



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Sistema Integral de Servicio al cliente basado en normas ISO 9001:2000
para la Fundación de Desarrollo Micro empresarial FODEMI**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTORA: Cuarán Guerrero, Mireya Silvana

DIRECTORA: Miranda Realpe, Luz Acacia, MBA.

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA 2015



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister

Luz Acacia Miranda Realpe

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado Sistema Integral de Servicio al cliente basado en normas ISO 9001:2000 para la Fundación de Desarrollo Micro empresarial FODEMI; realizado por Cuarán Guerrero Mireya Silvana, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Mayo del 2015

f _____

MAG. LUZ ACACIA MIRANDA REALPE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Cuarán Guerrero Mireya Silvana, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Sistema Integral de Servicio al cliente basado en normas ISO 9001:2000 para la Fundación de Desarrollo Micro empresarial FODEMI, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Luz Acacia Miranda Realpe, MBA directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.

Autora: Cuarán Guerrero Mireya Silvana

Cédula 0401135645

DEDICATORIA

A la fuente de mi superación diaria, quien desde hace ocho años atrás ha sido mi fortaleza y mi alegría, mi amado hijo, todo esfuerzo y sacrificio siempre en busca de mejores días. El afán de que este título signifique un ejemplo de trabajo y dedicación por alcanzar las metas y enfrentar los retos que la vida nos presenta.

A mis padres por su apoyo decidido, por el ejemplo de esmero, de trabajo, de esfuerzo que inculcaron en mí desde mi infancia.

Con todo mi amor,

Mlreya

AGRADECIMIENTO

A Dios, por las oportunidades de vida, por su protección y amparo.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por ser formadora de profesionales a nivel de postgrado y por la oportunidad que me ha brindado al ser parte de su alumnado.

A mi Directora de Tesis un agradecimiento por su dedicación, tiempo y paciencia para compartir sus conocimientos y guiar el presente trabajo.

Mireya

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
RESUMEN EJECUTIVO.....	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I	15
ANTECEDENTES	15
1.1 Descripción del estudio y justificación.	16
1.1.1 Antecedentes de FODEMI.	16
1.1.2 Filosofía Empresarial	17
1.1.3 Estructura Orgánica y funcional	17
1.1.4 Descripción de productos y servicios	17
1.1.5 Volumen de operaciones	17
1.1.6 Premios y Reconocimientos.	18
1.2 Marco conceptual de Sistemas Integrales Gestión	18
1.2.1 Gestión Básica de la Calidad empresarial	19
1.2.2 Norma Internacional ISO 9001:2000.....	20
1.2.3 Estructura de la Norma ISO 9001:2000.....	23
1.3 Mejora	23
1.3.1 Mejora continua	23
CAPÍTULO II	27
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	27
2.1 Planteamiento del Problema	28
2.2 Justificación	28
2.3 Objetivos de la Investigación.....	29
2.3.1 Objetivo General	29
2.3.2 Objetivos Específicos.....	29
2.4 Hipótesis.....	29

2.5 Unidad de Observación	29
2.6 Variable	29
2.7 Término de relación	29
2.8 Modalidad, tipos de investigación, métodos, técnicas e instrumentos utilizados	30
2.8.1 Modalidad	30
2.8.2 Tipos de Investigación	30
2.8.3 Métodos de investigación	30
2.8.4 Técnicas e instrumentos de investigación	30
2.8.5 Identificación de la población	30
2.8.6 Identificación de la muestra	30
2.9 Matriz de Operacionalización de la variable	32
2.10 Estratificación de la muestra	34
2.11 Validación y confiabilidad del Instrumento de investigación	34
2.11.1 Validación mediante criterio de expertos	34
2.11.2 Validación Prueba Binomial	34
2.11.3 Confiabilidad del Instrumento de investigación	35
CAPÍTULO III.	36
DIAGNÓSTICO DE FODEMI	36
3.1. Análisis del servicio al cliente	37
3.1.1. Estructura organizativa de servicio al cliente	38
3.1.2. Políticas y procedimientos del servicio al cliente	38
3.1.2.1. Políticas de servicio al cliente	38
3.1.2.2. Procedimientos de servicio al cliente	39
3.2. Análisis FODA	39
3.3. Diagnóstico inicial según normas ISO	43
3.4. Resultados del diagnóstico inicial	45
CAPÍTULO IV	46
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE SEGÚN NORMAS ISO 9001:2000	46
4.1. Política de calidad	47
4.2 Objetivos de Calidad	47
4.3. Organigrama para el sistema de gestión de calidad	48
4.4. Mapa de procesos revisado	49
4.5. Manual de Calidad para la gestión del servicio al cliente	49
4.5.1 Objeto y alcance del Manual de Calidad	49

4.5.2 Historia de la organización	50
4.5.3 Alcance del Sistema de Gestión	50
4.5.4 Exclusiones	50
4.5.5 Sistema de Gestión de la Calidad	50
4.6. Comprobación de la Hipótesis	78
4.7 Presupuesto	78
Bibliografía	83
ANEXOS	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Operacionalización de la variable	33
Figura 2: Medición de satisfacción del cliente	38
Figura 3: Análisis FODA	40
Figura 4: Cuadro de estrategias.....	42
Figura 5: Diagnóstico FODEMI según ISO 9001:2000.....	44
Figura 6: Organigrama considerando el departamento de Calidad.....	48
Figura 7: Mapa de Procesos FODEMI	49
Figura 8: Grupos de Interés FODEMI	55
Figura 9: Sistema PDCA	57
Figura 10: Procesos relacionados con Gestión de Talento Humano.....	62
Figura 11: Procesos Operativos Claves	68
Figura 12: Indicador de deserción de clientes	75
Figura 13: Indicador solución de quejas	76
Figura 14: Indicador clientes nuevos.....	76
Figura 15: Indicador observaciones de auditoría interna.....	77
Figura 16: Indicador observaciones de auditoría externa.....	77
Figura 17: Filosofía Institucional FODEMI.....	86
Figura 18: Edad de los encuestados.....	90
Figura 19: Sexo de los encuestados	91
Figura 20: Ocupación de los encuestados	92
Figura 21: Antigüedad de los clientes	93
Figura 22: Tipo de crédito actual.....	94
Figura 23: Tipo de crédito actual.....	95
Figura 24: Calificación de atención en ventanilla	96
Figura 25: Calificación de los clientes respecto a requisitos solicitados para un crédito.....	97
Figura 26: Suficiencia de puntos de atención y sucursales.....	98
Figura 27: Información respecto a costos del crédito.....	99
Figura 28: Atención en servicio al cliente en la entrega recepción de documentos.....	100
Figura 29: Calificación del proceso de inspección y verificación de créditos	101

Figura 30: Calificación de la puntualidad de asesores de campo	102
Figura 31: Información respecto a costos del crédito	103
Figura 32: Información respecto a costos del crédito	104
Figura 33: Información suficiente respecto a FODEMI como organización	105
Figura 34: Calificación del proceso de crédito y recapitalización	106
Figura 35: Calificación de tiempo de espera en trámites	107
Figura 36: Calificación de atención en caso de tramitación de seguros.....	108
Figura 37: Calificación de la atención por reclamos y quejas	109
Figura 38: Calificación de tramitación y resolución de quejas y reclamos	110
Figura 39: Calificación de formación de grupos de créditos.....	111
Figura 40: Calificación a las formas de pago de cuotas de crédito	112
Figura 41: Calificación de fechas de pago de crédito.....	113
Figura 42: Calificación del proceso de cobro y morosidad	114
Figura 43: Procedimientos de atención al cliente.....	116
Figura 44: FICHA DE PROCESO	118
Figura 45: Ficha de perfil de puesto de trabajo	120
Figura 46: Matriz de correspondencia Proceso - Procedimiento – Formatos.....	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estratificación de la muestra	34
Tabla 2: Prueba Binomial	34
Tabla 3: Resumen de procesamiento de datos Prueba Piloto.....	35
Tabla 4: Estadística de fiabilidad	35
Tabla 5: Productos Financieros.....	37
Tabla 6: Edad de los encuestados	90
Tabla 7: Sexo de los encuestados.....	91
Tabla 8: Ocupación de los encuestados.....	92
Tabla 9: Antigüedad como clientes de FODEMI	93
Tabla 10: Tipos de crédito que mantiene en FODEMI	94
Tabla 11: Otras instituciones de crédito con las que han trabajado.....	95
Tabla 12: Calificación de atención en ventanillas	96
Tabla 13: Calificación de requisitos solicitados para el crédito.....	97
Tabla 14: Suficiencia de puntos de atención y sucursales de FODEMI	98
Tabla 15: Calificación de información respecto a valores a pagar	99
Tabla 16: Entrega - recepción de documentación	100
Tabla 17: Calificación de inspecciones y verificaciones.....	101
Tabla 18: Puntualidad de asesore de campo	102
Tabla 19: Asesoramiento en cuanto a montos de crédito.....	103
Tabla 20: Calificación de capacitaciones y charlas impartidas	104
Tabla 21: Información respecto a FODEMI	105
Tabla 22: Proceso de crédito y recapitalización	106
Tabla 23: Tiempo de espera en los trámites a realizar	107
Tabla 24: Atención en caso de tramitación de seguros	108

Tabla 25: Atención por reclamos o quejas	109
Tabla 26: Tramitación y resolución de quejas y reclamos	110
Tabla 27: Formación de grupos de crédito.....	111
Tabla 28: Calificación de formas de pago de las cuotas del crédito	112
Tabla 29: Fechas de pago acorde a su capacidad y giro del negocio.....	113
Tabla 30: Calificación del proceso de cobranza	114

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consiste en la estructuración de un sistema de gestión de calidad para una institución microfinanciera a nivel nacional, su objetivo es mejorar el servicio al cliente a través de la mejora continua de procesos y con ello ofrecer una alternativa de retención de clientes, demostrando a la institución que el crecimiento organizacional requiere de procesos establecidos y sistematizados para no perder el control de los mismos. Esta propuesta ha servido de base para mejorar el enfoque de servicio al cliente, concientizando al personal de la empresa en la importancia de cumplir en tiempo y calidad la ejecución de sus actividades, anteponiendo los requerimientos del cliente como punto de partida para la mejora de procesos.

Para plantear esta propuesta fue necesario recopilar información de fuentes primarias, así como información secundaria suficiente que permita plantear el sistema bajo la normativa ISO 9001:2000. Cumpliendo los requisitos de la norma, se ha estructurado un Manual de Calidad para cuyo cumplimiento se formulan esquemas de levantamiento de procesos, sistematización de los mismos y forma de cálculo de indicadores de seguimiento.

PALABRAS CLAVE: SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD, MICROFINANCIERA, NORMAS ISO 9001:2000

ABSTRACT

This work involves a quality management system structuring for a microfinance institution at national level, its goal is improving the customer service through continuous process improvement thus offer a customer retention alternative, demonstrating to the institution that the organizational growth requires established processes and systematized to keep control of them. This proposal has been the basis for improving the customer service, raising awareness of the company staff the importance of fulfill on time and quality the execution of their activities, prefixing the customer requirements as a starting point for process improvement.

To pose this proposal was necessary to gather information from primary sources and sufficient secondary information that allow to pose the system under the regulations ISO 9001: 2000. Complying the standard requirements, has structured a Quality Manual to those fulfillment and is formulated process uprising schemes, systematization and calculation of monitoring indicators.

KEYWORDS: QUALITY MANAGEMENT SYSTEM, MICROFINANCE, Standards ISO 9001: 2000.

INTRODUCCIÓN

Una organización en crecimiento demanda mayor control en sus procesos para mantener la calidad de los productos o servicios que pone a disposición de sus clientes, por ello, por medio del presente trabajo se propone la adecuación de un sistema de calidad orientado al servicio al cliente, bajo la normativa ISO 9001:2000 para la Fundación de desarrollo microempresarial FODEMI, que parte de la declaración de la filosofía de calidad, la sistematización de procesos y estructuración de indicadores que garanticen la adecuación de procesos a los objetivos de calidad.

La estructura del trabajo de titulación es la siguiente: el primer capítulo describe una breve reseña histórica de la institución, su filosofía empresarial, los logros y reconocimientos a nivel nacional e internacional, también se estructuran las bases teóricas respecto al sistema de gestión de calidad bajo la normativa ISO 9000. El segundo capítulo hace referencia al marco metodológico en el que se describe la modalidad, tipos, métodos, técnicas e instrumentos de investigación que fueron utilizados para la recopilación de datos y el diseño de la propuesta, en este capítulo se presenta además el cálculo de la muestra, su estratificación y la validación y confiabilidad del instrumento de medición. En el tercer capítulo se presenta el diagnóstico de FODEMI, se realiza un análisis FODA en base a encuestas realizadas a clientes y entrevistas a diferentes funcionarios de la institución, y los requisitos de la normativa ISO 9001:2000. El cuarto capítulo presenta la propuesta en el que se elabora la política, objetivos y manual de calidad así como un esquema del mapa de procesos de la institución considerando el cambio en el organigrama con las funciones del responsable de calidad, por último se propone el cálculo de indicadores de seguimiento que aseguren el cumplimiento de los procesos.

Para FODEMI contar con un Sistema de gestión de calidad para mejorar su atención al cliente le permitirá orientar sus procesos en búsqueda del cumplimiento de los requisitos de sus clientes, los objetivos de la institución y la normativa legal vigente.

La estandarización de formatos, la sistematización de procesos y la medición de resultados en forma homogénea en las diferentes sucursales permite a la institución reducir problemas de información tardía y quejas de sus clientes por demoras en los procesos y por lo tanto disminuir la probabilidad de deserción de clientes.

Los objetivos propuestos se cumplieron en un 100%, el diagnóstico demandó mayor tiempo y se pudo lograr gracias a la apertura de los funcionarios de FODEMI quienes en todo

momento aportaron con el apoyo para aplicación de encuestas, a través de datos de archivos institucionales o de procesos que se realizan pero no constan como escritos. La institución ha documentado la mayoría de procesos para el cumplimiento de la normativa ya que es su interés obtener la certificación de calidad y convertirse en la primera microfinanciera en el norte del País en contar con la certificación ISO 9001:2000.

La complejidad de poder documentar en este informe los procesos es un limitante ya que existen varios procesos que se han implementado y por política de la empresa los procesos y resultados de controles no pueden ser expuestos al público por lo que se mencionan los creados con su nomenclatura y se señala la forma de sistematización de los mismos, así como formatos para su realización.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó la modalidad de investigación cuali- cuantitativa, el tipo de investigación bibliográfica con la cual se logró fundamentar contenidos teóricos para la orientación de la propuesta; documental que permitió recabar información desde archivos propios de la institución y de campo cuya finalidad era recopilar datos que permitan determinar la percepción de la calidad del servicio por parte de los clientes y datos respecto a forma de ejecutar los procesos relacionados con el cliente para proponer su documentación y establecimiento de controles y formatos unificados para todas las sucursales .

Como métodos de investigación se aplicaron:

Inductivo – Deductivo, en la generalización de datos particulares para formular el diagnóstico desde el conocimiento de actividades y formatos utilizados hasta la estructuración del sistema y el estudio de la satisfacción del cliente a través de una muestra.

Analítico –Sintético, en toda construcción teórica a partir de autores y la aplicación de la normativa general al caso específico de la microfinanciera.

Como técnicas de investigación se utilizaron tanto la encuesta a clientes como la entrevista a funcionarios de la institución.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 Descripción del estudio y justificación.

1.1. 1 Antecedentes de FODEMI.

Según la entrevista realizada al Econ. Luis Ríos Gerente General, FODEMI es una organización que dirige su esfuerzo para trabajar con grupos de microempresarios, quienes por falta de garantías económicas no son sujetos de crédito en el sistema financiero formal. Trabaja especialmente con mujeres de sectores urbano marginal y rural que se dedican a actividades agropecuarias, artesanales, comerciales y de servicios brindando servicios de crédito, capacitación y asesoramiento. Durante sus diez y ocho años de vida institucional, ha entregado \$138'149.710 de dólares en crédito, atendiendo con microcrédito a 211.196 personas, sosteniendo 340.173 puestos de trabajo y beneficiando a 548.106 niños.

En la página oficial de FODEMI (www.fodemi.org) describe que el Fondo de Desarrollo Microempresarial FODEMI, inició sus actividades como una institución sin fines de lucro, el 05 de mayo de 1995, a través del Acuerdo Ministerial No. 139, emitido por el Ministerio de Trabajo. Sus primeras gestiones, estuvieron dirigidas a la atención directa de los beneficiarios ubicados en los Proyectos de Desarrollo de Área (PDA) de Visión Mundial Ecuador, localizados en la región norte y centro del país. Su objetivo básico es propender al desarrollo de los microempresarios mediante servicios financieros y no financieros.

Inicia con su matriz en Ibarra y su crecimiento ha sido constante, empieza con la creación de Agencias en Latacunga (1997), Agencia Otavalo (2004), un punto de Venta en San Gabriel provincia del Carchi, Machachi y Ambato en el año 2005, un punto de venta en Pimampiro (2006), en el 2008 se crean los puntos de venta en Cayambe (Pichincha) y Salcedo (Cotopaxi), en el 2009 un punto de venta en Riobamba (Chimborazo) y el punto de venta en Tulcán.

Con la expansión de oficinas de atención en diferentes lugares del país FODEMI ha considerado necesaria la contratación de personal con experiencia en las áreas de microcrédito y operaciones financieras, se ha preocupado por la estandarización de algunos procesos entre ellos lo correspondiente a la calificación, entrega y seguimiento de créditos, así como los procesos de capacitación del personal al momento de su inducción a la organización. De igual manera es importante para la institución cumplir con normativas requeridas por organismos calificadoros de la gestión microempresarial como MicroRate, la Red Financiera Rural, Mix Market como se puede apreciar en su página oficial (www.fodemi.org).

1.1.2 Filosofía Empresarial

Según entrevista con el Gerente General, los directivos y empleados de la institución deben ser personas cristianas convencidas del compromiso social que representa ser parte de una ONG que busca ayudar a los sectores vulnerables de la sociedad, por ello la filosofía de trabajo se basa en valores cristianos alineados a su misión y visión. La misión y visión se basa en el mejoramiento de la calidad de vida de sus clientes y su familia. (Ver anexo 1)

1.1.3 Estructura Orgánica y funcional

Como se describió en páginas anteriores, FODEMI opera a nivel nacional a través de su red de agencias creadas en base a la existencias de Proyectos de Desarrollo de Área impulsados por Visión Mundial, así como puntos de venta que se crean en base a la demanda de operaciones de crédito.

Actualmente son 8 agencias: San Gabriel, Ibarra, Otavalo, Cayambe, Portoviejo, Latacunga, Ambato, Riobamba. Y nueve puntos de ventas en : San Lorenzo, Esmeraldas, Tulcán, Pimampiro, Machachi, Maná, Salcedo, Guamote, Chillanes.

Las agencias tienen su organización estandarizada con un Jefe de Agencia, supervisores, asesores de crédito, cajeros y guardia, según la agencia y el número de puntos de venta a su cargo difiere el número de puestos de trabajo.

1.1.4 Descripción de productos y servicios

Crédito Individual, otorgado a una persona propietaria de una micro o pequeña empresa, que posee la capacidad de pago, solvencia económica y garantías para trabajar, presenta un garante de sus mismas condiciones.

Grupo Solidario, conformado por un mínimo de 3 y un máximo de 6 personas, que tengan relaciones familiares o de amistad, cada uno con negocios independientes.

Banca Comunal, conformada por mínimo 7 y máximo 25 personas, que tengan negocios autónomos e independientes. En la banca debe existir espíritu de colaboración, organización, amistad, afinidad y especialmente solidaridad.

1.1.5 Volumen de operaciones

Por información proporcionada por el Jefe de Negocios, a diciembre del 2013 FODEMI atendió a 57337 clientes de los cuales cerca del 70% son mujeres, ha entregado 360.334 préstamos, lo que representa un monto de créditos desembolsados de 53.987.805 USD, con una cartera activa de 32.668.282 USD y un nivel de morosidad alrededor el 0,3%.

1.1.6 Premios y Reconocimientos.

FODEMI ha sido reconocida a nivel nacional y de América Latina por su eficiencia, nivel de riesgo y la calidad de su cartera, obteniendo hasta el tercer lugar del ranking de las 20 Instituciones de microfinanzas (IMF) más eficientes, el puesto 16 de entre las cien Mayores IMF de América Latina y el Caribe por la calidad de sus activos según Mix Market .

1.2 Marco conceptual de Sistemas Integrales Gestión

Para Ivancevich (1997) la gestión implica dirigir y solucionar problemas en cada una de las partes de una organización, tomando en cuenta que las decisiones y acciones en una parte de la organización afectan las demás partes de la misma, demostrando con ello que una buena gestión abarca interacciones múltiples e integrales.

Según (Abril, Enríquez & Sánchez, 2006) la gestión o dirección estratégica es aquel proceso que concierne a la toma de decisiones sobre la dirección de una organización y la implantación de estas decisiones.

El sistema de gestión por su parte es una herramienta que permite sistematizar la gestión de la empresa, contribuyendo a optimizarla y en consecuencia, ayudando a la toma de decisiones. Además, ayuda al cumplimiento estructurado de cualquier legislación.

Hasta ahora las empresas han dado respuesta a las demandas cada vez más exigentes de sus principales destinatario: los clientes, la sociedad y los trabajadores, optando por la implementación de sistemas de gestión independientes basados en modelos más o menos estandarizados, pero son muchos aspectos que tienen en común estos modelos, por lo que resulta importante intentar unificarlos e integrarlos para guiar en forma simple y con mayor eficacia a la gestión empresarial.

(Griful & Canela, 2002) hacen referencia a la tendencia actual de integrar los sistemas de calidad, medio ambiente y seguridad a fin de simplificar la gestión y eliminar la documentación innecesaria. Asegurando mayor eficiencia al identificar los aspectos comunes como la política y los compromisos de la empresa, el control de documentación y los registros, el control de las operaciones y la auditorías y revisiones periódicas del sistema.

Refiriéndose a los servicios, (Riveros, 2007) considera que un Sistema de Gestión de la Calidad se basa en aspectos fundamentales como:

- Las dimensiones de la calidad total, las cuales pueden ser consideradas como la sombrilla del sistema.
- Las dimensiones de la calidad del servicio
- Lineamientos dados por las normas de la serie ISO 9000.

- Lineamientos tomados de los modelos de excelencia.
- La experiencia.

Entonces, según el mismo autor, hablar del sistema de Gestión de la Calidad necesariamente refiere a la combinación de cuatro elementos claves:

- Gestión estratégica.
- Las personas (talento humano)
- Los recursos (técnicos, materiales, logísticos)
- La estructura del sistema

Involucra entonces a todos los estamentos de la empresa y unifica criterios de aplicación empresarial para corresponder a los objetivos empresariales, basándose en el cliente, sus necesidades y perspectiva como eje o núcleo para definir la forma de operar de la empresa.

1.2.1 Gestión Básica de la Calidad empresarial

La calidad se ha desarrollado impulsada fuertemente por la competencia, por la necesidad de mejorar la competitividad empresarial, según (Odaondo, 1992) los fundamentos de la concepción de la calidad empresarial son:

- Su objetivo es el mismo de la empresa: ser competitivos y mejorar continuamente.
- Pretender ayudar a satisfacer las necesidades del cliente.
- Los recursos humanos son su elemento más importante.
- Es preciso el trabajo en equipo para conseguirla.
- La comunicación, la información y la participación a todos los niveles son elementos imprescindibles.
- Se busca la disminución de costes mediante la prevención.
- Implica fijar objetivos de mejora permanente y la realización de un seguimiento periódico de resultados.
- Forma parte de la gestión de la empresa, de cuya política de actuación constituye un objetivo estratégico fundamental.

Para (Odaondo, 1992) debe entenderse por gestión de calidad el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo por tanto al proceso de gestión, el management que alude a dirección, gobierno y coordinación de actividades. Es decir se refiere a la manera en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados con vistas a su mejora permanente.

De esta manera la se involucra a la gerencia a participar en la definición, análisis y garantía de los productos y servicios ofertados por la empresa, para ello se debe:

- Definir los objetivos de calidad, tomando en cuenta tanto las necesidades de la empresa y de los clientes.
- Conseguir que los productos y servicios estén conformes con dichos objetivos.
- Evaluar y vigilar que se alcanza la calidad deseada.
- Mejorar continuamente de acuerdo con las exigencias del mercado.

De acuerdo a las autoras (González & Brea , 2011), el concepto de calidad ha trascendido hacia todos los ámbitos de la organización, y así, actualmente se la define como: "Todas las formas a través de las cuales la organización satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, sus empleados, las entidades implicadas financieramente y la sociedad en general".

1.2.2 Norma Internacional ISO 9001:2000.

Según lo menciona la página oficial NORMA INTERNACIONAL ISO Traducción certificada (<http://www.iso.org/iso/home.html>), la serie ISO 9000:2000 está constituida por las siguientes normas:

ISO 9000:2000. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

ISO 9001:2000. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos.

ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

Según la misma página, la serie de normas ISO 9000:2000 identifica ocho principios de gestión de la calidad para conducir a la organización hacia una mejora del desempeño:

Enfoque al cliente: Que hace relación al entendimiento de no solo las necesidades actuales sino también las futuras de los clientes, mediante la satisfacción de los requisitos exigidos por el cliente y esforzarse en exceder sus expectativas.

Liderazgo: Involucramiento de los líderes para promover un ambiente interno adecuado que permita el empoderamiento del personal con los objetivos de la empresa.

Participación de todo el personal: Como la esencia de la organización, busca comprometer al personal para que utilice sus habilidades y destrezas en la realización de funciones y actividades propias de su puesto y demás que propendan al desarrollo organizacional.

Enfoque basado en procesos: Gestionar las actividades y recursos como partes asociadas dentro de procesos que convergen en resultados buscados por los objetivos generales de la empresa

Enfoque de sistema para la gestión: A la vez comprender la interrelación de los procesos como un sistema permite a la organización producir con mayor eficiencia.

Mejora continua: Se constituye en el objetivo permanente de la empresa, es la base y estructura de la Norma.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: El análisis de datos e información suficiente permiten tomar decisiones con mayor eficacia.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: El objetivos común de cliente-empresa- proveedor es crear valor, mantener relaciones favorables para los involucrados garantiza beneficios de corto y largo plazo.

La norma determina el establecimiento de la política y objetivos de calidad como referencia para dirigir a la organización, aplicando los recursos necesarios para así alcanzar los resultados esperados.

Según (Texidor, 2009), la norma ISO 9001:2000 se basa en un modelo especialmente desarrollado: el enfoque por procesos, en el que la base son los requisitos del cliente como entrada a los procesos. Entonces se hace necesario analizar los procesos que tienen relación con los clientes, así como mantener una canal abierto de comunicación constante con el cliente, ya que es el cliente quien proporcionará la información necesaria para comprender los requisitos del producto/ servicios que cumplen las expectativas del mercado meta.

Los autores (Senlle, 2001) y (Texidor, 2009) coinciden respecto a los beneficios de la Norma ISO 9001 en algunas consideraciones como las que se menciona:

- Permite disciplinar la organización como un sistema de procesos.
- Proporciona bases para descubrir los requisitos de calidad que permitirán medir la satisfacción del cliente.
- Posibilita la identificación de problemas en los diferentes procesos con la finalidad de prevenirlos o corregirlos.
- La certificación ISO hace que la empresa tenga una herramienta de promoción con impacto a nivel mundial, al ser un estándar internacional de calidad.

