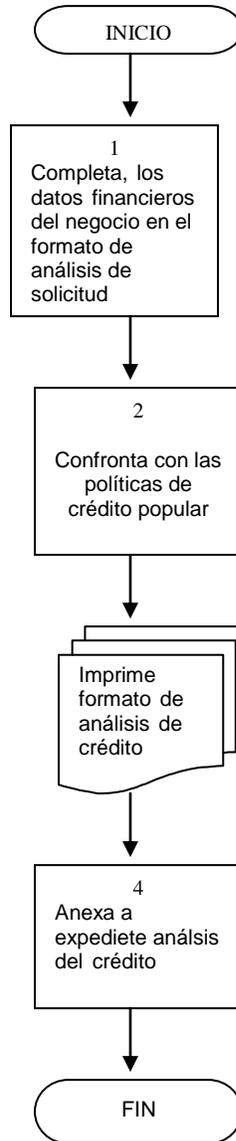
**APROBADO POR:**

**VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04**

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

ANÁLISIS DE SOLICITUD

Ejecutiva de Crédito.



APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04

**GENERALIDADES DEL PROCESO CREDITO POPULAR**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:  <b>CREDITO EN SUSPENSO.</b>	FECHA EDICIÓN: 08 DE ABRIL/ 2004	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO:  <b>CREPOP-341</b>
	Nº EDICIÓN : 1	N ° REVISIÓN : 0	

- OBJETIVO** : Detener el proceso de aprobación de un crédito por documentación incompleta por parte del solicitante.
- AREAS INVOLUCRADAS** : Créditos, Comité de Créditos
- RESPONSABLES** : Ejecutivo de Crédito, Comité de Créditos

**PASOS A SEGUIR**

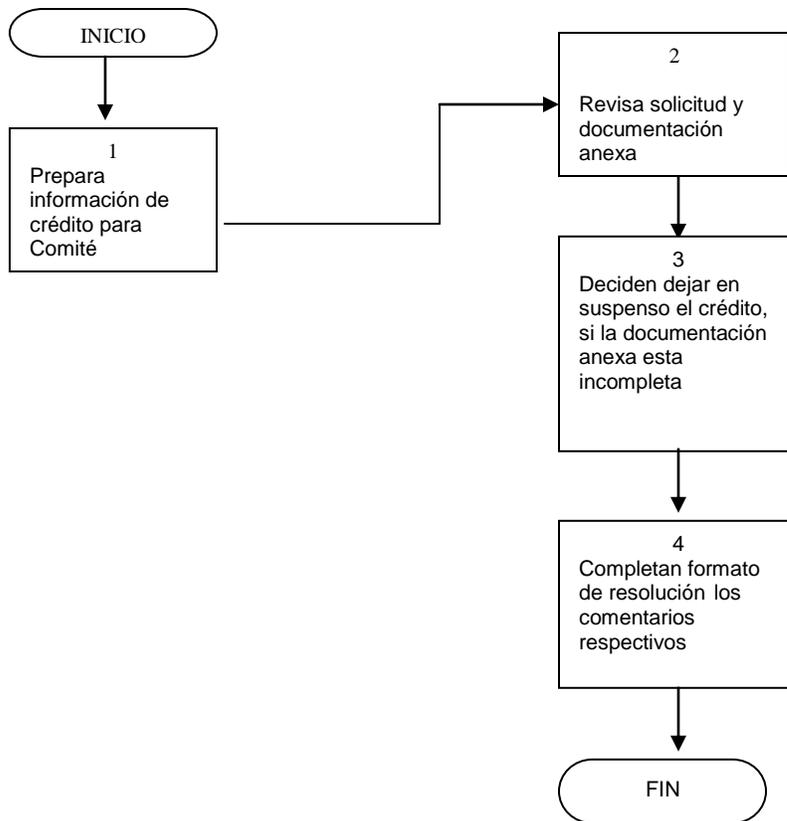
<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Anexos</b>
1	Ejecutiva de Crédito	Prepara información de crédito para Comité.	10 min	
2	Comité	Revisa solicitud y documentación anexa.	10 min	
3	Comité	Deciden dejar en suspenso el crédito, si la documentación anexa esta incompleta.	15 min	
4	Comité	Completan formato de resolución los comentarios respectivos.	10 min	

**APROBADO POR:**

**VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04**

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

CREDITO EN SUSPENSO	
Ejecutivo de Crédito	Comité de Créditos



APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04

**GENERALIDADES DEL PROCESO CREDITO POPULAR**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:  <b>CREDITO DENEGADO.</b>	FECHA EDICIÓN: 08 DE ABRIL/ 2004	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO:  <b>CREPOP-342</b>
	Nº EDICIÓN : 1	N ° REVISIÓN : 0	

**OBJETIVO**

: Denegación total de un crédito por incapacidad de pago.

**AREAS INVOLUCRADAS**

: Créditos, Comité de Créditos

**RESPONSABLES**

: Ejecutivo de Crédito, Comité de Créditos

**PASOS A SEGUIR**

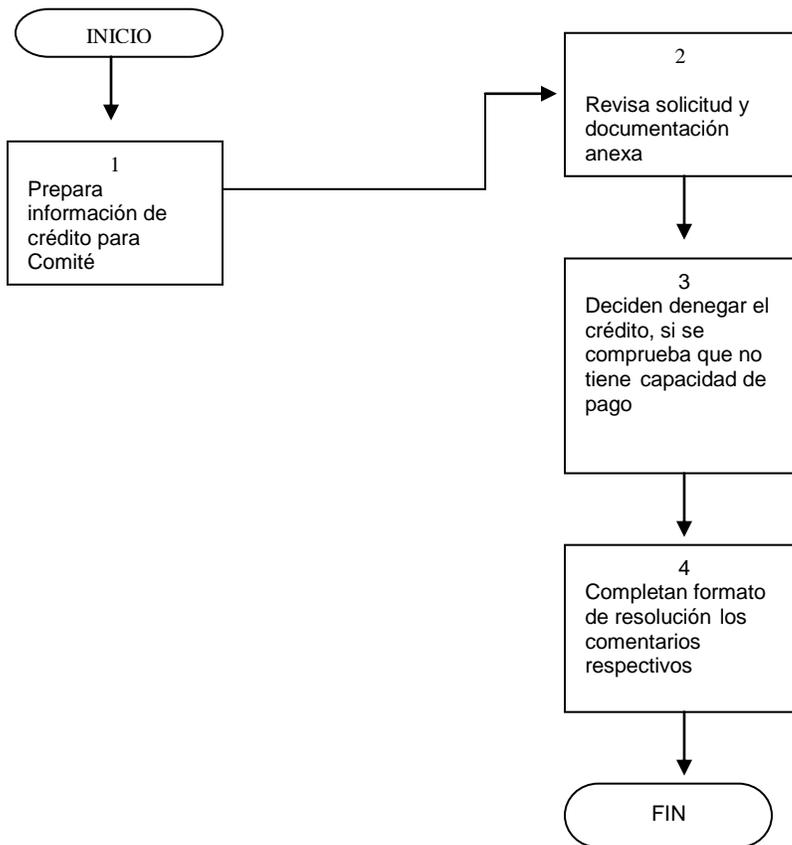
<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Anexos</b>
1	Ejecutiva de Crédito	Prepara información de crédito para Comité.	10 min	
2	Comité	Revisa solicitud y documentación anexa.	10 min	
3	Comité	Deciden denegar el crédito, si se comprueba que no tiene capacidad de pago.	15 min	
4	Comité	Completan formato de resolución los comentarios respectivos.	10 min	

**APROBADO POR:**

**VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04**

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

CREDITO DENEGADO	
Ejecutivo de Crédito	Comité de Crédito



APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04

**GENERALIDADES DEL PROCESO CREDITO POPULAR**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:  <b>CREDITO APROBADO.</b>	FECHA EDICIÓN: 08 DE ABRIL/ 2004	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO:  <b>CREPOP-343</b>
	Nº EDICIÓN : 1	Nº REVISIÓN : 0	

**OBJETIVO** : Aprobación total del crédito.  
**AREAS INVOLUCRADAS** : Créditos, Comité de Crédito  
**RESPONSABLES** : Ejecutivo de Crédito, Comité de Crédito

**PASOS A SEGUIR**

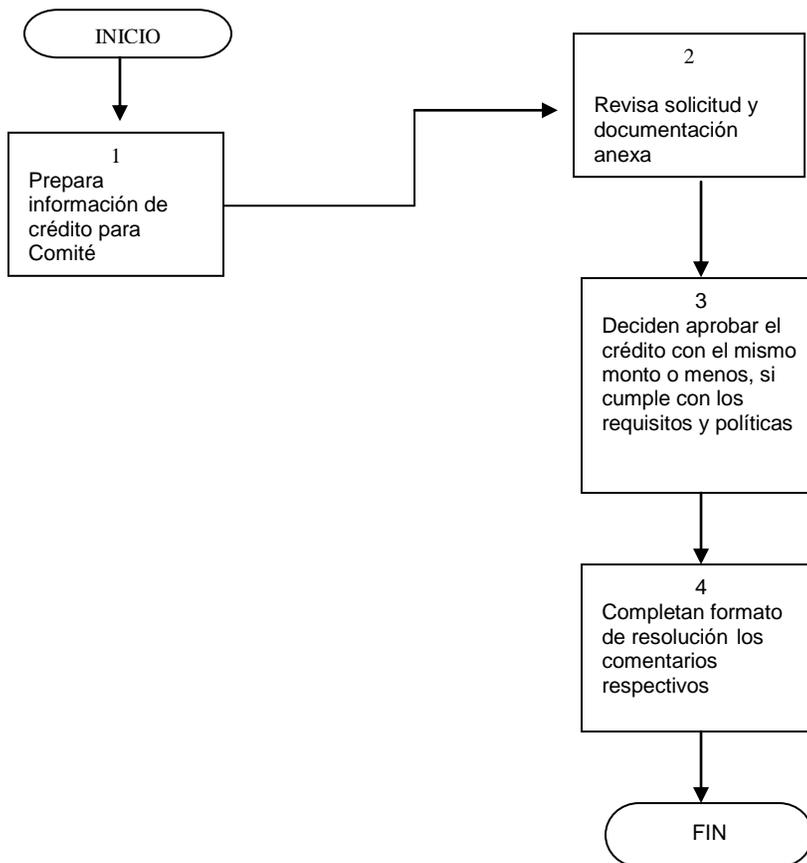
<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Anexos</b>
1	Ejecutiva de Crédito	Prepara información de crédito para Comité.	10 min	
2	Comité	Revisa solicitud y documentación anexa.	10 min	
3	Comité	Deciden aprobar el crédito con el mismo monto o menos, si cumple con los requisitos y políticas.	15 min	
4	Comité	Completan formato de resolución detallando plazo, monto y forma de pago.	10 min	

APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

CREDITO APROBADO	
Ejecutivo de Crédito	Comité de Crédito



APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04

**GENERALIDADES DEL PROCESO CREDITO POPULAR**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:  <b>INGRESO DE DATOS GENERALES EN BASE DE CLIENTES.</b>	FECHA EDICIÓN: 08 DE ABRIL/ 2004	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO:  <b>CREPOP-351</b>
	N° EDICIÓN : 1	N ° REVISIÓN : 0	

- OBJETIVO** : Ingresar en la base de clientes los datos generales del cliente (solicitante)
- AREAS INVOLUCRADAS** : Créditos
- RESPONSABLES** : Colaborador de Crédito

**PASOS A SEGUIR**

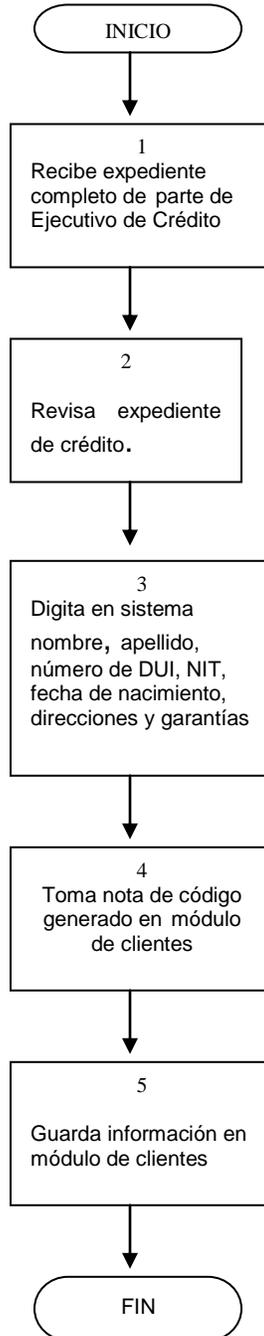
<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Anexos</b>
1	Colaborador de Créditos	Recibe expediente completo de parte de Ejecutivo de Crédito.	5 min	
2	Colaborador de Créditos	Revisa expediente de crédito.	5 min	
3	Colaborador de Créditos	Digita en sistema nombre, apellido, número de DUI, NIT, fecha de nacimiento, direcciones y garantías.	10 min	
4	Colaborador de Créditos	Toma nota de código generado en módulo de clientes.	2 min	
5	Colaborador de Créditos	Guarda información en módulo de clientes.	1 min	

**APROBADO POR:**

**VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04**

FLUJOGRAMA DEL PROCESO.

INGRESO DE DATOS GENERALES EN BASE DE CLIENTES  
COLABORADOR DE CREDITO



APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04

**GENERALIDADES DEL PROCESO CREDITO POPULAR**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	FECHA EDICIÓN: 08 DE ABRIL/ 2004	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO:
<b>INGRESO DE SOLICITUD EN SISTEMA DE CREDITO POPULAR.</b>	Nº EDICIÓN : 1	N ° REVISIÓN : 0	<b>CREPOP-352</b>

- OBJETIVO** : Ingresar la solicitud del cliente en el sistema de crédito popular
- AREAS INVOLUCRADAS** : Área de crédito popular
- RESPONSABLES** : Colaborador de Crédito

**PASOS A SEGUIR**

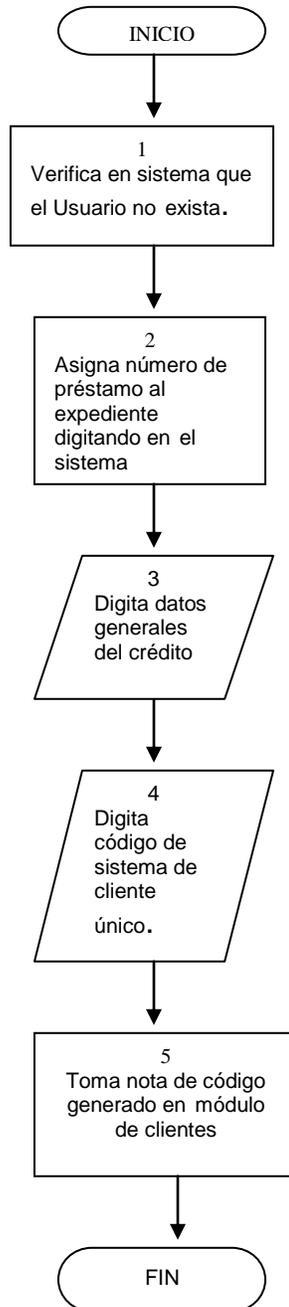
Pasos	Responsable	Descripción	Tiempo	Anexos
1	Colaborador de Créditos	Verifica en sistema que el Usuario no exista.	2 min	
2	Colaborador de Créditos	Asigna número de préstamo al expediente digitando en el sistema.	2 min	
3	Colaborador de Créditos	Digita datos generales del crédito.	10 min	
4	Colaborador de Créditos	Digita código de sistema de cliente único.	1 min	
5	Colaborador de Créditos	Guarda información en sistema de crédito popular.	1 min	

APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTI R DE : 01-07-04

FLUJOGRAMA DEL PROCESO.