En cuanto al alcance de la Norma ISO, especifica requisitos para un sistema de gestión de la calidad que permitan a una empresa demostrar su capacidad para proporcionar bienes o servicios que satisfagan los requisitos del cliente, con legalidad y apego a la reglamentación existente, incluye los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables (Texidor, 2009). Abarca entonces todos los procesos, departamentos y funciones de una organización relacionados unos con otros con el propósito de comprender y actuar en base a la satisfacción de las expectativas del cliente como estrategia empresarial para lograr sus objetivos dentro de la legalidad jurídica existente en su entorno.

Más de un autor menciona que esta Norma Internacional es general y aplicable en todo tipo de organización, los requisitos de esta Norma Internacional son de carácter general, pues se basa en la mejora continua con la revisión de sus mismos procesos inspirados en la satisfacción de sus clientes, sin embargo la misma norma aclara que si uno o más requisitos no se pueden aplicar debido a la naturaleza de la organización se considera necesario aclarar su exclusión.

Objetivos

Según (Asociación Española de Normalización y Certificación(AENOR), Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad , Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Instituto Argentino de Normalización, Instituto uruguayo de Normas Técnicas, sf), la norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

Además, según la fuente señalada, esta norma permite a la organización integrar o alinear su propio sistema de gestión de la calidad con requisitos de sistemas de gestión relacionados en dos casos específicos:

- a. Cuando la organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.
- b. Cuando la organización aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del clientes y los reglamentarios aplicables.

Es decir la Norma Internacional ISO 9001 busca el mejoramiento empresarial desde la perspectiva del mejoramiento de procesos que garanticen la satisfacción al cliente y el

cumplimiento de leyes vigentes tanto en empresas que inician sus actividades como en empresas en marcha.

1.2.3 Estructura de la Norma ISO 9001:2000

Menciona (Vavra, 2010) que la Norma ISO 9001:2000 requiere específicamente que la organización tenga los “procedimientos documentados” para las seis actividades siguientes:

- Control de los documentos
- Control de los registros
- Auditoría interna
- Control del producto no conforme
- Acción correctiva
- Acción preventiva

Además indica que el sistema deberá evaluarse si:

- Se han identificado y definido apropiadamente los procesos.
- Se han asignado las responsabilidades
- Se han implementado y mantenido los procedimientos
- Si el proceso es eficaz para lograr los resultados requeridos.

La mejora continua se convierte en el objetivo permanente del sistema para incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

1.3 Mejora

1.3.1 Mejora continua

(González & Brea , 2011) cuando se redactaron las Normas ISO 9000 se consideraron ocho principios como marco de referencia para guiar a las organizaciones a la mejora continua de su desempeño mediante la consideración de las necesidades de las partes interesadas, estos ocho principios son:

- Organización orientada al cliente. “Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de sus clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes” (González & Brea , 2011), Es necesario entonces adquirir información y datos de clientes de manera continua que permitan a la organización comprender las necesidades y expectativas de los clientes, lo que permitirá definir procesos comprensibles y controlables enfocados en la búsqueda de soluciones efectivas para el cliente.

- Principio del Liderazgo. Según (González & Brea , 2011) “el liderazgo, el compromiso y la participación activa de la dirección de la organización son imprescindibles para desarrollar y mantener un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente que permita lograr beneficios a todas las partes interesadas”, y según lo menciona la página oficial NORMA INTERNACIONAL ISO (<http://www.iso.org/iso/home.html>) esta normativa Internacional se establece la responsabilidad de la alta dirección para proporcionar las evidencias sobre el compromiso de desarrollar e implementar el sistema de calidad a través de la socialización a la organización de la importancia de satisfacer las necesidades del cliente, del establecimiento de los objetivos de la calidad, la realización de revisiones, el aseguramiento de recursos.

- Principio de Participación del Personal. Para (González & Brea , 2011) “el personal, a todos sus niveles es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización”, que engloba las responsabilidades del recurso humano como parte activa del sistema de gestión que tienen que ver con la adecuación de las competencias para el trabajo y la calidad del producto, así como la responsabilidad para responder a los esfuerzos de la empresa por su formación y capacitación constante y el compromiso de mejora en la realización de sus actividades que contribuyan al logro de los objetivos de calidad propuesto (Asociación Española de Normalización y Certificación(AENOR), Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad , Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Instituto Argentino de Normalización, Instituto uruguayo de Normas Técnicas, sf)

- Principio del Enfoque basado en Procesos.

“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso” (González & Brea , 2011)

Según la Norma ISO 9001:2000 cada proceso requiere elementos de entrada que van desde la especificación de los requisitos del producto o servicio establecido por el cliente hasta la retroalimentación, entonces el insumo lo proporciona el cliente y el producto final es la satisfacción que proporciona el bien o servicio al cliente, para ello intervienen la alta dirección con la responsabilidad de establecer los objetivos y recursos para su cumplimiento, la gestión de los recursos que se refiere a la verificación de parámetros de entrada de insumos, la realización del producto o la prestación del servicio y la medición, análisis y mejora. Procesos en los que se involucra a todos y cada uno de los integrantes de la organización con un mismo fin la satisfacción del cliente.

- Enfoque de sistema para la gestión.

“Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos”. (González & Brea , 2011)

Según estas autoras, implementar un sistema de gestión de la calidad requiere determinar los objetivos de calidad en base a las necesidades y expectativas del cliente, luego se requiere determinar los procesos y responsabilidades para el logro de los objetivos, así como los métodos e indicadores para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso y por último determinar medios para prevenir errores o no conformidades.

- Principio de Mejora Continua.

(Vavra, 2010) “La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización”, para (González & Brea , 2011) algunas acciones útiles para lograr la mejora continua están basadas en diagnosticar la situación actual para determinar las áreas de mejora, determinar los objetivos y metas orientados a la mejora, analizar resultados de los diferentes procesos según información de clientes y otras partes interesadas como auditorías.

- Enfoque objetivo para la toma de decisiones.

Según (González & Brea , 2011) “para la aplicación de este principio se tiene que asegurar de que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables y se emplean métodos fiables en el análisis.”

Para (Vavra, 2010) las normas Iso especifican que su proceso de obtención de información tiene que ser “determinado”, es decir, debe estar documentado y establecido. Las normas ISO dejan entrever que planificar la forma en que se utilizará la información obtenida puede ser beneficioso para la organización.”

La organización deberá entonces mantener una base de datos suficiente respecto a los clientes, sus quejas y reclamos, así como la forma y frecuencia de uso del producto o la necesidad del servicio. Al analizar los datos se podrá no solo controlar los problemas sino evitarlos.

- Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor

Según (Vavra, 2010) Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación beneficiosa para ambos les permite generar valor.

Las autoras (González & Brea , 2011) consideran que entre las formas para que una organización incremente el valor a través del trabajo con sus proveedores pueden ser:

- Optimizar el número de proveedores y de aliados.
- Establecer comunicación en ambos sentidos en los niveles apropiados de las dos organizaciones para facilitar la solución de problemas.
- Cooperación mutua en la validación de sus procesos para la mejora continua.

Para (Vavra, 2010) estos ocho principios sirven de guía y se constituyen la piedra angular de las normas ANSI/ISO/ASQ Q9001-2000 y ANSI/ISO/ASQ Q9004-2000 en los que se confirma que una de las razones fundamentales de la existencia de estas normas es conseguir la satisfacción del cliente y la convicción de que las organizaciones deberían instaurar procesos firmes para evaluar la satisfacción de sus clientes.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento del Problema

La diversificación de productos financieros, agencias y puntos de atención al público, ha provocado en FODEMI, el desmejoramiento en la atención al cliente, siendo una de las causas principales de deserción de clientes por inconformidades en el servicio medido por menor agilidad en los procesos, tiempos de demora en documentos, repetición de trámites y falta de información oportuna. Así mismo, el involucramiento de mayor cantidad de personal y estamentos de la institución a procesos de atención al cliente que van desde información inicial hasta atención de quejas y reclamos, procesos que aún no han sido documentados en forma adecuada por la institución provoca duplicidad de funciones y pérdida de tiempo de los funcionarios involucrados.

Además, la competencia cada vez más compleja en el mercado del microcrédito que ofrece a los clientes mayores alternativas de elección para adquirir los mismos o similares productos financieros, ocasiona mayores retos en eficiencia y oportunidad de los servicios de micro finanzas que presta la Institución. Según datos de la Superintendencia de Bancos y Seguros el crecimiento en número de entidades financieras dedicadas a prestar servicios micro financieros va de 14 entidades existentes en el año 2002 a 73 instituciones financieras dedicadas a este negocio en el 2011, evidenciándose la importancia que el sistema financiero le ha dado a este sector cada vez con mayor presencia en el mercado

2.2 Justificación

Las microfinanzas juegan un papel importante en la economía nacional y local, el microcrédito atiende a sectores que la banca tradicional margina, en muchos casos la primera experiencia de crédito es la que marca la diferencia entre el éxito y fracaso de un negocio, sin embargo a pesar de los esfuerzos de instituciones financieras por generalizar la bancarización del microempresario formal o informal no se ha tomado conciencia de la importancia del servicio al cliente, aún menos de buscar cumplir una normativa que garantice y demuestre a los inversores que desde el microcrédito se puede contribuir por la tan anhelada calidad que parte de la satisfacción del cliente.

Identificar, documentar e implantar y mantener los procesos que aseguren la conformidad de los servicios a las necesidades de los clientes siguiendo los lineamientos de las normas ISO 9001:2000 ayudará a la institución a solucionar los problemas detectados de deficiencia en los procesos, tiempos de demoras, duplicidad de funciones, lo que redundará en mejorar la atención al cliente, permitiendo no solo retener en mayor porcentaje a clientes actuales sino a atraer a nuevos clientes generando mejores resultados para la institución por

el ahorro de recursos contribuyendo de esta manera con la cultura de calidad en colaboradores, clientes y proveedores.

2.3 Objetivos de la Investigación

2.3.1 Objetivo General

Proponer un sistema Integral de Servicio al cliente basado en normas ISO para la Fundación de Desarrollo Micro empresarial FODEMI que contribuya al mejoramiento de la gestión administrativa de la institución.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procesos de atención al cliente en las diferentes agencias y puntos de atención de FODEMI a nivel nacional.
- Sustentar teórica - científicamente temas relacionados a sistema integral de atención al cliente y normas ISO 9001:2000.
- Elaborar una propuesta de Manual de Calidad para FODEMI que incluyan los procedimientos necesarios según requerimientos de la norma ISO 9001:2008.
- Identificar indicadores de gestión que representen parámetros de calidad en la atención al cliente que brinda FODEMI como base para el proceso de monitoreo.
- Presentar una visión general de los proceso, recursos y responsabilidades del personal involucrados con la atención del cliente de la empresa FODEMI.

2.4 Hipótesis

Sistema Integral de Servicio al cliente basado en normas ISO para la Fundación de Desarrollo Micro empresarial FODEMI permitirá la optimización de recursos a través de la eficiencia administrativa en los procesos relacionados.

2.5 Unidad de Observación

Fundación de Desarrollo Microempresarial FODEMI

2.6 Variable

Nivel de satisfacción de clientes

2.7 Término de relación

Servicios de menor nivel de satisfacción

2.8 Modalidad, tipos de investigación, métodos, técnicas e instrumentos utilizados

2.8.1 Modalidad

La modalidad de la investigación es cuali- cuantitativa , se basa en entrevistas y observación directa, así como también en análisis de datos históricos y tabulación de encuestas para llegar a demostrar la necesidad de mejoramiento en ciertas áreas y procesos de la organización.

2.8.2 Tipos de Investigación

Bibliográfica, la compilación de varias fuentes bibliográficas han permitido el sustento de la para la elaboración de la propuesta.

Documental, los documentos internos proporcionados por la fundación permitieron establecer tanto el diagnóstico como las bases para la estructuración de formatos y procesos y demás información requerida por el sistema propuesto.

De campo, se realizó entrevistas a funcionarios de la Fundación y encuestas a clientes de las diferentes agencias y puntos de venta.

2.8.3 Métodos de investigación

Inductivo – Deductivo, que permitió determinar la correlación de los procesos mediante el análisis de las actividades, funciones y responsabilidades de cada unidad de trabajo.

Analítico – Sintético, ya que el cumplimiento de la normativa ISO exige analizar actividades, formatos, puestos de trabajo requeridos y funciones nuevas agregadas a otros puestos

2.8.4 Técnicas e instrumentos de investigación

Encuesta, realizada a los clientes actuales de FODEMI

Entrevista, dirigida al Gerente General, Jefe de Operaciones y Jefe de Marketing de FODEMI.

2.8.5 Identificación de la población

La población está representada por el total de clientes de FODEMI del año 2014, correspondientes a 65.544, información que fue proporcionada por el señor Gerente General.

2.8.6 Identificación de la muestra

Según Murray & Larry (2005), el tamaño de la muestra para población finita se calcula de la siguiente manera.

Fórmula de la muestra para población finita : $n = \frac{Z_a^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2 (N-1) + Z_a^2 \cdot p \cdot q}$

De donde:

n es el tamaño muestral

N el tamaño de la población

$Z_a = 1,96$ (si $\alpha = 0,05$)

$p = 0,5$ prevalencia esperadas del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse es 0,5.

$q = 1 - p$

$i = 0,05$ (error previsto , en este caso 5%)

$$n = \frac{Z_a^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2 (N-1) + Z_a^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1,96^2 \cdot (65444) \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2(65443) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 381,92$$

El resultado es de 382 encuestas.

2.9 Matriz de Operacionalización de la variable

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	CATEGORÍAS					ÍTEMS
Nivel de satisfacción del cliente	Como el cliente percibe y califica el servicio y atención recibidos por FODEMI	Servicio recibido en oficinas de la fundación	Atención en ventanillas al momento de realizar sus pagos	Insatisfactoria	parcialmente satisfactorio	medianamente satisfactorio	satisfactorio	excelente	1
			Requisitos solicitados para el crédito.	Insatisfactoria	parcialmente satisfactorio	medianamente satisfactorio	satisfactorio	excelente	2
			Suficiencia de puntos de atención y sucursales de FODEMI	Insatisfactoria	parcialmente satisfactorio	medianamente satisfactorio	satisfactorio	excelente	3
			Información suficiente respecto a valores a pagar, valores por mora, fechas de pago, valores de deuda vencida, intereses.	Insatisfactoria	parcialmente satisfactorio	medianamente satisfactorio	satisfactorio	excelente	4
			Atención en servicio al cliente en cuanto a entrega de documentación para crédito.	Insatisfactoria	parcialmente satisfactorio	medianamente satisfactorio	satisfactorio	excelente	5
		Servicio recibido en el proceso de solicitud y otorgamiento de crédito	Inspecciones y verificaciones para solicitudes de créditos.	Insatisfactoria	parcialmente satisfactorio	medianamente satisfactorio	satisfactorio	excelente	6
			Puntualidad de asesores	Insatisfactoria	parcialmente satisfactorio	medianamente satisfactorio	satisfactorio	excelente	7
			Asesoramiento en cuanto al monto de crédito factible de solicitar	Insatisfactoria	parcialmente satisfactorio	medianamente satisfactorio	satisfactorio	excelente	8
			Capacitaciones y charlas impartidas	Insatisfactoria	parcialmente satisfactorio	medianamente satisfactorio	satisfactorio	excelente	9
			Información suficiente respecto a FODEMI como organización	Insatisfactoria	parcialmente satisfactorio	medianamente satisfactorio	satisfactorio	excelente	10

	Proceso de recapitalización (créditos inmediatos al último pago)	Insatisfactoria	parcialmente satisfactorio	medianamente satisfactorio	satisfactorio	excelente	11
	Tiempo de espera en los trámites a realizar	Insatisfactoria	parcialmente satisfactorio	medianamente satisfactorio	satisfactorio	excelente	12
Atención quejas y reclamos	Atención en caso de tramitación de seguros.	Insatisfactoria	parcialmente satisfactorio	medianamente satisfactorio	satisfactorio	excelente	13
	Atención por reclamos o quejas	Insatisfactoria	parcialmente satisfactorio	medianamente satisfactorio	satisfactorio	excelente	14
	Tramitación y resolución de quejas y reclamos presentados.	Insatisfactoria	parcialmente satisfactorio	medianamente satisfactorio	satisfactorio	excelente	15
Satisfacción de las expectativas del cliente	Formación de grupos de crédito	Insatisfactoria	parcialmente satisfactorio	medianamente satisfactorio	satisfactorio	excelente	16
	Formas de pago de las cuotas de su crédito.	Insatisfactoria	parcialmente satisfactorio	medianamente satisfactorio	satisfactorio	excelente	17
	Fechas de pago acorde a su capacidad y giro del negocio	Insatisfactoria	parcialmente satisfactorio	medianamente satisfactorio	satisfactorio	excelente	18
	Proceso de cobros por morosidad.	Insatisfactoria	parcialmente satisfactorio	medianamente satisfactorio	satisfactorio	excelente	19

Figura 1: Operacionalización de la variable
Fuente: Hipótesis de la Investigación

2.10 Estratificación de la muestra

Según (Moore, 2004) para grandes poblaciones se puede utilizar el muestreo aleatorio estratificado mediante la selección de grupos de individuos similares denominados estratos formando muestras aleatorias simples en cada estrato que en conjunto pasan a estructurar la muestra completa.

Para ello se ha tomado los datos de número de clientes por agencias de FODEMI y de acuerdo a su distribución porcentual se ha procedido a aplicar dicho porcentaje a la muestra, obteniendo la siguiente tabla:

Tabla 1: Estratificación de la muestra

AGENCIA	No. Clientes	%	Muestra
AMBATO	5.812	9%	34
CAYAMBE	3.222	5%	19
IBARRA	8.973	14%	52
LATACUNGA	10.573	16%	62
OTAVALO	5.198	8%	30
PORTOVIEJO	5.856	9%	34
RIOBAMBA	7.841	12%	46
SAN GABRIEL	6.753	10%	39
SAN LORENZO	7.564	12%	44
TULCAN	3.752	6%	22
TOTAL	65.544	100%	382

Fuente: Departamento de Crédito FODEMI (2015)

El levantamiento de datos se realizará en cada Agencia según el porcentaje aplicado a la muestra total.

2.11 Validación y confiabilidad del Instrumento de investigación

2.11.1 Validación mediante criterio de expertos

Para validar el instrumento de investigación aplicado a esta muestra de clientes, se procedió a validar mediante el criterio de dos expertos, como se indica en el Anexo 2.

2.11.2 Validación Prueba Binomial

Tabla 2: Prueba Binomial

	Categoría	N	Prop.observada	Prop. De prueba	Significación exacta (bilateral)
Experto_1	Grupo 1	19	1.00	.50	.000001
	Total	19	1.00		
Experto_2	Grupo 1	19	1.00	.50	.000001
	Total	19	1.00		

Fuente: Instrumentos de validación mediante criterio de expertos

Promedio significación exacta: 0,000001

Nivel de significancia: 0,05

El instrumento de investigación con el cual se mide la variable de nivel de satisfacción del cliente es válido según el criterio de expertos, ya que el promedio de significación 0,000001 es menor al nivel de significancia.

2.11.3 Confiabilidad del Instrumento de investigación

La confiabilidad del instrumento de investigación se calcula en base a los resultados de la aplicación de diez encuestas piloto realizadas a los clientes de FODEMI sucursal Ibarra, de donde se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 3: Resumen de procesamiento de datos Prueba Piloto

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.
Fuente: Encuesta Piloto

Tabla 4: Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,936	19

Fuente: Encuesta Piloto

El resultado del cálculo del alfa de Cronbach es de 0,93 , lo cual indica que el instrumento de investigación es confiable, ya que según (Moore, 2004) el valor mínimo requerido para demostrar la confiabilidad de un instrumento es 0,7.

CAPÍTULO III.

DIAGNÓSTICO DE FODEMI

3.1. Análisis del servicio al cliente

Actualmente la cartera de crédito se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Tabla 5: Productos Financieros

Tipo de Crédito	Cartera Activa a sept. 2013	% de Cartera Total	No. Clientes
Crédito individual	3"889744	9,53%	2499
Grupo Solidario	23"731.898	58,16%	25179
Banca Comunal	13"180339	32,30%	17262

Fuente: FODEMI(2014)

Se ha realizado encuestas para medir la satisfacción del cliente que se resume en el siguiente cuadro:

No.	SERVICIO RECIBIDO	Insatisfactorio	Parcialmente satisfactorio	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
		1	2	3	4
1	Atención en ventanillas al momento de realizar sus pagos	0,5%	2,4%	42,4%	54,7%
2	Requisitos solicitados para el crédito.	0	0	69,1%	30,9%
3	Suficiencia de puntos de atención y sucursales de Fodemi			17,3%	82,7%
4	Información suficiente respecto a valores a pagar, valores por mora, fechas de pago, valores de deuda vencida, intereses.		25,7%	26,4%	47,9%
5	Atención en servicio al cliente en cuanto a entrega ' recepción de documentación para crédito.		7,6%	28,8%	63,6%
6	Inspecciones y verificaciones para solicitudes de créditos.			5,8%	94,2%
7	Puntualidad de asesores de campo			42,7%	57,3%
8	Asesoramiento en cuanto al monto de crédito factible de solicitar			48,4%	51,6%
9	Capacitaciones y charlas impartidas			42,7%	57,3%
10	Información suficiente respecto a FODEMI como organización			48,4%	51,6%
11	Proceso de crédito y recapitalización (créditos inmediatos al último pago)		11,8%	35,9%	52,4%
12	Tiempo de espera en los trámites a realizar		8,4%	56%	35,6%
13	Atención en caso de tramitación de seguros.		14,1%	48,2%	37,7%
14	Atención por reclamos o quejas		16%	50,3%	33,8%

15	Tramitación y resolución de quejas y reclamos presentados.			31,2%	68,8%
16	Formación de grupos de crédito			51,8%	48,2%
17	Formas de pago de las cuotas de su crédito.			23%	77%
18	Fechas de pago acorde a su capacidad y giro del negocio			59,9%	40,1%
19	Proceso de cobros por morosidad.		5,8%	48,4%	45,8%

Figura 2: Medición de satisfacción del cliente

Fuente: Tabulación Encuesta a clientes (Anexo 3)

3.1.1. Estructura organizativa de servicio al cliente

Las agencias cuentan con una o varias estaciones de servicio al cliente, departamento de crédito que está dividido en secciones de crédito individual, grupal y banca comunal. Además algunas agencias disponen el servicio de caja.

En los puntos de venta se tiene la atención de dos personas en oficina, una de ellas se ocupa de receptar y revisar documentos y otra es quien atiende caja, además de varios asesores de campo que se encargan de la formación de grupos, seguimiento de crédito que incluye la recepción de documentos de crédito, cobranza y además asesora a los clientes respecto a la manera de llenar solicitudes de crédito y evalúa capacidad de pago e inversión futura del crédito.

3.1.2. Políticas y procedimientos del servicio al cliente

3.1.2.1. Políticas de servicio al cliente

Garantías y requisitos mínimos al momento de otorgar un crédito basado en la solidaridad y responsabilidad grupal.

Entrega de crédito en forma oportuna. Estableciendo como tiempo de entrega de un crédito individual 48 horas, un crédito grupal y solidario a partir de la conformación del grupo 3 días laborables, así como la renovación de estos tipos de crédito en 24 horas.

Cada cliente es asesorado y capacitado en cada entrega de crédito para procurar una inversión segura del crédito conferido.

El servicio se enfoca a personas jefes de hogar sobre todo mujeres de escasos recursos económicos que por sus escasas garantías no podrían acceder a créditos del sistema financiero tradicional.

Transparencia en información en todo el proceso el cliente conoce el proceso, el costo y resultados.

Monitoreo del cumplimiento de indicadores sociales y económicos, se mide el porcentaje de clientes mujeres, el número promedio de niños beneficiados por préstamo desembolsado, el porcentaje de clientes nuevos cuyos ingresos se encuentran por debajo de la línea nacional de pobreza, los mismos que son presentados en forma periódica a Vision Fund Internacional (VFI) , a la Red Financiera Rural, al Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN del Banco Interamericano de Desarrollo y Microfinance Information Exchange MIX, además de la superintendencia de bancos y seguros. Indicadores que se encuentran publicados en la página oficial de la fundación <http://fodemi.org/>.

Además desde diciembre del 2013 FODEMI tiene en vigencia un Manual de Política de Atención al cliente con la finalidad de generar relaciones a largo plazo con sus clientes, en este documento se exponen las normas de atención al cliente, buenas prácticas para generar un buen servicio al cliente, protocolo de atención telefónica y personal.

De igual manera existe el Manual de Políticas de sugerencias y reclamos que incluye responsabilidades, medios de registros, medios de respuestas y política de respuestas.

3.1.2.2. Procedimientos de servicio al cliente

Para atender las necesidades que las transacciones crediticias generan en los clientes, se cuenta con procesos definidos así como responsables de los procesos y determinación de los ejecutores de los mismos, lo cual se resume en la siguiente tabla, en la que se identifica dos macroprocesos relacionados con la atención directa a clientes: Gestión de crédito y Gestión de Productos y servicios. (Ver anexo 4).

La Gestión de crédito se lleva a cabo a través de los procedimientos establecidos para: promoción, verificación, desembolso y administración de mora que constituyen el macroproceso motor de la actividad de FODEMI, que engloba gran parte de la percepción del cliente sobre la buena o mala atención y que según las encuestas realizadas fueron calificados como buenos y muy buenos.

3.2. Análisis FODA

FODEMI		ANALISIS DA FO		2014
Pueden generar PROBLEMAS		Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS		
D	Debilidades	F	Fortalezas	
	1. Limitadas opciones de crédito		1. Personal calificado y con experiencia en el mercado del microcrédito	

2. Bajos montos de créditos frente a competidores directos en el sector urbano	2. Personal comprometido con la institución y su filosofía.
3. Alta rotación de personal en el área de negocios.	3 Personal joven con predisposición a cambios
4. Poca socialización de cambios en formatos o normativa interna	4. Infraestructura adecuada a la naturaleza del negocio.
5. Deserción de clientes.	5. Trato personalizado a los clientes
6. Dependencia de instituciones bancarias por la no existencia de cajas en algunas sucursales.	6. Metodología de trabajo en equipo.
7. Desactualización en el sistema de crédito y cartera.	7. Asesorías y capacitaciones a sus clientes.
8. Alta rotación de personal en el área de negocios.	8. Ayuda directa de Vision Fund International como aliado directo.
9. Alta rotación de personal en el área de negocios.	9. Autorregulación con indicadores sociales y financieros presentados a instituciones reguladoras a nivel nacional e internacional.