INGRESO DE SOLICITUD EN SISTEMA DE CREDITO POPULAR  
COLABORADOR DE CREDITO



APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04

**GENERALIDADES DEL PROCESO CREDITO POPULAR**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	FECHA EDICIÓN: 08 DE ABRIL/ 2004	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO:
PREPARACIÓN DE FINANCIAMIENTO.	Nº EDICIÓN : 1	Nº REVISIÓN : 0	CREPOP-353

- OBJETIVO** : Preparar toda la documentación necesaria para el financiamiento
- AREAS INVOLUCRADAS** : Área de crédito popular
- RESPONSABLES** : Colaborador de Crédito

**PASOS A SEGUIR**

Pasos	Responsable	Descripción	Tiempo	Anexos
1	Colaborador de Créditos	Realiza proceso de generación de financiamiento en sistema.	5 min	
2	Colaborador de Créditos	Genera viñetas en sistema de crédito popular	5 min	
3	Colaborador de Créditos	Imprime viñeta	3 min	Anexo viñeta
4	Colaborador de Créditos	Genera en sistema de crédito popular boletas de primas de seguro.	5 min	
5	Colaborador de Créditos	Imprime boleta.	3 min	Anexo boleta
6	Colaborador de Créditos	Elabora boleta para cobro de acciones.	5 min	

APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04

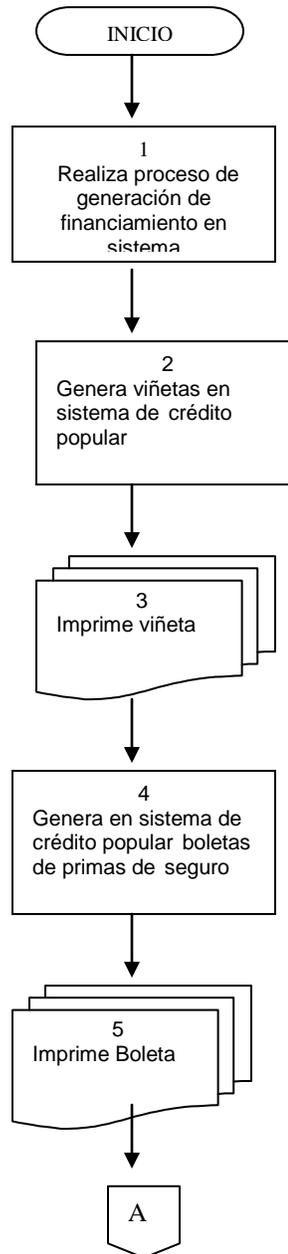
7	Colaborador de Créditos	Traslada información del sistema de crédito popular a sistema de ahorro para capital de trabajo.	4 min	
8	Colaborador de Créditos	Realiza procesos de verificación, para detectar que el nuevo Usuario no tenga libreta creada.	5 min	
9	Colaborador de Créditos	Asigna número de cuenta de ahorros en sistema.	4 min	
10	Colaborador de Créditos	Genera libreta de ahorro en sistema	3 min	
11	Colaborador de Créditos	Imprime libreta	2 min	
12	Colaborador de Créditos	Imprime reporte de recibido, solicitando a Usuario la firma.	3 min	

APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04

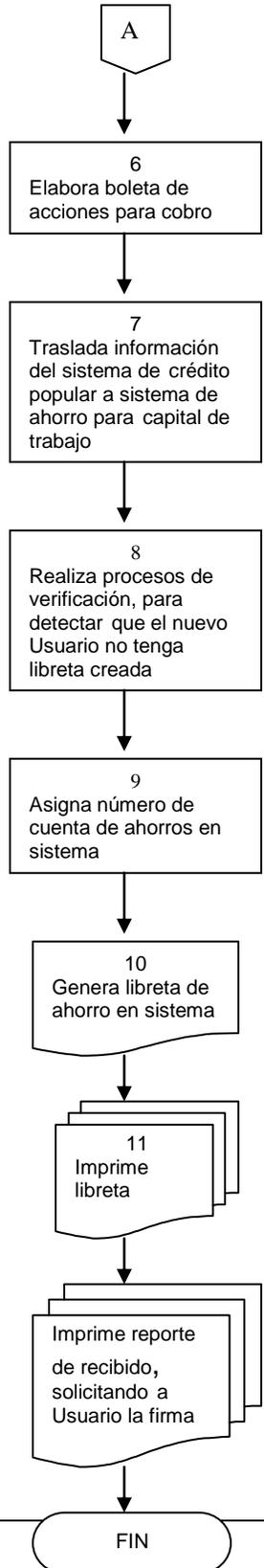
FLUJOGRAMA DEL PROCESO.

INGRESO DE SOLICITUD EN SISTEMA DE CREDITO POPULAR  
COLABORADOR DE CREDITOS



APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04



APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04

**GENERALIDADES DEL PROCESO CREDITO POPULAR**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	FECHA EDICIÓN: 08 DE ABRIL/ 2004	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO:  <b>CREPOP-354</b>
ENTREGA DE FINANCIAMIENTO.	Nº EDICIÓN : 1	Nº REVISIÓN : 0	

**OBJETIVO** : Entregar al cliente el financiamiento.  
**AREAS INVOLUCRADAS** : Área de crédito popular  
**RESPONSABLES** : Colaborador de Crédito, Cajera

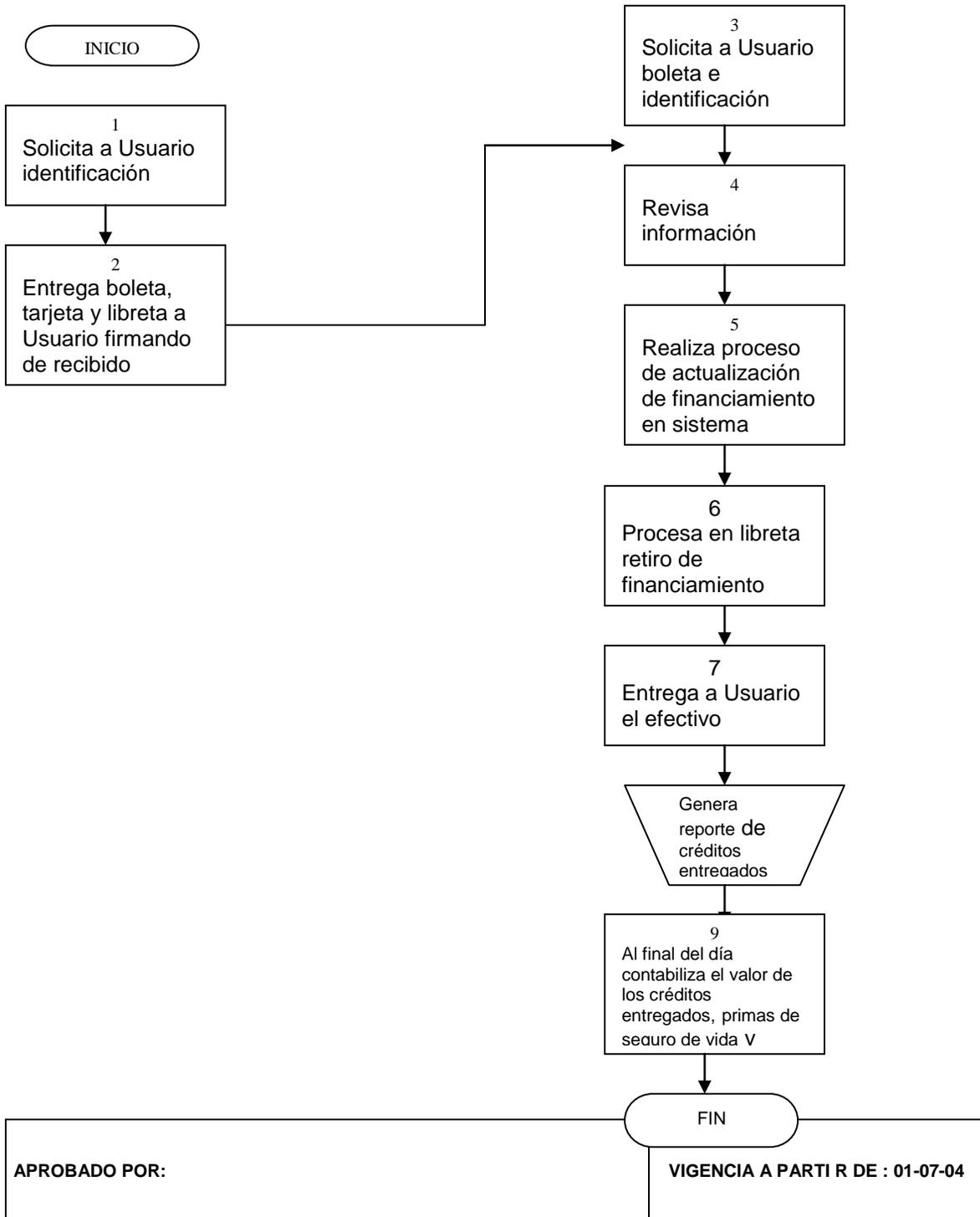
**PASOS A SEGUIR**

Pasos	Responsable	Descripción	Tiempo	Anexos
1	Colaborador de Créditos	Solicita a Usuario identificación.	1 min	
2	Colaborador de Créditos	Entrega boleta, tarjeta y libreta a Usuario firmando de recibido.	4 min	
3	Cajera	Solicita a Usuario boleta e identificación.	1 min	
4	Cajera	Revisa información.	1 min	
5	Cajera	Realiza proceso de actualización de financiamiento en sistema.	4 min	
6	Cajera	Procesa en libreta retiro de financiamiento.	4 min	
7	Cajera	Entrega a Usuario el efectivo	5 min	
8	Cajera	Genera reporte de créditos entregados.	4 min	
9	Cajera	Al final del día contabiliza el valor de los créditos entregados, primas de seguro de vida y acciones.	10 min	

**APROBADO POR:**

**VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04**

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



**GENERALIDADES DEL PROCESO CREDITO POPULAR**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:  <b>ELABORACIÓN DE LETRA DE CAMBIO.</b>	FECHA EDICIÓN: 08 DE ABRIL/ 2004	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO:  <b>CREPOP-361</b>
	Nº EDICIÓN : 1	Nº REVISIÓN : 0	

- OBJETIVO** : La elaboración de la letra de cambio que firmara el cliente (solicitante).
- AREAS INVOLUCRADAS** : Área de crédito popular
- RESPONSABLES** : Colaborador de Crédito

**PASOS A SEGUIR**

<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Anexos</b>
1	Colaborador de Créditos	En base a la documentación del expediente, completa letra de cambio con datos generales.	4 min	Anexo letra de cambio
2	Colaborador de Créditos	Solicita a Usuario que firme pagaré.	2 min	
3	Colaborador de Créditos	Archiva letra de cambio en el expediente.	2 min	

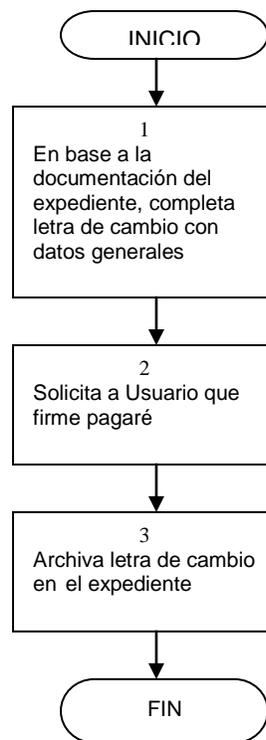
**APROBADO POR:**

**VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04**

FLUJOGRAMA DEL PROCESO.

ELABORACIÓN DE LETRA DE CAMBIO

Colaborador de Créditos



APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04

**GENERALIDADES DEL PROCESO CREDITO POPULAR**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	FECHA EDICIÓN: 08 DE ABRIL/ 2004	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO:
<b>ELABORACIÓN DE PAGARE Y CONTRATO DE CREDITOS</b>	Nº EDICIÓN : 1	N ° REVISIÓN : 0	<b>CREPOP-362</b>

- OBJETIVO** : La elaboración de pagare y contrato de créditos .
- AREAS INVOLUCRADAS** : Área de crédito popular
- RESPONSABLES** : Colaborador de Crédito

**PASOS A SEGUIR**

Pasos	Responsable	Descripción	Tiempo	Anexos
1	Colaborador de Créditos	Ingresar a sistema de contrato y pagarés.	1 min	
2	Colaborador de Créditos	Selección opción elaborar contrato y pagaré de crédito popular.	1 min	Anexo pagaré
3	Colaborador de Créditos	Digita en sistema número de préstamo.	2 min	Anexo contrato
4	Colaborador de Créditos	Realiza en sistema búsqueda de información de crédito popular, necesario para el contrato y pagaré	2 min	
5	Colaborador de Créditos	Digita en formato de contrato fuente de fondos, destino del crédito, apoderado de Caja de Crédito.	2 min	
6	Colaborador de Créditos	Activa opción generar para que traslade el contrato y pagaré a Word.	1 min	
7	Colaborador de Créditos	Imprime contrato y pagaré.	1 min	

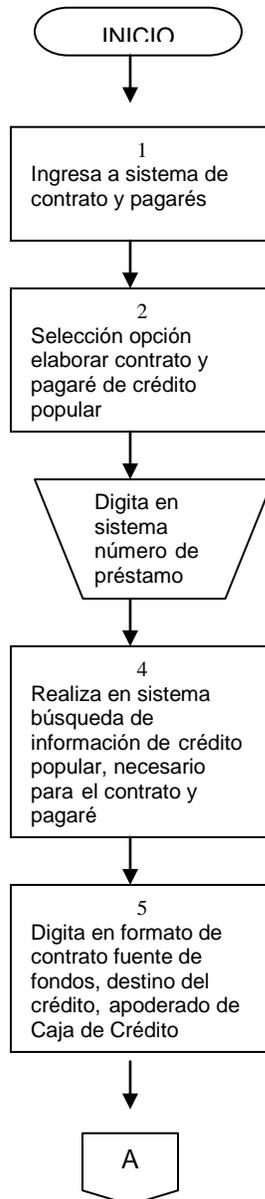
**APROBADO POR:**

**VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04**

FLUJOGRAMA DEL PROCESO.

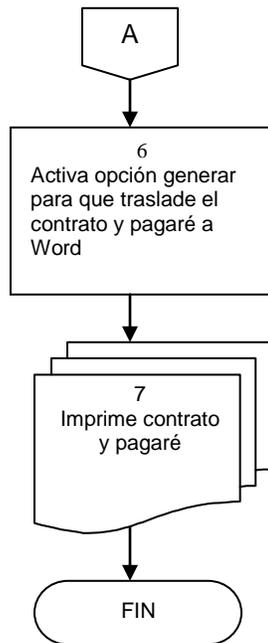
ELABORACIÓN DE PAGARE Y CONTRATO DE CREDITOS NO HIPOTECARIOS

COLABORADOR DE CREDITO



APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04



**GENERALIDADES DEL PROCESO CREDITO POPULAR**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	FECHA EDICIÓN: 08 DE ABRIL/ 2004	FECHA DE REVISIÓN:	CÓDIGO:
<b>CONTRATACION DE CREDITOS</b>	Nº EDICIÓN : 1	N º REVISIÓN : 0	<b>CREPOP-363</b>

- OBJETIVO** : La elaboración de contrato de créditos NO hipotecarios .
- AREAS INVOLUCRADAS** : Área de crédito popular
- RESPONSABLES** : Colaborador de Crédito

**PASOS A SEGUIR**

Pasos	Responsable	Descripción	Tiempo	Anexos
1	Colaborador de Créditos	Solicita a Usuario y Fiador identificación	1 min	
2	Colaborador de Créditos	Lee a Usuario el contrato.	5 min	
3	Usuarios y Fiadores	Firman contrato y pagaré	3 min	
4	Colaborador de Créditos	Anexa copia de contrato y pagaré en expediente	2 min	
5	Colaborador de Créditos	Resguarda original de contrato y pagaré.	2 min	
6	Colaborador de Créditos	Entrega expediente a Ejecutivo de Crédito.	1 min	

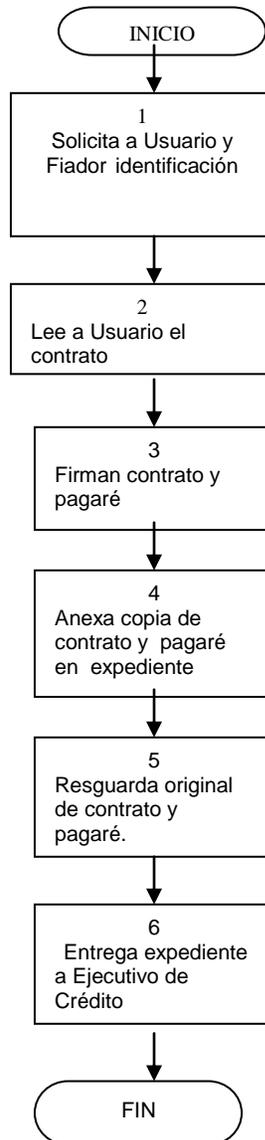
**APROBADO POR:**

**VIGENCIA A PARTIR DE : 01-07-04**

FLUJOGRAMA DEL PROCESO.

CONTRATACION DE CREDITOS NO HIPOTECARIO.