A Amenazas	O Oportunidades
1. Proliferación de instituciones crediticias que ofertan microcrédito	1. Al menos el 30% de la PEA tiene un trabajo independiente
2. Control de tasas de interés por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros	2. Más del 50% de la PEA se dedica al trabajo informal
3. El fenómeno de sobreendeudamiento	3. Inversionista apoyan ONGs en crecimiento
4. Limitaciones legales para captación de ahorros	4. Alto interés por apoyo al microcrédito por parte del Gobierno
5. Alto índice de microempresas que quiebran en el Ecuador.	5. Cambio de la matriz productiva del Ecuador, promueve emprendimientos.
6. Falta de cultura de ahorro en el microempresario.	6. Promoción de la formación técnica superior que conlleva a la creación de microempresas.
7. Desviación del destino del microcrédito hacia el consumo.	7. Apoyo a la asociatividad con privilegios para proveer de recursos a empresas nacionales.
	8. Baja competencia en cierto nicho de mercado por las condiciones mínimas para otorgamiento de créditos
	9. Crecimiento de la bancarización y microfinanzas

Figura 3: Análisis FODA

Fuente: FODEMI (2014)

CUADRO DE ESTRATEGIAS
Cuadro de estrategias establecidas en FODEMI

Fortalezas	Estrategias OFENSIVAS	Estrategias DEFENSIVAS
1. Personal calificado y con experiencia en el mercado del microcrédito	Selección de personal acorde a perfiles por competencias	Capacitación constante al personal acorde a funciones y responsabilidades del cargo
2. Personal comprometido con la institución y su filosofía.	Selección de personal con valores cristianos	Socialización de la misión, visión y valores por varios canales de comunicación en forma constante
3. Personal joven con predisposición a cambios.	Socialización constante de cambios y criterios de cambios.	Cumplimiento de normativas legales que implican cambios estructurales.
4. Infraestructura adecuada a la naturaleza del negocio.	Apertura de agencias y puntos de venta según la demanda de créditos	Mantener alternativas de depósitos y entregas de crédito acorde a las circunstancias de mercado.
5. Reconocimiento de la Institución	Trato personalizado a los clientes.	Políticas de incentivo a clientes
6. Metodología de trabajo en equipo.	Reuniones semanales	Seguimiento y motivación al equipo
7. Asesorías y capacitaciones a sus clientes.	Convenios con especialistas	Impartición de temas relacionados con el negocio del cliente
8. Ayuda directa de Vision Fund International como aliado directo.	Cumplimiento de políticas establecidas.	Apoyo directo a PDAs
9. Reconocimiento nacional e internacional por sus indicadores financieros y sociales.	Autorregulación con indicadores sociales y financieros presentados a instituciones reguladoras a nivel nacional e internacional.	Planificación y Socialización de indicadores sociales y financieros entre sus miembros para su cumplimiento

Debilidades	Estrategias REORIENTACIÓN	Estrategias SUPERVIVENCIA
1. Limitadas opciones de crédito	Por implementarse estudio de mercado para determinar las deficiencias en opciones de crédito	Revisión periódica de montos de créditos para recapitalizaciones.
2. Bajos montos de créditos frente a competidores directos en el sector urbano	Posibilidad de acceder a crédito individual con montos competitivos luego de una proceso de bancarización	Facilidades de acceso a crédito (aunque en pequeños montos) a personas con pocas garantías.
3. Alta rotación de personal en el área de negocios.	Escuela de formación para asesores de crédito	Remuneración por incentivos a la productividad.
4. Limitaciones legales para captación de ahorros	Promover la cultura del ahorro a través de DPF depósitos a plazo fijo	Cumplir con normativa legal
5. Poca socialización de cambios en formatos o normativa interna	Capacitaciones a nivel nacional a cargo del área de operaciones	Cambios de formatos según exigencias de organismos de control
6. Deserción de clientes.	Análisis de causas de deserción y políticas de incentivos para recapitalizaciones	Búsqueda de clientes nuevos
7. Dependencia de instituciones bancarias por la no existencia de cajas en algunas sucursales.	Apertura de nuevos puntos de venta	Convenios con cooperativas y bancos
8. Desactualización en el sistema de crédito y cartera.	Migración de datos a nuevo software.	Mantenimiento adecuado del sistema.

Figura 4: Cuadro de estrategias
Fuente: FODEMI (2014)

3.3. Diagnóstico inicial según normas ISO

NORMATIVA ISO	SE HA IMPLEMENTADO	
	SI	NO
4. Sistema de gestión de calidad		
4.1 Requisitos generales		X
4.2 Requisitos de la documentación	X	
4.2.1 Generalidades		X
4.2.2 Manual de Calidad		X
4.2.3 Control de los documentos	X	
4.2.4 Control de los registros	X	
5. Responsabilidad de la dirección		
5.1 Compromiso de la dirección		X
5.2 Enfoque al cliente		X
5.3 Política de la calidad		X
5.4 Planificación		X
5.4.1 Objetivos de la calidad		X
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad		X
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación		X
5.5.1 Responsabilidad y autoridad	X	
5.5.2 Representante de la dirección	X	
5.5.3 Comunicación Interna	X	
5.6 Revisión por la dirección	X	
5.6.1 Generalidades	X	
5.6.2 Información para la revisión	X	
5.6.3 Resultados de la revisión		X
6. Gestión de los recursos		
6.1 Provisión de recursos		X
6.2 Recursos Humanos		
6.2.1 Generalidades		
6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación	X	
6.3 Infraestructura		
6.4 Ambiente de trabajo	X	
7. Realización del producto		X
7.1 Planificación de la realización del producto		X
7.2 Procesos relacionados con el cliente		
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	X	
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	X	

7.2.3 Comunicación con el cliente	X
7.3 Diseño y desarrollo	
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	X
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	X
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo	X
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo	X
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo	X
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo	X
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo	X
7.4 Compras	
7.4.1 Proceso de compras	X
7.4.2 Información de las compras	X
7.4.3 Verificación de los productos comprados	X
7.5 Producción y prestación del servicio	
7.5.1 Control de la producción y prestación del servicio	X
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y prestación del servicio	X
7.5.3 Identificación y trazabilidad	X
7.5.4 Propiedad del cliente	X
7.5.5 Preservación del producto	X
7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	NO APLICA
8. Medición, análisis y mejora	
8.1 Generalidades	X
8.2 Seguimiento y medición	
8.2.1 Satisfacción del cliente	X
8.2.2 Auditoría Interna	X
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	X
8.2.4 Seguimiento y medición del producto	X
8.3 Control del producto no conforme	X
8.4 Análisis de datos	X
8.5 Mejora	
8.5.1 Mejora continua	X
8.5.2 Acción correctiva	X
8.5.3 Acción preventiva	X

Figura 5: Diagnóstico FODEMI según ISO 9001:2000
Fuente: ISO 9001:2000

3.4. Resultados del diagnóstico inicial

FODEMI maneja una metodología de crédito diferente, adaptada a las condiciones de clientes de sectores rurales y urbano marginales en donde la garantía y montos de créditos están acorde al respaldo o aval de los integrantes de un grupo social, este aval social hace que maneje índices muy bajos de morosidad en comparación al promedio general de morosidad para microcrédito. Sin embargo uno de los problemas que presenta es la elevada deserción de clientes, las causas más comunes de inconformidad por parte de los clientes son los montos bajos en recapitalizaciones que no son acorde a los montos solicitados, lo que en algunos casos conlleva al endeudamiento adicional con otra institución.

Internamente FODEMI tiene documentado tanto procedimientos, funciones y descripción de puestos, sin embargo al momento aún existen problemas de sistematización respecto al uso y control de documentos. Así mismo la preocupación constante de la institución por cumplir con requerimientos solicitados por la RFR, Vision Fund Internacional y organismos de control del estado ha ocasionado procesos de control y medición de resultados distintos para cada entidad, lo que hace que los recursos especialmente tiempo de sus administradores sea destinado más hacia informes en diferentes formatos y con diferentes indicadores para demostrar sus resultados sociales y financieros.

FODEMI es una institución en crecimiento, su mayor fortaleza constituye su metodología de trabajo que involucra el comprometimiento de todos los miembros con su filosofía, el atender a un mercado no atractivo para la gran mayoría de instituciones financieras conservando a la vez un riesgo bajo para los inversionistas, manteniendo transparencia en su información y adaptando su estructura organizacional a las necesidades de sus clientes y requerimientos de sus acreedores y organismos de control.


CAPÍTULO IV

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE SEGÚN NORMAS ISO 9001:2000

4.1. Política de calidad

	FONDO DE DESARROLLO MICROEMPRESARIAL	
	NOMBRE DOCUMENTO	POLÍTICA DE CALIDAD
	CÓDIGO	PC-001
<p>FODEMI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Basará sus relaciones con sus clientes, entidades supervisoras y demás partes interesadas en la transparencia y honestidad en todos los actos de sus directivos y colaboradores. • Las personas que trabajan en la organización conocen y practican en forma activa la filosofía empresarial como política de vida, comprometidos siempre con el mejoramiento continuo en el servicio a los clientes, asegurando que los productos y servicios financieros y no financieros satisfagan los requerimientos de sus clientes y cumplan con la normativa legal vigente, interna, así como los requisitos de la Normativa ISO 9001. 		
FECHA DE ELABORACIÓN:	FECHA DE VIGENCIA:	ULTIMA ACTUALIZACIÓN
RESPONSABLE:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

4.2 Objetivos de Calidad

	
FONDO DE DESARROLLO MICROEMPRESARIAL	
NOMBRE DOCUMENTO	OBJETIVO DE CALIDAD
CODIGO:	OC – 001

Brindar a nuestros clientes productos y servicios financieros acordes a sus requerimientos manteniendo condiciones administrativas óptimas que permitan la mejora continua de procesos en búsqueda de la satisfacción de nuestros clientes.

FECHA DE ELABORACIÓN:	FECHA DE VIGENCIA:	ULTIMA ACTUALIZACIÓN
RESPONSABLE:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

4.3. Organigrama para el sistema de gestión de calidad

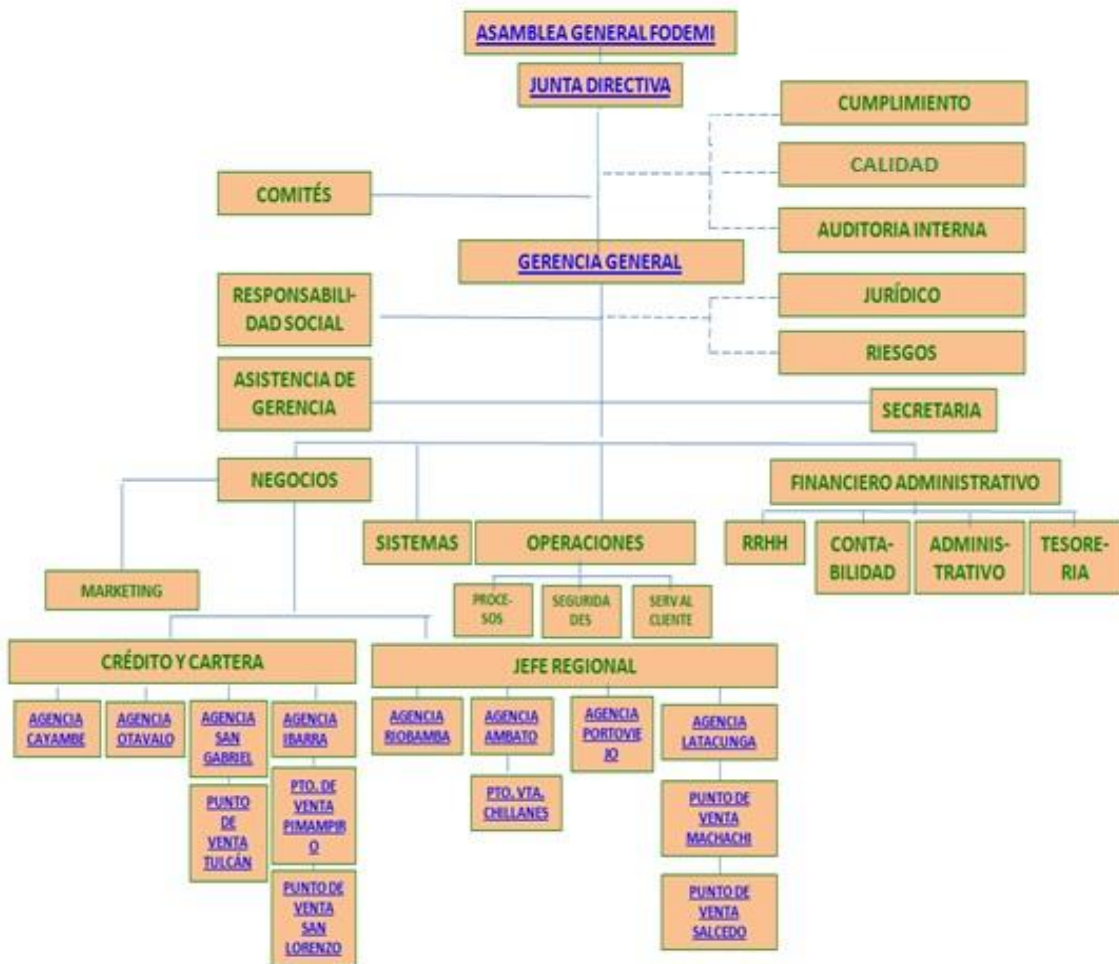


Figura 6: Organigrama considerando el departamento de Calidad

Fuente: FODEMI (2015)

Elaborado por: la Autora

Se propone la creación del Departamento de Calidad, dentro del Nivel Directivo, quien asesorará sobre procesos de calidad a la Gerencia General y Junta Directiva.

4.4. Mapa de procesos revisado

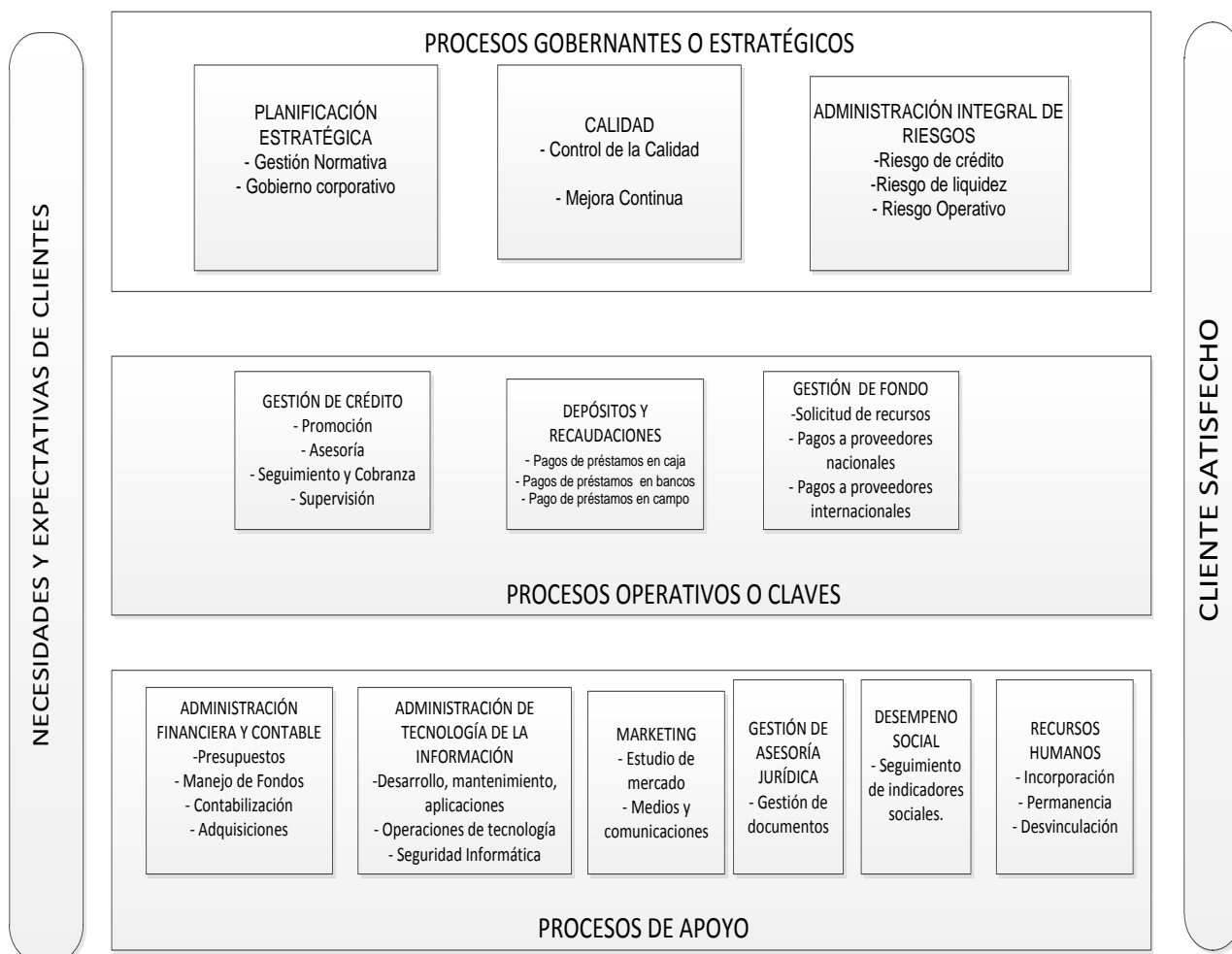



Figura 7: Mapa de Procesos FODEMI

Fuente: Procesos FODEMI

Elaborado por: La autora

4.5. Manual de Calidad para la gestión del servicio al cliente

	MANUAL DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

4.5.1 Objeto y alcance del Manual de Calidad

El objeto de este documento es el aseguramiento de la calidad en FODEMI y en él se describen disposiciones generales que garanticen la calidad en sus servicios, evitando las no conformidades mediante la gestión de procesos e implantación de acciones preventivas

y correctivas en busca del mejoramiento continuo del sistema y por ende la satisfacción del cliente.

4.5.2 Historia de la organización

FODEMI es una organización no gubernamental con más de 19 años de experiencia en microfinanzas, su campo de acción es ofrecer productos financieros y no financieros a microempresarios de sectores urbanos y rurales del Ecuador, a través de la modalidad de créditos individuales, de banca comunal y grupales.

Su matriz está ubicada en la ciudad de Ibarra en la Av. Jaime Rivadeneira 6-88 y Mariano Acosta, cuenta con siete agencias en las siguientes ciudades: San Gabriel, San Lorenzo, Otavalo, Cayambe, Ambato, Riobamba, Portoviejo y Latacunga. Y ocho puntos de venta en los cantones: Machachi, Pimampiro, Salcedo, La Maná, Tulcán, Chillanes y Guamote.

Cuenta con 190 empleados distribuidos en diez provincias de la sierra y costa ecuatorianas. Ha sido reconocido dentro de las cien mejores microfinancieras de Latinoamérica y el Caribe llegando a ocupar el sexto puesto en el año 2012.

4.5.3 Alcance del Sistema de Gestión

Prestación de servicios financieros con los productos de crédito de: crédito individual, grupo solidario, banca comuna y no financieros como asesorías y capacitaciones manteniendo una estructura organizacional adecuada para la funcionabilidad y adecuación de procesos acordes a las necesidades del cliente.

4.5.4 Exclusiones

Una vez analizados los procesos se excluye de su sistema de gestión el apartado 7.6 de la norma: Control de dispositivos de seguimiento y medición ya que FODEMI no emplea ningún dispositivo o equipo de seguimiento y medición para control del servicio que presta.

4.5.5 Sistema de Gestión de la Calidad

Según la normativa ISO 9001:2000 se establecen los siguientes apartados dentro del sistema de gestión, se mantienen los numerales establecidos por normativa.

	MANUAL DE CALIDAD SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

4.1 Requisitos Generales

FODEMI ha implementado el sistema de gestión de la calidad con el objetivo de adecuar sus procesos de servicio a los requerimientos de sus clientes internos y externos y está comprometido en un proceso de mejora continua de acuerdo con los requisitos de la norma UNE EN ISO 9001:2000.

Para la implementación de este sistema, se ha identificado y establecido:

Los procesos gobernantes, operativos y de apoyo, así como su secuencia e interacción.

Los criterios y métodos de control necesarios para cumplimientos de los procesos establecidos.

Los recursos necesarios y los sistemas de seguimiento de los procesos.

Las acciones oportunas para que los procesos permitan alcanzar los resultados planificados.

Las acciones que garanticen la mejora continua.

La planificación y control de los procesos se respaldan en los procedimientos documentados con los que cuenta la institución y que se hacen referencia en el transcurso de este documento.

4.2 Requisitos de la documentación

4.2.1 Generalidades

Acorde a los requisitos de la norma, el sistema de gestión de la calidad está documentado a través de:

- Política de calidad y objetivos de calidad documentados.
- El presente manual de calidad.
- Los procedimientos y registros documentados exigidos por la norma ISO 9001:2000.

FECHA DE ELABORACIÓN:	FECHA DE VIGENCIA:	ULTIMA ACTUALIZACIÓN
RESPONSABLE:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	MANUAL DE CALIDAD SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

4.2.2 Manual de Calidad

El manual de calidad hace referencia a los procedimientos documentados que se han elaborado e implementado como apoyo al sistema de gestión de calidad se estructura de acuerdo a la normativa ISO 9001.2000.

4.2.3. Control de los documentos

La documentación vigente previo su uso es revisada y aprobada por el comité de Cumplimiento, existiendo una acta e informe de aprobación que se archiva en secretaría. Cada documento contiene en su portada la fecha de elaboración, aprobación y fecha de inicio de su vigencia.

En cuanto a la revisión y actualización dentro de los procesos gobernantes, Gestión Normativa se establece los trámites a seguirse, las responsabilidades y tiempos.

El identificar los cambios y el control de las diferentes versiones de documentos actuales, así como controlar los obsoletos se considera dentro del proceso de Actualización y Mejora de documentos a cargo del Departamento Operativo.

El control respecto a la disponibilidad de los documentos en las diferentes sucursales y agencias y su garantía de las óptimas condiciones de uso está a cargo de jefes de agencia o de punto de venta.

La difusión de documentación está a cargo del Jefe Operativo a nivel nacional y es la primera necesidad de capacitación para personal que ingresa a la Institución y se cumple según el proceso P.GRH-IN-05 INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECIFICA DEL PERSONAL y P.GRH-PM-01 CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN.

FECHA DE ELABORACIÓN:	FECHA DE VIGENCIA:	ULTIMA ACTUALIZACIÓN
RESPONSABLE:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

Estos controles se describen en los procedimientos documentados P.GOR.01 ACTUALIZACIÓN DE ORGANIGRAMAS ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL, PGOR.09 ACTUALIZACIÓN DEL MAPA E INVENTARIO DE PROCESOS, P.PLN.06 ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO, PGOR.02. ACTUALIZACIÓN Y MEJORA DE ESTATUTOS Y EN EL MANUAL DE GESTIÓN DOCUMENTAL M.GOP.02.

Los documentos sujetos a controles son:

- Manuales de gestión, de riesgo financiero contable, de tesorería, de administración de bienes y servicios, de seguridad, de recursos humanos entre otros; procedimientos de gestión organizacional, gestión de crédito, gestión de recursos humanos, gestión de operaciones, de gestión documental entre otros; políticas de inversiones, de liquidez, de registro de donaciones, registro de excedentes, de denuncias y fraudes, de seguridad informática, y formatos que corresponden a los documentos específicos del sistema de gestión de calidad (SGC).
- Documentos internos no directamente relacionados con el SGC como manual de uso de internet, Manual de uso de vehículos, instructivo de pruebas departamentales, entre otros.

4.2.4 Control de los registros

Los registros proporcionan la evidencia del desarrollo de las actividades en cumplimiento a los requisitos de la norma. Se pueden identificar los siguientes tipos de registros:

- Registros relacionados con el SGC: Informes de medición de límites de riesgos de crédito, liquidez y operativo, Informes de actualización y mejoras de organigramas, estatutos, POAs, Planes operativos, aprobaciones de presupuesto; informes de Auditoría externa e interna, de transparencia de la información, informes de control de uso de recursos, informes de cumplimiento, informes de indicadores financieros y

FECHA DE ELABORACIÓN:	FECHA DE VIGENCIA:	ULTIMA ACTUALIZACIÓN
RESPONSABLE:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

sociales, informes de seguimiento de créditos y quejas de clientes entre otros.

- Registros operativos; informes contables, cuadros de caja, requerimientos de proveedores, informes de comités de crédito, informes, informes de personal, informes de créditos entre otros.
- Registros internos no directamente relacionados con el SGC: creación de usuarios del sistema, facturas, cuadros diarios de caja, pagos de créditos, formularios de especies falsas, transacciones inusuales e injustificadas, pago de nómina, pago de bonos, entre otros.
- Otros de origen externo: facturas de proveedores, certificaciones, solicitudes varias.


FODEMI ha establecido medidas con el fin de asegurar que los registros se identifican plenamente y se mantienen conservados en forma adecuada en el tiempo apropiado para respaldar diferentes supervisiones de estamentos internos y externos a la organización

La forma de archivo es temporal y definitiva. Los archivos definitivos se ubican en un cuarto de archivo adecuado con estanterías organizadas en forma alfabética de acuerdo al tipo de documento, que permiten la fácil ubicación y localización en caso de requerirlos.

Los registros son de fácil acceso para personas previamente autorizadas y están protegidos contra daños, deterioros y pérdidas. Se posee documentos en soporte de papel e informático ante lo cual se han establecido medidas de control.

El MANUAL DE GESTIÓN DOCUMENTAL M.GOP.02 describe las medidas descritas así como aquellas adoptadas por FODEMI para asegurar el cumplimiento de los requisitos de la norma.

FECHA DE ELABORACIÓN:	FECHA DE VIGENCIA:	ULTIMA ACTUALIZACIÓN
RESPONSABLE:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

5. Responsabilidad de la Dirección

5.1 Compromiso de la Dirección

La Dirección conformada por Junta General, Gerencia, Cumplimiento y direcciones departamentales lideran el proceso de mejora continua y la implementación del SGC, muestra su compromiso en el establecimiento y documentación de los procedimientos, políticas, manuales y estandarización de registros, así como la difusión del compromiso por la calidad con el personal de todas las agencias y puntos de venta, así como la capacitación continua del personal.

Se tiene como política el cumplimiento de reuniones semanales los días lunes en horas de la mañana, en esta reunión uno de los puntos a tratar tienen que ver con la importancia de cumplir con los requisitos legales y reglamentarios, así como el espíritu de mejora continua y satisfacción del cliente como base de la política de calidad.

5.2 Enfoque al cliente

Se ha identificado como clientes a los siguientes grupos de interés

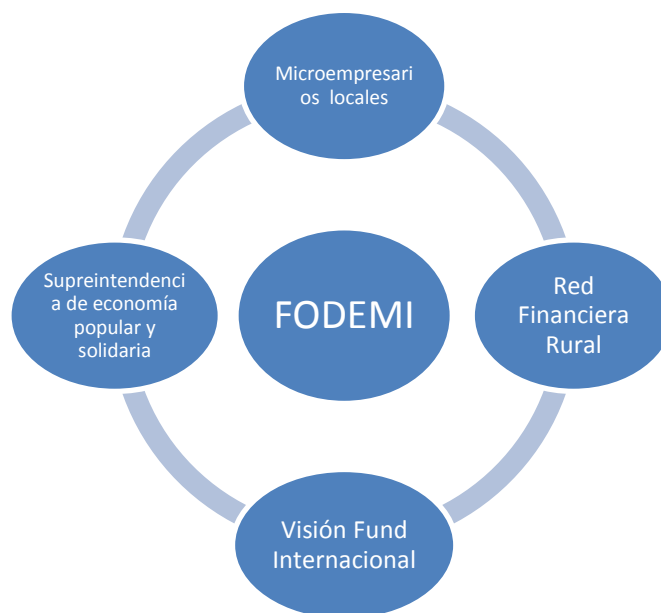


Figura 8: Grupos de Interés FODEMI
Fuente: Procesos FODEMI

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

Se identifican como principales clientes ya que sus intereses y expectativas influyen directamente en las actividades que FODEMI emprende. Identificar estas necesidades y requisitos para satisfacerlos ha permitido establecer medidas orientadas a:

- Facilitar información clara y transparente a través de diferentes medios que van desde la atención personalizada hasta publicaciones mediante la página web.
- Gestionar quejas, reclamos y atender las sugerencias realizadas en forma verbal o escrita.
- Medir el grado de satisfacción en la prestación de servicios a través de encuestas y la medición de indicadores como nivel de deserción, incremento de clientes, niveles de cumplimiento, rating de micro financieras entre otros.

5.3 Política de la calidad

La política de la Calidad están descritas en el numeral 4.1.1 del presente documento y será expuesta en un documento independiente, el mismo que será expuesto en la página web institucional y en lugares visibles en agencias y puntos de venta.

Será revisada anualmente para garantizar su vigencia y en coherencia con los objetivos organizacionales y de calidad para lo cual se seguirá el proceso P.GOR-NO-02 APROBACIÓN DE DOCUMENTOS NORMATIVOS.

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de la calidad

Para orientar la mejora continua, FODEMI revisa y establece sus objetivos de calidad en forma periódica cada año para establecer su coherencia con las políticas e indicadores de calidad identificados como necesidad o expectativa de sus clientes.

Los objetivos de calidad descritos en el numeral 4.1.2. se determinan con la participación del Gerente General, Jefes Departamentales y Gerente de Calidad y autorización de la Junta Directiva, los mismos que anualmente revisarán su vigencia, el nivel de cumplimiento y la necesidad o no de revisar su planificación.

Para su análisis se requieren como insumos:

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

- Información proporcionada por el departamento de marketing respecto a los resultados de encuestas de satisfacción de los clientes, seguimiento de quejas y reclamos.
- Recomendaciones de organismos de control nacionales e internacionales.
- Resultados de indicadores de procesos y de resultados económicos y sociales

5.4.2 Planificación del sistema de gestión de calidad

El sistema de gestión de calidad está conformado por los procesos que previamente son evaluados y planificados antes de ser ejecutados y posteriormente a su ejecución son analizados y replanificados siguiendo el sistema PDCA.

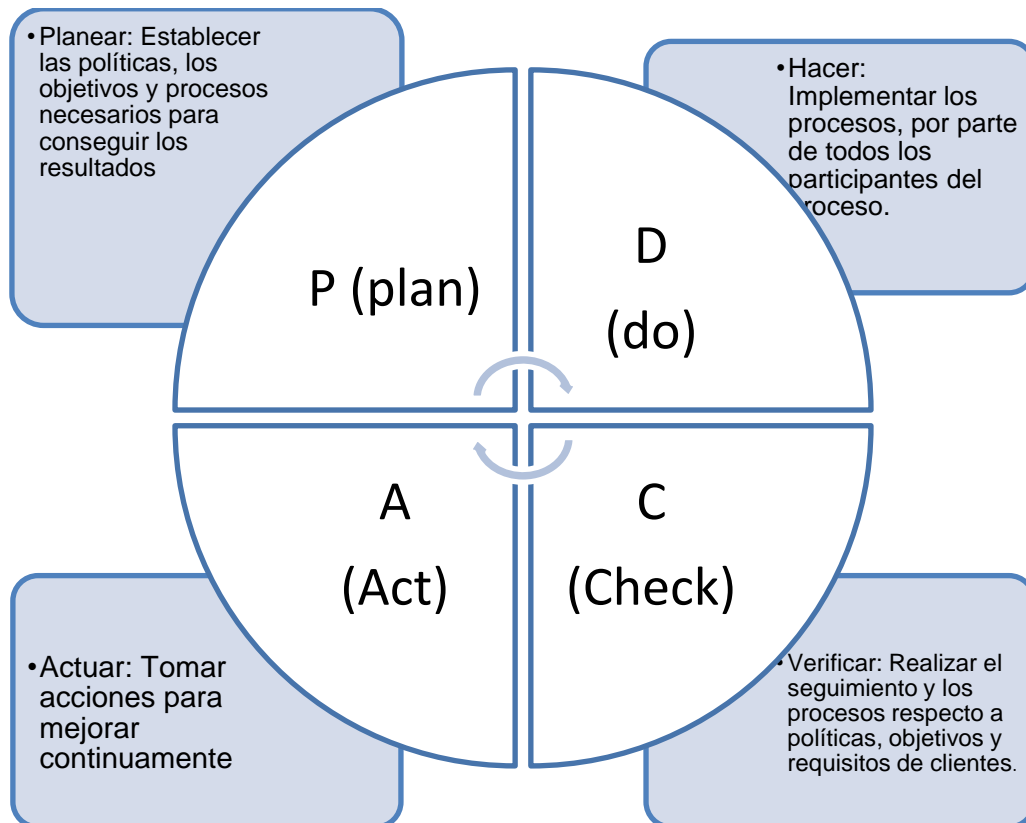


Figura 9: Sistema PDCA
Fuente: FODEMI (2015)

Para planificar los procesos del sistema de gestión se documenta en las FICHAS DE PROCESO correspondientes. Ver anexo 5

	MANUAL DE CALIDAD SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1. Responsabilidad y autoridad

Los niveles jerárquicos, la autoridad y responsabilidad de cada puesto de trabajo se encuentran establecidos mediante un organigrama funcional, perfiles de puestos y manual de funciones. Estos documentos están disponibles para consulta de todo el personal de la institución. El organigrama estructural se visualiza en el numeral 4.1.3. los perfiles de puestos y las funciones de los puestos de trabajo están descritos en M.GRH-02 MANUAL DE FUNCIONES.

5.5.2. Representante de la dirección

El Responsable de la calidad será un cargo estratégico dentro de la estructura de la institución con autoridad y responsabilidad suficiente para:

- Verificar la implementación de los procesos del sistema de gestión de la calidad.
- Informar a los directivos los avances del sistema de gestión de la calidad y sus beneficios.
- Promover la concientización de los requisitos del cliente en toda la organización como base del mejoramiento continuo.

5.5.3 Comunicación Interna

Para garantizar una adecuada comunicación interna, FODEMI ha implantado como canales de comunicación interna los siguientes:

- Reuniones semanales establecidas los días viernes en la que participa todo el personal, en esta reunión se determina el cumplimiento de metas por puesto de trabajo y se tratan los problemas en la ejecución de los procesos. Para constancia de la reunión se tienen actas que son llenadas por un secretario ad-hoc y archivadas por la asistente de gerencia.
- Publicación Electrónica, la página web institucional es accesible para todo el público y se actualiza constantemente por el departamento de Sistemas cuando existen novedades y noticias.

	MANUAL DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

- Además se cuenta con el buzón de sugerencias anónimo y al alcance tanto del personal como de clientes.
- El intranet es otro recurso utilizado para comunicados y disposiciones internas.
- También se realizan en forma escrita cuando se trata de solicitudes, pedidos, permisos, hojas de movilizaciones, memorándums, órdenes de ingreso, egreso entre otros.
- Sistema COBIS como el software que le permite registrar transacciones y generar reportes para diferentes departamentos.

La planificación de la creación de nuevos canales de comunicación o su modificación se realiza bajo la aprobación directa de Gerencia General y la propuesta puede venir de cualquier departamento o agencia.

En las reuniones semanales se mide la eficacia de los medios de comunicación interna, que sirve de base para valorar las alternativas que puedan proponer los diferentes departamentos o agencias.

5.6 Revisión por la dirección

5.6.1 Generalidades

El Gerente General revisa cada año el sistema de gestión de la calidad con la finalidad de garantizar su eficacia y constatar la mejora continua.

Esta revisión se hace con la dirección del Responsable de Calidad con el aporte de todo el personal que evalúan las oportunidades de mejora en cada proceso en el que participan, con la finalidad de ahorrar recursos y tiempo de atención al cliente, de esta manera se orientan los cambios necesarios que deben implementarse en el sistema de gestión.

Conjuntamente el Gerente General y el Responsable de Calidad planifican las fechas de revisión del sistema en base a las sugerencias recibidas por el personal, dependiendo de los procesos a revisar convocarán a otros miembros de la organización que aporten con ideas y criterios de cambio.

	MANUAL DE CALIDAD SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

Las decisiones tomadas son documentadas en las actas de reuniones y son socializadas entre todo el personal involucrado en el proceso modificado.

5.6.2. Información de entrada para la revisión

Cada revisión del sistema de gestión es necesario determinar que el Responsable de la Calidad debe proporcionar a los encargados de la revisión de cada proceso a mejorarse, documentos como:

- Acta de la reunión en la que se establece la necesidad de revisión.
- Informes de auditorías.
- Resultados de las encuestas dirigidas a los clientes respecto a los requisitos y satisfacción. De tener más de una encuesta aplicada se proporcionará las estadísticas del seguimiento de resultados de las encuestas.
- Estadísticas de quejas de clientes.
- Resultados de atención de quejas y sugerencias de los clientes.
- Informes generales de Jefe de Negocios, Operativo y de Recursos Humanos.
- Resultados de indicadores de desempeño social y financiero.
- Cualquier información relevante que permita mejorar el sistema.

5.6.3 Resultados de la revisión

Las actas de revisión del sistema de gestión deben resumir los acuerdos y resoluciones respecto a:

- Aspectos a mejorar en los procesos del sistema de gestión de calidad.
- Aspectos a mejorar relativos a los productos y servicios financieros y no financieros en base a los requerimientos de los clientes.
- Necesidades de recursos de la organización para el cumplimiento de los procesos establecidos o su mejora.

El Acta de revisión del sistema será socializada entre los involucrados en los procesos que se modifican a efecto de la misma, y servirá de base para la planificación anual de los departamentos implicados.

	MANUAL DE CALIDAD SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

6. Gestión de los recursos

6.1 Provisión de recursos

El Gerente General y los jefes departamentales y de agencias aseguran la disponibilidad de los recursos para la correcta funcionalidad del sistema de gestión de calidad, ellos mismos son los llamados a la revisión de la eficacia de su uso y pertinencia y funcionalidad para proponer mejoras.

6.2 Recursos Humanos

6.2.1 Generalidades

El Jefe de Recursos Humanos conjuntamente con el Gerente General son los encargados de asegurar un personal competente para el desarrollo de las actividades que se describen en cada perfil de puestos.

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

Las competencias requeridas para el buen desempeño laboral se encuentran resumidas en los documentos PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO (Anexo 4). Este registro muestra las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, de igual forma muestra los requisitos mínimos de formación académica y experiencia.

El acceso a estos documentos es libre y al momento de incorporar nuevos empleados a un puesto de trabajo, es tarea del Jefe de Recursos Humanos proporcionar este documento para análisis del nuevo integrante para que su desempeño esté acorde y para dar a conocer la importancia de sus actividades y su contribución al mejoramiento continuo del sistema.

Así mismo el Departamento de Recursos Humanos es el encargado de identificar las necesidades de formación de personal y de asegurarse que se proporcionan mediante los medios necesarios la información suficiente.

	MANUAL DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

La gestión de Recurso Humano se encuentra documentada a través de los siguientes procedimientos:

CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCESO
P.GRH.01	Búsqueda de candidatos,
P.GRH.01	Selección de personal
P.GRH.02	Oferta salarial
P.GRH.04	Inducción al personal
P.GRH.05	Elaborar Nomina
P.GRH.06	Pago de bonos
P.GRH.07	Solicitar permisos
P.GRH.08	Solicitar vacaciones
P.GRH.09	Elaboración de uniformes al personal
P.GRH.10	Evaluación del personal
P.GRH.11	Capacitar al personal
P.GRH.12	Finiquito desahucio
P.GRH.13	Finiquito Renuncia
P.GRH.14	Finiquito Fallecimiento
P.GRH.15	Recepción del puesto

Figura 10: Procesos relacionados con Gestión de Talento Humano
Fuente: Departamento de Recursos Humanos FODEMI

6.3 Infraestructura

FODEMI dispone de infraestructura necesaria para el servicio que presta, sus oficinas prestan las seguridades suficientes

En la revisión del sistema de gestión se incluye el análisis de mejoras a la infraestructura y se aprueban inversiones relacionadas a la infraestructura, mobiliario, equipo, instalaciones etc.

Para el mantenimiento de la infraestructura FODEMI tiene convenios con empresas de limpieza y de seguridad. Para el mantenimiento de software y equipos informáticos en general se encarga el departamento de sistemas de la organización.

6.4 Ambiente de Trabajo

El mobiliario de oficinas, salas de espera, ventanillas, salas de reuniones son adquiridos tomando en cuenta aspectos ergonómicos, se cuida la iluminación, ventilación, la

	MANUAL DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

señalización de espacios de trabajo y rotulación de departamentos y puestos de trabajo. Los clientes son consultados a través de la estación de servicio al cliente con relación a la adecuación de los espacios y su opinión es tomada en cuenta para implementar mejoras en este aspecto.

7. Realización del producto

7.1 Planificación de la realización del producto

FODEMI ha planificado la forma como se ejecutan los servicios prestados y los ha documentado en FICHAS DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS E INSTRUCTIVOS DE TRABAJO. Para los cuales se ha establecido los formatos que corresponden a cada procedimiento, según se indica en la matriz de correspondencia (Ver Anexo 6).

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

FODEMI determina los requisitos relacionados con los servicios que presta:

- Aquellos establecidos por el cliente: fechas de pagos, periodicidad de los pagos, número de pagos, mecanismo de depósitos, estructura de los grupos de crédito, horarios de capacitaciones. Requisitos que se determinan a través de los formatos de Solicitud de crédito y durante el período de formación de los grupos solidarios o la banca comunal.
- Los no establecidos por el cliente pero que son necesarios para prestar el servicio: requisitos de documentación básica, tiempo de funcionamiento del negocio, aspectos relacionados con la verificación de datos, haber recibido capacitación previa respecto al manejo del crédito.
- Los legales y reglamentarios: tasa de interés, requisitos de edad y documentación de respaldo del crédito, garantías o colateral, capacidad de pago, calificación en buró de crédito, entre otros.
-

	MANUAL DE CALIDAD SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

A través de auditoría interna se revisa la coherencia entre los requisitos relacionados con el servicio y aquellos solicitados por el cliente, en caso de haber diferencias se revisa el acta de aprobación de crédito que se incluye en el P.GCR.-EV-03 COMITÉ DE CRÉDITO en el que se justifica los cambios, los mismos que han sido acordados con el cliente previo al despacho del crédito.

7.2.3. Comunicación con el cliente

FODEMI mantiene comunicación con su cliente a través de diferentes canales:

- Canal Directo: sus agencias y puntos de ventas disponen de personal en el área de atención al cliente, quienes son los encargados de facilitar información, receptar documentación, quejas y sugerencias, así como la atención de trámites como llenado de fichas socioeconómicas, solicitudes de crédito, firma de documentos para desembolso de crédito.
- Página web institucional: que le permite al cliente externo no solamente conocer la estructura, calificación, méritos y novedades de la institución sino también utilizar el simulador de crédito que le permite decidir sobre el tiempo y la cuota adecuada.
- Carteleras: ubicadas en sitios estratégicos en las agencias y puntos de venta en las que se publica información relevante y explicación de los procesos de crédito y la manera de llenar los formatos de solicitud.
- Comunicación vía telefónica.

Los procedimientos documentados F.GOP.CI-03-01 SUGERENCIAS, QUEJAS Y RECLAMOS (verbal), F.GOP.CI-03-02 RECLAMOS DE USUARIOS y F.GOP. CI-03-03 CALIFICACIÓN DEL SERVICIO describen la forma como se gestionan las oportunidades de mejora en relación a la calidad de atención al cliente externo.

	MANUAL DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

7.3 Diseño y desarrollo

El departamento de Marketing es el encargado de proponer mecanismos que permitan mejorar, renovar, crear un producto financiero a través del proceso documentado P.GMK.02 DISEÑO Y DESARROLLO DEL PRODUCTO y que se adecúan a los requisitos de la norma.

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

El equipo de diseño y desarrollo lo componen el Jefe del Departamento de Marketing, el Responsable de Calidad, Gerente de Negocios, Gerente Financiero y Gerente General y el personal del área que se decida de acuerdo al servicio financiero a desarrollar.

La planificación del diseño contempla:

- Los plazos establecidos para todo el proceso.
- La asignación de recursos.
- Metas esperadas
- Costos estimados

Esta planificación es valorada y aprobada por la Junta Directiva.

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Se consideran elementos de entrada para el diseño y desarrollo de productos y servicios financieros la información relevante proporcionada por el departamento de Marketing, las exigencias normativas, cambios de leyes, estadísticas de ingresos y gastos, el equipo de diseño revisa la información que sea adecuada y completa que no muestre ambigüedades y no sean contradictorios.

7.3.3 Resultado del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y desarrollo de los productos y servicios financieros y no financieros se reflejan en el documento desarrollo de productos y servicios financieros y no financieros según el P.GMK-DM-01 DEFINICIÓN, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS, este documento pasa a ser revisado por el equipo de diseño y aprobado por la Junta Directiva.

	MANUAL DE CALIDAD SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

Durante las diferentes etapas del diseño y desarrollo de productos y servicios, el equipo de diseño revisa si se cumplen los requisitos, los elementos de entrada y objetivos del curso.

En las reuniones periódicas del equipo de desarrollo se mantienen registros de las acciones emprendidas, además de las resoluciones en cuanto a modificaciones si lo fuere necesario.

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

Una vez diseñado el producto o servicio, el equipo de diseño verifica si se cumplen los objetivos de la creación del producto, los elementos de entrada y los requisitos del cliente, propios de la institución, los legales y estatutarios. Esta verificación requiere el análisis de los registros de todas las acciones realizadas hasta su culminación.

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

El producto o servicio diseñado es validado a través de la **ficha de validación** que se deben aplicar a una muestra representativa de los clientes beneficiarios de estos productos o servicios y por otra parte se debe recoger la opinión de los asesores de crédito encargados del seguimiento.

7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

En base a las sugerencias recibidas en la validación se puede mejorar el producto o servicio, para ello se analizan aquellas recomendaciones de asesores, clientes y cualquier otro personal involucrado en el proceso, el análisis es realizado por el equipo de diseño y valorado en la revisión del sistema por la junta directiva quien las aprueba.

La aprobación de estas sugerencias y recomendaciones son acogidas por el equipo de diseño para realizar las modificaciones pertinentes.

	MANUAL DE CALIDAD SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compras

Los procesos establecidos en FODEMI para garantizar que la adquisición de fondos y de bienes cumplen con las especificaciones de calidad constan en los siguientes procesos a cargo del departamento Administrativo- Financiero:

P.AFC.06 Adquisición de bienes y servicios (activos fijos muebles, enseres, equipos)
gerente Administrativo Financiero

P.AFC.21 Solicitar recursos a fondeadores

P.AFC.17 Transferencia de pago a fondeadores nacionales

P.AFC.18 Transferencia de pago a fondeadores extranjeros


A la vez el Oficial de Cumplimiento se encarga de la aplicación del proceso denominado P.PRA.02 Conozca a su proveedor con el cual se deja constancia de la procedencia de los fondos, licitud de fondos, fiabilidad de los proveedores, cumplimiento de requisitos legales y estatutarios.

7.4.2. Información de las compras

La adquisición de fondos se realiza mediante el proceso P.AFC.21 Solicitar recursos a fondeadores en el que se identifica las características de los mismos (plazos, tasas, periodicidad de pagos, período de gracia y demás).

La contratación de servicios se especifica a través del proceso P. ASJ.02 ELABORAR CONTRATOS DE TERCEROS, además para respaldo de la institución se cuenta con el proceso P.PRA.01 CONOZCA A SU EMPLEADO que se aplica a través del Oficial de Cumplimiento.

Tanto la adquisición de fondos como los contratos de servicios son previamente revisados antes de su aprobación y confirmación al proveedor mediante EL P.PRA.02 CONOZCA A SU PROVEEDOR.

	MANUAL DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

7.4.3. Verificación de los productos comprados

El proceso de adquisición de fondos y contratación de servicios es comprobado a través de procesos de auditoría interna específicamente el P.ECI.01 REVISIÓN DE OPERACIONES INTERNAS.

7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1. Control de la producción y prestación del servicio

Para llevar a cabo la producción y prestación de productos y servicios, FODEMI ha identificado procesos y controles necesarios para que se efectúen en forma controlada, estos procesos clave son:

P.AIR.01 Medición de límites de riesgo de crédito

P.GMK.02 Diseño y desarrollo del producto

P.CRE.06 Comités de crédito

P.CRE.07 Desembolso y liquidación de crédito

P.CRE.10 Recuperación Normal y extrajudicial

P.CRE.05 Supervisión de créditos

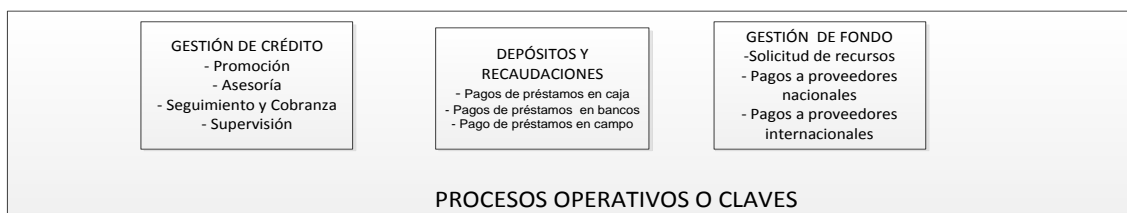


Figura 11: Procesos Operativos Claves

Fuente: Mapa de procesos

Elaborado por: la autora

	MANUAL DE CALIDAD SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

7.5.2. Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio

Para validar que la prestación del servicio cumple con los requisitos del cliente, se establecen las siguientes medidas:

- Controlar la cualificación del personal de crédito y servicio al cliente. En los procesos de recursos humanos se especifica los procesos de P.GRH.01 SELECCIÓN DEL PERSONAL, P.GRH.04 INDUCCIÓN AL PERSONAL, PGRH.11 CAPACITAR AL PERSONAL.
- Control a través de registros de actividades: Los formatos F.GCR-CM-01-01 Control de Promoción, el de verificación de datos G.GCR-CM-03-01 Declaración de conocimiento, F.GCR-EV-02-01 Hoja de Supervisión, F.GCR-DS-01-01 Control de desembolsos, F.GCR-PR-01-01 Bitácora de Cobranzas, F.GCR-RP-05-01 Control de recibos de campo, F.GOP-CI-03-01 Sugerencias, quejas y reclamos (verbal), F.GOP-CI-03-02 Reclamos de Usuarios, F-GOP-CI-03-02 Calificación del servicio.

7.5.3. Identificación y trazabilidad

Todos los productos y servicios financieros y no financieros están identificados mediante un título, código y nivel de revisión.

Los documentos de respaldo del proceso están identificados con un título. Código y nivel de revisión.

7.5.4 Propiedad del cliente

Los elementos que son propiedad del cliente corresponden a:

- Datos personales: copias de cédula, certificados de ingresos, ruc o rise son debidamente custodiados en cumplimiento al Art. 66 de la Constitución de la República.

En todo caso se manejan copias de los documentos por lo que cualquier incidencia con un documento propiedad del cliente debe ser rectificado.

	MANUAL DE CALIDAD SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

7.5.5. Preservación del producto

Los documentos que sirven de respaldo de los productos y servicios financieros y no financieros otorgados a los clientes se conservan en bodega y en caja fuerte en el caso de documentos valiosos para la institución.

La bodega del archivo consta de dos secciones:

- Archivo temporal (para tiempo máximo de un año: facturas, memorándums, roles de pagos, evaluaciones de personal y departamental, estudios de mercado, reposición de gastos, reposición de caja chica, permiso de funcionamiento, contratos.
- Archivos definitivos: acta de constitución, certificados de transparencia, informes de auditoría internas, cintas de caja y cuadros de caja, reglamentos, manuales, estados financieros auditados,.

En caja fuerte se mantienen documentos como: pagarés, pagarés de créditos vencidos, informes de auditorías externas, títulos valores, respaldo de depósitos y retiros (microfilms) de clientes y proveedores, firmas electrónicas.

El material está debidamente identificado y organizado con cartapacios y para su ubicación se maneja un archivo índice que detalla el contenido del archivo general de bodega.

El acceso a la bodega está restringido a personal autorizado por el Gerente General.

7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición. NO APLICA

8. Medición, análisis y mejora

8.1. Generalidades

FODEMI ha implementado actividades de seguimiento, análisis y mejora con la finalidad de garantizar:

- Que los procesos se cumplen de acuerdo a los requisitos determinados.
- La conformidad del sistema de gestión de la calidad

	MANUAL DE CALIDAD SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

- La mejora continua.

En algunos casos como proceso de manejo de la mora, desembolso de créditos, deserción de clientes, seguimiento de quejas se han determinado indicadores y en otros casos se establece la sistematicidad del seguimiento y control.

8.2. Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

Para realizar el seguimiento y medición de la conformidad del producto o servicio financiero, FODEMI obtiene información de sus clientes de diferentes maneras:

- Encuestas de satisfacción a clientes actuales.
- Análisis de reportes de las quejas y sugerencias recibidas mediante el buzón de quejas o las quejas verbales recopiladas en el área de atención al cliente.
- Reclamos o quejas verbales o escritos recibidos por asesores en campo.

En el procedimiento P.GOP-CI-03 ATENCIÓN DE QUEJAS DE CLIENTES se describen las actividades comprendidas en el proceso.

8.2.2. Auditorías internas

La auditoría del sistema de gestión se realizará al menos una vez al año, los períodos de auditoría interna serán regulares y máximos de un año. En casos especiales requeridos por la Junta Directiva o Gerencia General se realizarán auditorías extraordinarias.

La auditoría interna estará siempre orientada a verificar si el sistema de gestión de calidad se ha implementado y se ejecuta correctamente y es eficaz.

Para llevar a cabo la auditoría interna se eligen auditores según el procedimiento P.GOR-GC-01 DESIGNACIÓN DE AUTORIDADES Y CONFORMACIÓN DE COMITÉS,

La planificación y ejecución de la auditoría interna se lleva a cabo con el procedimiento P.GEC.AI-01 ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE AUDITORÍA INTERNA.

	MANUAL DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

FODEMI ha implementado el proceso P.GEC.AI-03 SEGUIMIENTO A RECOMENDACIONES DE AUDITORIA INTERNA Y COMITÉS y el P.GOP-MC-03 IMPLEMENTACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE PROCESOS para garantizar que los procesos se lleven a cabo según lo planificado.

8.2.4. Seguimiento y medición del producto

Mediante los procesos P.GMK-DM-02 MANTENIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS, y P.GMK-DM-03 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS se hace un seguimiento a las características de los productos y servicios financieros y no financieros en etapas apropiadas, con una planificación adecuada, no solo al final de la prestación del servicio sino en etapas intermedias para lograr tomar acciones correctivas.