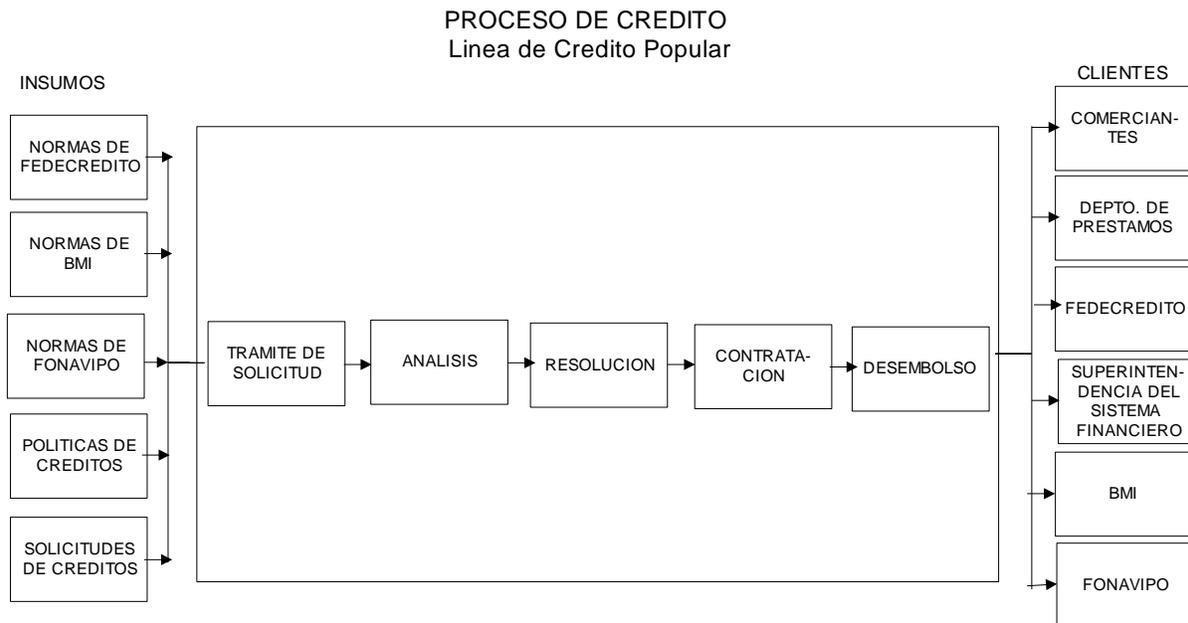
COLABORADOR DE CREDITO



APROBADO POR:

VIGENCIA A PARTI R DE : 01-07-04

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CREDITOS.**



**DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL PROCESO DE CREDITOS:**

<b>Proceso:</b> Otorgamiento de crédito popular	<b>Fecha:</b> 30-06-04
<b>Objetivo:</b> Revisar, analizar, aprobar y desembolsar créditos a comerciantes de la línea de crédito popular.	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comerciantes</li> <li>- Bancos Comerciales.</li> <li>- FEDECREDITO</li> <li>- FONAVIPO</li> <li>- BCIE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas de FEDECREDITO.</li> <li>- Normas del BMI.</li> <li>- Normas del FONAVIPO.</li> <li>- Políticas de Crédito.</li> <li>- Solicitudes de crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trámite de solicitud.</li> <li>- Análisis de solicitud.</li> <li>- Resolución del crédito.</li> <li>- Contratación del crédito.</li> <li>- Desembolso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratos de créditos.</li> <li>- Documentos de obligación.</li> <li>- Expedientes.</li> <li>- Fondos.</li> <li>- Ordenes de descuento.</li> <li>- Reportes de cartera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comerciantes.</li> <li>- Departamento de Préstamos.</li> <li>- FEDECREDITO.</li> <li>- BMI.</li> <li>- FONAVIPO.</li> <li>- Superintendencia del Sistema Financiero</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> <li>- Mejores precios.</li> <li>- Cartera sana.</li> <li>- Cartera de con altos márgenes de rendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo máximo de desembolso de tres días con garantía de firma solidaria y 20 días con garantía hipotecaria.</li> </ul>

DIAGRAMA DEL SUBPROCESO DE TRAMITE DE SOLICITUD:

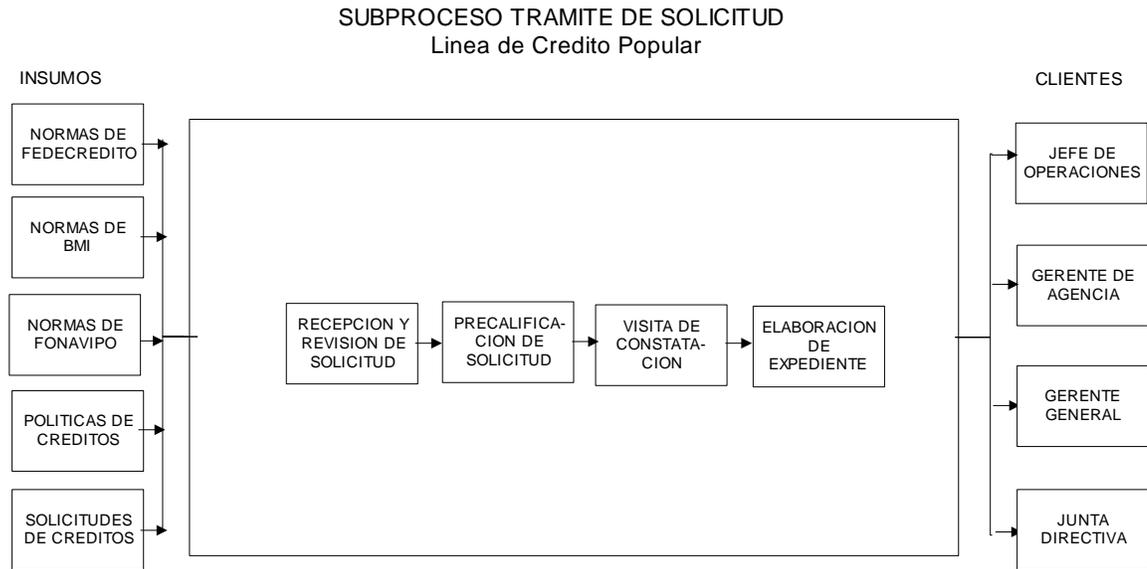


DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL SUBPROCESO TRAMITE DE SOLICITUD:

<b>Proceso:</b> Trámite de solicitud de crédito popular	<b>Fecha:</b> 30-06-04
<b>Objetivo:</b> Revisar, constatar y preaprobar las solicitudes de crédito popular.	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comerciantes</li> <li>- FEDECREDITO</li> <li>- FONAVIPO</li> <li>- BCIE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas de FEDECREDITO.</li> <li>- Normas del BMI.</li> <li>- Normas del FONAVIPO.</li> <li>- Políticas de Crédito.</li> <li>- Solicitudes de crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción y revisión de solicitud.</li> <li>- Precalificación de solicitud.</li> <li>- Visita de constatación.</li> <li>- Elaboración de expediente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud preaprobada.</li> <li>- Expediente.</li> <li>- Hoja de constatación.</li> <li>- Inventario de solicitudes en proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de operaciones.</li> <li>- Gerente de Agencia.</li> <li>- Gerente General</li> <li>- Junta Directiva</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> <li>- Cartera sana.</li> <li>- Cartera de con altos margenes de rendimiento.</li> <li>- Inventario de solicitudes con mayo rotación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La duración de esta etapa es de 2 horas.</li> </ul>

DIAGRAMA DEL SUBPROCESO ANALISIS DE SOLICITUD:

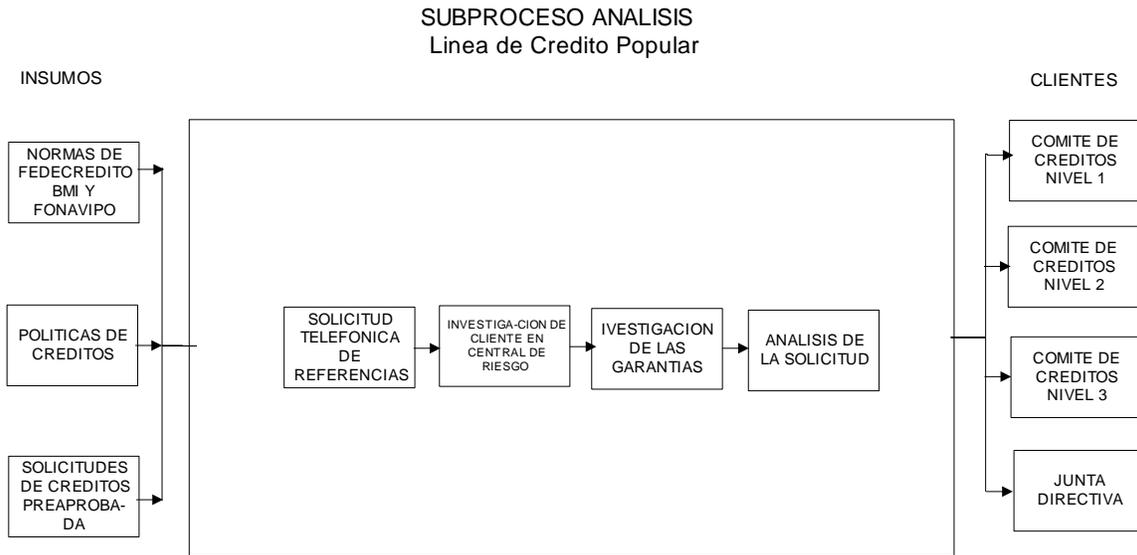
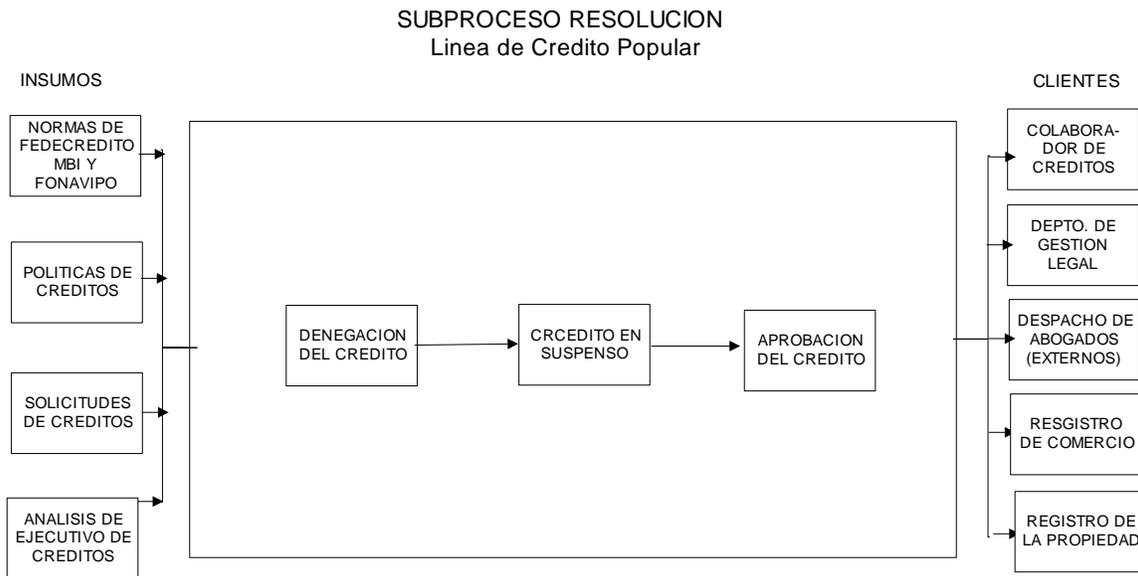


DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL SUBPROCESO ANALISIS DE SOLICITUD:

<b>Proceso:</b> Análisis de solicitud de crédito popular		<b>Fecha:</b> 30-06-04		
<b>Objetivo:</b> Conocer, revisar y constatar la capacidad y moral de pago del Cliente.				
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comerciantes</li> <li>- FEDECREDITO</li> <li>- FONAVIPO</li> <li>- BCIE</li> <li>- Ejecutivo de Créditos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas de FEDECREDITO.</li> <li>- Normas del BMI.</li> <li>- Normas del FONAVIPO.</li> <li>- Políticas de Crédito.</li> <li>- Solicitudes de crédito preaprobada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud telefónica de referencias.</li> <li>- Investigación del cliente en la central de riesgo.</li> <li>- Investigación de las garantías.</li> <li>- Análisis de la solicitud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud preaprobada.</li> <li>- Expediente.</li> <li>- Hoja de constatación.</li> <li>- Inventario de solicitudes en proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de Créditos nivel 1</li> <li>- Comité de Créditos nivel 2</li> <li>- Comité de Créditos nivel 3</li> <li>- Junta Directiva</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> <li>- Cartera sana.</li> <li>- Cartera de con altos márgenes de rendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La duración de esta etapa es de 16 días con garantía hipotecaria.</li> </ul>

**DIAGRAMA DEL SUBPROCESO RESOLUCION DE SOLICITUD:**



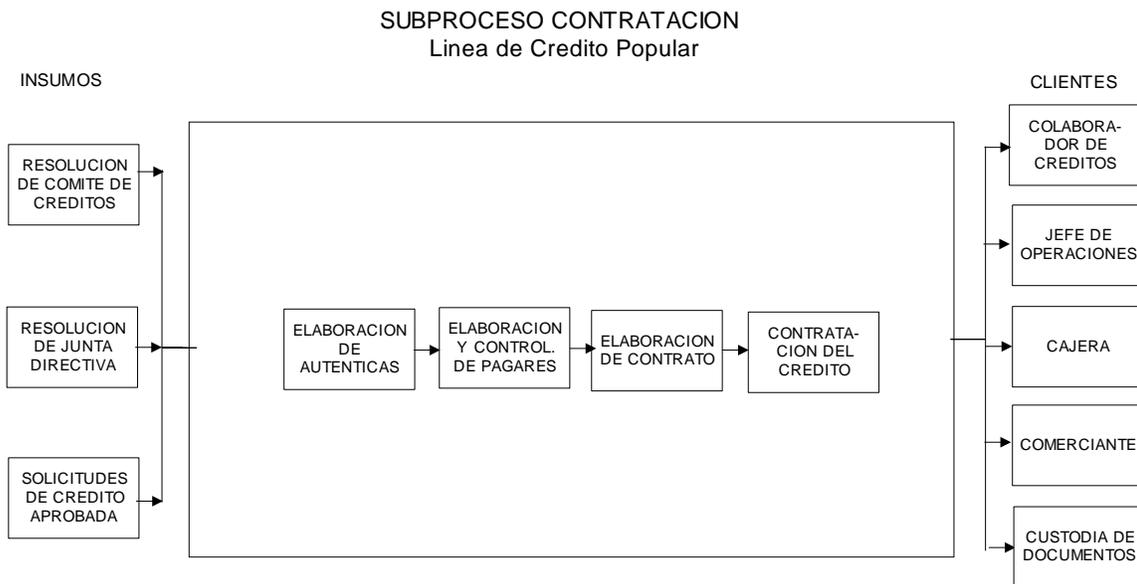
**DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL SUBPROCESO RESOLUCION DE SOLICITUD:**

<b>Proceso:</b> Resolución de solicitud de crédito popular	<b>Fecha:</b> 30-06-04
<b>Objetivo:</b> Denegar, tener en suspenso o aprobar la solicitud del crédito.	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comerciantes</li> <li>- FEDECREDITO</li> <li>- FONAVIPO</li> <li>- BCIE</li> <li>- Ejecutivo de Créditos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas de FEDECREDITO.</li> <li>- Normas del BMI.</li> <li>- Normas del FONAVIPO.</li> <li>- Políticas de Crédito.</li> <li>- Solicitudes de crédito preaprobada.</li> <li>- Análisis de Ejecutivo de Crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Denegación del crédito.</li> <li>- Crédito en suspenso.</li> <li>- Aprobación del crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acta de resolución.</li> <li>- Solicitud de crédito aprobado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborador de Créditos.</li> <li>- Depto. De Gestión Legal.</li> <li>- Abogados externos.</li> <li>- Registro de Comercio.</li> <li>- Registro de la Propiedad.</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> <li>- Cartera sana.</li> <li>- Cartera de con altos márgenes de rendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La duración de esta etapa es de 2 horas.</li> </ul>

**DIAGRAMA DEL SUBPROCESO CONTRATACION DE CREDITOS:**



**DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL SUBPROCESO CONTRATACION DE CREDITOS:**

<b>Proceso:</b> Contratación de crédito popular	<b>Fecha:</b> 30-06-04
<b>Objetivo:</b> Elaborar y legalizar los contratos y otros documentos de obligación que respaldan el crédito.	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comités de crédito.</li> <li>- Ejecutivo de Crédito.</li> <li>- Junta Directiva.</li> <li>- Colaborador de Crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolución de Comité de Créditos.</li> <li>- Resolución de Junta Directiva.</li> <li>- Solicitud de Crédito Aprobada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de autenticas.</li> <li>- Elaboración y control de pagarés.</li> <li>- Elaboración de contratos.</li> <li>- Contratación del crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratos.</li> <li>- Autenticas.</li> <li>- Pagarés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborador de créditos.</li> <li>- Jefe de Operaciones.</li> <li>- Cajera.</li> <li>- Comerciante</li> <li>- Custodia de documentos.</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> <li>- Cartera sana.</li> <li>- Cartera de con altos márgenes de rendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La duración de esta etapa es de 34 min.</li> </ul>