Parte de estos controles los realizan los asesores de crédito cumpliendo el proceso P.GCR-EV-02 SUPERVISAR Y VERIFICAR EL CRÉDITO y el personal del departamento operativo P.GCR-SG-01 SEGUIMIENTO A OPERACIONES.

8.3. Control del producto no conforme

La gestión de las no conformidades se realiza mediante el proceso P.GMK-DM-04 GESTIÓN DE NO CONFORMIDADES. Que resumen las actividades de la empresa para identificar, eliminar o dar tratamiento a las no conformidades.

El análisis de las no conformidades pasa a constituirse en elemento de entrada del proceso de revisión del sistema de gestión de calidad que realiza la dirección.

8.4. Análisis de datos

Se recopila y analiza la información suficiente para demostrar la eficacia del sistema de gestión de calidad y detectar las oportunidades de mejora, se consideran datos a analizarse:

- hallazgos de auditoría que involucre tendencias de los procesos, deficiencias, cuellos de botella el enfoque de este análisis será la propuesta de acciones correctivas y preventivas.

	MANUAL DE CALIDAD SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

- Resultados de encuestas de satisfacción del cliente, seguimientos de quejas y reclamos.
- Nivel de deserción de clientes
- Número de recapitalizaciones de crédito

Los resultados de estos análisis se consideran insumos del proceso de revisión del sistema de gestión de calidad que realiza la dirección

8.5 Mejora

8.5.1. Mejora Continua

Como se expresa en la Política de Calidad, FODEMI busca la mejora continua en todos sus procesos y en este caso en el sistema de gestión de la calidad, para ello cuenta con:

- Su política de calidad
- Objetivos de Calidad
- Auditorías Internas y Externas
- Política de acciones preventivas y correctivas
- Sistema de análisis de datos.
- Revisiones periódicas del sistema de gestión de calidad.
- Manuales, Procedimientos y Formatos establecidos que respaldan el sistema de gestión de calidad.

8.5.2 Acción Correctiva

A través de los procesos P.GEC.AI-02 SEGUIMIENTO A RECOMENDACIONES DE AUDITORÍA INTERNAS Y COMITÉS, Y P.GEC.AI-03 SEGUIMIENTO A RECOMENDACIONES DE AUDITORÍA EXTENA Y ORGANISMOS DE CONTROL, COMITÉS INTERINSTITUCIONALES (VFI), FODEMI lleva a cabo las acciones necesarias para detectar la causa raíz de las no conformidades y eliminarlas y/o evitar vuelvan a ocurrir.

	MANUAL DE CALIDAD SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

8.5.3. Acción Preventiva

Para evitar potenciales no conformidades en el sistema de gestión de calidad se establecen acciones preventivas a través de los siguientes procesos:

- P.GRH-PM-01 CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN (Capacitar al personal)
- P.GOP-MC-04 IMPLEMENTACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE PROCESOS (Gestión de Operaciones).
- P.GLA.-PP-02 ANÁLISIS DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS (Gestión de Prevención de Lavado de Activos).
- P.GMK-DM-03 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS (Gestión de Marketing)

Adicionalmente, tomando en consideración la actualización de la normativa ISO 9001:2008 se considera el siguiente apartado

9. Gestión del Manual de calidad, elaboración, revisión, aprobación y emisión

El Manual de Calidad es elaborado por el Responsable de Calidad, revisado por el Gerente General y aprobado por la Junta Directiva.

Con periodicidad de un año se realiza la revisión del Sistema de Gestión de Calidad y según este análisis se plantea la necesidad de cambios al Manual de Calidad, estos cambios pueden ser propuestos por cualquiera de las personas que intervienen en la revisión, los analiza el Responsable de Calidad y el Gerente General para finalmente ser aprobados por la Junta Directiva.

Al igual que los documentos del sistema de gestión de calidad, el Manual de Calidad estará disponible para todos los empleados a través del intranet en formato PDF, quedando prohibida su impresión.

La distribución externa de este documento se hará con previa autorización del Gerente General previo análisis de la causa y el destinatario y únicamente en formato electrónico no modificable (PDF).

	MANUAL DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

9.1 Referencias

Documentos de origen externo

ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos

Documentos de origen interno

Ver Anexo 7

10. Indicadores para el sistema de gestión del servicio al cliente

10.1 Indicador de deserción de clientes

NOMBRE	DESERCIÓN DE CLIENTES			
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de clientes que no han renovado sus operaciones financieras con la organización			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Número de clientes retirados * 100)/número total de clientes	Administrador	Al una vez al mes	Promedio del último año anterior expresado en %	Jefe de Negocios

Figura 12: Indicador de deserción de clientes

Fuente: FODEMI 2014

Elaborado por: La autora

	MANUAL DE CALIDAD SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

10.2 Indicador de solución de quejas y reclamos

NOMBRE		SOLUCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS		
DESCRIPCIÓN		Mide el porcentaje de quejas y reclamos solucionados.		
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Número de quejas y reclamos solucionados * 100)/número total de quejas y reclamos	Administrador	Al una vez al mes	Promedio del último año anterior expresado en %	Atención al Cliente

Figura 13: Indicador solución de quejas
Fuente: FODEMI 2014
Elaborado por: La autora

10.3 Indicador de clientes nuevos

NOMBRE		CLIENTES NUEVOS		
DESCRIPCIÓN		Mide el porcentaje de clientes nuevos.		
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Número de créditos otorgados nuevos * 100)/número total de solicitudes de créditos	Administrador	Al una vez al mes	Promedio del último año anterior expresado en %	Supervisor de crédito

Figura 14: Indicador clientes nuevos
Fuente: FODEMI 2014
Elaborado por: La autora

	MANUAL DE CALIDAD SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	VERSIÓN: 1
		CÓDIGO: M-GCE-001
		FECHA: 03/ abr/2015

10.4 Indicador de Observaciones de auditoría interna

NOMBRE	OBSERVACIONES DE AUDITORIA INTERNA			
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de observaciones de auditoría interna			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Número de documentos revisados con errores * 100)/número total de documentos revisados	Administrador	Al menos una vez al mes	Promedio del último año anterior expresado en %	Jefe Operativo

Figura 15: Indicador observaciones de auditoría interna

Fuente: FODEMI 2014

Elaborado por: La autora

10.5 Indicador de Observaciones de auditoría externa

NOMBRE	OBSERVACIONES DE AUDITORIA EXTERNA			
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de observaciones de auditoría interna a los procesos			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Número de procesos con errores * 100)/número total de procesos revisados	Administrador	Al una vez al mes	Promedio del último año anterior expresado en %	Jefes Departamentales

Figura 16: Indicador observaciones de auditoría externa

Fuente: FODEMI 2014

Elaborado por: La autora

4.6. Comprobación de la Hipótesis

Sistema Integral de Servicio al cliente basado en normas ISO para la Fundación de Desarrollo Micro empresarial FODEMI permitirá la optimización de recursos a través de la eficiencia administrativa en los procesos relacionados.

Al unificar procesos y formatos se logra reducir el tiempo de espera por un crédito, cumpliendo la política de crédito inmediato en cada recapitalización.

Reducir el número de quejas y reclamos por tiempo de espera en balcón de servicio al cliente y proceso de créditos, actualmente el tiempo promedio por cliente actualmente es de 45 minutos, con la implementación del sistema se busca reducir en tiempo promedio de 30 minutos.

La solución a quejas y reclamos tiene en promedio un tiempo de tres a cuatro días en sucursales y dos días en la matriz, con la coordinación del departamento de calidad y el funcionamiento del sistema se llegará a atender en 48 horas en general.

Disminuir el porcentaje de observaciones en auditorías internas y externas en al menos un 5% en las primeras auditorías posteriores a la implementación del sistema.

Atender mayor número de solicitudes de crédito, actualmente se atienden entre 4 a 5 solicitudes diarias de crédito por asesor, con los procesos establecidos se ahorra el tiempo suficiente para atender en promedio 6 ó 7 solicitudes diarias por asesor.

4.7 Presupuesto

Sistema Integral de Servicio al cliente basado en normas ISO 9001:2000 para la Fundación de Desarrollo Micro empresarial FODEMI

Nº	ACTIVIDAD	OBJETIVO	TIEMPO ESTIMADO	COSTO ESTIMADO	INVOLUCRADOS
1	Diagnóstico inicial	Determinar la situación de FODEMI en cuanto a la disponibilidad de procesos unificados y documentados, de acceso para todas las sucursales.	1 mes	1.500	Gerente General, Jefes de agencias, Jefe Operativo, personal de oficina.

2	Aplicación de encuestas de satisfacción a clientes.	Medir el nivel de satisfacción de los clientes actuales.	1 mes	1000	Departamento de Responsabilidad Social, jefes de agencia, departamento de crédito y cartera
3	Selección y contratación de Responsable de Calidad	Delegar funciones de revisión, actualizaciones y control del cumplimiento del manual de calidad.	3 meses	1800	Gerente General, Departamento de Recursos Humanos.
4	Estandarización de procesos	Determinar procesos específicos de cumplimiento obligatorio para todas las agencias.	3 meses	3000	Gerente General, Jefe Operativo, Jefes departamentales, Jefes de Agencias, Responsable de Calidad
5	Estandarización de formatos	Diseñar nuevos formatos y revisar los actuales garantizando su comprensión de forma de uso y llenado.	4 meses	3000	Gerente General, Jefe Operativo, Jefes departamentales, Jefes de Agencias, Responsable de Calidad
6	Socialización de cambios en procesos y formatos en todas las agencias.	Garantizar la comprensión y manejo adecuado de procesos y formatos establecidos.	4 meses	3000	Jefe Operativo, Jefes de Agencias, personal de crédito y cartera, Responsable de calidad
7	Coordinación de actividades de Auditoría Interna respecto al nuevo sistema de gestión de la calidad.	Verificar si el sistema de gestión de calidad se ha implementado y se ejecuta correctamente y es eficaz	3 meses	4000	Gerente General, Departamento de Auditoría Interna, Responsable de Calidad.
8	Revisión anual del sistema.	Establecer mecanismos de mejora continua del sistema de gestión de la calidad	1 mes	2000	Gerente General, Jefe Operativo, Jefes departamentales, Jefes de Agencias, Responsable de

enfocado en la satisfacción del cliente.	Calidad
COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA	19.300

El costo aproximado de implementación del sistema considera los gastos tanto de fracciones de sueldo de los involucrados ya que no es la única actividad que realizan en la institución como una parte parcial de gastos administrativos como papelería y transporte de la institución que se ocuparía.

CONCLUSIONES

El crecimiento del mercado del microcrédito obliga a las instituciones a mejorar cada día el servicio y producto, para FODEMI el servicio es medido por los clientes según el tiempo de demora en la atención de trámites, por lo que es inminente que el análisis de los procesos enfocados en la atención al cliente debe orientar la perspectiva de cada departamento en la estructura del sistema de calidad que garantice la mejora continua, que retribuya al cliente en procesos más eficaces.

La filosofía de calidad busca una acción integral, por lo que la atención al cliente bajo las normas ISO 9001:2000 demanda cambios desde el nivel directivo, en el que se ve la necesidad de incluir responsabilidades sobre la aplicación del sistema integral de calidad y con éste la inclusión de manuales, procesos e instrumentos que refuercen el sistema.

El Manual de Calidad propuesto incluye la política, objetivos de calidad y el compromiso de la alta gerencia, demuestra también la interacción de procesos y los procesos de control necesarios para garantizar la aplicación de procedimientos, planteando mecanismos de mejora al mismo sistema de gestión de calidad.

El cálculo periódico de indicadores de gestión brinda al nivel directivo directrices necesarias para la toma de decisiones y para los diferentes departamentos proporciona mecanismos de medición de las actividades y procesos realizados.

RECOMENDACIONES

El sistema de gestión de calidad demanda un compromiso total desde el nivel directivo, por lo que se recomienda su socialización en los diferentes niveles.

La filosofía de calidad orienta su atención al cliente, por lo que se debe conocer su nivel de satisfacción y las recomendaciones que ellos hacen para la mejora de procesos, la aplicación periódica de la encuesta de satisfacción del cliente y el análisis de quejas y sugerencias debe ser continuo y un punto a tratar en reuniones de trabajo, esto permitirá evitar deserciones por inconformidades de clientes en el servicio recibido por parte de FODEMI.

Analizar el sistema de gestión de calidad cada año cumpliendo lo dispuesto en el manual de calidad permitirá mantener un ambiente de mejora continua, por lo que se recomienda involucrar a todo el personal en los procesos correspondientes al momento del análisis para tener una visión más completa de la mejora a implementar.

Bibliografía

- Abril, Enríquez & Sánchez. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión: Calidad, medio ambiente y riesgos laborales*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Griful & Canela. (2002). *Gestión de la Calidad*. Barcelona: Ediciones UPC.
- Alfredo Esponda, Jaime Palavicini, Rocío Cuentas, Guillermo Navarrete, Gerardo Castellanos, Marco Antonio Esparza, Gerardo Penalva. (2005). *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000:2000*. Méjico: Panorama S.A.
- Asociación Española de Normalización y Certificación(AENOR), Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad , Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Instituto Argentino de Normalización, Instituto uruguayo de Normas Técnicas. (sf). *NORMA INTERNACIONAL ISO 9001: Traducción certificada. Sistemas de gestión de la calidad requisitos*. Suiza: Secretaría Central ISO Ginebra.
- BERNAL, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá : Pearson.
- Equipo Vértice. (2010). *Gestión de la calidad (ISO 9001/2008) en hostelería*. Málaga: Vértice.
- Fausto Jordán y Juan Carlos Román. (2005). *La situación, tendencias y posibilidades de las Microfinanzas*. Quito: Abya Yala.
- FODEMI (2009). Recuperado el 12 de febrero del 2015, de Blog FODEMI Latacunga: <http://agenciafodemilatacunga.blogspot.com/2009/07/fodemi-somos-la-organizacion-que.html>
- FODEMI (sf) Recuperado el 8 de Agosto del 2014, de Fondo de Desarrollo Microempresarial: <http://www.fodemi.org.ec>
- Gallegos, I. A. (2006). *Introducción a la calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de la calidad*. Espana: Ideaspropias.
- González & Brea . (2011). *La nueva Iso 9001:2008*. Madrid: FUNDACIÓN CONFEMETAL.
- Hurtado, F. A. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Larios, J. J. (2009). *ISO 9001:2000 Guía práctica de normas para implantarlas en la empresa*. Méjico: Trillas.
- LAUDON, K. Y. (2004). *Sistemas de información gerencial*. Méjico: Pearson Educación.
- Martínez, C. I. (2008). *Los sistemas y las auditorías de gestión integral*. Bogotá: Universidad de La Salle.
- Micro Finanza Rating (2009). Recuperado el 18 de Septiembre del 2014: <http://www.microfinanzarating.com/ratings/reports/FODEMI,%20Ecuador,%20Final%20report%20Financiar%20Rating,%20Julio%202009.pdf>

- Odaondo, M. (1992). *Gestión de Calidad*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Pérez, J. A. (1994). *Gestión de la Calidad Empresarial. Calidad en los servicios y Atención al cliente. Calidad total*. Madrid: ESIC.
- Red Financiera Rural (2013). Recuperado el 21 de enero del 2015, de Estudio de Caso FODEMI: <http://www.rfr.org.ec/ARCHIVOS/ESTUDIODECASOFODEMI.pdf>
- Riveros, P. E. (2007). *Sistemas de gestión de la calidad del servicio*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Saltos, P. E. (2007). *Sistema de gestión de la calidad del Servicio. Sea líder en mercados altamente competitivos*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Senlle, A. (2001). *ISO 9000:2000 Calidad y Excelencia*. Barcelona: Gestión 2000.com.
- Silva, P. E. (2007). *Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio*. Bogotá: ECOE.
- Texidor, S. (2009). *El desafío de certificar: la ISO 9001:2000 su aplicación en bibliotecas y otras organizaciones de servicio*. Santa Fe Argentina: Ciccus.
- Vavra, T. (2010). *Cómo medir la satisfacción del clientes según Iso 9001:2000*. Méjico: F.C. Editorial.

ANEXOS

ANEXO 1

FILOSOFIA EMPRESARIAL DE FODEMI

MISIÓN

Fomentar el desarrollo microempresarial y el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes y sus familias a través de la prestación de servicios financieros y no financieros, en base a nuestros valores cristianos y con el respaldo de Visión Mundial, nuestro socio estratégico.

VISIÓN

Nuestra visión para cada niño y niña, vida en toda su plenitud; nuestra oración para cada corazón, la voluntad para hacer esto posible.

VALORES

Cada una de las actividades que FODEMI efectúa, son encaminadas en base a sus valores que se encuentran inmersos en el servicio social que brindamos, como son: Ética, Integridad, Compromiso, Responsabilidad Social, Calidad, Trabajo en Equipo y Desarrollo Humano. Siendo éstos los requisitos más importantes que los clientes y colaboradores de FODEMI debemos poseer

Integridad

Nos caracterizamos por ser transparentes y honestos en todas nuestras acciones

Compromiso

Contamos con personal altamente comprometido y motivado, cuyo trabajo evidencia responsabilidad, entrega y eficiencia con los objetivos Institucionales y de los clientes

Responsabilidad Social

Brindamos un servicio personalizado y oportuno enfocado en la satisfacción y bienestar de nuestros clientes

Calidad

Garantizamos que nuestros productos agregan valor a los negocios de los clientes, por su excelencia y utilidad

Trabajo en Equipo

Aseguramos que la eficiencia y eficacia de nuestras acciones reflejan una misión, visión y objetivos compartidos

Desarrollo Humano

Buscamos el desarrollo general de nuestros clientes

Figura 17: Filosofía Institucional FODEMI
Fuente: Página Web FODEMI (2014)

ANEXO 2

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS DE FODEMI

OBJETIVO : MEDIR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN PARA SATISFACER LOS REQUISITOS DE LOS CLIENTES, LOS REGLAMENTARIOS Y LOS PROPIOS DE LA ORGANIZACIÓN COMO APORTE AL TRABAJO DE TESIS Sistema Integral de Servicio al cliente basado en normas ISO 9001:2000 para la Fundación de Desarrollo Micro empresarial FODEMI

Defina la política de calidad con la que rige las actividades de FODEMI

Que fuentes de información maneja la organización para conocer el nivel de satisfacción del cliente.

Qué metodologías se utilizan para analizar el grado de satisfacción del cliente y emprender acciones que sean oportunas

Alcance de la metodología: se aplica a todos los clientes o solo una muestra

Herramientas empleadas: encuestas, entrevistas, personalizadas con clientes, a través de sistemas específicos, cliente misterioso, se miden ciertos indicadores, cuáles.

Ante inconvenientes o resultados negativos de la medición de satisfacción del cliente que acciones se han realizado? Se encuentra documentado este proceso?

Cuáles son los requisitos de calidad de atención al cliente están establecidos en la institución?

En los procesos de auditorías internas se evalúa el proceso de atención al cliente?

Cuáles son los requisitos que el cliente mide en los productos y servicios financieros que ofrece la institución?

Qué tipo de seguimiento se hace ante las quejas presentadas por los clientes respecto al servicio.

3= Satisfactorio (bueno)

4= Muy Satisfactorio (excelente)

No.	SERVICIO RECIBIDO	Insatisfactorio	Parcialmente satisfactorio	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
		1	2	3	4
1	Atención en ventanillas al momento de realizar sus pagos				
2	Requisitos solicitados para el crédito.				
3	Suficiencia de puntos de atención y sucursales de Fodemi				
4	Información suficiente respecto a valores a pagar, valores por mora, fechas de pago, valores de deuda vencida, intereses.				
5	Atención en servicio al cliente en cuanto a entrega ' recepción de documentación para crédito.				
6	Inspecciones y verificaciones para solicitudes de créditos.				
7	Puntualidad de asesores de campo				
8	Asesoramiento en cuanto al monto de crédito factible de solicitar				
9	Capacitaciones y charlas impartidas				
10	Información suficiente respecto a FODEMI como organización				
11	Proceso de crédito y recapitalización (créditos inmediatos al último pago)				
12	Tiempo de espera en los trámites a realizar				
13	Atención en caso de tramitación de seguros.				
14	Atención por reclamos o quejas				
15	Tramitación y resolución de quejas y reclamos presentados.				
16	Formación de grupos de crédito				
17	Formas de pago de las cuotas de su crédito.				
18	Fechas de pago acorde a su capacidad y giro del negocio				
19	Proceso de cobros por morosidad.				

GRACIAS POR SU ATENCIÓN E INFORMACIÓN!

TABULACIÓN ENCUESTAS

Datos generales:

1. Edad

Tabla 6: Edad de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18 a 25	21	5,5	5,5	5,5
	26 a 35	64	16,8	16,8	22,3
	36 a 45	128	33,5	33,5	55,8
	45 a 55	113	29,6	29,6	85,3
	55 a 65	44	11,5	11,5	96,9
	más de 65	12	3,1	3,1	100,0
	Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI

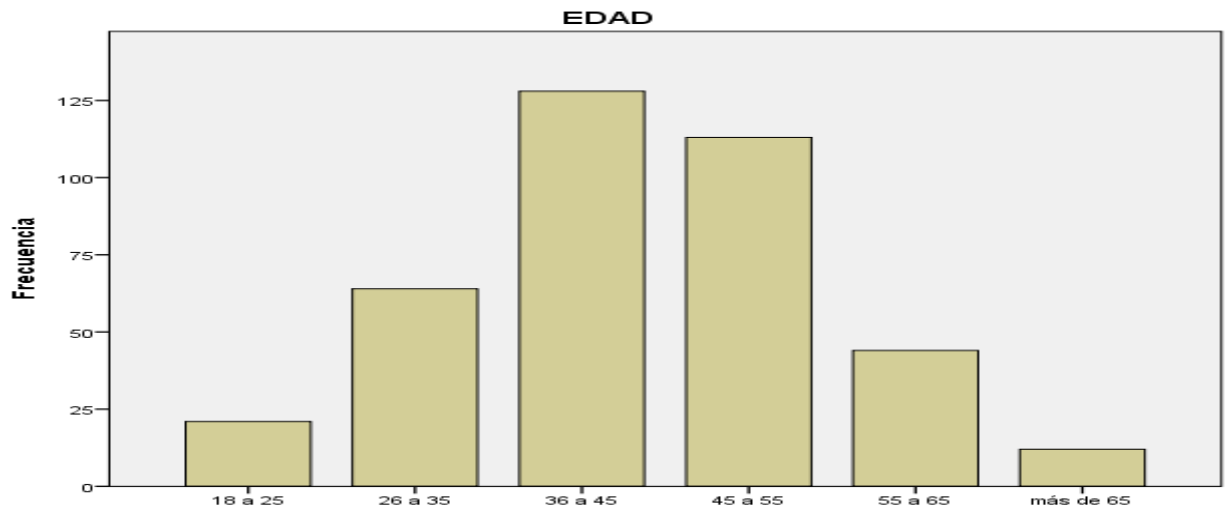


Figura 18: Edad de los encuestados

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Análisis: El 63% de los encuestados están dentro de los rangos de edad de 36 a 56 años, se entiende que los microempresarios a esta edad buscan expandir su negocio ya constituido, por otra parte la edad denota experiencia en este caso en sus negocios.

2. Sexo de los encuestados

Tabla 7: Sexo de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MASCULINO	163	42,7	42,7	42,7
	FEMENINO	219	57,3	57,3	100,0
	Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI

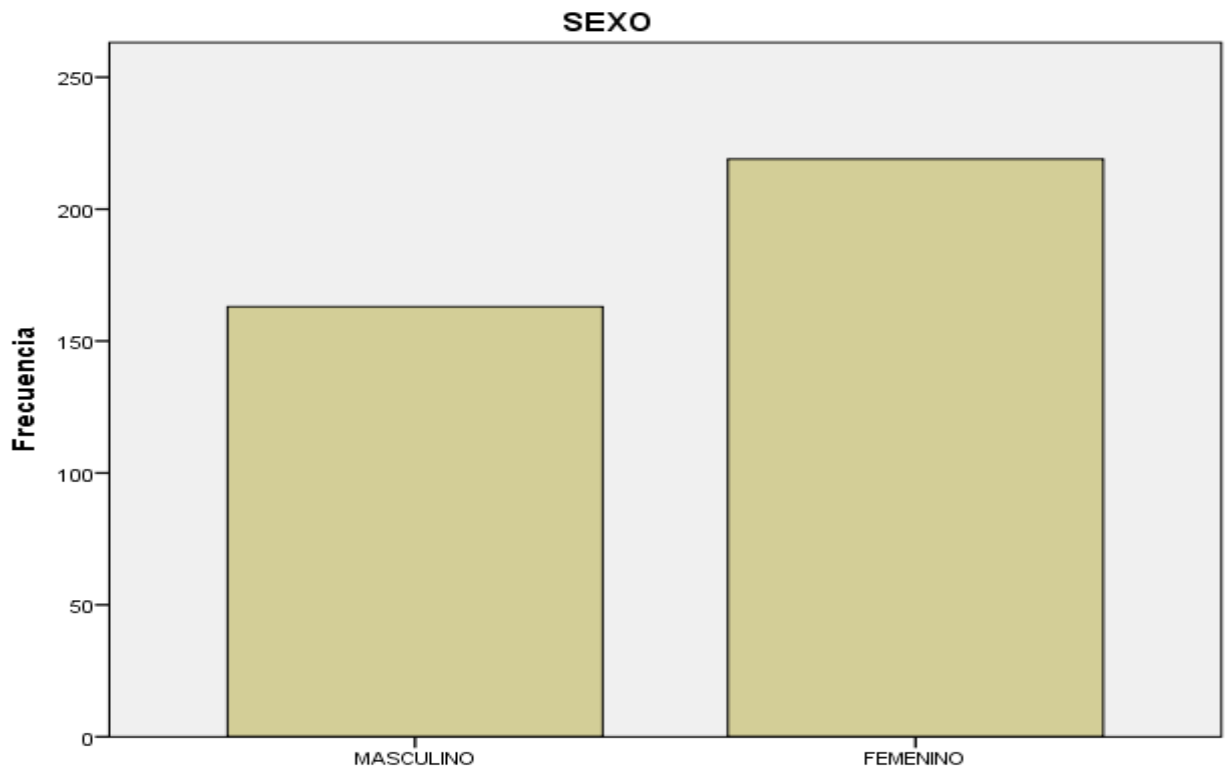


Figura 19: Sexo de los encuestados

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Análisis: El mayor porcentaje de clientes corresponden al sexo femenino correspondiendo a la política de FODEMI de ayuda especialmente mujeres cabeza de hogar.