DIAGRAMA DEL SUBPROCESO DESEMBOLSO DE CREDITOS:

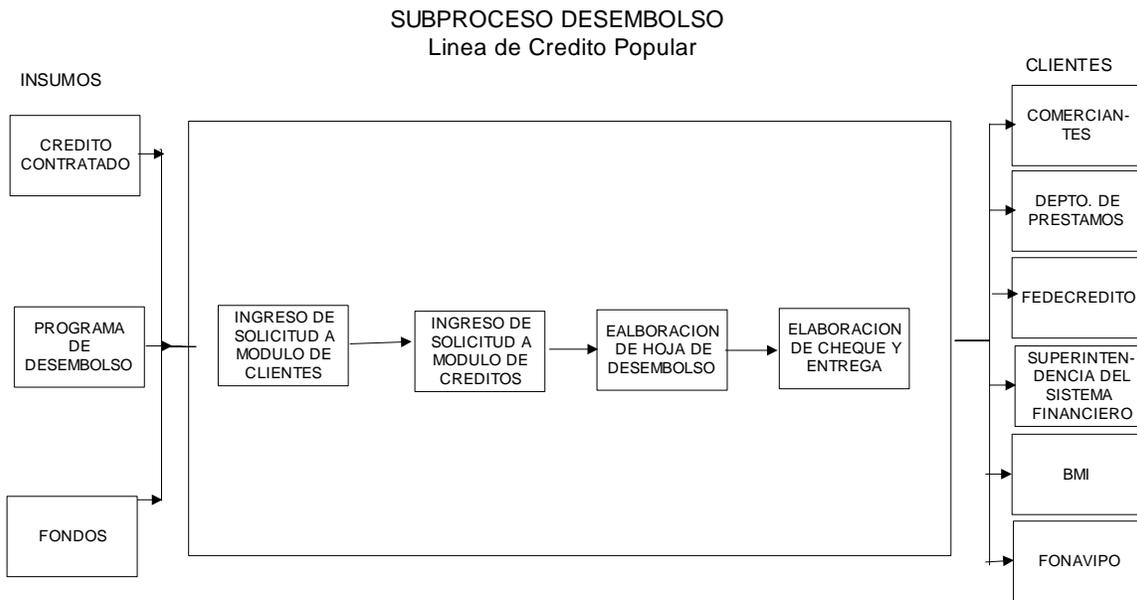


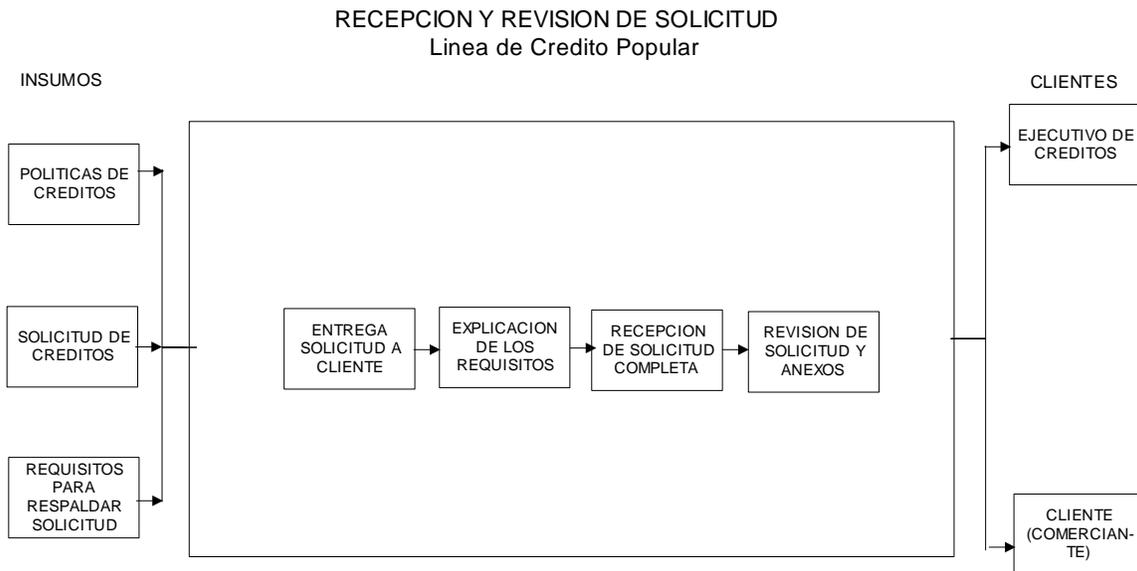
DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL SUBPROCESO DESEMBOLSO DE CREDITOS:

<b>Proceso:</b> Desembolso de crédito popular	<b>Fecha:</b> 30-06-04
<b>Objetivo:</b> Otorgar el financiamiento a Comerciante.	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abogados externos.</li> <li>- Depto. De Gestión Legal.</li> <li>- Colaborador de créditos.</li> <li>- Jefe de Operaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrato</li> <li>- Programa de desembolso.</li> <li>- Fondos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingreso de solicitud a módulo de clientes.</li> <li>- Ingreso de solicitud a módulo de créditos.</li> <li>- Elaboración de hoja de desembolso.</li> <li>- Elaboración de cheque.</li> <li>- Entrega de cheque.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondos</li> <li>- Datos generales del crédito desembolsado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comerciante</li> <li>- Depto. de Préstamos.</li> <li>- FEDECREDITO</li> <li>- BMI</li> <li>- FONAVIPO</li> <li>- Superintendencia del Sistema Financiero</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> <li>- Cartera sana.</li> <li>- Cartera de con altos márgenes de rendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La duración de esta etapa es de 2 horas.</li> </ul>

**DIAGRAMA DEL MICROPROCESO RECEPCION Y REVISION DE SOLICITUD:**

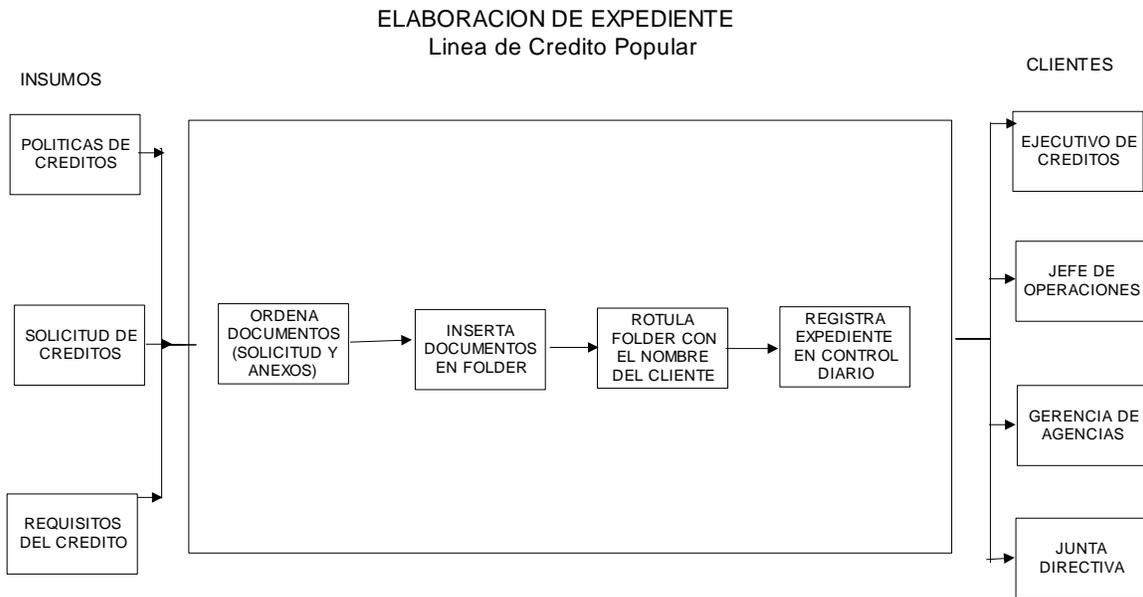


**DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL MICROPROCESO RECEPCION Y REVISION DE SOLICITUD:**

<b>Proceso:</b> Recepción y revisión de solicitud		<b>Fecha:</b> 30-06-04		
<b>Objetivo:</b> Recibir, revisar y controlar las nuevas solicitudes de créditos.				
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes</li> <li>- Colector</li> <li>- BMI.</li> <li>- FEDECREDITO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de crédito.</li> <li>- Requisitos del crédito</li> <li>- Políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega solicitud a Clientes</li> <li>- Cliente completa solicitud y requisitos</li> <li>- Ejecutivo recibe solicitud y la revisa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de crédito completa.</li> <li>- Requisitos del crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de Crédito.</li> <li>- Cliente.</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> <li>- Veracidad</li> </ul>	- La duración de esta etapa es de 55 minutos.

**DIAGRAMA DEL MICROPROCESO ELABORACION DE EXPEDIENTE:**



**DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL MICROPROCESO ELABORACION DE EXPEDIENTE:**

<b>Proceso:</b> Elaboración de expediente	<b>Fecha:</b> 30-06-04
<b>Objetivo:</b> Crear un documento único para el resguardo y manejo de la información del crédito.	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
- Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de crédito.</li> <li>- Requisitos del crédito.</li> <li>- Formatos para el inventario control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordena información.</li> <li>- Incorpora la información en fólder</li> <li>- Rotula fólder</li> <li>- Registra expediente en control diario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente.</li> <li>- Control diario de solicitudes en procesos, actualizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de Crédito.</li> <li>- Jefe de Operaciones</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
- Agilidad en el proceso.	- La duración de esta etapa es de 10 minutos.

DIAGRAMA DEL MICROPROCESO VISITA DE CONSTATAACION:

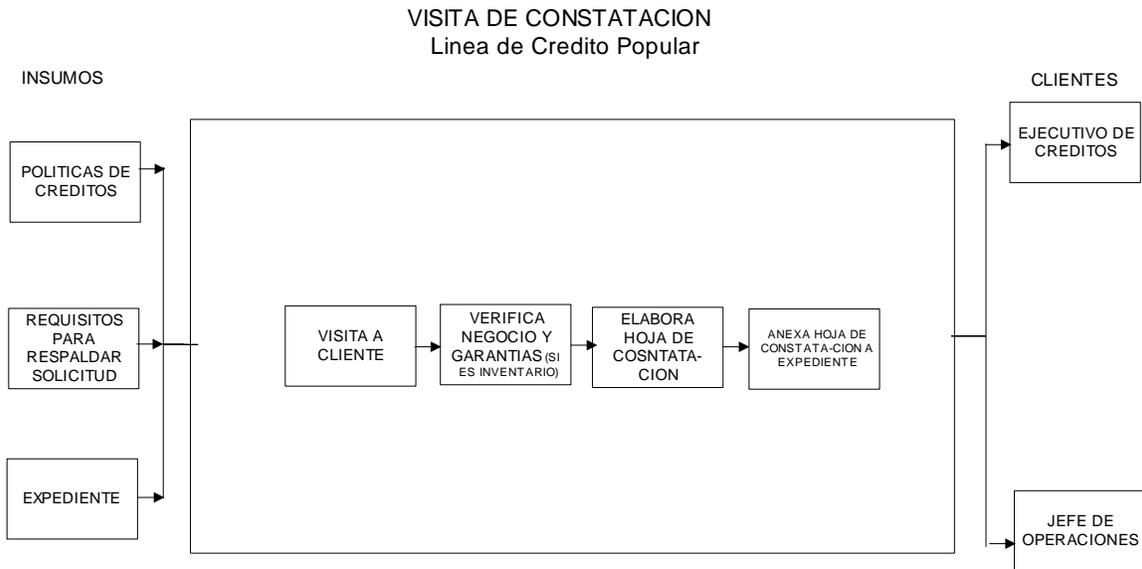


DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL MICROPROCESO VISITA DE CONSTATAACION:

<b>Proceso:</b> Visita de constatación	<b>Fecha:</b> 30-06-04
<b>Objetivo:</b> Constatar la información de la solicitud, verificando el negocio que posee el cliente.	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
- Clientes	- Expediente - Políticas de crédito - Requisitos	- Visitar a Cliente. - Verificar el negocio e inventarios. - Completar hoja de constatación. - Anexar a Expediente	- Expediente. - Hoja de constatación completa	- Ejecutivo de Crédito. - Jefe de Operaciones

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Amabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La duración de esta etapa es de 1 hora.</li> </ul>

DIAGRAMA DEL MICROPROCESO INVESTIGACION DE CLIENTE:

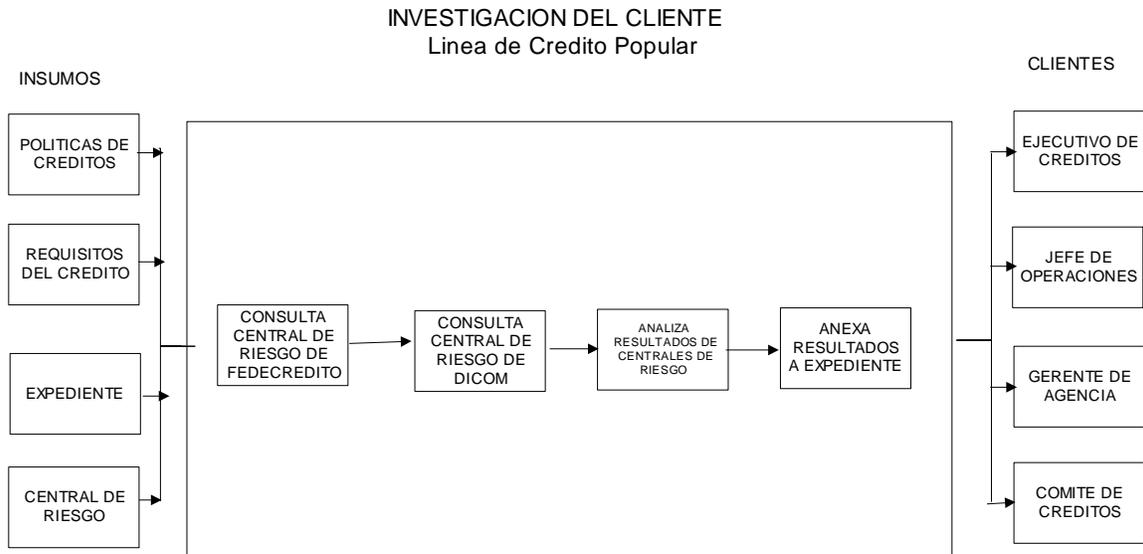


DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL MICROPROCESO INVESTIGACION DE CLIENTE:

<b>Proceso:</b> Investigación de Cliente	<b>Fecha:</b> 30-06-04
<b>Objetivo:</b> Consultar el record crediticio en las centrales de riesgo de AFEDECREDITO y DICOM	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes</li> <li>- FEDECREDITO</li> <li>- DICOM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente</li> <li>- Políticas de crédito</li> <li>- Requisitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultar central de riesgo de FEDECREDITO</li> <li>- Consultar central de riesgo de DICOM.</li> <li>- Analizar resultados.</li> <li>- Anexarlos a solicitud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoja de consulta en Central de Riesgo de FEDECREDITO</li> <li>- Hoja de consulta en Central de Riesgo de DICOM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de Crédito.</li> <li>- Jefe de Operaciones</li> <li>- Gerente de Agencia.</li> <li>- Comité de Créditos.</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> </ul>	Una consulta de central de riesgo de FEDECREDITO se tarda un día, en DICOM 5 minutos. El procesos completo se tarda 1 día con 1 hora.

DIAGRAMA DEL MICROPROCESO SOLICITUD TELEFONICA DE REFERENCIA:

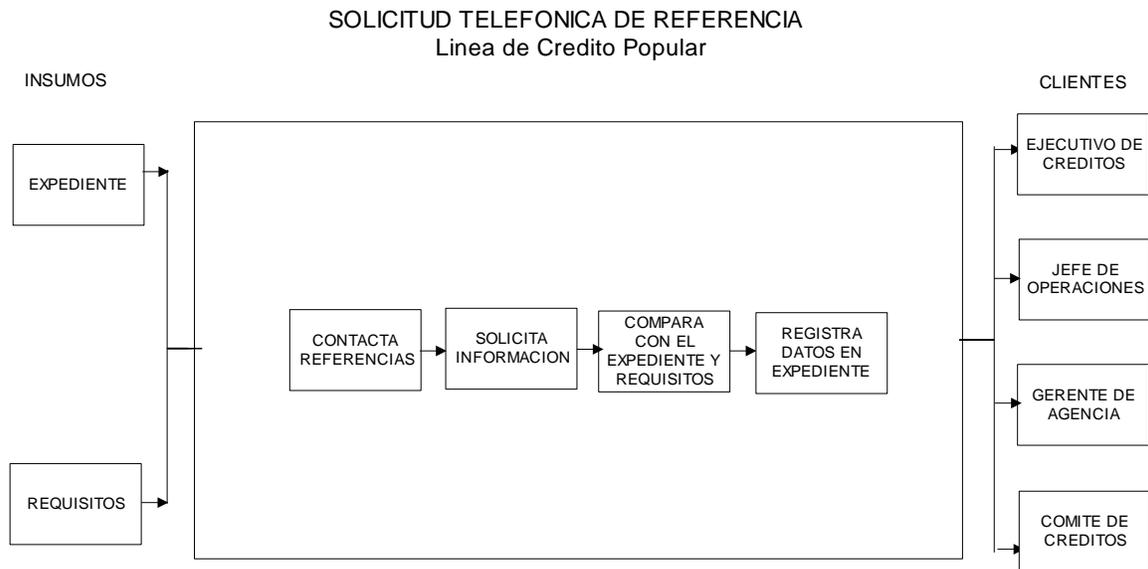


DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL MICROPROCESO SOLICITUD TELEFONICA DE REFERENCIAS:

<b>Proceso:</b> Solicitud telefónica de referencias		<b>Fecha:</b> 30-06-04		
<b>Objetivo:</b> Recopilar información de las personas referidas en la solicitud de créditos.				
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente</li> <li>- Personas de referencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente</li> <li>- Requisitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contactar referencias.</li> <li>- Solicitar datos.</li> <li>- Comparar con datos de solicitud.</li> <li>- Registrar comentarios</li> <li>- Anexar comentarios en expediente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoja de verificación de referencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de Crédito.</li> <li>- Jefe de Operaciones</li> <li>- Gerente de Agencia.</li> <li>- Comité de Créditos.</li> </ul>

<b>PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES</b>	<b>ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> </ul>	El procesos tiene una duración de 20 minutos

**DIAGRAMA DEL MICROPROCESO INVESTIGACION DE GARANTIAS (FIADOR):**



**DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL MICROPROCESO INVESTIGACION DE GARANTIAS (FIADOR):**

<b>Proceso:</b> Investigación de garantías (Fiador)		<b>Fecha:</b> 30-06-04		
<b>Objetivo:</b> Constatar que la garantía cubra el monto total del crédito que se va a proporcionar.				
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente</li> <li>- Empresa del Fiador.</li> <li>- Fiador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente</li> <li>- Políticas de crédito</li> <li>- Requisitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contactar empresa del Fiador.</li> <li>- Solicitar datos.</li> <li>- Comparar con datos de solicitud.</li> <li>- Registrar comentarios</li> <li>- Anexar comentarios en expediente..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoja de verificación del Fiador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de Crédito.</li> <li>- Jefe de Operaciones</li> <li>- Gerente de Agencia.</li> <li>- Comité de Créditos.</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> </ul>	El procesos tiene una duración de 20 minutos

DIAGRAMA DEL MICROPROCESO INVESTIGACION DE GARANTIAS (HIPOTECARIO):

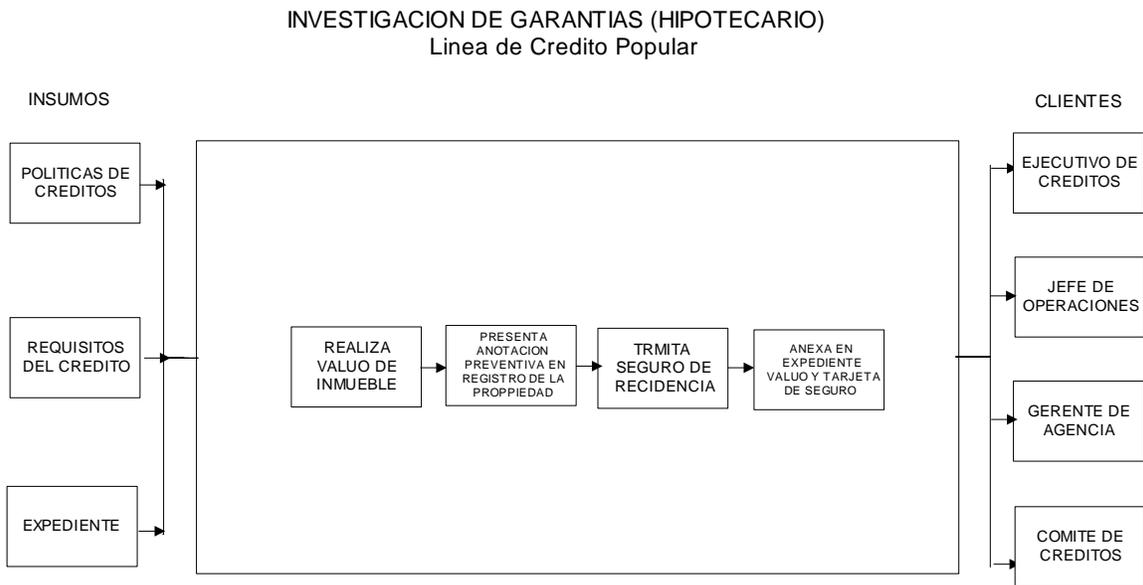


DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL MICROPROCESO INVESTIGACION DE GARANTIAS (HIPOTECARIO):

<b>Proceso:</b> Investigación de garantías (hipotecario)		<b>Fecha:</b> 30-06-04		
<b>Objetivo:</b> Constatar que la garantía cubra el monto total del crédito que se va a proporcionar.				
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente</li> <li>- Perito valuador</li> <li>- Registro de la Propiedad</li> <li>- SISA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente</li> <li>- Políticas de crédito</li> <li>- Requisitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar valúo de inmueble.</li> <li>- Tramitar anotación preventiva</li> <li>- Tramitar seguro de residencia.</li> <li>- Anexar a expediente valúo y tarjeta del seguro de residencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valúo del inmueble.</li> <li>- Tarjeta de seguro de residencia.</li> <li>- Acción preventiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de Crédito.</li> <li>- Jefe de Operaciones</li> <li>- Gerente de Agencia.</li> <li>- Comité de Créditos.</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El valúo del inmueble se realiza en 5 días.</li> <li>- El trámite de la acción preventiva se realiza en 3 días.</li> <li>- El trámite de seguro de residencia se realiza en 3 días.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- La duración total es de 11 días.</li> </ul> </li> </ul>

DIAGRAMA DEL MICROPROCESO INVESTIGACION DE GARANTIAS (PRENDARIO):

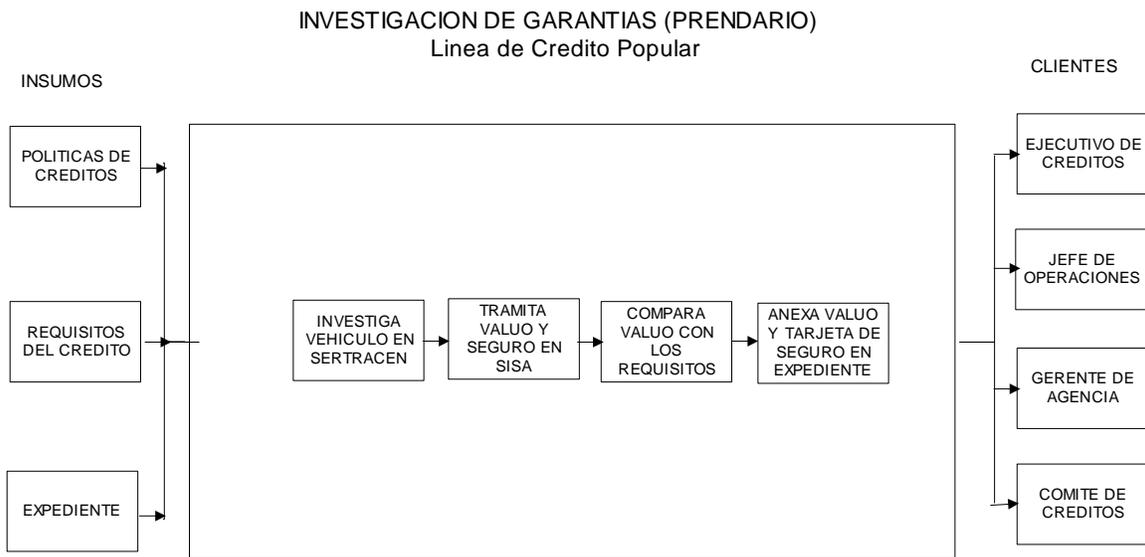


DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL MICROPROCESO INVESTIGACION DE GARANTIAS (PRENDARIO):

<b>Proceso:</b> Investigación de garantías (prendario)	<b>Fecha:</b> 30-06-04
<b>Objetivo:</b> Constar que la garantía cubra el monto total del crédito que se va a proporcionar.	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente</li> <li>- SERTRACEN</li> <li>- SISA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente</li> <li>- Políticas de crédito</li> <li>- Requisitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar trámites en SERTRACEN</li> <li>- Tramitar valúo y seguro del vehículo.</li> <li>- Anexar a expediente valúo y tarjeta del seguro de automotor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valúo de vehículo.</li> <li>- Tarjeta de seguro de residencia.</li> <li>- Documentos de SERTRACEN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de Crédito.</li> <li>- Jefe de Operaciones</li> <li>- Gerente de Agencia.</li> <li>- Comité de Créditos.</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El trámite en SERTRACEN se realiza en 1 día.</li> <li>- El trámite de valúo y seguro de residencia se realiza en 3 días.</li> <li>- Tiene una duración total de 4 días.</li> </ul>

DIAGRAMA DEL MICROPROCESO INVESTIGACION DE GARANTIAS (DACION EN PAGO):

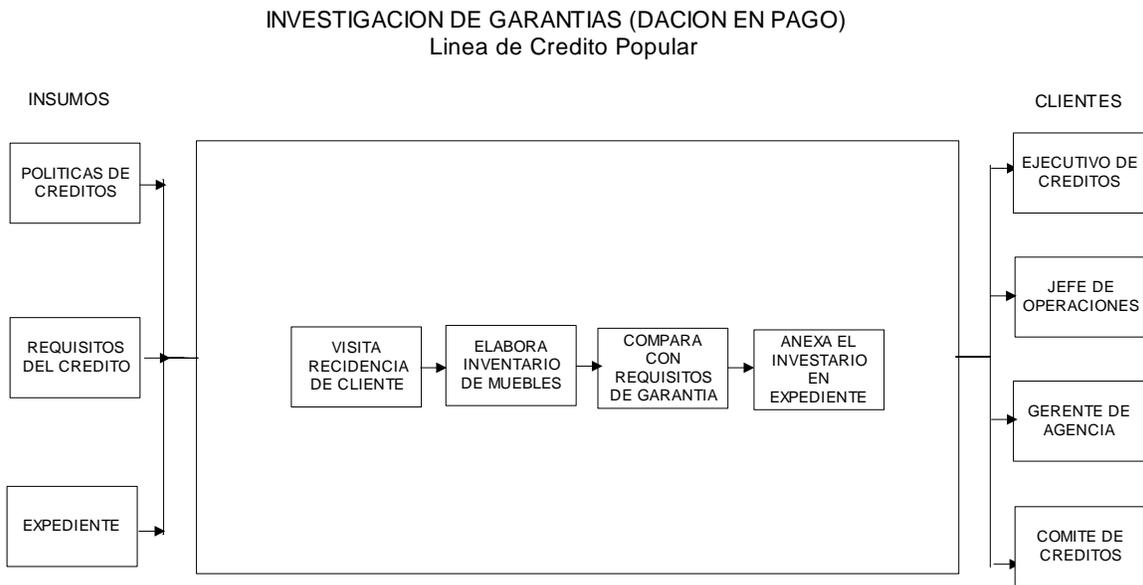


DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL MICROPROCESO INVESTIGACION DE GARANTIAS (DACION EN PAGO):

<b>Proceso:</b> Investigación de garantías (dación en pago)	<b>Fecha:</b> 30-06-04
<b>Objetivo:</b> Constatar que la garantía cubra el monto total del crédito que se va a proporcionar.	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente</li> <li>- Políticas de crédito</li> <li>- Requisitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitar residencia de Cliente.</li> <li>- Elaborar inventario de muebles.</li> <li>- Constata precios y estado de los muebles.</li> <li>- Anexa a solicitud de créditos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoja de inventario de muebles en dación en pago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de Crédito.</li> <li>- Jefe de Operaciones</li> <li>- Gerente de Agencia.</li> <li>- Comité de Créditos.</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EL proceso tiene una duración de 45 minutos en promedio.</li> </ul>

DIAGRAMA DEL MICROPROCESO INVESTIGACION DE GARANTIAS (AHORROS):

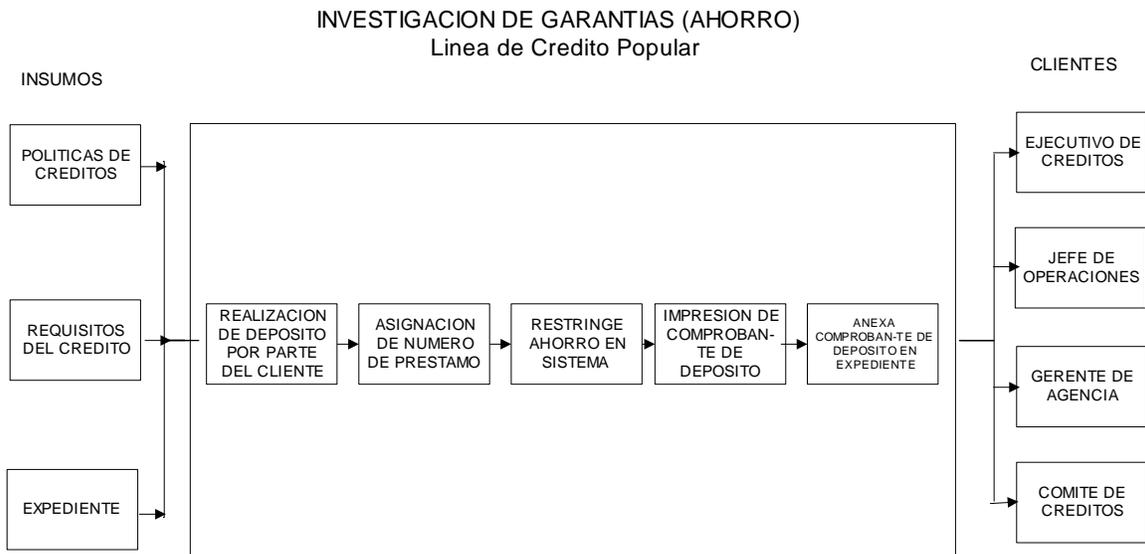


DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL MICROPROCESO INVESTIGACION DE GARANTIAS (AHORROS):

<b>Proceso:</b> Investigación de garantías (ahorro)		<b>Fecha:</b> 30-06-04		
<b>Objetivo:</b> Constatar que la garantía cubra el monto total del crédito que se va a proporcionar.				
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente</li> <li>- Cajera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente</li> <li>- Políticas de crédito</li> <li>- Requisitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar a Cliente que deposite ahorro.</li> <li>- Crear un número de cuenta en módulo de crédito popular para ingresar a horro.</li> <li>- Restringir ahorro, según plazo del crédito.</li> <li>- Anexar comprobante de ingreso de depósito al expediente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ahorro restringido en sistema.</li> <li>- Comprobante de depósito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de Crédito.</li> <li>- Jefe de Operaciones</li> <li>- Gerente de Agencia.</li> <li>- Comité de Créditos.</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso tiene una duración de 10 minutos en promedio.</li> </ul>

DIAGRAMA DEL MICROPROCESO ANALISIS DE SOLICITUD:

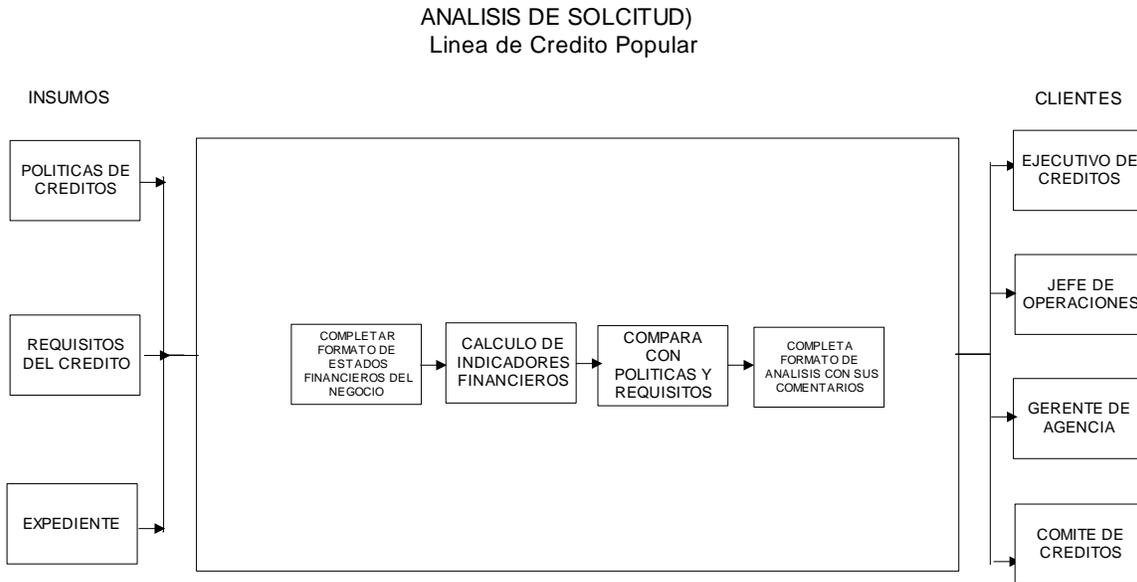


DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL MICROPROCESO ANALISIS DEL CREDITO:

<b>Proceso:</b> Análisis del crédito	<b>Fecha:</b> 30-06-04
<b>Objetivo:</b> Evaluar la información financiera y comparar con las normativas para determinar la capacidad de pago del Cliente.	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente</li> <li>- Políticas de créditos.</li> <li>- Requisitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complementar formato de estados financieros</li> <li>- Calcular indicadores financieros.</li> <li>- Comparar con las normativas.</li> <li>- Completar hoja de análisis del crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoja de análisis del crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de Crédito.</li> <li>- Jefe de Operaciones</li> <li>- Gerente de Agencia.</li> <li>- Comité de Créditos.</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso tiene una duración de 25 minutos en promedio.</li> </ul>

DIAGRAMA DEL MICROPROCESO CREDITO EN SUSPENSO:

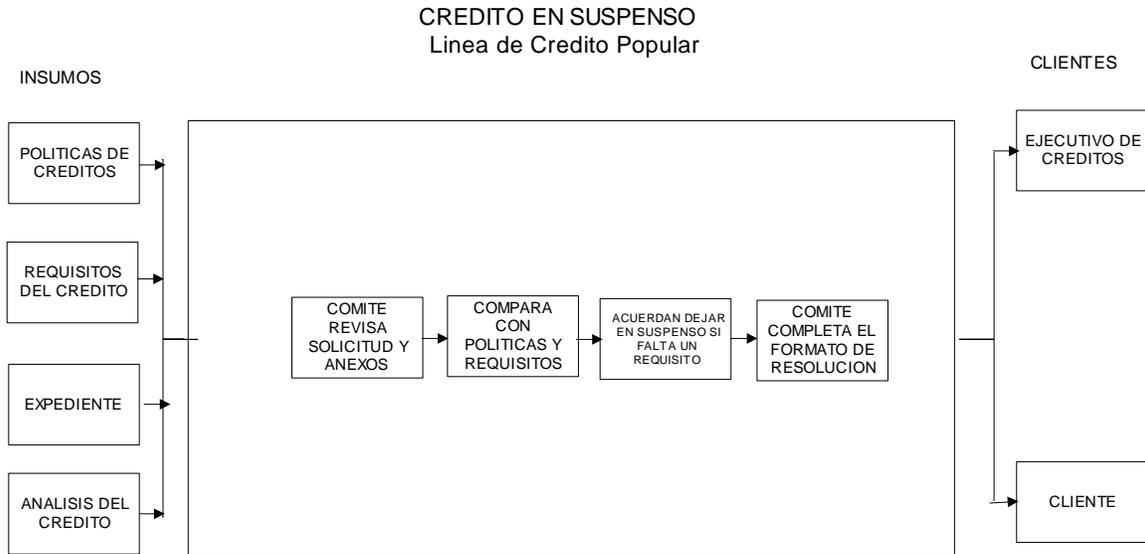


DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL MICROPROCESO CREDITO EN SUSPENSO:

<b>Proceso:</b> Crédito en suspenso	<b>Fecha:</b> 30-06-04
<b>Objetivo:</b> Proporcionar una resolución a la solicitud del crédito, mediante los criterios aplicado por al Comité correspondiente.	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente</li> <li>- Ejecutivo de Crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente completo.</li> <li>- Análisis del crédito.</li> <li>- Políticas de créditos.</li> <li>- Requisitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar solicitud y anexos.</li> <li>- Compara con las normativas vigentes.</li> <li>- Tomar resolución de dejar en suspenso, si por error no se anexó un comprobante.</li> <li>- Completar hoja de resolución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoja de resolución de Comité de Créditos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de Crédito.</li> <li>- Cliente.</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso tiene una duración de 45 minutos en promedio.</li> </ul>

DIAGRAMA DEL MICROPROCESO CREDITO DENEGADO:

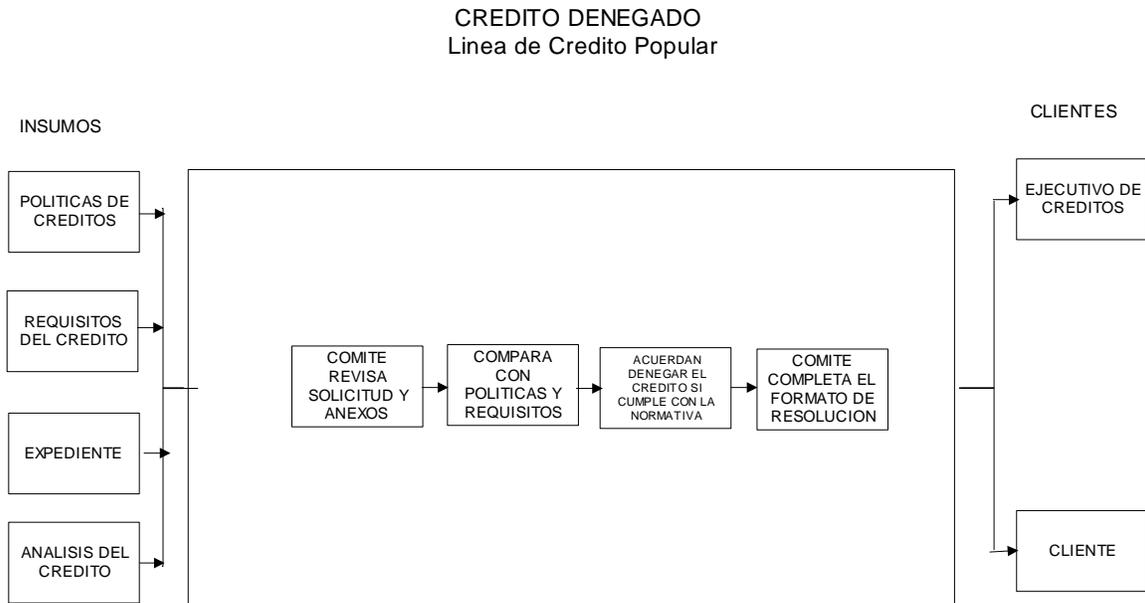


DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL MICROPROCESO CREDITO DENEGADO:

<b>Proceso:</b> Crédito denegado		<b>Fecha:</b> 30-06-04		
<b>Objetivo:</b> Proporcionar una resolución a la solicitud del crédito, mediante los criterios aplicado por al Comité correspondiente.				
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente</li> <li>- Ejecutivo de Crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente completo.</li> <li>- Análisis del crédito.</li> <li>- Políticas de créditos.</li> <li>- Requisitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar solicitud y anexos.</li> <li>- Compara con las normativas vigentes.</li> <li>- Tomar resolución de denegar el crédito por no cumplir con la normativa.</li> <li>- Completar hoja de resolución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoja de resolución de Comité de Créditos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de Crédito.</li> <li>- Cliente.</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso tiene una duración de 45 minutos en promedio.</li> </ul>

DIAGRAMA DEL MICROPROCESO CREDITO APROBADO:

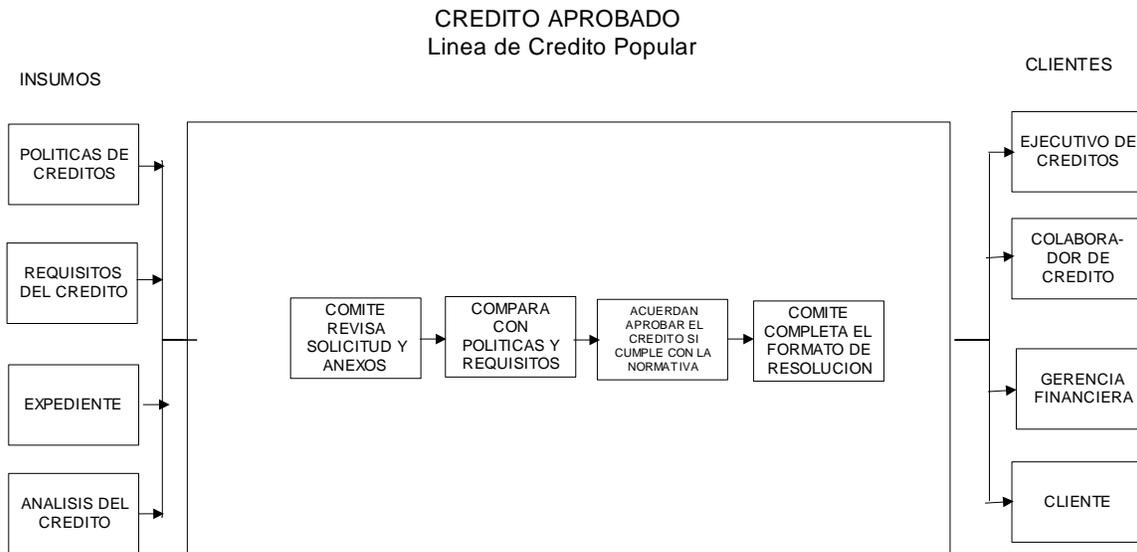


DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL MICROPROCESO CREDITO APROBADO:

<b>Proceso:</b> Crédito aprobado	<b>Fecha:</b> 30-06-04
<b>Objetivo:</b> Proporcionar una resolución a la solicitud del crédito, mediante los criterios aplicado por al Comité correspondiente.	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente</li> <li>- Ejecutivo de Crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente completo.</li> <li>- Análisis del crédito.</li> <li>- Políticas de créditos.</li> <li>- Requisitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar solicitud y anexos.</li> <li>- Comparar con las normativas vigentes.</li> <li>- Tomar resolución de aprobar el crédito por cumplir con la normativa.</li> <li>- Completar hoja de resolución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoja de resolución de Comité de Créditos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de Crédito.</li> <li>- Cliente.</li> <li>- Colaborador de Créditos.</li> <li>- Gerencia Financiera</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso tiene una duración de 45 minutos en promedio.</li> </ul>

DIAGRAMA DEL MICROPROCESO INGRESO DE DATOS GENERALES EN SISTEMA DE CLIENTES:

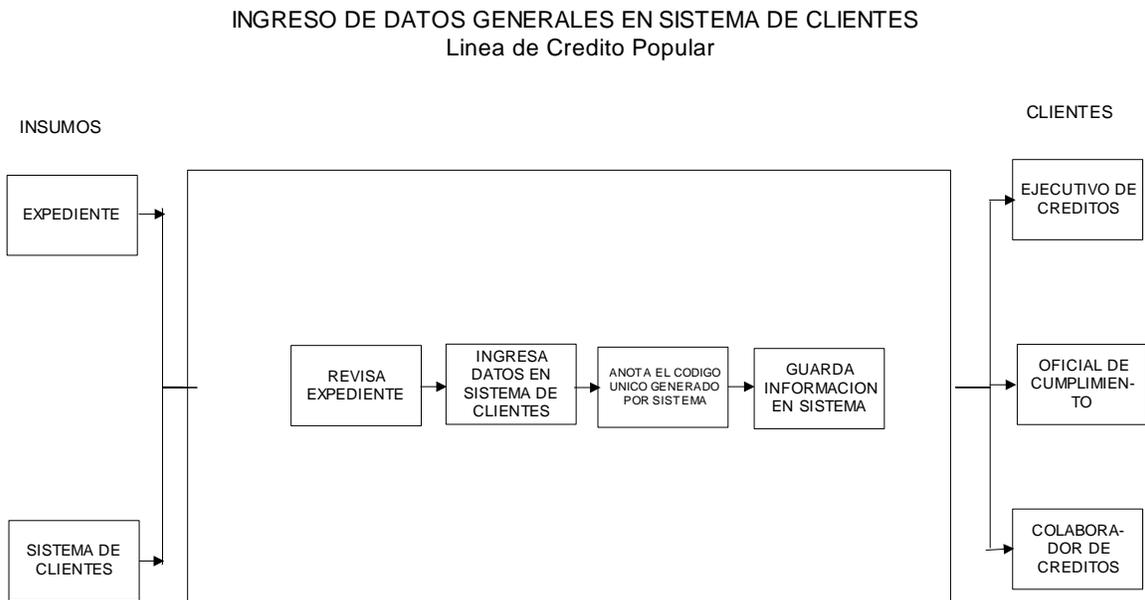


DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL MICROPROCESO INGRESO DE DATOS GENERALES EN SISTEMA DE CLIENTES:

<b>Proceso:</b> Ingreso de datos generales en sistema de clientes		<b>Fecha:</b> 30-06-04		
<b>Objetivo:</b> Crear un código único del cliente en el sistema para mejor control.				
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente</li> <li>- Ejecutivo de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente</li> <li>- Sistema de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar expediente</li> <li>- Ingresar en sistema los datos generales.</li> <li>- Anotar código de clientes generado.</li> <li>- Guardar información en sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código único de cliente.</li> <li>- Reporte de deudores y codeudores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de Crédito.</li> <li>- Colaborador de Créditos</li> <li>- Oficial de Cumplimiento</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso tiene una duración de 14 minutos en promedio.</li> </ul>

DIAGRAMA DEL MICROPROCESO INGRESO DE SOLICITUD EN SISTEMA DE CREDITO POPULAR:

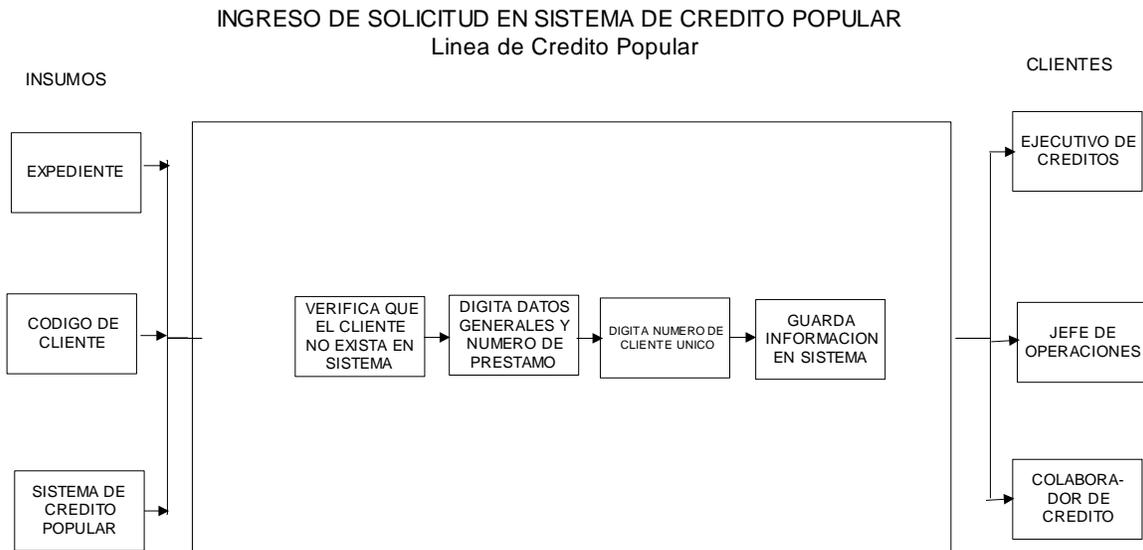


DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL MICROPROCESO INGRESO DE SOLICITUD EN SISTEMA DE CREDITO POPULAR:

<b>Proceso:</b> Ingreso de solicitud en sistema de crédito popular.	<b>Fecha:</b> 30-06-04
<b>Objetivo:</b> Ingresar información en el sistema para generar el financiamiento.	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente</li> <li>- Ejecutivo de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente</li> <li>- Sistema de clientes</li> <li>- Sistema de crédito popular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar que el cliente no exista.</li> <li>- Digitar datos generales en el sistema.</li> <li>- Digitar código de cliente único.</li> <li>- Guardar información en el sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reporte de deudores y codeudores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de Crédito.</li> <li>- Colaborador de Créditos</li> <li>- Jefe de Operaciones</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso tiene una duración de 14 minutos en promedio.</li> </ul>