3. Ocupación de los encuestados

Tabla 8: Ocupación de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Comercio	105	27,5	27,5	27,5
Agricultura	75	19,6	19,6	47,1
Ganadería	64	16,8	16,8	63,9
Prestación de servicios	107	28,0	28,0	91,9
Artesanías	25	6,5	6,5	98,4
Empleado Público	6	1,6	1,6	100,0
Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI

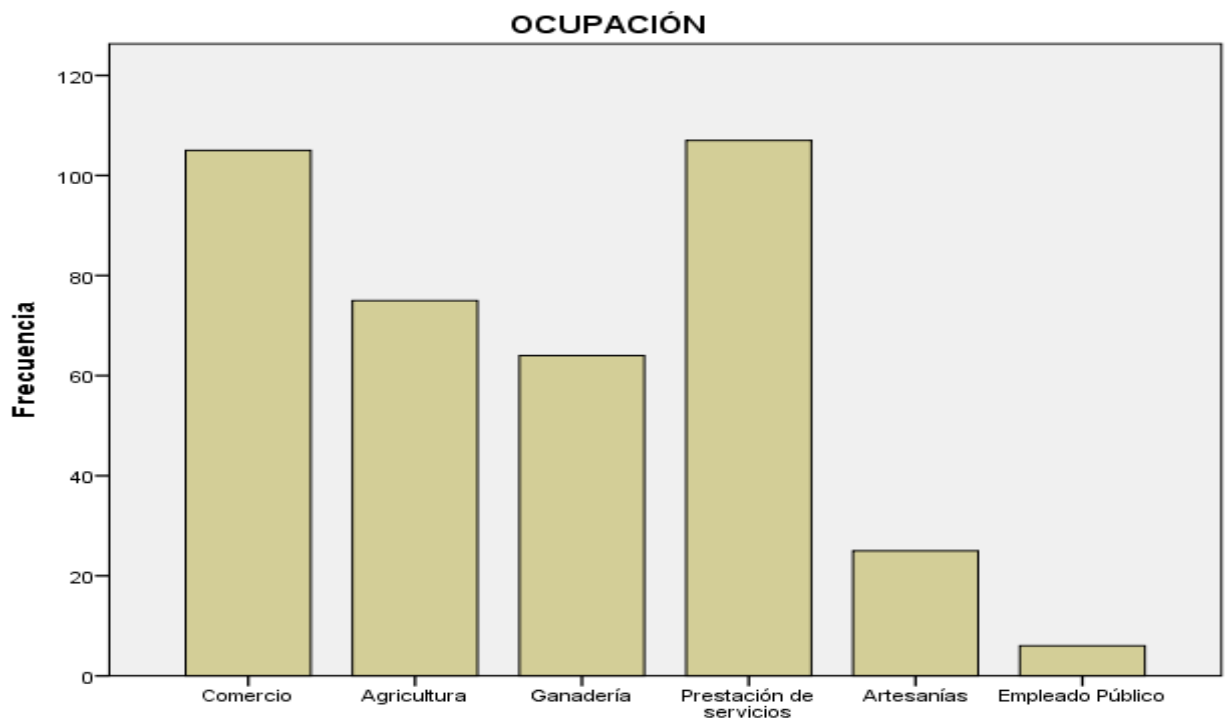


Figura 20: Ocupación de los encuestados
Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Análisis: La gran mayoría de clientes se dedican al comercio y la prestación de servicios, como prestación de servicios se ha considerado también el trabajo doméstico o de limpieza y el cuidado de hogares como fuente de ingreso, se toma en cuenta la fuente de mayor ingreso ya que hay personas que se dedican una actividad comercial como adicional a la prestación de servicios o el empleo fijo.

1. Hace cuánto tiempo FODEMI le otorga créditos para su actividad económica.

Tabla 9: Antigüedad como clientes de FODEMI

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de una año	85	22,3	22,3	22,3
	De uno a dos años	72	18,8	18,8	41,1
	dos a tres años	106	27,7	27,7	68,8
	tres a cinco años	62	16,2	16,2	85,1
	más de cinco años	57	14,9	14,9	100,0
	Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI

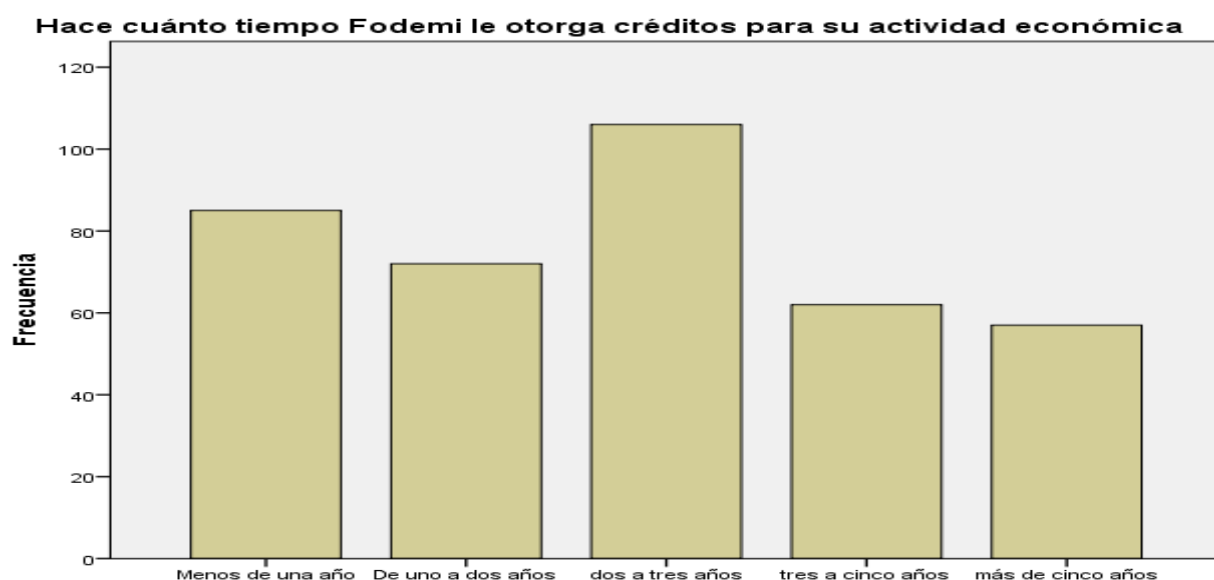


Figura 21: Antigüedad de los clientes

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Análisis: En cuanto a la antigüedad de los clientes se aprecia que el mayor porcentaje se concentra entre uno y tres años, mientras que es pequeño el porcentaje de clientes que por más de cinco años se han mantenido como clientes.

2. Qué tipo de crédito tiene actualmente con FODEMI

Tabla 10: Tipos de crédito que mantiene en FODEMI

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Individual	53	13,9	13,9	13,9
	Grupo Solidario	97	25,4	25,4	39,3
	Banca Comunal	223	58,4	58,4	97,6
	Ninguno	9	2,4	2,4	100,0
	Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI

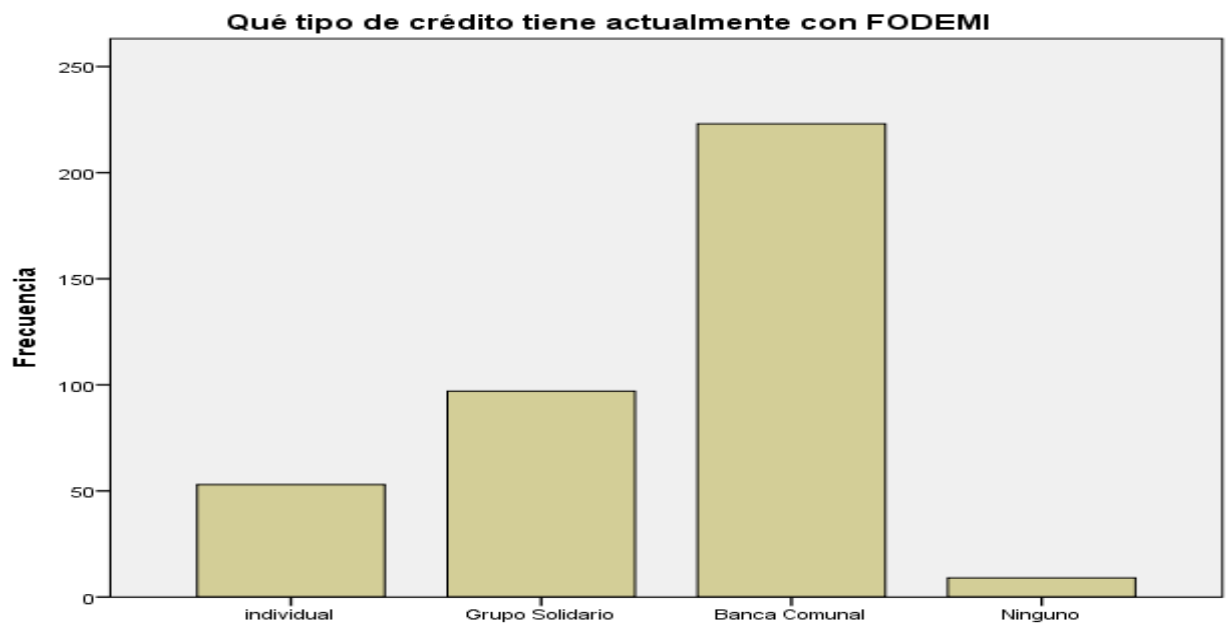


Figura 22: Tipo de crédito actual

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Análisis: La gran mayoría de los encuestados tienen crédito con FODEMI a través de una banca comunal y grupos solidario, el crédito individual se mantiene en menor proporción y hay casos de encuestados que aún no recibe el crédito es decir se encontraban realizando gestiones para obtener o renovar créditos.

3. Con qué otras instituciones de crédito ha trabajado

Tabla 11: Otras instituciones de crédito con las que han trabajado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bancos	99	25,9	25,9	25,9
	Cooperativas	110	28,8	28,8	54,7
	Financieras	129	33,8	33,8	88,5
	Otras fundaciones	34	8,9	8,9	97,4
	Ninguna	8	2,1	2,1	99,5
	11	2	,5	,5	100,0
	Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI

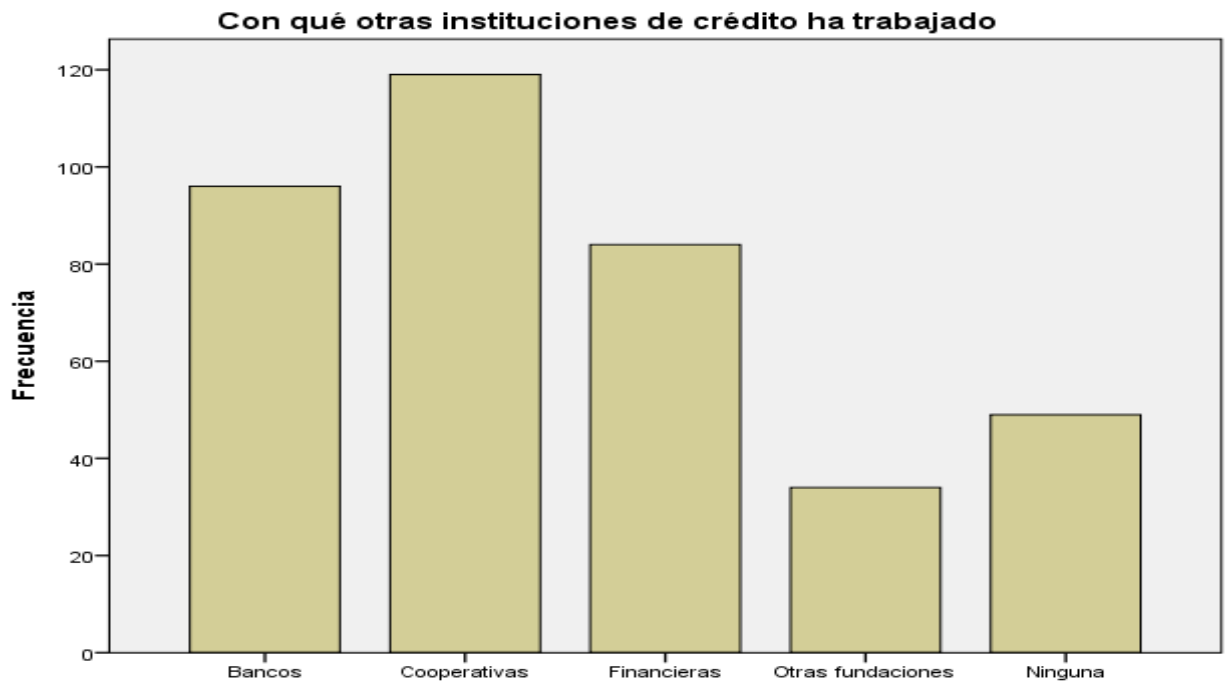


Figura 23: Tipo de crédito actual

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

ANÁLISIS: Las cooperativas y bancos son las alternativas de crédito más comunes, ya que en su mayoría los encuestados dicen haber trabajado con otros créditos anteriores en estas instituciones.

4.1. Califique de 1 a 4 la atención en ventanillas al momento de realizar sus pagos

Tabla 12: Calificación de atención en ventanillas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido insatisfactorio	2	,5	,5	,5
parcialmente satisfactorio	9	2,4	2,4	2,9
satisfactorio	162	42,4	42,4	45,3
muy satisfactorio	209	54,7	54,7	100,0
Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI

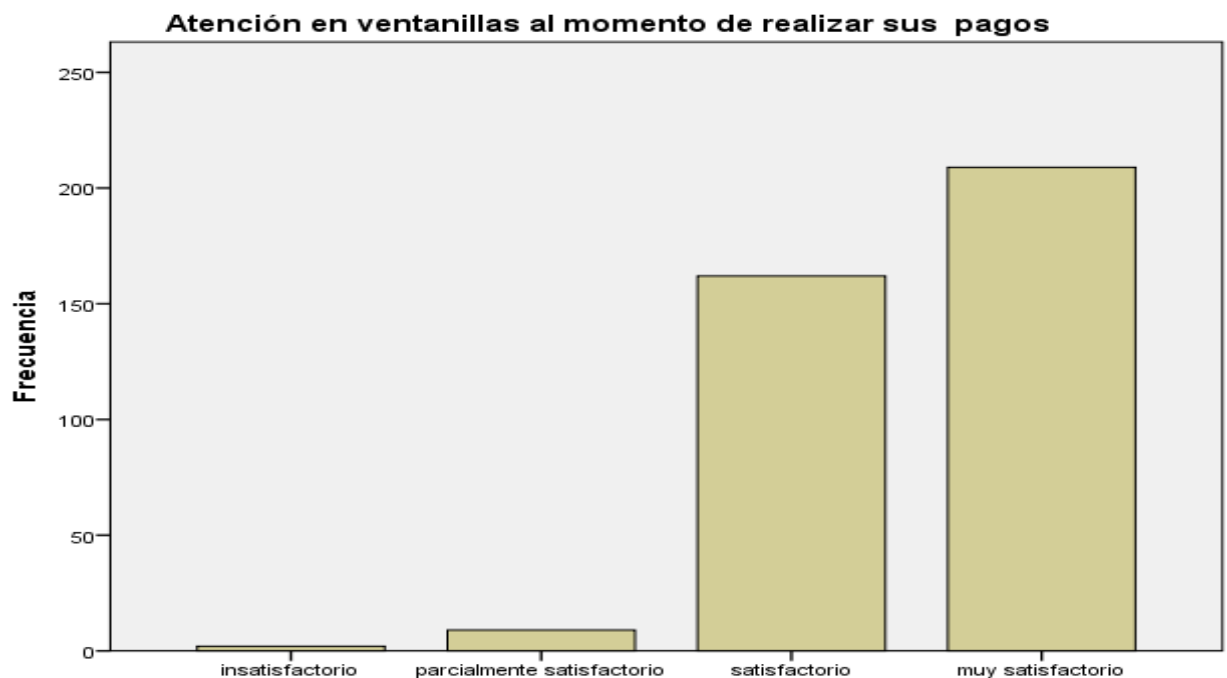


Figura 24: Calificación de atención en ventanilla

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Análisis: Los clientes califican como muy satisfactorio y satisfactorio la atención en ventanilla, sin embargo existen casos aunque en bajo porcentaje que la califican por parcialmente satisfactoria e insatisfactoria, esto se da en los puntos de atención en los que tienen que acudir a otras instituciones para hacer los pagos.

4. 2 Califique de 1 a 4 los requisitos solicitados para el crédito

Tabla 13: Calificación de requisitos solicitados para el crédito

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido satisfactorio	264	69,1	69,1	69,1
muy satisfactorio	118	30,9	30,9	100,0
Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI

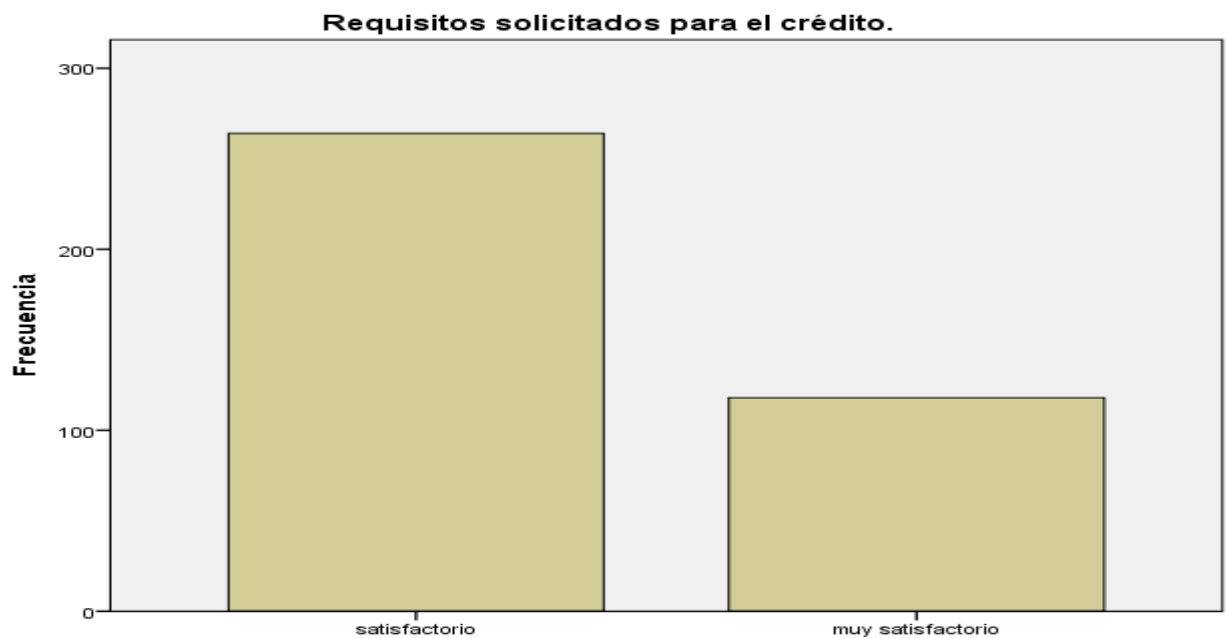


Figura 25: Calificación de los clientes respecto a requisitos solicitados para un crédito

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Análisis: Los clientes responden estar conformes con los requisitos solicitados para operaciones de crédito.

4.3 Califique del 1 al 4 la suficiencia de puntos de atención y sucursales de Fodemi

Tabla 14: Suficiencia de puntos de atención y sucursales de FODEMI

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido satisfactorio	66	17,3	17,3	17,3
muy satisfactorio	316	82,7	82,7	100,0
Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI

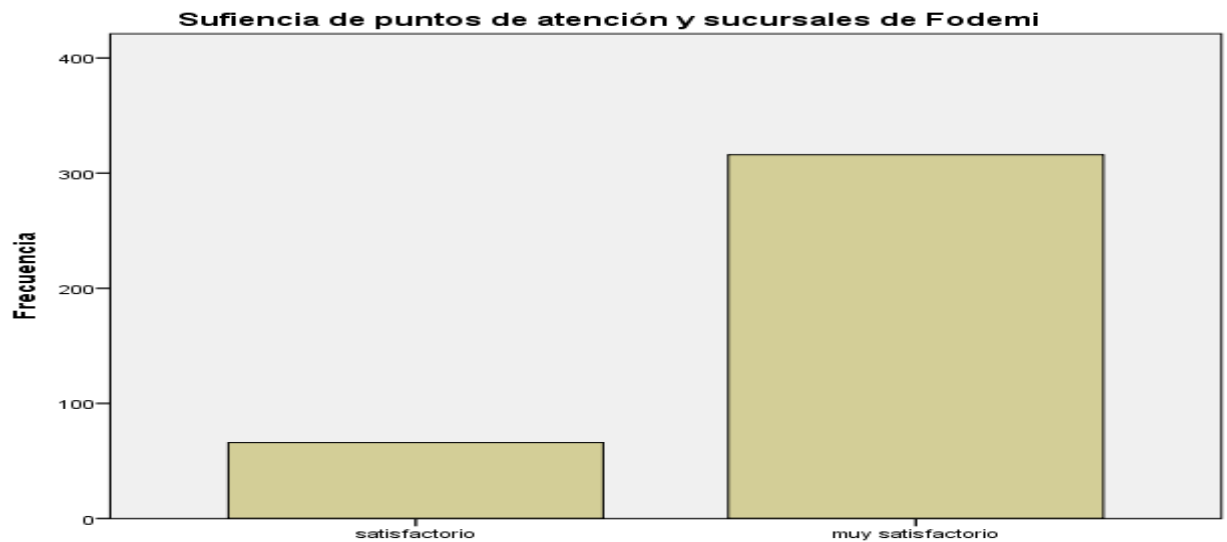


Figura 26: Suficiencia de puntos de atención y sucursales

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Análisis: Los clientes están conformes con el número y ubicación de puntos de venta y sucursales.

4.4. Califique del 1 al 4 la Información suficiente respecto a valores a pagar, valores por mora, fechas de pago, valores de deuda vencida, intereses

Tabla 15: Calificación de información respecto a valores a pagar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido parcialmente satisfactorio	98	25,7	25,7	25,7
Satisfactorio	101	26,4	26,4	52,1
muy satisfactorio	183	47,9	47,9	100,0
Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI

Información suficiente respecto a valores a pagar, valores por mora, fechas de pago, valores de deuda vencida, intereses.

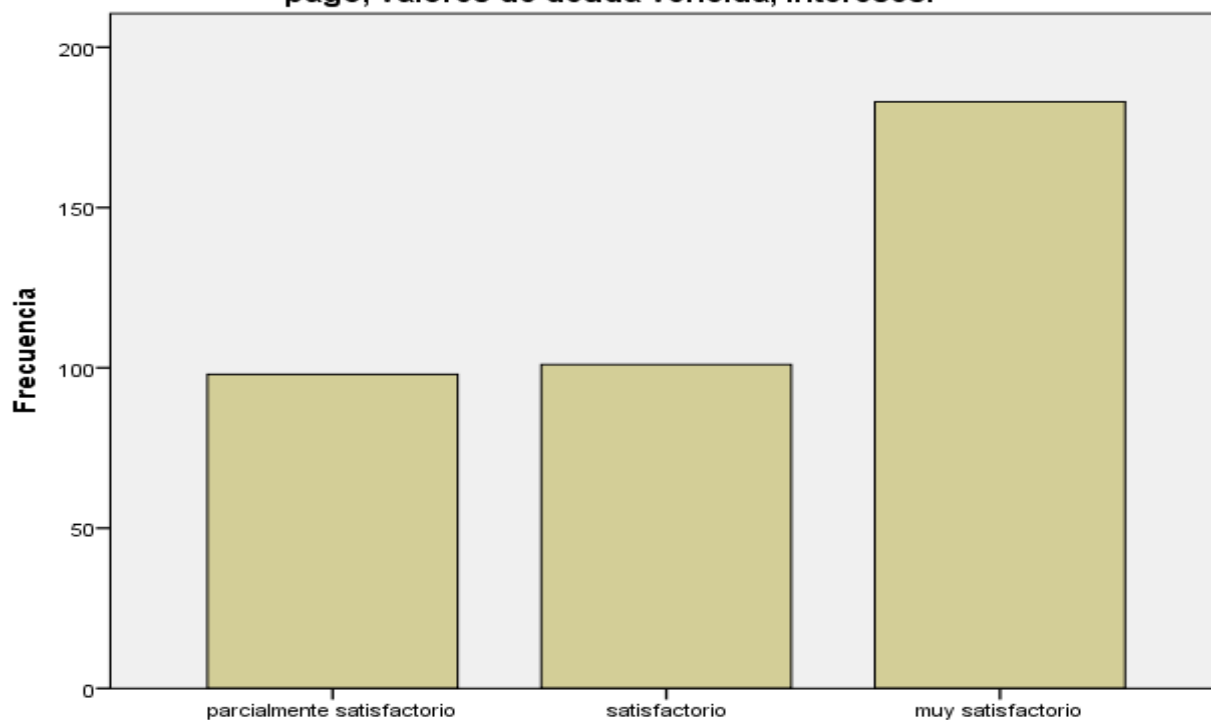


Figura 27: Información respecto a costos del crédito

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Análisis: A pesar de que en su mayoría los clientes encuestados manifiestan estar muy satisfechos y satisfechos con la información recibida, existe un alto porcentaje de encuestados que contesta estar parcialmente satisfecho con la información proporcionada respecto a costos del crédito.

4.5 Califique del 1 al 5 la Atención en servicio al cliente en cuanto a entrega ' recepción de documentación para crédito

Tabla 16: Entrega - recepción de documentación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido parcialmente satisfactorio	29	7,6	7,6	7,6
Satisfactorio	110	28,8	28,8	36,4
muy satisfactorio	243	63,6	63,6	100,0
Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes Fodemi

Atención en servicio al cliente en cuanto a entrega ' recepción de documentación para crédito.

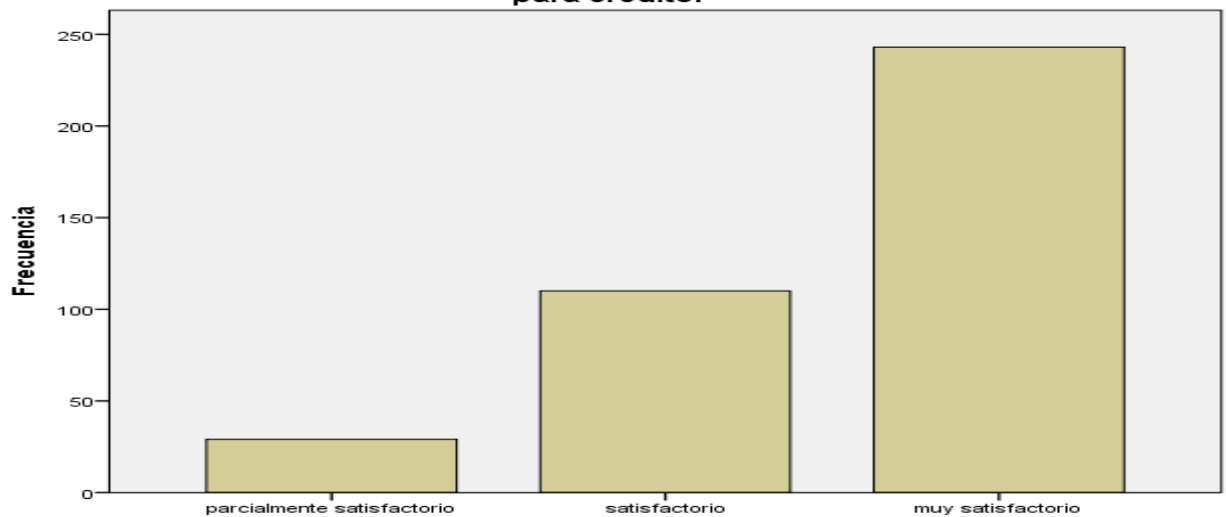


Figura 28: Atención en servicio al cliente en la entrega recepción de documentos

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

ANALISIS: En el proceso de entrega recepción de documentación para créditos se tiene alrededor de un 8% de clientes que están parcialmente satisfechos con la atención.

4.6 Califique del 1 al 4 el proceso de inspecciones y verificaciones para solicitudes de créditos.

Tabla 17: Calificación de inspecciones y verificaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfactorio	22	5,8	5,8	5,8
	muy satisfactorio	360	94,2	94,2	100,0
	Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI

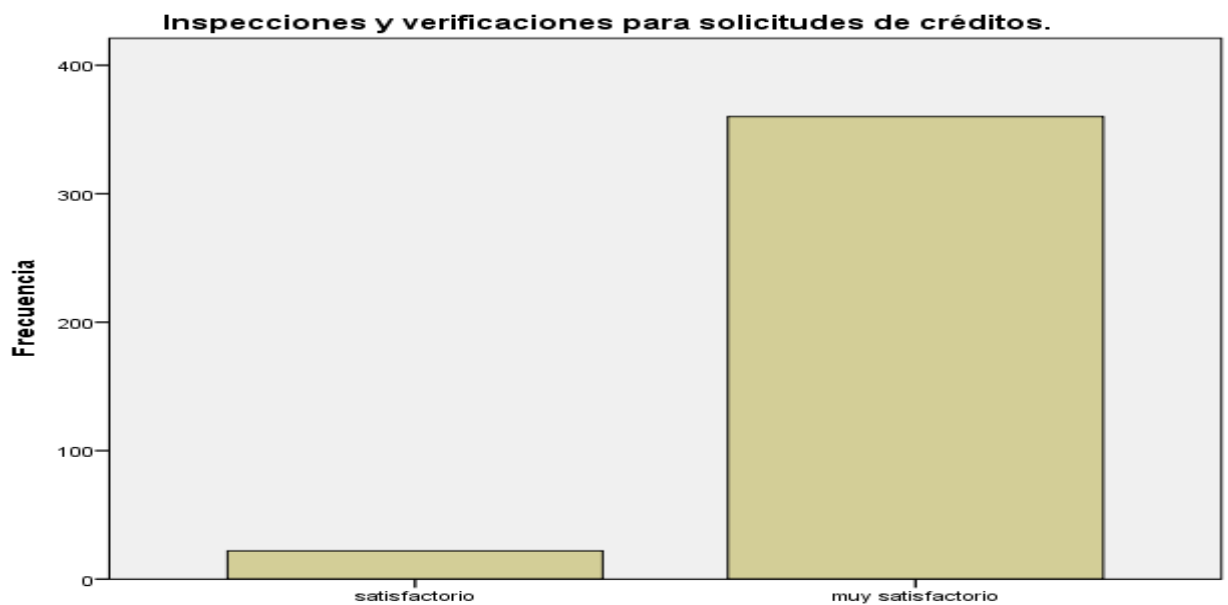


Figura 29: Calificación del proceso de inspección y verificación de créditos

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Análisis: Existe satisfacción por el proceso de verificación de solicitudes de crédito.

4.7 Califique del 1 al 4 la Puntualidad de asesores de campo

Tabla 18: Puntualidad de asesore de campo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	satisfactorio	163	42,7	42,7	42,7
	muy satisfactorio	219	57,3	57,3	100,0
	Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI

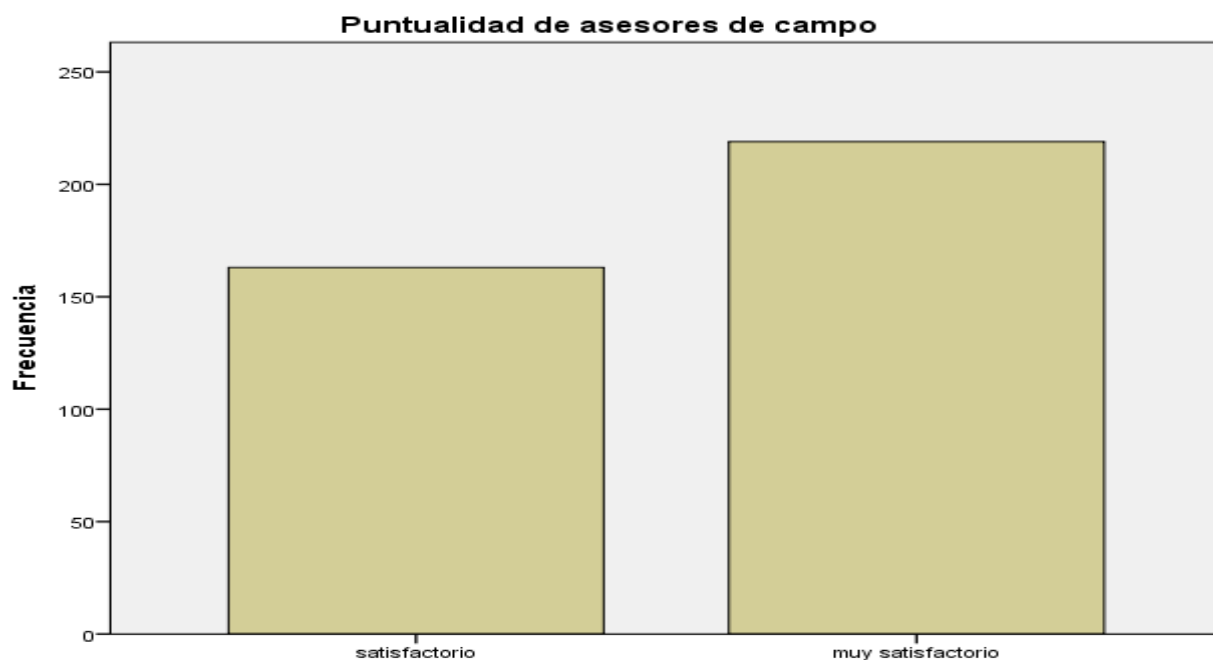


Figura 30: Calificación de la puntualidad de asesores de campo

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Análisis: Existe satisfacción por la puntualidad de asesores de campo.

4.8 Califique del 1 al 4 el Asesoramiento en cuanto al monto de crédito factible de solicitar

Tabla 19: Asesoramiento en cuanto a montos de crédito

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	satisfactorio	185	48,4	48,4	48,4
	muy satisfactorio	197	51,6	51,6	100,0
	Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida a clientes de FODEMI



Figura 31: Información respecto a costos del crédito

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Análisis: Existe satisfacción por el proceso de asesoramiento respecto al monto de crédito.

4.9 Califíquese del 1 al 4 las Capacitaciones y charlas impartidas

Tabla 20: Calificación de capacitaciones y charlas impartidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfactorio	163	42,7	42,7	42,7
	muy satisfactorio	219	57,3	57,3	100,0
Total		382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI

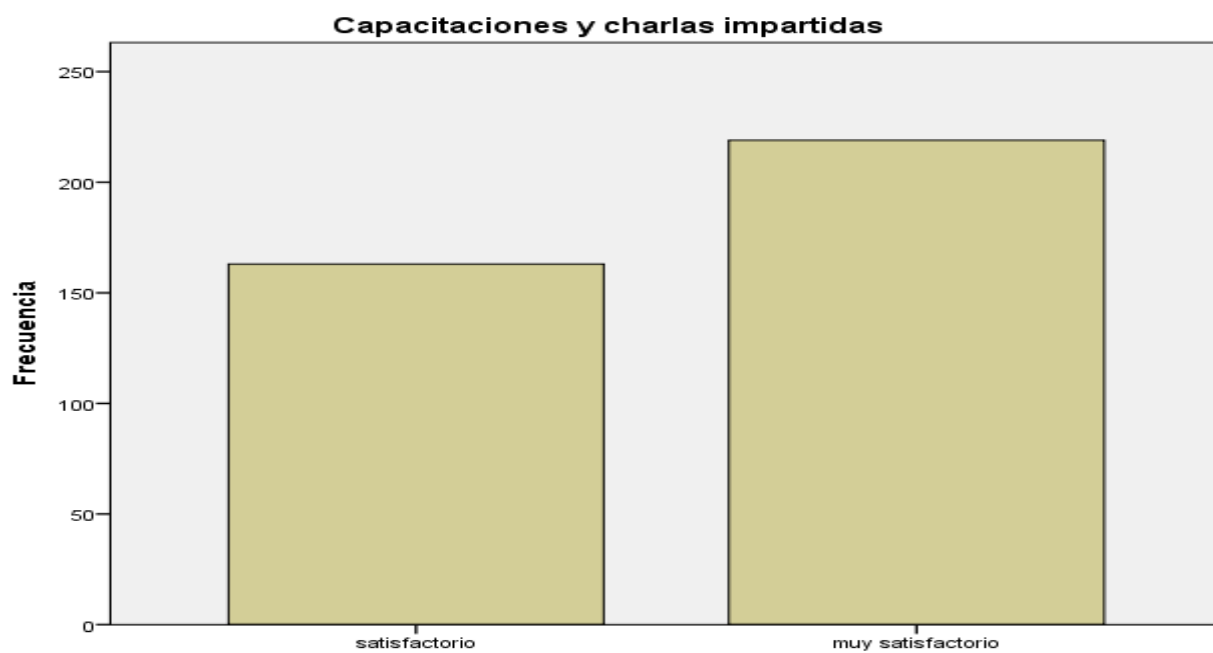


Figura 32: Información respecto a costos del crédito

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Análisis: Existe satisfacción por las capacitaciones y charlas impartidas.

4.10 Califique del 1 al 4 la información suficiente respecto a FODEMI como organización

Tabla 21: Información respecto a FODEMI

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	satisfactorio	185	48,4	48,4	48,4
	muy satisfactorio	197	51,6	51,6	100,0
	Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI

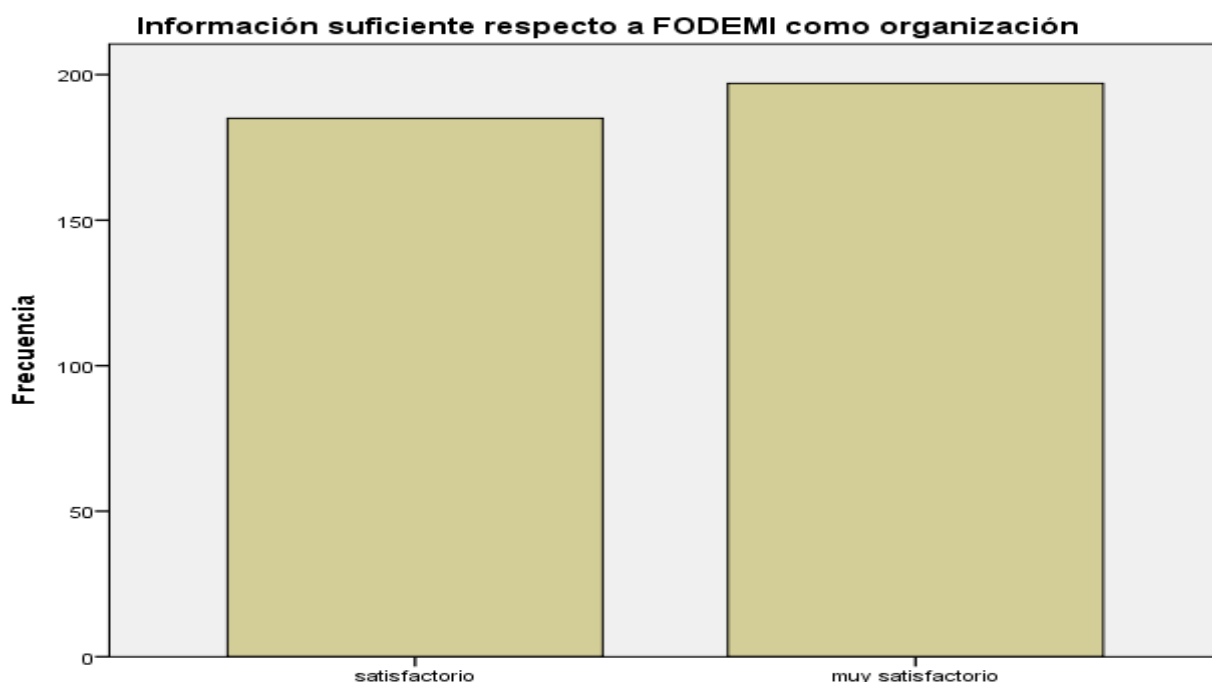


Figura 33: Información suficiente respecto a FODEMI como organización

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Análisis: Existe satisfacción respecto a la información que los clientes tienen de FODEMI, se informa al cliente a través de diferentes medios como carteles, vía telefónica, internet y directamente por los asesores y personal de atención al cliente.

4.11 Califique del 1 al 4 el proceso de crédito y recapitalización (créditos inmediatos al último pago)

Tabla 22: Proceso de crédito y recapitalización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	parcialmente satisfactorio	45	11,8	11,8	11,8
	satisfactorio	137	35,9	35,9	47,6
	muy satisfactorio	200	52,4	52,4	100,0
	Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI

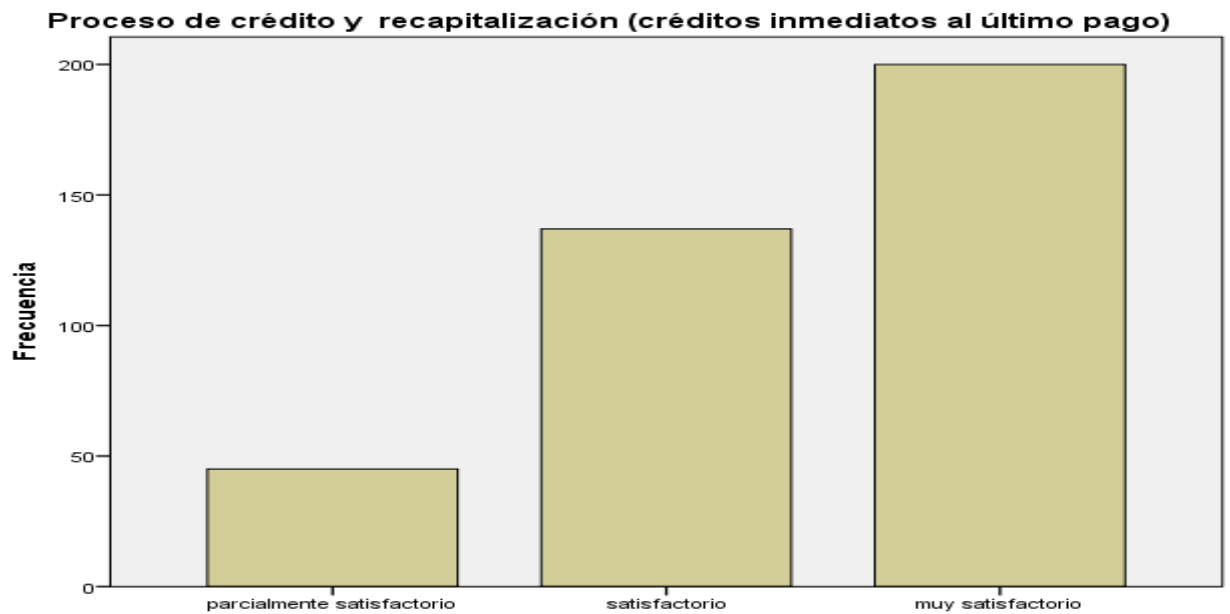


Figura 34: Calificación del proceso de crédito y recapitalización

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Análisis: En su mayoría los clientes encuestados dicen estar satisfechos por el proceso de crédito y recapitalización, sin embargo existe alrededor

4.12 Califiquede del 1 al 4 el Tiempo de espera en los trámites a realizar

Tabla 23: Tiempo de espera en los trámites a realizar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	parcialmente satisfactorio	32	8,4	8,4	8,4
	Satisfactorio	214	56,0	56,0	64,4
	muy satisfactorio	136	35,6	35,6	100,0
	Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI

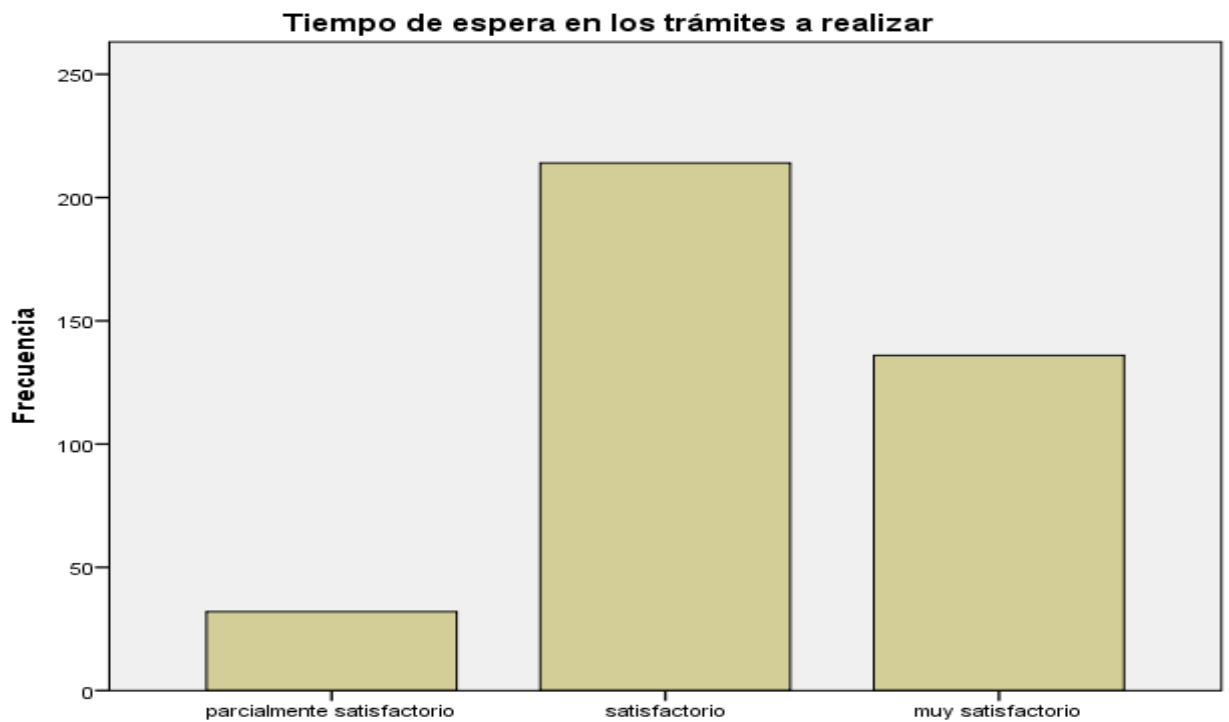


Figura 35: Calificación de tiempo de espera en trámites

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Análisis: En sus mayoría los clientes de FODEMI encuestados dicen estar satisfechos y muy satisfechos por el tiempo de espera en los trámites, sin embargo un 8,4% admiten estar parcialmente satisfechos ya que consideran que se debería optimizar el tiempo en los procesos.

4.13 Califique del 1 al 4 la atención en caso de tramitación de seguros

Tabla 24: Atención en caso de tramitación de seguros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido parcialmente satisfactorio	54	14,1	14,1	14,1
satisfactorio	184	48,2	48,2	62,3
muy satisfactorio	144	37,7	37,7	100,0
Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI

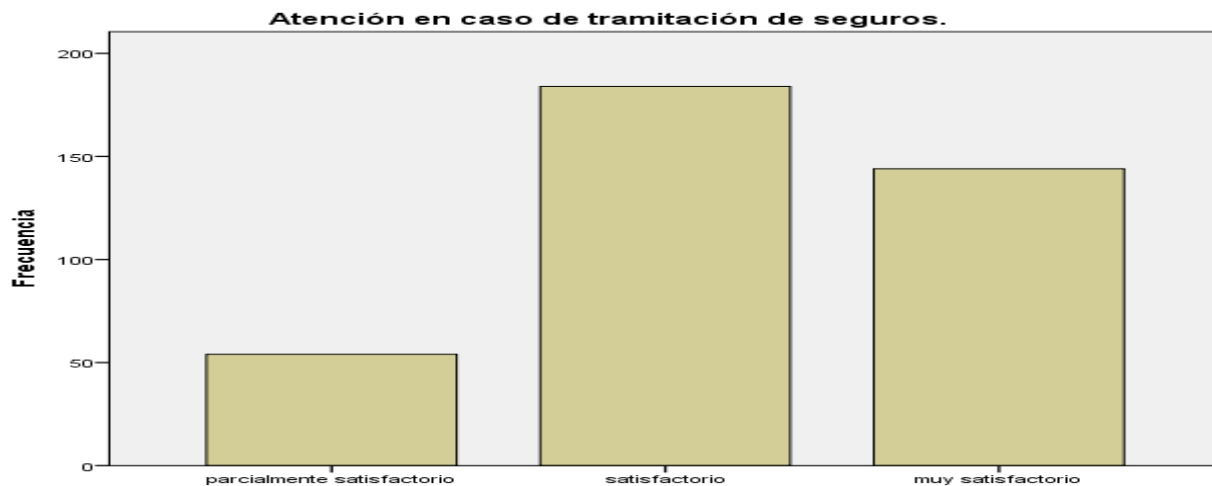


Figura 36: Calificación de atención en caso de tramitación de seguros

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Análisis: En su mayoría los clientes de FODEMI encuestados dicen estar satisfechos y muy satisfechos por la atención en la tramitación de seguros, sin embargo un 14,1% admiten estar parcialmente satisfechos ya que consideran que se debería mejorar este proceso.

4.14 Califique del 1 al 4 la atención por reclamos o quejas

Tabla 25: Atención por reclamos o quejas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido parcialmente satisfactorio	61	16,0	16,0	16,0
satisfactorio	192	50,3	50,3	66,2
muy satisfactorio	129	33,8	33,8	100,0
Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI



Figura 37: Calificación de la atención por reclamos y quejas

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Análisis: En su mayoría los clientes de FODEMI encuestados dicen estar satisfechos y muy satisfechos por la atención de reclamos y quejas, sin embargo un 16% admiten estar parcialmente satisfechos ya que consideran que se debería optimizar el tiempo en los procesos.

4.15 Califque del 1 al 4 la tramitación y resolución de quejas y reclamos presentados

Tabla 26: Tramitación y resolución de quejas y reclamos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido satisfactorio	119	31,2	31,2	31,2
muy satisfactorio	263	68,8	68,8	100,0
Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI

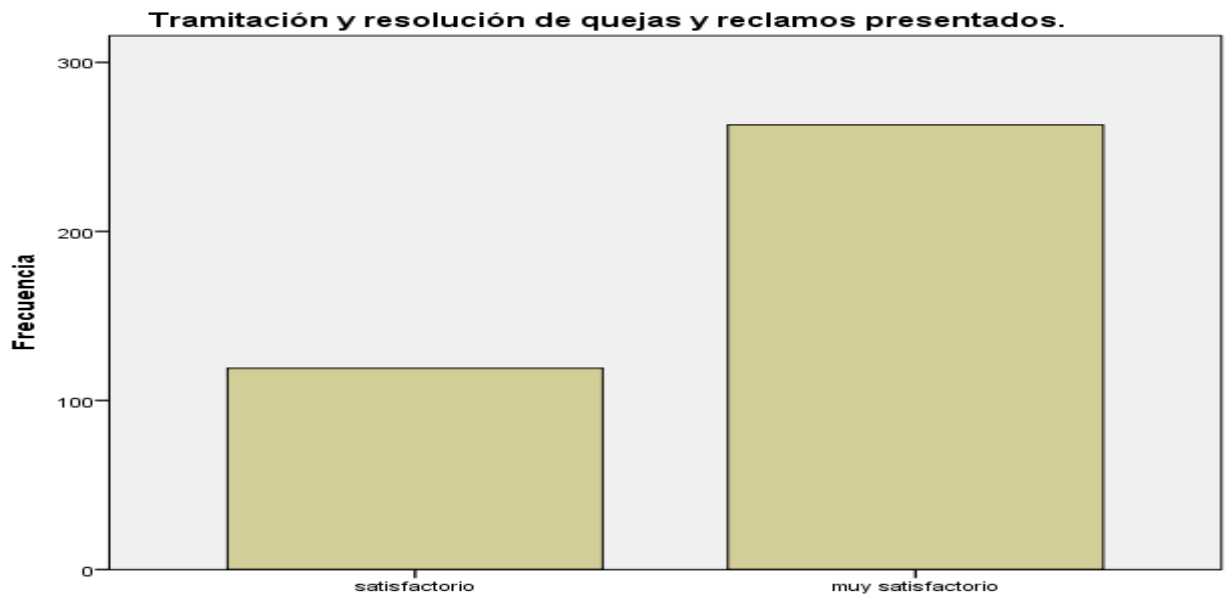


Figura 38: Calificación de tramitación y resolución de quejas y reclamos

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Atención: Los clientes están satisfechos y muy satisfechos por la resolución de quejas y reclamos.

4.16 Califique del 1 al 4 la formación de grupos de crédito

Tabla 27: Formación de grupos de crédito

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido satisfactorio	198	51,8	51,8	51,8
muy satisfactorio	184	48,2	48,2	100,0
Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI

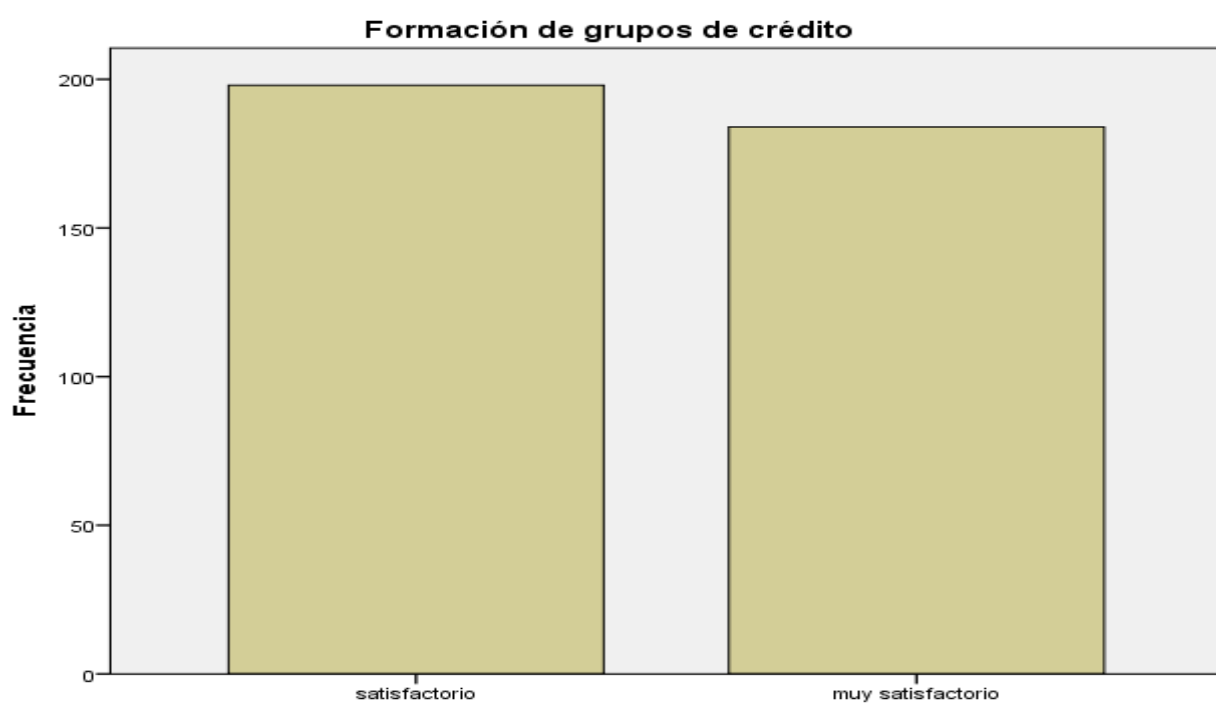


Figura 39: Calificación de formación de grupos de créditos
Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Análisis: Existe satisfacción con la formación de grupos para crédito.