DIAGRAMA DEL MICROPROCESO PREPARACION DE FINANCIAMIENTO:

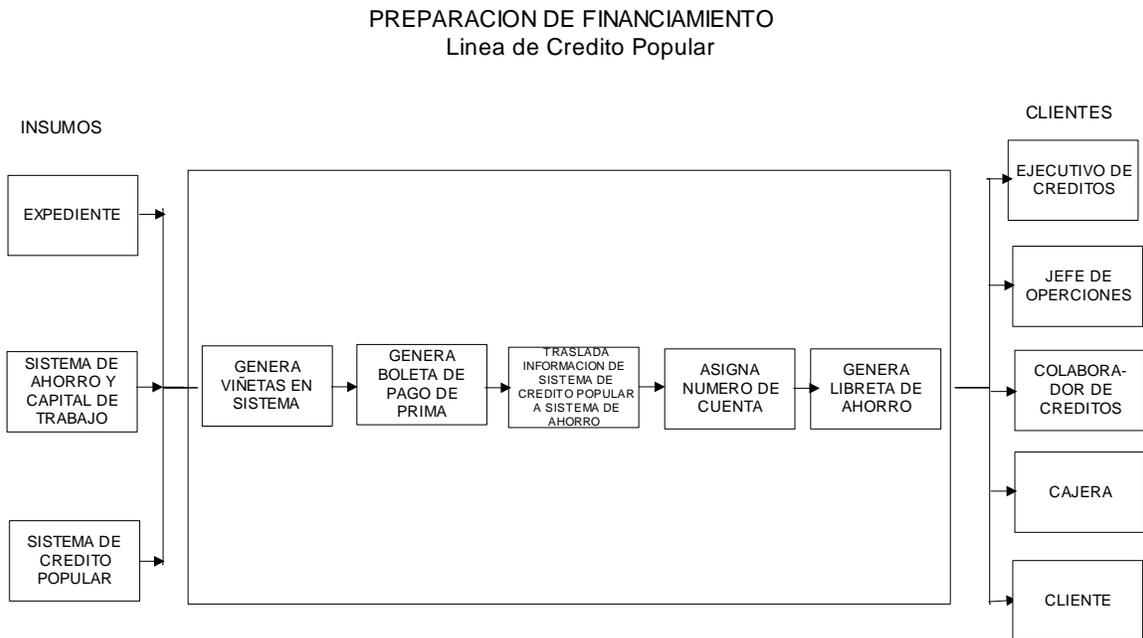


DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL MICROPROCESO PREPARACION DE FINANCIAMIENTO:

<b>Proceso:</b> Preparación de financiamiento.	<b>Fecha:</b> 30-06-04
<b>Objetivo:</b> Generar los documentos de control y procesos en el sistema para realizar en financiamiento.	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente</li> <li>- Ejecutivo de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente</li> <li>- Sistema de ahorro y capital de trabajo</li> <li>- Sistema de crédito popular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar viñeta.</li> <li>- Generar boleta de pago de prima.</li> <li>- Trasladar información a sistema de ahorros.</li> <li>- Asignar cuenta.</li> <li>- Generar libreta de ahorro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viñetas de control de préstamo.</li> <li>- Boleta de pago de prima de seguro.</li> <li>- Libreta de ahorro.</li> <li>- Reporte de recibido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de Crédito.</li> <li>- Colaborador de Créditos</li> <li>- Jefe de Operaciones</li> <li>- Cajera</li> <li>- Cliente</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso tiene una duración de 45 minutos en promedio.</li> </ul>

DIAGRAMA DEL MICROPROCESO ELABORACION DE LETRA DE CAMBIO:

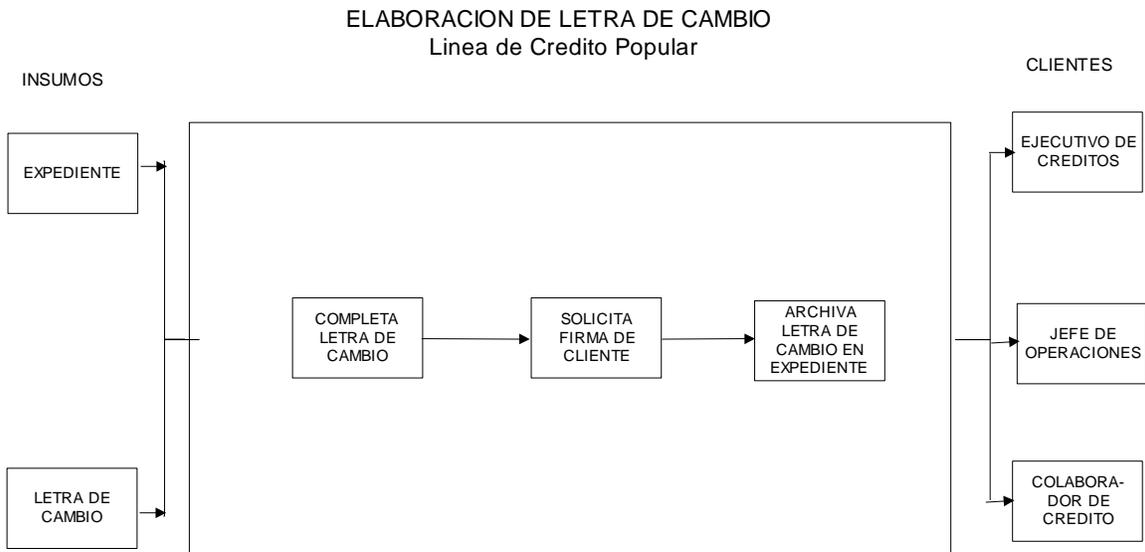


DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL MICROPROCESO ELABORACION DE LETRA DE CAMBIO:

<b>Proceso:</b> Elaboración de letra de cambio.	<b>Fecha:</b> 30-06-04
<b>Objetivo:</b> Elaborar documentos de obligación para respaldar la recuperación del crédito.	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente</li> <li>- Ejecutivo de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente</li> <li>- Letra de cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Completar letra de cambio.</li> <li>- Solicitar firma a Cliente.</li> <li>- Archivar letra de cambio en expediente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Letra de cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de Crédito.</li> <li>- Colaborador de Créditos</li> <li>- Jefe de Operaciones</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso tiene una duración de 10 minutos en promedio.</li> </ul>

DIAGRAMA DEL MICROPROCESO ELABORACION DE PAGARE Y CONTRATO:

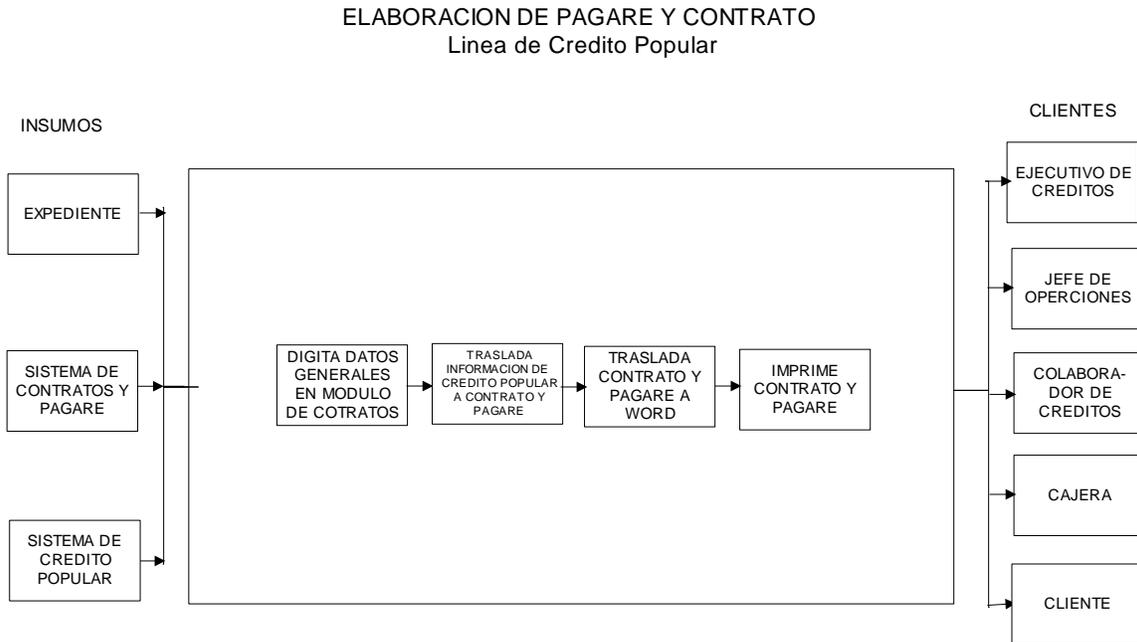


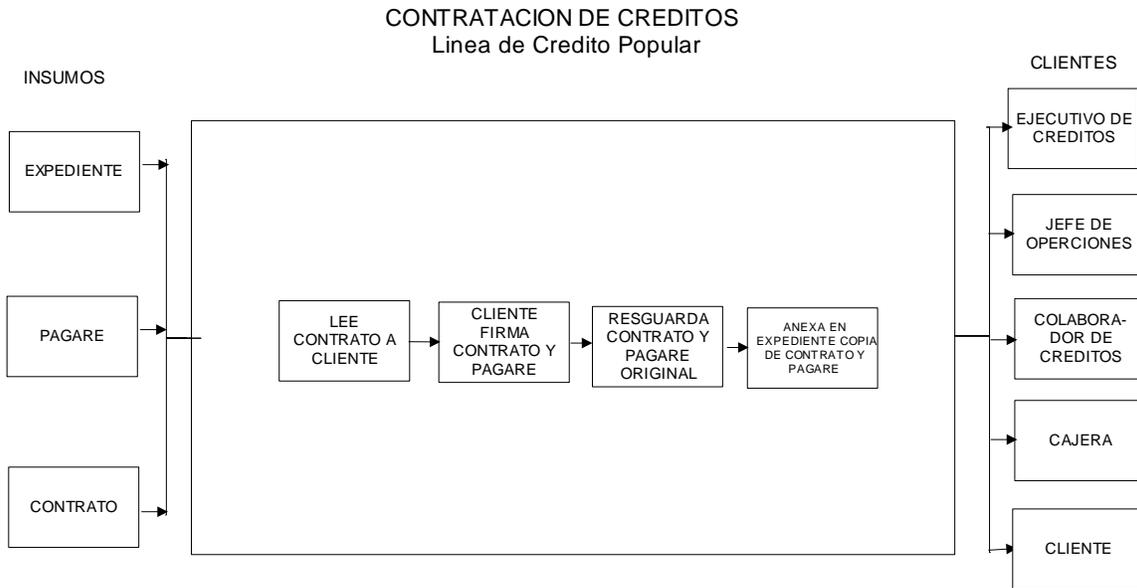
DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL MICROPROCESO ELABORACION DE PAGARE Y CONTRATO:

<b>Proceso:</b> Elaboración de pagaré y contrato	<b>Fecha:</b> 30-06-04
<b>Objetivo:</b> Elaborar documentos de obligación para respaldar la recuperación del crédito.	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente</li> <li>- Ejecutivo de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente</li> <li>- Sistema de contratos.</li> <li>- Sistema de crédito popular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitar datos generales en módulo de contratos.</li> <li>- Trasladar información del sistema de crédito popular a contrato y pagaré.</li> <li>- Trasladar pagaré y contrato a Word.</li> <li>- Imprimir contrato y pagaré.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrato</li> <li>- Pagaré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de Crédito.</li> <li>- Colaborador de Créditos</li> <li>- Jefe de Operaciones</li> <li>- Cajera</li> <li>- Cliente</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso tiene una duración de 10 minutos en promedio.</li> </ul>

**DIAGRAMA DEL MICROPROCESO CONTRATACION DE CREDITOS:**



**DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL MICROPROCESO CONTRATACION DE CREDITOS:**

<b>Proceso:</b> Contratación de créditos	<b>Fecha:</b> 30-06-04
<b>Objetivo:</b> Elaborar documentos de obligación para respaldar la recuperación del crédito.	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente</li> <li>- Ejecutivo de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente</li> <li>- Contrato</li> <li>- Pagaré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leer contrato a Cliente.</li> <li>- Solicitar a Cliente la firma del contrato y pagaré.</li> <li>- Resguardar original de contrato y pagaré.</li> <li>- Anexar a expediente copia de contrato y pagaré.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrato firmado</li> <li>- Pagaré firmado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de Crédito.</li> <li>- Colaborador de Créditos</li> <li>- Jefe de Operaciones</li> <li>- Cajera</li> <li>- Cliente</li> </ul>

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en el proceso.</li> <li>- Exactitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso tiene una duración de 14 minutos en promedio.</li> </ul>

DIAGRAMA DEL MICROPROCESO ENTREGA DE FINANCIAMIENTO:

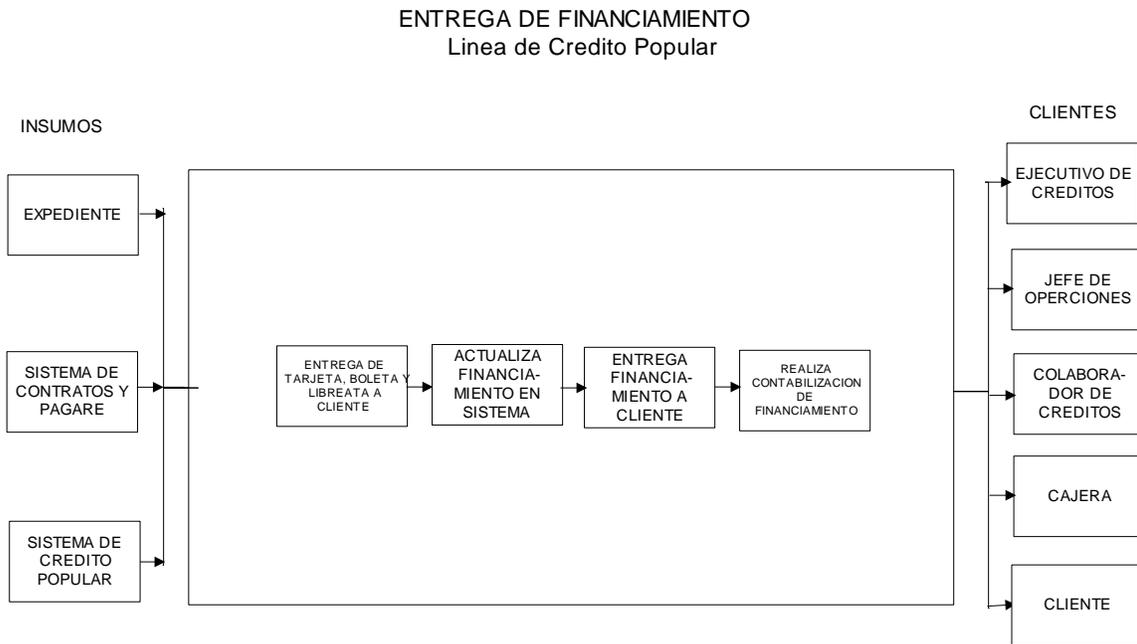


DIAGRAMA DE BLOQUE PEPSU DEL MICROPROCESO ENTREGA DE FINANCIAMIENTO:

<b>Proceso:</b> Entrega de financiamiento	<b>Fecha:</b> 30-06-04
<b>Objetivo:</b> Realizar el desembolso del crédito, entregando el efectivo al Cliente.	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de crédito</li> <li>- Colaborador de crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente</li> <li>- Sistema de crédito popular</li> <li>- Contrato</li> <li>- Pagaré</li> <li>- Viñetas</li> <li>- Tarjetas</li> <li>- Libreta de ahorro.</li> <li>- Boleta de pago de prima de seguro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar a Cliente libreta de ahorro, tarjeta con viñetas, boleta de pago de prima.</li> <li>- Actualizar financiamiento en sistema</li> <li>- Entregar el efectivo a Cliente.</li> <li>- Generar partidas contables de financiamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectivo.</li> <li>- Reporte de entrega de efectivo.</li> <li>- Partida contable de financiamiento</li> <li>- Reporte de seguros y acciones cobrados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de Crédito.</li> <li>- Colaborador de Créditos</li> <li>- Jefe de Operaciones</li> <li>- Cajera</li> <li>- Cliente</li> </ul>

<b>PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES</b>	<b>ESTÁNDARES DE SERVICIO ACTUALES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Agilidad en el proceso.</li><li>- Exactitud.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- El proceso tiene una duración de 35 minutos en promedio.</li></ul>



## CUESTIONARIO



### ANEXO 5

#### OBJETIVO:

Estimado Cliente de la CAJA DE CREDITO METROPOLITANA, somos estudiantes de la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad del El Salvador y estamos realizando un estudio, con el propósito de recomendar a la Administración de la Caja de Crédito las mejoras necesarias, para brindarle un servicio que satisfaga sus necesidades y expectativas.

#### INDICACIONES:

Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente.

- |   |  |  |   |   |
|---|--|--|---|---|
| 1 | ¿Cómo calificaría el trato que recibe de parte del personal de CCAMETRO?   | Muy Amable<br><input type="checkbox"/>     | Amable<br><input type="checkbox"/>                | Indiferente y de mal carácter<br><input type="checkbox"/> |
| 2 | ¿En cuanto a peticiones especiales o cambios no previstos, como considera al personal de CCAMETRO?   | Muy flexibles<br><input type="checkbox"/>  | Normalmente flexibles<br><input type="checkbox"/> | Inflexibles<br><input type="checkbox"/>                   |
| 3 | ¿El Ejecutivo de Créditos que le atendió le brindó toda la información necesaria y de forma clara?   | Si<br><input type="checkbox"/>             | No<br><input type="checkbox"/>                    |   |
| 4 | ¿Cuál es su apreciación en cuanto a la comprensión y facilidad del manejo de los formatos de solicitud de créditos?                                | Muy fácil<br><input type="checkbox"/>      | Fácil<br><input type="checkbox"/>                 | Difícil<br><input type="checkbox"/>                       |
| 5 | ¿Cuál es su opinión respecto a los requisitos solicitados para el crédito?   | Los necesarios<br><input type="checkbox"/> | Normales<br><input type="checkbox"/>              | Demasiados<br><input type="checkbox"/>                    |
| 6 | ¿Se le ha presentado algún problema durante el proceso de créditos, ejemplo: errores en la solicitud, en el desembolso, en los descuentos u otros? | Si<br><input type="checkbox"/>             | No<br><input type="checkbox"/>                    |   |
| 7 | ¿Cómo considera la tasa de interés respecto a otras Entidades de Crédito?  | Normal<br><input type="checkbox"/>         | Un poco alta<br><input type="checkbox"/>          | Muy alta<br><input type="checkbox"/>                      |
| 8 | ¿Cómo considera la cuota del préstamo respecto a otras Entidades de Crédito?   | Normal<br><input type="checkbox"/>         | Un poco alta<br><input type="checkbox"/>          | Muy alta<br><input type="checkbox"/>                      |



- 9 ¿Cómo calificaría la presentación del personal de CCAMETRO? Excelente Buena Mala
- 10 ¿Cómo calificaría la presentación del edificio de CCAMETRO? Excelente Buena Mala
- 11 ¿Cómo calificaría la presentación del mobiliario de CCAMETRO? Excelente Buena Mala
- 12 ¿Cómo calificaría el equipo de cómputo utilizado por CCAMETRO? Moderno Normal Obsoleto
- 13 ¿Cuál es su apreciación en cuanto a la ubicación de la Agencia? Accesible Un poco extraviado Muy extraviado
- 14 Volvería de nuevo a tramitar otro crédito con CCAMETRO Si No

15 ¿Si su respuesta es si o no por que? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16 ¿Qué sugerencias nos podría brindar para mejorar el servicio de CCAMETRO?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Gracias por toda su colaboración**

**Cuadro 11 "Tabulación de datos de preguntas cerradas"**

1	¿Cómo calificaría el trato que recibe de parte del personal de CCAMETRO?	Muy Amable [154] 42%	Amable [171] 47%	Indiferente y de mal Carácter [43] 12%
2	¿En cuanto a peticiones especiales o cambios no previstos, como considera al personal de CCAMETRO?	Muy flexibles [144] 39%	Normalmente flexibles [200] 55%	Inflexibles [ 22] 6%
3	¿El Ejecutivo de Créditos que le atendió le brindó toda la información necesaria y de forma clara?	SI [348] 95%	NO [18 ] 5%	
4	¿Cuál es su apreciación en cuanto a la comprensión y facilidad del manejo de los formatos de solicitud de créditos?	Muy fácil [78] 21%	Fácil [255] 70%	Difícil [35] 10%
5	¿Cuál es su opinión respecto a los requisitos solicitados para el crédito?	Los necesarios [132] 36%	Normales [202] 55%	Demasiados [33] 9%
6	¿Se le ha presentado algún problema durante el proceso de Créditos ejemplo: errores en la solicitud, en el desembolso, en los descuentos u otros?	SI [26] 7%	NO [338] 92%	
7	¿Cómo considera la tasa de interés respecto a otras Entidades de Crédito?	Normal [199] 54%	Un poco alta [119] 33%	Muy alta [ 46 ] 13%
8	¿Cómo considera la cuota del préstamo respecto a otras Entidades de Crédito?	Normal [167] 46%	Un poco alta [132] 36%	Muy alta [ 68 ] 19%
9	¿Cómo calificaría la presentación del personal de CCAMETRO	Excelente [172] 47%	Buena [190] 52%	Mala [ 3 ] 1%
10	¿Cómo calificaría la presentación del edificio de CCAMETRO?	Excelente [73] 20%	Buena [ 252] 69%	Mala [ 41 ] 11%
11	¿Cómo calificaría la presentación del mobiliario de CCAMETRO?	Excelente [60] 16%	Buena [287] 78%	Mala [ 20 ] 5%
12	¿Cómo calificaría el equipo de cómputo utilizado por CCAMETRO?	Moderno [111] 30%	Normal [225] 62%	Obsoleto [ 30 ] 8%
13	¿Cuál es su apreciación en cuanto a la ubicación de la Agencia?	Accesible [ 381] 87%	Un poco extraviado [40 ] 11%	Muy extraviado [ 8 ] 2%
14	Volvería de nuevo a tramitar otro crédito con CCAMETRO?	SI [333] 91%	NO [33 ] 9%	

Fuente: Aporte de grupo

**Cuadro 12 "Tabulación de datos de preguntas abiertas"**

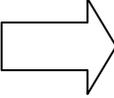
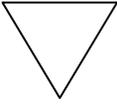
15 Si su respuesta es Sí o No ¿Por qué?		
	Frecuencia	Porcentajes
Accesible	27	8%
Adecuados a las necesidades.	4	1%
Beneficios	18	5%
Buen sistema de crédito popular	9	3%
Cuota no alta	13	4%
Es mi Caja de confianza.	4	1%
Estoy complacido	4	1%
Facilidades de pago	13	4%
Tasas de interés estable.	9	3%
Buen servicio	184	54%
No molestan.	4	1%
Nunca se dan problemas.	4	1%
Por rapidez	31	9%
Puntualidad	4	1%
Requisitos fáciles.	4	1%
Se tiene puertas abiertas	4	1%
	340	
16 Que sugerencias podría brindar para mejorar el servicio de CCAMETRO?		
Al retirarse y regresar, dar facilidades.	13	4%
Bajar tasa de interés	19	6%
Cuotas no muy altas.	13	4%
Apoyar familias de escasos recursos	4	1%
Dar mayores facilidades	4	1%
Espacio para parqueo	13	4%
Específicos con las explicaciones	4	1%
Estar pendiente del Cliente.	9	3%
Habilitar baños para el público	4	1%
Incentivar al Cliente por pago puntual	4	1%
Mas accesibles en ubicación.	9	3%
Mas Agencias.	17	5%
Mas espacio en Agencias.	44	13%
Mas ordenados	4	1%
Mas personal	9	3%
Mas rápido y amables en caja	17	5%
Mayor amabilidad	43	13%
Mayor disponibilidad de Analistas	4	1%
Mayor rapidez para otorgar los créditos.	35	10%
Mejor presentación de vigilantes	13	4%
Mejor servicios en los seguros	4	1%
Mejorar el equipo de computo	4	1%
Mejorar el mobiliario	13	4%
Minimizar los requisitos.	9	3%
No hacer tantas preguntas.	4	1%
No imponer el ahorro.	4	1%
Otra caja que reciba pagos.	4	1%
Poner una sucursal en Soyapango.	4	1%
Personal eficiente	4	1%
Regalar promocionales de la Caja	4	1%
	341	

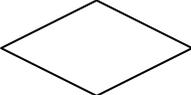
Fuente: Aporte de grupo

**ENCUESTA DE SATISFACCION**

1	¿Cómo calificaría en general a su Caja de Crédito?	Excelente	Malo
		<input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	
2	¿En cuanto algunos procesos, como calificaría a su Caja de Crédito?	Excelente	Malo
	Rapidez en caja	<input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	
	Rapidez para otorgar al crédito.	<input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	
	Limpieza y orden del lugar.	<input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	
	Presentación del personal	<input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	
	Amabilidad del personal	<input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	
3	Favor califique al personal a su servicio.	Excelente	Malo
	<b>Agencia:</b>		
	Ejecutivos de Crédito.	<input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	
	Cajera	<input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	
	Colaborador de Créditos	<input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	
	Jefe de Operaciones	<input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	
	Gerente de Agencia	<input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	
	<b>Centro Financiero:</b>		
	Personal de Gerencia Financiera	<input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	
	Personal de Gerencia de Agencias	<input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	
	Personal de Gerencia Administrativa	<input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	

## SIMBOLOS UTILIZADOS EN LOS FLUJOS DE PROCESOS

Símbolo	Significado
	<i>Operación.</i> Este símbolo se utiliza cada vez que se realiza una actividad de transformación en el producto en proceso.
	<i>Movimiento o Transporte.</i> Indica movimiento del producto en proceso.
	<i>Inspección.</i> Indica una inspección al producto en procesos.
	<i>Espera o Demora.</i> Este símbolo indica almacenamiento provisional.
	<i>Almacenamiento.</i> Se utiliza cuando el producto llega a un almacenamiento controlado.
	<i>Dirección de flujo.</i> Se utiliza par indicar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.
	<i>Conector.</i> Se emplea con una letra adentro para indicar que el flujo sale y entrara en otra parte del proceso.

Símbolo	Significado
	<p><i>Inicio de proceso</i> Este símbolo se usa para iniciar un flujo grama de procesos o para referenciar un alternativo.</p>
	<p><i>Decisión</i> Se utiliza para cuestionarse en el proceso, referente a que alternativa se tomará si se cumplen ciertos criterios.</p>
	<p><i>Multidocumento</i> Se utiliza para representar la generación e impresión de reportes.</p>
	<p><i>Entrada manual</i> Este símbolo es utilizado para describir actividades relacionadas con el ingreso de datos al sistema informático.</p>
	<p><i>Datos almacenados</i> Se utiliza para representar actividades referente al almacenaje de datos en computadora.</p>

## COMPROBACION ESTADISTICA DE LA HIPOTESIS

### Asignación de pesos y subpesos de la encuesta.

				Subpesos Proy.	Subpesos Reales	PESOS PROY.	PESO REAL	
1	¿Cómo calificaría el trato que recibe de parte del personal de CCAMETRO?	Muy Amable [154] 42%	Amable [171] 47%	Indiferente y de mal Carácter [43] 12%				
				<b>CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE</b>			<b>25</b>	<b>13</b>
2	¿En cuanto a peticiones especiales o cambios no previstos, como considera al personal de	Muy flexibles [144] 39%	Normalmente flexibles [200] 55%	Inflexibles [22] 6%	42%	7	3	
3	¿El Ejecutivo de Créditos que le atendió le brindó toda la información	SI [348] 95%	NO [18] 5%		39%	4	2	
4	¿Cuál es su apreciación en cuanto a la comprensión y facilidad del manejo de los formatos de solicitud de	Muy fácil [78] 21%	Fácil [255] 70%	Difícil [35] 10%	95%	7	7	
				<b>RAPIDEZ DE LOS PROCESOS</b>			<b>25</b>	<b>15</b>
5	¿Cuál es su opinión respecto a los requisitos solicitados para el crédito?	Los necesarios [132] 36%	Normales [202] 55%	Demasiados [33] 9%	21%	7	1	
6	¿Se le ha presentado algún problema durante el proceso de Créditos ejemplo: errores en la solicitud, en el	SI [26] 7%	NO [338] 92%		21%	7	1	
				<b>TASA DE INTERES Y CUOTAS</b>			<b>20</b>	<b>10</b>
7	¿Cómo considera la tasa de interés respecto a otras Entidades de Crédito?	Normal [199] 54%	Un poco alta [119] 33%	Muy alta [46] 13%	92%	10	9	
8	¿Cómo considera la cuota del préstamo respecto a otras Entidades de	Normal [167] 46%	Un poco alta [132] 36%	Muy alta [88] 19%	92%	10	9	
				<b>PRESENTACION DEL PERSONAL E</b>			<b>15</b>	<b>4</b>
9	¿Como calificaría la presentación del personal de CCAMETRO?	Excelente [172] 47%	Buena [190] 52%	Mala [3] 1%	46%	10	5	
				<b>INFRAESTRUCTURA</b>			<b>15</b>	<b>4</b>
10	¿Como calificaría la presentación del edificio de CCAMETRO?	Excelente [73] 20%	Buena [252] 69%	Mala [41] 11%	47%	4	2	
11	¿Como calificaría la presentación del mobiliario de CCAMETRO?	Excelente [60] 16%	Buena [287] 78%	Mala [20] 5%	20%	4	1	
12	¿Como calificaría el equipo de cómputo utilizado por CCAMETRO?	Moderno [111] 30%	Normal [225] 62%	Obsoleto [30] 8%	16%	4	1	
				<b>OTROS FACTORES</b>			<b>15</b>	<b>13</b>
13	¿Cuál es su apreciación en cuanto a la ubicación de la Agencia?	Accesible [381] 87%	Un poco extraviado [40] 11%	Muy extraviado [8] 2%	30%	3	1	
14	¿Ivoriera de nuevo a tramitar otro crédito con CCAMETRO?	SI [333] 91%	NO [33] 9%		87%	5	4	
				<b>TOTAL DE PUNTAJE DE LA ENCUESTA</b>			<b>55</b>	<b>55</b>

### Cálculo de “z” para encontrar en área bajo la curva.

Para ello se utilizará la ecuación  $Z = \frac{x - \mu}{\sigma}$

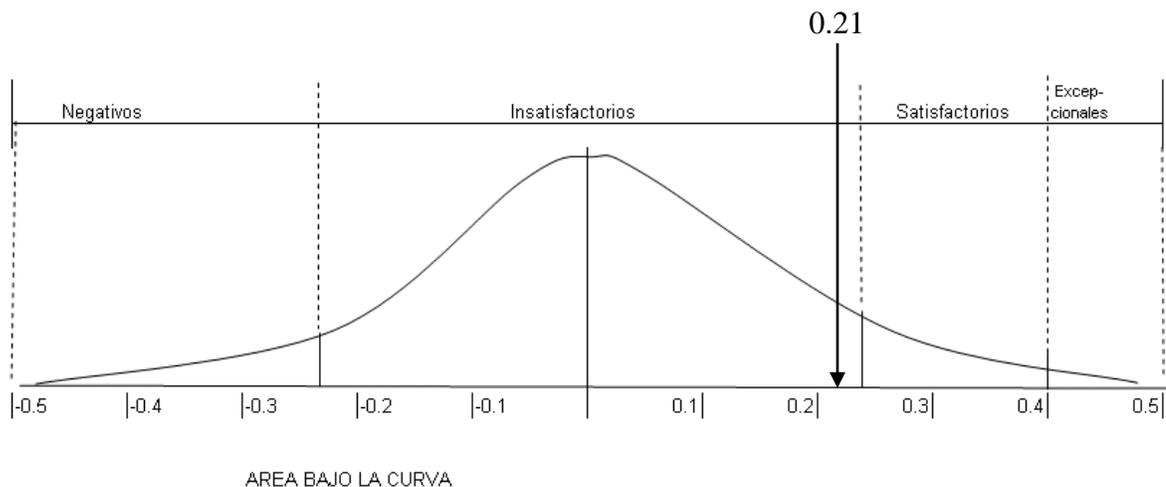
Donde:

- Z es la variable para encontrar el área bajo la curva.
- X es el valor o puntaje resultante de la evaluación de la encuesta (55 puntos).
- $\mu$  es la media aritmética.
- $\sigma$  es la desviación estándar.

A continuación se realiza el cálculo del área bajo la curva:

MEDIA ARITMETICA =	50
DESVIACION ESTANDAR =	9
Z =	0.56
AREA BAJO LA CURVA	0.21

### Aceptación o rechazo de la hipótesis



Considerando que los 55 puntos de la encuesta es la valoración únicamente de los resultados obtenidos respecto al grado de satisfacción de los clientes; se comprueba en la curva normal que el 0.21 corresponde al área de insatisfactorios. En base a lo anterior se acepta la hipótesis verdadera: “La deficiencia en el proceso de créditos, da como resultado insatisfacción al cliente”.