4.17 Califique del 1 al 4 las formas de pago de las cuotas de su crédito.

Tabla 28: Calificación de formas de pago de las cuotas del crédito

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido satisfactorio	88	23,0	23,0	23,0
muy satisfactorio	294	77,0	77,0	100,0
Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI



Figura 40: Calificación a las formas de pago de cuotas de crédito

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Análisis: En su totalidad los clientes de FODEMI encuestados dicen estar satisfechos y muy satisfechos por las formas de pago de las cuotas de sus créditos.

4.18 Califique del 1 al 4 la coherencia de Fechas de pago acorde a su capacidad y giro del negocio

Tabla 29: Fechas de pago acorde a su capacidad y giro del negocio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	satisfactorio	229	59,9	59,9	59,9
	muy satisfactorio	153	40,1	40,1	100,0
	Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI

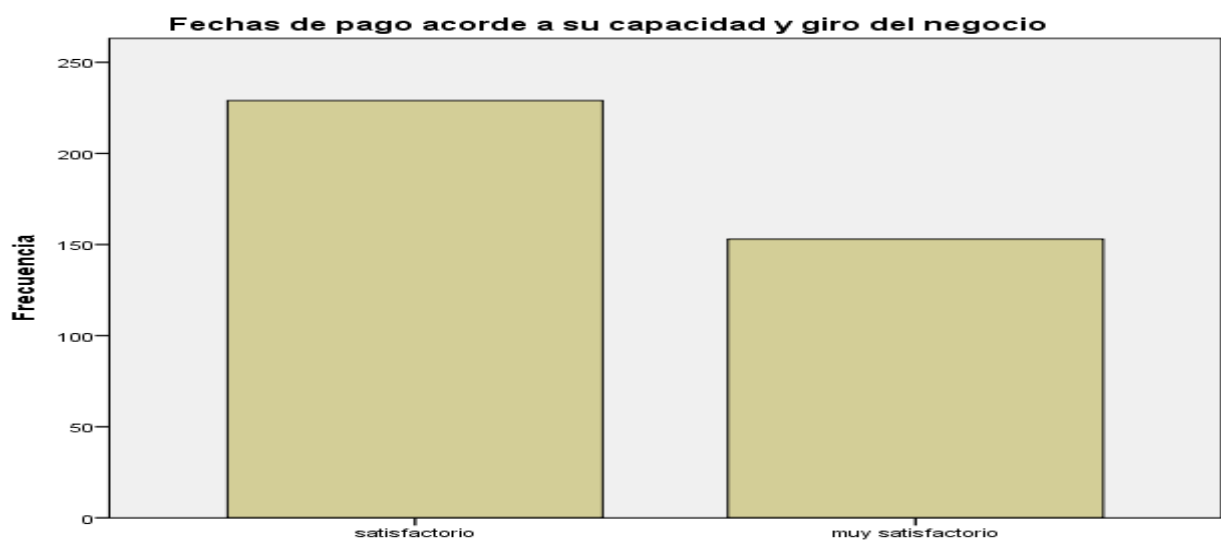


Figura 41: Calificación de fechas de pago de crédito

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Análisis: En su totalidad los clientes de FODEMI encuestados dicen estar satisfechos y muy satisfechos por las fechas de pago acorde a su giro de negocio.

4.19 Califique del 1 al 4 el proceso de cobros por morosidad

Tabla 30: Calificación del proceso de cobranza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido parcialmente satisfactorio	22	5,8	5,8	5,8
Satisfactorio	185	48,4	48,4	54,2
muy satisfactorio	175	45,8	45,8	100,0
Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta Aplicada a cliente de FODEMI

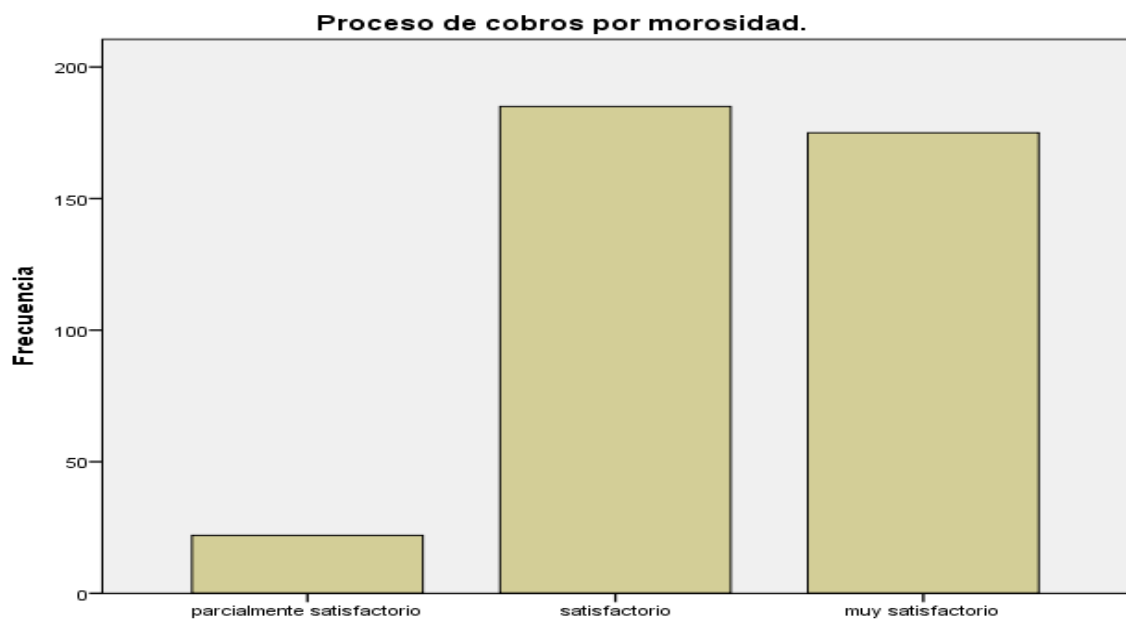


Figura 42: Calificación del proceso de cobro y morosidad

Fuente: Encuesta aplicada a cliente de FODEMI

Análisis: En su mayoría los clientes de FODEMI encuestados dicen estar satisfechos y muy satisfechos con los procesos de cobros por morosidad, sin embargo un 5,8% admiten estar parcialmente satisfechos ya que consideran que se debería mejorar estos procesos.

Anexo 4

MACROPROCESO	PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO	CODIGO	ACTIVIDADES O TAREAS	RESPONSABLE OPERATIVO ACTIVIDAD	TIPO DE CLIENTE (INTERNO / EXTERNO)
Gestión de Crédito	Promoción	Gerente de Negocios	P.CRE.01	Promoción	Asesor Crédito	externo
Gestión de Crédito	Formación	Gerente de Negocios	P.CRE.02	Formación de grupos	Asesor Crédito	externo
Gestión de Crédito	Verificación	Gerente de Negocios	P.CRE.03	Levantar inforamción y verificar domicilios	Asesor Crédito	interno
Gestión de Crédito	Verificación	Gerente de Negocios	P.CRE.04	Digitación de la información	Digitadora	interno
Gestión de Crédito	Verificación	Gerente administrativo financiero	P.CRE.05	Supervisión de créditos	Supervisor	interno
Gestión de Crédito	Comité de Crédito y calificación de cartera	Gerente de Negocios	P.CRE.06	Comités de Crédito	Comité de Crédito	interno
Gestión de Crédito	Desembolso, de préstamos y manejo de expedientes	Gerente de Negocios	P.CRE.07	Desembolso y Liquidación de crédito	Asistente Operativa	interno
Gestión de Crédito	Desembolso, de préstamos y manejo de expedientes	Gerente de Negocios	P.CRE.08	Liquidacion en efectivo	Cajera	interno
Gestión de Crédito	Desembolso, de préstamos y manejo de expedientes	Gerente Administrativo Financiero	P.CRE.09	Archivar pagarés expedientes	Asistente operativa	interno
Gestión de Crédito	Adiministración de la mora	Gerente de Negocios	P.CRE.10	Recuperación normal y extrajudicial	Jefe de Agencia	interno

Gestión de Crédito	Administración de la mora	Gerente de Negocios	P.CRE.11	Recuperación en demanda judicial	Jefe de Agencia	interno
Gestión de Crédito	Administración de la mora	Gerente Administrativo Financiero	P.CRE.12	Castigo de Créditos	Asistente operativa	interno
Gestión de Crédito	Administración de la mora	Gerente Administrativo Financiero	P.CRE.13	Pago de crédito en caja	Cajera	interno
Gestión de Crédito	Administración de la mora	Gerente Administrativo Financiero	P.CRE.14	Pago de préstamo banco	Asistente de sistemas	interno
Gestión de Crédito	Administración de la mora	Gerente Administrativo Financiero	P.CRE.15	Pago de préstamo campo	Asesor de crédito	interno
Gestión de Crédito	Renovación	Gerente de Negocios	P.CRE.16	Renovar créditos	Jefe de Agencia	interno
Gestión de Productos y Servicios	Gestión de Seguros	Jefe de Operaciones	P.GPS.01	Devolucion seguro de desgravamen	Asistente operativa	interno
Gestión de Productos y Servicios	Otros servicios	Jefe de Operaciones	P.GPS.02	Elaborar certificados bancarios	Asistente operativa	interno

Figura 43: Procedimientos de atención al cliente
Fuente: Departamento de Operaciones FODEMI 2015

ANEXO 5


CODIGO- NOMBRE DEL PROCESO		CODIFICACIÓN DE LA FICHA DE PROCESO	
		FICHA- PROC- CÓDIGO DEL PROCEDIMIENTO	
FICHA DEL PROCESO		EDICIÓN	FECHA REVISIÓN:
NOMBRE DEL PROCESO		FECHA DE ELABORACIÓN Y NÚMERO DE EDICIÓN	dd/mm/aaaa
MISIÓN DEL PROCESO			
Descripción de la forma de identificar al proceso o sea su identificación, formatos a utilizarse, disposiciones respecto al acceso del documento, la forma de almacenamiento y mantenimiento en buen estado de los registros que respaldan el Proceso.			
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO			
Determinar los registros y sus formatos, disposición de registros, como conservar, archivar, recuperar etc.			
RESPONSABLES DEL PROCESO			
En cada procedimiento se reconoce el responsable del cumplimiento de dicho proceso			
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO	
Definir los registros o documentos que permiten iniciar el procedimiento.		Se refiere a los registros que se han controlado o han sido gestionados.	
PROCESOS RELACIONADOS			
Se reconocen los registros correspondientes dependientes del procedimiento que se describe.			
RECURSOS/ NECESIDADES			
Se describen los formatos y la descripción de siglas utilizadas para su correcta cumplimentación.			
Listado de registros			
REGISTROS/ ARCHIVOS			

Se define el listado de los registros utilizados en el proceso y su nomenclatura	
INDICADORES	
Número de observaciones de auditoría interna relacionadas con el procedimiento.	
Número de observaciones de auditoría externa relacionadas con el procedimiento.	
DOCUMENTOS APLICABLES	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO PROCEDIMIENTO	CÓDIGO DEL PROCEDIMIENTO

NOMBRE DEL FORMATO- CÓDIGO DEL FORMATO

Figura 44: FICHA DE PROCESO

Fuente: ISO 9001-2000

	PERFIL DE PUESTOS DE TRABAJO		Código:	
			Edición:	
			Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:				
CARGO AL QUE REPORTA:		CARGOS QUE LE REPORTAN:		
FUNCIONES:				
	Administración Integral de riesgo		Gestión Administrativa – Financiera	
	Gestión Organizacional		Gestión de Recursos Humanos	
	Planificación Organizacional		Gestión de Tecnología informática	
	Gestión de crédito		Gestión de Operaciones	
	Gestión de captaciones		Gestión de Asesoría Legal	

	Gestión de productos y servicios	Gestión de Auditoría
	Gestión de Marketing	Gestión de prevención de lavado de activos
RESPONSABILIDADES:		
<p>Se describen las funciones a su cargo, así como responsabilidades sobre los recursos y procesos.</p>		
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACIÓN		
Nivel académico mínimo requerido para el puesto.		
EXPERIENCIA		
.Número de años de experiencia y descripción del área de experiencia solicitada		
APTITUDES		
Habilidades y destrezas mentales, físicas, conductuales para el buen desempeño del puesto		
OBSERVACIONES:	ELABORADO POR	
Aspectos adicionales que se consideren especiales para el puesto de trabajo.	NOMBRE	
	FIRMA	

	REVISADO POR NOMBRE FIRMA
--	--

Figura 45: Ficha de perfil de puesto de trabajo
Fuente: Procesos de Recursos Humanos FODEMI

ANEXO 6

RELACIÓN PROCESO - PROCEDIMIENTOS - FORMATOS

PROCESO	PROCEDIMIENTO	CODIGO	NOMBRE DEL FORMATO	
Administración Integral de Riesgos	Administración de la continuidad del negocio (Elaboración y actualización de planes de continuidad del negocio (Contingencia, reanudación y recuperación)	F.AIR-RO-02-01	Control y certificación de pruebas de contingencia	
		F.AIR-RO-02-02	Eventos para plan contingencia	
Gestión Organizacional	Conocimiento de Informe mensual de Gerencia General (rendición de cuentas) Evaluación y control de gestión	F.GOR-GC-02-01	Convocatoria	
		F.GOR-GC-03-01	Informe del CEO	
		F.GOR-GC-03-02	Indicadores de Gobierno corporativo	
		F.GOR-GC-03-03	Buenas prácticas de Gobierno corporativo	
Gestión de Crédito	Promoción	F.GCR-CM-01-01	Control de promoción	
	Levantar información y verificar domicilios	F.GCR-CM-03-01	Declaración de conocimiento	
	Digitación de la información	F.GCR-EV-01-01	Control de digitación	
	Supervisar y verificar crédito	F.GCR-EV-02-01	Hoja de Supervisión	
	Desembolso y Liquidación de Crédito		F.GCR-DS-01-01	Control de desembolsos
			F.GCR-DS-01-02	Control de pagos Banca Comunal
	Recuperación normal y extrajudicial	F.GCR-RP-01-01	Bitácora de cobranza	
	Pago de préstamo en el campo	F.GCR-RP-05-01	Control recibos de campo	
Gestión de captaciones	Administración de inversiones	F.GAF-TS-02-01	Estudio de mercado de inversiones	
Gestión Administrativa financiera	Administración de inversiones		Carta de transferencia	

contable

	F.GAF-TS-02-01	Estudio de mercado de inversiones
Conciliación bancaria	F.GAF-CN-01-01	Conciliación bancaria
Generación Estados financieros de fin de año	F.GAF-CN-04-01	Arqueo caja
	F.GAF-CN-04-02	Arqueo caja chica
	F.GAF-CN-04-03	Reversión abono a préstamos
	F.GAF-CN-04-04	Reverso de créditos desembolsados
	F.GAF-CN-04-05	Pruebas departamentales
Reposición de gastos	F.GAF-CN-07-01	Reposición de gastos
Reposición de caja chica	F.GAF-CN-08-01	Reposición de caja chica
Pago a proveedores	F.GAF-CN-09-01	Depósitos a identificar
Control de ingreso de visitas	F.GAF-SI-04-01	Control de ingreso de visitas
Evaluación y verificación de seguridades en oficinas	F.GAF-SI-03-01	Evaluación y verificación de seguridades en oficinas
Adquisición de bienes y servicios (activos fijos muebles, enseres, equipos)	F.GAF-AD-01-01	Convocatoria a calificación de proveedores
	F.GAF-AD-01-02	Matriz comparativa para calificación de proveedores
	F.GAF-AD-01-03	Estudio de Mercado
	F.GAF-AD-01-04	Información de proveedores personas jurídicas
	F.GAF-AD-01-05	Información de proveedores personas naturales
	F.GAF-AD-01-06	Reclamo a proveedores
	F.GAF-AD-01-07	Evaluación de calidad del servicio
Entrega de materiales y suministros a oficinas (Bienes y servicios)	F.GAF-AD-02-01	Requisición de proveeduría
Mantenimiento de oficinas (adecuaciones menores, instal. Eléctr)	F.GAF-AG-01-01	Inspección a oficinas
Control uso de vehículos	F.GAF-AA-02-01	Control vehicular
Baja de activos fijos	F.GAF-AA-04-01	Solicitud para Baja de activos fijos
Contratación -inclusión y cancelación de seguros generales	F.GAF-SG-01-01	Activos a asegurar
	F.GAF-SG-01-02	Activos por cambio de oficina
Gestión de Asesoría Jurídica	F.GSL-SL-01-01	Control de contratos-convenios

	Realizar instalación de software en equipos	F.GTI-RT-04-01	Requerimiento de software
Gestión de tecnología de la información	Cierre fin de día	F.GTI-SC-01-01	Bitácora Cierre de día
	Custodia de respaldos	F.GTI-SC-02-01	Entrega recepción de respaldos
	Visita de mantenimiento	F.GTI-DM-01-01	Soporte técnico
	Pruebas reléase	F.GTI-DM-03-01	Pruebas de aceptación
	Creación de usuarios	F.GTI-SI-01-01	Solicitud de accesos
		F.GTI-SI-01-02	Confidencialidad vigente
	Asignación de roles temporales	P.GTI-SI-03-01	Solicitud de mantenimiento de accesos
	Gestión Evaluación y Control Institucional	Elaboración y ejecución del plan de Auditoría Interna	F.GEC-AI-01-01
Seguimiento a recomendaciones de la Auditoría Internas y Comités Institucionales		F.GEC-AI-02-01	Seguimiento de observaciones de Aud Int
Seguimiento a Recomendaciones de la Auditoría Externa y organismos de control, comités institucionales. (VFI)		F.GEC-AI-03-01	Seguimiento de observaciones de Aud Ext
Gestión de Marketing	Administración de la página web (transparencia de la información), redes sociales.	F.GMK-PB-02-01	Transparencia información
Gestión de Recursos Humanos	Reclutamiento de personal	F.GRH-IN-02-01	Formulario de requisición de personal
		F.GRH.IN-02-02	Convocatoria a selección de personal
	Selección de personal	F.GRH-IN-03-01	Hoja de Vida
		F.GRH-IN-03-02	Registro para entrevistas
		F.GRH-IN-03-03	Evaluación de entrevista
		F.GRH-IN-03-04	Verificación de referencias laborales
		F.GRH-IN-03-05	Informe de selección
		F.GRH-IN-03-06	Acta de autorización de verificación de información
	Negociación y contratación	F.GRH-IN-04-01	Oferta salarial
		F.GRH-IN-04-02	Validación de documentos del trabajador
	F.GRH-IN-04-03	Formulario Información del Trabajador	

Inducción general y específica al personal	F.GRH-IN-05-01	Agenda de Inducción General
	F.GRH-IN-05-02	Agenda de Inducción Específica
	F.GRH-IN-05-03	Acta de compromiso y manifiesto de cumplimiento
	F.GRH-IN-05-04	Autorización débitos del rol
	F.GRH-IN-05-05	Cuestionario de Orientación Cristiana
Capacitación y formación (capacitar al personal)	F.GRH-PM-01-01	Plan Anual de Capacitación
	F.GRH-PM-01-02	Convenio de Capacitación
	F.GRH-PM-01-03	Evaluación de la eficacia de la capacitación
	F.GRH-PM-01-04	Evaluación de la Capacitación
	F.GRH-PM-01-05	Acta de Capacitación
Sistema de evaluación (evaluación del personal)	F.GRH-PM-02-01	Evaluación del desempeño personal operativo-administrativo
	F.GRH-PM-02-02	Evaluación del desempeño negocios
Desarrollo de carrera	F.GRH-PM-03-01	Acción de personal
Recepción del puesto	F.GRH-DV-02-01	Acta Entrega-Recepción de puestos
	F.GRH-DV-02-02	Encuesta de desvinculación
Solicitar permisos	F.GRH-RB-03-01	Solicitud de permiso
Solicitar vacaciones	F.GRH-RB-04-01	Solicitud de vacaciones
Gestión Administrativa	F-GRH-PR-01-01	Acta de reunión COPASSO
	F-GRH-PR-01-02	Política SST
	F-GRH-PR-01-03	Plan de Prevención de Riesgos Laborales
	F-GRH-PR-01-04	Matriz de objetivos
	F-GRH-PR-01-05	Matriz de indicadores SSO
	F-GRH-PR-01-06	Matriz de requisitos legales
	F-GRH-PR-01-07	Programa de revisión gerencial
	F-GRH-PR-01-08	Acta de revisión gerencial
Gestión Técnica	F.GRH-PR-02-01	Matriz de riesgos

		F.GRH-PR-02-02	Análisis de riesgo de la tarea
		F.GRH-PR-02-03	Diálogo periódico de SSO
Gestión del Talento Humano		F.GRH-PR-02-04	Foto reporte de seguridad ocupacional
		F.GRH-PR-03-01	Profesiograma
		F.GRH-PR-03-02	Informe anual indicadores IESS
		F.GRH-PR-03-03	Informe semestral MRL
		F.GRH-PR-03-04	Detección de competencias y necesidades de capacitación
Procesos Operativos Básicos		F.GRH-PR-04-01	Plan de auditoría
		F.GRH-PR-04-02	Plan de mantenimiento
		F.GRH-PR-04-03	Planes de emergencia
		F.GRH-PR-04-04	Planificación de simulacros
Revisión por la dirección y mejora continua		F.GRH-PR-05-01	Solicitud de acción
Procedimiento de seguridad vial		F.GRH-PR-07-01	Control de rutas en misión
Procedimiento investigación accidentes		F.GRH-PR-08-01	Reporte accidentes
		F.GRH-PR-08-02	Informe investigación accidentes
		F.GRH-PR-08-03	Informe ampliatorio AA-TT IESS DGRT
Programa de vigilancia de la salud		F.GRH-PR-09-01	Plan de vigilancia de la salud
Procedimiento de identificación , entrega y control de epp		F.GRH-PR-11-01	Control, uso y dotación EPP
	Procedimiento de inspecciones planeadas		F.GRH-PR-12-01
		F.GRH-PR-12-02	Observaciones planeadas
		F.GRH-PR-12-03	Planificación de inspecciones
		F.GRH-PR-12-04	Informe de inspecciones
Gestión Prevención de lavado de activos	Elaboración del Plan anual de trabajo e informe de labores	F.GLA-PP-01-01	Informe mensual de labores de la Unidad de Cumplimiento
	Detectar, monitorear e informar transacciones inusuales	F.GLA-PP-05-01	Licitud de fondos
Gestión de Operaciones	Atención de quejas de clientes		Sugerencias, quejas y reclamos (verbal)
		F.GOP-CI-03-01	
		F.GOP-CI-03-02	Reclamos de usuarios (SB)
		F.GOP-CI-03-03	Calificación del servicio
		F.GOP-CI-03-04	Acta de verificación
	F.GOP-CI-03-05	Reporte de seguimiento	
Implementación , control y seguimiento de procesos	F.GOP-MC-03-01	Formato para revisión procedimientos	

Figura 46: Matriz de correspondencia Proceso - Procedimiento – Formatos
Fuente: Departamento operaciones FODEMI (2015)

ANEXO 7

LISTADO DE DOCUMENTOS INTERNOS QUE INTERVIENEN EN EL MANUAL DE CALIDAD

P.GRH-IN-05 INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECIFICA DEL PERSONAL

P.GRH-PM-01 CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

P.GOR.01 ACTUALIZACIÓN DE ORGANIGRAMAS ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL

PGOR.09 ACTUALIZACIÓN DEL MAPA E INVENTARIO DE PROCESOS

P.PLN.06 ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

PGOR.02. ACTUALIZACIÓN Y MEJORA DE ESTATUTOS

M.GOP.02MANUAL DE GESTIÓN DOCUMENTAL.

P.GOR-NO-02 APROBACIÓN DE DOCUMENTOS NORMATIVOS.

M.GRH-02 MANUAL DE FUNCIONES

P.GCR.-EV-03 COMITÉ DE CRÉDITO

F.GOP.CI-03-02 RECLAMOS DE USUARIOS

F.GOP. CI-03-03 CALIFICACIÓN DEL SERVICIO

P.GMK-DM-01 DEFINICIÓN, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

P.AFC.06 ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS (ACTIVOS FIJOS MUEBLES, ENSERES, EQUIPOS) GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

P.AFC.21 SOLICITAR RECURSOS A FONDEADORES

P.AFC.17 TRANSFERENCIA DE PAGO A FONDEADORES NACIONALES

P.AFC.18 TRANSFERENCIA DE PAGO A FONDEADORES EXTRANJEROS

P. ASJ.02 ELABORAR CONTRATOS DE TERCEROS,

P.PRA.01 CONOZCA A SU EMPLEADO

EL P.PRA.02 CONOZCA A SU PROVEEDOR.

P.ECI.01 REVISIÓN DE OPERACIONES INTERNAS.

P.AIR.01 MEDICIÓN DE LÍMITES DE RIESGO DE CRÉDITO

P.GMK.02 DISEÑO Y DESARROLLO DEL PRODUCTO

P.CRE.06 COMITÉS DE CRÉDITO

P.CRE.07 DESEMBOLSO Y LIQUIDACIÓN DE CRÉDITO

P.CRE.10 RECUPERACIÓN NORMAL Y EXTRAJUDICIAL

P.CRE.05 SUPERVISIÓN DE CRÉDITOS

P.GRH.01 SELECCIÓN DEL PERSONAL

P.GRH.04 INDUCCIÓN AL PERSONAL

PGRH.11 CAPACITAR AL PERSONAL.

P.GOP-CI-03 ATENCIÓN DE QUEJAS DE CLIENTES

P.GOR-GC-01 DESIGNACIÓN DE AUTORIDADES Y CONFORMACIÓN DE COMITÉS,

P.GEC.AI-01 ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE AUDITORÍA INTERNA.

P.GEC.AI-03 SEGUIMIENTO A RECOMENDACIONES DE AUDITORIA INTERNA Y COMITÉS

P.GOP-MC-03 IMPLEMENTACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE PROCESOS

P.GMK-DM-02 MANTENIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS,

P.GMK-DM-03 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

P.GCR-EV-02 SUPERVISAR Y VERIFICAR EL CRÉDITO

P.GCR-SG-01 SEGUIMIENTO A OPERACIONES

P.GMK-DM-04 GESTIÓN DE NO CONFORMIDADES

P.GEC.AI-02 SEGUIMIENTO A RECOMENDACIONES DE AUDITORÍA INTERNAS Y COMITÉS,

P.GEC.AI-03 SEGUIMIENTO A RECOMENDACIONES DE AUDITORÍA EXTERNA Y ORGANISMOS DE CONTROL, COMITÉS INTERINSTITUCIONALES (VFI),

P.GRH-PM-01 CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

P.GOP-MC-04 IMPLEMENTACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE PROCESOS

P.GLA.-PP-02 ANÁLISIS DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS

P.GMK-DM-03 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS